

**'N STRATEGIESE BENADERING TOT DIE
BESTUUR VAN DIE
DIENSVERHOUDING**

deur

BAREND JOHANNES SWANEPOEL

voorgelê luidens die vereistes vir die graad

DOCTOR COMMERCII

in die vak

SAKEBESTUUR

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

PROMOTOR: PROF B J ERASMUS

MEDEPROMOTOR: PROF P S NEL

OKTOBER 1995

OPSOMMING

'n Sentrale tema van strategiese bestuur is dat ondernemings voortdurend moet pas by hulle snelveranderende eksterne omgewings. Die eksterne omgewing van Suid-Afrikaanse ondernemings ondergaan tans verreikende veranderings. Die sukses van hierdie ondernemings word nie alleen beïnvloed deur die kompetendheid van 'n toenemend geïnternasionaliseerde markomgewing nie, maar veral ook deur die eise wat gestel word deur die nuwe politieke bestel in Suid-Afrika. Die Regering van Nasionale Eenheid is verbind tot die daarstelling van 'n mensgesentreerde gemeenskap. Nuwe arbeidswetgewing wat vakbonde bemagtig word in 1996 van krag en belangrike bestuursuitdagings wat verband hou met die "menslike dimensie" van ondernemingsbestuur spruit voort uit hierdie veranderende omgewing. Ten einde Suid-Afrikaanse ondernemings onder hierdie omstandighede strategies te bestuur, moet strategiese bestuursbesluite geneem word oor die diensverhouding. Dit impliseer die behoefte aan 'n strategiese benadering tot menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur binne ondernemingsverband.

In hierdie ondersoek word aspekte van algemene en strategiese bestuur toegepas op die "menslike dimensie" van ondernemingsbestuur. Die fokus is op langtermynbesluite en -aksies insake beplanning, organisering, leiding en beheeruitoefening ten opsigte van aspekte wat verband hou met die diensverhouding. Die noodsaaklikheid van vertikale en horisontale integrasie by die bestuur van die diensverhouding word beklemtoon. Laasgenoemde dui op die noodsaaklikheid om die individuele en kollektiewe dimensies van diensverhoudingebestuur, oftewel menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur, te integreer. Vertikale integrasie verwys na menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur wat 'n integrale deel van algemene bestuur behoort te wees.

Die resultate van 'n tweeledige empiriese ondersoek word geïntegreer met 'n literatuurstudie om 'n bestuurswetenskaplike raamwerk daar te stel wat die proses van strategiese diensverhoudingebestuur konseptualiseer. 'n Matriks word ook ontwerp wat bestuursbesluitneming oor die inhoud van diensverhoudingestrategie kan fasiliteer.

Gevolgtrekkings en aanbevelings word ook gemaak oor die praktyk van strategiese diensverhoudingebestuur by Telkom SA Bpk en by groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings, sowel as oor navorsing en onderrig ten opsigte van hierdie onderwerp van Sakebestuur (oftewel Bedryfseconomie, Ondernemingsbestuur of Bestuurswese).

SUMMARY

A central theme of strategic management is that organisations should constantly match or fit their fast-changing external environments. The external environment of South African organisations is currently undergoing far-reaching changes. The success of these organisations is not only influenced by the competitiveness of an increasingly internationalised market environment, but especially by the demands resulting from the new political dispensation in the country. The Government of National Unity is committed to establish a people-centred society. New labour legislation which empowers trade unions will be in force in 1996. Important challenges regarding the "human dimension" of management stem from this changing environment. In order to manage South African organisations strategically under these circumstances it is necessary to make strategic management decisions regarding the employment relationship. This implies the need for a strategic approach to human resource and labour relations management within organisational context.

In this investigation aspects of general and strategic management are applied to the "human dimension" of management. The focus is on long-term decisions and actions regarding the planning, organising, leading and control of aspects relating to the employment relationship. The importance of vertical and horizontal integration in the management of the employment relationship is emphasised. The latter refers to the necessity of integrating the individual and collective dimensions of employment relations management, in other words the integration of human resource and labour relations management. Vertical integration relates to human resource and labour relations management which ought to be an integral part of general management.

The results of a dual empirical investigation are integrated with a literature survey to devise a managerial framework that conceptualises the process of strategic employment relations management. A matrix is also devised that can facilitate management decision making regarding the content of employment relations strategy.

Conclusions and recommendations are also made regarding strategic employment relations management practice at Telkom SA Ltd and large South African mining and manufacturing organisations, as well as regarding research and tuition in respect of this topic of Business Management (or Business Economics).

LYS VAN FIGURE

HOOFSTUK 3

Figuur 3.1	Strategie, 'styl' en verwysingsraamwerk: die arbeidsverhoudinge van bestuurders	3.4
Figuur 3.2	Purcell se "style" in arbeidsverhoudinge	3.29
Figuur 3.3	Twaalf potensiele oorhoofse strategieë vir die bestuur van die diensverhouding	3.35
Figuur 3.4	Progressie in bestuur-vakbond verhoudinge	3.69

HOOFSTUK 4

Figuur 4.1	Storey se roltipes van die personeelfunksie	4.20
Figuur 4.2	Brewster en Holt-Larsen se modelle van menslikehulpbronbestuur	4.25
Figuur 4.3	Inhoudelike spektrum van beleid ten opsigte van die diensverhouding	4.51
Figuur 4.4	Die arbeidsverhoudinge-opleidingsproses	4.64

HOOFSTUK 6

Figuur 6.1	Vierdimensionele vergelyking: diensverhoudinge-bestuurstrategie in mynbou- en vervaardigings-ondernemings	6.44
Figuur 6.2	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: vergelykings tussen Telkom en algemeen	6.55
Figuur 6.3	Menings ten opsigte van personeelfunksie-roltipe: Telkom en algemeen	6.63
Figuur 6.4	Menings ten opsigte van arbeidsverhoudingefunksie-roltipe: Telkom en algemeen	6.64
Figuur 6.5	Strategiese ingesteldheid, omgewingsverkenning en integrasie by diensverhoudingebestuurbesluite	6.71
Figuur 6.6	Sosiaal-organisasoriese aspekte by bestuursbesluitneming oor diensverhoudingestrategie	6.75

Figuur 6.7	Diensverhoudingebestuurstrategie-aktiveringsaksies: die ideale situasie in vergelyking met huidige praktyk in Telkom en algemeen	6.84
Figuur 6.8	Institusionaliseringsaksies ten opsigte van diensverhoudingebestuurstrategie: die ideale situasie in vergelyking met huidige praktyk in Telkom en algemeen	6.87
Figuur 6.9	Evaluering en monitering by diensverhoudingebestuur: die ideaal in vergelyking met huidige praktyk in Telkom en algemeen	6.91
Figuur 6.10	Kritieke sukses-areas in diensverhoudingebestuur oor die volgende tien jaar: 'n prioriteitsbepaling (Telkom- en algemene ondersoek rangordegemiddeldes)	6.95
HOOFSTUK 7		
Figuur 7.1	Strategiese diensverhoudingebestuur: 'n Bestuurswetenskaplike raamwerk van die proses	7.7
Figuur 7.2	Diensverhoudingebestuurstrategie: 'n diagnostiese instrument	7.34
Figuur 7.3	Diensverhoudingebestuurstrategie: 'n diagnostiese toepassing en plotting	7.35
Figuur 7.4	Generiese diensverhoudingebestuurstrategie: 'n diagnostiese toepassing	7.38
Figuur 7.5	Oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie: 'n diagnostiese toepassing	7.39

LYS VAN TABELLE

HOOFSTUK 3

Tabel 3.1	Funksionele menslikehulpbronstrategieë se koppeling met die produklewensiklus	3.76
Tabel 3.2	Kenmerkende eienskappe van verskeie kompeterende ondernemingstrategieë	3.77
Tabel 3.3	Kompeterende ondernemingstrategieë en funksionele menslikehulpbronstrategieë	3.78
Tabel 3.4	Two systems of workplace industrial relations	3.80
Tabel 3.5	A summary of HR grand strategies	3.81
Tabel 3.6	Menslikehulpbronbestuurstrategie en verskillende ondernemingstrategieë	3.82

HOOFSTUK 4

Tabel 4.1	Minimum opleiding benodig in arbeidsverhoudinge . .	4.62
------------------	--	-------------

HOOFSTUK 6

Tabel 6.1	Algemene ondersoek: ekonomiese sektor van ondernemings	6.2
Tabel 6.2	Algemene ondersoek: personeelgetalle van ondernemings	6.3
Tabel 6.3	Algemene ondersoek: jaarlikse omsetsyfers van ondernemings	6.3
Tabel 6.4	Algemene ondersoek: kompeterende aard van markomgewings	6.4
Tabel 6.5	Algemene ondersoek: mate van strategiese beplanning in ondernemings	6.4
Tabel 6.6	Algemene ondersoek: respondentdeelname aan strategiese beplanning	6.5
Tabel 6.7	Algemene ondersoek: mate waarin werknemers lede van vakbonde is	6.6

**'N STRATEGIESE BENADERING TOT DIE
BESTUUR VAN DIE
DIENSVERHOUDING**

deur

BAREND JOHANNES SWANEPOEL

voorgelê luidens die vereistes vir die graad

DOCTOR COMMERCII

in die vak

BEDRYFSEKONOMIE

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

PROMOTOR: PROF B J ERASMUS

MEDEPROMOTOR: PROF P S NEL

OKTOBER 1995

VOORWOORD

"Here, U is my lewe, U sorg vir my.
Wat ek ontvang, kom alles van U af."
(Psalm 16:5)

Hiermee wil ek graag my opregte dank en waardering betuig teenoor die volgende persone en instansies:

- My promotor Professor Barney Erasmus en medepromotor Professor Piet Nel vir hulle leiding en ondersteuning
- Doktor David De Villiers vir sy leiding
- Die Navorsings- en Beursekomitee van die Universiteit van Suid-Afrika, asook die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, vir finansiële steun
- Telkom SA Bpk vir die geleentheid om binne dié onderneming 'n ondersoek te kon loods
- Sonia, my vrou, vir die uiters moeisame en knap tik- en proefleeswerk - meestal onder groot druk
- Mej CJ du Plessis van die Unisa-biblioteek vir haar uitmuntende diens
- Mev E Victor vir tikwerk
- Mnr CH Coetzee vir sy bystand met die statistiese ontleding van die data
- Mev R Nanny vir die taalkundige versorging van die proefskrif
- My ouers vir hulle voortdurende morele ondersteuning
- Jacques en Sharné - vir ander, maar baie spesiale redes

OPSOMMING

'n Sentrale tema van strategiese bestuur is dat ondernemings voortdurend moet pas by hulle snelveranderende eksterne omgewings. Die eksterne omgewing van Suid-Afrikaanse ondernemings ondergaan tans verreikende veranderings. Die sukses van hierdie ondernemings word nie alleen beïnvloed deur die kompetendheid van 'n toenemend geïnternasionaliseerde markomgewing nie, maar veral ook deur die eise wat gestel word deur die nuwe politieke bestel in Suid-Afrika. Die Regering van Nasionale Eenheid is verbind tot die daarstelling van 'n mensgesentreerde gemeenskap. Nuwe arbeidswetgewing wat vakbonde bemagtig word in 1996 van krag en belangrike bestuursuitdagings wat verband hou met die "menslike dimensie" van ondernemingsbestuur spruit voort uit hierdie veranderende omgewing. Ten einde Suid-Afrikaanse ondernemings onder hierdie omstandighede strategies te bestuur, moet strategiese bestuursbesluite geneem word oor die diensverhouding. Dít impliseer die behoefte aan 'n strategiese benadering tot menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur binne ondernemingsverband.

In hierdie ondersoek word aspekte van algemene en strategiese bestuur toegepas op die "menslike dimensie" van ondernemingsbestuur. Die fokus is op langtermynbesluite en -aksies insake beplanning, organisering, leiding en beheeruitoefening ten opsigte van aspekte wat verband hou met die diensverhouding. Die noodsaaklikheid van vertikale en horisontale integrasie by die bestuur van die diensverhouding word beklemtoon. Laasgenoemde dui op die noodsaaklikheid om die individuele en kollektiewe dimensies van diensverhoudingebestuur, oftewel menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur, te integreer. Vertikale integrasie verwys daarna dat menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur 'n integrale deel moet wees van algemene bestuur.

Die resultate van 'n tweeledige empiriese ondersoek word geïntegreer met 'n literatuurstudie om 'n bestuurswetenskaplike raamwerk daar te stel wat die proses van strategiese diensverhoudingebestuur konseptualiseer. 'n Matriks word ook ontwerp wat bestuursbesluitneming oor die inhoud van diensverhoudingestrategie kan fasiliteer.

Gevolgtrekkings en aanbevelings word gemaak oor die praktyk van strategiese diensverhoudingebestuur by Telkom SA Bpk en by groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings, sowel as oor navorsing en onderrig ten opsigte van hierdie onderwerp van Bedryfsekonomie, oftewel Ondernemingsbestuur, Sakebestuur of Bestuurswese.

SUMMARY

A central theme of strategic management is that organisations should constantly match or fit their fast changing external environments. The external environment of South African organisations is currently undergoing far reaching changes. The success of these organisations is not only influenced by the competitiveness of an increasingly internationalised market environment, but especially also by the demands caused by the new political dispensation in the country. The Government of National Unity is committed to establish a people-centred society. New labour legislation which empowers trade unions will be in force in 1996. Important challenges regarding the "human dimension" of management stem from this changing environment. In order to manage South African organisations strategically under these circumstances it is necessary to make strategic management decisions regarding the employment relationship. This implies the need for a strategic approach to human resource and labour relations management within organisational context.

In this investigation aspects of general and strategic management are applied to the "human dimension" of management. The focus is on long term decisions and actions regarding the planning, organising, leading and control of aspects relating to the employment relationship. The importance of vertical and horizontal integration in the management of the employment relationship is emphasised. The latter refers to the necessity of integrating the individual and collective dimension of employment relations management, in other words the integration of human resource and labour relations management. Vertical integration relates thereto that human resource and labour relations management ought to be an integral part of general management.

The results of a dual empirical investigation are integrated with a literature survey to devise a managerial framework that conceptualises the process of strategic employment relations management. A matrix is also devised that can facilitate management decision making regarding the content of employment relations strategy.

Conclusions and recommendations are made regarding strategic employment relations management practice at Telkom SA Ltd and large South African mining and manufacturing organisations, as well as regarding research and tuition in respect of this topic of Business Economics or Business Management.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK

BLADSY

AFDELING A

INLEIDING

1.	INLEIDENDE OORSIG	1.1
1.1	Agtergrond	1.1
1.2	Uitklaring van sleutelterme	1.3
1.2.1	Die diensverhouding as kern van arbeidsverhou- dinge en menslikehulpbronbestuur	1.4
1.2.2	Die betekenis van strategiese bestuur	1.8
1.2.3	Integrasie van sleutelterme	1.10
1.3	Probleemstelling	1.11
1.4	Doelstellings en omvang van die studie	1.13
1.5	Metode van ondersoek	1.15
1.6	Belangrikheid van die studie	1.16
1.7	Profiel van die studie	1.17
2.	DIE STRATEGIESE BESTUURSPARADIGMA	
2.1	Inleiding	2.1
2.2	Strategiese bestuur: 'n definisie	2.1
2.3	"Vlakke" van strategie en strategiese bestuur: 'n kritiese beskouing	2.2
2.4	Komponente van strategiese bestuur	2.4
2.4.1	Komponente van tipiese strategiese bestuursprosesmodelle	2.5
2.4.2	Alternatiewe kenmerke van strategiese bestuur	2.11
2.5	Navorsing oor strategiese bestuur: proses <i>versus</i> inhoud	2.16
2.6	Die aard van strategiese bestuursbesluite	2.18
2.7	Die meriete van 'n strategiese bestuursbenadering	2.19
2.8	Slot	2.20

AFDELING B

'N STRATEGIESE BESTUURSBENADERING TOT DIE DIENSVERHOUDING: TEORETIESE PERSPEKTIEWE

3. FORMULERING VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE

3.1	Inleiding	3.1
3.2	Besluitneming oor diensverhoudingebestuurstrategie	3.1
3.3	Die missie of doel met diensverhoudingebestuur	3.9
3.4	Omgewingsveranderlikes en -verkenning en die formulering van diensverhoudingebestuurstrategie	3.13
3.5	Besluite oor generiese, oorhoofse en funksionele diensverhoudingebestuurstrategie	3.20
	3.5.1 Algemeen	3.20
	3.5.1.1 Oorhoofse strategie	3.20
	3.5.1.2 Generiese strategie	3.21
	3.5.1.3 Funksionele strategie	3.21
	3.5.2 Generiese diensverhoudingebestuurstrategie: bestuursfilosofie	3.22
	3.5.2.1 Die kollektiewe dimensie	3.23
	3.5.2.2 Die individuele dimensie	3.24
	3.5.2.3 Integrasie van die individuele en kollektiewe dimensies	3.26
	3.5.3 Oorhoofse en funksionele strategieë vir die bestuur van die diensverhouding	3.30
	3.5.3.1 Algemeen	3.30
	3.5.3.2 Bestuursfilosofie, oorhoofse strategie en funksionele strategie: die koppelvlak	3.32
	3.5.3.3 Oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategieë	3.33
	3.5.3.3.1 Drie oorhoofse strategieë van vakbond- eliminering	3.36
	3.5.3.3.2 Ses oorhoofse strategieë van formele vakbonderkenning en bedinging	3.41
	3.5.3.3.3 Drie oorhoofse strategieë van bestuur- vakbond samewerking	3.54
	3.5.3.3.4 Algemene opmerkings oor die matriks vir oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie	3.66
	3.5.3.4 Die koppeling van diensverhoudingebestuurstrategie met breër ondernemingstrategie: fokus op funksio- nele strategieë	3.71
3.6	Doelstellings en langtermyn doelwitte ten opsigte van die diensverhouding: 'n deurlopende element	3.88
3.7	Slot	3.89

4.	OPERASIONALISERING EN IMPLEMENTERING VAN EN BEHEER OOR DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE	4.1
4.1	Inleiding	4.1
4.2	Aspekte van rolverdeling en organisasiestruktuur ten opsigte van diensverhoudingebestuur	4.2
4.2.1	Algemeen	4.2
4.2.2	Spesialisering <i>versus</i> devolusie	4.3
4.2.3	Desentralisering <i>versus</i> sentralisering	4.6
4.2.3.1	Besluite oor 'n kollektiewe bedinging infrastruktuur	4.10
4.2.4	Die vernaamste rolspelers	4.15
4.2.4.1	Middel- en hoëvlakrolspelers: die rol van die personeel- en arbeidsverhoudingefunksie en lynbestuur	4.15
4.2.4.2	Eerstevlak toesighouers en werksvloerverteenwoordigers: laevlakrolspelers	4.30
4.2.5	Ondernemingsvlakstrukture, -meganismes en -prosedures	4.36
4.3	Beleid oor die bestuur van die diensverhouding	4.41
4.3.1	Die aard en belangrikheid van beleid	4.42
4.3.2	Operasionele- en amptelike beleid: 'n voorskou van die implementeringsdilemma	4.44
4.3.3	Inhoud- en prosesaspekte van amptelike beleid	4.46
4.3.4	Algemene riglyne ten opsigte van die amptelike beleid	4.52
4.4	Implementering en institusionalisering van bestuurstrategie vir die diensverhouding	4.53
4.4.1	Algemeen	4.53
4.4.2	Potensiële probleemareas by die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie	4.57
4.4.3	Bewusmakingsaksies	4.59
4.4.4	Bevoegdheidsmaking van alle partye	4.60
4.4.5	Gedragversterking en -ondersteuning	4.65
4.4.6	Die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie: samevattende opmerkings	4.69
4.5	Aspekte van strategiese beheer oor die bestuur van die diensverhouding	4.70
4.5.1	Algemeen	4.70
4.5.2	Strategiese beheer soos toegepas op diensverhoudingebestuur	4.72
4.5.3	Die belangrikheid en doel van die evaluering en monitering van aspekte van die diensverhouding	4.75
4.5.4	Aspekte van die aard van evaluering, monitering en beheer ten opsigte van die diensverhouding	4.76
4.5.4.1	Deurlopende opnames	4.77
4.5.4.2	Die menslikehulpbronbestuursoudit	4.78
4.5.4.3	Werknemerhoudingsopnames	4.81
4.5.4.4	Intensiewe ondersoeke	4.82
4.5.4.5	Beheeruitoefening oor diverse aspekte	4.83
4.6	Menslikehulpbronbestuursinligtingstelsels: 'n integrale noodsaaklikheid vir deurlopende suksesvolle besluitneming	4.85

4.7	Slot	4.86
-----	------------	------

AFDELING C

NAVORSINGSMETODOLOGIE EN BEVINDINGS VAN DIE ONDERSOEK

5.	METODE VAN ONDERSOEK	5.1
5.1	Inleiding	5.1
5.2	Vraelyste as data-insamelingsmetode	5.1
	5.2.1 Algemeen	5.1
	5.2.2 Voorvereistes vir 'n suksesvol ontwerpte vraelys	5.3
	5.2.3 Verdere oorwegings by vraelysontwerp	5.4
5.3	Vraelysontwerp en toepassing in die onderhawige ondersoek	5.5
	5.3.1 Algemeen	5.5
	5.3.2 Vraelystipe	5.5
	5.3.3 Konstruksie van vraelysitems en vraelysuitleg	5.6
	5.3.4 Keuse van 'n skaal	5.8
	5.3.5 Geldigheid- en betroubaarheidsoorwegings	5.9
	5.3.6 Die keuse van die universum en teikengroepe	5.11
	5.3.7 Vraelysversending en die respons	5.13
5.4	Rekenarisering en kodifisering van data	5.14
5.5	Algemene benadering tot die statistiese ontleding van vraelysdata en die rapportering daarvan	5.14
	5.5.1 Algemeen	5.14
	5.5.2 Faktorontledings vir konstruk geldigheidsbepaling	5.15
	5.5.3 Korrelatiewe- en variansie-ontledings	5.17
	5.5.4 Die beduidendheidspeil (statistiese betekenisvolheid)	5.18
	5.5.5 Benadering tot die interpretasie en rapportering van statistiese resultate	5.19
5.6	Slot	5.20
6.	RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK: STATISTIESE ONTLEDINGS	6.1
6.1	Inleiding	6.1
6.2	Profiel van die respondente: 'n oorsig van die biografiese veranderlikes	6.1
	6.2.1 Algemene ondersoek	6.2
	6.2.1.1 Sektor en grootte van ondernemings	6.2
	6.2.1.2 Kompetierende aard van ondernemings se markomgewing	6.3
	6.2.1.3 Strategiese beplanning in die ondernemings en die rol van respondente daarin	6.4

	6.2.1.4	Vakbondbetrokkenheid by ondernemings	6.5
	6.2.1.5	Gebruikmaking van tydelike en deelydse personeel	6.7
	6.2.1.6	Biografiese veranderlikes ten opsigte van respondente	6.8
	6.2.1.7	Grootte van menslikehulpbrondepartemente	6.11
6.2.2		Die Telkom-ondersoek	6.12
	6.2.2.1	Persoonlike veranderlikes	6.12
	6.2.2.2	Pos- werk- en Telkomverwante veranderlikes	6.14
	6.2.2.3	Vakbondverwante veranderlikes	6.19
6.3		Strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding: inhoudsaspekte	6.21
	6.3.1	Verwysingsdenkraamwerke oor die diensverhouding: twee dimensies	6.22
		6.3.1.1 Die Telkom-ondersoek	6.22
		6.3.1.2 Die algemene ondersoek	6.22
	6.3.2	Die dimensie arbeidsverhoudingebestuurstrategie	6.26
	6.3.3	Die dimensie menslikehulpbronbestuurstrategie	6.30
	6.3.4	Korrelatiewe verwantskappe tussen die verskillende dimensies: betroubaarheid, divergente en konvergente geldigheid	6.33
	6.3.5	Diensverhoudingebestuurstrategie: toepassings en vergelykings	6.42
		6.3.5.1 Vergelykings binne die algemene ondersoek	6.42
		6.3.5.1.1 Vervaardiging <i>versus</i> mynbou	6.42
		6.3.5.1.2 Vergelykings in terme van pos- en organisasievlak	6.46
		6.3.5.2 Vergelykings binne die Telkom-ondersoek	6.47
		6.3.5.2.1 Vergelykings in terme van posvlak en organisasievlak	6.47
		6.3.5.2.2 Vergelykings in terme van streke/ hoofkantoor	6.49
		6.3.5.2.3 Vergelykings in terme van menslikehulpbronpraktisyns en nie-praktisyns	6.51
		6.3.5.3 Enkele vergelykings tussen die algemene en Telkom-ondersoek	6.52
	6.3.6	Struktuur-aspekte en diensverhoudingebestuurstrategie	6.57
		6.3.6.1 Spesialisering <i>versus</i> devolusie	6.58
		6.3.6.2 Sentralisering <i>versus</i> desentralisering	6.59
		6.3.6.3 Die roltype van die spesialisfunksies	6.61
		6.3.6.4 Die proaktiwiteit van die spesialisfunksionarisse	6.65
6.4		Strategiese bestuursbesluitneming oor die diensverhouding: prosesaspekte	6.68
	6.4.1	Aspekte van strategieformulering	6.69
		6.4.1.1 Strategiese ingesteldheid, omgewingsverkenning en strategiese integrasie	6.69
		6.4.1.2 Sosiaal-organisasoriese dinamika en besluitneming oor diensverhoudingebestuurstrategie	6.72

6.4.1.3	Lynbestuurbetrokkenheid by die formulering van diensverhoudingebestuurstrategie	6.74
6.4.2	Aspekte van strategie-operasionalisering en -implementering	6.77
6.4.2.1	Diensverhoudingebeleid	6.78
6.4.2.2	Besigheidsbeplanning vir diensverhoudingebestuur .	6.80
6.4.2.3	Die aktivering van diensverhoudingebestuurstrategie	6.82
6.4.2.4	Die institusionalisering van diensverhoudingebestuurstrategie	6.85
6.4.3	Aspekte van beheeruitoefening by diensverhoudingebestuur	6.90
6.5	Prioriteite in diensverhoudingebestuur: 'n fokus op funksionele strategie-areas	6.92
6.6	Slot	6.96
7.	GEVOLGTREKKINGS	7.1
7.1	Inleiding	7.1
7.2	Algemene aspekte van 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding	7.1
7.2.1	Individualisme en kollektiwisme: twee dimensies op kognitiewe vlak wat strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding onderlê	7.2
7.2.2	Strategiese ingesteldheid	7.3
7.2.3	Strategiese integrasie	7.4
7.3	Strategiese diensverhoudingebestuur: 'n konseptuele bestuurswetenskaplike raamwerk van die proses	7.5
7.3.1	Die formulering van bestuurstrategie vir die diensverhouding: 'n topbestuursvlak beplanningstaak	7.6
7.3.1.1	Missie- en filosofieformulering en omgewingsverkenning	7.6
7.3.1.2	Bestuursbesluitneming oor generiese, oorhoofse en funksionele diensverhoudingestrategie	7.9
7.3.2	Die operasionalisering van bestuurstrategie vir die diensverhouding: 'n topbestuursvlak organiseringstaak ...	7.10
7.3.2.1	Besluite oor die spesialisering of devolusie van diensverhoudingebestuur	7.11
7.3.2.2	Besluite oor die sentralisering of desentralisering van diensverhoudingebestuur	7.13
7.3.2.3	Besluite oor die tipe rol van die personeel- en arbeidsverhoudingespesialisfunksies	7.14
7.3.2.4	Bestuursbeleid ten opsigte van die diensverhouding	7.17
7.3.2.5	Besigheidsbeplanning vir diensverhoudingebestuur .	7.18
7.3.3	Implementering van bestuurstrategie vir die diensverhouding: 'n aktiverende en leidinggewende taak ..	7.19
7.3.3.1	Aksies ten einde bestuurstrategie vir die diensverhouding te aktiveer	7.20
7.3.3.2	Aksies ten einde die uitlewing van diensverhoudingebestuurstrategie te vestig	7.21

7.3.4	Beheeruitoefening by strategiese diensverhoudingebestuur: 'n deurlopende gehaltebestuurstaak	7.24
7.3.5	Diverse aspekte van besluitneming tydens die proses van strategiese diensverhoudingebestuur	7.25
7.4	Die inhoud van diensverhoudingebestuurstrategie: 'n matriks en raamwerk wat opsies konseptualiseer en besluitneming kan fasiliteer	7.28
7.4.1	Algemeen	7.28
7.4.2	Arbeidsverhoudingebestuurstrategie: pluralisme en unitarisme	7.28
7.4.3	Menslikehulpbronbestuurstrategie: investering in werknemers <i>versus</i> goeie behandeling van werknemers	7.29
7.4.4	Diensverhoudingebestuurstrategie: meriete vir die integrasie en sinchronisasie van menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuurstrategie	7.31
7.4.5	Generiese en oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie: 'n raamwerk en toepassing	7.32
7.5	Prioriteitsareas in diensverhoudingebestuur: 'n primêr funksionele beskouing vir die volgende vyf tot tien jaar	7.41
7.5.1	Algemeen	7.41
7.5.2	Prioriteitsareas in die mynbou- en vervaardigingsektore	7.41
7.5.3	Prioriteitsareas in Telkom	7.42
7.6	Slot	7.44

8. SAMEVATTENDE AANBEVELINGS

8.1	Oorhoofse aanbevelings	8.1
8.2	Aanbevelings oor die proses van strategiese diensverhoudingebestuur	8.2
8.2.1	Formuleer bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding	8.2
8.2.2	Neem operasionaliserings- of organiseringsbesluite ten opsigte van diensverhoudingebestuur	8.3
8.2.3	Implementeer en institusionaliseer diensverhoudingebestuurstrategie	8.4
8.2.4	Oefen beheer uit oor diensverhoudingebestuur	8.6
8.2.5	Wees sensitief vir sosiaal-organisasoriese dinamika	8.6
8.3	Algemene aanbevelings oor die inhoud van diensverhoudingebestuurstrategie	8.8
8.4	Strategiese diensverhoudingebestuur in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings: spesifieke aanbevelings	8.10
8.5	Strategiese diensverhoudingebestuur in Telkom: spesifieke aanbevelings	8.12
8.6	Algemene aanbevelings	8.14
8.7	Slot	8.17

BRONNELYS

BYLAAG A

BYLAAG B

LYS VAN FIGURE

HOOFSTUK 3

Figuur 3.1	Strategie, 'styl' en verwysingsraamwerk: die arbeidsverhoudinge van bestuurders	3.4
Figuur 3.2	Purcell se "style" in arbeidsverhoudinge	3.29
Figuur 3.3	Twaalf potensiele oorhoofse strategieë vir die bestuur van die diensverhouding	3.35
Figuur 3.4	Progressie in bestuur-vakbond verhoudinge	3.69

HOOFSTUK 4

Figuur 4.1	Storey se roltypes van die personeelfunksie	4.20
Figuur 4.2	Brewster en Holt-Larsen se modelle van menslikehulpbronbestuur	4.25
Figuur 4.3	Inhoudelike spektrum van beleid ten opsigte van die diensverhouding	4.51
Figuur 4.4	Die arbeidsverhoudinge-opleidingsproses	4.64

Hoofstuk 6

Figuur 6.1	Vierdimensionele vergelyking: diensverhoudinge-bestuurstrategie in mynbou- en vervaardigings-ondernemings	6.44
Figuur 6.2	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: vergelykings tussen Telkom en algemeen	6.55
Figuur 6.3	Menings ten opsigte van personeelfunksie-roltype: Telkom en algemeen	6.63
Figuur 6.4	Menings ten opsigte van arbeidsverhoudingefunksie-roltype: Telkom en algemeen	6.64
Figuur 6.5	Strategiese ingesteldheid, omgewingsverkenning en integrasie by diensverhoudingebestuurbesluite	6.71
Figuur 6.6	Sosiaal-organisatoriese aspekte by bestuursbesluitneming oor diensverhoudingestrategie	6.75

Figuur 6.7	Diensverhoudingebestuurstrategie-aktiveringsaksies: die ideale situasie in vergelyking met huidige praktyk in Telkom en algemeen	6.84
Figuur 6.8	Institusionaliseringsaksies ten opsigte van diensverhoudingebestuurstrategie: die ideale situasie in vergelyking met huidige praktyk in Telkom en algemeen	6.87
Figuur 6.9	Evaluering en monitering by diensverhoudingebestuur: die ideaal in vergelyking met huidige praktyk in Telkom en algemeen	6.91
Figuur 6.10	Kritieke sukses-areas in diensverhoudingebestuur oor die volgende tien jaar: 'n prioriteitsbepaling (Telkom- en algemene ondersoek rangordegemiddeldes)	6.95
Hoofstuk 7		
Figuur 7.1	Strategiese diensverhoudingebestuur: 'n Bestuurswetenskaplike raamwerk van die proses	7.7
Figuur 7.2	Diensverhoudingebestuurstrategie: 'n diagnostiese instrument	7.34
Figuur 7.3	Diensverhoudingebestuurstrategie: 'n diagnostiese toepassing en plotting	7.35
Figuur 7.4	Generiese diensverhoudingebestuurstrategie: 'n diagnostiese toepassing	7.38
Figuur 7.5	Oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie: 'n diagnostiese toepassing	7.39

LYS VAN TABELLE

HOOFSTUK 3

Tabel 3.1	Funksionele menslikehulpbronstrategieë se koppeling met die produklewensiklus	3.76
Tabel 3.2	Kenmerkende eienskappe van verskeie kompeterende ondernemingstrategieë	3.77
Tabel 3.3	Kompeterende ondernemingstrategieë en funksionele menslikehulpbronstrategieë	3.78
Tabel 3.4	Two systems of workplace industrial relations	3.80
Tabel 3.5	A summary of HR grand strategies	3.81
Tabel 3.6	Menslikehulpbronbestuurstrategie en verskillende ondernemingstrategieë	3.82

Hoofstuk 4

Tabel 4.1	Minimum opleiding benodig in arbeidsverhoudinge ..	4.62
------------------	--	------

Hoofstuk 6

Tabel 6.1	Algemene ondersoek: ekonomiese sektor van ondernemings	6.2
Tabel 6.2	Algemene ondersoek: personeelgetalle van ondernemings	6.3
Tabel 6.3	Algemene ondersoek: jaarlikse omsetsyfers van ondernemings	6.3
Tabel 6.4	Algemene ondersoek: kompeterende aard van markomgewings	6.4
Tabel 6.5	Algemene ondersoek: mate van strategiese beplanning in ondernemings	6.4
Tabel 6.6	Algemene ondersoek: respondentdeelname aan strategiese beplanning	6.5
Tabel 6.7	Algemene ondersoek: mate waarin werknemers lede van vakbonde is	6.6

Tabel 6.8	Algemene ondersoek: tydperk van vakbond-betrokkenheid by ondernemings	6.6
Tabel 6.9	Algemene ondersoek: persepsies van betrokke vakbonde se benaderings	6.6
Tabel 6.10	Algemene ondersoek: gebruikmaking van tydelike en/of deelydse werknemers	6.7
Tabel 6.11	Algemene ondersoek: tipe en vlak van respondente se posisies	6.8
Tabel 6.12	Algemene ondersoek: respondente se werksplek in organisasiestruktuur	6.8
Tabel 6.13	Algemene ondersoek: respondente se werkservaring in menslikehulpbrondebestuur	6.9
Tabel 6.14	Algemene ondersoek: respondente se registrasiestatus by die Suid-Afrikaanse Raad vir Personeelpraktyk . . .	6.10
Tabel 6.15	Algemene ondersoek: kwalifikasies van respondente .	6.10
Tabel 6.16	Algemene ondersoek: aantal werknemers werksaam in menslikehulpbrondepartemente	6.11
Tabel 6.17	Geslag, ras en huistaal van Telkom-respondente	6.12
Tabel 6.18	Ouderdom van Telkom-respondente	6.13
Tabel 6.19	Hoogste akademiese kwalifikasie van Telkom-respondente	6.13
Tabel 6.20	Aantal jare werkservaring van Telkom-respondente . .	6.14
Tabel 6.21	Posvlak van Telkom-respondente	6.15
Tabel 6.22	Organisatoriese vlak van Telkom-respondente se werksplekke	6.15
Tabel 6.23	Telkom-respondente se werksplek per streek/hoofkantoor	6.16
Tabel 6.24	Telkomverwante werkservaring van Telkom-respondente	6.17
Tabel 6.25	Personeelpraktisyns <i>versus</i> lynbestuurstatus van Telkom-respondente	6.18

Tabel 6.26	Telkom-respondente se betrokkenheid by strategie se beplanning	6.19
Tabel 6.27	Telkom-respondente se persepsie van vakbondbenaderings	6.20
Tabel 6.28	Persepsie van mate van vakbondlidmaatskap in Telkom	6.20
Tabel 6.29	Telkom-respondente se betrokkenheid by vakbonde/werkerverteenwoordigers	6.21
Tabel 6.30	Promax geroteerde faktorpatroon vir afdeling B van Telkom-vraelys: gestandaardiseerde regressiekoëffisiënte	6.23
Tabel 6.31	Promax-geroteerde faktorpatroon vir afdeling B van algemene vraelys: gestandaardiseerde regressiekoëffisiënte	6.24
Tabel 6.32	Enkelfaktoroplossing vir arbeidsverhoudingestrategie-items	6.28
Tabel 6.33	Promax-geroteerde faktorpatroon vir afdeling C van Telkom- en algemene vraelys: gestandaardiseerde regressiekoëffisiënte	6.30
Tabel 6.34	Enkelfaktoroplossing vir menslikehulpbronbestuurstrategie-items	6.32
Tabel 6.35	Betroubaarheidskoëffisiënte van en korrelasies tussen dimensies: Telkom	6.35
Tabel 6.36	Betroubaarheidskoëffisiënte van en korrelasies tussen dimensies: Algemeen	6.36
Tabel 6.37	Vergelyking van mynbou- en vervaardigingsondernemings ten opsigte van gevormde dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie	6.45
Tabel 6.38	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: posvlakvergelykings in die algemene ondersoek	6.46
Tabel 6.39	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: organisasievlakvergelykings in die algemene ondersoek	6.47
Tabel 6.40	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: posvlakvergelykings in die Telkom-ondersoek	6.48

Tabel 6.41	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: organisasievlakvergelykings in die Telkom-onderzoek	6.48
Tabel 6.42	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: vergelykings in terme van Telkom se streke/hoofkantoor	6.50
Tabel 6.43	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: Telkom-menslikehulpbronpraktisyns en nie-praktisyns	6.51
Tabel 6.44	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: Telkom in vergelyking met algemeen	6.53
Tabel 6.45	Dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie: Telkom-praktisyns in vergelyking met algemeen	6.54
Tabel 6.46	Mate van spesialisering in diensverhoudingebestuurbesluite: Telkom en algemeen	6.58
Tabel 6.47	Mate van sentralisering/desentralisering in diensverhoudingebestuurbesluite: Telkom en algemeen	6.60
Tabel 6.48	Mate van sentralisering/desentralisering van kollektiewe bedinging: Telkom en algemeen	6.61
Tabel 6.49	Proaktiwiteit van algemene ondersoek se spesialiste	6.65
Tabel 6.50	Nie-hoofkantoorspesialiste in Telkom se proaktiwiteit: tweerigtingvariensie-ontledings	6.67
Tabel 6.51	Hoofkantoorspesialiste in Telkom se proaktiwiteit: tweerigtingvariensie-ontledings	6.67
Tabel 6.52	Huidige strategiese ingesteldheid, omgewingsverkenning en integrasie: Telkom en algemeen	6.70
Tabel 6.53	Huidige sosiaal-organisatoriese aspekte by besluitneming oor diensverhoudingebestuur: Telkom en algemeen	6.73
Tabel 6.54	Lynbestuurbetrokkenheid by die formulering van diensverhoudingebestuurstrategie: algemeen	6.76
Tabel 6.55	Huidige lynbestuurbetrokkenheid by die formulering van diensverhoudingebestuurstrategie in Telkom: persepsies van praktisyns <i>versus</i> lynbestuur	6.77

Tabel 6.56	Kennis oor die bestaan van 'n formeel geskrewe diensverhoudingebeleid in Telkom	6.78
Tabel 6.57	Mate waarin Telkom se lynbestuurfunksionarisse vertrouwd is met diensverhoudingebeleid	6.79
Tabel 6.58	Die bestaan van besigheidsplanne vir diensverhoudingebeleid in Telkom	6.81
Tabel 6.59	Die aktivering van diensverhoudingebeleidstrategie: huidige aksies in Telkom en algemeen	6.83
Tabel 6.60	Die institusionalisering van diensverhoudingebeleidstrategie: huidige aksies in Telkom volgens spesialiste en lynbestuur	6.86
Tabel 6.61	Die institusionalisering van diensverhoudingebeleidstrategie: huidige aksies in Telkom en algemeen	6.88
Tabel 6.62	Kritieke suksesareas in diensverhoudingebeleid oor die volgende vyf tot tien jaar: gemiddelde rangordeplasings ooreenkomstig verskeie respondengroepe	6.94

AFDELING A

INLEIDING

HOOFSTUK 1

INLEIDENDE OORSIG

1.1 AGTERGROND

Dat die hedendaagse wêreld kompleks is en voortdurend snel verander, word algemeen aanvaar. Uit die oopstelsel-benadering tot die Bestuurswese word geleer dat die onderneming, hoewel dit 'n stelsel in eie reg is, 'n onlosmaaklike substelsel van hierdie wêreld vorm en dat dit beïnvloed word deur die al hoe sneller veranderinge in die eksterne omgewing (Cronje, Hugo, Neuland & Van Reenen 1994: 29-33; Stoner, Freeman & Gilbert 1995: 47-51). Dit volg dus dat dit een van die belangrikste take van bestuurders is om ondernemings só te bestuur dat hulle suksesvol bly voortbestaan binne hierdie komplekse, snelveranderende omgewing. Volgens Human en Horwitz (1992: 5) is een van die basiese lesse van strategiese bestuur juis dat die sukses van 'n onderneming afhanklik is van die onderneming se vermoë "to match or fit the variety in its environment". Ook vir Marx, Reynders en Van Rooyen (1993: 275) vorm die aanpassing by die omgewing die kern van strategiese bestuur, wat hulle omskryf as "adapting to the external environment and exploiting opportunities".

Suid-Afrika ondergaan ongekende en verreikende veranderinge op politieke, ekonomiese en maatskaplike gebied. Met die suksesvolle afhandeling van Suid-Afrika se eerste demokratiese verkiesing gedurende April 1994 het 'n politieke demokrasie vir die eerste keer 'n werklikheid geword. As deel van hierdie nuwe bestel is een van die grootste uitdagings nou egter die skepping van welvaart vir 'n verbeterde lewensgehalte vir Suid-Afrika se mense (Tonkin & Alfred 1994: 25-35). Volgens Smit en Cronjé (1992: 2) is die welvaart van enige land egter grootliks afhanklik van die suksesvolle funksionering van dié land se ondernemings.

In 'n toenemend geïnternasionaliseerde markomgewing berus die sukses van Suid-Afrikaanse ondernemings egter op hulle mededingendheid met ondernemings van

ander lande. Terselfdertyd moet hierdie ondernemings ook verskeie uitdagings wat tans eiesoortig is aan Suid-Afrika, suksesvol die hoof bied. Die kompleksiteit van die eksterne omgewing waarbinne Suid-Afrikaanse ondernemings moet funksioneer, en die behoefte aan die **strategiese bestuur** van hierdie ondernemings, spreek uit die voorgaande.

Volgens Marx et al. (1993: 275) is **strategiese bestuur** 'n belangrike verantwoordelijkheid van topbestuur en is hierdie bestuurstaak gemoeid met die onderneming as geheel en langtermynaspekte soos oorlewing en groei. Op topbestuursvlak word besluite geneem oor hoe om alle hulpbronne en substelsels van die onderneming, soos die operasionele, bemarkings- en personeelsubstelsel, te kombineer en te transformeer sodat die onderneming as geheel suksesvol kan bly voortbestaan in 'n veranderende omgewing (Marx et al. 1993: 15-17, 275-276). Aansluitend hierby, met spesifieke verwysing na **strategiese bestuur**, maak Human en Horwitz (1992: 5) die volgende opmerking: "The organization, then, in coping with the environment, has to address the question of how aligned its human, material and financial resources are to demands of its environment."

Van al die hulpbronne van ondernemings is dit veral die **menslike hulpbron** wat tans in Suid-Afrika baie belangrik is. Die belangrikheid van hierdie hulpbron word bevestig deur die prominensie wat verleen word aan die mens in die Regering van Nasionale Eenheid se hernuwingsbeleid, soos uiteengesit in die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram (HOP). In die HOP word dit juis duidelik gestel dat die Regering van Nasionale Eenheid se "commitment to create a people-centered society of liberty" die wese en doel van die HOP onderlê (Republic of South Africa 1994:3). Daar word van Suid-Afrikaanse sakeondernemings en arbeid verwag om medeverantwoordelijkheid te aanvaar vir die sukses van die HOP as omvattende plan om Suid-Afrika te verander en te vernuwe (Republic of South Africa 1994: 4). Die nuwe bestel in Suid-Afrika, en spesifiek die HOP en die Wet op Arbeidsverhoudinge van 1995¹, stel gevolglik besondere uitdagings aan Suid-Afrikaanse sakeondernemings, veral in verband met **menslikehulpbron- en arbeidsverhoudinge**-bestuur.

¹ Tydens die skryf van hierdie proefskrif is hierdie wet nog nie gepromulgeer nie.

Verskeie aspekte van die HOP het spesifiek betrekking op die menslike hulpbron. Een subprogram fokus byvoorbeeld op menslikehulpbronontwikkeling (ANC 1994: 58-74), 'n aspek waarby werkgewers aktief betrokke sal moet raak (ANC 1994: 63). Ander onderwerpe van belang is die demokratisering van die samelewing, insluitend ondernemings, en die bemagtiging van werknemers en vakbonde in die werksplek. Die uitgebreide regte van werknemers en vakbonde word deur die Regering van Nasionale Eenheid as besonder belangrik beskou. Die volgende stellings word byvoorbeeld in die HOP gemaak (ANC 1994: 114):

Effective implementation of the RDP requires a system of collective bargaining at national, industrial and workplace level, giving workers a key say in industry decision-making and ensuring that unions are fully involved in designing and overseeing changes at workplace and industry levels.... Legislation must facilitate worker participation and decision-making in the world of work.

Om enige Suid-Afrikaanse onderneming onder die huidige veranderende omstandighede strategies te bestuur, impliseer derhalwe dat alle aspekte rakende die mense in diens van die onderneming met die snel veranderende eksterne omgewing gesinchroniseer moet word. Ryan (1995: 16-17) bevestig ook dat as gevolg van hierdie drasties veranderende omgewing, menslike hulpbronne toenemend die sentrale plek inneem by die strategiese bestuur van Suid-Afrikaanse ondernemings. Strategiese bestuursbesluite oor die mense in diens van die onderneming moet geneem word en dit is juis hierdie onderwerp wat die grondslag van die onderhawige ondersoek vorm.

1.2 UITKLARING VAN SLEUTELTERME

Ten einde 'n onderwerp binne 'n bepaalde vakgebied wetenskaplik te kan ondersoek, is dit belangrik om duidelikheid te hê oor die betekenis van belangrike terme. Aangesien elke vak 'n eie terminologie het word die sleutel terme wat in hierdie ondersoek gebruik word vervolgens verduidelik.

1.2.1 Die diensverhouding as kern van arbeidsverhoudinge en menslikehulpbronbestuur

Volgens Fells (1992: 4-9) en Poole (1986: 40) is die diensverhouding die fokuspunt van arbeidsverhoudinge as studieveld. Milkovich en Boudreau (1994: 3) maak egter die volgende stelling: "Human resource management is a series of integrated decisions about the employment relationship that influence the effectiveness of employees and organizations." Soortgelyk behoort die diensverhouding volgens Hollinshead en Leat (1995: 3-15) die spilpunt te vorm vir internasionale vergelykings in menslikehulpbronbestuur.

Die vraag kan derhalwe gevra word of hierdie ondersoek fokus op arbeidsverhoudinge of menslikehulpbronbestuur, of op beide. Ten einde hierdie vraag te beantwoord is dit eerstens noodsaaklik om die invalshoek of verwysingsraamwerk van hierdie ondersoek uit te klaar, want volgens Salamon (1992: 29) sal dit grootliks bepaal "how we approach and analyse specific issues".

Hierdie ondersoek is bestuurswetenskaplik van aard en Bedryfsekonomie, ook genoem Bestuurswese en Ondernemingsbestuur (Cronje et al. 1994; Marx, Rademeyer & Reynders 1991), is die verwysingsraamwerk waarbinne die diensverhouding nagevors word. Die bestuurswetenskaplike doen navorsing oor al daardie beginsels, faktore en metodes betrokke by die bestuur van ondernemings ter bereiking van hul doelwitte (Cronje, Hugo, Neuland & Van Reenen 1990: 17). Een onderwerp van Bedryfsekonomie² fokus egter op die mense wat in diens van die onderneming staan. Smit en Cronjé (1992: 260-261) verwys hierna as die "menslike dimensie" van bestuur en dui aan dat hierdie aspek een van die mees belangrike en problematiese aspekte van bestuur is. Marx et al. (1993: 269) gaan selfs sover om te sê dat "management is therefore basically the process of getting things done through the efforts of other people". Tradisioneel word daar in die bestuurswetenskaplike terminologie na hierdie onderwerp verwys as mannekrag- of personeelbestuur (Gerber, Nel & Van Dyk 1987: 2; Marx et al. 1991: 358). Meer onlangs word

² Vir die doeleindes van hierdie studie word Bedryfsekonomie, Bestuurswese, Ondernemingsbestuur en Sakebestuur as sinonieme beskou.

die term menslikehulpbronbestuur gebruik (Gerber, Nel & Van Dyk 1995). In bestuurswetenskaplike literatuur word meestal verwys na menslikehulpbronbestuur (of tradisioneel, personeelbestuur) as die omvattende onderwerp en na arbeidsverhoudinge as 'n onderafdeling daarvan (Armstrong 1991; Cherrington 1995; Gerber et al. 1995; Milkovich & Boudreau 1994). Hoewel arbeidsverhoudinge tradisioneel ook in Suid-Afrika vanuit die bestuurswetenskaplike oogpunt as 'n onderafdeling van personeel -of menslikehulpbronbestuur beskou word, word arbeidsverhoudinge deur sommige internasionale kenners soos Boivin (Barbash 1989: 96) en Salamon (1992), sowel as deur plaaslike outeurs soos Bendix (1992) en Tustin (1994: 20-21), as 'n afsonderlike, interdisiplinêre studieveld voorgehou.

Arbeidsverhoudinge speel 'n besonder belangrike rol in die "menslike dimensie" van ondernemingsbestuur in Suid Afrika (Horwitz 1989; Grobler 1991; Moore 1992), en word terminologiese kompleksiteit in Suid-Afrika deels hierdeur veroorsaak. Die feit dat arbeidsverhoudinge vanuit verskillende vakgebiede soos Sosiologie, Regte en Bedryfsielkunde bestudeer kan word, dra egter verder by tot hierdie terminologiese onduidelikheid.

Die literatuur toon dat daar twee denkskole is oor wat die vakgebied van arbeidsverhoudinge behels. Die een denkskool, soos verteenwoordig deur onder andere Milkovich en Boudreau (1994: 661), volg 'n relatief eng benadering en beperk arbeidsverhoudinge tot daardie aspekte wat verband hou met vakbondwese en die verhouding tussen die werkgewer en die vakbond (wat 'n bepaalde groep werknemers verteenwoordig). Die ander denkskool volg 'n meer omvattende benadering soos voorgehou deur Slabbert en Matthews (Slabbert, Prinsloo & Backer 1990: 1/6) naamlik dat "industrial relations as a field of study encompasses all aspects of people at work".

Fells (1992: 4-9) se benadering is ook meer omvattend en hy illustreer dat die **diensverhouding** die fokuspunt van arbeidsverhoudinge is. Poole (1986: 40) volg ook die omvattende benadering en verklaar dat "industrial relations is a discipline concerned with the systematic study of all aspects of the employment relationship". Die sentrale tema volgens hierdie outeurs is derhalwe dat die verhouding tussen die

mens as werknemer en die onderneming in wie se diens hy/sy staan, die grondslag vorm van arbeidsverhoudinge as vakgebied. Reeds meer as twee dekades gelede voer Heneman (1969: 4) en Laffer (1974: 72-73) aan dat die **diensverhouding** die fokuspunt van arbeidsverhoudinge as vakgebied vorm.

Soms word verskillende terme gebruik as daar na arbeidsverhoudinge verwys word, hoewel die inhoud van die omskrywings baie eenders is. Terme wat gebruik word (Marx et al 1991: 379-380; Cronje et al. 1994: 396; Du Toit 1990: 459-460) sluit in personeelbetrekkinge, arbeidsbetrekkinge, industriële verhoudinge en nywerheidsbetrekkinge. Engelse terme sluit in "industrial relations" (Salamon 1992), "labor relations" (Sauer & Voelker 1993), "employee relations" (Marchington & Harrison 1991), "employment relations" (Hartley & Stephenson 1992) en selfs "employment management" (Storey 1992a: XII). Die term **diensverhouding**, wat 'n vertaling is van die Engelse term "employment relationship", is veral prominent in die regs- en wetenskaplike vakliteratuur, terwyl die term arbeidsverhoudinge in die bedryfs- en sosio- logiese vakgebied algemeen voorkom. Terme soos werknemerverhoudinge of diensverhoudinge, onderskeidelik afgelei van die Engelse terme "employee relations" en "employment relations", is veral prominent in die ander gedrags- en wetenskaplike vakliteratuur soos dié van die Sielkunde, Bedryfsielkunde en spesifiek op die gebied van Organisasiegedrag.

Verskeie terme en omskrywings word dus gebruik en debatvoering oor die semantiek verbonde aan hierdie terme en onderwerpe van studie (wat "menslikehulpbronbestuur" insluit) bly 'n internasionale twispunt, soos blyk uit die werke van Beardwell en Holden (1994), Brewster en Tyson (1991), Cowling en James (1994), Hartley en Stephenson (1992), Hollinshead en Leat (1995), Marchington en Parker (1990), Pieper (1990) en Storey (1992a). Sommige kenners soos Guest (1989) en Storey (1992b) toon aan dat menslikehulpbronbestuur, wat 'n vertaling is van die Engelse term "human resource management", 'n bepaalde benadering tot die bestuur van die mense in diens van die onderneming verteenwoordig wat "anti-vakbond" en dus "anti-arbeidsverhoudinge" van aard is. In hierdie ondersoek is die uitgangspunt dat 'n benadering wat menslikehulpbronbestuur as 'n "anti-arbeidsverhoudinge" konsep beskou, nie in Suid-Afrika kan geld nie, aangesien vakbonde

hier 'n baie prominente rol speel. 'n Term is derhalwe nodig wat beide onderwerpe, menslikehulpbronbestuur en arbeidsverhoudinge, omsluit. Cowling en James (1994: 1) toon dat ook in die Verenigde Koninkryk die neiging bestaan om hierdie twee onderwerpe bymekaar te bring en te integreer. Die onderhawige ondersoek omsluit juis beide hierdie onderwerpe wat tradisioneel in die Bedryfseconomie bekend staan as onderskeidelik personeelbestuur en arbeidsverhoudinge.

'n Resente tendens in hierdie verband in die Verenigde Koninkryk is om omvattend te verwys na "employment relations" (Hartley & Stephenson 1992). Hiervolgens is diensverhoudinge, wat afgelei is van die Engelse term "employment relations", meer omvattend as die tradisionele term nywerheidsverhoudinge, wat afgelei is van die Engelse term "industrial relations". In hierdie verband maak Hartley en Stephenson (1992: 1) die volgende opmerkings:

Employment relations we take to be the process of motivation of and control over the ways in which employment is carried out and rewarded in industrialised societies. Traditionally, this field has been known as industrial relations but we prefer the term employment relations because of its broader connotations, including non-industrial employment settings and also individual as well as collective aspects of employment.

Voorts stel dieselfde outeurs (Hartley & Stephenson 1992: 9) voor dat "the study of employment relations today must be concerned with the full range of employment experiences...in a way that allows for the existence of a diversity of employment practices". Die vakgebiede waarna die tradisionele terme arbeidsverhoudinge en personeelbestuur verwys, word dus by die term diensverhoudinge ingesluit.

Die term **diensverhouding** is dus ook die sleutelterm in hierdie nuwe benadering in die Verenigde Koninkryk. Selfs Storey (1992a: 17) (in sy boek getiteld *Developments in the management of human resources*) stel dit dat die doel van sy navorsing is "to shed descriptive and analytical light on the nature of the developments in the way the contemporary employment relationship is managed".

In die onderhawige ondersoek word voortgebou op hierdie nuwer tendens en word veral verwys na die bestuur van "die diensverhouding" en na "diensverhoudingebestuur". Hierdie terme sluit dit in waarna tradisioneel verwys word as personeelbestuur en arbeidsverhoudinge. Die Engelse ekwivalente van dié terme is onderskeidelik "employment relationship" en "employment relations management".

Bestuur moet verskeie funksies uitvoer en take verrig sodat die diensverhouding 'n positiewe invloed het op die onderneming se strewe na sukses binne 'n snelveranderende omgewing. Dit sluit funksies en take in soos werkontwerp, personeelbeplanning, werwing, keuring, opleiding, prestasie-evaluering, vergoeding, hantering van griewe, handhawing van dissipline, onderhandeling met vakbonde, beslegting van geskille en hantering van nywerheidsaksies soos oortydboikotte en sloerstakings. Die vraag wat vervolgens ontstaan is: Wat beteken dit om al hierdie funksies en dus die diensverhouding "strategies te bestuur"?

1.2.2 Die betekenis van strategiese bestuur

Die konstruk "strategiese bestuur" bestaan uit twee terme. Volgens Marx et al. (1993: 269) verwys "bestuur" na die proses waardeur bestuurders poog om menslike en ander hulpbronne so doeltreffend moontlik aan te wend sodat klante se behoeftes bevredig word en die onderneming se doelwitte bereik kan word. Smit en Cronjé (1992: 6-7) sê hierdie bestuursproses bestaan uit die take van beplanning, organisering, leidinggewing en beheer.

Die term "strategiese" word afgelei van die selfstandige naamwoord "strategie". Volgens die bestuurswetenskaplike vakliteratuur is daar 'n gebrek aan eenstemmigheid oor die betekenis van die woord "strategie" in bestuursverband (Miller 1987: 347). In hierdie verband maak Franks (1987: 33) die volgende aanbeveling: "In order to fully understand the implications of the concept strategy it is important to review its origins in the art of war."

Fourie (Smit, Erasmus & Swanepoel 1991: 54) ontleed die oorspronklike betekenis van "strategie" as militêre term en sê na aanleiding van Von Clausewitz se definisies

daarvan dat "the important features of those definitions are that they emphasise that strategy is concerned with the war as a whole. It is concerned with battles in so far as their outcome bears on the outcome of the war. It is used to plan the whole war to gain the object of the war".

Hierdie oorspronklike militêre betekenis van die term moet derhalwe nie uit die oog verloor word wanneer dit in die bestuurstaal gebesig word nie, veral aangesien hierdie militêre betekenis van die term goed aansluit by die Bedryfseconomie. Die bereiking van die uiteindelijke doel van die onderneming as geheel, oftewel die missie van die onderneming in rentabiliteitsterme, vorm juis die kenobjek van Bedryfseconomie (Marx et al. 1993: 5).

Uit die voorafgaande militêre en algemene ontleding van die term strategie word vervolgens 'n bestuurskundige betekenis daaraan gekoppel. Hiervolgens het die term strategie, binne die konteks van bestuur, in wese te make met die geïntegreerde, oorhoofse plan ter bereiking van die uiteindelijke doel van die onderneming as geheel.

Steiner en Miner (1982: 18) koppel ook die militêre oorsprong van die term "strategie" met die gebruik van die term binne bestuursverband en sê dat "strategy derives from the Greek word strategos, which meant general. The word strategy therefore literally meant the art of the general. It refers to that which is of major concern to top managements of organizations". Net soos wat generaals met militêre strategie te doen het, is dit die taak van topbestuur om ondernemingstrategie te bepaal en toe te sien dat dit geïmplementeer word. Pearce en Robinson (1991: 18) se benadering hou ook hiermee verband:

Strategic management is the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives. Because it involves long-term, future-orientated, complex decision making and requires considerable resources, top management participation is essential.

Om "strategies" te bestuur beteken derhalwe om die algemene bestuursproses op die hoogste ondernemingsvlak toe te pas sodat die onderneming as geheel só bestuur word dat die uiteindelijke langtermyn doel van suksesvolle voortbestaan in 'n veranderende omgewing bereik kan word. Insgelyks kan verklaar word dat 'n funksie 'n strategiese rol of plek het indien dit 'n bepalende invloed kan hê op die onderneming as geheel se strewe na suksesvolle voortbestaan.

Uit bogenoemde bespreking kan 'n opsomming gemaak word oor wat in hierdie studie bedoel word met "'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding".

1.2.3 Integrasie van sleutel terme

Soos reeds verduidelik, verwys "bestuur van die diensverhouding" in hierdie ondersoek na die menslike dimensie van ondernemingsbestuur en beklemtoon dit die integrasie van die funksionele areas wat tradisioneel bekend staan as arbeidsverhoudinge en personeelbestuur. Beide hierdie areas wat wentel rondom die diensverhouding behoort op topbestuursvlak op 'n strategiese wyse bestuur te word.

Gegewe die relatiewe belangrikheid van arbeidsverhoudinge by die menslike dimensie van bestuur in Suid-Afrika, en die uiteenlopende vertolkings en inhoud wat aan verskillende terme gegee word, word in die onderhawige ondersoek gefokus op 'n **strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding**.

Die tema van hierdie ondersoek is dehalwe die langtermynbesluite en -aksies van topbestuur rakende die beplanning, organisering, leiding en beheeruitoefening ten opsigte van alle aspekte wat verband hou met en voortspruit uit die diensverhouding, sodat dit gerig kan wees op die bereiking van die onderneming se missie binne 'n snelveranderende omgewing.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Ofskoon die belangrikheid van die "menslike dimensie" van ondernemingsbestuur wêreldwyd besef word, is die omstandighede in veral Suid-Afrika tans mensgeoriënteerd. Dat een van die kenmerkendste eienskappe van suksesvolle ondernemings wêreldwyd, en van suksesvolle lande, die gehalte van hulle menslike hulpbronne is, word algemeen aanvaar. Volgens die *World Competitiveness Report* is Suid-Afrika egter uit 41 deelnemende lande, die land wat die swakste presteer in die kategorie oor menslike hulpbronne (Tonkin & Alfred 1994: 28).

Eise wat verband hou met internasionale mededingendheid, die behoefte aan 'n verbeterde lewenstandaard vir alle Suid-Afrikaners, die besondere vereistes in die Handves vir Menseregte en die HOP, en spesifiek ook die Wet op Arbeidsverhoudinge van 1995, plaas Suid-Afrikaanse ondernemings voor bepaalde uitdagings wat betref die bestuur van die mense in diens van hulle ondernemings.

Hierdie bestuursuitdagings hou verband met die wyse waarop die individuele sowel as die kollektiewe dimensie van die diensverhouding in die toekoms in Suid-Afrikaanse ondernemings bestuur gaan word. Die topbestuur van Suid-Afrikaanse ondernemings moet bepaalde strategiese besluite neem in hierdie verband en dit impliseer dat 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding nodig is.

Dit is bestuur se taak om die onderneming in 'n snelveranderende omgewing tot sukses te lei. Dit is die bestuurswetenskaplike se taak om hieroor navorsing te doen (Cronje et al. 1990: 17). Volgens Marx et al. (1991: 523) dien bedryfsekonome ondersoek as hulpmiddel om doelgerigte bestuursbesluite te neem sodat ondernemings tydig kan aanpas by geleenthede en bedreigings in hulle omgewings.

Die vraagstuk wat hierdie bedryfsekonome ondersoek in wese aanspreek, is hoe die diensverhouding strategies bestuur kan word in Suid-Afrikaanse ondernemings te midde van snelle verandering.

Thurley en Wood (1983: 222) bepleit reeds meer as 'n dekade gelede 'n strategiese bestuursbenadering tot arbeidsverhoudinge in die Verenigde Koninkryk. Vroeëre navorsing in Suid-Afrika het ook gelei tot soortgelyke aanbevelings (Swanepoel 1989: 261). Insgelyks bepleit Tyson (1995) en Greer (1995) "strategiese menslike-hulpbronbestuur". Tsui (1987: 35-36) maak die volgende opmerkings oor 'n strategiese benadering tot menslikehulpbronbestuur:

Thus, human resource programs and activities must be designed to be consonant with the requirements and constraints of the organization as well as its external environment. The dominant theoretical approach representing this movement is the *strategic human resource management* concept. This approach is guided by a basic premise: fitting human resource systems, policies and practices to the firm's business objectives and other operational requirements.

Ryan (1995: 16-20) beklemtoon ook die neiging in Suid-Afrikaanse ondernemings na 'n meer strategiese bestuursbenadering tot menslike hulpbronne. Die vraagstuk wat ontstaan is wat so 'n benadering behels. Ofskoon Grobler (1991: 448-455) se navorsing gelei het tot aanbevelings en riglyne betreffende "strategiese mannekragbestuur" in Suid-Afrikaanse vervaardigingsondernemings, het die bepaalde ondersoek aan die lig gebring dat "strategiese arbeidsbetrekkinge" die belangrikste dimensie van strategiese mannekragbestuur by vervaardigingsondernemings in Suid-Afrika is (Grobler 1991: 321). Tog word hierdie kollektiewe dimensie van die diensverhouding weinig beklemtoon in dieselfde ondersoek se aanbevelings, riglyne en voorgestelde prosesmodel.

In die Handves vir Menseregte as deel van Suid-Afrika se Interim Grondwet word die rol en plek van vakbonde in Suid-Afrika gewaarborg. Ook in die Wet op Arbeidsverhoudinge van 1995 word vakbonde se rol in Suid-Afrikaanse ondernemings en die land se ekonomie sterker bevestig as wat vantevore die geval was. Selfs in 'n onlangse verslag van die Wêreldbank, *Workers in an integrating world*, word die belangrikheid van die kollektiewe dimensie van diensverhoudingebestuur in Suid-Afrika bevestig (Smith 1995: 29-30). Gevolglik is 'n belangrike vraagstuk of die

individuele dimensie van die diensverhouding enigsins "strategies" bestuur kan word sonder dat dieselfde benadering ten opsigte van die kollektiewe dimensie gevolg word, en *vice versa*.

Gegewe die relatiewe belangrikheid van vakkonde se rol, en dus arbeidsverhoudinge by die menslike dimensie van bestuur in Suid-Afrika, is die basiese vraagstuk van hierdie ondersoek dus **wat 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding behels.**

Ten einde hierdie vraagstuk te kan aanspreek moet daar egter duidelikheid gekry word oor wat "die proses van strategiese diensverhoudingebestuur" behels. 'n Bestuurswetenskaplike raamwerk wat die proses van strategiese diensverhoudingebestuur konseptualiseer ontbreek in die vakliteratuur.

Die navorsingsprobleem handel dus eerstens oor die gebrek aan 'n generiese raamwerk wat die proses verbonde aan 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding voorstel. In aansluiting hierby, maar met spesifieke verwysing na die inhoud van bestuursbesluitneming oor diensverhoudingestrategie, bestaan daar tweedens 'n behoefte om menslikehulpbronbestuur en arbeidsverhoudinge (wat onderskeidelik die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding verteenwoordig) vanuit die perspektief van strategiese bestuursbesluitneming te integreer. In hierdie verband is daar 'n gebrek aan bestuursriglyne oor hoe om strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding te neem. Vanuit hierdie tweeledige probleemstelling spruit die doelstellings van hierdie studie voort.

1.4 DOELSTELLINGS EN OMVANG VAN DIE STUDIE

Die oorhoofse doel van hierdie ondersoek is om te bepaal wat 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding in wese behels. Voortspruitend hieruit en verbandhoudend hiermee is daar 'n aantal doelstellings.

Die eerste doelstelling van hierdie ondersoek is om te bepaal of daar inderdaad sprake kan wees van 'n diensverhouding wat twee dimensies het, naamlik individua-

lisme en kollektiwisme. Verbandhoudend hiermee is 'n subdoelstelling om te bepaal of daar regverdiging bestaan vir die integrasie van menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuurstrategie, wat onderskeidelik verwys na bestuurstrategie ten opsigte van die genoemde twee dimensies van die diensverhouding.

Die tweede doelstelling van hierdie ondersoek is om 'n bestuurswetenskaplike raamwerk van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur te ontwerp. In hierdie verband is 'n belangrike subdoelstelling om te bepaal of kenmerkende komponente van die algemene bestuursproses en die strategiese bestuursproses toegepas kan word op diensverhoudingebestuur binne ondernemingsverband. 'n Subdoelstelling met betrekking tot die proses van strategiese diensverhoudingebestuur is om te bepaal wat die huidige stand van praktyk is ten opsigte van strategiese diensverhoudingebestuur in geselekteerde Suid-Afrikaanse ondernemings.

Die derde doelstelling van hierdie ondersoek is om 'n diagnostiese instrument te ontwerp wat kan help met die neem van strategiese besluite oor diensverhoudingebestuur. In hierdie verband is 'n subdoelstelling om te bepaal wat die aard of inhoud van diensverhoudingebestuurstrategieë tans by geselekteerde Suid-Afrikaanse ondernemings behels. 'n Verdere subdoelstelling is om die voorkeure van geselekteerde bestuurders te bepaal ten opsigte van wat die aard of inhoud van diensverhoudingebestuurstrategieë by hierdie ondernemings behoort te behels.

Hierdie ondersoek fokus op twee vlakke. Eerstens is die doel om op 'n makrovlak te fokus. In hierdie verband is 'n empiriese ondersoek geloods onder groot ondernemings in die mynbou- en vervaardigingsbedryf in Suid-Afrika. Die doel hiermee is veral om generiese riglyne daar te stel insake strategiese diensverhoudingebestuur. Ofskoon ander sektore ook vir hierdie doel geskik kon wees, word die belangrikheid van hierdie twee sektore in Suid-Afrika allerweë erken. Vir ondernemings in hierdie sektore wat kompetend wil wees is dit noodsaaklik om diensverhoudinge op 'n strategiese wyse te bestuur.

Tweedens word daar op 'n mikro- of ondernemingsvlak gefokus. Vir hierdie doel is daar ondersoek ingestel na aspekte van strategiese diensverhoudingebestuur

binne 'n enkele onderneming, naamlik Telkom SA Bpk. Hierdie onderneming ondergaan drastiese veranderinge wat verband hou met kommersialisering en privatisering. Spesifiek met betrekking tot diensverhoudingebestuur moes Telkom drastiese omgewingseise akkommodeer toe die onderneming gekommercialiseer is en vir die eerste keer onder die Wet op Arbeidsverhoudinge geresorteer het.

Vir die doeleindes van die makrovlakondersoek is die menslikehulpbronbestuurders van die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings by die ondersoek betrek. In die mikro- of ondernemingsvlakondersoek is lynbestuurders sowel as diensverhoudingebestuurspesialiste van Telkom SA Bpk betrek. Ofskoon daar meestal gelyktydig gefokus word op die makro- en mikrovlakondersoeke, is die doel nie om waarde te heg aan die verskille en ooreenkomste tussen hierdie twee ondersoeke nie. Die doel is eerder om te bepaal of hierdie tipe bedryfsekonomeiese ondersoeke op mikro- en makrovlak uitgevoer kan word en om geïntegreerde gevolgtrekkings te maak.

Die diensverhouding word dus ondersoek deur kenmerkende aspekte van algemene en strategiese bestuur daarop toe te pas. Die fokus is nie die algemene gedragswetenskaplike of die regswetenskaplike problematiek verbonde aan die diensverhouding nie. Hierdie ondersoek is beperk tot die prosesse verbonde aan en die inhoud van daardie topbestuursbesluite en -praktyke wat te make het met die beplanning, organisering, leiding en beheeruitoefening ten opsigte van alle aspekte wat verband hou met die diensverhouding in ondernemings. Die ondersoek betrek in hierdie verband beide die studieveld wat tradisioneel bekend staan as personeelbestuur en arbeidsverhoudinge. Deurgaans is die sentrale tema hoe hierdie twee bestuursareas wat die individuele en die kollektiewe dimensie van die diensverhouding verteenwoordig, geïntegreerd volgens 'n strategiese benadering bestuur kan word.

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

Om 'n literatuurstudie van algemene en strategiese bestuur te integreer met 'n literatuurstudie van diensverhoudingebestuur, word daar in die eerste plek vanuit

'n teoretiese perspektief ondersoek ingestel na die proses en inhoud van strategiese diensverhoudingebestuur. Sodoende word 'n teoretiese grondslag gevorm van wat 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding behels.

'n Tweeledige empiriese ondersoek volg hierop. Gegronde op die teoretiese ondersoek word inligting ingewin oor bestuursluse voorkeure en oor die huidige praktyk met betrekking tot strategiese diensverhoudingebestuur in geselekteerde Suid-Afrikaanse ondernemings. Tydens hierdie deel van die ondersoek is daar op makrovlak, dit wil sê op nasionale vlak, inligting ingesamel by groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings, en is daar ook op mikro- of ondernemingsvlak, binne Telkom SA Bpk, inligting ingewin. Elemente van bestuur se formulerings-, operasionaliserings- en implementeringsbesluite en aksies rakende diensverhoudingestrategie word so ondersoek met behulp van vraelyste as data-insamelingsinstrument.

1.6 BELANGRIKHEID VAN DIE STUDIE

In hierdie studie word bestuurswetenskaplike raamwerke daargestel wat aspekte van die proses en inhoud van "'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding" skematies voorstel. Die konseptuele raamwerke word getoets en binne hierdie raamwerke word tot belangrike gevolgtrekkings gekom en word aanbevelings gemaak oor die aard en waarde van 'n strategiese benadering tot arbeidsverhouding- en menslikehulpbronbestuur in die algemeen. Daar word ook tot spesifieke gevolgtrekkings gekom en aanbevelings gemaak oor aspekte wat verband hou met sodanige benadering by geselekteerde Suid-Afrikaanse ondernemings. Die waarde van hierdie studie lê gevolglik op teoretiese sowel as praktiese vlak.

Op teoretiese vlak kan die konseptuele raamwerke as riglyn dien vir navorsing oor die bestuur van die diensverhouding sowel as vir die onderrig van studente oor hierdie onderwerp van die Bestuurswese. Die bevindinge van die empiriese ondersoek na die praktyk van strategiese diensverhoudingebestuur in Suid-Afrika lei tot verskeie riglyne wat aangewend kan word deur ondernemings om die diensverhou-

ding volgens 'n strategiese benadering te bestuur. Sodoende kan daar 'n bydrae gemaak word tot die strewe van Suid-Afrikaanse ondernemings om suksesvol te bly voortbestaan in 'n toenemend kompeterende internasionale markomgewing.

1.7 PROFIEL VAN DIE STUDIE

Afdeling A behels 'n algemene oriëntasie vir die res van die studie. In **hoofstuk 2** word die teoretiese fondament vir hierdie studie gelê in 'n oorsig oor die strategiese bestuursparadigma se kenmerkende eienskappe en elemente.

Afdeling B behels 'n teoretiese perspektief van proses- en inhoudsaspekte gekoppel aan strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding, vanuit 'n bestuurswetenskaplike oogpunt. In **hoofstuk 3** en **4** word dus teoreties vanuit die perspektief van algemene en strategiese bestuur gefokus op verskeie komponente en besluitnemingsareas ter sprake by 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding.

In **afdeling C** word die onderwerpe wat in afdeling B teoreties ondersoek is aan empiriese navorsing onderwerp. In **hoofstuk 5** word die navorsingsmetodiek wat tydens 'n tweeledige empiriese ondersoek toegepas is bespreek. **Hoofstuk 6** behels statistiese ontledings van en verslagdoening oor die navorsingsresultate, terwyl **hoofstuk 7** gewy word aan die belangrikste bevindinge en gevolgtrekkings voortspruitend uit die navorsingsresultate. In die **finale hoofstuk** word samevattende aanbevelings gemaak.

HOOFSTUK 2

DIE STRATEGIESE BESTUURSPARADIGMA

2.1 INLEIDING

Aangesien strategiese bestuur 'n sentrale tema van hierdie ondersoek vorm, is dit belangrik om verder ondersoek in te stel na die strategiese bestuursparadigma in die algemeen en na die tipiese strategiese bestuursproses in besonder.

Die doel met hierdie hoofstuk is om die strategiese bestuursparadigma krities te ontleed en om vanuit die literatuur aan te toon wat strategiese bestuur behels. Dit dien as grondslag vir hoofstuk 3 en 4 waar die strategiese bestuursparadigma op diensverhoudingebestuur toegepas word.

2.2 STRATEGIESE BESTUUR: 'N DEFINISIE

Die bestuursliteratuur toon dat sommige omskrywings van strategiese bestuur meer algemeen is terwyl andere meer spesifiek dui op wat die proses van strategiese bestuur behels.

Amara en Lipinski (1983: 16) se omskrywing is meer algemeen en minder beskrywend met betrekking tot die proses: "Thus, by strategic management we mean the delicate orchestrating between thinking and acting, using the tools that best match the unique requirements of each situation." 'n Omskrywing wat meer beskrywend van die proses is, is dié van Sharplin (1985: 6), waarvolgens strategiese bestuur verwys na "the formulation and implementation of plans and the carrying out of activities relating to matters which are of vital, pervasive, or continuing importance to the total organization". Laasgenoemde omskrywing beklemtoon die onderneeming as geheel, in lyn met die gevolgtrekkings in hoofstuk een oor die konsep strategiese bestuur. Hierdie omskrywing impliseer ook dat strategiese bestuur 'n voortdurende proses behels. Ook Dugman (1986: 5) en Thompson en Strickland

(1989: 12) dui aan dat strategiese bestuur 'n voortdurende proses is.

Namate outeurs se omskrywings meer spesifiek raak, word meer klem gelê op wat die proses van strategiese bestuur behels. Smith, Arnold en Bizell (1988: 4-5) verskaf só 'n spesifieke beskrywende definisie: "Strategic management is the process of examining both present and future environments, formulating the organization's objectives, and making, implementing, and controlling decisions focused on achieving these objectives in the present and future environments." Die toekomsgerigheid van strategiese bestuur word hier beklemtoon. Kritiek teenoor hierdie definisie sluit in dat die voortdurend herhalende aard van dié proses nie genoeg beklemtoon word nie. Die feit dat die onderneming as geheel voortdurend die fokus van hierdie besluite en proses is, word ook nie genoegsaam beklemtoon nie.

Hoewel verskeie omskrywings verskillende sterk en swak punte het, elkeen gekritiseer kan word en geen enkele definisie dus as korrek beskou kan word nie, word strategiese bestuur vir doeleindes van die onderhawige ondersoek deur die navorser omskryf as:

Die dinamiese en komplekse proses waar interverweefde topvlakbestuursbesluite oor die beplanning, organisering, leiding en beheer van die onderneming voortdurend geneem word, op 'n vlak waar die onderneming as geheel se langtermyn doelstellings en einddoel, soos wat dit kristalliseer uit die kritieke passing van die onderneming se interne profiel met die veranderende eksterne omgewingsfaktore, voortdurend as maatstaf gestel word.

2.3 "VLAKKE" VAN STRATEGIE EN STRATEGIESE BESTUUR: 'N KRITIESE BESKOUIING

Daar word dikwels aangevoer dat strategiese bestuur op verskillende vlakke in die onderneming geskied (Smith et al. 1988: 15; Thompson & Strickland 1989: 14). Voorts word gewoonlik onderskei tussen korporatiewe, besigheids- en funksionele "vlakke" van strategie. Die term "vlakke" impliseer dat een strategie op 'n hoër vlak

as 'n ander is, en die vraag ontstaan of dit vlakke van strategie is, of eerder verskillende tipes strategieë.

Strategie op korporatiewe vlak is volgens Smit en Cronjé (1992: 10) "the course chartered for an organization as a whole and specifies what set of businesses the organization should be in". Volgens Smith et al. (1988: 15) verwys strategie op besigheidsvlak na "how each individual business will attempt to achieve its mission (and, therefore, contribute to achieving corporate strategy) within its chosen field of endeavor". Smit en Cronjé (1992: 110) voeg by dat by hierdie vlak van strategie gefokus word op hoe om ten beste in 'n bepaalde mark of bedryf te kompeteer. Hierteenoor word strategie op die funksionele vlak omskryf as synde te verwys na besluite oor die belangrikste funksionele bestuursterreine in 'n onderneming, soos bemaking, finansies en personeel (Smit & Cronjé 1992: 111).

Die probleem wat kan ontstaan wanneer daar na "vlakke" verwys word, kan as volg geïllustreer word: Indien 'n onderneming slegs in 'n enkelbesigheidonderneming is, is korporatiewe strategie en besigheidstrategie op dieselfde "vlak" (Smit & Cronjé 1992: 110). Terselfdertyd merk Pearce en Robinson (1991: 5) op dat "in a multibusiness firm, corporate-level executives ... also set objectives and formulate strategies that span the activities and functional areas of these businesses", wat daarop dui dat strategiese besluite op funksionele vlak ook op korporatiewe vlak en op besigheidsvlak (indien dit 'n enkelbesigheidonderneming is), geneem word. Dit maak die gebruik van die term "vlak" verwarrend.

Die "vlak" waarop hierdie verskillende vorme of tipes strategiese besluite geneem word is deurgaans topvlak. Soms is topvlak wel die korporatiewe vlak van 'n multi-besigheidonderneming, maar soms is topvlak juis die onafhanklike besigheidseenheidvlak. In ander gevalle is dit die besluite wat op die topvlak van 'n funksionele area binne 'n onderneming geneem word, soos wat dit inskakel by die onderneming as geheel se strewe na uiteindelijke suksesvolle doelbereiking, ongeag of dit 'n enkel- of multibesigheidonderneming is.

In die onderhawige ondersoek word eerder verwys na verskillende vorme of tipes van strategieë en strategiese bestuursbesluite, wat alles op 'n topvlak geneem word en wat die onderneming as geheel se uiteindelijke doel van suksesvolle voortbestaan as maatstaf stel. Daar is oorvleueling en 'n voortdurende wisselwerking tussen hierdie tipes strategiese bestuursbesluite. So is dit byvoorbeeld moeilik konseptualiseerbaar hoe besluite oor die finansiële funksionele area op 'n "laer vlak" geneem word terwyl die korporatiewe of besigheidsvlakstrategieë nie spesifiek hierdie finansiële aspekte inkorporeer nie.

Boseman en Phatak (1989: 1620) gebruik ook die term "tipes" afwisselend met "vlakke". Hoewel die onderhawige ondersoek nie na vlakke van strategie verwys nie, maar eerder na tipes strategieë, wil dit egter nie sê dat daar glad nie 'n hiërargiese of vlakgewyse onderskeid mag wees nie.

2.4 KOMPONENTE VAN STRATEGIESE BESTUUR

Baie skrywers lê klem op die proses van strategiese bestuur. Hierdie strategiese bestuursprosesmodelle toon sekere kenmerkende komponente. Hierdie outeurs lê gewoonlik ook meer klem op die rasonale, analitiese en sistematiese eienskappe van strategiese bestuur as formele proses. Die werke van Ansoff (1965), Christensen, Andrews en Guth (1965), Andrews (1971), Schendel en Hofer (1979), Smith et al. (1988) en Thompson en Strickland (1989) is voorbeelde van hierdie meer tradisionele denkskool wat strategiese bestuur as formele proses beklemtoon. Volgens Lewis (1988: 45) beklemtoon die voorstanders van hierdie modelle ook sekere normatiewe prosesriglyne wat kan help om strategiese bestuursbesluite te neem.

Hough (1991: 66-94) ontleed en bespreek verskeie sodanige modelle van die strategiese bestuursproses en toon dat een van die sterk punte van hierdie modelle is dat dit die stappe in die modelle logies uiteensit (Hough 1991: 67). Hoewel hierdie tipe modelle beperkinge mag hê, wat in afdeling 2.4.2 toegelig word, elimineer dit nie hulle nut nie (Lewis 1988: 4-8; Johnson & Scholes 1989: 46). Daar is eerder 'n integrasie nodig van die elemente wat deur hierdie meer tradisionele denkskool beklemtoon word, en die aspekte wat beklemtoon word deur 'n alternatiewe denk-

skool wat sterker fokus op die nie-formele kenmerke van strategiese bestuur.

Skrywers van die alternatiewe denkskool, soos Quinn (1980), Lewis (1988), Johnson en Scholes (1989) en Mintzberg (1990), beklemtoon minder die sistematiese, rasionele en analitiese eienskappe van die formele proses van strategiese bestuursbesluitneming. In afdeling 2.4.2 word gefokus op dié aspekte wat deur hierdie alternatiewe denkskool beklemtoon word.

2.4.1 Komponente van tipiese strategiese bestuursprosesmodelle

Hierdie afdeling fokus op die identifiseerbare komponente van strategiese bestuur soos wat dit manifesteer in die werke van verskeie skrywers wat die tradisionele denkskool verteenwoordig en dus die formele aard van die proses van strategiese bestuur beklemtoon.

Thompson en Strickland (1989: 5-13) se vyf "take" van strategiese bestuur, Boseman en Phatak (1989: 20) se sewe "subprosesse" en Pearce en Robinson (1991: 3) se nege "kritieke take" stem in 'n groot mate ooreen, hoewel laasgenoemde skrywers 'n fyner onderskeid tref tussen verskillende "take". Byars (1991: 5) se benadering is weer dat strategiese bestuur in twee "fases", elk met drie verdere subbesluitnemingsareas, onderverdeel kan word. Hierdie ses besluitnemingsareas stem ook baie ooreen met die "take" of "subprosesse" van die genoemde ander skrywers.

Volgens Thompson en Strickland (1989: 12) is die eerste taak van strategiese bestuur om 'n visie en missie te formuleer ten einde die onderneming 'n eie identiteit en 'n sin vir rigting te gee ten opsigte van dit wat die onderneming se besigheid is en gaan wees. Byars (1991: 5) verwys hierna as die definiëring van die onderneming se filosofie en missie, terwyl Boseman en Phatak (1989: 20) verwys na die formulering van die onderneming se missie, filosofie en beleid.

Volgens Thompson en Strickland (1989: 6), Boseman en Phatak (1989: 20) en Byars (1991: 5) is die volgende taak die formulering van doelstellings, waartydens prestasiepunke bepaal moet word vir die lang en kort termyn.

"Crafting strategy" is 'n verdere taak en in hierdie verband sê Thompson en Strickland (1989: 6) die volgende:

The task brings into play ... just how the targeted results are to be achieved, ... [it] begins with an analysis of the organization's internal and external situation ... [which] serves as the basis for devising a comprehensive set of moves and approaches Conceptually, *strategy is a blue print of all the important organizational moves and managerial approaches that are to be taken to achieve organizational objectives and to carry out the organization's mission.*

Hierdie taak stem in 'n groot mate ooreen met die tweede aktiwiteit in die model van Hax en Majluf (1984) waarvolgens die eksterne omgewing ontleed word in samehang met die interne ondernemingsprofiel, om die onderneming strategies te positioneer. Terwyl "omgewingsontleding" deur Boseman en Phatak (1989: 20) voorgelê word as 'n eerste subproses, hou hulle die bepaling van strategie voor as 'n vyfde subproses.

Volgens Thompson en Strickland (1989: 9) is 'n verdere taak strategie-implementering en -uitvoering, wat spesifieke elemente behels om strategie te institusioneeliseer. Hierdie elemente verskil weinig van Pearce en Robinson (1991: 15) se elemente van strategie-institusioneelising. Eerstens behels dit die "bou" van 'n organisasie wat die vermoë het om die strategiese plan uit te voer. Dit sluit in die ontwerp van strategie-ondersteunende begrotings en programme en die vestiging van 'n sterk organisasiewye toewyding tot die bereiking van die ondernemingsdoelwitte en die implementering van geformuleerde strategie. Die direkte koppeling van motivering- en beloningstrukture aan die bereiking van die gestelde prestasiedoelwitte is hier belangrik. Dit sal die nodige organisasiekultuur en werksomgewing skep om strategie-implementering te fasiliteer. Die daarstelling van beleid en prosedures en die ontwikkeling van inligtingstelsels ten einde vordering en prestasie te kan monitor is verdere elemente van strategie-implementering en -institusioneelising. Die voorsiening van die nodige leierskap om strategie-implementering en die voortdurende verbetering van strategie-uitvoering te verseker, word ook hier beklemtoon.

Prestasie-evaluering, situasiehersiening en inisiëring van korrektiewe aanpassings is reeds in 'n mate uitgelig. Volgens Thompson en Strickland (1989: 11) vorm hierdie drie elemente saam 'n aparte taak in die sin dat "...none of the previous four tasks are one-time exercises. Circumstances are always cropping up that make corrective adjustments desirable". Hierdie skrywers beklemtoon dus die komplekse en deurlopend herhalende aard van die komponente en elemente van strategiese bestuur.

Die inhoud van die vyf "stappe" van Certo en Peter (1988: 10-15) se model stem in die breë ooreen met die vyf "take" van Thompson en Strickland maar die terme en volgorde daarvan verskil. Certo en Peter (1988: 15) maak die volgende belangrike kwalifiserende opmerkings oor die oënskynlik problematiese aard van so 'n stapsgewyse voorstelling:

For purposes of analysis, we have presented the strategic management process as a series of discrete steps. The process is presented in this fashion to facilitate learning about what the process entails and to describe how the steps commonly relate to one another. In practice, however, managers sometimes find that applying strategic management effectively within an organization entails performing several steps simultaneously or performing them in a different order

Boseman en Phatak (1989: 20) kwalifiseer ook hulle voorstelling van die strategiese bestuursproses as bestaande uit sewe "major interrelated subprocesses ... conceptually carried out in sequence. However, in actual practice, the entire strategic management process is dynamic and interactive by nature".

Dit blyk uit die voorgaande dat terme soos "fases" of "stappe" verwarrend kan wees ten opsigte van wat "eerste" en wat "tweede" kom. Dit is byvoorbeeld moeilik verstaanbaar hoe bestuur kan besluit oor die besigheid of bedryf waarbinne hulle moet funksioneer, en wat die onderneming se bestaansrede (of missie) behoort te wees sonder om die eksterne omgewing te ontleed. Enige onderneming bestaan immers om bepaalde behoeftebevredigende produkte en/of dienste te lewer en indien hier-

die "markbehoefte" in die eksterne omgewing nie ontleed word nie, kan daar nie besluit word op watter "besigheid om te bedryf" nie. Net so, indien daar byvoorbeeld besluit word op 'n sekere besigheid of bedryf, moet omgewingsontledings (intern en ekstern) weer gedoen word ten einde dit te verfyn na verdere prestasiepunte. Certo en Peter (1988: 10) se eerste stap is, net soos dié van Boseman en Phatak (1989: 20), omgewingsontleding. Hoewel genoemde skrywers gebruik maak van die terugvoerskakel by elke "stap", kan dit steeds verwarrend wees om te praat van 'n siklus van stappe binne 'n proses. In hierdie ondersoek word derhalwe bloot verwys na die verskillende komponente of elemente van strategiese bestuur.

Pearce en Robinson (1991: 13-15) som hulle model van strategiese bestuur dan ook op as bestaande uit elf hoofkomponente, wat redelike ooreenstemming toon met die "take" of "subprosesse" van die ander modelle.

Volgens Pearce en Robinson (1991: 13) is dit die missie wat die onderneming se unieke bestaansrede uitspel en dit dus onderskei van ander soortgelyke ondernemings, en wat ook die onderneming se omvang en bedrywighede afbaken. So 'n missiestelling sluit volgens Pearce en Robinson (1991: 13) bepaalde stellings in oor algemene ondernemingsfilosofie en -doelstellings.

Die interne profiel van die onderneming - in terme van interne bronne, strukture en stelsels se sterktes en swakhede in samehang met die interne vermoëns om die toekoms suksesvol tegemoet te gaan - vorm 'n verdere hoofkomponent van hierdie skrywers se model van strategiese bestuur. Hierdie interne profiel moet gesinchroniseer word met die eksterne omgewing van die onderneming, wat ontleed moet word ten einde geleenthede en bedreigings te identifiseer. Strategiese ontledings en keuses om die interne en eksterne omgewings te sinchroniseer, sodat die besmoontlike passing ("fit") bewerkstellig kan word, word deur hierdie skrywers beklemtoon. Pearce en Robinson (1991:13) verduidelik dat besigheidsmoontlikhede sodoende geïdentifiseer word wanneer deur die gewenste geleenthede gesif word en strategiese keuses gemaak word, wat uitloop op 'n kombinasie van langtermyn-doelwitte en oorhoofse strategie. Hierdie keuses is gemik op die optimale posisionering van die onderneming binne die eksterne omgewing, sodat die onderneming

se missie uiteindelik bereik word.

Pearce en Robinson (1991: 14) noem vervolgens dat langtermyn doelwitte gestel behoort te word, ten opsigte van aspekte soos winsgewendheid, kompeterende markposisie, produktiwiteit, werknemerverhoudinge en werknemerontwikkeling.

'n Verdere hoofkomponent is oorhoofse strategie of "grand strategy" wat geformuleer word. Volgens Pearce en Robinson (1991: 14) verwys dit na die "comprehensive, general plan of major actions through which a firm intends to achieve its long-term objectives in a dynamic environment ...". In hierdie verband identifiseer hulle 12 basiese benaderings wanneer daar gefokus word op die inhoud van die geselekteerde oorhoofse strategieë.

Jaarlikse doelwitte wat gestel word is 'n verdere hoofkomponent, en sluit besluite in wat meer kort termyn van aard is asook onderwerpe wat soortgelyk is aan dié wat by die langtermyn doelstellings ter sprake is. Hierdie doelwitte word egter met meer presiesheid gestel as langtermyn doelstellings.

Oor die formulering van funksionele strategieë sê Pearce en Robinson (1991: 304) die volgende: "For every major unit of a company functional strategies identify and coordinate actions that support the grand strategy ...". In hierdie verband meld Boseman en Phatak (1989: 106): "Functional strategy includes the strategies developed in each functional area of the business to support the business strategy ... [it] focuses on the evaluation and selection of strategies in areas such as finance, ... personnel, industrial and labor relations ..."

Beleid is 'n volgende hoofkomponent van Pearce en Robinson (1991: 14) se model van strategiese bestuur en volgens hulle behels dit "broad, precedent-setting decisions that guide or substitute for repetitive managerial decision making. They guide the thinking and actions of managers and their subordinates in implementing the organization's strategy".

Die institusionalisering van strategie is 'n verdere hoofkomponent van hierdie skrywers se model. Hierdie komponent hou verband met leidinggewing as algemene bestuurstaak. Pearce en Robinson sê dat dit nie genoeg is om bloot doelwitte en beleid te kommunikeer insake dit wat gedoen moet word om oorhoofse strategie te implementeer nie. Strategie moet deursyfer na die "day-to-day life of the company" (Pearce & Robinson 1991: 15). Ten einde dit te bewerkstellig word vereis dat langtermynbesluite oor drie elemente geneem word, te wete struktuur, leierskap en kultuur. Kultuur behels "the set of important assumptions (often unstated) that members of an organization share in common" (Pearce & Robinson 1991:344), en wat deur hulle geïnternaliseer word. Dit verwys na die toewyding van alle partye aan strategie-implementering. In hierdie verband verwys Thompson en Strickland (1989: 242) na "galvanizing organizationwide comittment to the strategic plan". Volgens Pearce en Robinson (1991: 340) is leierskap nodig om die gepaste kultuur gevestig te kry sodat strategie geïmplementeer kan word. Struktuur verwys in wese na hoe die take en aktiwiteite georganiseer word sodat dit koördinasie bewerkstellig wat doeltreffendheid en doelmatigheid bevorder in die bereiking van die onderneming se strategiese doelstellings (Pearce & Robinson 1991: 327). Struktuur as element van strategie-institusionalisering hou verband met organisering as algemene bestuurstaak. Die drie elemente van die hoofkomponent strategieinstitusionalisering is volgens hierdie skrywers kultuur, leierskap en struktuur, wat nodig is ten einde te verseker dat "the strategy "takes hold" in the daily life of the firm" (Pearce & Robinson 1991: 15).

Strategiese beheer en evaluering vorm die laaste hoofkomponent van Pearce en Robinson se model. Daar moet gemonitor word of die strategie reg is (hoe die mark reageer), of dit reg geïmplementeer word en of die doelwitte bereik word (Pearce & Robinson 1991: 15). Hierdie komponent stem grootliks ooreen met beheer as algemene bestuurstaak.

Die sentrale tema in die benadering van Pearce en Robinson (1991) is dat by al hierdie hoofkomponente of "kritieke take", besluitneming teenwoordig is. Terme soos "assess", "analyse", "identify", "select" (Pearce & Robinson 1991: 3) bevestig die klem op die analities-rasionele aard van hierdie outeurs se benadering. Dit is in

lyn met dié van die ander modelle van hierdie denkskool wat in hierdie afdeling bespreek is.

Volgens 'n meer onlangse benadering tot strategiese bestuur behoort die klem egter op ander kenmerke van die proses geplaas te word.

2.4.2 Alternatiewe kenmerke van strategiese bestuur

'n Denkskool wat al hoe meer prominent figureer in die literatuur, plaas minder klem op die sistematiese, rasonale en analitiese kenmerke van strategiese bestuur as formele proses. Insteede daarvan word die meer abstrakte kenmerke en prosesse verbonde aan die neem en deurvoer van strategiese bestuursbesluite beklemtoon.

Volgens skrywers wat hierdie denkskool aanhang (byvoorbeeld Lewis 1988: 4-12; Johnson & Scholes 1989: 46-47; Mintzberg 1990: 175-192) behoort die realiteite van organisasies as komplekse, sosiale entiteite waarbinne strategiese bestuursbesluite geneem word, meer aandag te geniet. Met ander woorde, 'n meer sosiaal-organisasoriese inslag word voorgestaan juis omdat dit mense is wat ondernemings bedryf en strategiese besluite neem. Lewis (1988: 4-5) maak die volgende opmerkings oor die meer tradisionele denkskool:

This approach to strategy is intentionally prescriptive and based upon models of rational, individual decision making ... [it] is primarily concerned with constructing models which will determine what decisions should be made, rather than predicting the actual behaviour of individuals, much less organizations, in real decision situations.

Lewis (1988: 6-7) noem dat 'n meer gedragsgeoriënteerde perspektief op strategiese bestuur nodig is omdat 'n onderneming 'n komplekse mensgeskepte stelsel is wat sosiale realiteite soos menslike emosies, verskillende persepsies, uiteenlopende waardes en doelwitte, onsekerhede, konflikterende belange sowel as magstrukture en -spel insluit. Hierdie realiteite veroorsaak dat strategiese bestuur en die gepaardgaande keuses en besluite 'n sterk sosiale en gedragswetenskaplike kleur

het. Kulturele aspekte, waarna onder andere verwys word as "patterns of beliefs", en die verandering van die verwysingsraamwerke van bestuur en ander werknemers, is hiervolgens sentraal tot strategiese bestuur en die prosesse verbonde aan strategiese verandering. Op 'n meer abstrakte vlak word die denkprosesse van veral die topvlakbestuurders as belangrik beskou. Hierdie bestuurders moet die strategiese veranderings teweeg bring sodat die onderneming voortdurend suksesvol by die veranderende omgewing kan inpas. In hierdie verband sê Lewis (1988: 9): "For managers to even contemplate a strategic shift indicates that substantial cognitive change has already occurred. The crucial strategy process issue is to understand how these changes take place, and how they can be managed."

Verder merk Lewis (1988: 12) op dat strategiese verandering 'n "shift in the collective cognitive structure of decision makers" behels. Mintzberg (Lloyd 1992:99) weerspieël 'n soortgelyke sentiment wanneer verklaar word dat "strategies are things that exist in peoples' heads...". Chakravarthy en Doz (1992: 6) sê dat "strategy process research deals with the behavioral interactions of individuals, groups, and/or organizational units". Barr, Stimpert en Huff (1992: 15-36) fokus ook op hierdie meer abstrakte kenmerke van kognitiewe prosesse asook op die rol van topbestuur se denkm Modelle wanneer strategiese bestuursbesluite geneem word om te verander en te vernuwe.

Elemente soos die kognitiewe prosesse en verwysingsraamwerke van individuele topbestuurders, politieke manewrering en magspel, asook verskeie ander komplekse elemente van menslike gedrag, vorm hiervolgens dus verdere komponente wat by strategiese bestuur in aanmerking geneem moet word. Die ontledings, evaluering, keuses en besluite wat op topvlak geneem word, geskied nie suiwer analities-rasioneel nie omdat dit mense is wat hierdie besluite neem en aangesien mense verskillende verwysingsraamwerke het (wat insluit aannames, oortuigings en waardes) wat hul persepsies van situasies beïnvloed. In hierdie verband word Johnson en Scholes (1989: 46) se benadering soos volg uitgespel:

For this reason emphasis is placed in this book on the importance of understanding the nature of the beliefs and assumptions of managers and

the cultural and political context in which they exist ... as an integral part of the process of strategic analysis ... also as a factor to be considered in strategy evaluation Moreover, it is recognised that it is the political and cultural barriers ... that may well provide the major stumbling blocks to the implementation of strategic change.

Hierdie sosiaal-organisatoriese elemente van die proses van strategiese bestuursbesluitneming behoort in ag geneem te word by navorsing oor strategiese bestuur en by die ontwerp van enige raamwerk oor 'n strategiese bestuursbenadering. Dit behoort bygevoeg te word by die meer tradisionele modelle wat die formele aard en die rasioneel-analitiese komponente van die strategiese bestuursproses beklemtoon. Strategiese bestuur is in die praktyk nie noodwendig 'n suiwer formele proses nie en in hierdie verband erken Pearce en Robinson (1991: 7) dat die graad van formaliteit in strategiese bestuur sal verskil van onderneming tot onderneming.

Mintzberg is 'n sterk voorstander daarvan dat strategiese bestuur as minder formeel gesien moet word wanneer hy sê: "I dont think strategy is created in any formal way" (Lloyd 1992: 99). Mintzberg (1990: 171-195) heroorweeg en kritiseer die meer tradisionele denkskool oor strategiese bestuur ten opsigte van veral drie punte. Die skrywers van hierdie denkskool lê eerstens te veel klem op die formele, bewustelike ondersoek van sterktes en swakhede; tweedens ten opsigte van die idee dat strategie eksplisiet uitgespel sal word; en derdens ten opsigte van die skeiding van die prosesse van strategieformulering en -implementering.

Met betrekking tot eersgenoemde is die alternatiewe beskouings reeds uitgewys. Mintzberg se tweede punt van kritiek lê daarin dat volgens hom, strategie in wese oor tyd heen implisiet gevorm word namate topbestuur leer watter strategiese skuiwe werk en watter nie. Ansoff (1991: 454), in reaksie op Mintzberg (1990) se artikel, som laasgenoemde se benadering soos volg op: "In summary, Henry's prescription can be named as one of *implicit strategy formation* Managers should allow strategy and capabilities to evolve organically, through trial and experience ..." Ansoff (1991: 449-461) verwerp Mintzberg se argumente dat strategiese bestuur op so 'n totaal informele, implisiete wyse geskied. Hy grond sy kritiek op metodo-

logiese foute wat Mintzberg maak, asook op laasgenoemde se feitelike teenstrydig-hede. Volgens Ansoff (1991: 456-457) is Mintzberg se definisie van strategie in die eerste plek nie in lyn met hoe dit in die praktyk gebruik word nie, aangesien strategie per definisie proaktief is en voorafbesluite behels oor wat en hoe dinge in die toekoms gedoen moet word. Dit is dus in lyn met die navorser se mening oor wat die konsep strategie eintlik behoort te beteken (kyk hoofstuk 1). Mintzberg se idee dat strategie alleen "na die tyd" of "met verloop van tyd" geïdentifiseer kan word, word gevolglik gekritiseer. Die proses van "trial and error" wat Mintzberg voorstaan word deur Ansoff (1991: 456-457) teengestaan, omdat dit in 'n groot mate die kognitiewe prosesse verbonde aan bewustelike strategieformulering afskeep en omdat so 'n benadering organisasies duur te staan kan kom wanneer die koste verbonde aan foute te hoog is. Eksplisiete strategieformulering sluit volgens Ansoff (1991: 450) juis in dat omgewingsverkenning voortdurend potensieel nuwe strategiese geleenthede sal inkorporeer in die strategiese bestuursproses, deur middel van strategiese beheer.

Schendel (1992: 2) verwys soos volg na die verskeie betekenis wat "vorming" van strategie kan insluit:

[It] can be taken to mean the manner in which an organization develops, or, in terms of the distant literature, formulates or forms strategy. This manner of finding a strategy we now know can be done in many ways, even through trial and error, although there is a question as to how efficient such learning can be.

Met betrekking tot die skeiding van die komponente van strategieformulering en -implementering noem Ansoff (1991: 458) dat so 'n skeiding nie waterdig is nie. Tog is daar onderskeid, hoewel daar ook 'n nou interverwantskap is. Schendel (1992: 2-3) bespreek en kritiseer ook die feit dat sommige voorstanders van die "strategy emergence"-benadering hierdie twee komponente as een en dieselfde komponent wil voorhou. Schendel (1992: 2) maak byvoorbeeld die volgende opmerkings:

There are two different types of activities here: shaping has to do with finding strategy, implementing has to do with using strategy, ... there are really two separable activities ... the matter of shaping strategy does not need to engage the entire organization, although it may, but implementing strategy does require the entire organization to be involved.

Pearce en Robinson (1991: 16-17) bevestig ook dat die skeiding tussen formulering en implementering in die praktyk nie so waterdig is nie, en beklemtoon dat daar 'n voortdurende interafhanklikheid en wisselwerking is tussen al die komponente van die strategiese bestuursproses. Ook Thompson en Strickland (1989: 13) sê in hierdie verband dat " the tasks themselves are not so clearly divided and neatly sequenced in actual practice".

Uit die voorgaande blyk dit dat strategiese bestuur 'n komplekse onderwerp is wat in die praktyk nie gereduseer kan word tot sistematiese, formele en altyd suiwer rasionele prosesse nie. Strategiese bestuur sluit ook sterk sosiale en meer informele prosesse in. Dit wil voorkom asof hierdie feit die afgelope tyd deur Suid-Afrikaanse navorsers onderbeklemtoon word (byvoorbeeld Hough 1991; Grobler 1991).

Lewis (1988: 4-9) dui aan dat die verskeie strategiese bestuursmodelle beide denkskole se kenmerke integreer, wanneer verklaar word (Lewis 1988: 7): " More recent theoretical approaches to the strategy process are integrated in the sense that they view the decision making process as involving analytical and political processes within the context of organizational culture". Verder, met verwysing na die meer sentrale rol wat die meer abstrakte aspek van kultuur speel in meer resente strategiese bestuursdenke stel Lewis (1988: 7) dit soos volg: "...this aspect of strategy ... is an indication of the extent to which the approaches to strategy as a process have moved away from the normative, economic/rational view to a more integrated perspective incorporating social/organizational processes."

Vir doeleindes van navorsing en onderrig oor strategiese bestuursbenaderings is dit derhalwe belangrik om hierdie "alternatiewe" aspekte te inkorporeer. Dit hoef

egter nie gedoen te word ten koste van 'n gestruktureerde konseptuele raamwerk waar die formele, sistematiese en rasonale beklemtoon word nie.

2.5 NAVORSING OOR STRATEGIESE BESTUUR: PROSES *VERSUS* INHOUD

Die navorsingsliteratuur oor die neem van strategiese bestuursbesluite, en oor die implementering daarvan al dan nie, toon dat twee breë onderwerpe prominent is, te wete hoe dit gedoen word (die proses van strategiese bestuur) en wat gedoen word (die inhoud van die strategiese bestuursbesluite).

Chakravarthy en Doz (1992: 5) meld dat "the strategy process research subfield is concerned with how effective strategies are shaped within the firm and then validated and implemented efficiently....It focuses on how a general manager can continuously influence the quality of the firm's strategic position through the use of appropriate decision processes and administrative systems". Hierteenoor is navorsing oor die inhoud van strategie gemoeid met "what strategic positions of the firm lead to optimal performance under varying environmental contexts", aldus Chakravarthy en Doz (1992: 5).

Volgens Schendel (1992: 2) is dit algemeen om onderskeid te tref tussen navorsing oor die prosesse van strategiese bestuur en navorsing oor die inhoud van strategie. Tog dui Schendel (1992: 5) aan dat hierdie skeiding in die praktyk nie duidelik is nie. Die twee dimensies is interafhanklik en Schendel (1992: 5) sê byvoorbeeld dat "the simple matter is that process affects content". Gesien in die lig van die bespreking in afdeling 2.4.2 is dit verstaanbaar dat, afhangende van onder andere die aard van verskillende sosiale en politieke prosesse, die inhoud van uiteindelijke strategiese bestuursbesluite wat geïmplementeer moet word deur die prosesse beïnvloed sal word. Net so kan die inhoud van sekere besluite 'n invloed uitoefen op toekomstige prosesse van strategiese besluitneming. Indien 'n groep invloedryke lede van 'n topbestuurspan byvoorbeeld 'n bepaalde verwysingsraamwerk deel en voorkeur verleen aan 'n spesifieke strategie, dit wil sê wat die inhoudelike aard daarvan betref, en mag uitoefen sodat dié besluit geïmplementeer word, en dit uit-

eindelik (in retrospek) blyk dat hierdie strategie 'n mislukking was, mag dit in die toekoms 'n invloed hê op die hersamestelling van 'n ander, nuwe, dominante koalisie in topbestuursgeledere. Magstrukture kan so verander en politieke prosesse in die toekoms so anders daar uitsien juis omdat nuwe "subgroepe" gevorm word. Hierdie skuiwe in magsentrering sal dan lei tot ander, nuwe verwysingsraamwerke wat gedeel word, wat op hulle beurt weer 'n invloed sal uitoefen op die prosesse en inhoud van toekomstige strategiese bestuursbesluite.

Lewis (1988: 2) verwys ook na die digotomie van proses en inhoud en noem dat dit te make het met die vraagstuk "whether strategy is considered to be a process or the outcome of that process, that is, solution ... sometimes referred to as content of strategy". Lewis (1988: 2) bevestig die nut van hierdie digotomie: "This dichotomy is consistently and clearly evident throughout the literature and would appear to be useful rather than problematic."

Met inagneming van hierdie komplekse interafhanklikheid tussen proses en inhoud in die praktyk van strategiese bestuur, is Schendel (1992: 5) egter van mening dat vir die doel van navorsing en onderrig, so 'n digotomie nuttig is. By navorsing oor 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding is hierdie onderskeid gevolglik ook belangrik.

Ook binne die konteks van navorsing oor menslikehulpbronbestuurstrategie wys Dyer (1985: 6) op die nut van hierdie digotomie. Boxall (1992: 62) verwys ook na Dyer se werk in hierdie verband en voeg die volgende by: "Dyer's primary emphasis is on building a basis for descriptive research. To that end, he uses the notion of HR strategy ... to refer to the critical content of management's strategy in respect of employment relations."

Die meeste boeke oor strategiese bestuur het te make met beide die proses en inhoud van strategie en strategiese bestuur, soos die werke van Hax en Majluf (1984), Smith, Arnold en Bizzell (1988), Boseman & Phatak (1989), Johnson en Scholes (1989), Thompson en Strickland (1989), Byars (1991) en Pearce en Robinson (1991). Insgelyks sluit die werk van Rothwell en Kazanas (1988), wat handel

oor 'n strategiese benadering tot menslikehulpbronbestuur, ook aspekte in van proses sowel as inhoud.

Navorsing oor strategiese bestuur kan dus op aspekte van óf die proses óf inhoud van 'n strategiese bestuursbenadering fokus, maar daar kan ook op die proses sowel as die inhoud daarvan gefokus word. Soos reeds genoem, fokus hierdie studie op prosesse verbonde aan die neem van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding sowel as op inhoudelike aard van diensverhoudingebestuurstrategieë.

2.6 DIE AARD VAN STRATEGIESE BESTUURSBESLUIE

Boseman en Phatak (1989: 14) maak die stelling dat strategiese bestuur "involves making and implementing strategic decisions that are by nature unique". In afdeling 2.4 is gewys daarop dat die prosesse verbonde aan die neem van strategiese bestuursbesluite en die implementering daarvan kompleks is, en dat navorsing hieroor nie die minder formele en meer sosiaal-organisatoriese elemente behoort te negeer nie. Voorts is in afdeling 2.5 aangetoon dat navorsing wat hierdie komplekse onderwerp van strategiese bestuur betrek, op die prosesse en/of inhoud daarvan kan fokus. Die vraag ontstaan verder: Wat maak sekere tipe besluite dan juis strategies?

Die werke van Boseman en Phatak (1989: 14-16) en Pearce en Robinson (1991: 34) toon 'n aantal eienskappe van strategiese bestuursbesluite. In die eerste plek impliseer strategiese besluitneming langtermyngevolge vir die onderneming. Voorts is strategiese besluite op die toekoms gerig. Strategiese besluite het ook by uitstek 'n holistiese inslag. Boseman en Phatak (1989: 15) sê strategiese besluite word geneem "after a thorough evaluation of their impact and consequences on the whole organization as well as its component parts". So 'n inslag vereis derhalwe 'n stelselbenadering en strategiese bestuursbesluite impliseer juis ook 'n oopstelselbenadering waar die interaksie en passing tussen die eksterne omgewing en die onderneming se interne omgewing voortdurend 'n sentrale tema is.

Boseman en Phatak (1989: 15) sê voorts dat: "Strategic decisions provide the

umbrella under which managers at lower levels can make decisions that are consistent with the thinking and wishes of top management and contribute towards the total organization's objectives." Dit is dus die hoëvlak-, oorhoofse besluite. Laastens word beklemtoon dat strategiese bestuursbesluite se implementering die toedeling van aansienlike hoeveelhede hulpbronne betrek en dat hierdie besluite derhalwe vereis dat vanuit 'n topbestuursperspektief daaraan aandag geskenk word.

2.7 DIE MERIETE VAN 'N STRATEGIESE BESTUURSBENADERING

Thompson en Strickland (1989: 18-19) verduidelik waarom 'n strategiese benadering tot die bestuur van ondernemings noodsaaklik is vir ondernemings se sukses. Pearce en Robinson (1991: 9) spel ook 'n aantal voordele uit van strategiese bestuur. Smith et al. (1988: 6-7) doen dieselfde. Uit onder andere hierdie bronne kan die volgende potensiële voordele van 'n strategiese bestuursbenadering genoem word.

Dit verskaf eerstens 'n meer gekoördineerde "sin vir rigting" in terme van die doelstellings waarna die onderneming en sy onderafdelings streef. Dit bewerkstellig ook 'n voortdurende ingesteldheid van sensitiwiteit vir omgewingsveranderlikes ekstern tot die onderneming, sodat die strewe na ondernemingsukses daardeur versterk word. 'n Proaktiewe, toekoms-geörienteerde ingesteldheid word gefasiliteer en sodoende kan langtermynbesluite potensiële toekomstige geleenthede benut, bedreigings akkommodeer en selfs die omgewing moontlik beïnvloed.

'n Strategiese bestuursbenadering lei verder tot die optimale benutting van die onderneming se hulpbronne sodat dit gerig kan wees op, en gesinchroniseer kan word met die geleenthede en bedreigings wat die eksterne omgewing mag inhou. Dit bevorder die sinchronisering van alle ondernemingsubstelsels, -funksies en -prosesse sodat sinergie bewerkstellig kan word en ondernemingsukses in die geheel daardeur gefasiliteer kan word. Hierdie benadering bevorder ook groepsamehorigheid juis omdat samewerking oor verskeie vlakke en funksionele areas heen noodsaaklik is vir dié sinchronisering en sinergiebewerkstelling. Aangesien dit 'n proses van samewerking vereis, en insette en deelname oor verskeie vlakke en areas

verkry behoort te word, kan dit lei tot minder weerstand teen verandering.

'n Strategiese bestuursbenadering lei voorts daartoe dat topvlakbestuurders holisties dink aangesien die langtermynsukses (missie) van die onderneming as geheel voortdurend die kriterium vir besluitneming is. Navorsing het dan ook bewys dat ondernemings wat hierdie benadering volg "significantly outperform their own past results and the results of those companies not using strategic management", aldus Smith et al. (1988: 7).

2.8 SLOT

In hierdie hoofstuk is ondersoek ingestel na die strategiese bestuursparadigma deur aandag te gee aan die konsep strategiese bestuur, die verskillende tipes strategieë en kenmerkende komponente en elemente van strategiese bestuur. Daar is aangedui hoe die komponente van strategiese bestuur ooreenstem met die algemene bestuursproses. Daar is ook gefokus op die proses/inhoud-digotomie by navorsing oor strategie en strategiese bestuur, die aard van strategiese bestuursbesluite is verduidelik en die meriete van 'n strategiese bestuursbenadering is uitgespel.

By die bespreking van al hierdie aspekte van die strategiese bestuursparadigma is beklemtoon dat dit 'n komplekse onderwerp is wat in die teorie, vir navorsings- en onderrigdoeleindes, vereenvoudig word sodat dit makliker gekonseptualiseer kan word. Wanneer navorsing oor strategiese bestuur gedoen word, so is aangedui, behoort daar egter sensitiwiteit te wees vir die realiteit dat die praktyk van strategiese bestuur kompleks is.

In afdeling B word voortgebou op die algemeen teoretiese besprekings tot dusver. Kenmerkende aspekte van strategiese bestuur word toegepas op daardie area van ondernemingsbestuur wat gemoeid is met die diensverhouding.

AFDELING B

'N STRATEGIESE BESTUURSBENADERING TOT DIE

DIENSVERHOUDING:

TEORETIESE PERSPEKTIEWE

HOOFSTUK 3

FORMULERING VAN

DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE

3.1 INLEIDING

In hoofstuk twee is beklemtoon dat strategiese bestuur konkrete, rasioneel-analitiese en formele eienskappe het, sowel as eienskappe wat kenmerkend is van die meer abstrakte sosiaal-organisasoriese en informele realiteite waarbinne hierdie besluite geneem en deurgevoer moet word. In afdeling 2.4.1 is aangedui dat 'n integrasie van hierdie aspekte belangrik is wanneer aspekte van 'n strategiese bestuursbenadering nagevors word. In afdeling 2.5 is voorts daarop gewys dat wanneer strategiese bestuur nagevors word, daar gefokus kan word op proses- en/of inhoudsaspekte.

In hoofstuk drie en vier word voortgebou hierop deur te fokus op die konkrete, rasioneel-analitiese en formele eienskappe van strategiese bestuursbesluite en -aksies oor die diensverhouding, sowel as op die meer informele, abstrakte, sosiaal-organisasoriese eienskappe daarvan. Daar word verder gefokus op beide die proses- en inhoudsaspekte verbonde aan 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding.

3.2 BESLUITNEMING OOR DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE

Besluitneming word deur sommige kenners beskou as die kern van bestuur. Bykans drie dekades gelede sê Dale (1965: 4): "Management is decision making." Meer onlangs definieer Pearce en Robinson (1991: 3) strategiese bestuur spesifiek as 'n stel besluite en aksies wat tot die formulering en implementering van planne lei ten einde die onderneming se doel te bereik. Ook Johnson en Scholes (1989: 9) omskryf strategiese bestuur as "the management of the process of strategic decision making." Met betrekking tot algemene bestuur, beklemtoon Smit en Cronjé (1992:

140) ook die sentraliteit van besluitneming in bestuur. Die vraag ontstaan egter wat besluitneming behels.

Smit en Cronjé (1992: 140) maak na aanleiding van Boone en Kurtz (1984: 144) die volgende opmerking oor wat besluitneming behels: "Decision making can be defined as the process of making a choice among alternative courses of action. This definition implies that managers are faced with an opportunity or a problem, alternative courses of action are proposed and analysed, and a choice is made that is likely to move the organization in the direction of its mission and goals."

By die bestuur van die diensverhouding, en spesifiek wanneer 'n strategiese benadering ter sprake is, geld dieselfde beginsels en die sentraliteit van bestuursbesluitneming dus eweneens. By alle aspekte van die formulering, operasionalisering, implementering en beheeruitoefening oor bestuurstrategie insake die diensverhouding moet daar besluite geneem word op topbestuursvlak. Topbestuur word voortdurend, op grond van inligting tot hul beskikking namate die omgewing verander, gekonfronteer met alternatiewe keuses ten opsigte van hoe die verskillende dimensies van die diensverhouding bestuur behoort te word. Bestuur moet besluit hoe die diensverhouding bestuur behoort te word ten einde die onderneming se suksesvolle voortbestaan te ondersteun.

Daar is in afdeling 2.4.2 aangedui dat die kognitiewe prosesse, spesifiek die verwysingsdenkraamwerke van individuele topbestuurders, belangrik is by strategiese bestuur. Dit is die geval omdat besluite op topbestuursvlak geneem word binne die sosiaal-organisatoriese realiteit van ondernemings waar besluitnemers met verskillende verwysingsdenkraamwerke bepaalde, soms verskillende, persepsies het van die situasies en inligting, aangesien almal nie dieselfde aannames, gelowe en waardes deel nie. By die neem van topvlak bestuursbesluite rakende die diensverhouding geld hierdie toedrag van sake by uitstek.

Strategiese keuses en besluite met betrekking tot diensverhoudingebestuur, soos dié

wat byvoorbeeld wentel om kollektiewe bedinging, posevalueringstelsels en werkerdeelnames (waaroor Deery en Purcell (1989) se navorsingsresultate gaan), word beïnvloed deur hoe bestuur die omgewing waarneem. Dit word weer beïnvloed deur bestuursideologie (Hirschohn 1988: 2). Hirschohn (1988: 14) sê byvoorbeeld, na aanleiding van navorsing oor bestuursideologie se rol in arbeidsbeleidsbesluite, dat "... Among the more important subjective influences on decision making are the values and ideologies of decision-makers. Despite the complexity of these influences, they can contribute to our understanding of the conscious or sub-conscious rationale behind policies". Anstey (1984) bespreek die rol van ideologie in arbeidsverhoudingebesluite en verduidelik (1984: 3) dat hierdie konsep verwys na die onderliggende waardestelsels wat heers binne 'n entiteit.

Ook Arthur (1990: 48) beklemtoon die rol van "the values or 'philosophy' of top managers". Hy noem byvoorbeeld dat "these values include basic beliefs about how to treat employees, what motivates people to work harder, and the role unions should have in the workplace and society". Net so lei Verma (1983: 2) se doktorsnavorsing tot 'n gevolgtrekking dat "... In the long run, however, it is management's philosophical opposition to unions that guides its strategic choices in industrial relations". Die belangrikheid van hierdie aspek word ook deur Prinsloo en Slabbert (Slabbert et al. 1990: 7/5) uitgewys en deur Kekane (1989: 243-251) bevestig.

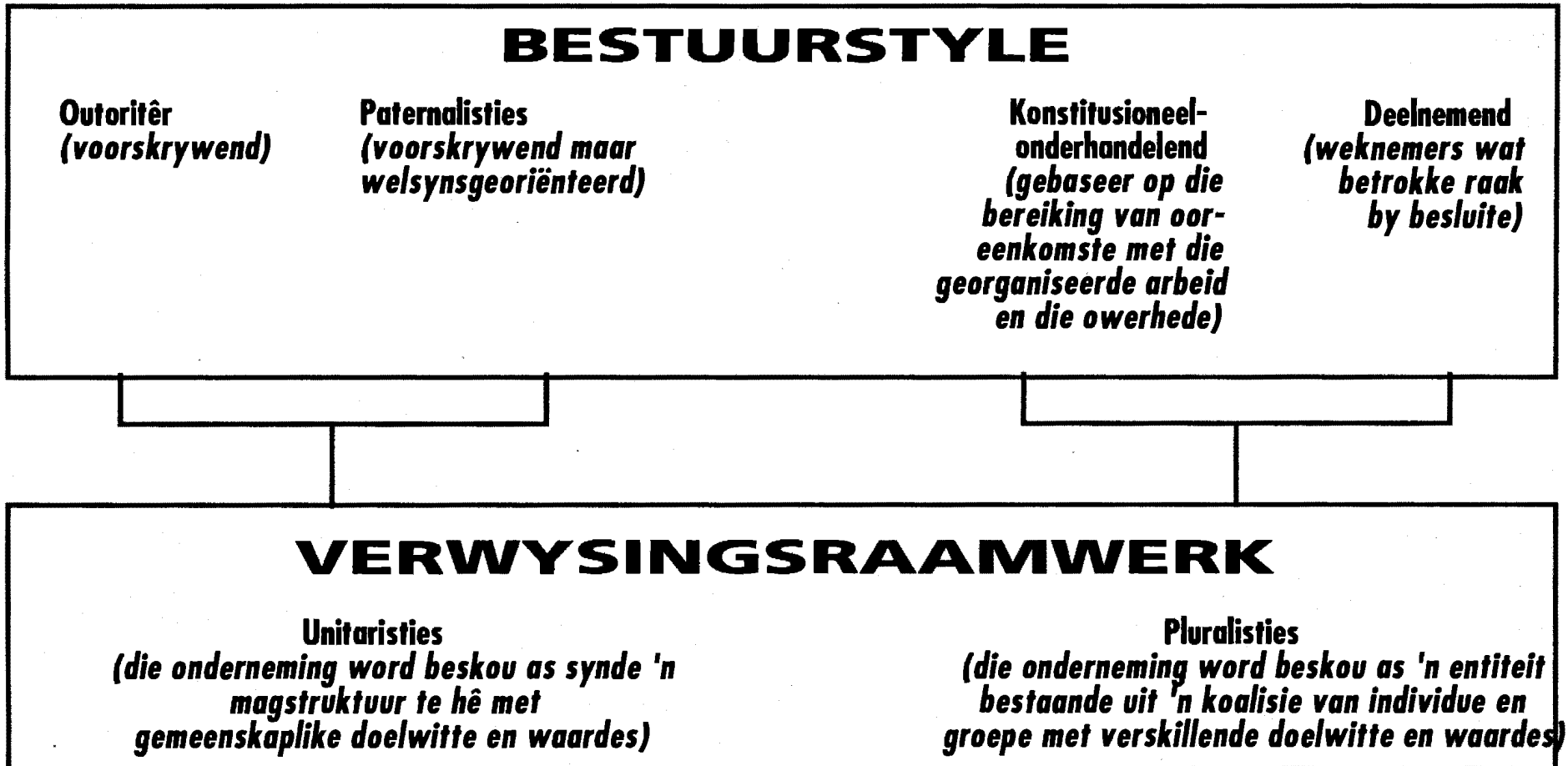
In Poole (1986: 40-53) se vergelykende bespreking van bestuurstrategieë of -style in arbeidsverhoudinge binne verskillende internasionale kontekste word verduidelik hoe hierdie "ideologieë" of verwysingsdenkraamwerke van die besluitnemers die fondament vorm vir hul besluite. Soos wat Hirschohn (1987: 17) verduidelik: "Through its ideological filter management interprets events and develops policies and strategies to manage the organisation's interaction with the environment."

Figuur 3.1 beeld die konsepsie van Poole (1986: 44) uit.

FIGUUR 3.1

STRATEGIE, 'STYL' EN VERWYSINGSRAAMWERK: DIE ARBEIDSVERHOUDINGE VAN BESTUURDERS

Strategiese besluite in arbeidsverhoudinge
(1) Makrovlak
(2) Binne die arbeidsverhoudingestelsel
(3) Werksplekvlak



Soos reeds in afdeling 2.4.2 aangetoon is, fokus Lewis (1988: 6-7) se navorsing op die belangrike rol wat dié "patterns of beliefs" van topbestuur speel by strategiese bestuursbesluitneming in die algemeen. Hy maak byvoorbeeld die volgende opmerkings (Lewis 1988: 17):

A better understanding of the strategy process, and more effective management of strategic change, hinges on the development of a theoretical framework that has as central to it the cognitive structures of decision makers frames of reference that are shared by the members of the social entity ... described variously in the literature as cognitive structures, schemata, cognitive maps, ... recipes, shared beliefs, values and attitudes, or basic assumptions

Sodra sekere omgewingsveranderlikes verander, en nuwe besluite op topbestuursvlak geneem moet word, speel hierdie sosiaal-organisatoriese aspekte 'n belangrike rol om die uiteindelijke aard en inhoud te bepaal van die besluite wat geneem word.

By die neem van topbestuursbesluite oor diensverhoudingstrategie blyk die meer abstrakte kognitiewe prosesse, die verwysingsdenkraamwerke en ideologieë van besluitnemers dus eweneens 'n belangrike rol te speel. By die ontwerp van 'n konseptuele raamwerk oor 'n strategiese benadering tot diensverhoudingebestuur is dit dus noodsaaklik om hierdie aspekte te akkommodeer.

Purcell en Sisson (1983: 112) toon dat daar by arbeidsverhoudingebestuur primêr sprake is van twee verwysingsdenkraamwerke, perspektiewe of ideologieë. Die unitaristiese perspektief of ideologie wil dit hê dat 'n sin vir samehorigheid van nature binne ondernemings bestaan. Werknemers en bestuur is almal deel van dieselfde stelsel, en gemeenskaplike doelwitte en belange is 'n natuurlike toestand. Hiervolgens word vakbonde in 'n negatiewe lig beskou, as onnodige problemskeppers. Die pluralistiese ideologie hierteenoor, beskou die onderneming as bestaande uit definitief onderskeibare groepe, elk met eie doelwitte en belange. Die primêre groepe is bestuur en arbeid, elk met bepaalde konflikterende belange en met genoegsame mag om die ander groep skade te berokken. Vakbonde word hiervolgens in 'n meer positiewe lig beskou, as 'n regmatige verteenwoordigende entiteit

van arbeid. Wanneer konflik tussen die groepe voorkom word dit opgelos, waar moontlik, by wyse van onderhandeling en kompromie. Indien dit nie werkbaar is nie, word mag gebruik. Bendix (1989: 15-16) dui op die radikale perspektief of ideologie as 'n derde ideologie van arbeidsverhoudinge as interdisziplinêre vakgebied in die algemeen. Hierdie ideologie is egter nie 'n potensiële bestuursideologie in 'n vryemark ekonomie nie aangesien dit sentreer rondom die vervanging van 'n kapitalistiese stelsel met, soos Bendix (1989: 16) dit stel, 'n "system of shared ownership and communal control".

Uit die voorgaande is dit duidelik waarom bestuursideologie rondom arbeidsverhoudinge - as die verwysingsdenkraamwerk waaruit strategiese bestuursbesluite hieroor geneem word - so 'n sentrale plek inneem by bestuurstrategie met betrekking tot die diensverhouding. Dit is die geval juis omdat hierdie verwysingsdenkraamwerke die grondslag behoort te vorm van die denke en strategiese keuses met betrekking tot nie net die oorhoofse styl of benadering tot arbeidsverhoudinge binne die onderneming nie, maar ook met betrekking tot alle ander strategiese bestuursbesluite hieroor.

Indien veranderinge in die omgewing van 'n onderneming dit noodsaak om die wyse waarop die diensverhouding bestuur word te verander, en besluite moet hieroor geneem word, word die ideologieë of verwysingsdenkraamwerke van bestuurders besonder belangrik. In die ondernemingsvlak empiriese ondersoek is dit dan ook juis relevant. Die kommersialisering van Telkom, 'n radikaal strategiese verandingsbesluit, het belangrike arbeidsverwante implikasies ingehou. Besluite om die diensverhouding op 'n nuwe of ander wyse te bedryf was onafwendbaar, nie net omdat 'n gekommersialiseerde Telkom vir die eerste keer onder die Wet op Arbeidsverhoudinge sou ressorteer nie, maar juis ook omdat veranderende besigheids-eise dit sou noodsaak om op 'n "nuwe" wyse die mense in diens van Telkom te bestuur.

Soos reeds genoem, vergroot die problematiek en verdiep die dinamiek verbonde aan bestuursbesluitneming en strategiese verandering in die besonder as gevolg van die realiteit dat nie alle bestuurders dieselfde verwysingsdenkraamwerke of

"cognitive maps" (Lewis 1988) deel nie. Johnson en Scholes (1989: 46) lê spesifiek klem op die noodsaaklikheid om sensitief te wees vir die aannames en gelowe van bestuurders en vir die politieke konteks waarbinne strategiese ontledings en evalueringe gemaak en besluite geneem word. By strategiese verandering is die grootste struikelblokke juis baie keer geleë in die politieke en kulturele arenas (Johnson & Scholes 1989: 46). Ook Lewis (1988: 23) noem dat "... Even within a collective cognitive structure, however, a genuine diversity of interests may exist that will result in processes and behaviours of an essential political nature", en noem hulle ook dat magsverhoudinge in bestuursgeledere dan belangrik word.

Met betrekking tot bestuursbesluite oor besigheidstrategie, meld Arthur (1990: 44) dat die aard van sodanige besluite deels sal afhang van "management's perception of competitive threats and opportunities in the environment as well as by pre-existing values or ideology of the firm's dominant coalition". Robbins (1987) beklemtoon die sentrale rol van uiteenlopende waardestelsels en verwysingsdenkraamwerke, en dominante koalisies en mag in ondernemings. Robbins (1987: 182) verduidelik dat 'n dominante koalisie in die organisasie verwys na "that group within an organization with the power to influence the outcomes of decisions", en dat in "large organizations, top management usually dominates".

Die kompleksiteit en dinamiek verbonde aan strategiese bestuursbesluitneming blyk duidelik hieruit. Nie alle besluite in organisasies kan op 'n suiwer rasonale wyse geneem word nie. In hierdie verband merk Robbins (1987: 182-183) byvoorbeeld op dat "individual decision makers aren't able to be totally rational ... (they are) human beings and thus have human frailties," en ook dat "even if individuals could be rational, organizations can't". Robbins (1987: 183) verduidelik dat hierdie gebrek aan suiwer rasonale besluite in organisasies deels toe te skryf is aan verskillende of opponerende waardes van mense in ondernemings en dat dit beïnvloed word deur wie die besluite uiteindelik neem, wat hulle kriteria is vir die evaluering van inligting (noodwendig word dus verwys na hulle verwysingsdenkraamwerke) en ook wat die verskillende doelwitte van die verskillende belanghebbendes is. Robbins (1987: 185-186) maak die volgende stelling: "Simply put, because there is rarely agreement among organizational members on preference

outcomes, coalitions wrestle in a power struggle. The power of the various coalitions determines the final outcome." Besluitneming op topbestuursvlak word dus baie "polities" van aard.

Spesifiek met betrekking tot strategiese keuses rakende arbeidsverhoudingebestuur, maak ook Kochan, McKersie en Cappelli (1984: 20) die volgende insiggewende opmerking: "In management decision making, for example, the labor relations staff may share with union leaders a commitment to collective bargaining, but higher level corporate executives may not."

Indien sekere veranderingsgeoriënteerde besluite ten opsigte van die diensverhouding dan uiteindelik, na afloop van genoemde politieke prosesse, deur die dominante koalisie op topbestuursvlak gefinaliseer word, is dit nie te sê dat dié strategiese veranderinge geïmplementeer sal word nie, veral nie indien middel- en laervlakbestuur nie dieselfde waardes of verwysingsdenkraamwerke deel nie. Navorsing oor diensverhoudingebestuurstrategie behoort hierop ag te slaan, net soos wat Schilit (1987) se navorsing byvoorbeeld klem lê op die invloed van middelvlakbestuurders op die formulering en implementering van algemene strategiese bestuursbesluite. Ten einde strategiese veranderinge teweeg te bring blyk dit nie alleen noodsaaklik te wees om ingevolge Lewis (1988) se benadering kollektiewe kognitiewe strukture of gedeelde ideologie op topbestuursvlak te bewerkstellig nie, maar om dit oor verskillende bestuursvlakke heen te vestig en kollektief te verander.

Die voortdurende ontleding en evaluering van omgewingsinligting tydens die prosesse van strategieformulering, -operasionalisering en -institusionalisering, geskied dus deurlopend binne hierdie sosiaal-organisasoriese en "politieke" konteks. Bestuursbesluite oor die diensverhouding is geen uitsondering nie.

Ofskoon die kenmerkende eksplisiete komponente van die formele prosesse van strategiese bestuur van toepassing gemaak kan word op diensverhoudingebestuur, is dit dus noodsaaklik om ook, indien die diensverhouding volgens 'n strategiese benadering bestuur wil word, ag te slaan op die sosiaal-organisasoriese dinamiek.

3.3 DIE MISSIE OF DOEL MET DIENSVERHOUDINGEBESTUUR

Rothwell en Kazanas (1989: 18) stel 'n model daar vir strategiese menslikehulpbron-ontwikkeling en voer aan dat "... Policymakers should first identify what business they are operating in before they formulate a strategy to succeed ... A statement of purpose is equally important for an HRD Effort. It is a starting point for SHRD".

Soortgelyk kan dit gestel word dat een van die eerste en mees belangrike bestuursbesluite rakende die diensverhouding behoort te wentel rondom die fundamentele doel of missie met die bestuur daarvan.

Daar word verwys na hierdie aspek as "een van die eerste" en nie as "dié eerste" nie, hoewel Byars (1991: 5) se voorstelling van die strategiese bestuursproses dit wil hê dat die organisasie se filosofie en missie "eerste" bepaal word. Insgelyks beskou Thompson en Strickland (1989: 12) die eerste taak van strategiese bestuur as "developing a vision and a mission". Die problematiek voortspruitend uit 'n oorvereenvoudigde, oënskynlik rigiede benadering met betrekking tot "stappe" is reeds in afdeling 2.4.1 uitgespel. Derhalwe word in hierdie ondersoek eerder na hierdie aspek verwys as "een van die eerste" aspekte wat aandag verdien. So 'n benadering pas beter in by die deurlopend-interaktiewe en dinamies-komplekse karakter van 'n strategiese bestuursbenadering, soos verduidelik in hoofstuk twee. Ongeag "wanneer" dit gedoen word is dit nietemin noodsaaklik om doelbewus op topbestuursvlak te besin oor die fundamentele doel met die bestuur van die diensverhouding, soos deur vorige navorsing bewys (Swanepoel 1989: 210).

Ook hierdie onderwerp raak noodwendig aan die ideologiese of filosofiese denke van die besluitnemers wat daarvoor besin. Dit is byvoorbeeld onwaarskynlik dat 'n unitaristiesgerigte topbestuurder sou wou sien dat diensverhoudingebestuur gerig behoort te wees op die daarstelling van samewerkende bestuur-vakbond verhoudinge.

Wanneer oor die doel met diensverhoudingebestuur besin word is dit belangrik om weer eens klem te lê op die stelselbenadering tot die studie van bestuurswese. Hiervolgens vorm die diensverhouding bloot 'n substelsel van die onderneming en is die rede vir die bestuur van hierdie verhouding as substelsel ondergeskik aan die rede vir bestaan (of missie) van die onderneming as stelsel in eie reg. Voorts is die bestaansreg van enige onderneming as stelsel hiervolgens gesetel in die breër omgewing waarin dit as substelsel bestaan. Eaton (1990/91: 66-67) beantwoord in algemene terme die vraag waarom ondernemings bestaan soos volg: "... the company may be seen as a set of resources belonging to and serving society." Soos reeds genoem, is enige onderneming 'n entiteit gerig op die bevrediging van sekere behoeftes van die mense van die gemeenskap — die klante.

Vanuit 'n bestuurswetenskaplike oogpunt is die bestuur van die diensverhouding dus ondergeskik aan hierdie strewe na klantetevredenheid. Die onderneming sal uiteindelik alleen suksesvol wees indien die regte dinge (die produkte/dienste wat klante wil hê) op die regte manier (op só 'n wyse dat hierdie produkte/dienste aan die klante se vereistes, in terme van byvoorbeeld gehalte, prys en plek voldoen) gedoen word sodat 'n kompeterende marktaandeel verkry kan word, wat weer in finansiële terme uitgedruk sal word vir die aandeelhouers. In hierdie verband maak Marchington en Harrison (1991: 297) onder andere die volgende opmerkings na aanleiding van intensiewe navorsing oor die verband tussen klante, mededingers en hoe die diensverhouding bestuur word: "Senior managers in each of the companies regard customer service as the key to competitive advantage. There is little doubt that customer pressure, in whatever form it appears, acts as a considerable constraint on managerial choice in the area of work relations."

Hieruit blyk dit dat die diensverhouding altyd, vanuit 'n strategiese bestuurs-oogpunt, so bestuur behoort te word dat dit die "besigheid" of missienastrewing van die onderneming as geheel proaktief en positief ondersteun. Die rede of missie van diensverhoudingebestuur kan byvoorbeeld vanuit 'n Bedryfsekonomiese oogpunt nooit opsigself gerig wees bloot op "beter arbeidsverhoudinge" in 'n samelewing nie. Dit is ondergeskik aan die besigheidstrategie van die organisasie. Purcell (Storey 1989: 72) se benadering is in ooreenstemming hiermee en hy verwys na hierdie

aspek as synde diensverhoudingestrategie wat "downstream" is tot die ondernemingsbesigheidstrategie. Soortgelyk maak Miller (1989: 49) die opmerking dat "... HRM cannot be a stand-alone corporate issue. Strategically speaking, it must flow from and be dependent on the organisation's (market orientated) corporate strategy". Voorts verduidelik Miller (1989: 50) dat "non-strategic industrial relations management implies a function which is:

- separate from the business
- reactive
- short term
- of no interest to the board of directors
- constrained by definition that it is concerned principally with unionised, lower-level employees".

Dieselfde outeur (Miller 1989: 49) verduidelik dat hierdie nie-strategiese benadering tot die bestuur van arbeidsverhoudinge in die Verenigde Koninkryk tradisioneel getipeer is as "fire fighting" .

Uit die voorgaande blyk dit dat die bestaansrede, doel of missie van diensverhoudingebestuur moet weerspieël dat dit 'n inherente deel vorm van die ondernemingsbesigheid (dus moet dit klant- of markgeoriënteerd wees), dat dit proaktief en lang termyn van aard is, dat dit 'n belangrike saak vir topbestuur is en dat dit nie beperk moet word tot vakbonde en hul laevlakwerknemerlede nie.

By die bepaling van die missie met diensverhoudingebestuur is dit belangrik om klarigheid te hê oor wat die inhoud of area van dié onderwerp behels. Volgens Pearce en Robinson (1988: 73) speel die ondernemingsbesigheid se missiestelling 'n belangrike rol want dit identifiseer "the scope of its operations in product and market terms". Soortgelyk stel Smit en Cronjé (1992: 59) dit duidelik dat die ondernemingsbesigheid se missie "gives direction to the organization's activities and is a concise organized outline of 'who we are, what we do, and where we are headed'".

Deur die bepaling van die basiese doel met diensverhoudingebestuur behoort klarigheid dus verkry te word oor die aard en omvang van dié onderwerp van bestuur

(wat gedoen word, deur wie) en waarheen gestreef word in hierdie bestuursarea. Met betrekking tot die omvang of strekking van hierdie funksionele bestuursarea, en ooreenkomstig die genoemde vereiste wye definisie van die konsep diensverhouding, behoort die missie van diensverhoudingebestuur dus verskeie onderwerpe te dek. In hierdie verband stel Purcell (1987) voor dat die bestuur van "werknemer-verhoudinge" insluit die individuele dimensie (wat verwys na menslikehulpbronbestuur of personeelbestuur) sowel as die bestuur van die kollektiewe dimensie (wat vakbond-bestuur verhoudinge insluit).

Hieruit blyk die wye dekking van die onderwerpe wat ingesluit is by die bestuur van die diensverhouding. Hierdie benadering word ook voorgestaan deur Marchington en Harrison (1991: 288).

Ten einde strategie te kan formuleer in hierdie bestuursarea is dit dus noodsaaklik om op topbestuursvlak oor 'n omvattende bestaansrede of missie vir diensverhoudingebestuur te besin. Dit behoort byvoorbeeld nie beperk te wees tot die bestaansrede en rol van die onderneming se arbeidsverhoudingefunksie of -departement nie. Laasgenoemde word ondersteun deur vorige navorsing (Swanepoel 1989: 210).

Genoemde navorsing het ook tot die volgende aanbeveling gelei (Swanepoel 1989: 262): "Lê klem op die daarstelling van kreatiewe, innoverende arbeidsverhoudingefunksies binne sakeondernemings, en lewer aktiewe bydraes tot die onderneming se strewe na groter algehele uiteindelijke sukses." Hoewel die genoemde ondersoek merendeels gefokus het op die rol van die arbeidsverhoudingedepartement of -funksie in arbeidsverhoudingebestuur, word die belangrikheid van sentimente wat proaktiwiteit, langtermynoriëntasie en integrasie met besigheidsdoelwitte by diensverhoudingebestuur ondersteun, hierdeur bevestig. Genoemde navorsing het ook bevestig dat dit noodsaaklik is om op topbestuursvlak oor hierdie funksionele area te besin en dat die arbeidsverhoudingeverantwoordelikheid by lynbestuur lê, met 'n ondersteunende rol (hoewel op 'n kreatiewe, kataliserende en proaktiewe wyse) wat die arbeidsverhoudingefunksie hierin behoort te speel (Swanepoel 1989: 208-212 en 261-263). Aangesien strategieformulering insake dié bestuursarea 'n

topbestuursverantwoordelikheid is, bly dit die verantwoordelikheid van lynbestuur oor verskeie vlakke heen, om diensverhoudingestrategie suksesvol te implementeer en die missie te bereik.

Die fundamentele doel met die bestuur van die diensverhouding behoort ideaal gesproke duidelik te blyk uit die algemene missiestelling van die onderneming en ook uit die missiestelling van die onderneming se arbeidsverhoudinge- en personeeldepartement of -funksie. So 'n missie of bestaansrede vir diensverhoudingebestuur behoort egter nie uit die lug gegryp te word nie. Dit behoort ook nie staties te wees nie. Vanuit inligting tot bestuur se beskikking behoort dit voortdurend geherevalueer te word en daarom is dit noodsaaklik om voortdurend die omgewingsveranderlikes wat 'n impak op die bestuur van die diensverhouding kan hê, te verken en te ontleed, ooreenkomstig byvoorbeeld Smit en Cronjé (1992: 61) se benadering tot bestuur in die algemeen.

3.4 OMGEWINGSVERANDERLIKES EN -VERKENNING EN DIE FORMULERING VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE

Bestuursdoelwitte, -strategie en -beleid oor die diensverhouding, wat gesien kan word as 'n verfyning van die langtermynplan om die missie te bereik, word volgens 'n strategiese benadering so geformuleer dat dit die beste moontlike passing tussen die onderskeie omgewingsveranderlikes (intern en ekstern) kan bewerkstellig, soos geïnterpreteer deur die besluitnemers. Hierdie sentrale rol van die omgewingsveranderlikes word bevestig deur navorsing van Hirschohn (1988: 74) wat sê dat: "... Labour policies do not exist in isolation but may be utilised offensively and defensively to mediate between management ideology and perceived environmental demands." Ook Swanepoel (1989: 213-243) bevestig dit en Prinsloo en Slabbert (Slabbert et al. 1990: 7/13) stel dit soos volg: "... it is clear that there are numerous influences which must always be monitored and evaluated in order to effectively manage industrial relations within the enterprise."

Hirschohn (1988: 76) gaan egter een stap verder en dui aan dat volgens die "strategic choice"-benadering, "organisations do not necessarily accept environmental influences passively, but have the power to shape their immediate environment, although this does not make them immune to environmental changes".

Die belangrikste hier blyk te wees die sinchronisering van al die omgewingsveranderlikes (Swanepoel 1989: 256) sodat die diensverhouding op 'n organisatoriesgeïntegreerde wyse bestuur kan word, op so 'n wyse dat dit pas by die besigheidstrategie van die onderneming. Soortgelyk beklemtoon Cooke en Armstrong (1990: 33) dat: "HR strategy should be formulated as a continuous process of analysing what is happening to the business and where it is going ... for an integrated business and HR strategy."

Net so beklemtoon die opmerkings van Miller (1989: 51) die noodsaaklikheid om die diensverhouding op 'n organisatories-interaktiewe wyse te bestuur. Volgens Miller (1989: 51) moet dit in lyn wees met "those initiatives taken in other functional areas of the business, and consistent with an analysis of the product market situation. The key is to make operational the concept of 'fit' - the fit of human resource management with the strategic thrust of the organisation".

Met spesifieke terugverwysing na afdeling 2.4 blyk dit ook weer duidelik uit die voorgaande dat die areas van personeel- of menslikehulpbronbestuur nie geskei kan word van die kollektiewe aspek van bestuur-vakbondverhoudinge nie. Veral hierdie twee aspekte van individualisme en kollektiwisme behoort geïntegreer en met mekaar gesinchroniseer te word indien die diensverhouding in totaliteit volgens 'n strategiese benadering bestuur wil word. Vorige navorsing van die navorsers (Swanepoel 1989: 252) lei dan ook byvoorbeeld spesifiek tot die aanbeveling dat "daar voortdurend noue skakeling, samewerking en beleid- en praktykintegrasië geskied tussen die mannekrag- en arbeidsverhoudingefunksies". Een van die mees resente omvattende navorsingsprojekte in die Verenigde Koninkryk se bevindinge lei tot die volgende opmerkings van Storey (1992a: 278):

If policymakers are to contribute to moving relationships forward they will need to attend in particular to the problem areas identified in this study — most especially the persistence in the lack of integration between human resource initiatives and the collective aspects ..., and the related issue of the seeming lack of integration between these practices (individual and collective) and wider business strategy issues.

Hoewel verskeie omgewingsveranderlikes dus strategie vir die bestuur van die totale diensverhouding kan beïnvloed, lê die klem by strategiese bestuur veral op die integrasie van die individuele en kollektiewe dimensies aan die een kant en die integrasie en passing daarvan met die besigheidstrategie van die onderneming aan die ander kant. Arthur (1992: 488) se empiriese navorsing beklemtoon ook die "significant association between the type of workplace industrial relations system and the business strategy choices".

Die vraag is egter watter omgewingsveranderlikes oorweging behoort te geniet indien die diensverhouding volgens 'n strategiese benadering bestuur wil word. Volgens Prinsloo en Slabbert (Slabbert et al. 1990: 7/3-7/13) is daar veranderlikes afkomstig vanuit drie breë omgewingskategorieë, te wete die eksterne omgewingsinvloede op die makro vlak (ekonomies, sosiaal, politiek en wetlik), individuele invloede wat verwys na die doelwitte, waardes en mag van alle deelnemers, en ook die organisatoriese omgewingsinvloede. Laasgenoemde kategorie sluit in organisasiestruktuur, bestuursfilosofie (veral met betrekking tot arbeidsake), besigheidstrategie, organisasieverandering, leierskapstyle, besluitnemingspraktyke en menslikehulpbronbestuur.

Met betrekking tot al hierdie omgewingsveranderlikes is daar talle faktore wat die bestuur van die diensverhouding en die gehalte daarvan binne ondernemingsverband kan beïnvloed. Dit is nie die doel om hier al hierdie aspekte volledig te ondersoek nie, daar dit reeds gedoen is in vorige navorsing (Swanepoel 1989). Met betrekking tot die eksterne omgewing stel Swanepoel (1989: 247), na aanleiding van empiriese navorsing, dat "arbeidsverhoudingebestuur behoort in te sluit die verkenning van makrovlak omgewingsveranderlikes gesetel in die ekonomiese, tegnolo-

giese, politieke en sosiale faktore", en voorts word dit ook gestel dat hierdie "omgewingskategorieë hou elk potensiele geleentheid en bedreigings in vir die onderneming se arbeidsverhoudinge".

Met betrekking tot die organisatoriese omgewing lei Swanepoel (1989: 248-249) se empiriese navorsingsbevindinge byvoorbeeld tot die aanbeveling dat veral die volgende aspekte op geïntegreerde wyse oorweeg moet word by die neem van arbeidsverhoudingebestuursbesluite:

- Topbestuur se waardestelsel insake arbeid en arbeidsverhoudinge.
- Die onderneming se strategiese posisie in terme van aspekte soos markaandeel en die algemene finansiële toestand van die onderneming.
- Tendense in die aard van die onderneming in terme van aspekte soos grootte, strukturele verspreiding, eienaarskap en organisasiekultuur.
- Die magsverdelingstrukture in terme van aspekte soos arbeidsverhoudingebesluitnemingstrukture en die delegering en vryheid van algemene besluitneming binne die onderneming.

Genoemde navorsing (Swanepoel 1989: 251) het ook afdoende bewys gelewer van die noue interverwantskap tussen algemene menslikehulpbronbestuurspraktyke en vakbondbestuurverhoudinge, en is aanbeveel dat "hierdie praktyke voortdurend gesinchroniseer word".

Die klem val hier natuurlik op die praktyk, waar die arbeidsverhoudingespesialisfunksie meestal apart of as onderafdeling bestaan van die personeelfunksie van ondernemings. Storey (1992a: 258) se uitgebreide navorsing in die Verenigde Koninkryk lei ook tot 'n soortgelyke bevinding: "... in a number of these cases, in the operation of separate and distinct specialists (and even departments) responsible, respectively, for industrial relations and human resource management." Voorts, met spesifieke verwysing na hierdie fenomeen, stel Storey (1992a: 278) dit

duidelik dat indien topbestuur ("beleidmakers") sukses op die gebied van diensverhoudinge nastreef, daar daadwerklik aandag gegee sal moet word aan "especially the persistence in the lack of integration between human resource initiatives and the collective aspects".

Storey (1992a: 278) noem egter dat die ander grootste probleemarea gesetel is in "the related issue of the seeming lack of integration between these practices (individual and collective) and wider business strategy issues".

In hierdie verband bevestig die navorsing van Deery en Purcell (1989: 475-476) ook die interverwantskap tussen organisasie-strategie en -struktuur aan die een kant en arbeidsverhoudingestrategie, -struktuur en -praktyke aan die ander kant. Die navorsing van Cooke en Meyer (1990: 280-293) ondersteun weer die verwantskap tussen "structural and market predictors" en "corporate labor relations strategies".

Arthur (1992: 503) kom weer tot die volgende gevolgtrekkings: " the analysis shows that the type of industrial relations policies and practices in place is strongly related to business strategy choices made by different minimills. This study can thus be seen as highlighting labor's stake in 'strategic' business decisions."

Ander navorsing in die Verenigde Koninkryk dui ook op die verwantskap tussen arbeidsverhoudinge en veral die markomgewing van die onderneming, in terme van die organisasie se klante, kompetisie en produkmarkte (Marchington 1990a en Marchington & Harrison 1991).

By die neem van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding, en spesifiek by besluite oor diensverhoudingestrategieformulering, blyk dit dus noodsaaklik te wees dat die invloed van omgewingsveranderlikes oor 'n wye front in ag geneem word. Dit sluit veral aspekte in wat verband hou met die markverwante besigheidstrategie van die onderneming, maar soos wat Arthur (1990: 44) dit stel, strek dit wyer en sluit dit selfs in "... managerial perceptions of the environment, management philosophy, union goals, and bargaining power".

Soos genoem, verg dit ook spesifiek 'n sinchronisering van die kollektiewe dimensie met funksionele aspekte van die individuele dimensie, 'n aspek wat Arthur (1990 & 1992) se navorsing ook impliseer. Diensverhoudingebestuursbesluite, veral op topbestuursvlak, behoort dus deur middel van 'n omgewingsensitiewe benadering die nodige passing ("fit") te beklemtoon. Arthur (1990: 2-6) se doktorsale navorsing in Amerika fokus ook op die "generic workplace industrial relations functions", wat areas insluit soos die organisering van werk, werkerdeelname, kommunikasie, arbeidsverhoudingeprosedures en -prosesse (soos griewe- en geskiloplossingsprosedures), werknemervoorsiening ("staffing"), opleiding en vergoeding. Arthur (1990: 49) stel spesifiek die belangrikheid van die sinchronisering of passing van al hierdie aspekte soos volg:

Organizational performance (i.e. growth, profits, etc) is affected by the fit between industrial relations and business strategies. Internal consistency is important because ... individual workplace practices function together to form the workplace industrial relations system. In order for the system to be effective, all of the parts must work together. The same analysis applies to the relationship between business strategy and industrial relations strategy. These elements must work together and with the environment.

Uit die voorgaande blyk dit dat die verkenning van omgewingsveranderlikes oor 'n wye front noodsaaklik is vir besluitneming oor diensverhoudingebestuurstrategie. Die identifisering van geleenthede en bedreigings vir die diensverhouding se gehalte oor die lang termyn, en in terme van die implikasies vir die onderneming se strewe na sukses, behoort op 'n geïntegreerde wyse gedoen te word sodat sterk en swak punte in die onderneming (en veral die onderneming se diensverhoudingestelsel) hiermee gesinchroniseer kan word, alles met die oog op suksesvolle voortbestaan in 'n veranderende omgewing.

By hierdie omgewingsontledings behoort daar op topbestuursvlak gefokus te word op die afstemming van dié (interne) sterktes en swakhede, op die (eksterne) geleenthede en bedreigings, in soverre dit die bestuur van die diensverhouding betref. Soortgelyk, maar vanuit 'n algemene strategiese bestuursperspektief stel Boseman

en Phatak (1989: 31) dit byvoorbeeld dat "... The most important element in the framework for analysing the SWOTs of a business is the accurate determination of its key success factors ... they change over time".

Johnson en Scholes (1989: 108-109) en Pearce en Robinson (1991: 197-199 en 374-375) beklemtoon die belangrike rol wat die identifisering van en beheeruitoefening oor kritieke suksesfaktore speel by algemene strategiese bestuur. Soos wat Pearce en Robinson (1991: 374) dit stel: "These factors identify the performance areas that are of greatest importance in implementing the company's strategies and must therefore receive continuous management attention." Desgelyks behoort daar op topbestuursvlak gefokus te word op die kritieke suksesfaktore betreffende die diensverhouding. Dit sal uit die ontledings van die sterk en swak punte en geleenthede en bedreigings voortvloei en dus die basis vorm vir doelwitformulering in hierdie area. Hierdie sleutelprestasie-areas sal derhalwe nou saamhang met die veranderende besigheidseise en -strategie van 'n onderneming. Dit sal dié faktore of prestasie-areas wees wat van kritieke belang is om, deur die suksesvolle bestuur van die diensverhouding, by te dra tot die bereiking van die onderneming se besigheidsdoelwitte.

Indien die diensverhouding volgens 'n strategiese benadering bestuur word, behoort besluite oor byvoorbeeld oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie, funksionele diensverhoudingebestuurstrategie, langtermyn doelwitte in hierdie area, en beleid hieroor - tesame met die gepaardgaande strukture, meganismes en prosedures - gebaseer te word op inligting wat gegenereer word uit die verkenning van al hierdie omgewingsveranderlikes en die geïdentifiseerde kritieke suksesfaktore. Die rol van inligtingstelsels in hierdie verband is natuurlik uiters belangrik om 'n databasis daar te stel vir die gereelde bywerking van die ontledings en van die kritieke suksesfaktore.

3.5 BESLUTE OOR GENERIESE, OORHOOFSE EN FUNKSIONELE DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE

3.5.1 Algemeen

Die kompleksiteit en dinamiek verbonde aan topbestuursvlakbesluite en- aksies met betrekking tot die diensverhouding blyk reeds uit die besprekings tot dusver. Die proses behoort, soos hierbo uitgespel, die verkenning van omgewingsveranderlikes oor 'n wye front in te sluit. In lyn met algemene strategiese bestuur behoort 'n konseptuele raamwerk oor strategiese diensverhoudingebestuur spesifiek ook voorsiening te maak vir die neem van bepaalde besluite oor die onderneming se oorhoofse, algemene benadering ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding. In hierdie verband is dit nodig om die verwante konsepte se betekenis uit te klaar, te wete oorhoofse strategie, generiese strategie en funksionele strategie.

3.5.1.1 Oorhoofse strategie

In die algemene strategiese bestuursliteratuur verduidelik Pearce en Robinson (1991: 227) dat "a grand strategy can be defined as a comprehensive general approach that guides a firm's major actions," en voorts ook dat besluite oor hierdie oorhoofse strategieë "provide basic direction for strategic actions. They are the basis of coordination and sustained efforts directed towards achieving long-term business objectives".

In hierdie verband identifiseer Pearce en Robinson (1991: 227-243) twaalf tipies algemene oorhoofse strategieë of benaderings waaruit ondernemings kan kies, elk met sekere spesifieke kenmerkende eienskappe.

Rothwell en Kazanas (1989: 152), in hul toepassing van hierdie basiese strategiese bestuursprosesselemente op die bestuur van menslikehulpbronontwikkeling, sê dat "... Strategic choice for HRD resembles strategic choice in business planning". Dit is ook die benadering wat in die onderhawige studie deur die navorser gevolg word.

Die vraag kan dus gevra word wat besluite oor oorhoofse strategie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding kan behels.

3.5.1.2 *Generiese strategie*

'n Verwante konsep is "generiese" strategie. Pearce en Robinson (1991: 224) sê in hierdie verband dat "a long-term or grand strategy must be based on a core idea about how the firm can best compete in the marketplace. The popular term for this core idea is *generic strategy*". Dieselfde outeurs (1991: 224) dui ook aan dat hierdie generiese strategie in die onderneming se missiestelling 'n aanduiding sal gee van bestuur se "general philosophy of doing business", en dat dit behoort te manifesteer in 'n "holistic statement of the firm's strategic orientation".

Indien dieselfde beginsels teoreties geld ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding, ontstaan die vraag of bestuur 'n generiese diensverhoudingebestuurstrategie kan formuleer. Bestuur behoort 'n kernidee, in die vorm van 'n generalistiese en holistiese stelling, in die organisasie se missiestelling te formuleer oor die ondernemingsbestuur se algemene filosofie ten opsigte van hoe die diensverhouding bedryf behoort te word ten einde sukses te bewerkstellig. So 'n kernidee is noodwendig nou verwant aan die reeds bespreekte kwessie van bestuur se verwysingsdenkraamwerk of ideologie ten opsigte van beide die kollektiewe en individuele dimensies van die diensverhouding. Met inagneming van die omgewingsveranderlikes behoort amptelik verklaar te word (deur 'n holistiese stelling) wat bestuur se aangenome filosofie of strategiese oriëntasie is ten opsigte van diensverhoudingebestuur.

3.5.1.3 *Funksionele strategie*

Dit is verder noodsaaklik om besluite oor oorhoofse en generiese strategie te onderskei van besluite oor funksionele strategieë by die bestuur van die diensverhouding. Met verwysing na die konsep funksionele strategie vanuit die oogpunt van die algemene strategiese bestuursproses, meld Thompson en Strickland (1989: 43) dat dit verwys na "the functional specific approaches and moves crafted by

management ... needed for every major subject of the business".

Funksionele strategie, vanuit die oopunt van die bestuur van die diensverhouding, wentel derhalwe rondom langtermynbesluite oor elke belangrike onderdeel of sub-funksionele area in hierdie veld.

In die res van hierdie afdeling word daar vervolgens gefokus op bestuursbesluite oor filosofie of generiese strategie, oorhoofse strategie en funksionele strategie soos wat dit toegepas word op diensverhoudingebestuur.

3.5.2 Generiese diensverhoudingebestuurstrategie: bestuursfilosofie

Soos reeds aangedui sal besluite oor die kernidee, filosofie of generiese diensverhoudingebestuurstrategie, die basis vir verdere besluite oor oorhoofse strategie in hierdie veld vorm.

Daar is reeds verskeie kere klem gelê op die noodsaaklikheid om die individuele en kollektiewe dimensies te integreer. By die neem van besluite oor generiese diensverhoudingebestuurstrategie word die basis geskep vir hierdie integrasie. Hier besluit bestuur op topvlak oor die onderneming se amptelike "strategiese oriëntasie" (volgens Pearce en Robinson (1991: 224) se terminologie), ten opsigte van beide die genoemde dimensies van die diensverhouding. Daar word besluit, op grond van alle omgewingsveranderlikes en met klem op die onderneming se besigheidstrategie en -rigting, oor die mees toepaslike oriëntasie ten opsigte van **individuele werknemers** en hoe hulle verhouding met die werkgewende instansie bestuur behoort te word; asook ten opsigte van die **kollektiewe dimensie** en hoe die verhouding tussen die werkgewende instansie en die vakbonde bestuur behoort te word. Hierdie geformuleerde filosofie sal noodwendig, soos genoem, nóú saamhang met die ideologie, verwysingsdenkraamwerk of "kognitiewe strukture" (in Lewis (1988: 17) se terme) van bestuur. Dit sal normaalweg egter ook die resultaat wees van verskeie sosiale en politieke prosesse soos bespreek in afdeling 3.2.

3.5.2.1 Die kollektiewe dimensie

Ten opsigte van die kollektiewe dimensie kan bestuur se oriëntasie volgens Purcell (1987: 538-541) op 'n kontinuum voorgestel word wat bestuur se filosofie ten opsigte van werkerverteenvoording in die onderneming weerspieël. Hoewel die klem val op vakbonde as die verteenwoordigende entiteite van werkers in die werksplek, kan dit ook betrekking hê op, soos wat Purcell (1987: 539) dit stel, ondernemings met "works or company councils along the lines of the West German model".

Dit wentel hier dus in wese rondom bestuur se amptelike kernidee ten opsigte van veral indirekte werkerdeelname. Purcell (1987: 538-539) noem dat bestuur hulself sal afvra: "to what extent employees have the right to elect some of their number to represent their interests and articulate their views in dialogue with management. In short, do employees have their own collective organization as an alternative structure or interest group?"

Voorts stel Purcell (1987: 539) dit duidelik dat, ongeag die mate waarin eksterne veranderlikes soos wetgewing hierdie dimensie op bestuur kan afdwing, bestuur steeds 'n keuse het oor "the extent to which they legitimize, *de facto*, the collective and joint structures of negotiation ... and thereby the extent to which it is accepted or opposed".

So kan bestuur dan, in noue samehang met hul onderliggende verwysingsdenkraamwerke of ideologieë, eerstens besluit om die kollektiewe dimensie as onnodig te beskou juis omdat 'n unitaristiese ideologie ondersteun word. Hiervolgens is dit bestuur se algemene filosofie dat veral vakbonde nie bestaansreg het nie en dat hulle net die onderneming se werking belemmer. Daar is 'n topbestuursoriëntasie of kernidee van weerstand teen, en 'n basiese weersin in, die kollektiewe dimensie soos wat dit manifesteer in vakbondverteenvoording van werknemers. Vakbonde word as indringers en onnodig beskou, juis omdat daar volgens bestuur 'n natuurlike sin vir samehorigheid bestaan tussen bestuur en werkers in 'n stelsel (die onderneming) waar gemeenskaplike belange en doelwitte natuurlik is, eerder as wat

daar 'n natuurlike konflik van belange is (Purcell & Sisson 1983).

Ten tweede toon Purcell (1987 en 1992) dat bestuur se kernidee oor die kollektiewe dimensie een kan wees waar vakbonde aanvaar en erken word as die regmatig verteenwoordigende entiteite van sekere van die onderneming se personeel. Vakbonde word aanvanklik as onvermydelik aanvaar. Die kernidee is dat vakbonde op 'n geformaliseerde wyse "beheer" behoort te word. Vakbonde sal amptelik erken en mee onderhandel word volgens hierdie filosofie en bestuur wil hulle nie ten alle koste vermy of "uithou" nie, maar hulle word ook nie verwelkom nie.

Derdens, volgens die ander uiterste van die kontinuum insake bestuur se oriëntasie ten opsigte van die kollektiewe dimensie, glo bestuur dat vakbonde 'n goeie en funksionele rol te speel het in die sakeomgewing en samelewing in die algemeen. Werkerverteenwoordiging word verwelkom, spesifiek in die vorm van vakbonde. Purcell (1987: 540) verduidelik dat bestuur hiervolgens 'n filosofie het van konstruktiewe verhoudinge met "these employee organizations and to incorporate them into the organizational fabric". Die kernidee sentreer derhalwe rondom bestuur se intensie om die gesamentlike oplossing van probleemareas te beklemtoon. Die filosofie is dat die onderneming se "menslike faktor" in samewerking met werkerverteenwoordigende entiteite (ook spesifiek vakbonde) bestuur behoort te word.

3.5.2.2 *Die individuele dimensie*

Bestuur se strategiese oriëntasie ten opsigte van die mens as individuele werknemer en hoe om individuele werknemers te bestuur kan eweneens op 'n kontinuum voorgestel word. Purcell (1987: 536) verduidelik dat dit hier wentel rondom die "extent to which the firm gives credence to the feelings and sentiments of each employee and seeks to develop and encourage employees' capacity and role at work". Dit sentreer rondom bestuur se kernidee of algemene filosofie ten opsigte van elke individuele werknemer.

Aan die een uiterste van dié kontinuum kan bestuur se filosofie wees dat die mens bloot as net nog 'n produksiefaktor beskou word, wat voortdurend absoluut streng beheer moet word soos enige ander produksiefaktor, byvoorbeeld geld en masjienerie. Eienskappe wat kenmerkend is van so 'n bestuursoriëntasie teenoor die individuele werknemer sluit volgens Purcell (1987: 537) in dat bestuur aspekte soos oormatige beheer en dissipline sal beklemtoon en ook dat mense bloot "nommers" sal wees wat vervang kan word vanuit eksterne arbeidsmarkbronne. Met so 'n filosofie glo bestuur dat elke werknemer as 'n suiwer kostefaktor beskou moet word, koste wat so laag moontlik gehou behoort te word. Dit is 'n baie "negatiewe" bestuursingesteldheid teenoor die mens as werknemer. Bestuur sou volgens so 'n filosofie, indien enigsins moontlik, eerder sonder hierdie hulpbron wou klaarkom. Purcell (1987 en 1992) noem hierdie oriëntasie een van "commodity status and labour control". So 'n kernidee blyk direk voort te spruit uit 'n ideologie wat met McGregor (1969) se Teorie-X van leierskap strook.

Tweedens, in die middel van dié kontinuum, waar sommige Teorie-X aannames steeds moontlik geld, is die bestuursoriëntasie, soos wat Purcell (1987: 537 & 538) dit noem, paternalisties. Bestuur se filosofie of kernidee is dat elke werknemer 'n mens met bepaalde behoeftes is wat goed behandel moet word en dat elke werknemer in wese beskou behoort te word as "een van die onderneming", 'n "kind van een groot gesin", en dat daar vir elke individuele werknemer dus "omgee" behoort te word. Die kernidee sentreer om die uitstraal van 'n bestuurskorps wat goedgunstig is en "omgee", sodat werknemers dan sal presteer. 'n Filosofie word geformuleer dat daar na elke werknemer omgesien sal word en dat elkeen goed "versorg" sal word, dat menslike (en nie meganistiese) behandeling vir elke persoon beskore is en dat die algemene welsyn en welstand van elke individuele werknemer deur bestuur op die hart gedra sal word. In ruil kan bestuur lojaliteit en respek verwag. Purcell (1987: 537) haal in hierdie verband 'n bestuurder soos volg aan: "The company has generated a caring, paternalistic attitude. It listens to employees. It is tolerant of the employees within the constraints of successful business."

Terselfdertyd sal so 'n kernidee manifesteer in elemente van orde, hiërargie, respek en stabiliteit — soos in die tipiese huisgesin. Elke persoon sal moet weet wat sy/haar posisie is en wat van so 'n posisiehouer verwag word in terme van gedrag. Die idee is dat werknemers sekuriteit sal hê en in ruil daarvoor, so word verwag, behoort werknemers lojaal te wees en te voldoen aan bestuur ("pappa") se neergelegde vereistes.

Hierdie bestuursfilosofie van paternalisme is meer positief teenoor die mens as werknemer. Hoe mense beweeg kan word om in lyn met organisasiedoelwitte op te tree, is volgens Springer en Springer om, in ooreenstemming met die humanistiese sielkunde, te fokus op Maslow se laerordebehoefte of Herzberg se higiëne-faktore (Pieper 1990:42-43).

Derdens word die ander uiterste van die kontinuum betreffende bestuur se strategiese oriëntasie ten opsigte van die individuele werknemer, deur Purcell (1987: 538) omskryf as "resource status and employee development". Met hierdie bestuursfilosofie verklaar bestuur dat elke werknemer as 'n uiters belangrike hulpbron en bate van die onderneming beskou moet word, 'n hulpbron met baie potensiaal wat benut en waarin geïnvesteer moet word. Die kernidee word geformuleer dat baie hulpbronne (soos geld en tyd) geïnvesteer sal word in die opleiding en ontwikkeling van die werknemers. Bestuur sal verklaar dat werknemers baie vryheid deur deelname het om hulle potensiaal, kreatiwiteit en innoverende vermoë te kan verwesenlik en uitleef. Volgens so 'n generiese strategie sal bestuur dus klem lê op die inherente waarde van elke individu, wat insluit aspekte soos die kennis, houdings, vaardighede, kreatiewe vermoë en bevoegdhede van elke werknemer. Hierdie bestuursfilosofie spruit moontlik uit 'n ideologie wat verband hou met McGregor (1969) se Teorie-Y.

3.5.2.3 *Integrasie van die individuele en kollektiewe dimensies*

Purcell (1987: 541) kombineer hierdie twee dimensies van die diensverhouding en vorm 'n matriks waarop die interverwantskap van dié twee dimensies uitgebeeld word. Dit word in figuur 3.2 voorgestel.

Purcell (1987) noem die onderskeie interseksies van die matriks "bestuurstyle in werknemerverhoudinge" (management styles in employee relations). Bendix (1992: 83-88) sowel as Douwes Dekker (1990b: 354-357) gebruik hierdie matriks van Purcell net so, en verwys dienooreenkomstig daarna as "bestuurstyle in werknemerverhoudinge". Só word in wese ses verskillende "style" in diensverhoudingebestuur uitgebeeld, elk met unieke kenmerke wat spruit uit die kombinasies van bestuur se oriëntasies en praktyke ten opsigte van die individuele en die kollektiewe dimensies. Purcell (1987: 540) dui aan dat in verskeie periodes een dimensie meer beklemtoon kan word as 'n ander. Purcell (1987: 546) dui ook aan dat: "Companies can, and do operate on both these dimensions ... and the need is to identify recognizable points along the two scales."

Dieselfde aspek van integrasie word beklemtoon deur Storey (1992a: 278) as iets wat nagestreef behoort te word deur beleidmakers (topbestuur).

Purcell (1987: 374) sê sy benadering fokus primêr op "originating philosophies and policies which influence action" en dui dan ook voortdurend op bestuur se voorkeure ten opsigte van beide dimensies, asook op die probleem van "... If a preference exists ... it must be, to a degree at least, translated into policy or determined behaviour for us to be able to say that the company has a distinctive management style".

Hier word dus volgens Purcell (1987) onderskei tussen aspirasies, intensies en oriëntasies aan die een kant en uitkomst, gedrag en praktyk aan die ander kant. Die polemieë rondom die gaping tussen strategie (of beleid) en die implementering daarvan (praktyk) tree hier dus na vore, 'n aspek wat ook beklemtoon word deur Horwitz (1991: 63-86) en verder toegelig word in hoofstuk vier. Purcell (1987) se benadering, en derhalwe dié van Bendix (1992) en Douwes Dekker (1990), is om primêr te fokus op beleid vir dié twee dimensies, hoewel "styl" volgens hulle ook sou verwys na die gemanifesteerde gedrag en praktyke wat in 'n organisasie voorkom. Die navorser verkies egter om, binne die konteks van generiese diensverhoudingebestuurstrategie, bloot te fokus op, soos reeds genoem (en in lyn met Pearce en Robinson se terminologie), bestuur se algemene strategiese oriëntasie, filosofie,

intensies of aspirasies ten opsigte van beide dimensies.

Soos reeds uitgewys, val die klem in 'n Suid-Afrikaanse konteks, en dus in hierdie ondersoek, op die kollektiewe dimensie. Dit wil sê, indien topbestuur se filosofie ten opsigte van die kollektiewe dimensie negatief teenoor vakbonde sou wees, dit bloot beteken dat besluite oor die individuele dimensie in daardie onderneming geneem sou wou word sonder enige inagneming van vakbonde, of selfs in 'n meer uiterste vorm, gerig op vakbondeliminatie. Dit wil sê 'n paternalistiese bestuursfilosofie ten opsigte van die individuele dimensie sou in sulke omstandighede beteken dat bestuur se intensies is om alleen, sonder dat vakbonde enigsins hierin geken wil word, verskeie programme, praktyke en beleid wil instel wat versorgend van aard sal wees ten opsigte van individuele werknemers.

Met die integrasie van die kernidee of algemene filosofie ten opsigte van hierdie twee dimensies, kan die generiese strategie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding dus geformuleer word. So 'n generiese diensverhoudingebestuurstrategie kan dan teoreties moontlik as basis dien vir verdere topbestuursbesluite oor oorhoofse bestuurstrategie vir die diensverhouding. Die fokus is hier nog steeds op bestuur se intensies, oriëntasies en filosofieë wat geformuleer word ten opsigte van beide dimensies, en nie op 'n meer spesifiek afgebakende strategie, beleid of selfs praktyke nie. Dit is dus nie dieselfde as Purcell (1987) se "style" nie, want Purcell gebruik byvoorbeeld ook frases soos die volgende om te illustreer watter gemanifesteerde "styl" ter sprake is: "Attitude surveys may well be used regularly", "communication systems are likely to be extensive... the existence of democratic structures representing employees" — aspekte wat reeds duidelik verband hou met gemanifesteerde praktyk.

Buiten topbestuurbesluitneming oor generiese diensverhoudingebestuurstrategie kan verdere besluite geneem word ten einde oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie te formuleer.

FIGUUR 3.2

PURCELL SE "STYLE" IN ARBEIDSVERHOUDINGE

I N D I V I D U A L I S M E	"Menslike- hulpbron- ontwikkeling" (bates)	<i>Gesofistikeerde mense- verhoudinge styl</i>	"Turbulensie"	<i>Gesofistikeerde konsultatiewe styl</i>
	"Versorging" (kinders)	<i>Paternalistiese styl</i>	<i>Konstitusionele styl</i>	<i>Moderne paternalistiese styl</i>
	"Beheer soos masjien" (produksiefaktor/ handelsartikel)	<i>Tradisionele outokratiese styl</i>		?
K O L L E K T I V I S M E				
		Unitaristies (geen vakbond)	Kompeterend (klop vakbond)	Samewerkend (benut vakbond)

3.5.3 Oorhoofse en funksionele strategieë vir die bestuur van die diensverhouding

3.5.3.1 *Algemeen*

Soos wat die bestuursfilosofie of generiese strategie deels voortspruit uit die ideologieë en verwysingsdenkraamwerke van die besluitnemers, word meer gedetailleerde besluite met betrekking tot oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding geneem binne die raamwerk van die geformuleerde filosofie of generiese strategie.

Net soos wat dit uitgespel word in Pearce en Robinson (1991: 224) dat "long-term or grand strategy must be based on a core idea", met verwysing na die generiese strategie paradigma, behoort langtermyn oorhoofse strategie in die arbeidsveld gebaseer te wees op die kernidee of strategiese oriëntasie van topbestuur, soos uitgespel in die vorige afdeling.

Daar moet voorts in gedagte gehou word dat hierdie besluite, hoewel gebaseer op bepaalde "kernidees", steeds geneem word binne die konteks van al die omgewingsveranderlikes, met spesifieke klem op die "passing" hiervan met die besigheidstrategie en dus die onderneming se strewe na sukses. 'n Verskeidenheid besluite ten opsigte van oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding word sodoende moontlik. Ten einde hierop te fokus is dit weer eens noodsaaklik om kortliks stil te staan by die potensiële terminologiese problematiek wat mag bestaan. Twee terme wat spesifiek hierbo gebruik is en wat verwarring kan skep, is dié van besigheidstrategie en oorhoofse strategie.

Ten opsigte van laasgenoemde stel Pearce en Robinson (1991: 227) dit duidelik dat "grand strategy can be defined as a comprehensive general approach that guides a firm's major actions". In afdeling 3.5 hierbo is reeds hierna verwys. Deur dié konsep toe te pas op die veld gemoeid met die diensverhouding, verwys oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding na die omvattende algemene benadering wat die onderneming se hoofaksies in hierdie area sal lei.

Die konsep besigheidstrategie is reeds in afdeling 2.3 toegelig as synde te verwys na besluite oor hoe om ten beste te kompeteer in 'n spesifieke nywerheid, mark of veld van bedryf. In afdeling 2.3 is reeds daarop gewys dat hierdie as 'n tipe strategie eerder as 'n vlak van strategie getipeer kan word. Die onderskeid tussen besigheidstrategie en korporatiewe strategie bly egter beperk juis omdat daar soms by multibesigheidondernemings sprake is van beide tipe strategieë. Purcell (1989) fokus juis op die problematiek verbonde aan die rol en plek van strategie oor die diensverhouding in multibesigheidondernemings. Purcell (1989: 81-91) se gevolgtrekkings is dat dit moeilik is om op korporatiewe vlak oorhoofse strategiese besluite oor diensverhoudingebestuur te neem indien dit 'n multibesigheidonderneming is, veral indien hierdie verskillende besighede deel vorm van 'n gediversifiseerde korporatiewe strategie. Hierdie argument maak sin juis omdat die tipe besigheid, bedryf of nywerheid so 'n belangrike invloed uitoefen op die tipe werknemers (arbeid) en vakbonde waarmee gewerk sal word. In hierdie verband sê Douwes Dekker (1990b: 349) dat hierdie tipe besluit oor die benaderings ten opsigte van die individuele en kollektiewe dimensies deels sal afhang van "the nature of the sector: in the building and civil engineering industries a different management style is used to that in the electronics industry".

Derhalwe word Purcell (1989) se benadering ondersteun dat strategiese bestuursbesluite rakende die diensverhouding in wese op besigheidstrategie eerder as op korporatiewe strategie geskoei sal wees, juis omdat korporatiewe strategie primêr gemoeid is met finansiële aspekte soos wat dit verband hou met portefeuljebestuur (Purcell in Storey 1989: 73-80 en Smit & Cronjé 1992: 110). Purcell (Storey 1989: 79) stel dit so: "In sum different businesses in the portfolio require different types of employee relations and must thus be treated as separate units."

Derhalwe fokus die verdere besprekings oor oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding op dít wat geformuleer word op die besigheidsvlak van 'n gediversifiseerde multibesigheidonderneming. Dit kan egter ook die korporatiewe vlak wees indien dit 'n enkelbesigheidonderneming is, of indien die multibesigheidonderneming nie gediversifiseerd is nie. Dit bly egter **topvlak**, ongeag watter eenheid van analise ter sprake is, juis omdat daar op topvlak besluite geneem moet

word oor die beste passing of "fit" tussen eksterne en interne omgewingsveranderlikes.

3.5.3.2 *Bestuursfilosofie, oorhoofse strategie en funksionele strategie: die koppevlak*

Besluite oor die omvattendalgemene benadering ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding behoort wyd genoeg te wees om alle hoofaksies in die onderskeie subfunksionele areas (dit wil sê funksionele strategieë in hierdie veld) te lei in die rigting van die beste passing van die onderneming en die verskeie omgewingsfaktore. Arthur (1990: 192-193) sluit in dieselfde trant sy doktorsale tesis af met onder andere die volgende opmerking: "The study provides empirical support for the normative recommendation that to achieve maximum performance, managers should match IR policies and practices with the firm's business strategy ..., HR managers must coordinate individual policies to ensure internal consistency and fit with the firm's business strategy". Dié "interne konsekwentheid" verwys na die passing van die breë funksionele areas van die individuele en kollektiewe dimensies se verskeie funksionele strategie-areas.

Vroeër is reeds genoem dat hierdie studie sterk fokus op die kollektiewe dimensie, juis omdat vakbonde so 'n dominante rol speel in Suid-Afrika in die huidige tydsgewrig. Dienooreenkomstig is die navorser se standpunt dat bestuur se generiese strategie of filosofie ten opsigte van vakbonde 'n belangrike rol sal speel ten opsigte van hoe die individuele dimensie, dit wil sê elke individuele werknemer se verhouding met die onderneming, bestuur sal word.

Cherrington (1995: 535) sowel as Beach (1980: 88) verduidelik hoedat die kollektiewe dimensie van vakbondwese 'n wesentlike invloed uitoefen op die bestuur van die diensverhouding. Beach (1980:67) noem spesifiek dat: "When employees of a company are represented by a union, policies and practices affecting the employment relationship that were formerly decided by management alone are now subject to joint determination." Cherrington (1995: 535) verwys na "unilateral versus bilateral decision making", waar laasgenoemde spesifiek verwys na besluite oor personeelsake wanneer vakbonde teenwoordig is.

Praktyke en besluite wat in tradisionele terme gemoeid is met die funksionele areas van personeelbestuur word hiervolgens beïnvloed deur die kernidee of bestuursfilosofie ten opsigte van die kollektiewe dimensie. Dit gebeur in so 'n mate dat wanneer vakbonde prominent is, bykans elke funksionele personeelbestuurspraktykarea se aard uiteindelik grootliks beïnvloed kan word deur die kollektiewe dimensie se aard en stand. Cherrington (1995: 535) noem ook dat "... the presence of a union significantly alters several human resource activities", en illustreer dan hoe funksionele strategie-areas soos werwing, keuring, vergoeding en dissiplinehandhawing hierdeur beïnvloed word. As gevolg hiervan behoort die klem by die topbestuursbesluit rakende oorhoofse strategie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding, te val op die kollektiewe dimensie, en spesifiek in Suid-Afrika op die bestuur-vakbond dimensie.

Uit die voorgaande blyk dit dat, ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding, daar 'n noue interverwantskap tussen bestuursfilosofie (generiese strategie), oorhoofse strategie en funksionele strategie bestaan. Net soos wat bestuursfilosofie 'n geformuleerde verfyning is van topbestuur se gedeelde verwysingsdenkraamwerk of ideologie ("collective cognitive map" in Lewis (1988) se terme), is die formulering van oorhoofse bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding 'n verfyning van generiese strategie of bestuursfilosofie. Die oorhoofse strategie sal weer die breë, omvattende raamwerk daarstel wat besluite oor die aard van die onderskeie funksionele strategieë soos werkorganisering, indiensneming, opleiding, loopbaanbestuur en vergoeding sal rig. By die bespreking wat hieronder volg word die funksionele strategieë se veranderende aard, op grond van die onderskeie oorhoofse strategieë, dan ook telkens uitgewys.

3.5.3.3 *Oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategieë*

Met betrekking tot "grand strategies for labor relations" (Cooke & Meyer 1990: 280), dit wil sê die kollektiewe dimensie in die navorser se terme, maak Cooke en Meyer (1990: 281) die volgende opmerking: "From the literature, three corporate strategies are identified: union avoidance, union-management collaboration, and a

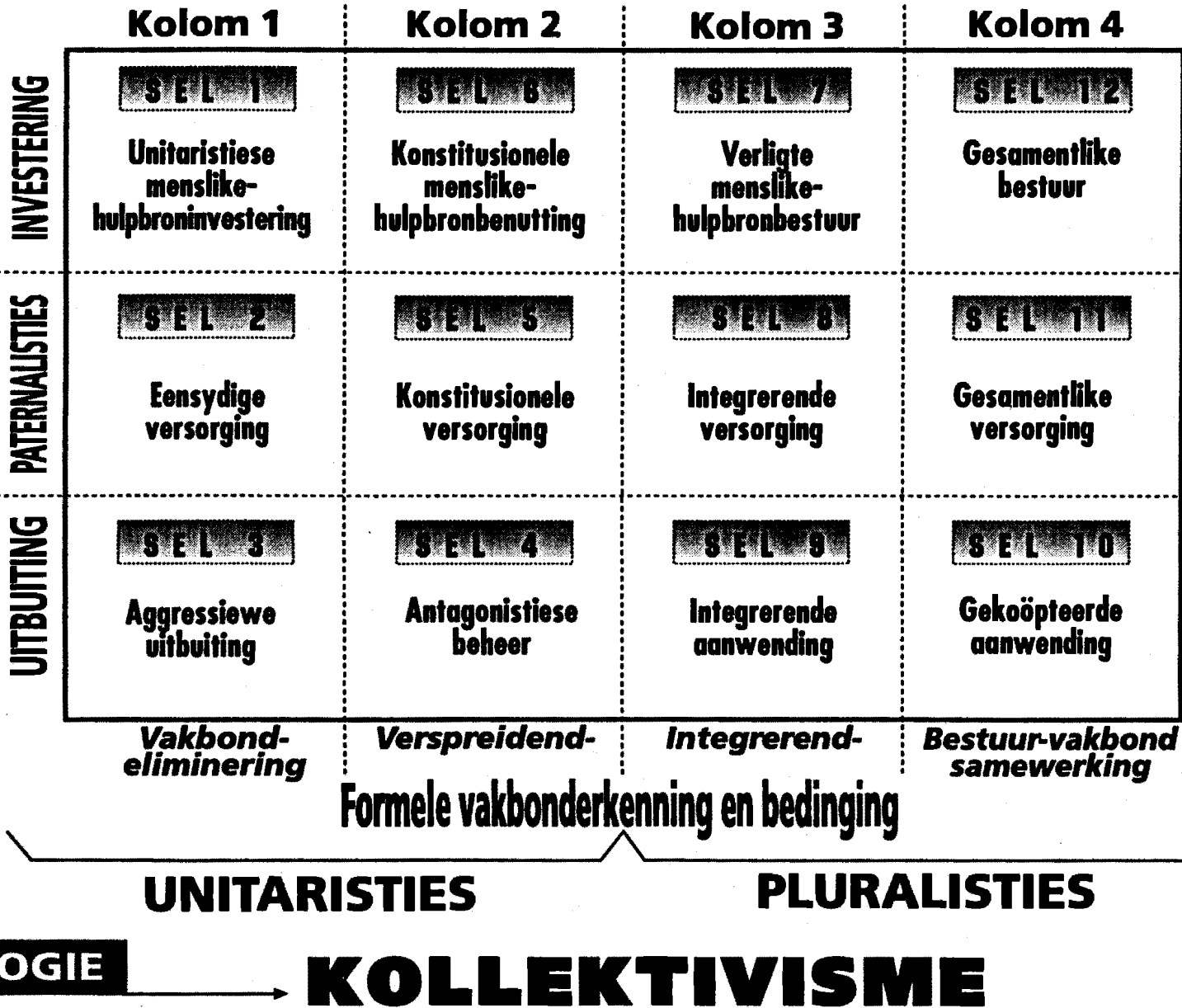
mixed strategy that employs some actions consistent with union avoidance and some consistent with collaboration."

Hierdie outeurs se benadering fokus spesifiek op die multibesigheidonderneming se korporaatvlak, waar die "mengstrategie" daarop wys dat daar binne die portefeulje van verskeie besigheidsondernemings, sommige 'n vakbondvermydingstrategie sal volg terwyl andere 'n vakbondsamewerkingstrategie sal volg. Indien hierdie benadering vergelyk en geïntegreer word met die werke van Purcell (1987), Arthur (1990), Verma (1989) en selfs ook Dyer en Holder (1988), kan sekere vernuwendes en gevolgtrekkings volg. Figuur 3.3 is die navorser se uitbouing van veral Purcell (1987) se werk en is 'n visuele voorstelling van hoe oorhoofse bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding teoreties gekonseptualiseer kan word.

Terwyl Purcell (1987) se werk nie beperk is tot vakbonde nie, maar ook ander werkerverteenvoordigende strukture soos werkerade kan insluit, is Cooke en Meyer (1990) se fokus suiwer op vakbonde. Die werke van Dyer en Holder (1988) en Grobler (1991) fokus weer primêr op die individuele dimensie sonder om die nodige aandag aan die kollektiewe dimensie te gee. In die bespreking wat volg, word getoon hoe hierdie dimensies geïntegreer kan word.

Die eerste generiese strategie ten opsigte van die kollektiewe dimensie noem die navorser **vakbondeliminering**. Die benadering is om ook te fokus op werkerverteenvoordiging in die algemeen en derhalwe is daar teoreties ruimte vir 'n "geen-vakbond" strategie. Die klem val egter juis op die vakbond as verteenwoordigende entiteit omdat vakbonde in Suid-Afrika so 'n prominente plek in die sakeomgewing inneem. Reese (1991: 39) sê egter in die algemeen in hierdie verband dat wat Suid-Afrika betref "... Outside the world of dreams, however, the non-union way has no chance ... all management can do is to encourage the unions to act 'responsibly' ... If you want responsible unions, treat them as such."

INDIVIDUALISME



3.5.3.3.1 Drie oorhoofse strategieë van vakbondeliminering

Dié bestuursoriëntasie of kernidee van "geen vakbonde", met die gepaardgaande ingesteldheid dat vakbonde 'n "onding" is wat ten alle koste uit die ondernemings sake gehou moet word, word dus in meer spesifieke terme 'n amptelik geformuleerde omvattende bestuursbenadering. Hoe ondenkbaar dit ookal op hierdie stadium in Suid-Afrika mag lyk, bly dit steeds 'n teoretiese opsie waarop bestuur mag besluit ten einde 'n doel van "geen vakbonde" te bereik.

Cooke (1990: 46) noem dat so 'n strategie, onder andere geskoei kan wees op aggressiewe programme en veldtogte "against the unionisation of existing, newly opened, or acquired nonunion facilities". Voorts word gestel dat "... Union-avoiders make greater capital investments in nonunion plants, reduce employment in unionized plants while increasing employment in nonunion plants, and, where possible, seek decertification of unions. The Union-avoidance strategy is an attack on the very legitimacy of union representation" (Cooke & Meyer 1990: 46).

In gevalle waar topbestuur hierdie strategie kies en formuleer, maar daar nog steeds vakbonde teenwoordig is, sal bedinging met dié vakbonde volgens Cooke (1990: 46) die vorm van "... Tough positional negotiations that demand concessionary bargains over wage, benefits and work rules", aanneem — weer eens dus gemik op die wegdoen met vakbonde. Die kernidee dat vakbonde se legitimititeit ontken word onderlê duidelik hierdie strategie. Douwes Dekker (1990: 356) sê byvoorbeeld (op grond van Purcell (1987) se werk) daar is by hierdie benadering "no relationship with the union: The typical unitary or anti-union approach".

By so 'n strategie sal enige besluite ten opsigte van **individuele werknemers** dus sover moontlik geneem wil word sonder dat vakbonde enigsins geken word in die saak. Bestuursaksies sal gemik wees op die nie-erkenning van vakbonde. Rothwell en Kazanas (1988: 367-368) noem hierdie strategiese opsie vakbondeliminering, en sê dat 'n besluit "to pursue decertification is a strategic one in its own right ... Managers should thus be certain, before they start, that long term benefits will outweigh short term consequences".

Genoemde outeurs noem ander voorbeelde van "union bashing", wat insluit die hervestiging van die onderneming elders en die verkryging van die hulp van "specialized, experienced consultants in union decertification" (Rothwell & Kazanas 1988: 368).

Ander, meer subtiele strategiese elemente kan insluit om individuele werknemers stelselmatig ontevrede te maak met hul vakbonde sodat hulle nie meer lede van die vakbonde wil wees nie. Sodra vakbondledetalle dan ver genoeg gedaal het, word die vakbond se formele erkenning teruggetrek. In gevalle waar vakbonde dus volgens so 'n strategie misken word, kan bestuur besluit om as deel van so 'n oorhoofse omvattende benadering, voorsiening te maak vir ander vorme van werker-verteenvoordinging indien werkers dit sou wou hê. In so 'n geval kan werkerade byvoorbeeld ingespan word, maar die klem sal val op geen eksterne werker-verteenvoordinging nie. Meestal sal bestuur egter wil fokus op die individuele dimensie, met die oog daarop om kollektiewe behoeftes te ontmoedig, tot op 'n vlak waar vakbonde uitgeskakel kan word.

So 'n aggressiewe vakbondelimineringstrategie verg egter spesifieke omstandighede, wat 'n regering en arbeidswetgewing insluit wat relatief pro-bestuur en anti-vakbondwese is (soos tans in Amerika en die Verenigde Koninkryk) en 'n relatief swak vakbondstand. In sulke gevalle mag dit byvoorbeeld beteken dat werwing en indiensneming spesifiek gemik sal wees op die uithou van vakbonde.

Unitaristiese menslikehulpbroninvestering

Die kenmerkende eienskappe by hierdie oorhoofse strategie dui op die "unitaristiese menslikehulpbroninvestering of -benutting" (sel 1 in figuur 3.3). Purcell (1987 en 1992) verwys na 'n "gesofistikeerde menseverhoudinge" styl en sê ook byvoorbeeld dat hiervolgens "... Great care is taken with selection and an emphasis on employee competences ... flexible reward structures ... merit awards ... extensive networks and methods of communication. Substantial expenditure on employee development, training and learning ... these companies seek to make it unnecessary or unattractive for staff to unionise".

By hierdie oorhoofse strategie, met die klem op vakbondeliminering, is dit dus uiteindelik bestuur se intensie om vakbonde uit te hou deur op unilaterale wyse (sonder vakbonde) te besluit oor hoe om in werkers te investeer, hulle te benut, en so meer, maar wel spesifiek met die insette en deelname van elke individuele werknemer.

Verma (1983: 169) se navorsing fokus op so 'n spesifieke geval en hiervolgens het so 'n "alternatiewe menslikehulpbronbestuurstelsel" onder andere die volgende kenmerke:

- Vergoeding en byvoordele van werkers is baie kompetend in die arbeidsmark, eerder as bloot in ooreenstemming met algemene vakbondeise en oorhoofse nywerheidsvlakke.
- Die strukture vir werk (en dus vergoeding) is gebaseer op minder posklassifikasies, pos- en loongrade. Vergoeding vir kennis is kenmerkend.
- Werk word so georganiseer dat buigsaamheid in poste en posvulling beklemtoon word sodat individue kan roteer tussen poste na gelang van die organisasie se behoeftes en die werkers se vermoëns of vaardighede. Dit dui dus op 'n multivaardigheidsbenadering.
- Uitgebreide direkte kommunikasie en direkte werkerdeelname en -betrokkenheid in "small task-related groups".

Verma (1983: 172) stel dit byvoorbeeld ook duidelik dat, in dié spesifieke geval, "... Nonunion status has been maintained in these plants not so much by aggressive suppression of unionizing efforts but rather because of innovative human resource management techniques that appear to have reduced the incentive to unionize".

Eensydige versorging

Alternatiewelik kan bestuur, steeds met die bedoeling om vakbonde uit te hou, maar gebaseer op 'n ander kernidee hoe om individuele werknemers te bestuur, besluit om individuele werknemers op 'n eensydig-paternalistiese wyse te behandel. Purcell (1992) verwys na 'n paternalistiese styl terwyl die navorser dit 'n oorhoofse strategie van "eensydige versorging" noem (sel 2 in figuur 3.3). Bestuur se intensie is hiervolgens nie om te investeer in elke individu en om elkeen se potensiaal ten volle te onthul en te benut nie, maar eerder om elkeen "goed, regverdig en billik te behandel". Bestuur sal met so 'n strategie aspekte soos afwaartse kommunikasie, vaste posgraadstrukture, gemiddelde of "genoegsame" vergoeding, stabiliteit, sekuriteit, orde en hiërargie wil beklemtoon. Anders as by unitaristiese menslikehulp-bronbenutting, is daar by so 'n benadering min interne mobiliteit en loopbaanvordering (Purcell 1992). Bestuur wil ook nie klem lê op die potensiële kreatiewe vermoëns van individue om, by wyse van direkte werkerdeelname, bydraes te lewer nie. Bestuur wil hiervolgens eerder die pad volg van 'n "caring welfare image" (Douwes Dekker 1990: 354), met die bedoeling dat werknemers nie 'n behoefte het aan 'n vakbond nie omdat hulle werksekuriteit het en goed genoeg "versorg" is.

Bestuur formuleer derhalwe 'n breë plan van werkorganiseringspligte (pos-beskrywings) streng afgebaken is sodat elkeen presies weet wat om te doen. So wil bestuur 'n kultuur van stabiliteit, orde en sekuriteit skep. Personeelbestuurstake sal derhalwe sover moontlik op so 'n wyse uitgevoer wil word dat vakbonde uitgehou word of minstens sonder om hulle in ag te neem. Personeelbestuurstake soos posontleding, -beskrywing en -evaluering sal hiervolgens prominent wees en sal "ten alle koste" uitgevoer wil word sonder die insette van vakbonde. Personeel- en loopbaanbeplanning sal minder prominent wees en sal eerder vertikaal gefokus wees as horisontaal juis omdat multi-vaardighede, alternatiewe werkspatrone, plat organisasiestrukture en natuurlike werkspanne nie deel sal uitmaak van dié oorhoofse strategie nie. Net so sal opleiding eerder gemik wees daarop om individue bevoeg te maak in hul huidige poste as vir enige moontlike alternatiewe werke. Prestasiebeoordeling sal tipies 'n eensydige proses wees waar bestuur se voorneme is om volgens bestuursneergelegde prestasievereistes of -kriteria te beoordeel of

werkers voldoende presteer of nie. Gesondheid en veiligheid sal tipies uiters belangrik wees. Binne die raamwerk van so 'n oorhoofse strategie sal personeelbestuursprogramme en - hoofaksies dus geloods word met die oog op vakbondeliminering deur goeie werkerbehandeling.

Aggressiewe uitbuiting

Die heel uiterste oorhoofse strategie, wat beswaarlik in die huidige tydvak bestaansreg kan hê, word "aggressiewe uitbuiting" genoem (sel 3 in figuur 3.3). Purcell (1992) noem dit die tradisionele styl. Dit is 'n openlik negatiewe en vyandige strategie teenoor alle dimensies van die mens in die werksplek. Purcell (1992) sê byvoorbeeld "labour is viewed as a cost or factor of production and employee subordination is assumed to be part of the 'natural order' of the employment relationship. Fear of outside union interference. Unionisation is opposed ... To low pay and low job security".

Bestuur se plan sal heel moontlik wees om vakbonde deur aggressiewe programme te beveg wat, soos vroeër genoem, die hervestiging of selfs sluiting van aanlegte en die huur van desertifisering spesialiste kan insluit. Terselfdertyd sal bestuur 'n breë plan formuleer dat werkers se uitsette of prestasie voortdurend uiters streng gemonitor en beheer moet word en dat vergoeding so absoluut laag moontlik gehou moet word vir doeleindes van kostebeheer. Personeelbestuur sal 'n geval van "firefighting" wees waar indiensneming byvoorbeeld *ad hoc* gedoen word nadat vakatures ontstaan het. Werkers word bloot (soos masjiene) van buite vervang. Aspekte soos personeelbeplanning en loopbane is nie belangrik nie en werkers moet self sorg om vaardig te wees — indien nie, sal hulle eensydiglik afgedank word. Alles sal in die stryd gewerp wil word om personeelbestuurstake sover moontlik sonder inagneming van vakbonde uit te voer. Aspekte soos byvoordele, gesondheid en veiligheid sal sover moontlik afgeskeep wil word by dié oorhoofse strategie, omdat dit as "onnodige addisionele kostefaktore" beskou sal word.

3.5.3.3.2 Ses oorhoofse strategieë van formele vakbonderkenning en bedinging

Die tweede generiese strategie ten opsigte van die kollektiewe dimensie noem die navorser "formele vakbonderkenning en bedinging". Die wese van hierdie strategie wentel rondom die kernidee dat vakbonde se legitimiteit erken word en hulle aanvaar word as verteenwoordigers van die onderneming se werknemers, hoewel soms nog met weerstand. Die mikpunt is nie soseer om vakbonde sover moontlik te elimineer nie. Die breë oorhoofse plan is om vakbonde se teenwoordigheid en rol te formaliseer en institusionaliseer en sover moontlik te probeer beheer deur middel van geformaliseerde kollektiewe ooreenkomste wat met vakbonde beding word.

Purcell (1987: 539) noem dit die "constitutional approach" waar vakbonde erken word. Douwes Dekker (1990: 354) verwys na "a reluctance to interact with the union: the traditional defensive approach to union demands for collective bargaining, with emphasis on legalism, resulting in an antagonistic or constitutional relationship".

Die volgende aanhaling van Purcell (1992) gee 'n goeie beeld van hierdie oorhoofse strategie, wat die basis kan vorm vir ander hoofaksies ten opsigte van diensverhoudingbestuur in ondernemings wat dit onderskryf:

Management prerogatives are defended through highly specific collective agreements and careful attention is paid to the administration of agreements at the point of production. The importance of management control is emphasised with the aim of minimising or neutralising union constraints on both operational (line) and strategic (corporate) management. Relations with trade unions range from conflictual (collective bargaining restricted to terms and conditions of employment), to stable more formalised relationships where the rules of employment are determined.

Bendix (1992: 86) merk weer soos volg hieroor op:

Managers ... accept and deal with unions as a matter of expediency ... Unions are fairly treated as long as they remain within the limits of the constitutionally established relationship, and dealings with representative unions are regarded as necessary only in so far as these ensure discipline and order is maintained and labour unrest is prevented.

Geformaliseerde kollektiewe bedinging word dus deur bestuur aanvaar as die gepaste wyse waarop werkerverteenwoordiging binne ondernemingsverband uitgeleef kan word. So 'n strategie kan spruit uit 'n pluralistiese of unitaristiese verwysingsdenkraamwerk. In die geval van laasgenoemde is die bestuursoriëntasie dat vakbonde "ongelukkig daar is", aanvaar moet word en op 'n vyandiggesinde, negatiewe basis geakkommodeer moet word. Volgens pluralistiese denke word vakbonde meer positief en as natuurlik beskou, wat in 'n goeie gees deur onderhandelinge hanteer behoort te word om die natuurlike, inherente konflik in die werksplek te institusionaliseer en formeel te beheer.

Ongeag die ideologie of verwysingsdenkraamwerk van bestuur, is die strategie van bestuur hier derhalwe om verhoudings met vakbonde te formaliseer en deur kollektiewe onderhandelinge en ooreenkomste te beheer. Anstey (1990: 5) sê hieroor "... Collective bargaining is the form of worker participation most in evidence internationally". Binne die konteks van kollektiewe bedinging kan daar egter onderskeid getref word tussen verspreidende (distributiewe) bedinging en integreerende bedinging (Salamon 1987: 273-274; Bendix 1992: 104-107 en Finnemore & Van der Merwe 1989: 130-131). Daar is gevolglik ruimte vir 'n verdere verdeling en onderskeid tussen integreerende en verspreidende bedingingstrategieë ooreenkomstig die visuele voorstelling in figuur 3.3.

By verspreidende bedinging gaan dit oor "the division of some limited resources (e.g. pay and profits) equated to a fixed-sum game wherein one side's gain is the other side's loss", aldus Salamon (1987: 273-274). Salamon (1987: 274) noem voorts dat "... Integrative bargaining reflects a greater commonality of perception and acceptance of the issue to be resolved and results in a problem solving approach or varying-sum game wherein the parties ... can increase the value of the

resource to be distributed between them".

By **verspreidende bedinging** weerspieël bestuur dus meer antagonistiese en kompeterende houdings en gedrag ten opsigte van vakbonde en word mag 'n belangrike taktiek vir die bereiking van ooreenkomste oor "sake van konflik". Bestuur lê meer klem op die konflik wat vakbonde "onnodiglik" maar "onvermydelik" veroorsaak ('n meer unitaristiese ideologie). Hierteenoor behels **integreerende bedinging** 'n benadering tot die kollektiewe verhouding wat veel meer aanvaardend en positief is ten opsigte van die vakbonde. Dit is meer gebaseer op 'n pluralistiese ideologie en derhalwe word die ernstig vyandiggesinde benadering meer "vriendelik". Selfs saamewerking oor sekere "gemeenskaplike probleme" is moontlik. Die klem bly egter deurgaans op 'n geformaliseerde verhouding waar kollektiewe onderhandeling met die vakbonde moet lei tot amptelike ooreenkomste wat probleemareas sal aanspreek. By integreerende bedinging geskied onderhandelinge net veel meer gereeld in 'n meer positiewe gees en is die mikpunt eerder om ooreenkomste te bereik met wen-wen oplossings (Bendix 1992: 105).

Met so 'n generiese strategie of bestuursfilosofie van vakbonderkenning en bedinging as basis kan daar derhalwe 'n mengsel wees van integreerende en distributiewe onderhandelinge, afhangende veral van bestuur se ideologie en van die onderwerp waarvoor ooreenkoms bereik moet word. Deurgaans is die plan egter om gebruik te maak van formele strukture, meganismes, prosesse en prosedures wat die bereiking en administrering van wettige ooreenkomste sal fasiliteer en wat oor die lang termyn stabiliteit en wedersydse erkenning en respek moet verseker. Purcell (1987 & 1992) se matriks tref nie dié onderskeid duidelik genoeg nie en hy noem die styl wat hier ter sprake is "bargained constitutional" (kyk figuur 3.2). Hy noem egter dat vakbonde al 'n geruime tyd erken en as onvermybaar aanvaar word en dat beleid sal fokus op die behoefte aan stabiliteit, beheer en die institusionalisering van konflik.

Wanneer die kombinerings van aspekte van die individuele dimensie met die voorgaande plaasvind, word op teoretiese vlak ses verdere oorhoofse strategieë vir die bestuur van die diensverhouding geïdentifiseer.

Antagonistiese beheer

By "antagonistiese beheer" (sel 4 in figuur 3.3), net soos by die "aggressiewe uitbuiting"-strategie (sel 3), word daar op 'n reaktiewe wyse gefokus op alle personeelbestuursaktiwiteite. Die eienskappe van hierdie oorhoofse strategie stem grootliks ooreen met "aggressiewe uitbuiting" in soverre dit die individuele dimensie (personeelbestuur) betref, terwyl vakbonde nie meer noodwendig deur bestuur aggressief geëlimineer wil word nie maar eerder "onwillig" geakkommodeer wil word deur ooreenkomste wat spruit uit kompeterende of verdelende bedinging. Die graad van uitbuiting sal egter laer wees, juis omdat vakbonde nou wel betrokke sal wees en sal verhoed dat uitbuiting van individuele werkers te ver gaan. Bestuur sal eerder uiters streng beheer wil uitoefen oor elke individu binne die parameters soos neegelê deur vyandiggesinde bedingingsooreenkomste tussen die partye. Bestuur sal vergoeding nie só uitermate (en skandelik) laag wil hou nie, maar eerder nader aan die vakbonde se minimum-vereiste drempels. Bedinging met vakbonde sal egter uitermate moeilik wees juis omdat bestuur hier ernstig ingestel sal wees op kostebeheer en omdat vakbonde steeds eintlik as onnodig, maar onafwendbaar aanvaar word. Bestuur sal ook wil hê dat minder onbillikheid tussen bestuur en werkers onderling geskied en dissipline, hoewel uiters streng, sal nie totaal eensydig deur bestuur toegepas word nie. Werkers sal ook nie meer so na willekeur op 'n lukrake wyse afgedank kan word indien hulle byvoorbeeld nie presies presteer volgens bestuur se kriteria nie. Vakbonde sal moontlik wel geken word by afdankings, indien vakbonde daarop aandring, hoewel bestuur steeds sover moontlik sal wil poog om volle beheer en besluitnemingsprerogatief te behou.

Bestuur sal ook steeds die absolute minimum toegewings wil maak ten opsigte van byvoordele vir individuele werknemers, en ten opsigte van gesondheid en veiligheid. Alles sal gemik wees daarop dat vakbonde bestuur nie te veel "kos" in terme van geskille, stakings en hofgedinge nie. Opleiding en ontwikkeling sal steeds nie 'n prioriteit wees nie en ten opsigte van prestasiebeoordeling en menslikehulpbronbeplanning en loopbaanbestuur sal ongeveer dieselfde beginsels geld as by aggressiewe uitbuiting, behalwe dat bestuur sal aanvaar dat vakbonde by tye bestuur hieroor sal nader en daar dus hieroor beding kan word, as dit moet. Bestuur aanvaar

hiervolgens ook dat posbeskrywings en streng afgebakende werkorganisering, tesame met vergoedingstrukture en poswaardering, stelselmatig effens meer aandag sal moet geniet — slegs indien vakbonde ernstig hierop begin aandring. Bestuur sal egter voortdurend ingestel wees daarop om vakbonde se inspraak op al hierdie aspekte sover moontlik te beperk om sodoende steeds bestuursvryheid en -prerogatiwe te beklemtoon. Derhalwe sal bestuur meestal verkies om eerder alleenlik op 'n gesentraliseerde basis (byvoorbeeld in nywerheidsrade) by kollektiewe bedinging betrokke te raak.

Konstitusionele versorging

"Konstitusionele versorging" as oorhoofse strategie (sel 5 in figuur 3.3), wat ook "kompeterende versorging" genoem kan word, is steeds gegrond op 'n unitaristiese ideologie. Hier is die breë benadering ten opsigte van vakbonde steeds antagonisties of sterk kompetend en verdelend van aard, terwyl die individuele dimensie meer positief benader word. Die kenmerkende eienskappe van dié strategie kan in wese beskou word as 'n kombinasie van antagonistiese beheer se kollektiewe-dimensie eienskappe en eensydige versorging se individuele-dimensie eienskappe. Bestuur wil steeds sover moontlik hul prerogatiwe behou en daar sal op 'n stram wyse met vakbonde beding word, slegs oor beperkte sake wat vakbonde sou opper. Hoewel bestuur nou sal probeer om beter na werknemers om te sien, is die bedinging met vakbonde steeds van 'n "wen-verloor" aard.

Beleid ten opsigte van vergoeding sal gemik wees op gemiddelde of "genoegsame" vergoeding. Billikheid met betrekking tot behandeling sal byvoorbeeld ook prominent wees. Bestuur sal individue ook sover moontlik werksekuriteit wil bied, met dien verstande dat werkers streng binne neergelegde reëls sal optree, wat ook meestal deur ooreenkomste onderhandel is. Werk sal steeds rigied georganiseer wou word en skerp strukture sal geleenthede bied vir vertikale loopbane en gepaardgaande personeelbeplanning. By hierdie aspekte sal senioriteit en natuurlike opvolging vir bestuur prominent wees. Aspekte soos posbeskrywings en -evaluering sal ook besonder belangrik word.

Al hierdie aspekte sal sover moontlik deur bestuur self bepaal wil word, maar indien vakbonde aandrang dat daarvoor beding word, sal die ooreenkomste oor al dié aspekte streng nagevolg word sodat orde, stabiliteit en sekuriteit hierdeur bevorder word. Net die vereiste minimum opleiding sal verskaf word en prioriteits-aspekte soos gesondheid en veiligheid sal gewoonlik streng volgens kollektiewe ooreenkomste en wetgewing hanteer word. Vakbonde sal sover moontlik uit bestuursbesluite rakende die diensverhouding gehou word. In die breë sal bestuur wil poog om oor die minimum aspekte kollektief te beding en wanneer wel beding word sal 'n verdelende (wen-verloor) benadering voorgestaan word, met bestuur se klem op die beskerming van bestuursprerogatiwe en streng gekodifiseerde ooreenkomste. Bestuur sal sover moontlik probeer om 'n beeld te hê dat hulle self vir die werkers sorg en na elke individu se behoeftes omsien binne 'n stabiele, hiërargiese organisasie. Bestuur sal ook meestal steeds verkies om slegs op 'n gesentraliseerde (nywerheisraad-) vlak by kollektiewe bedinging betrokke te raak sodat werklike interaksie met vakbonde geminimaliseer kan word.

Konstitusionele menslikehulpbroninvestering

Met bestuur steeds antagonisties ingestel ten opsigte van vakbonde kan daar egter besluit word om - ooreenkomstig 'n Y-verwysingsdenkraamwerk van McGregor (1969) ten opsigte van die individuele dimensie - te investeer in die potensiaal van alle werknemers. Die breë, oorhoofse benadering ten opsigte van alle individuele werknemers stem derhalwe ooreen met dié van die "unitaristiese menslikehulpbronbenutting" oorhoofse strategie (sel 1 in figuur 3.3). Dit is egter nie bestuur se bedoeling of mikpunt om vakbonde ten alle koste "uit te kry" nie. Daar sal op 'n wen-verloor basis met vakbonde onderhandel en ooreenkomste gesluit word. Die kollektiewe bedingingsproses, wat bestuur steeds graag sover moontlik weg van die werksplek sou wou laat geskied, sal gekenmerk word deur 'n vyandiggesinde bestuursbenadering.

Kollektiewe bedinging in die een of ander vorm met vakbonde word hier as onvermydelik aanvaar en daar word steeds klem gelê op ooreenkomste en die wetlike aspekte van die bestuur-vakbond verhouding. Dit word egter beskou as 'n ver-

morsing van tyd en geld wat eerder in individuele werknemers geïnvesteer kan word. Kollektiewe bedinging sal hier dus, net soos by antagonistiese beheer en konstitusionele versorging, poog om gesentraliseer te word na byvoorbeeld nywerheidsraadvlak, sodat progressiewe programme en aktiwiteite ten opsigte van die individuele dimensie "ongehinderd" op ondernemingsvlak voortgesit kan word.

Bestuur sal hiervolgens organisasiestrukture en werk so wil reël dat dit maksimum buigsaamheid fasiliteer, en dat die hiërargie plat is met baie ruimte vir aspekte soos werkrotasie, horisontale loopbaanskuiwe, multivaardighede, meer eenvormige diensvoorwaardes (omdat daar minder vlakke is), natuurlike werkeenhede en onafhanklike taakspanne. Rigiditeit wat deur aspekte soos posbeskrywings, poswaardering en eng vergoedingstrukture veroorsaak word, wil deur bestuur teengewerk word deur werk- en verantwoordelikeheidsareas minder af te baken. Die bedoeling is dan ook meer om groepsprestasie en -beloning aan te spoor. Bestuur wil vergoeding en loopbaangeleenthede skoei op die beginsel van vermoëns en bevoegdhede en sal graag baie geld wil bewillig vir die opleiding en ontwikkeling van individue. Bestuur sal dit natuurlik alles wil doen sonder om vakbond-bestuur ooreenkomste, wat meestal op 'n "verwyderde" (weg van die werkplek) vlak gesluit word, te verbreek. Bestuur aanvaar hiervolgens dat vakbonde nie noodwendig hulle "verligte menslikehulpbronbestuursbenadering" sal goedkeur nie en daar word slegs kollektief beding oor aspekte waarop vakbonde ernstig aandring. Sodanige bedinging sal ook steeds meestal negatief van aard wees juis omdat bestuur dit as onnodig beskou, aangesien bestuur baie investeer in werkers se potensiaal om kreatief, innoverend en vermoënd te wees. Tweerigting, direkte kommunikasie met werkers word dus verkies terwyl wen-verloor bedinging met werkers se verteenwoordigers sal geskied op grond van minimum inligtingdeling. Voorts kan direkte werkerdeelname en -betrokkenheid 'n belangrike deel uitmaak van hierdie oorhoofse strategie.

Die klem by hierdie oorhoofse strategie val dus op die benutting van en investering in elke individuele werknemer. Storey en Bacon (1992: 1) sê dat die tendens in die Verenigde Koninkryk in die rigting van hierdie strategie is waar aspekte soos "individual goal setting, individual pay systems, direct communication with

individuals" meer belangrik word, terwyl daar terselfdertyd 'n wegbeweging is van "previously prevailing collectivistic aspects such as extended collective bargaining, jointly agreed procedures and reliance upon communication through the trade union channel". Hoewel daar met vakbonde beding sal word, is bestuur se idee dat dit minder beklemtoon moet word. Verskeie innovasies word ook in hierdie verband deur Kochan, McKersie en Chalykoff (1986: 492) genoem as synde deur bestuur in Amerika ingespan te word, soos interne griewehanteringstelsels, werkerdeelnameprogramme, winsdelingskemas, werkdeling, buigsame werkskedules, "betaal-vir-kennis"-skemas, outonome werkgroepe en eenvormige diensvoorwaardes vir alle werknemers.

Storey (1992b: 30) verwys na 'n "duality of approach" van bestuur in die Verenigde Koninkryk, waar vakbonde erken en mee beding word, terwyl daar terselfdertyd, apart hiervan (dus verwyderd van die bestuur-vakbondverhouding), geëksperimenteer word met "nuwe inisiatiewe" soos spanwerk en direkte kommunikasie. Hy gaan voort en noem dat "... In some of the cases this dual dealing was even conducted by separate departments or units and the communication between them was rudimentary and even hostile" (Storey 1992b: 30), en hy waarsku teen die potensiële gevaar van so 'n benadering.

Daar is veral ruimte vir so 'n oorhoofse strategie waar die bestuur van die kollektiewe dimensie sover moontlik gesentraliseer word na byvoorbeeld nywerheidsraadvlak, terwyl die bestuur van die individuele dimensie gedesentraliseer word na aanleg- of ondernemingsvlak — 'n aspek wat bevestig is deur Purcell (1992) tydens 'n persoonlike onderhoud. Mueller en Purcell (1992: 28-33) noem dan ook juis dat aspeke soos desentralisering van bestuur, werkerdeelname, vaardigheidsvergoeding, spanwerk, buigsame werkspraktyke, persoonlike groei en ontwikkeling, deel uitmaak van bestuurstrategieë in die motorindustrie in Europa om produktiwiteit te verhoog. In hierdie verband word genoem dat daar soms wrywing met vakbonde is oor byvoorbeeld vaardigheidsvergoeding (Mueller & Purcell 1992: 31). Ook Marchington, Goodman, Wilkinson en Ackers (1992: 57) noem in hulle onlangse ondersoek oor ontwikkelinge op die terrein van werkerbetrokkenheid in ondernemings in die Verenigde Koninkryk, dat vakbonde soms

hierdie inisiatiewe met suspisie bejeën en dit selfs teenstaan. By hierdie oorhoofse strategie aanvaar bestuur dus die risiko en potensiele implikasies van hierdie aard.

Verligte menslikehulpbronbestuur

By die oorhoofse strategie "verligte menslikehulpbronbestuur" (sel 7 in figuur 3.3), is die groot verskil in vergelyking met die strategieë wat tot dusver bespreek is, die feit dat bestuur nou vir die eerste keer vanuit 'n pluralistiese verwysingsdenkraamwerk, vakkbonde in 'n goeie gees aanvaar. Daar word weliswaar hiervolgens steeds baie klem gelê op die formalisering van die verhouding en op die sluiting van wetlik-bindende ooreenkomste, maar bestuur sal die gees van onderhandelinge met vakkbonde meer gemoedelik wil hê, ook moontlik nader aan die werksplek juis omdat daar geglo word dat daar areas is van gemeenskaplike belang wat beter deur wen-wen onderhandelinge aangespreek kan word.

Hoewel die realiteit van groepe met konflikterende belange (arbeid en werkgewers) aanvaar word, wil bestuur terselfdertyd fokus op probleemareas en uitdagings van gemeenskaplike belang. Dit sluit nie verspreidende bedinging uit nie en bestuur sal, waar en wanneer nodig, op 'n kompeterende grondslag met vakkbonde beding. Dit verskil in hierdie opsig dus drasties van die vorige drie oorhoofse strategieë, waar daar geen ruimte was vir integrerende bedinging nie, juis omdat vakkbonde daarvolgens steeds as "ongewens" beskou word. By verligte menslikehulpbronbestuur word daar op soortgelyke aspekte soos dié by konstitusionele menslikehulpbroninvestering gefokus ten opsigte van die individuele dimensie (soos buigsame werkorganisering, platter strukture, werkrotasie, multivaardighede, outonome taakspanne of werkgroepe, eenvormige werkstandaarde, vaardigheidsvergoeding, werkerdeelname en -betrokkenheid en winsdeling), maar bestuur wil veel eerder proaktief met vakkbonde oor talle van hierdie aspekte op 'n wen-wen basis onderhandel, selfs op die inisiatief van bestuur. Bestuur sal byvoorbeeld steeds baie klem op opleiding wil lê. Omdat dit 'n area van gemeenskaplike belang kan wees sal bestuur dit wil oorweeg om vroegtydig en uit eie beweging hieroor met vakkbonde in gesprek te tree en te onderhandel. Oor 'n minderheid aspekte kan daar egter nog steeds soms op 'n kompeterende basis beding word, veral byvoorbeeld met

betrekking tot die tradisioneel dominante area van kollektiewe bedinging, te wete vergoeding. Ook hieroor sal daar egter gepoog word om meer in 'n gees van goedelikhed tot ooreenkomste te kom wat veral oor die lang termyn voordelig vir beide partye (vakbonde en bestuur) sal wees, soos deur produktiwiteitsooreenkomste.

Dit bly egter belangrik vir bestuur dat wetlik-bindende ooreenkomste gesluit moet word, hetsy op nywerheidsraadvlak of, verkieslik op die vlak van die onderneming. Om binne hierdie parameters konflik in die werksplek te institutionaliseer sal bestuur klem wil lê op verskeie meganismes, strukture en prosedures, soos met vakbonde ooreengekom, net soos die geval is by van die ander oorhoofse strategieë (sel 4, 5 en 6). Terwyl daar egter by konstitusionele menslikehulpbroninvestering verkies word om slegs te beding oor daardie aspekte wat vakbonde as "strydpunte" opper, sal bestuur in hierdie geval poog om oor meer aspekte met betrekking tot die diensverhouding met vakbonde te onderhandel. Daar sal 'n veel groter toegeneëndheid by bestuur wees om eerder op 'n meer gedentraliseerde basis met vakbonde te onderhandel, soms aanvullend tot byvoorbeeld nywerheidsraadvlak bedinging. Derhalwe sal bestuur ook bereid wees om makliker sekere inligting met vakbonde te deel. Bestuur sal byvoorbeeld ook oor werkerdeelname-innovasies met vakbonde wil onderhandel. Indien vakbonde dit egter nie aanvaar nie, sal bestuur hulle nie noodwendig hierdeur van koers laat bring om sekere innoverende individu-gebaseerde praktyke te implementeer nie. Bestuur sal egter sover moontlik wil probeer om vakbonde hieroor te betrek en om hulle tot ooreenkomste te noop oor verskeie aspekte van die diensverhouding, insluitend aspekte soos winsdeling-skemas, gehaltekringe en buigsame werkskedules.

Aspekte soos veiligheid en gesondheid sal as natuurlik "onderhandelde" aspekte beskou word en selfs by personeelbestuurstake soos loopbaanbeplanning, indiensneming en induksie sal bestuur wil hê dat dit nie totaal "sonder vakbonde" uitgevoer word nie. Juis omdat bestuur glo in die kreatiewe en innoverende potensiaal van elke werknemer, sal daar positief teenoor werknemers wat eksterne verteenwoordiging wil hê, se vakbondverteenwoordigers opgetree wil word. Bestuur sal egter sover moontlik nie wil afwyk van die gekontrakteerde verhouding met die

vakbonde nie.

Die uitstaande onderskeidende kenmerke hier is dus dat elke werker as 'n bate bestuur wil word met baie sensitiwiteit en buigzaamheid en dat bestuur terselfdertyd vakbonde as natuurlike maar noodsaaklike verteenwoordigers van arbeid in die ondernemingsomgewing erken en dus verhoudinge met dié instansies wil formaliseer deur wetlik-bindende integrerende kollektiewe ooreenkomste.

Integrerende versorging

"Integrerende versorging" (sel 8 in figuur 3.3) se basiese kenmerke stem in die breë ooreen met die voorgaande strategie ten opsigte van die kollektiewe dimensie, en met "konstitusionele versorging" en "eensydige versorging" ten opsigte van die individuele dimensie. Die kernidee wentel rondom paternalisme en "goeie", geordende menseverhoudinge met elke werknemer, terwyl vakbonde in 'n positiewe gees erken word en by wyse van streng gekodifiseerde ooreenkomste oor die "versorging" van werknemers in die werksomgewing geïnstitusioneel word. Klem sal meer gelê wil word op 'n welsynsbenadering en bestuur sal dus selfs gereeld verbandhoudende onderwerpe, byvoorbeeld gesondheid, behuising, akkommodasie, voeding en vervoer, wil inisieer vir integrerende (wen-wen) onderhandeling. Aangesien aspekte soos hiërargie, orde en stabiliteit sentraal is by hierdie breë oorhoofse benadering, sal aspekte soos posoms krywings, posgraderings, rigiede vergoedingstrukture en senioriteitgebaseerde loopbaanvorderings gereelde items vorm van onderhandelingsagendas wat bestuur meestal in 'n goeie gees sal wil laat geskied. Soveel as moontlik van hierdie aspekte sal gereël wil word deur wetlike ooreenkomste oor gemeenskaplike probleemareas, wat nie alleen aan werkers sal wys dat bestuur omgee en "mooi sal omsien" na hul werknemers nie, maar wat orde en sekuriteit sal beklemtoon in beide die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding, sodat alle partye "weet waar hulle met mekaar staan".

Aangesien vakbonde in 'n positiewe gees benader word, in teenstelling met 'n strategie van konstitusionele versorging waar vakbonde steeds as ongewens maar onvermydelik in 'n negatiewe gees aanvaar word, sal bestuur by gereelde inte-

grerende onderhandelings meer toegeeflik wees en tot beter "versorgende"-maatreëls oorgaan, ingevolge ooreenkomste. Die mikpunt is dus ook minder konflikterende verhoudinge met vakbonde en die institutionalisering van onvermybare vlakke van konflik. Net soos by verligte menslikehulpbronbestuur sal bestuur ook werknemers se vakbondlidmaatskap wil aanmoedig. Onderhandelinge sal dan ook veel wyer strek as bloot vergoeding en diensvoorwaardes. Ooreengekome prosedures en meganismes om konflik te institutionaliseer en om die hiërargie en stabiliteit in die diensverhouding te verseker is sentraal tot hierdie strategie. Bestuur sal egter werkerdeelname eerder indirek wil laat geskied via vakbond- en werkerverteenwoordigers as direk deur elke individuele werknemer. Inligtingdeling met vakbonde sal ook meer geredelik kan geskied. Tewens, hiervolgens sal bestuur verkies om eerder met vakbonde te werk as met individuele werkers. Hieroor sê Purcell (1977/78: 18) dat bestuur ongeorganiseerde werkers eerder as probleemareas sal begin beskou omdat bestuur glo dat vakbondleiers beter bydraes kan lewer oor hoe om werkers beter te "versorg". Daar sal noodwendig somtyds nog op 'n verspreidende (wen-verloor) basis beding word oor aspekte van fundamentele verskil — 'n aspek wat bestuur ook in 'n positiewe gees aanvaar juis omdat hulle glo daar is van nature sekere konflikterende belange.

Dubbelvlak-onderhandelinge kan ook deel vorm van hierdie oorhoofse strategie. Bestuur kan deelneem aan die daarstelling van basiese minimum ooreenkomste wat op nywerheidsraadvlak onderhandel word, terwyl selfs beter voorwaardes en ander aspekte van gemeenskaplike belang, op 'n wen-wen grondslag, op ondernemingsvlak met vakbonde onderhandel sal wil word. Aspekte soos opleiding sal gemik wees op basiese bevoegdheidsvlakke vir huidige poste. Hoewel bestuur ook hieroor met vakbonde sal wil onderhandel, sal operasionele personeelbestuurspraktyke soos werwing, keuring en prestasiebeoordelings wat steeds meestal deur bestuur alleen gedoen sal wil word, op 'n billike grondslag uitgevoer word sodat niemand ontevrede raak met onredelike behandeling nie. Oor stelsels en beleid oor hierdie aspekte kan egter wel op 'n proaktiewe wyse met vakbonde gekonsulteer word. Gesonde interpersoonlike verhoudinge, binne die konteks van streng outoriteitslyne, sal dus beklemtoon wil word, met die gepaardgaande klem op "respek vir hoër range" en primêre afwaartse kommunikasie "van pa na kind". 'n Sentrale idee van

bestuur sal dus wees dat elke individuele werknemer goed versorg moet wees en werksekuriteit moet hê. Juis hierom sal vakbonde betrek word om werknemers te verteenwoordig in die meeste sake.

Integrerende aanwending

"Integrerende aanwending" is redelik ondenkbaar in die praktyk. Bestuur sal nie maklik op 'n wen-wen grondslag met vakbonde kan of wil onderhandel terwyl individuele werkers as "nommers" en "verlengings van die masjien" hanteer wil word nie. Aangesien werkers as "probleme" beskou word wat as kostefaktor uiters streng beheer moet word, sal daar nie veel onderwerpe wees wat bestuur kan identifiseer as areas van gemeenskaplike belang met vakbonde nie. Werknemers sal derhalwe selfs minder as by 'n antagonistiese beheerstrategie "uitgebuit" kan word.

Ten opsigte van die individuele dimensie sal bestuur al hoe meer (relatief tot antagonistiese beheer) na 'n paternalistiese filosofie beweeg, juis omdat vakbonde daarvoor sal veg en omdat bestuur sal begin aanvaar dat daar op 'n wedersyds voordelige wyse met vakbonde onderhandel kan word. Ter wille van beheer sal bestuur meer klem begin lê (as by antagonistiese beheer) op positiewe verhoudings met vakbonde en derhalwe sal ooreenkomste meer items van "wen-wen" onderhandelinge vervat. Onderwerpe soos posbeskrywings, posgraderings, meer leefbare vergoeding en selfs enkele vrywillige byvoordele sal nou begin manifesteer in ooreenkomste wat meer op gedentraliseerde vlak onderhandel word. Sommige van hierdie aspekte kan bestuur nou selfs begin opper as punte vir konsultasie oor "gemeenskaplike sake". Gedentraliseerde onderhandelinge en inligtingdeling sal vir bestuur dus meer prominent begin raak.

Aan sake soos opleiding sal egter steeds sover moontlik nie aandag gegee wil word deur bestuur nie en loopbaangeleenthede sal uiters beperk gehou wil word. Die klem sal val op kostebeheer ten opsigte van die arbeidsfaktor en streng geformaliseerde ooreenkomste met vakbonde. Kollektiewe bedinging sal egter (meer gereeld as by integrerende versorging) verspreidend van aard wees juis omdat bestuur minder insiklik is wat betref die individuele dimensie. Bestuur sal besluit op meer

samewerkende bedinging met vakbonde sodat dit kan lei tot beter (wen-wen) uitkomste wat uiteindelik die koste van arbeid sal beheer, veral omdat magspele en dus stakings minder prominent sal wees as by 'n strategie van antagonistiese beheer.

3.5.3.3 Drie oorhoofse strategieë van bestuur-vakbond samewerking

Die derde generiese strategie of bestuursfilosofie ten opsigte van die kollektiewe dimensie noem die navorser bestuur-vakbond samewerking. Douwes Dekker (1990b: 356) gebruik Purcell se werk en sê dat daar hiervolgens deurgaans klem gelê word op die bou van konstruktiewe verhoudings met vakbonde en dat 'n mikpunt is om vakbonde te inkorporeer in "the organisational fabric". Purcell (1987: 540) sê verder dat "... Broad ranging discussions are held with extensive information provided on a whole range of decisions and plans including aspects of strategic management".

Bestuursprerogatief word egter nie totaal prysgegee nie, hoewel werknemers deur hul verteenwoordigers inspraak kan hê - selfs op topbestuursvlak. Cooke (1990: 46) som die basis van die drie oorhoofse strategieë wat hieronder kan resorteer op as "an endorsement of joint decisionmaking", terwyl Reese (1991: 1) dit onomwonde stel dat die basis "for such partnership lies in both sides accepting that their company must serve the interests of all who have a stake in its economic wellbeing ... and (it) presupposes that agreement has been reached in collective bargaining with the unions on how to overcome the typical obstacles to partnerships".

Hierdie strategieë voorveronderstel dat daar reeds voorheen van die formele erkenning- en bedingingstrategieë nagevolg was (Finnemore & Van der Merwe 1989: 62). Purcell en Sisson (1983: 115) meld dat bestuur by hierdie oorhoofse benaderings nie soseer 'n begeerte het om kollektiewe ooreenkomste te kodifiseer nie.

Cohen-Rosenthal en Burton (1987: 3) verduidelik dat "... Union-management cooperation can and does address a broad range of issues ... from the handling of tools to strategic planning. It can and does take on a wide variety of forms and

manifests itself in manifold structures, including labor-management committees". Volgens dieselfde outeurs (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 3-5) behoort die strategieë wat hieronder resorteer ideaal gesproke 'n aantal verdere kenmerke te weerspieël:

- Die partye erken steeds mekaar se identiteit, elke party besef deeglik wat is hul rol en belange en wie hulle verteenwoordig — tog werk hulle deurgaans saam omdat dit, volgens hulle, in die belang van beide partye is.
- Die aanwesigheid van konflik word steeds erken en positief beskou en bestuur. Bestuur besef juis dat selfs sonder vakbonde "conflicting interests still exist inside a company ... In the real world cooperation harnesses the positive aspects of difference and conflict" (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 4).
- Vakbond-bestuur samewerking is doelbewuste, gestruktureerde pogings wat komplekse organisatoriese verhoudinge en grense impliseer.
- Dit veronderstel nie dat daar geen vakbond-bestuur of ander probleme as gevolg van samewerking sal wees nie, maar die klem is op die geloof dat so 'n oorhoofse benadering kan voorsien in "a better way to get things done ... a better way to generate solutions and commitment" (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 4).
- Dit ondersteun die gedagte van demokrasie in die werksplek. Dit sluit egter nie alle ander vorme van "adversarial approaches to union-management relations" totaal uit nie, maar dit bly eerder 'n buigsame en dinamiese benadering. (Anders egter as by die drie integrerende bedingingstrategieë sal hier slegs by hoogs uitsonderlike geleenthede "verspreidend" beding wil word.)
- Die basis van hierdie strategie is die respek vir mekaar: "management needs to recognize the union(s) as the legitimate representative of the members of the bargaining unit. The union needs to acknowledge management's responsibility to the shareholders or the taxpayers and its obligation to manage" (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 13).

Die samewerkingstrategieë is almal geskoei op die proaktiwiteit van bestuur in die vestiging van oop en gemaklike verhoudinge met vakbonde: "Management should take the initiative in seeking union-management cooperation", aldus Cohen-Rosenthal & Burton (1987: 25). Bestuur sal hiervolgens besluit dat die beste oorhoofse benadering ten opsigte van vakbonde, ten einde ondernemingsdoelwitte te bereik, sou wees om sover moontlik oor soveel moontlik aspekte saam met vakbonde verantwoordelikheid te aanvaar vir die bestuur van die diensverhouding.

Dié benadering maak voorsiening vir die daarstelling van aksies en programme van bestuur-vakbond samewerking wat selfs buite die bestek val van tradisionele ooreenkomsonderhandeling en -administrering, oftewel kollektiewe bedinging. Dit fokus primêr op die benutting van vakbonde vir die verbetering van die onderneming se prestasie. Noe, Hollenbeck, Gerhart en Wright (1994: 748) verwys na so 'n geval van samewerking tussen Saturn Corporation en die UAW in die VSA. Staudohar (1991: 57-63) rapporteer oor die sukses van so 'n oorhoofse strategie in California, VSA, en noem dat "... The NUMMI/UAW experience indicates, however, that it is a sensible strategy to pursue in today's global marketplace". In laasgenoemde geval beklemtoon die outeur ook deurgaans die belangrike rol wat respek en vertrouwe speel in hierdie strategie. Ook bevestig beide hierdie gevalle dat die inisiatief deur bestuur geneem word by sulke strategieë.

Cooke en Meyer (1990: 281) spel verdere kenmerke van strategieë in hierdie kategorie uit wanneer dit gestel word dat "management attempts to improve labor-management relations through joint union-management committees ... by giving union leaders input in strategic business decisions".

Laasgenoemde aspek wys op die wye moontlikhede wat hierdie tipe oorhoofse strategieë inhou. So byvoorbeeld kan dit plek bied vir die benutting van werkerdirekteure. Batstone, Ferner en Terry (1983) se boek handel oor 'n gevallestudie van hierdie vorm van nywerheidsdemokrasie soos wat dit in die laat sewentigerjare in die poskantoor in die Verenigde Koninkryk gemanifesteer het.

Hierdie bestuursfilosofie ten opsigte van die kollektiewe dimensie sal dus in ekstreme gevalle voorsiening kan maak vir werkerdirekteure vanuit vakbondgeledere en dus kodeterminasie soos wat dit in Duitsland gepraktiseer word. In hierdie verband noem Cohen-Rosenthal en Burton (1987: 133) dat laasgenoemde ook 'n groeiende tendens in die VSA is, maar dat dit veral in Europa prominent is.

Binne die konteks van hierdie filosofie is daar ruimte vir verskeie ander hoofaksies of -metodes om samewerking te bewerkstellig. Cohen-Rosenthal en Burton (1987) se werk bevat talle voorbeelde wat bestuur-vakbond komitees insluit wat kan omsien na byvoorbeeld werknemerbystand, nuwe tegnologie, vakman- en algemene opleiding, energie- en hulpbronbewaring, veiligheid en gesondheid, gemeenskaps-opheffingsprojekte en ook algemene komitees waar daar bloot gereeld inligting uitgeruil word. Bestuur wil hiervolgens sodanige komitees op 'n permanente basis deel maak van die organisasie. Bestuur-vakbond taakgroepe, met 'n beperkte leeftyd, kan ook benut word. So noem Cohen-Rosenthal en Burton (1987: 113) dat "... Task forces chaired jointly by representatives of the union and management can draw broadly from throughout the organization to help solve problems ... plan for impending changes, and consider new opportunities".

Die klem verskuif hiervolgens na 'n proaktiewe ingesteldheid waar bestuur saam met vakbonde op nie alleen reeds gemanifesteerde probleme wil fokus nie, maar ook op geantisipeerde geleenthede in die toekoms (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 114). In laasgenoemde sin is dié strategieë dus wyd genoeg om voorsiening te maak vir hoofaksies of -programme ("major actions" in Pearce en Robinson (1991) se terme) wat selfs gemoeid kan wees met aspekte soos klantediensverbetering, bemarkingsaksies, nuweprodukontwikkeling, entrepreneurskap, fasiliteituitbreiding van die onderneming en selfs gesamentlike investeringsbesluitneming (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 126-132 & 134). Bestuur besluit by hierdie benadering derhalwe om saam met vakbonde te bestuur, hetsy dit op 'n ekstreme of meer geringe vlak is. Die klem verskuif egter weg van "formele bedinging", met gepaardgaande ooreenkomste, hoewel nie noodwendig totaal uitgesluit nie, na 'n meer informele "saamwerk" verhouding.

Die navorser identifiseer drie verdere oorhoofse strategieë vir die bestuur van die diensverhouding.

Gekoöpteerde aanwending

"Gekoöpteerde aanwending" (sel 10 in figuur 3.3) is, selfs meer as die ander drie kostebeheerstrategieë, byna ondenkbaar in hedendaagse omstandighede. Bestuur wil sover moontlik saamwerk met vakbonde op 'n informele basis (sonder klem op gekodifiseerde ooreenkomste), en konstruktiewe verhoudinge met vakbonde word nagestreef sodat hulle benut kan word. Die kans is dus skraler dat individuele werkers onmenslik behandel sal word. Dit kan heel moontlik alleen gebeur indien bestuur dit kan regkry om 'n in-huis vakbond te oortuig dat werknemers eintlik min werd is en nie enige potensiaal het nie. 'n Tipiese "management puppet"-vakbond sal sodoende, vir hulle eie gewin, toelaat dat hulle gekoöpteer word deur bestuur. Baie spesiale eksterne omstandighede sal egter moet bestaan, soos wetgewing en 'n regering wat absoluut pro-bestuur is en wat min beskerming of erkenning aan werknemers of vakbonde verleen.

Bestuur sal nie alleen individuele werknemers "aanwend" soos masjiene nie, maar ook die vakbonde hierin gebruik om die "maksimum uit elke werknemer te kry" sonder om veel in ruil te bied. Situasies waar personeelverenigings bestaan en waar dié amptenare selfs lede van bestuur kan wees, met die wete dat sou hulle bestuur teenstaan hul eie loopbane in die gedrang kan wees, kan as 'n verdere, hoewel hoogs onwaarskynlike, moontlikheid genoem word. Bestuur en vakbonde se leiers sal hier saam besig wees om, ter verryking van hulleself, ander werknemers basies uit te buit en te eksploiteer, onder 'n dekmantel van "aanwending". Daar kan selfs sprake wees van omkoperij, waar bestuur vakbondleiers se samewerking "koop".

Hoewel strukture en komitees van bestuur en vakbonde oral sal bestaan sal dit volgens werknemers byna 'n geval wees van "bestuur en vakbonde is een". Personeelbestuursaktiwiteite soos werwing, keuring en vergoeding sal wel "saam" geadministreer word, maar streng binne die raamwerk van kostebeheer parameters.

Gesamentlike versorging

"Gesamentlike versorging" (sel 11 in figuur 3.3) is 'n tipiese bestuur-vakbond samewerking strategie waar bestuur komitees sal wil vestig wat veral sal fokus op aspekte soos werknemberystand, veiligheid, gesondheid en selfs gemeenskapopheffing (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 96, 100, 105). Alles sal gemik wees op die "versorging van", en bewyse vir die "omgee vir" werknemers. Hierdie strategie blyk in 'n groot mate ooreen te stem met Purcell (1992) se "modern paternalist" styl. Douwes-Dekker (1990b: 355) som hierdie breë benadering so op:

Emphasis (is) placed on 'constructive' relationships with trade unions, with extensive information provided and a network of collective consultative committees established to communicate to employee representatives the needs of the business, and to aid the management of change within the context of a caring welfare image; fixed grade structures based on job evaluation and with union-management review teams and appeal bodies; average pay; little internal mobility and overall emphasis on stability order and hierarchy, with employees subservient.

Bestuur sal dus aandag wil gee aan aspekte soos opleiding en bestuursontwikkeling saam met vakbonde, maar net die nodigste vir die huidige werk sal aangespreek word. Hoewel tradisionele kollektiewe bedinging, selfs op 'n verspreidende basis, steeds soms teenwoordig mag wees, sal bestuur dít dan eerder op 'n gesentraliseerde vlak wil laat geskied en selfs poog om voortdurend op hierdie vlak by te dra tot meer samewerkende verhoudinge en onderhandelinge. Op ondernemings- en aanlegvlak sal bestuur egter samewerking wil probeer vestig oor bykans alle aspekte van paternalistiese personeelbestuur. Met die fokus op Maslow se laerorde behoeftes en Herzberg se higiëne faktore, sal bestuur op 'n uitgebreide basis met vakbonde wil saamwerk. Bestuur sal selfs vakbonde wil betrek by besluite oor werwing, keuring en induksie. Loopbaanbeplanning sal ook deur bestuur en vakbondvertegenwoordigers saam aandag geniet, hoewel beperkte mobiliteit op grond van senioriteitsbeginsels voorgestaan sal word. Vergoeding sal uiters billik, regverdig en selfs effens bo die markgemiddelde kan wees, maar nooit "te min" nie. Goed

afgebakende posomskrywings sal die basis vorm van jaarlikse gesamentlike prestasiebeoordelings. Werksekuriteit sal sover moontlik gewaarborg wil word en bestuur sal saam met vakbonde pogings wil loods om besondere aandag te gee aan aspekte soos veiligheid, fisiese en psigiese welstand (werkstoestande), posstatus in terme van 'n hiërargie, goeie interpersoonlike verhoudinge en selfs geleenthede vir werknemers om van hulle sosiale behoeftes (soos sport en ontspanning) te bevredig.

Die breë plan met betrekking tot die individuele dimensie stem dus baie ooreen met dié van "integrerende versorging". Die omvattende algemene benadering ten opsigte van vakbonde sal net baie meer samewerkend en informeel van aard wees op ondernemingsvlak en ook op aanleg- en werksvloervlak, waar van toesighouers verwag sal word om baie goeie samewerkende verhoudings met werksvloerverteenwoordigers aan te knoop oor meeste aspekte van die diensverhouding op daardie vlak. Die klem val nie meer soseer op die onderhandeling en streng administrering van gekodifiseerde ooreenkomste nie, maar op die bou van verhoudings met vakbonde waar die gesamentlike versorging van werknemers die prioriteit is.

Gesamentlike bestuur

Die laaste oorhoofse strategie noem die navorser "gesamentlike bestuur", uiteraard veral met spesifieke verwysing na die bestuur van personeel.

Onder andere wentel Herrick (1990) se werk hoofsaaklik rondom so 'n alternatiewe, revolusionêre strategie. Hy verwys na dit as 'n stap verder as integrerende bedinging, en noem dit 'n "uitgebreide bedingingstrategie". Herrick (1990: xiv) stel dit duidelik dat die kollektiewe bedingingsproses steeds hier aanwesig kan wees maar dat dié "extended bargaining strategy ... extends this process in terms of scope, time, and space". Daar word genoem dat namate integrerende bedinging prominenter geword het in Amerika, en namate menslikehulpbronbestuur aldaar al hoe meer begin fokus het op die waarde en benutting van elke werknemer as bate, deur veral uitgebreide werkerdeelnameprojekte, dit soveel meer noodsaaklik geword het vir die individuele en kollektiewe dimensies om nader aan mekaar te beweeg. Integrasie van dié twee aspekte bring dus mee dat 'n strategie geïden-

tifiseer kan word waar integreerende tipe onderhandelinge deur deelnemende bestuurspraktyke oor feitlik enige saak, selfs op 'n daaglikse basis, tot in elke subeenheid van die onderneming kan geskied (Herrick 1990: xiv-xv & xix-xx).

Ten opsigte van die individuele dimensie blyk daar weinig verskil van die verligte menslikehulpbronbestuurstrategie te wees, behalwe dat die onderwerpe waaraan individuele werknemers mag deelneem moontlik wyer mag strek.

Bestuur wil dus hiervolgens op 'n uitgebreide basis gebruik maak van **alternatiewe strukture** sodat werkerdeelname op 'n direkte sowel as indirekte basis (via vakbondverteenwoordigers) ten volle benut kan word.

Personeelbeplanning, die herorganisering van werk en organisasiestrukture (wat buigsame en alternatiewe werkspatrone kan insluit), werwing, keuring en induksie sal dus alles sover moontlik so gedoen word dat werknemers en hul verteenwoordigers deelneem aan besluite oor hierdie aspekte. Dieselfde geld vir opleiding en bestuursontwikkeling. Herrick (1990: 344-351) verduidelik breedvoerig hoe alle tradisionele personeelbestuurspraktyke volgens hierdie tipe strategie aangepas sal word.

Aangesien die onderneming se strukture baie platter is, sal laterale loopbaanskuiwe en multivaardighedsopleiding dus deur gesamentlike komitees bedryf word en sal 'n interne arbeidsmarkbeleid by uitstek beklemtoon word. Oor bevorderings (en dus ook ander loopbaanskuiwe) en indiensneming stel Herrick (1990: 346) dit duidelik dat verteenwoordigers en "leiers" (bestuur) saam sal besluit en dat die kriteria sal klem lê op vaardighede in die veld van deelnemende bestuur. By diegene wat egter nie suksesvol is nie, is dit in elk geval nie die doel "to screen out candidates" nie, omdat geglo word "almost everyone has the potential to learn ... they must learn these attitudes and skills" (Herrick 1990: 346).

Insgelyks sal die fokus van poswaardering- en vergoeding, wat met behulp van samewerkingskomitees ontwerp sal word, val op die beloning van dié wat samewerking en multivaardighede beklemtoon. Groepe sal dus aansporings ontvang eerder

as individue, omdat daar geglo word dat dít samewerking sal bevorder.

Oor prestasiebeoordeling sal die span (van verteenwoordigers en bestuur) ook fokus op die vermoëns van die leiers (bestuurders/toesighouers) ten einde die beste te haal uit die ander spanlede, wat baie maal outonome werkspanne is. Herrick (1990: 348) sê byvoorbeeld: "This makes it in the interests of the leaders to train and educate their followers ... In a jointly managed organization, where leaders are rewarded for results, a leader who convinces top management that he or she has created a team of high achievers is placed in line for promotion." By die prosesse van prestasiebeoordeling sal die spanlede of ondergeskiktes dan ook die prominente rol speel by die beoordeling van leiers.

Volgens hierdie strategie sal bestuur wil plek maak vir alternatiewe strukture wat insluit die "parallele organisasie" (Herrick 1990: 13 en Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 111). Die "parallele organisasie" verwys na bestuur-arbeid komitees "or system of committees, that is almost always set up to carry out the joint management process. These committees are 'parallel to' the units of the primary organization. The labour-management committee that is normally set up at the bargaining unit level is also 'parallel to' the traditional collective bargaining structure".

Hoewel die benadering van Herrick ook insluit dat daar komitees sal bestaan met werkerverteenwoordigers wat nie vakbondverwant is nie, fokus die navorser se benadering by hierdie strategie primêr op werkerverteenwoordigers vanuit vakbondgeledere. Ongeag hierdie klemverskil bly die beginsel, soos wat Cohen-Rosenthal en Burton (1987: 112) dit stel, dat hiervolgens "all people in an organization can contribute ... and that they can meet as equals in the parallel setting. At the same time ... it does not seek to replace the traditional hierarchy". Anders dus as bestuur-vakbonde taakspanne (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 113) wat tydelik van aard is en ook deel kan uitmaak van hierdie strategie om spesifieke take of projekte te onderneem, sal bestuur sekere permanente alternatiewe "parallele strukture" wil skep, sover moontlik met vakbondverteenwoordigers.

Cohen-Rosenthal en Burton (1987: 115-122) noem dat bestuur saam met vakbonde

sal wil fokus op sake soos sosio-tegniese stelsels van werkontwerp, outonome werksgroepe en gehalte van werkleweprogramme. Oor laasgenoemde sê Greenberg en Glaser (1980: 3) dat "it requires that the QWL improvements not be imposed from the top down. Rather it calls for a partnership between management people and representatives chosen by non-management people — or in unionized situations a coequal union-management structure — for planning, developing, and implementing the agreed upon process and program".

Hoewel vakbonde in Suid-Afrika in die verlede werkerdeelnamepogings gekritiseer en met suspisie bejeën het (Mohamed 1989: 93-100 en Innes, Kentridge & Perold 1992: 219), noem Innes (Innes et al. 1992: 219) dat "there are signs that this attitude is changing" en dat vakbonde wil begin eis vir die instelling van sulke werkerdeelnameskemas. Innes (Innes et al. 1992: 219-233) sê dat die grootste uitdaging vir Suid-Afrikaanse bestuurders juis in die verkryging van samewerking met vakbonde ter implementering van sulke skemas lê. Ook O'Regan (1991: 132) argumenteer dat vakbonde in Suid-Afrika al hoe meer positief sal raak oor werkerdeelname in die toekoms, en dat "... If that happens, there is a variety of levels at which worker participation can take place. Which will be adopted is something that will have to be negotiated by unions and management". Hierdie tipe nywerheidsdemokrasie word juis ook spesifiek in die HOP gepropageer vir 'n toekomstige Suid-Afrika, ten einde bemagtiging te bewerkstellig (ANC 1994: 114).

Heller (Russel & Rus 1991: 265-281) beklemtoon dat werkerdeelname nie kan werk indien werknemers nie bevoeg is nie. Heller (1992) bevestig dan ook tydens 'n persoonlike onderhoud met die navorser dat opvoeding en opleiding as 'n voorvereiste vir werkerdeelname, groot uitdagings behoort te bied in Suid-Afrika. In hierdie verband is dit voor die hand liggend dat vakbond-bestuur samewerking op die gebied van opleiding en ontwikkeling kernnoodsaaklik sal wees. Hilton (1987: 54-55) noem 'n geval waar 'n gesamentlike vakbond-bestuurspan opleiding aanspreek het en dit uiteindelik gelei het tot produktiwiteitverbeterings by Pacific Northwest Bell in die VSA. Temas soos gelyke geleenthede en regstellende aksies wat in die toekoms belangrik gaan wees in Suid-Afrikaanse ondernemings sal ooreenkomstig so 'n strategie dus eerder met bestuur-vakbondspanne aangepak word.

Oor 'n aspek soos finansiële deelname, wat die afgelope tyd veral ook in die Verenigde Koninkryk toegeneem het (Poole 1992), sal dan ook saam besluit word, soos deur Cooke (1990: 149-153), aanbeveel word. Bestuur glo volgens hierdie strategie in al die nuwere innovasies van mensebestuur in die vorm van spanbena-derings, buigsame werkspatrone, fasiliterende leierskapvaardighede en 'n klante-oriëntasie. Dít sal egter alles in volle samewerking met vakbondverteenvoerders ondersoek en geïmplementeer wil word.

Cooke (1990: 7-8) dui op 'n aantal bewese potensieële voordele wat uit so 'n vakbond-bestuur samewerkingstrategie kan volg. Dit sluit in verhoogde produkti-witeit, verbeterde gehalte van dienste en produkte, verbeterde klantedienste en -verhoudinge, verminderde vermorsing en herhalingswerk, verminderde oorhoofse-en materiaalhanteringskoste en verbeterde lewensdiens. Verdere voordele wat deur navorsing bewys is sluit in verbeterde kommunikasie, verbeterde verhou-dinge tussen bo- en ondergeskiktes, minder griewe en dissiplinêre aksies, sterker identifisering met en toewyding aan ondernemingsdoelwitte, verlaagde arbeids-omset, uitputting en afwesigheid en verhoogde ondernemingsaanpasbaarheid en buigsamheid.

Tog noem Cooke (1990:9 en 121-136) ook sekere potensieële probleemareas waarop partye bedag moet wees. So byvoorbeeld kan verhoogde onkoste vir heroriën-tering en opleiding van werknemers (bestuur sowel as nie-bestuur) en vakbond-verteenvoerders meegebring word en kan die persepsie by sommige bestuurders dat hulle status en outoriteit moet prysgee, nadelige gevolge hê. Die moontlike verlies of aflê van toesighouers en middelvlakbestuurders is selfs moontlik. Voorts kan koste verbonde aan tyd wat in die baie vergaderings en komiteewerk ingaan ook 'n probleem wees en gebrekkige vertrouwe tussen die partye kan lei tot 'n gebrek aan toewyding aan so 'n strategie. Daar kan ook demoralisering wees as gevolg van die nie-bereiking van beoogde netto voordele. 'n Laaste probleemarea kan geleë wees in die integrering en sinchronisering van meer tradisionele kollek-tiewe bedinging en hierdie vorm van samewerking.

Insgelyks noem Reese (1991: 5-63) verskeie potensiële struikelblokke binne 'n Suid-Afrikaanse konteks wat insluit bestuurshoudings, opvoedkundige probleme, vakbondhoudings, owerheidhoudings en tradisionele konflikte tussen die partye.

Vanuit die literatuur (Cooke 1990, Reese 1991, Anstey 1990) blyk die genoemde struikelblokke of probleemareas egter grootliks oorkombaar te wees met verloop van tyd. Die partye moet egter die wíl toon om dit te laat werk en daar moet veral gewerk word aan die onderlinge vertroue tussen die partye. Bestuur en vakbonde sal oor 'n tydperk moet bewys dat hulle mekaar kan vertrou indien die inisiatief vir so 'n oorhoofse strategie geneem wil word. Anstey (1990: 24-27) maak onder andere opmerkings soos "... The question really centres on whether ... management in this country can or want to ... move in a joint nation-building endeavour ... A move beyond adversarialism demands new management styles ... new areas of joint responsibility and shared decision making styles ... organisational restructuring and information sharing ... joint training and commitment from top management".

'n Oorhoofse strategie soos hierdie is dus radikaal en verreikend binne die konteks van tradisionele bestuur-vakbond (en arbeid) verhoudinge, maar indien bestuur van mening is dat so 'n strategie uiteindelik positief sal bydra tot die strewe na ondernemingsukses, behoort dit so geformuleer te word en behoort alle praktyke met betrekking tot die individuele dimensie dienooreenkomstig uitgevoer te word, in samewerking met die vakbondvertegenwoordigers.

Dit kan selfs verder strek tot 'n vlak waar daar saamgewerk sal word met werker-vertegenwoordigers oor aspekte soos strategiese besigheidsbeplanning (Douwes Dekker 1990b: 356), klantediensverbetering, nuweprodukontwikkeling, bemarking, fasiliteituitbreiding, investeringsbesluite, inkomstegenerering- en besigheidsgroei-aksies (Cohen-Rosenthal & Burton 1987: 124-134). Indien daar reeds op nywerheidsraadvlak met vakbonde beding word oor sekere aspekte, sal bestuur wat hierdie strategie verkies 'n konstitusionele benadering wil probeer aanvul of vermy, en formele ooreenkomste sal minder belangrik word omdat bestuur sal bou aan vertroue en konstruktiewe verhoudinge van saamwerk vanaf korporatiewe ondernemingsvlak tot by die laagste eenhede op die werksvloer. As voorvereiste sal bestuur

egter reeds vroeër deur 'n fase moes beweeg het waar formele erkenning en kollektiewe bedinging dominant was, juis omdat dit hier sal wees waar vertrouwe geskep word en ooreengekom sal word oor hoe om die potensiële probleme van so 'n samewerkingsverhouding te oorkom.

Die volgende treffende aanhaling van Reese (1991: 1) som die onderliggende beginsels van dié strategie op:

For South African business to continue to prosper, and thereby be able to provide well-paid and secure jobs, it is necessary for trade unions and management to develop organisational structures which allow them to act as partners. The basis for such partnership lies in both sides accepting that 'their' company must serve the interests of all who have a stake in its economic wellbeing, such as the shareholders, management, the trade unions, the customers, and the community at large. This so-called stakeholder philosophy in business requires maturity on both sides, and presupposes that agreement has been reached in collective bargaining with the unions on how to overcome the typical obstacles to partnership.

3.5.3.3.4 Algemene opmerkings oor die matriks vir oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie

In hierdie afdeling is aangedui hoe 12 verskillende oorhoofse strategieë teoreties op 'n matriks geplot kan word wanneer die individuele en kollektiewe dimensies van diensverhoudingebestuur op 'n geïntegreerde wyse op topbestuursvlak oorweeg word. Daar is ook aangedui dat by elke oorhoofse strategie, wat elkeen sekere unieke eienskappe het, die funksionele strategieë telkens 'n bepaalde karakter sal aanneem. Uit figuur 3.3 en uit die besprekings wat daaruit volg blyk egter enkele aspekte wat samevattend genoem behoort te word.

In die eerste plek stel die figuur die skeiding tussen verskillende oorhoofse strategieë met stippellyne voor. Dit simboliseer dat dié skeidings nie waterdig is nie. Uit die besprekings het ook geblyk dat daar, terwyl daar na een oorhoofse

strategie verwys is, terselfdertyd kenmerke van ander oorhoofse strategieë kan voorkom. Daar is by die laaste drie bestuur-vakbond samewerkingstrategieë (kolom 4) byvoorbeeld steeds meriete vir "tradisioneel normale" kollektiewe bedinging wat eintlik weerspieël word in die ses vakbonderkenning- en bedingingstrategieë (kolom 2 en 3). Desgelyks, hoewel kolom 1 se drie strategieë basies "sonder vakbonde" as grondliggende tema het, kan daar gevalle wees waar vakbonde tog nie heeltemal geïgnoreer kan word nie, met die gevolg dat daar soms steeds sprake kan wees van enkele gevalle van kollektiewe bedinging, moontlik op gesentraliseerde nywerheidsraadvlak. By die drie integrerende vakbonderkenning en bedingingstrategieë kan daar ook, soos genoem, by tye sprake wees van distributiewe of verdelende onderhandelinge. Die oorhoofse strategieë se skeiding is nie waterdig nie en moontlike oorvleuelings en ooreenkomste bestaan noodwendig. Op grond van die verskille, wat meer dominant as die ooreenkomste is, kan hulle egter vir konsepsuele doeleindes op 'n teoretiese vlak geskei word.

Vanuit die bespreking van oorhoofse ondernemingstrategie deur Pearce en Robinson (1991: 227-243) en Johnson en Scholes (1989: 153-163) blyk daar soortgelyke ooreenkomste en potensiaal vir oorvleuelings te wees.

Daar is egter sekere opvallende verskille en ooreenkomste tussen sekere oorhoofse strategieë. Só is al die oorhoofse strategieë in kolom 1 gemik op die langtermyn doel van vakbondeliminering, dié drie in kolom 2 word almal gekenmerk deur geformaliseerde verspreidende bedingingsverhoudings waar die langtermyn doel is om vakbonde se invloed te beveg binne die parameters van die wet en formele ooreenkomste. Dié strategieë in kolom 3 is weer al drie gemik daarop om stelselmatig meer oor gemeenskaplike probleemareas op 'n wen-wen grondslag met vakbonde te onderhandel, steeds binne 'n bepaalde geformaliseerde kontraktuele kollektiewe verhouding. By beide hierdie kolomme (3 en 4) se strategieë gaan dit oor die geformaliseerde kontraktuele kollektiewe verhoudinge en gekodifiseerde ooreenkomste se implementering, maar by die integrerende vakbonderkenning- en bedingingstrategieë (kolom 3) is die gees waarin bestuur wil onderhandel meer positief. Die belangrike skeidingslement tussen kolom 2 en 3 se strategieë is gebaseer op die verwysingsdenkraamwerke van topbestuur wat verander van unitarisme na pluralis-

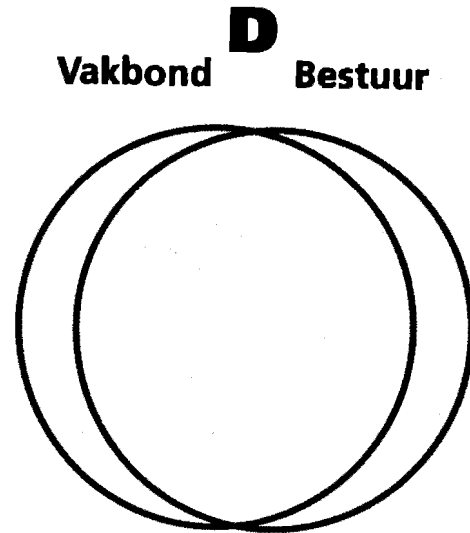
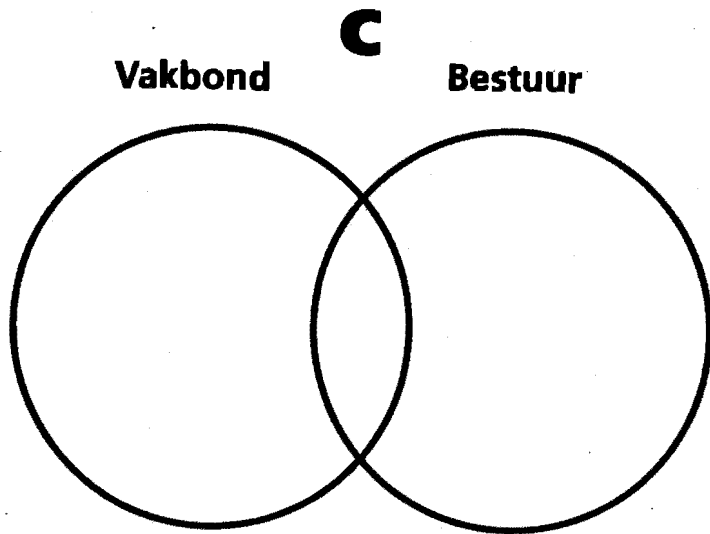
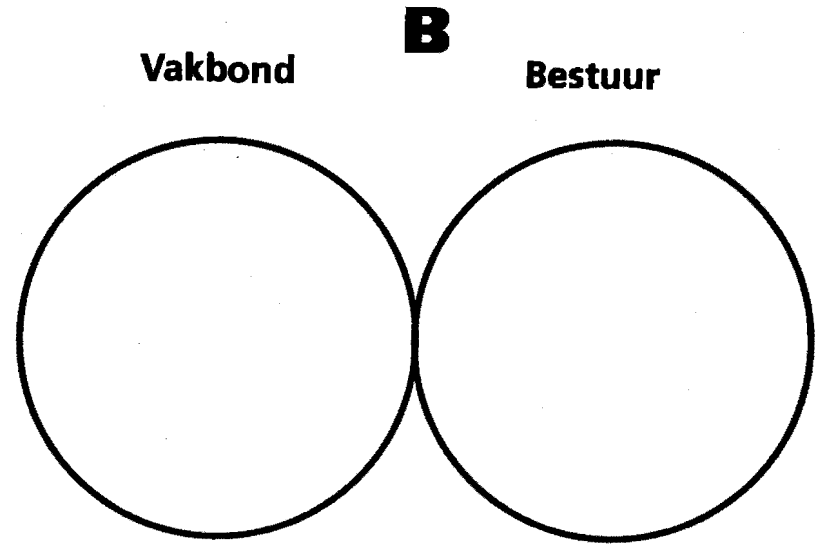
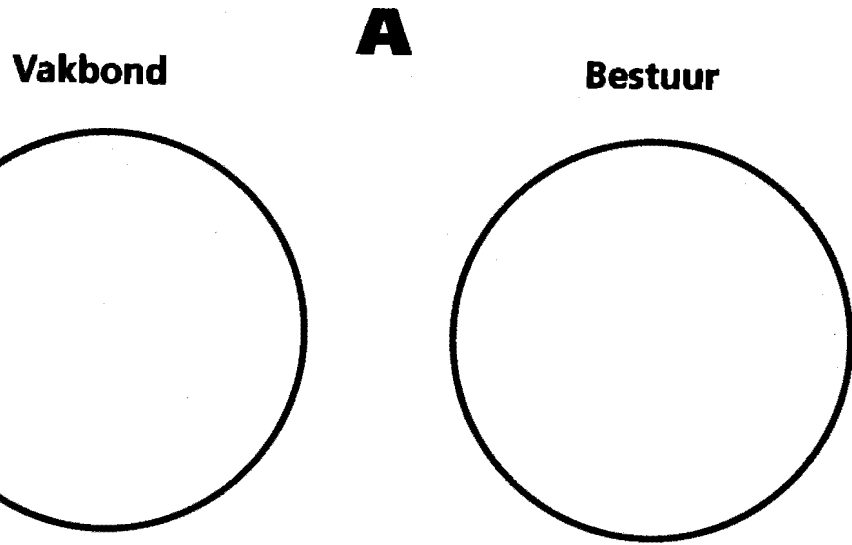
me namate daar na regs beweeg word oor die matriks. Hoewel kolom 2 en 3 se strategieë dus die kenmerke van geformaliseerde, gekodifiseerde ooreenkomste wat die verhouding reël deel, is die verskil dat by kolom 2 (net soos by kolom 1) se strategieë, bestuur negatief is teenoor vakbonde, terwyl bestuur by integrerende erkenning en bedingingstrategieë (in kolom 3) positief is teenoor die bestaan, teenwoordigheid en rol van vakbonde.

By bestuur-vakbond samewerking (kolom 4) is bestuur selfs meer positief, in so 'n mate dat hulle graag vakbonde wil verwelkom in die werksplek. Gevolglik sal bestuur hiervolgens nie meer belangstel om geformaliseerde kollektiewe bedinging te probeer vestig nie (hoewel dit steeds soms byvoorbeeld op 'n gesentraliseerde vlak teenwoordig kan wees), maar eerder om te fokus op die bou van konstruktiewe samewerkingsverhoudinge met vakbonde, meestal op ondernemingsvlak, aanlegvlak en op die werksvloer. By kolom 1 en 2 se strategieë sal bestuur dus, omdat hulle meer negatief is teenoor vakbonde se teenwoordigheid, eerder verkies om op 'n gesentraliseerde basis, verwyderd van die onderneming, betrokke te raak by kollektiewe bedinging. By kolom 3 en veral 4, sal bestuur gewoonlik meer genoeg raak om op laer vlakke, dit wil sê ondernemingsvlak, verhoudings aan te knoop met vakbonde en sal daar dus ook stelselmatig 'n "oper" ingesteldheid van bestuur wees om inligting met vakbonde te deel. By kolom 4 se oorhoofse strategieë is bestuur selfs bereid om volle inligting te deel en om strukture so te verander dat vakbonde opgeneem word in die "organisation fabric" (in Purcell [1992] se terme).

Uit die voorgaande blyk daar sprake van progressie te wees namate bestuur besluit om van links na regs oor die kollektiewe dimensie te beweeg. Hoe meer links, hoe meer negatief is bestuur teenoor vakbonde en hoe meer word konflik ten koste van gemeenskaplike belange beklemtoon. Hoe meer regs op die matriks, hoe meer konsentreer bestuur op die gemeenskaplike belange eerder as op die konflik. Dít kan op 'n vereenvoudigde basis voorgestel word soos in figuur 3.4. Die areas van oorvleueling dui op die hoeveelheid klem wat geplaas word op gemeenskaplike belange en dus op die interaksievlakke tussen die partye, ooreenkomstig die vier kolomme.

FIGUUR 3.4

PROGRESSIE IN BESTUUR-VAKBOND VERHOUDINGE



Daar is derhalwe 'n groeitendens in die aard van die verhoudinge tussen die partye en in bestuur se ingesteldheid. Dit moet hier net weer beklemtoon word dat verskeie faktore uiteindelik die aard van die gemanifesteerde verhouding beïnvloed en dat dit in hierdie studie wentel rondom dit wat bestuur graag wil hê, hul langtermyn doel en hoe hulle dit wil bereik. (Die benadering van vakbonde sal 'n belangrike invloed hê op die eindresultaat, maar dit is nie die fokus van hierdie ondersoek nie.)

Daar is egter ook 'n verdere dimensie betrokke by die progressiebeginsel. Namate bestuur meer positief raak oor die kollektiewe dimensie (van links na regs op die kontinuum), sal bestuur ook teoreties gesproke genoop word om relatief meer positief te raak teenoor die individuele dimensie. By die strategie van integreerende aanwending sal bestuur byvoorbeeld nader aan "paternalisme" wees teenoor die werkers, as by aggressiewe uitbuiting of antagonistiese beheer. Net so sal bestuur by unitaristiese menslikehulpbronbenutting nader wees aan "paternalisme" as wat die geval sal wees by verligte menslikehulpbronbestuur. Daar moet in gedagte gehou word dat, by die individuele dimensie veral, daar ook oorvleuelings is en dat daar ook hier progressie is namate bestuur se ingesteldheid ten opsigte van individue verander van negatief na positief, dit wil sê van onder na bo op dié vertikale kontinuum.

Die kern van hierdie afdeling se bespreking oor oorhoofse strategie lê daarin dat topbestuur op 'n geïntegreerde basis behoort te besluit oor hul omvattend-algemene benadering tot die bestuur van die diensverhouding, en dit kan gefasiliteer word deur gebruik te maak van die matriks. Bestuur sal sodoende kan gaan bepaal, moontlik op 'n kwantitatiewe basis, waar op so 'n matriks die onderneming tans geplot kan word en waar hulle graag geplot wil word en ook hoe daar beweeg gaan word van die huidige situasie tot 'n toekomstige situasie. Só word langtermyn-doelstellings dus omgeskakel in breë strategiese aksies/planne waarvolgens meer gedetailleerde besluite geneem kan word oor onder andere die onderskeie nodige ingrepe en funksionele strategieë, wat dan die ander hoofaksies met betrekking tot die bestuur van die diensverhouding sal lei.

Hierdie tipe strategiese besluit moet egter, soos reeds verskeie kere beklemtoon, geïntegreer word met die breër ondernemingstrategie, 'n aspek waarin die rol van die funksionele strategieë van diensverhoudingebestuur prominent word.

3.5.3.4 Die koppeling van diensverhoudingebestuurstrategie met breër ondernemingstrategie: fokus op funksionele strategieë

Bestuursfilosofie, oorhoofse strategie en die funksionele strategieë wat gemeed is met die bestuur van die diensverhouding behoort, soos verskeie kere reeds genoem, afgestem te wees op die missie, rede of doel van hierdie bestuursarea, en derhalwe op die bereiking van die missie van die onderneming. Daar behoort sinchronisasie te wees van hierdie besluite met alle omgewingsveranderlikes sodat die regte "passing" met die besigheidseise van die onderneming gevestig kan word op topbestuursvlak.

Werke wat op aspekte hiervan fokus, sluit in dié van Hendry en Pettigrew (1992), Arthur (1990), Dyer en Holder (1988), Rothwell en Kazanas (1988), Lengnick-hall en Lengnick-hall (1988), Schuler (1987), en Miles en Snow (1984). Hierdie perspektiewe beklemtoon uiteraard die inhoud van strategie en nie soseer die prosesse verbonde aan die formulering en implementering daarvan nie. Net soos wat die verskillende funksionele strategieë gereeld genoem is by die bespreking in afdeling 3.3.3, fokus die besprekings van hierdie afdeling meestal op die interverwantskappe tussen die verskeie funksionele strategieë ter sprake by diensverhoudingebestuur, en die breër ondernemingstrategie. Die klem val in hierdie afdeling nie op 'n volledige bespreking van die inhoud van elke funksionele strategie-area nie. Daar word primêr geïllustreer dat een van die aspekte by 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding behels dat bestuur op topvlak, wanneer besluite geneem word oor generiese, oorhoofse en funksionele strategieë, nie alleen 'n integrasie van die individuele en kollektiewe dimensies behoort na te streef nie, maar ook 'n integrasie hiervan met die onderneming se besigheidstrategie.

Vanuit voorbeelde in die navorsingsliteratuur word riglyne gegee oor hoe bestuur se denke in hierdie verband gerig kan word. Die bespreking in afdeling 3.5.3 fokus op die integrasie van die individuele en kollektiewe dimensies en die klem val op laasgenoemde dimensie as basis vir die besluit oor die omvattend-algemene benadering tot die bestuur van die diensverhouding. Die klem val in hierdie afdeling op veral die individuele dimensie en die verskeie funksionele strategieë hierby betrokke, sowel as hoe dit gesinchroniseer kan word met die onderneming se besigheidstrategie.

Vanuit die oogpunt van die diensverhoudingesubstelsel van die onderneming, het elke funksionele strategie sekere subfunksionele areas. In hierdie verband identifiseer Rothwell en Kazanas (1989) verskeie subfunksionele strategieë vir menslike-hulpbronontwikkelingstrategie. Hierdie funksionele strategieë behels daardie topvlakbesluite wat handel oor hoe die onderskeie subfunksionele areas uiteindelik kan bydra tot die implementering van die oorhoofse strategie vir diensverhoudingebestuur, en dus uiteindelik tot die bereiking van die besigheidsmisssie.

Boseman en Phatak (1989: 106) beklemtoon ook die belangrikheid van vertikale integrasie en sinchronisasie, sowel as horisontale sinchronisasie van die funksionele strategieë. Eersgenoemde verwys na die afstemming van funksionele strategie op besigheidstrategie en laasgenoemde verwys na die sinchronisasie van die verskeie funksionele strategieë, dit wil sê die sinchronisasie van byvoorbeeld finansiële-, bemarking-, operasionele- en diensverhoudingebestuurstrategie.

Insgelyks behoort daar binne die onderskeie subfunksionele areas van diensverhoudingebestuurstrategie vertikale en horisontale sinchronisasie te wees. Die onderskeie subfunksionele areas wat in die onderhawige studie funksionele strategie genoem word, behoort dus met mekaar gesinchroniseer te word en ook met die oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding, sowel as met besigheidstrategie. Dít bly die verantwoordelikheid van topbestuur, ook die "topbestuur" van die spesialisveld van diensverhoudingebestuur, dit wil sê die hoofde van die onderskeie subfunksionele areas soos indiensneming, opleiding en vergoeding.

Baird en Meshoulam (1984: 1) dui ook spesifiek op die belangrikheid van "interne" (horisontale) en "eksterne" (vertikale) passing, net soos Hendry en Pettigrew (1990 & 1992). Outeurs soos La Belle (1984), Dyer (1984 & 1985) en Nininger (1982) se werke dui weer daarop dat die aard van die breër ondernemingstrategie 'n direkte invloed uitoefen op "menslikehulpbronstrategie". Hierdie werke beklemtoon egter almal die individuele dimensie, oftewel personeel- of menslikehulpbronbestuur.

Volgens Baird en Meshoulam (1984 & 1988) het navorsing bewys dat die fase van 'n onderneming se ontwikkeling ook 'n invloed mag uitoefen op hoe menslikehulpbronbestuur (in Baird & Meshoulam se terme) beoefen sal word. So byvoorbeeld dui Baird en Meshoulam (1988: 118-121) se studie daarop dat by nuwe ondernemings, waar daar beperkte en relatief eenvoudige produk- en ander bestuursbesluite geneem word deur die eienaar/bestuurder, die bestuur van die individuele dimensie van die diensverhouding relatief informeel sal wees met die klem op indiensneming, rekordhouding, vergoedingsadministrasie en die ontslag van werkers. Met die kombinerings hiervan met die kollektiewe dimensie, sal die oorhoofse strategie dus, in terme van inhoudelike klem op die funksionele areas, relatief laag op die individuele dimensie wees omdat daar normaalweg relatief min gesofistikeerde kennis hieroor sal wees, en sal die rol van vakbonde primêr bepaal word deur bestuur (soms 'n alleeneienaar) se ideologie, vakbondstrategie en wetgewing.

'n Verdere ontwikkelingsfase is wanneer die onderneming gegroei het en by meerdere produksielynne en markte betrokke is. Die individuele of enkele lynbestuurders kan dan nie meer alles bestuur rakende die diensverhouding nie, en "spesialiste" word aangestel, met gepaardgaande uitbreidings in tipiese personeel- en arbeidsverhoudingebestuursaspekte soos prestasiebeoordelingstelsels, posevalueringstelsels en selfs stelsels vir onderhandeling met vakbonde, geskilhantering en dissipline.

Die laaste ontwikkelingsfase wat dié outeurs identifiseer dui, in hulle terme, op die sogenaamde strategiese menslikehulpbronbestuursparadigma. Grobler (1991: 99) meld dat lynbestuur hiervolgens ten volle waardering het vir die belangrikheid van

die menslike hulpbron en word die taak van "mensebestuur" elke lynbestuurder s'n terwyl menslikehulpbronbestuursaspekte op topbestuursvlak aandag kry voordat en saam met die neem van besluite oor besigheidstrategie. Namate ondernemings dus verander, verander menslikehulpbronbestuur ook.

Ook in 'n onlangse ondersoek deur Hendry & Pettigrew (1992: 152-154) word die invloed van ondernemings se lewensiklusse op menslikehulpbronbestuur bevestig. Met betrekking tot die rol van menslikehulpbronbestuur in die strategiese verandering van ondernemings, meld Hendry en Pettigrew (1992: 154) dat "... A number of chief executives in the sample ... have embraced the idea ... because it suggests a style of personnel management which they see as necessary to secure the objectives of the business ... In the longer view ... HRM can contribute to the making of strategy and to initiating change".

Smith (1982a: 606-610) bespreek ook die aard van die onderskeie funksionele strategieë onder verskillende fases van ondernemingsontwikkeling. Tabel 3.1 is 'n voorbeeld hiervan. Weer eens, by die integrering hiervan met die bespreking in afdeling 3.5.3, blyk dit dat die oorhoofse benadering tot hoe elke funksionele area bestuur gaan word - in samehang met die onderskeie fases van die produklewensiklus - in 'n groot mate beïnvloed sal word deur bestuur se generiese strategie ten opsigte van die kollektiewe dimensie. So sal bestuur en vakbonde gesamentlik (byvoorbeeld by die gesamentlike bestuurstrategie) nie blindelings kan besluit oor die funksionele strategieë nie, maar sal die fase van ontwikkeling van die onderneming hiermee gesinchroniseer moet word en sal die detail van hierdie besluite uiteindelik in 'n groot mate die bestuurstrategie ten opsigte van die individuele dimensie weerspieël. As voorbeeld kan genoem word dat bestuur saam met vakbonde kan konsentreer op horisonale loopbaanbeplanning vir multivaardighede en taakbuigzaamheid wanneer die onderneming in 'n "volwasse" fase is, en bestuur is terselfdertyd koöperatief teenoor vakbonde en "investerend" teenoor individuele werkers ingestel.

'n Verdere voorbeeld is in die werk van Miles en Snow (1984: 36-52) te vind waar geïllustreer word hoe die verskillende kompeterende besigheidstrategieë die

kenmerkende inhoudelike eienskappe van die verskeie funksionele strategie-areas beïnvloed. Hulle noem die drie besigheidstrategieë "defender", "prospector" en "analyser", wat by nadere beskouing ooreenstem met Porter (1980 en 1985) se drie generiese besigheidstrategieë te wete "cost leadership", "differentiation" en "focus".

By die verdedigerstrategie is die kernidee laekosteproduksie, by die prospekteerderstrategie is die kernidee produk differensiasie en by die ontlederstrategie word daar gefokus op 'n spesifieke doelmark. Elke strategie het bepaalde kenmerkende eienskappe wat in tabel 3.2 voorgestel word. Met betrekking tot die koppeling hiervan met die onderskeie funksionele strategieë van diensverhoudingebestuur word Miles en Snow (1984: 49) se voorstelling in tabel 3.3 as voorbeeld voorgehou. Soos blyk uit hierdie tabel, word die kollektiewe dimensie weer eens nie genoegsaam aangespreek nie. Dit is waarom die navorser van mening is dat oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding juis in die eerste plek op die kollektiewe dimensie moet fokus, sodat dit die breë, algemeen omvattende benadering kan omskryf vir die integrasie van alle hoofaksies wat gemoeid is met die onderskeie funksionele areas van diensverhoudingebestuurstrategie.

Dit blyk uit hierdie tabelle dat daar besonder min klem gelê word op die sub-funksionele area wat gemoeid is met die ontwerp en organisering van werk. Gospel (1983: 12) verwys na hierdie aspek as "work relations ... the way technology and social processes are organised at work".

Arthur (1990: 45-46) spreek hierdie tekortkoming egter aan en sê dat "each of these business strategies 'fit' with a particular set of industrial relations practices ... the realization of a cost leadership or differentiation strategy involves the execution of tasks or jobs with different levels of uncertainty ... types of tasks are then related to the behaviours and characteristics of employees". Afhangende dus van die tipe besigheidstrategie, word verskillende vereistes in terme van die aard van werk wat gedoen moet word gemaak, en stel dit sekere nuwe eise aan die kwaliteit en kwantiteit van personeel wat die onderneming benodig. Werk word dus só ontwerp en georganiseer dat dit, indien dit suksesvol uitgevoer word, die onderneming tot doelbereiking sal lei.

TABEL 3.1
FUNKSIONELE MENSLIKEHULPBRONSTRATEGIEË SE KOPPELING MET
DIE PRODUKLEWENSIKLUS

Menslike- hulpbron- programme	Fases van produklewensiklus			
	Embrionaal	Hoë groei	Volwassenheid	Veroudering
Vergoeding	Vaste ver- goeding	Vaste vergoeding en bonusstelsel word ingebou by die vergoedings- pakket gebaseer op groei in ver- kope, wins en markaandeel	Slegs vaste ver- goeding word betaal, bonusse word nou ver- minder	Slegs vaste vergoeding word betaal
Personeel- beplanning	Word nie ge- bruik nie	Word gebruik aangesien dit belangrik vir die voortbestaan van die onderneming is	Word gebruik met die oog op die herorganise- ring van die on- derneming	Word alleenlik gebruik om oortollige personeel aan te dui
Loopbaan- beplanning	Nie gedoen nie	Word slegs ge- doen in 'n be- perkte mate aan- gesien die ge- leenthede meer as die gekwali- fiseerde perso- neel is	Word gedoen om die optimale benutting van mannekrag te verseker	Vanweë die minder ge- leenthede word dit hoofsaaklik op beperkte skaal gedoen
Werwing, op- leiding en ontwikkeling	Geen oplei- ding vind plaas nie, nuwe perso- neel word nog gewerf	Ofskoon daar nog steeds gewerf word, begin opleiding 'n belangrike rol speel	Minder werwing geskied. Be- klemtoning van inteme ontwik- keling en bevor- dering	Geen werwing of opleiding vind meer plaas nie

Bron: Aangepas uit Smith (1982a: 608)

TABEL 3.2
KENMERKENDE EIENSKAPPE VAN VERSKEIE KOMPETERENDE
ONDERNEMINGSTRATEGIEë

Verdediger	Prospekteerder	Ontleder
Beperkte en stabiele produksielyn	Breë, veranderende produksielyn	Stabiele en veranderende produksielyn
Voorspelde markte	Veranderende markte	Voorspelde en veranderende markte
Groei deur markpenetrasie	Groei deur produk- en markontwikkeling	Groei hoofsaaklik deur markontwikkeling
Navorsing en ontwikkeling word beperk tot produkverbetering	Navorsing en ontwikkeling is daarop gemik om eerste in die mark met 'n nuwe produk te wees	Navorsing en ontwikkeling fokus op "tweede na" die mark (met ander woorde die mededingers word fyn dopgehou en die onderneming kom gou met 'n soortgelyke, maar verbeterde produk op die mark)
Oogmerk is om hoë volume teen lae koste te produseer	Prototipes en vir spesifieke kliënte word geproduseer	Hoë volume, lae koste
Beklemtoon die verbetering van produksiemetodes	Beklemtoon die verbetering van die produksie-ontwerp	Beklemtoon die verbetering van produksiemetodes
Organisasiestruktuur is funksioneel	Organisasiestruktuur is afdelingsgeoriënteerd	Organisasiestruktuur is funksioneel en matriks

Bron: Aangepas uit Miles & Snow (1984: 48).

TABEL 3.3
KOMPETERENDE ONDERNEMINGSTRATEGIEë EN FUNKSIONELE
MENSLIKEHULPBRONSTRATEGIEë

Menslikehulp- bronbestuurs- aktiwiteite	Ondernemingstrategieë		
	Verdediger	Prospekteerder	Ontlieder
Funksionele strategie	"Bou" van personeel	Verkryging van personeel	Toewysing van personeel
Werwing, keuring en plasing	Beklemtoon "maak". Min wer- wing bo toetree- vlak. Keuring word gefokus op die uit- werp van onge- wenste werkne- mers	Beklemtoon "koop". Gesofistikeerde werwing op alle vlakke. Keuring beklemtoon siel- kundige toetsing	Beperkte buite wer- wing
Personeelbeplan- ning, opleiding en ontwikkeling	Formeel, uitgebrei. Bou van vaardig- hede. Uitgebreide opleidingspro- gramme	Informeel, beperk. Identifiseer en verkry vaardighede. Be- perkte opleidings- programme	Formeel, uitgebrei. Bou en verkryging van vaardighede. Uitgebreide oplei- dingsprogramme.
Prestasiebeoorde- ling	Prosesgeoriën- teerde stelsel, geba- seer op kritiese insidentmetode of produksiedoelwitte. Identifisering van opleidingsbehoef- tes. Individuele en groepbeoordelings. Vergelyk vorige jaar se prestasie	Resultaatgeoriën- teerde stelsel (doelwitbestuur of winsdoelwitte). Iden- tifisering van wer- wingsbehoefte. Af- deling of korpo- ratiewe beoordeling. Vergelyk met ander ondernemings ge- durende dieselfde tydperk	Hoofsaaklik proses- georiën- teerde stelsel. Identifisering van opleiding en wer- wingsbehoefte. Individuele/groep/af- deling beoordeling. Vergelyk met vorige jaar se prestasie
Vergoeding	Vergoeding ge- skied volgens po- sisie in onder- nemingshiërargie. Hoofsaaklik sala- ris/loonvergoeding	Vergoeding geskied volgens prestasie. Totale vergoeding is grootliks gerig op bonusvergoeding	Vergoeding geskied volgens posisie in ondernemingshiër- argie. Sommige is prestasiegeoriën- teerd. Salaris- en bonusvergoeding word aangetref

Bron: Aangepas uit Miles & Snow (1984: 49).

Arthur (1990: 2-3) verduidelik dan ook spesifiek hoe twee besigheidstrategieë (nadat Porter se kosteleierskap- en differensiasiestrategie gekombineer is) afgestem kan word op die funksionele strategie-areas gemoeid met die bestuur van die diensverhouding. Tabel 3.4 is 'n woordelikse aanhaling van Arthur (1990: 3) se voorstelling. Dit word nie vertaal nie sodat die onderliggende terminologiese dinamiek en polemieë (kyk hoofstuk een) weer eens uitgelig kan word.

Na aanleiding van sy empiriese ondersoek bevestig Arthur (1990: 188) die resultate dat bewys is "that different IR strategies are associated with different business strategies ... there is a statistically significant relationship between business and industrial relations strategies ...". Verder toon Arthur (1990: 192) spesifiek aan dat "... The study provides empirical support that to achieve maximum performance, managers should match IR policies and practices with the firm's business strategy."

Die sterkte van Arthur se werk is dat dit werkontwerp sowel as die kollektiewe aspek aanspreek, hoewel laasgenoemde volgens die navorser steeds nie genoeg beklemtoon word nie.

Die werk van Rothwell en Kazanas (1988) sluit ook spesifiek die area van "werk" in. Hulle fokus op die koppeling van Pearce en Robinson se oorhoofse strategieë en nie generiese strategieë (besigheidstrategieë) nie, met besluite oor die onderneming se werk, werksmag (arbeid) en die menslikehulpbrondepartement. Dié outeurs gebruik dus die basiese kenmerke van korporatiewe strategieë soos "groei", "diversifikasie" en "omkeer", en pas dit toe op hierdie drie hoofareas ter sprake by die bestuur van menslike hulpbronne, te wete werkontwerp, die werksmag en die menslikehulpbrondepartement. Tabel 3.5 is weer eens 'n onvertaalde weergawe van hierdie opsommende tabel van Rothwell en Kazanas (1988: 202). Weer eens blyk dit dat die kollektiewe dimensie nie hierby geïnkorporeer word nie en stel die navorser voor dat 'n oorhoofse strategie-matriks, soos bespreek in die vorige afdeling, as vertrekpunt gebruik kan word vir hierdie doel.

TABEL 3.4

TWO SYSTEMS OF WORKPLACE INDUSTRIAL RELATIONS

Industrial relations function	Cost reduction	Commitment maximizing
Organization of work		
Job enlargement	Job tasks narrowly defined; Many job classifications; Work designed for individuals	Broadly defined jobs; Few job classifications; Work designed for teams
Job enrichment	Non-supervisory employees have very little influence over "management" issues	Blurring of hierarchical lines; link conception with execution of task
Employee relations		
Participation	No mechanism for employee participation	Quality circles; labor-management committees
Job security	Limited job security; management handles fluctuations in demand through frequent layoffs and hirings	Explicit job security guarantees; attempts made to "buffer" employment fluctuations
Due process	No formal policy to handle employee complaints/grievances	Formal dispute resolution procedures
Communication/socialization	Informal; secretive	Regularly share business/economic information with employees
Staffing	Lack of internal labor markets (use of temporary employees, low skill requirements)	Internal labor markets (career paths; higher skill requirements)
Training	Limited to specific job skills learned "on-the-job"	Problem-solving, communication skills; cross-training
Compensation		
Pay mix	Limited benefits	More extensive benefits
Pay criteria	Individual performance	Work groups of company performance; skill level
Pay level criteria	External competitiveness; local labor market	Internal equity; national labor markets

TABEL 3.5
A SUMMARY OF HR GRAND STRATEGIES

Strategy	Work	Workforce	HR Department
Growth	Add tasks to existing jobs. Add jobs	Add requirements or skills. Add "warm bodies"	Expand range of programs/ services offered. Expand number of people served
Retrenchment	Subtract tasks from existing jobs. Subtract jobs or positions	Decrease requirements for workers. Subtract "warm bodies"	Decrease range of programs/ services offered. Decrease number of people served
Diversification	Add utterly new tasks to jobs. Add new job categories/duties	Add utterly new types of people to carry out the work	Change kinds of programs/services offered. Change groups served by programs/services
Integration	Add new tasks to jobs that are explicitly related to supplier, competitor, or distributor activities. Add new job categories related to work of suppliers, distributors, or competitors	Deliberately add people who have worked for suppliers, distributors, or competitors	Establish, through HR department programs, much closer ties with HR suppliers, competitors, or distributors
Turnabout	Use retrenchment strategy (above) followed by any other strategy	Use retrenchment strategy (above) followed by any other strategy	Use retrenchment strategy (above) followed by any other strategy
Combination	Use two or more strategies in different parts of the organization at the same time	Use two or more strategies in different parts of the organization at the same time	Use two or more strategies in different parts of the organization at the same time

Bron: Rothwell en Kazanas (1988: 202)

TABEL 3.6
MENSLIKEHULPBRONBESTUURSTRATEGIE EN VERSKILLENDE
ONDERNEMINGSTRATEGIEË

Ondernemingstrategie	Noodsaaklike werknemer-karakteristieke	Menslikehulpbronbestuurskeuses
Entrepreneurtes:		
<p>Projekte met hoë finansiële risiko word onderneem, minimale beleid en prosedures is beskikbaar, hulpbronne is ontoereikend om alle kliëntebehoefes te bevredig, en veelvuldige prioriteite moet bevredig word. Die fokus hier is op die kort termyn en om die projek aan die gang te kry.</p>	<p>In 'n mindere of meerdere mate moet werknemers innoverend, samewerkend, en langtermyngeoriënteerd wees, asook risiko's neem. Hulle moet ook bereid wees om verantwoordelikheid te aanvaar. Dit is uiters belangrik dat sleutelwerknemers in diens bly.</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) <i>Beplanning</i> — formeel, eng, implisiet, uitgebreid, integrerend, hoë deelname. (2) <i>Personeelvoorsiening</i> — breë bane, veelvoudige lere, oop, implisiete maatstawwe. (3) <i>Prestasiebeoordeling</i> — losweggeoriënteerd, resultate; lang termyn, hoë deelname. (4) <i>Vergoeding</i> — eksterne gelykheid, aanpasbaar, hoë deelname. (5) <i>Opleiding</i> — breë toepassing, informeel en hoë deelname.
Dinamiese grootstrategie		
<p>Riskoneming op projekte is meer gematig. Die voortdurende dilemma is tussen die verrigting van daaglikse take en die ontwikkeling van die nodige ondersteuning vir die toekoms. Daar word 'n begin gemaak met die opstel van beleid en prosedures aangesien daar 'n behoefte bestaan vir meer beheer en struktuur vir 'n groter wordende onderneming.</p>	<p>Werknemers moet hulle in 'n groter mate met die onderneming vereenselwig, hulle moet aanpasbaar wees, moet 'n hoë mate van taakgeoriënteerdheid hê en in 'n groter mate met ander werknemers kan saamwerk.</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) <i>Beplanning</i> — uitgebreid, informeel, integrerend. (2) <i>Personeelvoorsiening</i> — uitgebreid, oop, implisiet. (3) <i>Prestasiebeoordeling</i> — werknemerdeelname, kombinasie van individuele en groepmaatstawwe, asook kort- en langtermynfokus. (4) <i>Vergoeding</i> — werknemerdeelname, kort- en langtermynvergoeding; interne en eksterne gelykheid. (5) <i>Opleiding</i> — breë toepassing, produktiwiteit en gehalte beklemtoning, 'n mate van deelname.
Winsverkryging/rasionaliseringsstrategie		
<p>Die fokus is op die handhawing van bestaande winsvlakke. Matige kostebesnoelingspogings en werknemeratdankings mag plaasvind. Beheerstelsels en strukture is goed ontwikkel. Uitgebreide beleid en prosedures bestaan.</p>	<p>Die fokus is op kwantiteit en doeltreffendheid, die kort termyn, en resultate met 'n relatiewe lae risikovlak en 'n minimale vlak van ondernemingidentifisering.</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) <i>Beplanning</i> — formeel, eng, duidelike posbeskrywings, lae betrokkenheid. (2) <i>Personeelvoorsiening</i> — eng, geslote, duidelike maatstawwe, geringe sosialisering. (3) <i>Prestasiebeoordeling</i> — prestasiegeoriënteerd, instandhouding doeleindes, individuele evaluering. (4) <i>Vergoeding</i> — kort termyn, interne gelykheid, lae deelname. (5) <i>Opleiding</i> — enge toepassing, lae deelname, produktiwiteitsfokus.

TABEL 3.6 (vervolg)
MENSLIKEHULPBRONBESTUURSTRATEGIE EN VERSKILLENDE
ONDERNEMINGSTRATEGIEë

Ondernemingstrategie	Noodsaaklike werknemer-karaktereienskappe	Menslikehulpbronbestuurskeuses
Lifwidasie/dienvesteringstrategie:		
Die fokus is op die verkoop van bates, die voorkoming van verdere verliese, en die vermindering van die arbeidsmag so veel as moontlik. Geen poging word aangewend om die situasie te bereedder nie, aangesien winste aanhoudend gaan daal.	'n Lae, korttermyn-, eng verbintenis word van die werknemers van die onderneming verlang, asook 'n beperkte fokus op hoë kwantiteit.	(1) <i>Beplanning</i> — formeel, gesegmenteerd, eng, duidelik. (2) <i>Personeelvoorsiening</i> — eng bane, duidelike maatstawwe, beperkte sosialisering, geslote prosedures. (3) <i>Prestasiebeoordeling</i> — regstellende doeleindes, gedragsmaatstawwe, lae deelname. (4) <i>Vergoeding</i> — geringe deelname, min byvoordele, vaste pakket, geen aansporings. (5) <i>Opleiding</i> — onbeplan, enge toepassing
Omkeerstrategie:		
Die fokus hier is om die onderneming te red. Alhoewel kostebesnoeiings en personeelvermindering plaasvind is hulle korttermynprogramme met die oog op langtermynoorlewing. Die moreel van die werknemers mag ietwat verlaag wees.	Werknemers moet aanpasbaar wees om te kan verander, hulle moet ook 'n hoë taakoriëntasie hê en 'n langtermynfokus.	(1) <i>Beplanning</i> — informeel, ongebonde hoë werknemerbetrokkenheid. (2) <i>Personeelvoorsiening</i> — uitgebreide sosialisering, openhartigheid, informeel, duidelike maatstawwe. (3) <i>Prestasiebeoordeling</i> — prestasiegeoriënteerd groepgebaseer, hoë deelname. (4) <i>Vergoeding</i> — kort- en langtermynaansporing, hoë deelname. (5) <i>Opleiding</i> — breë fokus, hoë deelname, produktiwiteitbeklemtoning.

Bron: Aangepas uit Schuler (1987: 29-30)

Schuler (1987: 29-30) se voorstelling van hoe ondernemingstrategie se interverwantskap met "menslikehulpbronbestuurstrategie" op topbestuursvlak oorweeg kan word, spreek vyf funksionele strategie-areas aan, terwyl die kollektiewe dimensie (van vakbonde) weer eens agterweë gelaat word. Dié benadering van Schuler (1987) word in tabel 3.6 weergegee en die argument wat dit onderlê spreek duidelik hieruit.

Die aard en belangrikheid van die potensiele koppeling van breër ondernemingsstrategie met strategie vir die bestuur van die diensverhouding word ook gevind in die werk van Dyer en Holder (1988). Dié outeurs, getrou aan die tendens in Amerikaanse literatuur, verwys na "human resource strategy", en onderbeklemtoon derhalwe ook die vakbonddimensie in lyn met die algemene tendens van 'n afnemende rol van vakbonde in Amerikaanse ondernemings.

Dyer en Holder (1988: 8-9) toon aan dat strategie in hierdie area bestaan uit beide die breë doelstellings sowel as die wyses om hierdie doelstellings te bereik (die "middele" volgens dié outeurs). Die breë doelstellings handel oor vier sake, te wete werknemers (individue en groepe) se bydraes deur gedrag en prestasie; die werknemers se bekwaamhede, bevoegdhede of vermoëns; die werknemers se toewyding en die mate waarin hulle met die onderneming identifiseer en daaraan verbind is; en die samestelling van die werksmag van die onderneming. Die "wyses" ("means") waarop die doelstellings bereik moet word fokus op die funksionele strategie-areas in die navorsers se terme. Hierdie outeurs beklemtoon dan ook die belangrikheid van 'n eksterne en interne passing wanneer dit kom by strategie op hierdie terrein, waar "passing" verwys na die feit dat die funksionele strategieë moet voortvloei uit die besigheidsdoelwitte, die omgewingsveranderlikes en die besigheidstrategie, en dat die verskeie funksionele strategie-areas sinergisties gesinchroniseer moet word (Dyer & Holder 1988: 10).

Verskillende strategie-areas bestaan volgens Dyer & Holder (1988: 8-9). Werkstelsels as funksionele strategie-area het te make met die ontwerp van poste en werkplekke. Hieroor sê Dyer en Holder (1988: 9) "... Typical policy issues involve whether employees are to work primarily individually or in teams, whether jobs or team assignments are to be narrow or broad (enriched), and the degree of control employees are to exercise over the work." **Personeelvoorsiening of indiensneming** is ingestel op die prosesse om mense met poste te laat pas. Dit sluit aspekte in soos werwing, keuring, loopbaanbestuur en die aflê van personeel. Hierteenoor fokus **werknemerontwikkeling** op die prosesse verbonde aan die verbetering van werknemers se kennis, houdings, vaardighede en vermoëns. **Vergoeding** as funk-

sionele strategie-area is gemoed met besluite oor die beloning en erkenning van werknemers se gedrag en prestasie. Dit sluit aspekte in soos die vlak van vergoeding, die gradiënt van vergoedingstrukture, die grondslag vir salarisskale (senioriteit *versus* meriete) en die soorte en vlakke van byvoordele. Verder verwys **prestasiebestuur en toesighouding** veral na hoe elke lynbestuurder werknemers sal evalueer en leiding gee. Aspekte soos selfbestuur (outonomie), strengheid van toesig, die algemene rol van die toesighouer ("baas", ondersteuner of fasiliteerder), sowel as prestasiebeoordelingstelsels is onderwerpe wat topbestuursbesluitneming verg.

"**Werknemerverhoudinge**" verwys volgens dié outeurs na die prosesse om werknemers te ondersteun en sluit kommunikasie in (insluitend griewe) asook werknemerbystand (soos by gesins- en alkoholprobleme). Dit blyk uit Dyer en Holder se benadering dat hierdie area primêr spreek van toestande waar vakbonde afwesig is omdat bestuur in sulke "nonunion settings" dié aspekte kwansuis as opsioneel sal beskou. Dit strook natuurlik soos genoem, ooreenkomstig Suid-Afrikaanse omstandighede, nie met die onderhawige ondersoek se benadering nie. Ongeag of vakbonde teenwoordig is, blyk dit 'n belangrike bestuursbesluit te wees in watter mate dié aspekte beklemtoon sal word (kyk ook afdeling 3.5.3 waar hierdie aspekte gereeld uitgewys is). Hierteenoor dui "**arbeidsverhoudinge**" volgens Dyer en Holder op die proses van vakbondhantering en die hantering van hierdie "bedreiging". Die outeurs se benadering is weer eens duidelik "anti-vakbond" en hulle noem dat waar vakbonde wel erken word, bestuur sal besluit oor "the nature of relationships to seek with the union (for example, adversarial or cooperative) and how much cooperative behavior to engage in outside the formal bargaining relationship. In non-unionised firms, the major policy issue involves the amount of effort to put into staying nonunion" (Dyer en Holder 1988: 9).

Regeringsverhoudinge gaan oor hoe om met die owerheidsreguleerders (wetgewende gesag) en ook die howe te werk. Dit sluit areas in soos benaderings tot bestaande arbeidswetgewing (soos nie-voldoening, basiese genoegsame voldoening of oorvoldoening - die "model" of "voorbeeldige" onderneming) en hoe om betrokke te raak by die beïnvloeding van veranderings in arbeidswetgewing. Hierdie funksionele strategie-area gee 'n besonder belangrike "nuwe" kleur aan die onderneming

se strategie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding. Enige arbeidsverhoudingstelsel vanuit 'n makroperspektief, is tripartities, met die staat as derde party. Derhalwe is topbestuur se ingesteldheid ten opsigte van hierdie aspek besonder belangrik en het vorige navorsing (Swanepoel 1989: 247) daarop gedui dat ondernemings dit behoort te oorweeg om aktief by te dra tot "die hervorming van die arbeidsverhoudingewetgewing van Suid-Afrika".

Dyer en Holder (1988: 18-19) gaan voort en identifiseer 'n tipologie of taksonomie van drie "generiese patrone" van menslikehulpbronbestuurstrategieë wat oorreding (inducement), investering (investment) en betrokkenheid (involvement) genoem word. Elk word gekoppel aan spesifieke, tipiese omgewingstoestande wat insluit besigheidstrategie, bestuursfilosofie, organisasiestruktuur, tegnologiese faktore, arbeidsaanbod, wetgewing (waaroor die outeurs niks sê nie) en vakbonde se teenwoordigheid.

By "oorreding" is die besigheidstrategie gebaseer op prys en/of gehalte kompetendheid; by die "investeringstrategie" is die besigheidstrategie gebaseer op differensiasie (van produk/diens kenmerke, gehalte, handelsmerk); en by die "betrokkenheidstrategie" is die besigheidstrategie primêr gebaseer op innovasie en buigzaamheid. Tog noem Dyer en Holder (1988: 27) dat laasgenoemde strategie ook kan inpas by ondernemings wat in 'n hoogs kompetende mark (lae koste en/of hoë gehalte) funksioneer — soos by die "oorredingstrategieë". Die faktor rakende teenwoordigheid van vakbonde word weer eens baie lukraak deur dié outeurs hanteer. Vakbonde kom volgens hulle "soms" voor by "oorreding" en "betrokkenheid" en byna nooit by die investeringstrategie nie. Die bestuursfilosofie wissel van 'n koste-oriëntasie by die oorredingstrategie; tot 'n paternalistiese oriëntasie by die investeringstrategie; en 'n Teorie-Y-oriëntasie (McGregor 1969) by die betrokkenheidstrategie.

Kritiek op Dyer en Holder se tipologie is dat daar te veel oorvleueling en vaaghede of onduidelikhede voorkom. Dit blyk dat daar te veel kunsmatige skeidings bestaan tussen die investeringstrategie, die betrokkenheidstrategie en die oorredingstrategie. By al drie is "minimum" afleggings en "versigtige" keuring byvoorbeeld teenwoordig.

Daar is veral baie ooreenkomste tussen die investering- en betrokkenheidstrategieë. In afdeling 3.5.3 is getoon dat die navorser se benadering meer in lyn is met dié van Purcell, waarvolgens Dyer en Holder se "investering" en "betrokkenheid" gekombineer word as die hoogste vlak op die kontinuum van die individuele dimensie.

Nietemin is hierdie werk van Dyer en Holder 'n verdere voorbeeld van hoe die besigheidstrategie en ander omstandighedsfaktore gesinchroniseer kan word met die onderneming se strategie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding. Weer eens moet die noodsaaklikheid om die kollektiewe dimensie met die individuele dimensie op 'n meer gelyke grondslag te integreer egter beklemtoon word. Voorts behoort veral in Suid-Afrika waar vakbonde so prominent is, bestuur se strategie vir die hantering van vakbonde tans die grondslag te vorm vir die sinchronisering van besigheidstrategie met die oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding.

Die aard van alle omstandighede (insluitend wetgewing, vakbondmag en besigheidstrategie) behoort oorweeg te word en die oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding behoort hiermee "gepas" te word. Die mees "gepaste" algemeen omvattende benadering sal daardie een wees waarop die topbestuur besluit (of die dominante koalisie in 'n organisatories-politieke konteks) as dié een wat die meeste voordelig vir die onderneming se suksesstrewes sal wees. Die onderskeie subareas of funksionele strategieë behoort dan eweneens hierop geskoei te word sodat werk so ontwerp word, vergoeding so geskied, personeelvoorsiening so hanteer word, werknemerontwikkeling so ingespan word, en so meer, dat elke area nie alleen met die ander gesinchroniseer is nie, maar dat elkeen ook uiteindelik afgestem is op die onderneming se besigheidstrategie en ander omgewingsfaktore. Juis om hierdie rede is dit noodsaaklik dat nie alleen op topbestuursvlak oor strategie vir die bestuur van die diensverhouding besin sal word nie, maar dat ook die "topbestuurders" van hierdie spesialisveld (personeel- en arbeidsverhoudingebestuur) sal toesien dat hierdie sinchronisasie van die funksionele strategieë sal geskied en dat alle bestuursdoelwitte dit sal weerspieël.

3.6 DOELSTELLINGS EN LANGTERMYNDOELWITTE TEN OPSIGTE VAN DIE DIENSVERHOUDING: 'N DEURLOPENDE ELEMENT

Tot dusver is by verskeie geleenthede verwys na bestuur se formulering van sekere doelwitte insake die bestuur van die diensverhouding. Ook volgens Pearce en Robinson (1991: 220-222) vorm hierdie aspek 'n belangrike komponent van strategiese bestuur. By 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding geld soortgelyke beginsels. In vorige navorsing (Swanepoel 1989: 158) word dit duidelik gestel dat meer spesifieke doelwitte in die veld sal kulmineer namate besluite oor die breë algemeen omvattende benadering tot die bestuur van die diensverhouding geneem word. Doelwitte wat sal voortspruit uit en verband hou met die missie, rede of doel van diensverhoudingebestuur (kyk afdeling 3.3) en met generiese, oorhoofse en funksionele strategie ten opsigte van hierdie area van bestuur sal algaande, namate daar op topvlak besluite geneem word, uitkristalliseer. Hierdie doelwitte behoort egter steeds almal die besigheidsdoelwitte van die onderneming te ondersteun, soos wat Salamon (1987: 200) dit stel: "So far as management is concerned, the primary purpose of industrial relations is to support its objectives and strategies in the financial and productive aspects of the business." Ook Anthony (1977: 26) sê dit is die "business of the industrial relations specialist ... to see to it that business can get done", en word bygevoeg dat die formulering van doelwitte oor die bestuur van arbeidsverhoudinge behoort te begin by die bepaling van besigheidsdoelwitte en -strategieë.

Pearce en Robinson (1991: 221-222) noem sewe tipiese areas, vanuit 'n algemene strategiese bestuursperspektief, waarvoor spesifieke doelwitte vir "tipies" vyfjaarperiodes geformuleer word. Twee hiervan wentel rondom die mense in diens van die onderneming, te wete werknemerontwikkeling en "werknemerverhoudinge". Ander areas sluit in winsgewendheid, produktiwiteit (insluitend arbeidsproduktiwiteit), kompeterende posisie, tegnologiese leierskap en sosiale verantwoordelikheid.

Vanuit die oogpunt van die bestuur van die diensverhouding is daar eweneens verskeie areas waarvoor langtermyndoelwitte geformuleer kan word. Die belangrike

aspek is egter dat, soos wat empiriese navorsing (Swanepoel 1989: 231) reeds bewys het, bestuur wel spesifieke doelwitte behoort te formuleer in hierdie veld. Hierdie doelwitte behoort, na aanleiding van Pearce en Robinson (1991: 222-224), eienskappe te hê wat aanvaarbaarheid vir bestuurders en ander partye, buigsaamheid (dit word aangepas namate veranderende omstandighede dit vereis) en meetbaarheid insluit. Oor laasgenoemde meld Scholtz (1991: 98) dat "... Quantification is needed to monitor and measure the success or failure of efforts to achieve the objectives", en juis omdat dit soms moeilik is in dié area van arbeidsverhoudinge, laat bestuur gereeld na om hul evaluering van sukses in arbeidsverhoudinge te kwantifiseer. Verdere vereiste eienskappe sluit in dat die doelwitte motiveringswaarde moet hê. Dit moet derhalwe ook toepaslik wees, verstaanbaar vir alle partye en bereikbaar.

Die inhoudelike aard van hierdie doelwitte behels 'n omvattende spektrum van moontlikhede. Die fokus in die onderhawige ondersoek is nie op die inhoud hiervan nie maar wel eerder op die idee dat dit deel moet vorm van die proses. Derhalwe word nie verder op die potensiële inhoud hiervan ingegaan nie. In die algemeen kan dit gestel word dat die doelwitte kan wentel om enige item voortspruitend uit die strategiese besluite wat geneem kan word oor diensverhoudingebestuur. Die formulering van doelwitte sal 'n deurlopende element uitmaak van 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding. Doelwitte kan deel vorm van en voortspruit uit besluite wat geneem word by strategieformulering, by die operasionaliseringsbesluite vir strategie-implementering en by strategie-implementeringsaksies en -besluite. Doelwitte kan ook geformuleer word tydens die deurlopende evaluering of diensverhoudingebestuurstrategie se formulering, operasionalisering en implementering suksesvol is al dan nie, dit wil sê by bestuursbeheerbesluite in algemene bestuursterme.

3.7 SLOT

In hierdie hoofstuk is vanuit die teorie klem gelê op van die belangrikste aspekte ter sprake by die neem van topbestuursvlakbesluite oor die formulering van strategie vir die bestuur van die diensverhouding. 'n Strategiese bestuursbenadering

impliseer egter dat geformuleerde strategie geïmplementeer moet word en dat deurlopende beheer uitgeoefen word. By die ontwerp van die konseptuele raamwerk in hierdie studie word dié benadering ondersteun en gevolglik fokus die volgende hoofstuk op daardie aspekte wat te make het met die operasionalisering en implementering van en beheer oor (insluitend die evaluering van) strategie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding.

HOOFSTUK 4

OPERASIONALISERING EN IMPLEMENTERING VAN EN BEHEER OOR DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE

4.1 INLEIDING

Vanuit die oogpunt van algemene strategiese bestuur meld Pearce en Robinson (1991: 295) dat die blote formulering van strategie nie sukses verseker nie en dat "strategy must be translated into carefully implemented action".

Binne die konteks van algemene bestuur word dit in Cronje et al. (1990: 94) duidelik gestel dat die breë plan en doelstellings nie genoeg is nie en dat "there must be a framework or structure within which and in accordance with which management sets about putting the strategy or plan into operation ... The development of such a structure includes the second fundamental element of management: **organising**". In dieselfde werk (Cronje et al. 1990: 94) word organisering omskryf as "to develop mechanisms to put the strategy or plan into action". Organiseringsbesluite handel volgens Rue en Byars (1989: 252) en Smit en Cronjé (1992: 176) onder andere oor die saamgroepering van aktiwiteite en die allokering van groepe aktiwiteite aan persone wat verantwoordelikheid en outoriteit daarvoor sal aanvaar. Dit sluit verskeie struktuursbesluite in en ook besluite oor meganismes vir strategie-implementering sowel as oor die allokering van die werk aan persone wat strategie moet implementeer.

In afdeling 4.2 word gefokus op die toepassing van hierdie konsepte op die bestuur van die diensverhouding. Dit wentel hier dus rondom daardie topbestuursvlakbesluite wat geneem behoort te word oor die infrastrukturele- en organiserings-elemente wat ter sprake is by die inwerkingstelling of implementering van die geformuleerde strategie vir die bestuur van die diensverhouding. Hierdie besluite moet geneem word juis sodat die breë algemeen omvattende benadering en die gepaardgaande funksionele strategieë geïmplementeer kan word. Hierdie besluite

kan beskou word as "gereedmaking vir strategie-implementering" — die nodige "voertuig" word daargestel waarmee en waardeur die aksieplanne in werking gestel kan word om die diensverhouding te bestuur ooreenkomstig die omgewingseise, die besigheidstrategie en die geformuleerde oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie. Hierdie besluite behoort ook op topbestuursvlak geneem te word omdat dit lang termyn van aard is. Dit is derhalwe ook strategiese bestuursbesluite wat in 'n beleid weerspieël behoort te word. Beleid, as finale fase van "gereedmaking" vir strategie-implementering, word in afdeling 4.3 bespreek.

In afdeling 4.4 val die soeklig op die implementering en institusionalisering van bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding, terwyl afdeling 4.5 gewy word aan 'n bespreking van aspekte wat verband hou met beheeruitoefening oor die formulering, operasionalisering en implementering van bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding.

4.2 ASPEKTE VAN ROLVERDELING EN ORGANISASIESTRUKTUUR TEN OPSIGTE VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUUR

4.2.1 Algemeen

Een van die mees belangrike bestuursbesluite by organisering wentel rondom wie wat sal doen met betrekking tot die bestuur van die diensverhouding.

By die diensverhouding is daar, soos reeds genoem, drie partye betrokke, te wete die staat, die werkgewer (of onderneming) en die werknemers (arbeid) en hul verteenwoordigers. Vanuit 'n bestuursoogpunt is die primêre partye die bestuur (as verteenwoordigers van die werkgewer) en die werkers (wat onder bestuur se beheer staan). Die diensverhouding wat bestuur moet word is dié tussen die werknemer en die werkgewer of werkgewende instansie (onderneming). Bestuur word deur die aandeelhouders of eienaars verantwoordelik gehou vir die bestuur van hierdie verhouding. Terselfdertyd egter, omdat werkers hulleself in kollektiwiteit organiseer, verkies hulle verteenwoordigers in die werksplek en word dié verteenwoordigers dus 'n volgende groep "rolspelers" in die diensverhouding.

Bestuur is egter verdeel in verskeie lyn- en staffunksies en kom op verskillende vlakke voor. So is daar eerstelyntoesighouers en hoërvlaktoesighouers, middelvlakbestuur, hoër- en topvlakbestuur. Die personeel- en arbeidsverhoudingefunksies is byvoorbeeld tipiese staffunksies in tradisionele terme, funksies wat nie direk met die produksie of "besigheid" van die onderneming te doen het nie. Daar behoort dus bestuursbesluite geneem te word oor wie watter rol speel by die bestuur van die diensverhouding. In hierdie verband is Kochan en Katz (1988: 198-202) van mening dat **spesialisering** en **sentralisering** onder andere twee belangrike aspekte vorm van die bestuurstruktuur wat geskep moet word vir die rolspelers by diensverhoudingebestuur.

4.2.2 Spesialisering *versus* devolusie

Volgens Marsh en Gillies (1983: 27) is dit "generally agreed that the day-to-day conduct of industrial relations must inevitably lie with line and staff managers and subordinate supervisors". Dit dui op die siening dat die verantwoordelikheid vir die suksesvolle bestuur van die diensverhouding uiteindelik 'n lynbestuursverantwoordelikheid is, 'n aspek wat Owen (1979: 175) beaam.

Met betrekking tot die verskeie vlakke van bestuur ontstaan 'n vraag oor wie diensverhoudingestrategie sal formuleer en wie verantwoordelik is vir die implementering daarvan. Hieroor merk Brewster, Gill en Richbell (1983: 69-71) op dat daar "inisieerders" (instigators), "implementeerders" (implementers) en "fasiliteerders" (facilitators) is. Eersgenoemde "determine industrial relations policy ... usually a small group of senior personnel ... They may be the board of directors ... the personnel department may or may not be involved in this level of the decision-making process", aldus Brewster et al. (1983: 69). Die fasiliteerders hierteenoor "are the experts or specialists in industrial relations who are involved in advising and assisting in the implementation of industrial relations policy ..." (Brewster et al. 1983: 70-71). Die implementeerders verwys weer na "the main body of the managerial hierarchy (excluding the instigators)" (Brewster et al. 1983: 70).

Die bestuur kan egter verder besluit oor die relatiewe belangrikheid van die fasiliteerders *viz a viz* die implementeerders. Tradisioneel in die Verenigde Koninkryk was die rol van die personeeldepartement, insluitend die arbeidsverhoudingspesialiste, byvoorbeeld baie sentraal en prominent (Sisson 1992). Personeelsake, en veral die hantering van die kollektiewe dimensie, was feitlik totaal oorgelaat aan die spesialiste sodat lynbestuur kon aangaan met hulle "besigheid".

Hierdie is 'n tradisionele tendens wat die afgelope tyd verander het. Storey (1992: 31) bevestig dat lynbestuur in die Verenigde Koninkryk 'n al hoe meer prominente rol speel en dat die rol van die personeelfunksie afgeneem het: "The case studies uniformly revealed the impressive emergence of general 'business managers' and line managers as key players on employment issues ... there was evidence of these managers devising, driving and delivering new initiatives." Daar behoort derhalwe op topbestuursvlak oor hierdie aspek, wat Brewster en Holt-Larsen (1992) devolusie noem, besin word as deel van strategiese bestuursbesluitneming oor die diensverhouding.

Brewster en Holt-Larsen (1992: 412-413) meld dat devolusie ("devolvement") een van twee kernaspekte is van 'n tendens na 'n meer strategiese benadering tot die bestuur van mense:

By this we mean the degree to which HRM practice involves and gives responsibility to line managers rather than personnel specialists ... line managers are given a primary responsibility for HRM ... It is argued that within the major areas of HRM (attracting, retaining, motivating and developing staff) the line manager needs to be aware of the synergy between human, financial and physical resources ... The HRM function is seen as playing the role of coordinator and catalyst.

Daar moet dus op topbestuursvlak besluit word oor die mate van devolusie (die rol van lynbestuur in hierdie bestuursarea) *versus* die mate van spesialisasie (die rol van die diensverhoudingspesialiste).

Besluite oor spesialisasie is volgens Smit en Cronjé (1992: 180-183) dan ook 'n

eerste belangrike beginsel van organisering as algemene bestuurstaak. Dit verwys na die mate waarin spesiale take geïdentifiseer en geogmerk word as synde alleen deur sekere spesiaal opgeleide persone gedoen te word. 'n Aspek soos departementalisasie, wat verwys na besluite oor die "process in which tasks are grouped into controllable units" (Smit en Cronjé 1992: 183), kom derhalwe ter sprake wanneer 'n spesiale departement of departemente gestig word om na sekere aspekte om te sien. Gill en Concannon (1976/77: 17-18) verwys ook na spesialisasie as die mate van outoriteit wat lynbestuur oor arbeidsake het - in vergelyking met die spesialiste - en sê dat dit 'n belangrike aspek is wat uitendelik in 'n beleid sal moet figureer (kyk ook afdeling 4.3). Hoe minder devolusie daar is en dus meer spesialisasie, hoe groter sal die rol van die spesialisfunksie wees en derhalwe sal die personeeltalle van die spesialiste ook hoog wees met gepaardgaande gekompliseerde departementalisering van die funksie self. Marchington (1992) bevestig dat juis dít die geval was in die sestiger- en sewentigerjare in die Verenigde Koninkryk, toe talle arbeidsprobleme daar so algemeen was. Die personeel- en arbeidsverhoudingefunksie het baie besluitnemingsoutoriteit op hierdie gebied gehad. Indien dít die geval is sal topbestuur tereg verdere vrae vra rondom die grootte van die personeel- en arbeidsverhoudingefunksie en dan fokus op faktore wat dit moontlik kan beïnvloed, as deel van hul strategiese bestuursbenadering. Verskeie werke (Torrington 1989 en Schuler 1990) erken dan ook die toenemende tendens van devolusie eerder as spesialisasie. Colling en Ferner (1992) se werk bevraagteken egter die limiete van hierdie devolusie en die gepaardgaande outonomie wat lynbestuur oënskynlik sou hê, maar vleg by hulle redenasie veral die aspek van desentralisering van besluitneming in (kyk afdeling 4.2.3).

Hierdie topbestuursbesluite word natuurlik geneem binne die konteks van die reeds geformuleerde oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie. In hierdie verband lyk dit asof bestuur meer geneig sal wees om devolusie voor te staan indien daar hoër op beweeg word met die vertikale as van die matriks (kyk figuur 3.3), juis omdat bestuur dan eerder sal glo dat alle bestuurders die vermoë of die potensiaal het om so te ontwikkel dat hulle al hoe meer besluite verwant aan die diensverhouding self kan neem. Indien topbestuur egter van mening is dat besluite in hierdie area té gespesialiseerd is en nie oordeelkundig deur lynbestuurders geneem sal kan word

nie, sal die klem eerder op die rol van spesialiste geplaas word. Laasgenoemde is dan ook veral tipies van die paternalistiese en kostebeheer generiese strategieë (kyk afdeling 3.5).

4.2.3 Desentralisering *versus* sentralisering

Die rol wat die partye (soos lynbestuur *versus* die spesialiste) sal speel by die neem van besluite oor die diensverhouding, sal nie alleen beïnvloed word deur die topbestuursbesluit rakende devolusie/spesialisasie nie, maar veral ook deur die topbestuursbesluit insake die sentralisering/desentralisering van besluitneming in hierdie veld. Hierdie aspek word ondersoek deur onder andere Colling en Ferner (1992), Edwards en Marginson (1987) en Kinnie (1985).

Desentralisering, in algemene bestuursterme, verwys volgens Smit en Cronjé (1992: 196) na die mate waarin daar op laer vlakke besluite geneem kan word sonder die vereiste van goedkeuring deur hoër vlakke. In dié verband sê Smit en Cronjé (1992: 196): "Centralisation is a high degree of authority at the top of the hierarchy while decentralisation refers to a high degree of delegated authority." Binne die konteks van die bestuur van die diensverhouding sal die kwessie van sentralisering *versus* desentralisering van kollektiewe bedinging ook hier uiteraard 'n belangrike besluitnemingsaspek wees, wat in 'n aparte onderafdeling hieronder toegelig word. In hierdie afdeling val die klem op die mate waarin besluite wat op diensverhoudingebestuur betrekking het (insluitend dié by kollektiewe onderhandelings), op 'n laer of hoër vlak binne die onderneming geneem word. Die rol en besluitnemingsmagte en -deelname van verskillende bestuursvlakke, wat insluit middelvlakbestuur en eerstelyntoesighouers, is ter sprake. By multi-aanleg/eenheid-ondernemings is die mate waarin op hoofkantoorvlak *versus* aanlegvlak outonomie bestaan vir die neem van bestuursbesluite oor die diensverhouding ter sprake.

Topbestuur behoort derhalwe - binne die konteks van 'n geformuleerde algemeen omvattende benadering tot die bestuur van beide dimensies van die diensverhouding - te besluit oor die mate van delegering en desentralisering van besluite oor die bestuur daarvan.

Indien daar byvoorbeeld besluit word op 'n hoë graad van desentralisering, waar elke aanleg self sal besluit oor sake soos werwing, keuring, loopbaanaspekte, opleiding van toesighouers en posevaluering, tesame met 'n oorhoofse strategie van "gesamentlike versorging" (kyk afdeling 3.5), sal die bestuur-vakbond komitees of spanne op aanlegvlak outonoom hierdie besluite kan neem. Alternatiewelik, indien op topbestuursvlak op 'n oorhoofse strategie van "integreerende versorging" besluit is en 'n verdere besluit word geneem dat keuring-, opleiding-, loopbaan- en vergoedingsbesluite byvoorbeeld gesentraliseerd op hoofkantoorvlak geneem sal word, sal hoofkantoorbestuurspersoneel hierdie besluite neem, hoewel daar gereeld op 'n wen-wen basis met vakbonde hieroor onderhandel sal word voordat sulke besluite geneem word.

Dit blyk voorts dat hierdie besluit geïntegreer sal wees met die meer algemene ondernemingsbeleid in verband met sentralisering/desentralisering in die onderneming in die breë, 'n aspek wat volgens Purcell (Marginson et al. 1988: 223) deur navorsing in die Verenigde Koninkryk bevestig is. Interessante opmerkings word na aanleiding van hierdie navorsing in die Verenigde Koninkryk deur Purcell (Marginson et al. 1988: 223) gemaak:

The major conclusion ... is that the degree to which decisions on industrial relations are centralized at head office or decentralized to establishments is systematically influenced by companies' characteristics. The choices as to which issues are handled at which levels, and on the degree of corporate involvement in decisions, are constrained by corporate structure and market environment ... the typical establishment receiving instructions on all major industrial relations decisions is likely to belong to a company whose activities are concentrated in a single sector, which produces the same goods and services across a number of establishments and divisions and which is less likely to be financially devolved. The establishment is likely to be in a service sector.

Hoe ondernemings dus gestruktureer is, wat hulle produkdiversifikasie-strategie is, en wat hulle finansiële bestuurstrategie behels (sentraal beheerd of finansiële outonomie afgewentel en gedentraliseer), is derhalwe alles in direkte wisselwerking met die topbestuursbesluit rakende die bestuur van die diensverhouding. Volgens Purcell se navorsing (Marginson et al. 1988: 222) kan daar byvoorbeeld besluit word om streng bo-na-onder-instruksies te gee oor die bestuur van die diensverhouding en om sleutelindikatore in dié veld streng te monitor vanaf hoofkantoorvlak. Alternatiewelik kan besluit word om slegs breë parameters vanaf hoofkantoorvlak neer te lê, met minder klem op die monitering van aanlegte se prestasies ten opsigte van diensverhoudingebestuur, óf daar kan besluit word om uiters baie outonomie te gee met min of geen monitering.

Ten einde 'n mate van beheer en koördinasie te behou moet dus besluit word in watter mate daar van moniteringsaksies vanaf hoofkantoorvlak gebruik gemaak gaan word wanneer daar gedentraliseer word. In hierdie verband kan informasie-tegnologie vele nuwe moontlikhede skep om die nodige bestuursinligting deur te gee aan hoofkantoor (Kinnie 1992). Indien 'n onderneming se struktuur meer kompleks is waar divisionele vlakke tussen hoofkantoor en aanlegte bestaan, kan dié vlakke ook 'n rol speel by besluitneming, koördinerings- en beheer.

Dit blyk uit die voorgaande dat die algemene eienskappe van ondernemings en hoe hulle in die algemeen georganiseer is, invloed uitoefen op die topbestuursbesluit insake sentralisering/dentralisering van diensverhoudingebestuur. Noodwendig behoort 'n onderneming met aanlegte in die buiteland, wat aan ander vakbonde, wetgewing, en so meer blootgestel is, meer desentralisering toe te laat.

Colling en Ferner (1992: 222-223) verwys spesifiek binne die konteks van privatisering na die wyer implikasies van hulle navorsing in soverre dit die rol van die personeel- en arbeidsverhoudingefunksies betref, en hulle dui aan dat "... The pressures for decentralization have provided it with an opportunity ... to shape a more strategic role, linked to the corporate objectives of the post-privatization era". Daar word egter ook deur dié outeurs genoem dat hoofkantoor steeds op gedentraliseerde vlakke moet ingryp en "konflikvure doodslaan" om reperkusies te voor-

kom kort voordat na die aandelebeurs gegaan word. Behalwe vir dié strategiese gesentraliseerde rol, kan beheer geskied vanaf hoofkantoor deur moniteringsaksies en kontak met aanlegvlakke. Die mate waarin hierdie aspekte toegepas gaan word is dus 'n saak waarvoor topbestuur moet besluit wanneer die omstandighede van 'n onderneming verander, soos byvoorbeeld tydens privatisering.

Twee verdere konsepte wat verband hou met, en wat deels voortspruit uit, die sentralisering/desentraliseringsbesluit, is dit waarna Gill en Goncannon (1976/77: 17-18) verwys as **standaardisering** en **formalisering**. Eersgenoemde verwys na die bestuursbesluit oor die mate waarin daar spesifiek neergelegde reëls moet bestaan vir eenvormige bestuursoptrede ten opsigte van arbeidsverwante sake. Hoe sterker gesentraliseerde beheer voorgestaan word, hoe groter rol sal standaardisering speel en sal daar derhalwe minder ruimte vir outonome bestuursbesluitneming hieroor op laer ondernemingsvlakke wees. Hiermee saam gaan formalisering, wat Brewster, Gill en Richbell (1981: 8) omskryf as "the extent to which procedures and agreements are written down ...". Dit verwys onder andere na die formele daarstelling van prosedures vir geskilbeslegting, griewe, dissipline, kollektiewe bedinging en selfs stakingshantering, sowel as na ooreenkomste wat voortspruit uit kollektiewe bedinging. By die vakbonderkenning- en bedingingstrategieë (kyk afdeling 3.5.3.3) sal formalisering derhalwe veel meer prominent wees vir topbestuur as by strategieë van bestuur-vakbond samewerking waar 'n meer informele benadering sterker gesteun sal word.

In uiterste gevalle van standaardisering, formalisering, spesialisering en sentralisering, sal topbestuur dus 'n groot verskeidenheid hoogs gedetailleerde prosedures op skrif laat stel deur spesialiste van hoofkantoor oor sake soos posontwerp en -beskrywings, loopbaan- en personeelbeplanning, indiensneming, diensvoorwaardes, dissipline- en griewehantering en vergoedingspraktyke. Alternatiewelik kan topbestuur besluit dat die desentralisering van bestuursbesluite oor die diensverhouding na aanlegvlak meer aangewese is, maar dat formalisering steeds 'n beginsel van belang is. Hoofkantoor kan steeds, op grond van onder andere die aanlegte of sake-eenhede se eie neergelegde prosedures en ooreenkomste, monitor wat die stand van die diensverhouding se gehalte op die gedesen-

traliseerde vlak is. Hierdie aspek blyk dus 'n verdere belangrike topbestuursbesluit te wees wat uiteindelik 'n impak sal hê op die aard van die personeel- en arbeidsverhoudingedepartement of -funksie se rol in die onderneming, en spesifiek ook op die verskillende ondernemingsvlakke. Voordat egter hierop gefokus word, is dit belangrik om in meer detail op die nou verbandhoudende aspek van sentralisering of desentralisering van kollektiewe bedinging te fokus.

4.2.3.1 *Besluite oor 'n kollektiewe bedinging infrastruktuur*

Daar behoort op topbestuursvlak besluit te word oor die vlakke waarop daar kollektief beding gaan word met vakbonde (indien teenwoordig).

Binne die raamwerk van die geselekteerde oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding, val die klem by hierdie besluit primêr op die ses vakbond-erkenning- en bedingingstrategieë. Die ander strategieë kan egter ook ter sprake wees juis omdat die skeidings, soos genoem, nie waterdig is nie en omdat daar oorgangsfases kan wees, byvoorbeeld vanaf 'n integrerende versorgingstrategie na 'n gesamentlike versorgingstrategie.

Cappelli (1987: 127) sê dat "... Bargaining structure undoubtedly is an important influence on both negotiations and their outcomes". Hierdie besluit oor die struktuur van kollektiewe bedinging is ook tans belangrik in Suid-Afrika waar vakbonde so prominent is. Dit is 'n komplekse besluit en Kochan en Katz (1988: 143) meld dat die "structure of bargaining should fit both the nature of the external environmental (particularly economic) conditions facing the parties and the organisational strategies and structures of the unions and employers involved ... Failure to adequately match the structure ... will not only undermine this task but also engender other problems in the organization".

Bendix (1992: 107-113) bespreek die aspek van kollektiewe bedingingstruktuur breedvoerig en noem onder andere dat dié konsep "encompasses also the concepts of 'bargaining units' and 'bargaining levels'". Eersgenoemde verwys na die besluit oor "on behalf of whom and with whom bargaining will take place; also whether

bargaining will be conducted with one union only or with a number" (Bendix 1992: 107). Dit blyk hieruit dat dit 'n belangrike topbestuursbesluit is.

Dit is 'n belangrike besluit om verskillende redes, wat volgens Bendix (1992: 108) insluit dat dit sal bepaal op watter werknemers kollektiewe ooreenkomste van toepassing sal wees; dit sal die mate van vakbondinvloed in die onderneming beïnvloed; dit sal die mate van direkte en indirekte werkerdeelname aan bestuursbesluite beïnvloed; en dit sal uiteindelik die mate van intervakbondkonflik beïnvloed. Verskeie faktore of veranderlikes moet in ag geneem word by hierdie besluit, soos dié wat reeds in afdeling 3.4 bespreek is. Bendix (1992: 108-110) noem 'n aantal verdere faktore wat in ag geneem moet word soos vakbondverteenvoerdigingsvlakke, vakbondbeleid/strategie en -organisasie, die vakbonde se registrasiebestek en intervakbond-kompetisie. Voorts speel ekonomiese faktore en werknemers se persepsies en behoeftes 'n belangrike rol, en veral ook owerheidsbeleid en relevante wetgewing. Soos reeds genoem, is die onderneming se strukture, beleid en algemene oganiseringsvoorkeure ook belangrike faktore.

Veral laasgenoemde aspek is van belang by die onderhawige ondersoek. Dit blyk egter dat die belangrikste faktor by hierdie topbestuursbesluit volgens Bendix (1992) die vakbondverwante faktore is. Die mag van vakbonde is belangrik want, soos wat Marchington (1990: 15) dit stel "it is unlikely that strong unions would allow management to amend collective bargaining without resistance". Hierdie besluit sal egter ook beïnvloed word deur die persepsies van die besluitnemers oor die vlak waar bestuur "can wield the most power or gain the best strategic advantage", aldus Bendix (1992: 110).

Juis omdat vakbonde dieselfde redenasie sal volg, het hierdie aspek die potensiaal vir vakbond-bestuur konflik indien die twee partye drasties verskillende strukture voorstaan. Le Roux (1990: 1), met verwysing na Suid-Afrika, sê in dié verband "... In recent months we have seen several disputes arise in connection with the level at which collective bargaining should take place", en hy (1990: 8) noem dat hoewel nywerheidsaksie selfs wettiglik kan voortvloei uit konflik oor hierdie saak, dit eerder 'n aspek behoort te wees waaroor die partye sal onderhandel.

Afhangende in 'n groot mate van bestuur se oorhoofse strategie, sal hierdie besluit geneem word om vakbondvermyding of -samerwerking te fasiliteer. Die besluit of vakbonde erken sal word of nie lê ook dié strategiese besluit ten grondslag en Nel (1989: 29) sê in hierdie verband dat "... Any management which simply responds in an *ad hoc* manner to a recognition claim without having thought out a policy in advance is unlikely to secure bargaining arrangements which are compatible with its own business objectives". Bestuur moet derhalwe op 'n strategiese vlak hieroor besin omdat ook dít 'n belangrike besluit is rakende die bestuur van die kollektiewe dimensie van die diensverhouding.

Daar moet verder ook besluit word of voorkeur verleen gaan word aan kollektiewe bedinging via 'n werkgewersorganisasie, en indien 'n toepaslike nywerheidsraad met jurisdiksie bestaan, kan besluit word in watter mate daar aktief deelgeneem sal word aan dié instelling se onderhandelingsverrigtinge. Oorhoofse strategieë van konstitusionele versorging of eensydige versorging kan die raamwerk stel vir 'n topbestuursbesluit om so min moontlik direk met vakbonde te onderhandel en om bloot sover moontlik te reageer op sentraal-onderhandelde ooreenkomste en/of vakbonde se versoeke om op plaaslike vlak te onderhandel. In sodanige gevalle sal bestuur ook bes moontlik eerder op hoofkantoorvlak as op aanlegvlak wil beding juis ten einde vakbondinvloed te beperk. 'n Verdere implikasie is dat hoe sterker topbestuur gedentraliseerde bedinging voorstaan, hoe meer sal inligting met vakbonde gedeel word oor sake wat die laer vlakke raak, en hoe meer informeel en nie-gestandaardiseerd sal besluite in hierdie area word, juis om buigsamheid in te bou vir verskillende ondernemingsvlakke se verskillende omstandighede. By die bestuur-vakbond samewerkingstrategieë mag multivlak-vakbondbetrokkenheid en -deelname eerder beklemtoon word as formele kollektiewe bedinging op 'n bepaalde vlak. Tog, soos genoem, kan kollektiewe bedinging met vakbonde nie altyd uitgesluit word nie, veral nie indien 'n onderneming byvoorbeeld in 'n nywerheid/gebied funksioneer waar 'n nywerheidsraad jurisdiksie het nie.

Topbestuur van 'n multi-aanlegonderneming kan egter, hoewel hulle mag besluit om kollektiewe bedinging te desentraliseer, steeds op allerlei wyses beheer uitoefen vanaf korporaatvlak (Kinnie 1987: 463), in só 'n mate dat bloot 'n "illusie van

outonomie" op aanlegvlak geskep kan word omdat die werklike strategiese besluite gereserveer word vir hoofkantoorvlak. Hieroor sê Kinnie (1987: 476) dat in sodanige situasies die funksie van kollektiewe bedinging selfs kan wees "to 'parochialize' industrial relations so that attention is focused on local issues even though key decisions are taken at a higher level". Bestuur kan hierdie sogenaamde "institutional separation" gebruik om vakbondinvloed in die "besigheid" van die onderneming te beperk indien dit inpas by die oorhoofse strategie (Marchington 1990b: 16), veral indien vakbonde as magtig en 'n bedreiging beskou word.

Insgelyks kan topbestuur 'n besluit neem om spesialisasie eerder as devolusie ten opsigte van kollektiewe bedinging te volg. Marchington (1990b: 15) noem dat in sodanige gevalle "... Collective bargaining is dealt with by specialist industrial relations and personnel managers, who perform a "buffer" or "gatekeeper" role, thus keeping trade unions away from other senior managers who are therefore free to take strategic decisions without the need for bargaining solutions". Die infrastruktuur van kollektiewe bedinging kan dus só georganiseer word dat sentralisering plaasvind na korporaatvlak terwyl spesialisasie, eerder as devolusie, terselfdertyd voorgestaan word.

Desgelyks kan sentrale beheer behou word deur ander aspekte van die diensverhouding soos vergoedingsbestuur te sentraliseer. Indien aspekte soos byvoordele, poswaardering en vergoedingstrukture op 'n sentrale vlak bepaal word, en streng finansiële beheer word sentraal gehou in 'n multi-aanlegonderneming, sal gedesentraliseerde kollektiewe bedinging as 'n "illusie" bestempel kan word omdat van die belangrikste bedingingsonderwerpe nog steeds sentraal beheer word. Juis om hierdie rede lei Smith (1991: 5) se navorsing oor desentralisering van kollektiewe bedinging in die geprivatiseerde staalbedryf en waterorganisasies in die Verenigde Koninkryk tot die stelling dat die persepsies van die verskillende bestuurders uiteindelik 'n belangrike maatstaf sal wees van die mate waarin daar werklik gedesentraliseer word al dan nie, 'n aspek wat deur Edwards en Marginson (1987: 12-21) bevestig word. Dít dui daarop dat besluitneming in hierdie verband 'n sensitiewe saak kan wees en, soos wat Ahlstrand en Purcell (1988: 7) dit stel, word verskillende besluite hieroor opgelos "primarily through a political process of

argument, persuasion and power".

Edwards en Marginson (1988: 164) sê dat, na aanleiding van hulle navorsing in die Verenigde Koninkryk, dit wil lyk of "industrial relations structures tend to reflect broader business structures". Dié navorsing het dan ook bewys dat sentrale beheer oor sekere items waaroor kollektief beding word, in 'n groter mate geskied as by sekere ander items. Topbestuur moet gevolglik nie alleen besluit in watter mate daar in 'n nywerheidsraad en/of op ondernemingsvlak beding gaan word nie, maar ook oor die vlakke waarop daar oor verskillende sake beding sal word. Kinnie (1980: 36) toon dat die omvang van kollektiewe bedinging deel uitmaak van die bestuursbesluit oor kollektiewe bedingingstruktuur, 'n aspek wat deur Beaumont (1990: 110) bevestig word.

Ander aspekte waarvoor topbestuur moet besluit sluit in: of daar met meer as een vakbond (veral minderheidsvakbonde) onderhandel wil word; of die geslote gelede-re beginsel nagevolg wil word (veral noudat wetgewing dit toelaat); of daar aan 'n werkgewerorganisasie behoort gaan word; of daar dalk op meerdere vlakke met vakbonde beding wil word; en of daar byvoorbeeld aktief deelgeneem wil word op nasionale vlak waar "sosiale kontrakte" onderhandel kan word.

Omstandighede verander voortdurend en dit is noodsaaklik dat bestuur gereeld sal herbesin oor kollektiewe bedingingstruktuur. Aangesien die besluit oor kollektiewe bedingingstruktuur so sentraal is by topbestuur se voorkeur ten opsigte van sentralisering/desentralisering in die algemeen, is die belangrikste dat daar wel op topbestuursvlak hieroor besin sal word en dat dié infrastruktuur uiteindelik sal pas by die besigheidstrategie en -struktuur van die onderneming. Kinnie (1990: 33) noem juis dat hierdie besluite ineengestremel is met bestuur se ander beheerstelsels, "particularly financial management and production control systems". Dié besluit kan kompleks wees en behoort nie op 'n lukraak wyse hanteer te word nie, want, soos wat Kinnie (1987: 463) dit stel "... Decisions on bargaining structure are at the heart of the management of industrial relations".

Hierdie besluite is, soos aangedui, nou verwant aan die generiese en oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding en sal uiteindelik 'n bepalende invloed uitoefen op hoe (die vlakke waarop en deur wie) besluite geneem word insake die bestuur van die individuele dimensie. Daar is immers verskeie rolspelers by die bestuur van die diensverhouding.

4.2.4 Die vernaamste rolspelers

In afdeling 4.2.1 is reeds aangedui wie die sleutelrolspelers is by die bestuur van die diensverhouding. Afdeling 4.2 handel juis in 'n groot mate oor topbestuursbesluite oor hoe om dié rolspelers se rolle te organiseer deur die nodige infrastruktuur daar te stel waarbinne hierdie rolspelers uiteindelik die diensverhouding kan bedryf. Dit is noodsaaklik om verdere opmerkings te maak oor die rol van belangrike rolspelers in die diensverhouding, juis omdat elk 'n rol te speel het by die formulering en/of die implementering van strategie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding. Die rol van topbestuur word nie spesifiek afsonderlik hierby ingesluit nie, omdat die onderhawige studie in totaliteit op hierdie vlak fokus, en omdat dit juis topbestuur se rol is om te besluit oor die algemene rol van elk van die ander rolspelers.

4.2.4.1 *Middel- en hoëvlakrolspelers: die rol van die personeel- en arbeidsverhoudingefunksie en lynbestuur*

Tot dusver is reeds verskeie kere verwys na die moontlike rol wat die spesialisfunksie gemoeid met die diensverhouding in die onderneming kan speel. Sisson (1989: 11-12) is van mening dat daar nie sonder meer veralgemeen kan word in hierdie verband nie en dat personeeldepartemente se funksies en rolle kan verskil van onderneming tot onderneming en selfs van een vlak in 'n onderneming tot 'n ander vlak. In sommige ondernemings mag die rol en invloed van dié spesialisfunksie veral beperk word tot die vakbond-bestuur dimensie (Sisson 1989: 12), terwyl in andere die spesialisfunksie 'n belangrike rol kan speel by strategiese bestuur en verandering en veral by die ontwikkeling van menslike hulpbronne (Hendry & Pettigrew 1992: 137-156).

Gennard en Kelly (1991: 77-89) bespreek die geval van strategiese verandering by Royal Rosyth Dockyard in Skotland waar die personeel- en arbeidsverhoudingedepartement 'n instrumentele, strategiese rol gespeel het in die proses waartydens 'n tradisionele staatsinstelling onderwerp is aan onder andere markbeginsels van kommersialisering en kontraktering. Die volgende opmerkings is insiggewend en toepaslik in hierdie verband:

The personnel director designate was invited to join the Babcock Thorn project team at an early stage to unite the human resource strategy as an integral part of the business plan ... this experience enhanced the personnel director's influence ... From this position, the personnel director introduced a framework of collective bargaining reform aimed at minimising conflicts whilst securing maximum union cooperation for positive change ... Cooperation, participation and communication provides the linking mechanisms ... with the personnel department providing consistency across the dockyard ... Market pressures and the Babcock Thorn corporate strategy have replaced the Ministry of Defence's rule-driven human resource management system with one responsive to local circumstances (Gennard & Kelly 1991: 85).

Insgelyks het die ondersoek van Singer (1990) afdoende bewys gelewer van die leidende, proaktiewe en waardetoevoegende rol wat die korporaatvlak personeel- en arbeidsverhoudingedepartement gespeel het by die ontwerp en implementering van strategiese verandering en herorganisering tydens die privatisering van die National Grid Company in die Verenigde Koninkryk.

Op topbestuursvlak behoort besluit te word oor die aard van die algemene langtermynrol van dié departement of funksie binne ondernemingsverband. Hierdie tipe besluit sal natuurlik nóú saamhang met die spesialisasie/devolusie aspek (kyk afdeling 4.2.2) en sal 'n direkte invloed uitoefen op gepaardgaande besluite oor sake soos die grootte en struktuur van die totale personeeldepartement.

In die literatuur word veral drie algemene tipologieë vir "modelle" van die rol van die personeeldepartement voorgelê. Vanuit Sisson (1989), Tyson (1987) en Tyson en Fell (1986) kan 'n aantal opmerkings gemaak word oor een so 'n tipologie met die modelle van die rol van hierdie spesialisdepartement.

In die **administratiewe-klerkemodel** ("clerk of works model") is die kern rol van hierdie departement dié van administratiewe steun. Daar is klem op roetinesake soos rekordhouding van afwesigheid en personeelomset, korrespondensie, instruksie-dokumentasie, (soms) hulp met eerste indiensnemingsonderhoude en die besoek van siekes. Die personeel van dié departement sal min gespesialiseerde opleiding hê met min outoriteit of gesag en daar sal min gesofistikeerde personeelstelsels wees. Lynbestuur sal dus hul personeel self bestuur.

Volgens die **kontrakbestuursmodel** ("contracts manager model") val die klem op "meeting each event with a system" (Tyson 1987: 526). Die hoofaktiwiteit van hierdie tipe spesialisdepartement of -funksie "is likely to be the making and interpretation of procedures and agreements ... (to) resolve day-to-day problems ...", aldus Sisson (1989: 12). Volgens hierdie model reageer kundiges op die gebied van vakbonde reaktief ten opsigte van probleme wat van tyd tot tyd in hierdie area mag opduik. Hierdie rol sal tiperend kan wees van organisasies waar vakbonde 'n sterk rol speel en waar 'n konstitusionele oorhoofse strategie gevolg word. Dit blyk dat hierdie tipe rolmodel byvoorbeeld ter sprake kan wees by oorhoofse strategieë soos antagonistiese beheer, konstitusionele versorging en ook by die meer integreerende formele vakbonderkenning- en bedingingstrategieë, soos integreerende versorging en integreerende aanwending.

By die **argitekmodel** ("architect model") speel die personeeldepartement 'n konstruktief-bydraende rol tot suksesbouing van die totale onderneming deur "explicit policies which seek to give effect to the corporate plan, with an integrated system of controls between personnel and line managers", aldus Tyson (1987: 526). Die uitvoerende hoof van dié funksionele area is volgens so 'n benadering lid van die topbestuurspan of dominante koalisie. Hy vervul 'n strategiese rol en die funksionele spesialiste beskou hul eie rol as een waar hulle self "'business managers'

first and 'personnel managers' second" is, aldus Sisson (1989: 12). Hulle rolarea kan die vakbonddimensie insluit, maar is nie hiertoe beperk nie, want die werkportefeulje is wyd en sluit alle aspekte rakende die diensverhouding in, waar op proaktiewe wyse op hierdie gebied waarde toegevoeg moet word. Daar is selfs intense betrokkenheid by werkorganisering en die ontwerp van ondernemingstrukture. Derhalwe bestaan hierdie tipe spesialisdepartement of -funksie uit absolute kundiges wat goed gekwalifiseerd en opgelei is, maar wat terselfdertyd 'n algemene breër besigheidsbestuurservaring en -insig het.

By hierdie besluit sal topbestuur gelei kan word deur die spesialisasie/devolusie-keuse, en veral ook deur bestuur se ingesteldheid ten opsigte van die belangrikheid van die menslike faktor (individueel en kollektief) vir ondernemingsukses. Die aspek van sentralisering/desentralisering sal ook belangrik wees, veral wanneer voortspruitende besluite geneem word oor byvoorbeeld die strukturering van die personeel- en arbeidsverhoudingefunksie en die werklike verlangde grootte (personeelsterkte) van dié departement op hoofkantoor- en/of aanlegvlak. Tydens algemene strategiese veranderinge sal daar spesifiek ook oor die rol, grootte en struktuur van die spesialisdepartement herbesin moet word, soos wat bevestig word deur onder andere die ondersoek van Singer (1990). Hierdie tipe heroriëntering van die funksie, en meestal gepaardgaande herorganisering van die funksie, word dan ook volgens navorsing (Storey 1992a: 162-188) veral beïnvloed deur die historiese eienskappe van die onderneming. Dit sluit in die mate waarin sleutelfigure dink dat die rol van dié funksie 'n bepaalde karakter behoort aan te neem. Volgens Storey (1992a: 167) word daar oënskynlik in die Verenigde Koninkryk implisiet geargumenteer dat aldaar 'n beweging is in die rigting van die meer gesofistikeerde "argitekmodel".

Storey (1992a: 166-185) se navorsing lei hom na die daarstelling van 'n ander tipologie van die rol wat hierdie spesialisdepartemente kan speel. Hy fokus op twee dimensies, te wete die wyse waarop die personeeldepartement betrokke raak en ingryp by ondernemingsbesluite en tweedens, die tipe of areas van betrokkenheid. Ten opsigte van eersgenoemde kan dié departement óf op 'n reaktiewe wyse ("non-interventionary") óf op 'n proaktiewe wyse ("interventionary") betrokke raak

by die onderneming se bestuur. By die tweede dimensie kan die fokus óf val op 'n strategiese tipe betrokkenheid, dit wil sê by langtermyn, besigheidsverwante sake, óf op taktiese tipe betrokkenheid waar dit wentel rondom korttermyn, vuurdoodslaan en probleemoplossing in die arbeidsveld alleen. Figuur 4.1 is 'n visuele voorstelling van hoe hierdie twee kontinua 'n matriks kan vorm sodat vier "tipiese" algemene rolle van dié spesialiste en hul departemente geïdentifiseer kan word.

By die adviseursrol is dié funksie reaktief en tree die spesialiste op as raadgevers of konsultante slegs indien hulle deur lynbestuur so versoek word. Daar is devolusie, lynbestuurders bestuur die diensverhouding en neem meestal die besluite. Indien daar egter oor beleidsaspekte onsekerheid is, kan die klein groepie adviseurs genader word. Die rol van die spesialiste kan selfs fokus op besigheidsverwante aspekte. Dié "interne konsultante" is dus goed opgelei en bevoeg, maar tree reaktief op en wag totdat hulle genader word vir advies.

Die handlangerrool is ook baie reaktief maar die fokus is uiters beperk tot slegs arbeidsprobleme, veral in terme van aspekte soos administrasie, die algemene welsyn van werkers, die kollektiewe dimensie van vakbondinteraksie en al die kontraktuele aspekte wat in dié verband geadministreer moet word. So 'n departement se personeel is dan beskikbaar vir hulp op hierdie terreine, wanneer dit versoek word deur lynbestuurders. 'n Baie ondergeskikte "diensrol" word dus gespeel, veral op laer vlakke (byvoorbeeld op aanlegvlak). Storey (1992a: 174) sê "personnel specialists operating within this 'type' were found to be engaged in servicing the routine requirements of line". Spesialiste word byvoorbeeld soms, wanneer lynbestuur te onseker is, ingeroep om raad te gee oor griewe of dissipline en oor sekere reëls en/of regulasies rakende die diensverhouding. Die groot verskil teenoor die adviseursrol is dat "the service offered was of a more routine administrative, or at best tactical kind, rather than being in the nature of strategic advice" (Storey 1992: 175). Intervensies bly dus reaktief en lynbestuur behou die prominente rol vir die bestuur van die diensverhouding.

FIGUUR 4.1
STOREY SE ROLTIPIES VAN DIE PERSONEELFUNKSIE

Strategies



Takties

Die reguleerders is volgens Storey (1992a: 175) die tipies tradisionele arbeidsverhoudingebestuurders in die Verenigde Koninkryk. Belangrike besluite oor byvoorbeeld vakbonderkenning en lidmaatskap van werkgewerorganisasies word op 'n proaktiewe wyse deur die personeel- en arbeidsverhoudingedepartement as "reguleerders" geneem. Lynbestuur laat hiervolgens die meeste besluite, wat streng arbeidsgerig is, oor aan die spesialiste.

Storey (1992a: 168-169) sê van hierdie groep: "They formulated, promulgated and monitored observance of employment 'rules'. These rules ranged from personnel procedure manuals to joint agreements with trade unions ... These were 'managers of discontent', seeking order through temporary, tactical, truces with organized labour." Storey (1992a: 175) vat dié rol soos volg saam: "Personnel specialists of this type are decidedly interventionary in the conduct of people management but their interventions rarely involve engagement with wider business strategy."

Die ondersoek van Purcell (Marginson et al. 1988) bevestig ook dat daar in die Verenigde Koninkryk baie van hierdie tipe rolle te vind is onder die personeeldepartemente aldaar. Dit is egter veral met betrekking tot die koppeling van hierdie tipe rol aan die kwessies van sentralisering/desentralisering en devolusie/spesialisasie, waar Purcell (Marginson et al. 1988: 79) tot interessante bevindings kom:

Here the main institutions and procedures of industrial relations were usually located above the establishment at either corporate or division level, with tight instructions given to operations management on what they could and could not decide in industrial relations and personnel ... (They) impose controls of checking, information collecting and the maintenance of contacts with local management ... even more pronounced where there was a large department with a main board director ... personnel involvement and influence in strategic management was the least well developed.

Die veranderingsagente het, soos wat Storey (1992a: 169) dit stel, hoër ambisies om "nuwe vorme van mensebestuur" te inisieer wat in lyn is met die besigheidsbehoefes van die onderneming. Intervensies word op 'n praktiese wyse geloods om strategiese impak te maak en om waarde toe te voeg tot die besigheid deur "die ekstra myl te stap" om werkertoewyding te verkry. Storey (1992a: 180) sê "... The orientation is away from bargaining, away from *ad hocery*, and away from 'humble advice'... The dual forms of integration ... (integration of the different aspects of resourcing, planning, appraising, rewarding and developing; and the further integration of all of this into the business plan) are the characteristics of this type ..."

Voorts dui Storey (1992a: 169 & 181-184) daarop dat binne hierdie tipe rolmodel daar twee verdere variasies kan wees. Die klem bly val op integrasie met besigheidstrategie en op proaktiewe bydraende intervensies, maar soms is die benadering tot rolvulling "hard" en soms is dit "sag". Eersgenoemde beklemtoon die besigheidstaal van getalle of syfers, waar mannekragbeplanning goed gekwantifiseer en akkuraat is en daar gevolglik ook veral gefokus word op die maksimum benutting van alle werkers in terme van kwantifiseerbare inset/uitset -verhoudings. Dit is dus 'n baie ekstreem winsmaksimalisering georiënteerde rol waar kwantifisering en die "bottom line" 'n allesoorheersende faktor is. Storey (1992a: 181) verskaf die volgende aanhaling in dié verband: "When I asked to describe the human resource strategy he was pursuing he replied:

Our strategy is to seek maximum utilization of our human resources in just the same way as we seek to do so from our other resources. We are not here to devise sexy career opportunities ..."

Die rol van spesialiste sal hiervolgens sodanig wees dat hulle in so 'n mate inherent deel vorm van die besigheidsbestuurspan, dat dié spesialisdepartement amper nie as "spesialiste" getipeer kan word nie omdat almal "besigheidsdenkers" is. Hulle word nie uitgesonder as 'n groep wat werklik 'n "spesiale personeelverwante bydrae" lewer nie. Baie lynbestuurders sal dan ook hiervolgens oorskuif na die personeelafdeling.

Die "sagter" rol behels 'n spesifieke fokus op "the distinctive nature of their input to the team. They stressed the importance of tapping the creativity and commitment of 'resourceful humans'" (Storey 1992a: 182). Hier fokus die personeel- en arbeidsverhoudingedepartement dus ook op proaktiewe intervensies wat gemik is op besigheidstrategie *per se*, maar die klem val eerder op unieke tegnieke oor sake soos "motivational aspects, ... two-way communications ... developmental potential and 'managerial leadership'" (Storey 1992a: 169).

Binne die konteks van die voorgaande kan topbestuur hulself in hierdie belangrike besluit ook laat lei deur aspekte soortgelyk aan dié wat in Storey se rolmodelle vervat is.

Brewster en Holt-Larsen (1992: 414) verskaf 'n derde tipologie vir "rolmodelle" van dié spesialisfunksie. Hierdie outeurs se benadering beklemtoon meer spesifiek die rol van lynbestuur *viz a viz* dié van die spesialisdepartement. Dit sluit nou aan by aspekte wat reeds vroeër bespreek is, in dié sin dat Brewster en Holt-Larsen (1992: 414) op die twee dimensies van devolusie en integrasie fokus. Eersgenoemde is in afdeling 4.2.2 toegelig en laasgenoemde is ook verskeie kere genoem as synde te verwys na die mate waarin bestuurstrategie vir die diensverhouding geïntegreer word met die onderneming se besigheidstrategie.

By die plotting van dié twee dimensies op vertikale en horisontale kontinua wat kruis, word vier "rolmodelle" weer voorgestel deur hierdie outeurs (figuur 3.2).

In sommige ondernemings mag besluit word dat lynbestuur die meer prominente rol sal speel by die bestuur van die diensverhouding (met die spesialisdepartement meer op die agtergrond), en dat mensesake terselfdertyd ten volle geïntegreer sal word met besighedsake. Dié rol beskryf Brewster en Holt-Larsen (1992: 415) as: "Pivotal on the grounds that small, highly respected personnel departments at the policy making level can exert a powerful, disproportionate influence." Verder sê Brewster en Holt-Larsen (1992: 415) die volgende:

In this model, the senior personnel specialists operate as catalysts, facilitators and coordinators at the policy level of the organization. They have small powerful departments monitoring and advising ... probably departments which are accessible in career terms to line management. The concentration on the development and monitoring of policy is correlated with the devolution of responsibility and authority to carry out the policy to line management.

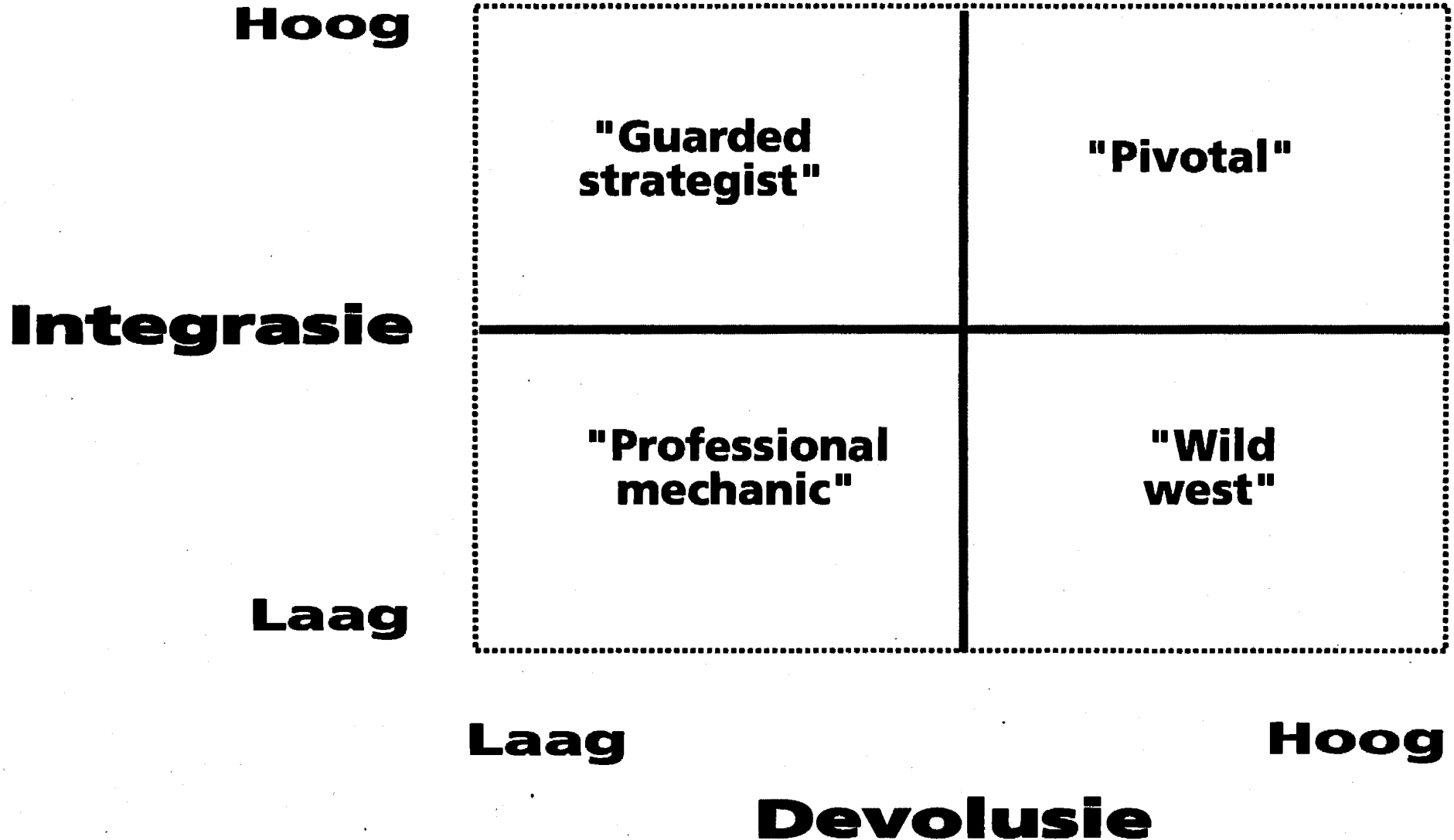
Volgens Brewster en Holt-Larsen (1992: 425) is dit veral in Swede en Switserland waar dié rolmodel tiperend is, en hoewel hulle erken dat daar binne 'n land verskille sal wees, sê hulle (1992: 426) tog dat: "Intriguingly, our data tend to give some support to the view that the pivotal position is linked to success ... the four countries nearest to the top right hand corner of the diagram would include four of the five richest countries, measured by GDP per capita, in Europe."

Andersyds kan besluit word om die "guarded strategist" rolposisie te neem. Volgens hierdie navorsing is dié tipe rolverdeling veral in Spanje, Frankryk en Noorweë prominent. Die integrasie van besigheidstrategie en strategie vir die bestuur van die diensverhouding is ook goed hier, maar daar is spesialisasie en min devolusie van besluitneming na die lynfunksionaris. Lynbestuur se rol by diensverhoudingebestuur is afgeskaal en word grootliks oorgeneem deur die personeel- en arbeidsverhoudingedepartement. Brewster en Holt-Larsen (1992: 415) sê hieroor:

The specialists are powerful figures within the organization, working with senior managers to develop corporate strategy and operating in large and influential departments controlling such issues as how many, and who, is employed, who is developed and how the reward system operates ... For other managers, however, this can be a situation of considerable inefficiency and frustration. The line managers find many aspects of relationships with subordinates are in practice abrogated by the personnel department.

FIGUUR 4.2

BREWSTER EN HOLT-LARSEN SE MODELLE VAN MENSlikeHULPBRONBESTUUR



4.25

Bron: Aangepas uit Brewster en Holt-Larsen (1992: 414)

Daar kan ook besluit word op min devolusie en terselfdertyd min integrasie van diensverhoudingstrategie met besigheidstrategie. In dié sogenaamde "professional mechanic" rolmodel word die beperkte, gespesialiseerde bekwaamhede van die spesialisfunksie beklemtoon:

This is the almost classical model of the 'professional' HR manager: as with other professions (law, medicine) the manager sees himself or herself as having 'higher imperatives', above those of the organisation ... This specialist believes that there are many areas of the specialism ... which only the specialists can handle. The result ... is an increasing distance from the strategic interests of the business, an increasing obsession with the mechanical requirements of the function (with increasing work overload) and an ever-greater isolation from other members of the management team (Brewster en Holt-Larsen 1992: 414).

Volgens genoemde navorsing is hierdie rolmodel veral prominent in die Verenigde Koninkryk en Italië en in 'n mindere mate (omdat devolusie hier heelwat hoër is) in Duitsland. Brewster (1992) noem egter dat Duitsland 'n spesiale geval is omdat streng wetgewing (met betrekking tot kodeterminasie) daartoe lei dat sake betreffende die diensverhouding wel op topvlak geïntegreer word, as gevolg van, en deur die hoë vlak en vorm van, werkerverteenwoordiging (insluitend deur vakbonde) eerder as deur 'n personeeldepartement.

Die laaste rolmodel wat Brewster en Holt-Larsen (1992) voorhou is die sogenaamde "Wild West", waar devolusie hoog is terwyl integrasie laag is. Brewster en Holt-Larsen (1992: 414-415) sê dat in die ekstreme sin: "Here every manager is free to develop his or her own style of relationship with employees and, in extreme cases, would have the power to 'hire and fire', to reward and to invest in employees as they wished. The potential for incoherence, inconsistency and a strong employee reaction is obvious." Hoewel lynbestuur hier grootliks self die diensverhouding bestuur, is 'n potensiële probleem dat hulle nie altyd genoegsaam opgelei word om sake soos prestasiebeoordeling, kommunikasie, motivering, spanbou, en so meer te hanteer nie. Dit is volgens die navorsers die geval in beide Nederland en Denemarke, lande waar hierdie "Wild West"-model prominent is. Dit hoef egter nie 'n

probleem te wees nie omdat lynbestuurders, histories gesproke, reeds goeie ervaring, kennis en vaardighede kon opgebou het in die bestuur van die diensverhouding. Waar dit egter nie die geval is nie kan dit gevaarlik wees vir topbestuur om so 'n reaktiewe (byna passiewe) keuse te maak ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding en die rol van die verskillende rolspelers.

Uit die voorgaande bespreking blyk die belangrikheid en kompleksiteit van die topbestuursbesluit oor rolverdeling, veral in soverre dit die lynbestuur/staffunksie op 'n hoër vlak betref. Die verskillende tipologieë toon talle areas van oorvleueling en ooreenkomste en topbestuur kan van hierdie tipologieë gebruik maak om hulle te lei in hierdie langtermynbesluit. Beide lynbestuur (hoër vlak) en die personeel- en arbeidsverhoudingedepartement het 'n rol te speel op verskillende vlakke in die onderneming en ten opsigte van verskillende aspekte van die diensverhouding.

Edwards (1987: 479) doen verslag oor navorsing insake "the role of general managers in handling labour and personnel matters", en Milkovich en Glueck (1985: 22) noem dat operasionele bestuurders in wese die bestuurders van menslike hulpbronne bly. Singer (1990: 15) meld ook spesifiek dat die aard van bestuurders se werk, soos laervlaktoesighouers en alle andere wat oor ander mense outoriteit het, dit vereis dat hulle almal betrokke raak by mensebestuursaktiwiteite.

Farnharm en Pimlott (1990: 68) konstateer ook dat mensebestuur 'n lynbestuursverantwoordelikheid is. Daar moet egter op topvlak besluit word oor die breë benadering tot die aard van die rol van elke vlak van bestuur. Met betrekking tot 'n ondersoek in die mynbousektor in Suid-Afrika, is Erasmus (1991: 27) die volgende mening toegedaan: "Die uiters belangrike taak om gesonde arbeidsbetrekkings in die mynbousektor te handhaaf, berus grootliks op die verskillende vlakke van bestuur en die mate waartoe hulle oor die kundigheid beskik om hul ondergeskiktes doeltreffend te bestuur."

Edwards (1987) beklemtoon spesifiek die rol van hoëvlakbestuur (soos algemene fabrieksbestuurders oftewel aanleg- of besigheidseenheidbestuurders) omdat, soos wat hy (Edwards 1987: 479) dit stel, dit is waar beleid geïmplementeer word. Die

rol, invloed, outonomie, persepsies (en dus verwysingsdenkraamwerke) en vermoëns van dié hoëvlaklynbestuurders is derhalwe 'n belangrike aspek by die bestuur van die diensverhouding.

Edwards (1987) se navorsing toon dat hierdie hoëvlak algemene bestuurders arbeidsverhoudinge as 'n omvattende konsep beskou wat beide dimensies (individueel en kollektief) insluit, dat hulle dit as 'n aspek beskou wat al hoe belangriker word vir die sukses van hulle aanlegte (fabrieke), en dat hierdie groep bestuurders "played a substantial role in decisions on personnel questions" (Edwards 1987: 179). Verder word dit ook gestel (Edwards 1987: 179) dat "... They were influential individuals who could shape the ways in which labour relations in their plants were managed. Their views on the way to do this are thus of considerable interest". Die rol van lynbestuur op hierdie hoë vlak is derhalwe nie noodwendig alleen gemik op die implementering van reeds geformuleerde strategie in die arbeidsveld nie, maar kan selfs wyer strek tot waar hierdie rolspelers deel kan hê aan die vorming van die aard en inhoud van strategie en beleid.

Terwyl Schilit (1987) se ondersoek fokus op die invloed wat middelvlakbestuur kan uitoefen op die formulering en implementering van algemene strategiese bestuursbesuite, lei resente navorsing in Suid-Afrika (SPA 1992: 10) onder andere tot die volgende belangrike gevolgtrekking:

If it is accepted that in every organisation there are policy formulators, policy interpreters and policy implementers, the weakness of many strategic plans seems to be the gap between the formulators on the one hand and the interpreters and implementers on the other. This gap very often arises because the executive team will 'huddle' in the development of the strategic plan, and then as a *fait accompli*, pass the plan down the line. The result — the plan lacks credibility with senior, middle and supervisory management and runs the risk of encouraging malicious compliance as well as generating fear and anxiety.

Hierdie konsultante stel dan ook voor dat die verskeie vlakke van lynbestuur betrek word by die formulering, interpretering en implementering van strategie, veral deur middel van sogenaamde multidissiplinêre taakspanne op verskeie vlakke in die onderneming.

Brewster en Richbell (1982) worstel ook met die probleem om geformuleerde beleid (kyk afdeling 4.3.2 en 4.4 hieronder) geïmplementeer te kry. Brewster en Connock (1985: 159) gee 'n voorbeeld van hoe lynbestuur op verskillende vlakke betrokke gemaak kan word by die vorming van strategie of beleid oor die diensverhouding: "Policy development through the training process is an attractive option for many organizations. It enables line managers to make an input to the policies and goes some way towards ensuring their understanding of and commitment to the necessary action."

Dit blyk gevolglik binne hierdie konteks dat hierdie topbestuursbesluit ook 'n belangrike invloed sal uitoefen op besluite oor wie op watter vlak in die onderneming watter tipe opleiding sal moet ontvang met betrekking tot die bestuur van die diensverhouding. Voorts kan dit belangrik wees dat daar op topbestuursvlak besluit sal moet word watter groepe op watter vlakke van die onderneming in watter mate betrokke sal raak by die formulering en implementering van strategie (en dus beleid) ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding. Hierdie besluit is belangrik omdat 'n gebrek aan rolklarigheid in hierdie verband kan lei tot die nie-implementering van strategie en tot die belemmering van die onderneming se strewe na die suksesvolle bereiking van besigheidsdoelwitte.

Laer vlakke van bestuur soos eerstelyntoesighouers is ook betrokke by die bestuur van die diensverhouding, primêr op die werksvloervlak. Hier speel die sogenaamde werksvloerverteenwoordiger ook 'n belangrike rol. Daar behoort egter op topbestuursvlak besin te word oor die tipe rol van al die rolspelers op 'n laer vlak ten einde uiteindelik die nodige beleidsriglyne (kyk afdeling 4.3) neer te lê vir alle rolspelers.

4.2.4.2 *Eerstevlaktoesighouers en werksvloerverteenwoordigers: laervlakrolspelers*

Horwitz (1991: 74) is van mening dat "... The implementation of a policy is not carried out by senior management, but rather by line management and superiors in their daily interaction with employees". Hy noem voorts dat een van die redes hiervoor geleë is daarin dat die verantwoordelikheid vir die bestuur van die diensverhouding gehou word by die personeeldepartement, en daar nie devolusie is nie. In hierdie verband meld Frost (1992: 9) ook met betrekking tot die lynbestuurder "it is clear that his responsibility extends to the complete management of total human beings. It is his responsibility to deal with all issues that arise from managing his people at work. It is the responsibility of HR managers to put the skills in his hands to be able to deal with these issues ... line managers must become more and more their own HR managers".

In hierdie afdeling val die klem op topbestuur se besluit rakende die aard van die rol wat die rolspelers op 'n laer vlak soos toesighouers en werksvloerverteenwoordigers ("shop stewards") behoort te speel in die bestuur van die diensverhouding. Dít sal uiteindelik nie alleen bepaal hoe om hierdie persone in staat te stel (deur opleiding byvoorbeeld — kyk afdeling 4.4.4 hieronder) om hierdie verantwoordelikheid te vervul nie, maar dit behoort uit die beleid te kristalliseer. Sodoende kan groter rolklarigheid aan toesighouers en werksvloerverteenwoordigers verskaf word.

Hierdie besluit sluit nie alleen aan by besluite oor die breë algemene omvattende bestuursbenadering tot die diensverhouding nie, maar ook by die operasionaliseringsaspekte soos devolusie, desentralisering, beheer, en so meer. Dit behoort alles steeds integraal deel te vorm van strategiese besluitneming oor organisering vir diensverhoudingebestuur, wat sal vereis dat daar eers klarigheid sal wees oor die rol van die personeeldepartement en die senior of hoër vlakke van bestuur. Rigby (1992: 20) sê juis "... In many cases, management's own role ... needs clarification and training ... Until this is done, there is little likelihood that supervisors will be clear about their own role".

In hierdie afdeling val die klem vervolgens op daardie vlak van bestuur waar, soos wat Plunkett (1989: 3) dit wil hê, die toesighouer funksioneer wat 'n bestuurder is van nie-bestuurswerknemers. Ook Phillips (1985: 1) meld dat die toesighouer daardie persoon voorstel wie se pos eerstevlak bestuur verteenwoordig. Gilmour en Lansbury (1986: 59) gaan akkoord hiermee en voeg by dat dít die persone is wat verantwoordelik is vir die daaglikse operasionele bedrywighede op werksvloervlak. Toesighouers, in hierdie sin, is derhalwe dié persone wat direk in beheer staan van nie-toesighoudende personeel soos produksiewerkers. Soos wat Sartain en Baker (1978: 7) dit stel, behels hulle werk "planning and controlling the activities of subordinate, nonsupervisory employees usually on a direct (as well as indirect) face-to-face basis". Hierdie persone se belangrikste taak en rol is om deur nie-bestuursmense die werk gedoen te kry en só die doelwitte van die onderneming te help bereik, 'n siening wat ook deur Bittel (1987: 14) gedeel word. Juis dít maak volgens Imundo (1980: 4) dié rol so kompleks.

Die eerstevlaktoesighouer vorm die eerste kernbelangrike skakel tussen "bestuur" en "werkers", die primêre partye in areidsverhoudinge. Dit is dan ook waarom Imundo (1980: 8-10) en Travers (1988: 1-18) na die vereiste bevoegdheede van toesighouers verwys as synde onder andere in te sluit mensevaardighede, kommunikasievermoëns en interpersoonlike vaardighede. Uit vorige navorsing (Swanepoel 1989: 82) word dan ook beklemtoon dat die rol van die eerstevlaktoesighouer een van die mees bepalende organisatoriese faktore is wat die gehalte van arbeidsverhoudinge binne ondernemingsverband kan beïnvloed. Dit is juis die geval omdat hierdie persone meer op 'n een-tot-een basis met werkers in kontak kom en omdat die rassedinamika, wat in Suid-Afrikaanse ondernemings prominent is, juis op hierdie interpersoonlike verhoudingsvlak ter sprake kom.

Die eerstevlaktoesighouer, meer as hoërvlakbestuur, het derhalwe eerstens 'n sleutelrol te vervul ten opsigte van die "informele" en individuele dimensies van die diensverhouding. Kemp (1992: 2-6) is juis van mening dat hierdie aspek van menseverhoudinge en interaksievaardighede deur bestuurders onderbeklemtoon word en dat toesighouers wat nie bevoeg is in hierdie verband nie, dit moeilik sal vind om die diensverhouding suksesvol te bestuur, ongeag die realiteite van die

kollektiewe dimensie. Kemp (1992: 5) meld byvoorbeeld dat "... Managers who interact ineffectively with their employees will be partly responsible for creating poor labour relations and for the problems arising therefrom". Gouws (Slabbert et al. 1990: 8/7) beklemtoon ook hierdie "informele" aspek as die een aspek van die eerstelyntoesighouer se dubbele rol ten opsigte van die diensverhouding.

Die tweede aspek van die toesighouer se rol in hierdie verband, het volgens Gouws (Slabbert et al. 1990: 8/7) te make met die implementering van formele meganismes of stelsels, soos griewe- en dissiplinêre prosedures en die toepassing van en uitvoering gee aan bestuur-vakbond ooreenkomste se bepalings. Verskeie statutêre bepalings sowel as amptelike reëls en regulasies van die onderneming is bepalend by hierdie formele aspek van die toesighouer se rol in soverre dit die bestuur van die diensverhouding betref. Bestuur moet derhalwe nie alleen besluit in watter mate sekere meganismes en prosedures benut gaan word in die onderneming nie (kyk afdeling 4.2.5 hieronder), maar ook oor die rol wat elke party sal speel by die ontwerp en toepassing hiervan. Indien bestuur byvoorbeeld op topvlak besluit dat, binne die konteks van 'n oorhoofse strategie van antagonistiese beheer, eerstelyntoesighouers geen besluite mag neem oor griewe, dissipline of diensbeëindiging nie, behoort dié besluit in die beleid vervat te word en sal eerstelyntoesighouers derhalwe nie opleiding hierin hoef te kry nie, maar wel dalk eerder tweede- of derdevlaktoesighouers. Insgelyks kan besluit word, binne die konteks van byvoorbeeld 'n gesamentlike versorgingstrategie, dat werksvloerverteenwoordigers en eerstelyn- (en hoëvlak-) toesighouers saam hul eie griewe en klagteprosedures op elke aanleg sal ontwerp. Voorts kan daar ook, binne die konteks van devolusie en desentralisering, saam besluit word op aanlegvlak oor byvoorbeeld die poswaardering (posgrade) van verskeie poste by elke aanleg, of oor die beloning en prestasievergoeding van groepe.

Dit blyk uit die voorgaande dat hierdie besluite ook 'n integrale deel moet vorm van strategiese besluitnemingsprosesse. By implikasie sal daar dan ook talle verskille kan wees onder topbestuurslede oor hierdie aspekte, wat die sosiale en politieke aard van besluitneming weer eens sal beklemtoon.

In die algemeen behoort die laervlaktoesighouer veral minstens betrokke te wees by griewehantering, die handhawing van dissipline, die nakoming van toepaslike regs- en ooreenkomstebepalings, die institutionalisering van gesonde interpersoonlike verhoudinge en in die prestasiebestuur en opleiding van hulle ondergeskiktes. Erasmus (1991: 55-58) wys ook op toesighouers se rol ten opsigte van byvoorbeeld konflikthantering (deel van menseverhoudinge), kommunikasie, vergaderings en onderhandelinge op 'n laer vlak en laastens ten opsigte van verskeie personeelbestuurstake waarmee hulle bemoei mag word, soos werwing, keuring, en loopbaanbeplanning.

Spesifiek ten opsigte van die informele dimensie, fokus Kemp (1992) se werk veral op verdere aspekte soos interaksionele vaardighede en demokrasie asook deelnemende leierskapstyle in die werksplek. Dit is alles aspekte wat 'n spesifieke deel kan vorm van die rolverwagtinge van top- en hoëvlakbestuur teenoor eerstelyntoesighouers, indien daar op topbestuursvlak besluit word dat dit gewens is binne die konteks van byvoorbeeld 'n oorhoofse strategie van verligte menslikehulpbronbestuur. In hierdie verband beklemtoon Furtado (1988: 43) die belangrikheid om diegene wat deelnemende bestuur moet uitleef, deeglik daarin op te lei.

Kinnie en Lowe (1990: 45-49) se navorsingsbevindinge dui daarop dat indien daar op "spanbenaderings" besluit word (as deel van byvoorbeeld 'n strategie van menslikehulpbroninvestering) ook die vergoeding vir prestasie langs sulke lyne sal geskied. Hierdie aspek word ook deur Rigby (1992: 20) beklemtoon. In gevalle waar meer ekstreme vorme van deelnemende bestuur en spanbenaderings sou deel vorm van die oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding, en waar werk sodanig herontwerp word dat organisasiestrukture verander moet word (in so 'n mate dat vlakke van bestuur drasties verminder of selfs geëlimineer word), kan die toesighouersrol in die tradisionele sin selfs verdwyn en sal groepe bloot "leiers" hê wat deur groeplede verkies kan word en oor tyd mag roteer. Block (1992: 8-10) stel só 'n benadering voor van plat strukture, sonder posklassifikasies en -grade, met spanne waar daar nie onderskeid is tussen werkers en bestuurders (of toesighouers) nie. Block (1992: 10) sê dat "... Some companies call everyone 'associates'", en in sodanige gevalle - wat deel kan vorm van 'n oorhoofse strategie van ge-

samentlike bestuur waar devolusie en desentralisering belangrik is - sal daar ernstig herbesin word oor die tipe rol van die "toesighouers", en sal dit moontlik totaal geherformuleer moet word. In só 'n situasie mag die rolafbakening en -verdeling tussen die toesighouer (indien daar so 'n posbenaming is) en werksvloerverteenwoordigers feitlik verdwyn en "een word".

In ander gevalle wat minder ekstreem is sal die rol van die werksvloerverteenwoordiger in elk geval ook deeglike besinning vereis op topbestuursvlak. Weer eens sal hierdie besluit voortspruit uit die oorhoofse strategie en sal dit onder andere verband hou met organiseringsbesluite wat wentel rondom devolusie en desentralisering. In die algemeen behoort 'n beleid van meer devolusie te lei tot 'n meer prominente rol vir ook werksvloerverteenwoordigers, in die sin dat arbeidsverwante sake deur lynbestuur op die laags moontlike vlak hanteer sal wil word.

Insgelyks kan 'n besluit van ekstreme spesialisasie, dit wil sê waar lynbestuur nie toegelaat word om besluite te neem oor personeel- en arbeidsverhoudingeverwante sake nie, maar wel die personeeldepartement, daartoe lei dat werksvloerverteenwoordigers eerder kontak met die hoëvlakspesialiste as met laervlaklynbestuurders het. Insgelyks sê Bendix (1992: 73) dat indien daar op 'n gedesentraliseerde, aanlegvlak kollektief beding word, die rol van die werksvloerverteenwoordiger toeneem in prominensie. Oor die algemene rol van die werksvloerverteenwoordiger maak Bendix (1992: 71) ook opmerkings soos die volgende: "The shop steward plays a pivotal role ... He performs his union duties in the course of his employment and is the one official who can directly represent workers' interests towards both management and the union. He also acts as link between the union and the workers and the union and management." Vir die werkers en bestuur "is" hy die vakbond, vir die vakbond "is" hy die inligting, die een wat weet wat op die werksvloer gebeur en die een wat die vakbond se belange op die hart dra en verteenwoordig. Terselfdertyd is hy, as werknemer, verplig om sy normale werk na behore uit te voer. Soms is hierdie persone self eerstevlak- (of selfs hoër) toesighouers wat tradisioneel gewone werkers was en wat later bevorder is. Rigby (1992: 20) meld in dié verband dat "... Many supervisors are members of the union, as a result of their job grading and the definition of the bargaining unit. This

places them in the impossible position, especially if they are also shop stewards ...".

Binne die konteks van hierdie kompleksiteite sal bestuur op topvlak moet besin oor die rol wat die werksvloerverteenwoordiger in die bestuur van die diensverhouding moet vervul. Die spesifieke funksies en regte van werksvloerverteenwoordigers word gewoonlik onderhandel as deel van erkennings- of nywerheidsraadooreenkomste. Die rol en werking van werksvloerverteenwoordigerkomitees, sowel as die algemene funksies, regte en pligte van dié rolspelers, word onder andere deur Bendix (1992: 72-73) bespreek, waaruit blyk dat hoewel daar algemene riglyne in dié verband bestaan, die werklike detail daarvan uiteindelik verband sal hou met die oorhoofse strategie waarop bestuur sou besluit. By formele vakbonderkenning en -bedingingstrategieë sal daar uiteraard meer klem gelê word op die formalisering van hierdie rolspeler se rol in die vorm van gekodifiseerde ooreenkomste. By bestuur-vakbond samewerkingstrategieë sal minder klem hierop gelê word en sal eerder klem gelê word op die informele, samewerkende en opbouende rol wat werksvloerverteenwoordigers kan speel.

Bestuur sal dus ook oor hierdie tipe aspekte doelbewuste besluite moet neem. 'n Meer "verligte" en konstruktiewe rol vir dié rolspelers sal byvoorbeeld ruimte gee vir moontlike voltydse werksvloerverteenwoordigers — 'n aspek waarvoor topbestuur sal moet besluit om beleid dienooreenkomstig te formuleer. In Slabbert et al. (1990: 4/25) word dit gestel dat "... The shop steward may be involved in his duties either on a full-time or a part-time basis", 'n aspek wat tot veranderende strukture vir werksvloerverteenwoordiger-organisering in die werksplek mag lei.

Weer eens moet egter beklemtoon word dat hierdie onderwerp nie 'n eenvoudige bestuursbesluit is wat op 'n lae vlak geneem kan word nie. Nie alleen sal verskillende verwysingsdenkraamwerke onder bestuurders lei tot tipiese politieke en sosiale prosesse in die bestuursbinnekringe wanneer hieroor besluit word nie, maar die betrokke vakbonde se eie strategie, struktuur en beleid sal 'n belangrike rol in hierdie verband speel. Net soos wat dit vir bestuur moeilik mag wees om 'n oorhoofse strategie van samewerking te implementeer indien die betrokke vakbonde dit absoluut teenstaan, sal bestuur beswaarlik samewerking kan verkry tussen

werksvloerverteenwoordigers en verskillende bestuursvlakke indien die vakbonde dit glad nie so wil hê nie. Nietemin kan op topbestuursvlak besluit word wat hulle oor die lang termyn as gewens beskou, en kan planne dienooreenkomstig beraam word oor hoe om dit te verwesenlik, selfs wanneer vakbonde weerstandbiedend mag wees. In dergelike gevalle staan dit bestuur steeds vry om die "risiko" te loop om 'n situasie te probeer bewerkstellig waar die rol van die werksvloerverteenwoordigers 'n ander, konstruktief-samewerkende rigting inslaan — indien dit binne die konteks van alle omgewingsveranderlikes, volgens topbestuur sal help om die besigheidstrategie beter te laat werk. Sodoende kan dit byvoorbeeld gebeur dat werksvloerverteenwoordigers integrale rolspelers begin word by verkeie personeelbestuursbesluite oor sake soos aanstellings, loopbaanveranderings, poswaardering, prestasiebeoordeling en vergoeding. Besluitneming oor die rol van werksvloerverteenwoordigers is derhalwe 'n uiters belangrike aspek wat 'n invloed het op die wyse waarop die diensverhouding bestuur word.

In hierdie afdeling is gefokus op belangrike besluite wat op topbestuursvlak geneem behoort te word oor die aard en omvang van die rolle wat verskeie rolspelers betrokke by die diensverhouding binne ondernemingsverband behoort te speel. Daar is aangedui dat hierdie besluite kompleks is en dat dit, aangesien dit deel vorm van die organiseringsbesluite rakende die bestuur van die diensverhouding, noue verwantskap sal moet hê met al die ander aspekte van 'n strategiese benadering tot bestuursbesluite oor die diensverhouding. 'n Verdere belangrike organiseringsbesluit lê opgesluit in die skepping van 'n gepaste infrastruktuur, met die nodige meganismes en prosedures op ondernemingsvlak.

4.2.5 Ondernemingsvlakstrukture, -meganismes en -prosedures

Deel van die bestuursbesluite oor hoe om te organiseer sodat die onderneming se diensverhoudingstrategie geïmplementeer kan word wentel rondom die strukture, meganismes en prosedures wat op ondernemingsvlak ingespan moet word. "Gereedmaking" vir strategie-implementering behels onder andere die daarstelling van genoemde aspekte as "voertuig" wat al die rolspelers kan benut sodat die diensverhouding volgens "plan" bedryf kan word.

In die vorige afdeling is spesifiek gewys op die devolusie/spesialisasie besluit en die gepaardgaande implikasies daarvan vir besluite oor die grootte en organisasie-strukture vir die personeel- en arbeidsverhoudingedepartement. Lombard (Slabbert et al. 1990: 9/10-9/13) fokus ook op laasgenoemde aspek. Byna elke gesaghebbende boek oor menslikehulpbronbestuur bevat 'n afdeling oor waar dié spesialisdepartement organisatories inpas en hoe dit gestruktureer kan word in die onderneming (kyk ook byvoorbeeld Gerber et al. 1992). Elke onderneming sal dus moet besluit hieroor en oor die spesifieke wyse waarop dié funksie georganiseer sal word. Na aanleiding van navorsing in Australië, meld Deery en Purcell (1989: 476): "... Companies will seek to structure industrial relations to fit their overall strategy and organizational structure."

Die spesialisfunksie kan byvoorbeeld primêr op hoofkantoorvlak gesentraliseer wees, of op 'n divisionele tussenvlak, of moontlik op sake-eenheid- of aanlegvlak. Hierdie besluit sal, soos reeds gemeld, 'n invloed hê op besluite oor die grootte (personeelgetalle) van hierdie funksionele area op verskeie ondernemingsvlakke. Voorts sal dit ook die mate van kontak en beheer oor hierdie funksionele area se besluite op die verskillende vlakke beïnvloed (Purcell in Marginson et al. 1988: 51-79). Bo en behalwe hierdie belangrike besluit rakende gepaste organisasie-strukture, behoort verskeie ander prosedures en strukture of meganismes oorweeg te word.

Prinsloo, Slabbert, Fourie, Nel en Joubert (Slabbert et al. 1990: 22/1-22/139) bespreek sekere van hierdie aspekte deeglik.

Aspekte wat in hierdie verband oorweging behoort te geniet sluit onder andere groepinligtingstelsels, werkerade en ander konsultatiewe komiteestelsels (soos werksplekforums), veiligheidskomitees en verskeie verdere prosedures in. Prosedures is natuurlik 'n aspek wat baie gedetailleerd is en wat meestal nie op top-bestuursvlak opgestel word nie. Dit hang egter nou saam met beleid (kyk afdeling 4.3) en speel volgens Thompson en Strickland (1989: 305-307) 'n belangrike rol by die implementering van enige strategie.

Besluite oor prosedures hang dan ook ten nouste saam met formalisering en standaardisering (Robbins 1987: 68-71), wat reeds toegelig is in afdeling 4.2.3. Afhangende van topbestuur se ingesteldheid om gesentraliseerde beheer, formalisering en standaardisering voor te staan, sal prosedures, reëls en kodes 'n meer of minder belangrike rol speel en dus deur topbestuur voorgestaan of afgemaak word. Sekere areas sal natuurlik reëls verg, soos reëls met betrekking tot werksure, afwesigheid en verlofaansoeke. Robbins (1987: 70) verduidelik dat reëls "leave no room for employee judgement ... They state a particular and specific required behavior pattern", en verder ook dat prosedures "are a series of interrelated sequential steps ...". Te veel reëls, regulasies en prosedures kan dus buigsaamheid teenwerk. Grieweprosedures, personeelverminderingprosedures, dissiplinêre prosedures en kodes, geskilbeslegtingprosedures en stakingshanteringsprosedures is egter noodsaaklik en prominent in die arbeidsverhoudingebestuursveld.

In Suid-Afrika, waar die moontlikhede vir vakbondelimineringstrategieë uiters beperk is, sal baie van hierdie prosedures of meganismes wat veral gemik is op die kollektiewe dimensie, uiteindelik met vakbonde onderhandel word. Ten spyte hiervan behoort bestuur op topvlak 'n beginselbesluit te neem oor hul eie voorkeure rakende klem wat hierop geplaas word asook die detail betrokke by hierdie aspekte. So kan daar besluit word hoe prominent bemiddelingsprosesse sal wees in die onderneming se benadering tot geskilbeslegting, 'n benadering wat juis die afgelope aantal jare prominenter in Suid-Afrika geword het. Desgelyks kan die rol van die eerstelyntoesighouer en die werksvloerverteenwoordiger in 'n meerdere of mindere mate beklemtoon word in die inhoudelike detail van griewe- en dissiplinêre prosedures.

'n Verbandhoudende aspek wat in die Suid-Afrikaanse omgewing 'n belangrike meganisme kan wees, is gedrags- of vredeskodes. Intimidasie en geweld maak gereeld deel uit van die Suid-Afrikaanse werksomgewing, wat dit noodsaak dat gedragskodes opgestel word ten einde riglyne neer te lê vir alle partye oor hoe om dit te beheer en te beperk. Haffejee (1992: 23) verskaf die volgende voorbeeld in hierdie verband: "In the tradition of "new" South Africa conventions and accords the National Union of Mineworkers and Anglo American Corporation this week

signed a Code of Conduct aimed at delivering "peace on our mines" ... The union and company also signed an agreement to establish an in-house dispute resolution mechanism for dismissals and other labour disputes." Die prominensie van 'n oorhoofse strategie van konstitusionalisme of formele vakbonderkenning en bedinging blyk ook duidelik uit hierdie voorbeeld - oorhoofse strategieë wat tipies meer ruimte sal hê vir streng gekodifiseerde prosedures en reëls.

Dit blyk duidelik dat die langtermynbesluite rakende hierdie meganismes en/of prosedures ten nouste sal saamhang met en voortvloei uit die ondernemingsbestuur se oorhoofse strategie vir die bestuur van die diensverhouding. In gevalle waar 'n vakbond-bestuursamewerking oorhoofse strategie nagevolg word, behoort vakbonde en bestuur in 'n groter mate saam te werk by die opstelling van verskeie prosedures ter sprake by arbeidsverhoudinge en personeelbestuurstake. Die detail van hierdie prosedures kan uitgewerk word op laer vlakke in die hiërargie waar hoofde van die verskeie funksionele areas 'n prominente rol kan speel. Omvattende besprekings van die detail van elk van hierdie prosedures val nie binne die bestek van hierdie ondersoek nie, hoewel dit beklemtoon word dat beginselbesluite hieroor strategies is en behoort te figureer in die onderneming se personeel- en arbeidsverhoudinge-beleidsdokument (kyk afdeling 4.3).

Die voorbeelde tot dusver fokus veral op kollektiefgerigte aspekte. Dieselfde beginsels geld egter vir personeelbestuursaspekte. Topbestuur kan byvoorbeeld besluit, in samehang met hul besluite oor sentralisering/desentralisering, devolusie/spesialisasie en formalisering en standaardisering, in watter mate gedetailleerde prosedures daargestel behoort te word vir byvoorbeeld die indiensneming (werwing, keuring en aanstelling) van nuwe personeel en vir besluineming oor aanvangsalarisse, bevorderings en oorplassings. Bestuur kan op topvlak besluit dat elke sake-eenheid of aanleg self moet besluit oor vergoeding, prestasiebeoordeling en opleiding. Of daar kan besluit word dat spesifieke gedetailleerde prosedures vir hierdie aspekte op hoofkantoorvlak opgestel sal word. Dit is algemeen bekend dat prosedures gewoonlik 'n belangrike rol speel by owerheidsinstellings en Andrews (1987: 10) beaam dan ook dat in die publieke administrasie se personeelbestuursveld, elke funksionele personeelbedrywigheid onderworpe is aan "'n geor-

dende, gestandaardiseerde prosedure".

In die onderhawige ondersoek sou juis dít 'n belangrike oorwegende faktor moet wees omdat die burokrasie wat voortvloei uit oormatige prosedurebepalings remmend kan inwerk op enige onderneming wat aan vinniger veranderende eksterne sake-omstandighede blootgestel word.

Dit is nie alleen prosedures wat belangrik is nie maar ook ander "meganismes" wat bestuur kan besluit om in te span of nie, ten einde die gesellekteerde strategie in werking te stel. Daar is reeds hierbo verwys na werkerade, ander konsultatiewe komitees en veiligheidskomitees. Hierdie komiteestelsels kan 'n waardevolle rol speel as voertuig vir die implementering van byvoorbeeld 'n gesamentlike versorgingstrategie. Cohen-Rosenthal en Burton (1987: 93-106) bespreek verskeie sulke komitees wat gemik is op "building linking structures" op die ondernemingsvlak. Herrick (1990) se werk is gesentreer rondom die idee van "parallele organisasie-strukture" en spanbenaderings om "jointly managed organizations" daar te stel. 'n Struktuur van komitees kan op verskeie vlakke in die onderneming gevestig word wat *ad hoc* bestuur-werker (en vakbonde) taakspanne kan insluit. Indien die idee van topbestuur is om, binne die konteks van 'n oorhoofse strategie van gesamentlike bestuur, uitgebreide werkerdeelname en vakbond-bestuur samewerking te implementeer, kan hulle op topvlak begin met dié alternatiewe meganismes of strukture, en dit dan na laer vlakke afwentel.

Eskom het 'n soortgelyke rigting ingeslaan (Adam 1993). Volgens Smith (Anstey 1990: 225-244) word ook by Volkswagen gebruik gemaak van so 'n uitgebreide komiteestelsel. Bo en behalwe 'n topvlakkomitee ("Joint Union Management Executive Committee") waar korporatiewe strategiese sake van die onderneming bespreek word, is daar ook 'n komitee waar bestuur en vakbonde se verteenwoordigers saam kan omsien na die bestuur van die diensverhouding. Smith (Anstey 1990: 240) meld in hierdie verband dat "we have what is called a **Human Resources Committee** where all department managers in the Human Resources Division, and the full-time shop stewards meet to discuss policy and procedure on all people issues. Issues such as training, advancement, recruitment, health and safety, are discussed,

debated and agreed". Voorts noem Smith (Anstey 1990: 240-242) ander komitees wat op laer vlakke funksioneer. Reese (1991: 175-194) stel ook organisatoriese strukture voor wat strek vanaf die werksvloer- tot aanleg- en selfs bestuursraadvlak, waar sogenaamde "supervisory boards" as meganismes ingespan kan word om deel te vorm van 'n dualistiese bestuursraadstelsel, soortgelyk aan dié wat onder andere in Duitsland bedryf word (Reese 1991: 179-184). Batstone, Ferner en Terry (1983) het navorsing gedoen oor vakbondverteenvoordiging op bestuursraadvlak in die poskantoor in die Verenigde Koninkryk tydens die laat sewentiger jare.

Uit die voorgaande kan gesien word dat op topbestuursvlak sekere ingewikkelde besluite geneem sal moet word oor ondernemingsvlakstrukture, -prosedures en -meganismes wat gebruik behoort te word om die "voertuig" daar te stel ten einde oorhoofse strategie-implementering te bewerkstellig. Weer eens dien gemeld te word dat besluite hieroor nie altyd perfek rasioneel geneem sal kan word nie en dat sosiale prosesse en "politiekery" 'n groot rol kan speel. Ofskoon dit die geval is moet besluite hieroor steeds geneem word sodat "die voertuig in gereedheid gebring kan word" ten einde die strategie of breë plan te aktiveer en te implementeer.

'n Laaste aspek in verband met die operasionalisering van strategie wat aandag verg op topbestuursvlak, is die formulering van 'n beleid oor die bestuur van die diensverhouding. Dít is in wese die kulminering van topvlakbesluite wat geneem is (en wat reeds bespreek is), in die vorm van beleidsverklarings.

4.3 BELEID OOR DIE BESTUUR VAN DIE DIENSVERHOUDING

Die oorweging van alle omgewingsveranderlikes, besinning oor die fundamentele doel (of "missie") met die bestuur van die diensverhouding, besluite oor oorhoofse strategie in hierdie verband, die gepaardgaande uitklaring van bestuursfilosofie (of generiese strategie) hieroor, die formulering van langtermyn doelwitte en funksionele strategieë, sowel as die besluite oor die ondernemings se infrastrukturele aspekte verbonde aan die bedryf van die diensverhouding, behoort uiteindelik alles te vergestalt in amptelike bestuursverklarings sodat almal wat betrokke is by die implementering van hierdie strategiese besluite kan weet wát die breë plan, begin-

sels en doelwitte behels. Pearce en Robinson (1991: 14) meld dat beleid "guide(s) the thinking, decisions, and actions of managers and their subordinates in implementing the organization's strategy". Beleidformulering is die samevatting en konsolidering van belangrike langtermynaspekte van die strategiese plan en dit rond gereedmaking vir strategie-aktivering en implementering af. Die geformuleerde beleid is veronderstel om die raamwerk daar te stel wat konsekwente optredes en gedrag rakende diensverhoudingebestuur kan vergemaklik.

4.3.1 Die aard en belangrikheid van beleid

Die aard en belangrikheid van 'n arbeidsverhoudingebestuur word deur die volgende voorbeeld van Thurley & Wood (1983: 10-11) toegelig: "The problem of industrial relations for these managers seemed to arise from an uncertainty about what precisely they should be doing: they were ambiguous about the extent to which they should be negotiating, consulting or simply informing workers, and felt that their firms did not communicate or develop clear guidelines on such matters." Hawkins (1971: 205) meld ook dat een van die hoof doelwitte van 'n onderneming se arbeidsverhoudingebestuur is "to lay down the principles or settled rules of action to which operating management is subject". Gill (1974: 28) haal vir Hawkins (onbekend) soos volg aan: "An assumption which underlies the concept of a policy in industrial relations — as much as in marketing, production or finance — is that the realisation of a company's objectives is heavily dependent on a consistent approach. Without a set of guidelines, consistency in day-to-day management can be very difficult to achieve unless there is tight central control of decision-making." Gill (1974: 28) gaan voort en meld dat "... The overriding objective of any industrial relations policy must be to assist management to establish an ordered and consistent framework for the conduct of industrial relations within the enterprise. This means a formulation of principles or settled rules of action to which operating management is subject". Beleid moet dus by uitstek die eenvormige implementering van strategie fasiliteer.

Beleid kan egter maklik verwar word met ander verbandhoudende konsepte. Prins-

loo en Bruwer (Slabbert et al. 1990: 16/4) onderskei beleid van konsepte soos beginsels, filosofie en prosedures, en sê byvoorbeeld dat filosofie verwys na "a generic statement that reflect certain basic beliefs or values held by management, and is therefore general in nature. Industrial relations policies normally start with an expression of such philosophy". Met verwysing na afdeling 3.5.2 stem dit derhalwe ooreen met die benadering in die onderhawige ondersoek.

Bestuur behoort in die beleidsdokument bekend te maak wat hulle generiese strategie of filosofie is ten opsigte van beide die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding. Horwitz (1991: 12-17) se benadering ondersteun die kwesie van filosofie maar hy gaan voort en dui daarop dat hierdie bestuurswaardes uiteindelik direk verband sal hou met bestuur se ideologie (of verwysingsdenkraamwerk), soos wat die navorser ook vroeër beklemtoon het. Horwitz (1991: 20) maak 'n verdere belangrike opmerking wanneer dit gestel word dat "... The espoused philosophy of some groups is frequently incongruent with their behaviour ... Some employers espousing a pluralist policy have taken active steps to exclude unions or to marginalise their presence". Dié probleem van sinchronisasie van bekendgemaakte ("espoused") en operasionele of onderliggende ("operational") beleid word in afdeling 4.3.2 verder toegelig.

Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990: 16/4) meld voorts dat sekere beginsels onderskei moet word van beleid *per se*, en dat, hoewel beginsels deel vorm van beleid, dit in geïsoleerde vorm nie as beleid bestempel kan word nie. Beleid is deurspek met breë, algemene beginsels, maar dit is ook meer spesifiek, juis om meer duidelike riglyne daar te stel vir die implementering van bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding.

Die belangrike rol van 'n korrek ontwerpte beleid blyk hieruit. Horwitz (1991: 221) en die Instituut vir Personeelbestuur se Feiteblad nommer 103 toon verdere punte oor die belangrike rol van beleid in die algemeen en 'n geskrewe diensverhoudingbeleid in besonder. Beleid bevorder delegering van outoriteit en fasiliteer desentralisering, dit bevorder buigsame bestuur sonder om optimale eenvormigheid in te boet en dit bevorder kontinuïteit sonder om rigiede eenvormigheid in te stel.

Dit bevorder verdere beplanning, help met koördinerings en bevorder spanwerk omdat daar rolklarigheid is. Dit bevorder ook beter begrip, opleiding en verhoudinge in die algemeen.

Omdat beleid duidelik behoort te weerspieël wie watter rol behoort te speel in die bestuur van die diensverhouding, verminder dit onsekerheid, bevorder dit optimale eenvormigheid en word die konsekwente toepassing en uitlewing van strategie daardeur bevorder. By die monitering van beleid se implementering al dan nie, help die beleid *per se* ook om die vereiste prestasiestandaarde te stel.

Horwitz (1991: 220-221) spel 'n aantal ideale eienskappe van só 'n beleid uit. Hiervolgens behoort dit algemene beginsels te beklemtoon eerder as spesifieke reëls vir spesifieke situasies; is dit langtermyn van aard; en hoewel dit gewoonlik op topbestuursvlak ontwikkel word, behoort ander vlakke betrek te word by die formulering daarvan. Voorts moet dit die goedkeuring en ondersteuning van die hoogste gesag in die onderneming hê; moet dit op skrif gestel en beskikbaar wees vir alle betrokkenes; en moet dit onderhewig wees aan gereelde hersiening en moontlike veranderings. Omdat beleid die kulminasie van die basiese strategiese beplanningsproses behoort te wees, lei die deurlopende taak van omgewingsverkenning daartoe dat bestuur voortdurend sensitief is vir omgewingsveranderinge. Dit help dat veranderinge in strategie, en derhalwe in beleid, die nodige passing met die omgewing bewerkstellig.

'n Probleem is egter dikwels dat beleid nie eenvormig uitgeleef word deur diegene wat dit moet implementeer nie. Die onderskeid tussen "espoused policy" en "operational policy" spruit voort uit hierdie implementeringsdilemma.

4.3.2 Operasionele en amptelike beleid: 'n voorskou van die implementeringsdilemma

Hoewel die navorser, in lyn met Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990: 16/5), hier voorhou dat die beleid oor die bestuur van die diensverhouding geskrewe moet wees, toon Brewster et al. (1981: 4-5) dat daar 'n onderskeid te tref is tussen die

voorkoms van 'n amptelike, geskrewe of bekendgemaakte beleid, en die bestaan van 'n nie-amptelike, operasionele of onderliggende beleid. Brewster et al. (1981: 4) verduidelik eersgenoemde so: "The espoused policy is a summation of the proposals, objectives and standards that top level management hold, and/or state they hold, for establishing the organisation's approach to its employees. When policies are formalised it is espoused policy which management commits to paper."

Horwitz (1991: 66) sê ook dat amptelike beleid "therefore reflects the stated corporate philosophy regarding employees. Methods of expressing this philosophy include a comprehensive formal policy statement or code of conduct, mission statements and policy handbooks", maar verder voeg hy by dat "it is argued that espoused policies frequently fail to be internalised and implemented by managers and supervisors who are responsible for managing people in the organization".

Hierteenoor het die operasionele of nie-amptelike beleid volgens Brewster et al. (1981: 4) te make met die beheer, beloning en straf wat hoëvlaklynbestuur toepas ooreenkomstig hoe laërvlaklynbestuur daagliks, in die bedryf van die onderneming, diensverhoudingepрактыке uitleef. Operasionele beleid word derhalwe gevorm ooreenkomstig verskeie vlakke van lynbestuur se optrede in hul pogings om daaglikse produksiedoelwitte te bereik. Die onderskeid blyk derhalwe verband te hou met die probleem van implementering.

Brewster et al. (1981: 5) sê dat die "significance of this distinction is that it is the operational policy which is experienced by the workforce, and it is this and their response to it that determines industrial relations, not the espoused policy". Die manier waarop senior- en middelvlakbestuur vir laërvlaklynbestuur evalueer en sanksioneer (beloon/straf), kan dus deurslaggewend wees vir die gehalte van die diensverhouding binne enige onderneming. Laërvlaklynbestuur sal juis só optree dat hulle die meeste aandag skenk aan senior bestuur se hoogste prioriteite. Indien topbestuur se waardesisteen uit hulle gedrag blyk om sodanig te wees dat produksievlakke byvoorbeeld streng gemonitor word vir gehalte resultate, maar dieselfde gebeur nie op die gebied van die diensverhouding nie, dan sal laërvlaklynbestuur waarskynlik dienooreenkomstig op die werksvloer optree deur aspekte van mense-

bestuur agterweë te laat ten koste van ander prioriteite. Die prestasiebestuur (in terme van prestasiebeoordelings, belonings, regstelling van gedrag en selfs straf) wat elke bogeskikte toepas op sy ondergeskiktes, moet genoegsame klem lê op lynbestuur se verantwoordelikhede ten opsigte van die bestuur van diensverhoudingsake, en nie net op produksieverwante sake nie. Dit is dan ook wenslik dat die vereiste prestasiestandaarde in dié verband in lyn sal wees met die amptelike beleid hieroor. Dit wil sê, indien daar 'n hoë premie geplaas word op devolusie, behoort dit weerspieël te word in die amptelike beleid en behoort senior bestuur se gedrag dit te bevestig en te sanksioneer. Horwitz (1991: 68) meld byvoorbeeld dat "... Frequently, the espoused policy reflects good 'people management intent' while the operational policy reflects a preoccupation with goal achievement, such as optimisation of production output". Horwitz (1991: 68) meld in hierdie verband dat konflikterende doelwitte oor sake soos wins- en produksievlakke soms kostedruk veroorsaak wat insluit arbeidskoste, wat dan weer druk mag uitoefen op werksekuriteit en derhalwe op die gehalte van die diensverhouding.

Horwitz (1991: 63-87) beklemtoon ook die belangrikheid daarvan dat daar sover moontlik nie verskille behoort te wees tussen die amptelike en operasionele beleid nie. Dit blyk hieruit dat die probleem gewoonlik juis lê by die implementering van strategie, oftewel die inwerkingstelling van die amptelike beleid. Hierdie problematiek hang dan ook ten nouste saam met die topbestuursbesluite oor sentralisering/desentralisering en devolusie/spesialisasie. In afdeling 4.4 word daar spesifiek weer na hierdie aspekte verwys wanneer 'n bespreking gevoer word rondom daardie aspekte wat te make het met die aktiewe implementering van diensverhoudingebestuurstrategie. Daar word vervolgens eers kortliks stilgestaan by die inhoudelike aspekte van amptelike beleid oor die bestuur van die diensverhouding.

4.3.3 Inhoud- en prosesaspekte van amptelike beleid

Die potensiële inhoudelike spektrum van 'n diensverhoudingebestuurbeleid is wyd en uniek vir elke onderneming, juis omdat dit 'n produk behoort te wees van die totale strategieformulering en -operasionaliseringsproses. Met betrekking tot die proses van beleidformulering is die meeste reeds gesê in hoofstuk 3 en die vooraf-

gaande gedeeltes van hierdie hoofstuk. Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990: 16/6-16/7) meld ook dat daar besin moet word oor wie die beleid sal formuleer, en watter insette werkers en ander partye in hierdie verband sal lewer. In afdeling 4.2.2 is reeds spesifiek verwys na Brewster et al. (1983) se onderskeid tussen die inisieerders, implementeerders en fasiliteerders in hierdie verband.

Die inisieerders bepaal gewoonlik die amptelike beleid, die sogenaamde "espoused policy". Hierdie bestuursgroep is gewoonlik klein en aan die top van die onderneming se bestuurshiërargie. 'n Tipiese voorbeeld hier is die topbestuurspan van die onderneming. Die rol van die spesialiste op hierdie vlak van besluitneming behoort egter beklemtoon te word. Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990: 16/6) konstateer dat "... Experience has shown that it is preferable to make the most senior industrial relations functionary within the company responsible for the development of the policy, on the understanding it must be done in conjunction with other executives of all disciplines as well as other internal experts ... the use of outside experts is also recommended". Verder beveel hulle aan dat ook ander bestuursvlakke en selfs nie-bestuurswerkers se insette verkry word in hierdie proses. Dit behoort derhalwe, ooreenkomstig vroeëre besprekings oor omgewingsverkenning, gefasiliteer te word deur die verkenning van die interne omgewings wanneer ander partye se insette oor sterk en swak punte verkry word. Vroeër (kyk afdeling 4.2.4), by die bespreking van die rol van middel- en hoëvlakbestuur, is ook gewys op die voorstelle wat uit onlangse navorsing in Suid-Afrika gespruit het in hierdie verband. Die belangrike aspek is dat die betrokkenheid en insette van "fasiliteerders" sowel as "implementeerders" by die proses van strategie- en beleidsmaking noodsaaklik is om uiteindelik die implementering van die amptelike beleid (en dus strategie) te help bewerkstellig. Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990: 16/7) sê in hierdie verband dat "... The importance of the principle that perceived ownership engenders commitment, should thus never be underestimated when developing an industrial relations policy".

Belangrik verder is ook weer die beginsel dat tydens die totale proses daar 'n integrasie van beleidvorming behoort te wees. Beleid oor individueel-verwante personeelbestuursake en kollektief-verwante sake behoort geïntegreer te word en

dit behoort weer met breër ondernemingsbeleid geïntegreer te word. Hierdie aspekte word ook in die werke van Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990) en Horwitz (1991) geïmpliseer.

Die inhoud van die amptelike beleid kan volgens Horwitz (1991: 222-223) 'n aantal hoofkomponente of areas dek. Eerstens is duidelike oorhoofse doelstellings belangrik, soos byvoorbeeld die ontwikkeling van wedersydse vertroue, samewerking en die regulering van konflik en moet dit 'n koppeling met breër ondernemingsdoelstellings illustreer. 'n Duidelike omskrywing van menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebeleid waar die verskille en interafhanklikheid van die individuele en kollektiewe dimensies uitgespel word, is nodig. Die rasionaal wat die beleid onderlê sowel as 'n raamwerk van die beleid is ook nodig. Voorts is sekere beginselstellings oor byvoorbeeld die erkenning van vryheid van assosiasie, die erkenning van basiese konflikterende belange, die uitvoering van ooreenkomste en die kommunisering van beleid aan alle belanghebbendes 'n belangrike deel van so 'n beleid. Standaard, byvoorbeeld die universeel toepaslikheid en ongeskonde aard daarvan, behoort uitgespel te word. Riglyne vir prosessuele klarigheid, byvoorbeeld ten opsigte van aspekte soos die erkenning van en verhoudings met vakbonde en werkgewersorganisasies, indiensnemingspraktyke, griewe en dissiplinêre prosedures, vergoedingspraktyke, opleiding en ontwikkeling, stakinghantering, personeelvermindering, werksekuriteit en ook kommunikasie, behoort ook by die beleid ingesluit te wees. Ander voorbeelde wat deur Horwitz (1991: 229 & 240) uitgelig word, sluit in beleid oor kollektiewe bedinging (insluitend bedingingstrukture), diskriminasie en sosiale verantwoordelikheid.

Die benadering van Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990: 16/7-16/19) verskil min van Horwitz (1991) s'n. Hulle stel voor dat 'n onderskeid getref word tussen 'n generiese beleidstelling en beleidstellings wat handel oor spesifieke aangeleenthede. Voorts stel hulle voor dat die kollektiewe en individuele aspekte duidelik onderskei word in die beleid. Figuur 4.3 is Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990) se visuele voorstelling in hierdie verband. Hiervolgens behoort daar ten opsigte van elke spesifieke beleidsitem 'n oorhoofse doel, doelwitte, 'n beleidstelling, relevante prosedures en verantwoordelikeafbakening te wees. Die wye

inhoudelike spektrum van dié beleidsaspekte blyk duidelik uit die visuele voorstelling.

Die inhoudelike detail van die beleidsdokument met betrekking tot die diensverhouding sal grootliks afhang van die aard en inhoud van al die strategiese bestuursbesluite wat tot dusver reeds bespreek is. Volgens die navorser behoort dit aspekte in te sluit soos 'n oorhoofse missie; bestuursfilosofie (of generiese strategie) ten opsigte van die individuele en kollektiewe dimensies; die algemeen omvattende benadering ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding; die toepaslike aspekte wat verband hou met die organisering van die onderneming se infrastruktuur vir die bedryf van die diensverhouding; sowel as sekere spesifieke ondernemings van bestuur oor wat gedoen sal word om beleid te implementeer. Voorts is dit noodsaaklik dat die interafhanklikheid en wisselwerking sowel as die sinchronisasie en integrasie van die individuele en kollektiewe dimensies in die amptelike beleid weerspieël behoort te word, juis in die lig van die reeds bespreekte behoefte wat bestaan om hierdie aspekte van tradisionele "arbeidsverhoudinge" en "personeelbestuur" te integreer. In hierdie sin is dit wenslik dat een gesamentlike, amptelike "personeel- en arbeidsverhoudingebeleidsdokument" uitgevaardig word. Indien daar in hierdie verband gelet word op die voorgestelde inhoudelike spektrum van Prinsloo en Bruwer (kyk figuur 4.3), blyk dit dat verskeie ander aspekte ook in so 'n beleidsdokument geïnkorporeer behoort te word.

In afdeling 4.3.4 is verwys na Dyer en Holder (1988) se kategorisering van die onderskeie breë funksionele strategie-areas. Veral aspekte wat wentel rondom die ontwerp van werk blyk ook in die beleidsdokument opgeneem te word. Dyer en Holder (1988: 9) verwys hierna as werkstelsels. In die beleid behoort uitgespel te word wat bestuur se standpunt is oor die ontwerp van werk en dus sake soos spanwerk, posverryking en individuele werkers se vryheid van besluitneming. Dyer en Holder (1988: 9) lê ook klem op toesighouding. Beleid oor die spesifieke rol en leierskapstyle van toesighouers wat topbestuur onderskryf, behoort in die beleidsdokument uitgespel te word. In die lig hiervan behoort 'n beleidstandpunt ten opsigte van byvoorbeeld werkerdeelname en -betrokkenheid (direk en nie net indirek deur werkervertegenwoordigers nie) ook gestel te word.

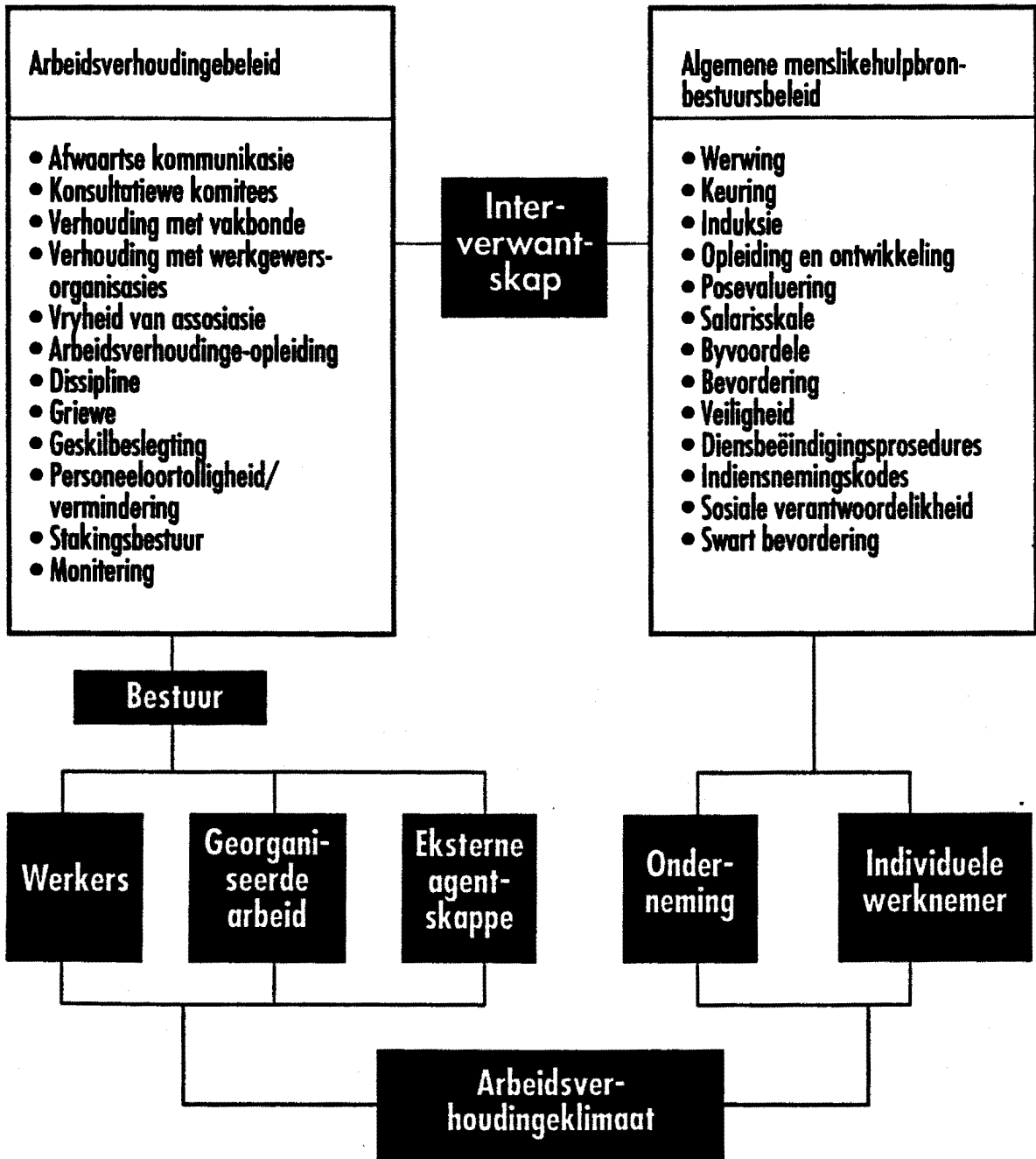
Brewster en Connock (1985) se werk fokus op verskeie ander beleidsaspekte ten opsigte van veral "alternatiewe" diensverhoudingebestuursaspekte wat progressief van aard is en gemik is op koste-effektiewe, besigheidsgeoriënteerde bestuursdoelwitte. In hierdie verband, en meer met betrekking tot werkontwerp en -stelsels, kan beleidstandpunte gemaak word oor aspekte soos: taakbuigsaamheid, waar die klem val op hoe die werk ontwerp kan word om byvoorbeeld breër poskategorieë en/of multivaardighede te fasiliteer; werkstyd, waar die beleid sal kan uitspel in watter mate aspekte soos skofwerk, fleksietyd, en deelydse werk voorgestaan word; alternatiewe werkskontrakte, waar die beleid sal kan uitspel in watter mate aspekte soos werksdeling, tuiswerk, selfindiensneming, subkontraktering, tydelike werkskontrakte en minimum-uur werkskontrakte, voorgestaan word in die onderneming.

Verskeie ander aspekte wat in die beleid aangespreek kan word sluit in standpunte oor werknemerwelstand, wat die fisiese, psigiese en sosiale welsyn van die werknemers insluit. Beleidstandpunte oor 'n aspek soos VIGS behoort hier ook prominent te wees. Ten opsigte van 'n aspek soos vergoeding, behoort dit volgens die navorser nie in die beleidsdokument te gaan oor skale nie - soos geïmpliseer deur Prinsloo en Bruwer (kyk figuur 4.3) - maar eerder oor breër beleidstandpunte ten opsigte van aspekte soos prestasiegebaseerde vergoeding en winsdelingskemas.

'n Laaste aspek wat benadruk moet word is die "eksterne agente" waarna Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990: 16/18) verwys. Ooreenkomstig Dyer en Holder (1988: 8-9) se benadering is regeringsverhoudinge in hierdie verband besonder belangrik. Die beleid behoort derhalwe ook beginsels hieroor uit te spel.

Vanuit die voorgaande blyk dit dat die aard en inhoud van 'n amptelike beleid oor hoe die diensverhouding in 'n onderneming bedryf moet word, 'n komplekse en belangrike onderwerp is. Die proses om so 'n dokument met die korrekte inhoud daar te stel is belangrik en kompleks. In aansluiting by dit wat reeds hieroor gesê is, word daar vervolgens meer spesifiek op riglyne in hierdie verband gefokus.

FIGUUR 4.3
INHOUDELIKE SPEKTRUM VAN BELEID TEN OPSIGTE VAN DIE
DIENSVERHOUDING



4.3.4 Algemene riglyne ten opsigte van die amptelike beleid

Horwitz (1991: 217) benadruk die belangrikheid van 'n sorgvuldig ontwerpte beleid wanneer dit gestel word dat "... A clearly defined HR and IR policy is fundamental to the development of sound employment relationships in an organisation". Vroeër is ook reeds gewys op Horwitz (1991: 220-224) se vereiste eienskappe vir so 'n beleid. Vanuit die werke van Horwitz (1991), Prinsloo en Bruwer (Slabbert et al. 1990), Gerber et al. (1992) en Feiteblad 103 (Instituut vir Personeelbestuur) kan sekere riglyne neergelê word vir die formulering van diensverhoudingebestuur.

Die beleid moet geskrewe wees, dit moet doelwitte en breë planne reflekteer en die beleid moet gesinchroniseer wees met ander beleide en planne van die onderneming. Voorts moet die beleid afgestem wees op die bereiking van besigheidsdoelwitte en behoort die beleidstellings duidelik en ondubbelsinnig te wees. Die beleidsverklarings moet in positiewe terme gestel word. Dit is ook belangrik dat die beleidsverklarings nie onderhewig moet wees aan onnodige interprestasieprobleme nie hoewel dit ruimte moet hê vir oordeel en diskresie. Die rasionaal van die beleid behoort verduidelik te word en daar moet duidelik uitgespel word wat die grense is waarbinne die partye moet handel.

In die beleid moet daar onderskeid gemaak word tussen beleidsaspekte soos gelyke geleenthede en verwysings na prosedures soos bevorderings- en griewe-prosedures en die beleid moet altyd strook met toepaslike statutêre en owerheidsvereistes.

Die beleid behoort 'n klousule te bevat wat aandui dat bestuur nie onder onwettige of nie-prosessuele ekonomiese dwang, of eksplisiete dreigemente daarvan, sal onderhandel of toegewings sal oorweeg nie en dit moet in die beleid duidelik gestel word dat bestuur die onderneming se gewenste praktyke ten opsigte van die diensverhouding aan werknemers en hul verteenwoordigers bekend sal maak deur byvoorbeeld uitdeelstukke en opleiding. Die beleid moet ook strook met alle omgewingseise soos wetgewing en markrealiteite en die beleid, hoewel dit lang termyn van aard is, moet onderhewig wees aan hersiening en verandering indien veranderende omgewingseise dit noodsaak. Die beleid moet egter nie arbitrêr, ondeurdag

en na willekeur verander word nie, juis omdat dit die kredietwaardigheid daarvan kan belemmer en vertrouwe kan skaad. Dit behoort duidelike prestasiestandaarde vir alle rolspelers daar te stel. Dit behoort uit te spel dat bestuur die nie-bereiking daarvan nie sal duld nie, en dat dit 'n aspek is wat streng gemonitor sal word. In die laaste plek behoort die beleid uit te spel dat dit alle belanghebbendes se belange optimaal sal probeer akkommodeer. Dit wil sê, hoewel topbestuur dit sal uitvaardig, sal ander partye se insette hierby geïnkorporeer word.

Die aard en belangrikheid van beleid, om die suksesvolle bestuur van die diensverhouding te fasiliteer, is tot dusver toegelig. Dit is 'n belangrike aspek van 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding, want soos wat Horwitz (1991: 226) dit stel: "Sound policies and procedures are a prerequisite for enlightened and effective management, organisational effectiveness and employee commitment." Tog maak Horwitz (1991: viii) die volgende belangrike byvoeging: "Policy formation is not so difficult. The process and prerequisites for effectively internalising policies pervasively throughout an organisation represent one of the more complex and important tasks of management."

In die lig hiervan val die soeklig vervolgens op die problematiek verbonde aan die implementering en institusionalisering van strategie, en dus beleid.

4.4 IMPLEMENTERING EN INSTITUSIONALISERING VAN BESTUUR-STRATEGIE VIR DIE DIENSVERHOUDING

4.4.1 Algemeen

In hoofstuk drie is aspekte van strategieformulering, soos toegepas op die bestuur van die diensverhouding, toegelig. Die voorgaande gedeeltes van hierdie hoofstuk is gewy aan 'n bespreking van die operasionalisering van hierdie strategie. In afdeling 3.2 is egter daarop gewys dat 'n strategiese bestuursbenadering daardie besluite en aksies behels wat tot die formulering en implementering van die onderneming se doelwitte lei. Wat derhalwe nog ontbreek by die teoretiese bespreking van wat strategiese diensverhoudingebestuur behels, is daardie besluite en aksies wat spesi-

fiek te make het met die **aktivering** of die **implementering** en **institusionalisering** (internalisering) van die geformuleerde strategie, binne die konteks van die oorhoofse strategie en infrastrukturele elemente wat hiervoor geselekteer is. In hierdie verband, maar met verwysing na algemene strategiese bestuur, stel Thompson en Strickland (1989: 263) dit duidelik dat "... Putting the strategy into effect and getting the organization moving in the direction of strategy accomplishment calls for a fundamentally different set of managerial tasks and skills".

Terwyl hoofstuk drie fokus op die vorming van strategie, en terwyl daar tot dusver in hoofstuk vier reeds gewys is op sekere aspekte verbonde aan hoe die strategie operasioneel gemaak kan word in die praktyk, is nog nie klem gelê op daardie spesifieke bestuursaksies en -besluite wat hierdie voorbereidende stappe moet aktiveer of in werking stel nie.

Pearce en Robinson (1991: 15) sê dat hoewel doelwitte, funksionele strategieë en beleid belangrike inligting verskaf oor wat gedoen moet word om die breë plan te laat werk, dit nie genoeg is nie: "By translating long-term intentions into short term guides to action, they make the strategy operational. But the overall strategy must also be **institutionalized**. That is, it must permeate the day to day life of the company." In hierdie verband word deur dié outeurs voorgestel dat die aspekte van struktuur, leierskap en kultuur aandag behoort te kry "to ensure that the strategy 'takes hold' in the daily life of the firm".

Dit blyk derhalwe dat die navorser, anders as byvoorbeeld Pearce en Robinson (1991) en Thompson en Strickland (1989), meer spesifiek onderskeid tref tussen operasionaliseringsaspekte en aktiveringsaspekte, hoewel beide te make het met die implementering of institusionalisering van strategie. Dít word gedoen op grond van beginsels wat algemene bestuur onderlê. Vanuit die oogpunt van algemene bestuur is die vier breë take beplanning, organisering, leidinggewing (of aktivering) en beheer. Hieroor is reeds uitgewy in hoofstuk twee. Strategiese beplanning stem grootliks ooreen met beplanning in die algemeen, maar dit geskied op topvlak waar dit op die totale onderneming toegepas word en dus by uitstek lang termyn van aard is. Net so kan die algemene bestuurstaak van organisering op topbestuursvlak

toegepas word om 'n tweede breë komponent van die strategiese bestuursparadigma te verteenwoordig. Dít is waarna die navorser verwys as die **operasionalisering van strategie**, wat tot dusver in hoofstuk vier bespreek is.

Du Toit (1990: 351) meld juis "... Deur beplanning en organisering bepaal die bestuur wat die onderneming moet doen, wanneer en hoe dit gedoen moet word en wie wat moet doen". Hierdie aspekte is duidelik reeds deur die navorser aangespreek binne die konteks van diensverhoudingebestuur.

Wat verder deur bestuur gedoen moet word is om die partye tot die diensverhouding sover te kry om die verkose infrastrukturele elemente te benut, om die beleid te aanvaar en uit te leef en om sodoende die strategie te implementeer. Dít vereis egter, vanuit 'n bestuursoogpunt, dat al die werknemers van die onderneming (bestuur sowel as nie-bestuurwerknemers) sover gekry word dat hulle dít waarop voorberei is wel doen. Du Toit (1990: 351) sê dat dít van bestuur vereis om mense tot optrede te kan beweeg en in hierdie verband word in die werk van Kroon et al. (1990: 351-480) verwys na **aktivering** as algemene bestuurstaak, wat aspekte insluit soos leierskap, kommunikasie en motivering. Insgelyks, in Cronje et al. (1990: 112), word dit gestel dat hoewel beplanning en organisering die begin van bestuur is, **leiding** nodig is "om die onderneming se aktiwiteite ter bereiking van die doelwitte aan die gang te sit en aan die gang te hou".

Op topbestuursvlak moet dus verder besin word oor wat gedoen kan word om alle vlakke werknemers sover te kry om die nodige praktyke aan die gang te sit en aan die gang te hou, wat doelbereiking sal kan verwesenlik. Dit gaan hier om die aktivering en leidinggewing van alle partye wat deur middel van die verkose infrastrukturele elemente die strategie moet implementeer. Vroeër is reeds gewys op die belangrike rol wat 'n beleid kan speel in hierdie verband, maar daar is spesifiek ook aangedui dat blote formulering van die beleid nie genoeg is nie maar dat dit bekend gemaak moet word aan die partye.

Eerstens moet die implementeerdere **bewus gemaak** word van dit wat gedoen moet

word ten opsigte van die diensverhouding. Storey (1992a: 268) meld dat in die Verenigde Koninkryk sekere ondernemings bepaalde aksies loods om die verskillende bestuursvlakke bewus te maak en "op te voed" of op te lei, om dié "nuwe" bestuurstyle ten opsigte van die diensverhouding te implementeer.

Marchington (1989: 394) waarsku egter dat "policies and intentions may exist in the minds of senior managers but fail to be interpreted thus by supervisors or actually implemented in accordance with original expectations". Desgelyks is Guest (Storey 1989: 55) se mening dat "... The problem arises at the point of implementation", en meld hy ook dat "those middle level managers who are responsible for making the innovations succeed lack either the ability or the commitment to ensure their success". Die probleem van strategie-implementering word derhalwe hier beklemtoon, 'n aspek wat in 'n vorige afdeling reeds uitgewys is by die verskil tussen operasionele en amptelike beleid.

Topbestuur moet besluit wat gedoen gaan word om te verseker dat amptelike beleid geïnternaliseer word sodat dit in lyn is met operasionele beleid. Horwitz (1989: 1) sê juis dat "... Difficulties faced by most companies are less with the formulation of an industrial relations policy, than its integration with business strategy, effective implementation and legitimation by employees". Om dus die toewyding tot strategie-implementering aan die gang te kry en so te hou, blyk 'n belangrike bestuurstaak te wees, 'n aspek wat Storey (1992a: 268) bevestig en wat spesifiek ook deur navorsing in Suid-Afrika (SPA 1992) uitgewys is as synde 'n definitiewe potensieële probleemarea. In hierdie verband spreek die volgende aanhalings boekdele (SPA 1992: 37):

A pattern of resistance amongst white employees ... was widely expressed ... Policy is generally formulated at executive or board level. The interpretation of policy is often sabotaged by senior management ... A pattern of 'malicious compliance' designed to undermine the effective implementation of policy is evident. This tendency will obviously impede the effective management of the identified priority.

Hierdie en soortgelyke probleme behoort op topbestuursvlak aangespreek te word.

4.4.2 Potensiële probleemareas by die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie

Reeds uit die vorige afdeling kom sekere van die potensiële probleme na vore wat ondervind kan word by die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie. Horwitz (1991: 74-87) noem verskeie ander potensiële probleemareas soos 'n tekort aan topbestuursteun en leidinggewing, te veel spesialisasie waar "the delegation of IR management responsibility to the HR department" plaasvind (Horwitz 1991: 74-75) en verskillende persepsies by verskillende groepe in die onderneming jeens strategie en dus die beleid. 'n Belangrike probleem is veral negatiewe persepsies ten opsigte van die werklike waardestelsels van hoëvlakbestuur, of waar vertroue geskaad word wanneer werkers die persepsie het dat bestuur se operasionele beleid nie ooreenstem met die amptelike beleid nie (Horwitz 1991: 77). Dit is dus belangrik dat bestuur van tyd tot tyd sal bepaal wat die persepsies van ander bestuursvlakke is met betrekking tot strategie- of beleidsaspekte.

'n Verdere probleemarea is te min kommunikasie tussen werkers en bestuur, en ook tussen verskillende vlakke van bestuur, wat die vertrouensverhouding skaad en persepsieprobleme vererger. Horwitz (1991: 76) sê dat "... As a result of this, workers are less likely to trust the intentions of management". Hy verwys spesifiek na gebrekkige kommunikasie en die sosiale afstand wat gehou word tussen werkers en bestuur, onder andere omdat daar te veel klem op hiërargieë, posgrade en statusverskille gelê word. Hierdie belangrikheid van vertroue word ook beklemtoon deur Purcell (1981: 49-59) en deur Payne (1994: 12). 'n Verdere potensiële probleemarea is voortdurende houdingsprobleme wat diskriminerend en bevooroordeelde van aard is. Dit geld spesifiek in Suid-Afrika waar die tradisioneel bevoorregte groepe blankes in bestuursposisies veg vir behoud van hul magsposisies om sodoende die "afstand" te hou (Horwitz 1991: 77-78; SPA 1992: 37). Dit skep 'n negatiewe organisasieklimaat, wat derhalwe ook 'n remmende faktor kan wees.

Op grond van ideologiese verskille, uiteenlopende verwysingsdenkraamwerke en konflikterende prioriteite kan intra-organisatoriese politieke prosesse ook 'n remmende faktor wees, byvoorbeeld waar laervlakke bestuur soos eerstelyntoesighouers die beleid teenstaan en selfs waar daar konflikterende sienswyses en prioriteite is tussen hoërvlaklynbestuurspersoneel en die staffunksiespesialiste (Horwitz 1991: 74-79). Dit dui op die probleem om 'n gewenste **kultuur** regdeur die onderneming te skep, 'n kultuur waar alle partye se waardestelsels ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding sover moontlik vaartbelyn is.

'n Gebrek aan opleiding en ontwikkeling van alle partye kan potensieel ook 'n probleemarea wees. So ook 'n tekort aan prestasiebeoordeling en beloning van alle rolspelers vir vaardighede verbonde aan die suksesvolle bestuur van die diensverhouding (Horwitz 1991: 74). 'n Gebrek aan integrasie van strategie ten opsigte van die diensverhouding en oorhoofse besigheidstrategie is volgens Horwitz (1991: 78-79) 'n verdere probleemarea.

Horwitz (1991: 79-80) verduidelik voorts dat een van die grootste potensieële probleemareas daarin geleë kan wees dat die wil om die strategie te implementeer onder die onderneming se werknemers kan ontbreek. Hy som dan op dat in hierdie verband die volgende nodig mag wees: "changes in organisational structure, culture, recruitment, reward and appraisal systems, employee development and broad political changes ... if top management sees the need to draw espoused and operational policies closer."

Met verwysing na Brewster et al. (1983) meld Horwitz (1991: 79) dat die probleem ook bloot kan wees dat baie bestuurders nie weet wat die amptelike beleid behels nie. Dit sluit derhalwe aan by die navorser se vroeëre opmerking dat, as vertrekpunt, die partye bewus gemaak moet word van wat die beleid ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding in die onderneming is.

4.4.3 Bewusmakingsaksies

Daar is reeds verskeie kere gewys op die belangrikheid daarvan om laervlakke bestuur betrokke te kry by die prosesse en besluite verbonde aan strategieformulering en -operasionalisering. Sodoende sal dié partye dan makliker "eienaarskap" aanvaar om die strategieë en beleid te implementeer. In groter ondernemings is dit egter nie moontlik om elke bestuurder, toesighouer en werker te betrek by dié aspekte nie. Derhalwe mag daar baie keer nog nie 'n algemene bewustheid onder almal bestaan van wat bestuurstrategie of -beleid behels nie.

Op topbestuursvlak kan daar vervolgens besluit word om verskeie ander aksies in hierdie verband te loods. Eerstens is die uitdeel en beskikbaarstelling van die amptelike beleidsdokument belangrik. Verdere bewusmakingaksies is nodig - 'n aspek wat volgens die navorser nie in die relevante literatuur oor arbeidsverhoudinge- of personeelbestuur genoegsaam beklemtoon word nie.

Met betrekking tot 'n aspek soos veiligheidsbestuur is bewusmakings- en bemarkingsaksies 'n veel meer algemeen erkende noodsaaklikheid. Denton (1982: 174-197) stel in hierdie verband voor dat die onderneming se benadering tot veiligheid "bemark" moet word in die onderneming, wat aspekte insluit soos promosieveldtogte om die partye bewus te maak. In wese wentel dit hier rondom die **kommunikeering en bevordering** van dít wat topbestuur wil hê die partye uiteindelik behoort te doen om die diensverhouding ooreenkomstig die "plan" te bedryf. Denton (1982: 196) noem dat, binne die konteks van veiligheidsbestuur, hierdie aspek insluit "promoting safety awareness through advertising, displays, public relations and personal selling", aspekte wat net sowel op die bevordering van gesonde diensverhoudinge van toepassing gemaak kan word.

As deel van die bestuurspoging om die partye bewus te maak van die beleid en oogmerke van bestuur ten opsigte van die diensverhouding, kan verskeie ander kommunikasiemetodes oorweeg word. Buiten die beleidsdokument kan dit insluit plakkate, voubiljette, notas in salarisadviesstrookies, advertensies in die onderneming se in-huis nuusblad en videos. Hierdeur word die verkose strategie en beleid

bekendgemaak aan alle belanghebbendes. Uit persoonlike ondervinding is dit die navorser se opinie dat daar in die praktyk heelwat ruimte bestaan vir beter betuursinisiatiewe in hierdie verband.

Wanneer op topbestuursvlak besluit word om wel hul oogmerke meer aggressief te bemark, behoort dié promosie- en bemarkingsveldtogte egter met omsigtigheid geloods te word. Die welbekende AIDA-akroniem, wat gereeld in bemarking benut word, word deur Denton (1982: 190-194) voorgestel binne die konteks van promosieveldtogte ten einde veiligheidsbewustheid te bevorder. Dit behoort eweneens te geld by die bemarking van die onderneming se strategie en beleid ten opsigte van die diensverhouding. Hiervolgens moet topbestuur se oogmerke só bekend gemaak word dat die plakkate en biljette byvoorbeeld die aandag (attention) trek van die partye, dat dit hulle interesseer (interest), dat dit die begeerte (desire) skep om die beleid na te streef en dat dit hulle sal noop tot verdere aksie (action) om die beleid (en dus die strategie) te implementeer. Indien sodanige beginsels by dié voorgestelde promosieveldtogte ingebou word, impliseer dit dat die partye graag meer daarvoor sal wil uitvind en dat hulle graag meer sal wil leer oor hoe om die diensverhouding op hulle vlakke te bestuur. Dit bring die navorser by die volgende "aktiveringstaak" wat belangrik is om strategie-implementering te bewerkstellig.

4.4.4 Bevoegdheidsmaking van alle partye

Namate die partye bewusgemaak en ingelig is van wat bestuur beoog en verwag, en die partye dus hiermee begin identifiseer, en hulle derhalwe aksie wil neem om dit te bewerkstellig, kan bepaalde behoeftes ontstaan omdat die partye waarskynlik nie verstaan waarom en hoe om dit te doen nie.

Dit is waar die rol van opvoeding, opleiding en bestuursontwikkeling ter sprake kom. Alle partye moet verstaan waarom dit noodsaaklik is om die diensverhouding op 'n bepaalde wyse te bedryf. Daar moet begrip wees daarvoor dat dit uiteindelik tot alle partye se voordeel sal strek en die potensiële negatiewe gevolge wat kan voortspruit uit die nie-navolging van die verkose strategie en beleid behoort duidelik verstaan te word deur die partye. Opvoedkundige programme en aksies wat

die **waaroms** kan verduidelik behoort derhalwe oorweeg te word. Scholtz (1991: 106-107) verduidelik die belangrikheid daarvan dat alle werkers sal verstaan wat die betuurstrategie/beleid behels sodat dit verwagtinge skep "of how intended policy should be operationalized. These expectations limit deviations from intended policy" (Scholtz 1991: 107). Insgelyks behoort senior bestuur oortuig te word waarom hulle toegewyd behoort te wees wat betref die implementering van die strategie/beleid. Brewster en Connock (1985: 160) sê byvoorbeeld "it is important to convince management of the organization's approach to its employees", en verwys dan spesifiek na die rol van opleiding in hierdie verband. Scholtz (1991: 121) konstateer dat "senior management should be able to interpret labour relations strategy and to understand its integration with other organizational policies and objectives ... Middle management and supervisors need to understand the application of operational policy in their day-to-day dealings with labour relations matters", en voorts ook dat "... Once labour relations procedures have been developed, the labour relations manager needs to control their interpretation, implementation and application ... often dealt with during management development and induction programmes" (Scholtz 1991: 145).

Die belangrikheid daarvan om alle partye op alle vlakke bevoeg te maak om die diensverhouding suksesvol te bedryf is duidelik uit die voorgaande. Elke party sal opgevoed en opgelei moet word om sy/haar spesifieke rol in hierdie verband suksesvol te vervul, 'n aspek wat deur Reese (1991: 23-24) beaam word. Hieroor sê Reese (1991: 23) dat "senior managers, line managers, supervisors/formen, and labour relations specialists, should have full training in all aspects of labour relations that concern them". Hy (Reese 1991: 24) stel dan ooreenkomstig Brosnan voor wat die minimum opleiding van die genoemde partye behoort te behels in hierdie verband. Dit word in tabel 4.1 weergegee. Dit blyk uit tabel 4.1 dat die fokus in hierdie geval op veral die kollektiewe aspekte val.

TABEL 4.1
MINIMUM OPLEIDING BENODIG IN ARBEIDSVERHOUDINGE

*Minimum opleiding in arbeidsverhoudinge (AV) Sleutel: Volle opleiding nodig a
Sekerer opleiding nodig b
Opleiding nie wesentlik nie c*

KENNIS VAN:	Senior bestuur	Middel bestuur	Voor-manne	AV- spesialiste
• Onderneming AV-beleid	a	a	a	a
• Kontrakte, toekennings en ooreenkomste waarby die onderneming betrokke is: • onderhandelings en uitvoering • besondere inhoud en indiensnemingspraktyke	a a	b a	b a	a a
• Onderhandelingsmasjinerie: • waarby die onderneming betrokke is • As deel van die onderneming	a a	b a	b b	a a
• Vergoeding in die onderneming	a	a	b	a
• Vakbondstrukture en organisasie: • in die land • in die distrik • in die industrie • in die onderneming	b a a a	c a a a	c b b a	a a a a
• Rol van werknemers in AV-prosedures: • werkplaasverteenvoerders • voltydse vakbondverteenvoerders • vakbondbeampies	a a b	a a b	a a c	a a a
• Rol van bestuur in AV-prosedures: • bestuur • personeel • eerstevlaktoesighouers	a a a	a a a	a a a	a a a
• Eie rol in: • Griewe- en dissiplinêre prosedures • Onderhandelingsmasjinerie • Formulering en advieslewering op AV-beleid	c a c	a a c	a a c	a a a
• AV-ontwikkeling en praktyke in: • die land • die streek • die industrie	b b a	b b b	c c c	a a a
• Wette met betrekking tot AV en die onderneming	a	b	b	a
• Begrip van 'n persoon se eie beperkings in AV	c	a	a	a
• Basiese vaardighede in: • kommunikasie • menslike verhoudings • voorbereiding van sake • onderhandelings • griewehantering	a a c a b	a a b a a	a a b c a	a a a a a
• Menslike en sosiale faktore wat die bedryf van AV beïnvloed	a	b	b	a

Bron: Aangepas uit Brosnan (Reese 1991: 24)

In die lig van wat reeds verskeie kere in hierdie studie beklemtoon is, behoort opleiding in aspekte soos indiensneming, werkontwerp, mannekragbeplanning, loopbaanbeplanning en -bestuur, prestasiebeoordeling en -bestuur, leierskapstyle, werkerdeelname, veiligheid en gesondheid, en so meer, ook te geskied. Die inhoudelike spektrum en aard van die opleiding sal natuurlik direk moet aansluit by die strategie. Meer devolusie en minder spesialisasie sal byvoorbeeld 'n groter eis ten opsigte van opleiding van lynbestuur stel en by 'n strategie van gesamentlike versorging sal die bestuur en vakbonde nouer moet saamwerk om die opleiding te ontwerp en aan te bied.

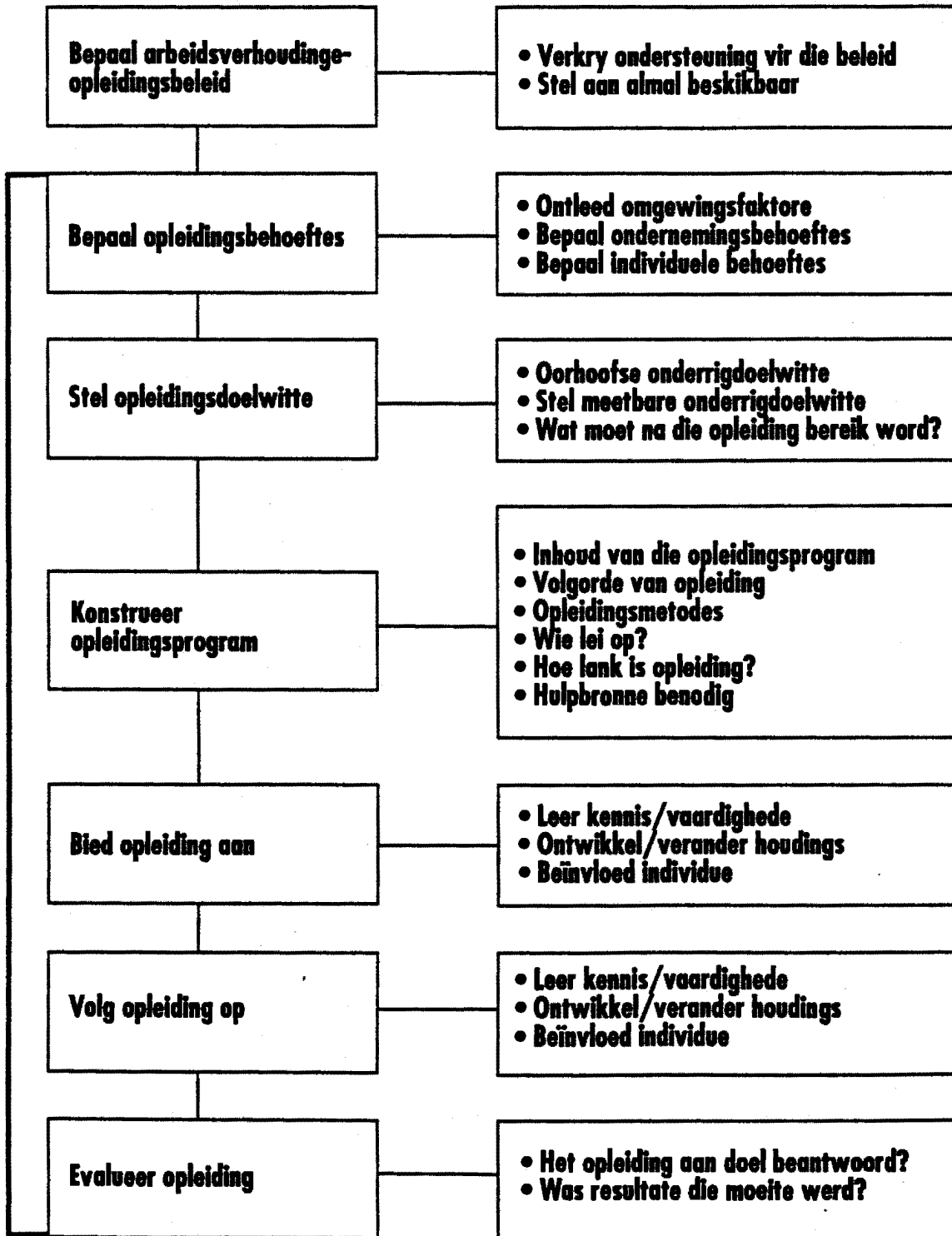
Hierdie onderwerp van opleiding regverdig egter moontlik 'n aparte ondersoek en word in hierdie afdeling dus volstaan met die argument dat alle partye, insluitend werkers en werkerverteenvoerders, op 'n gekoördineerde en doelgerigte wyse bevoeg gemaak sal moet word om strategie/beleid te kan implementeer. Bestuur behoort op topvlak hieroor besluite te neem en dienooreenkomstig behoort die nodige fondse en tyd daarvoor bewillig te word. Wanneer hieroor besluit word, behoort dié opleidingspogings op 'n sistematiese en wetenskaplike wyse te geskied, 'n aspek wat beklemtoon word deur Fourie, Moropodi, Backer en Innes (Slabbert et al. 1990: 23/1-23/27) en wat ondersteun word deur die bevindinge van Erasmus (1991). Fourie et al. (1990: 23/5) verskaf 'n skematiese voorstelling van die opleidingsproses wat in hierdie verband benut kan word. In figuur 4.4 word dit in 'n aangepaste vorm weergegee.

In hierdie verband behoort die personeel- en arbeidsverhoudingefunksie die prominente rol te speel as fasiliteerders, katalisators en veranderingsagente. Topbestuur behoort egter hieroor 'n beginselbesluit te neem en hulle toewyding hieraan behoort ook in die beleidsdokument weerspieël te word.

Hoewel dit kernnoodsaaklik is om die partye bevoeg te maak in alle diensverhoudingebestuurstake wat hulle raak, of in die toekoms mag raak, is dit *per se* steeds nie genoeg nie. Doelbewuste verdere aksies behoort oorweeg te word om die partye sover te kry om hul nuutverworwe bevoegdhede te wil inspan. 'n **Kultuur** moet geskep word waar die partye deurlopend doen dit wat van hulle verwag word om te doen. Dit vereis verdere bestuurspogings ter gedragsversterking en -ondersteuning.

FIGUUR 4.4

DIE ARBEIDSVERHOUDINGE-OPLEIDINGSPROSES



4.4.5 Gedragsversterking en -ondersteuning

Hier word veral die wil om strategie/beleid te implementeer aangespreek. Horwitz (1991: 86) sê onder andere:

The procedural integration of industrial relations and sound people management objectives in performance management and appraisal, role definition and job descriptions, is fundamental for an organisationally pervasive understanding and commitment to the operationalisation of policies ... Organisational culture and the rewards and sanctions applied for promoting conformance or managing deviation around the values and norms of the culture, are important variables associated with the potential success or failure of policies and strategies.

Hierdie aspekte is belangrik juis om te probeer verseker dat die praktyke van personeel- en arbeidsverhoudingebestuur in die onderneming strook met bestuur se beoogde strategie. Daar behoort gevolglik op topbestuursvlak besin te word oor wat nog verder gedoen sal word in hierdie verband. Weer eens sal dié besluite uiteindelik ondersteun moet word deur die bewilliging van die nodige hulpbronne soos geld, personeel en tyd, om die nodige aksies te loods wat die partye sal aanspoor om op die gebied van mensebestuur te wil presteer, en wat die vereiste gedrag sal versterk en ondersteun. Indien dít nie gedoen word nie, weerspieël topbestuur in wese 'n "ander" ware instelling jeens die aard en belangrikheid van diensverhoudingebestuur.

Uit ondervinding kan die stelling gemaak word dat juis hierdie aspekte gereeld ontbreek by die prestasiebestuur van bestuursvlakwerknemers. Daar word nie altyd genoegsaam klem gelê op hierdie prestasievereistes van individue nie en derhalwe, omdat daar weinig sanksionering verbonde is aan onderprestasie, of gebrekkige beloning van goeie prestasie op die gebied van mensebestuur, word die strategie/beleid nie so graag geïmplementeer nie. Juis omdat die bestuur van die mensfaktor die verantwoordelikheid van elke bogeskikte is, behoort dit ingebou te word in alle toesighoudende personeel se werksprestasie-vereistes, behoort dit geëvalueer te

word tydens prestasiebeoordelings (en deurgaans) en behoort die nodige belonings/en korrektiewe maatreëls daarmee gepaard te gaan. Ook binne die konteks van algemene strategiese bestuur word die koppeling van prestasie en beloning beklemtoon (Thompson & Strickland 1989: 288 & 304 en Pearce & Robinson 1991: 352). Indien hierdie aspekte agterweë gelaat word kan dit juis veroorsaak dat amptelike beleid en operasionele beleid verskil, volgens die persepsies van die rolspelende partye, en juis dít kan dan lei tot die nie-implementering van die beplande strategie.

Uiteindelik wil topbestuur hê dat die geformuleerde strategie geïmplementeer en daaglik "uitgeleef" sal word deur al die partye betrokke by die diensverhouding. Daar behoort derhalwe gestreef te word na praktyke wat lei tot gesonde diensverhoudinge, in terme van beginsels en vereistes soos neergelê deur die beleid, ten einde ondernemingsukses hierdeur te help verseker. Horwitz (1991: 87) stel dit só: "Given that it is impossible to legislate labour peace, a situation in which organisational practices are in relative congruence or near congruence with espoused policies can only contribute positively to the quality of management-worker relations." Om só 'n kultuur te kan skep vereis egter dat die rolspelende partye die waardes soos weerspieël in die beleid sal internaliseer en dit hul eie sal maak. Dit sal beteken dat dié partye nie alleen ekstrasieke beloning sal kry nie, maar dat, wanneer hulle praktyke openbaar wat in lyn is met die prestasievereistes van die amptelike beleid, hulle ook intrinsieke beloning sal ervaar omdat hulle korrek doen dít waarin hulle glo (kyk ook Pearce en Robinson 1991: 344-345).

Dit is egter geen maklike taak nie, soos wat Horwitz (1991: viii) dit stel: "The process and prerequisites for effectively internalising policies pervasively throughout an organisation represent one of the more complex and important tasks of management." Vanuit die werke oor strategiese bestuur (byvoorbeeld Pearce & Robinson 1991) blyk dat die internalisering van dié waardes, en dus die institusionalisering van strategie, nie alleen koppeling met prestasie en beloning vereis nie, maar dat ware leierskap vanaf topbestuursvlak noodsaaklik is. Die ideaal is dat alle partye dieselfde basiese waardes sal deel, met ander woorde dat dit gemeenskaplike grond of 'n gedeelde waardestelsel sal vorm. In hierdie verband waarsku Horwitz (1991:

28-30) egter teen die ooridealiserings hiervan binne die konteks van die diensverhouding, juis omdat 'n natuurlike konflik van sekere waardes/belange die basis vorm van 'n pluralistiese filosofie, wat dominant blyk te wees in Suid-Afrika. Horwitz (1991: 29) sê dat daar nie gepoog behoort te word om só 'n waardestelsel af te dwing op groepe wat nie daarmee kan identifiseer nie, juis omdat dit weerstandbiedende reaksies en gedrag kan ontlok. Denton (1982: 186) verwys, binne die konteks van die "verkoop" van die idee van veiligheid, na die belangrike sielkundige beginsel van assosiasie of identifisering. Net so, indien sekere partye nie identifiseer met sekere aspekte van die beleid/strategie nie, kan beswaarlik verwag word dat dit geïnternaliseer sal word. Dít is waar die reeds genoemde beginsel van deelname van belanghebbendes by die vorming van strategie/beleid so noodsaaklik is.

Hoewel die onderneming se hoofuitvoerende amptenaar 'n uiters noodsaaklike leierskapsrol te vervul het, is dit belangrik om deelname en betrokkenheid van die implementeerders te verkry gedurende die voorbereidende besluitnemingsfasies van 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding. Marx et al. (1993: 288) meld juis dat "... Leading is about the manager's ability to 'take his people with him'", en binne hierdie konteks stel Smit en Cronjé (1992: 422) dit onomwonde dat "... Training also plays an important role in institutionalizing a strategy". Ook Brewster en Connock (1985: 159) stel voor dat die aanvaarding van beleid aangehelp kan word deur die verskillende rolspelers te laat deelneem aan strategie/beleidvorming tydens opleidingspogings. Dít behoort 'n verdere motiverende uitwerking te hê om strategie/beleid te wil implementeer. In hierdie verband blyk dit noodsaaklik te wees om seker te maak dat die persone in sleutelposisies, soos die senior personeel van die arbeidsverhouding- en personeelfunksie en die senior lynbestuurders, die nodige vermoëns sal hê om ware leierskap ten toon te stel in soverre dit die implementering van diensverhoudingebesleid betref.

Pearce en Robinson (1991: 341-343) beklemtoon juis dat "... A major concern of top management in implementing a strategy, particularly if it involves a major change, is that the right managers be in the right positions for the new strategy", en hulle noem dat dít selfs mag noodsaak dat daar van buite die onderneming se-

kere sleutelposisies gevul moet word. Indien 'n onderneming byvoorbeeld tradisioneel 'n oorhoofse strategie van eensydige versorging nagevolg het, en daar word op topbestuursvlak besluit dat 'n verandering nodig is - waar die oorhoofse strategie sal beweeg na byvoorbeeld verligte menslikehulpbronbestuur - mag dit nodig wees vir die hoof uitvoerende amptenaar om nie alleen 'n sterk voorbeeldige standpunt hieroor in te neem nie, maar om selfs sekere sleutelpersoneel van buite aan te stel om dié besluit te help implementeer.

'n Verdere belangrike aspek van leierskap en motivering, met die oog daarop om gewenste gedrag te versterk, is die voorsiening van die nodige advies, hulp en bystand om die beleid te implementeer. In hierdie verband behoort daar op topvlak besluit te word oor byvoorbeeld die rol van die spesialisfunksionaris. Prinsloo en Slabbert (Slabbert et al. 1990: 7/15) noem die konsultatiewe rol van die arbeidsverhoudingespesialis as synde te verwys na "... The role of helping groups and individuals assess problems, and of advising them on viable solutions".

Proaktiewe ondersteuning deur byvoorbeeld die uitdeel van toesighouerhandleidings en kontrolelyste ("check lists") vir goeie mensebestuur, die besoek van werksplekke en gereelde persoonlike kontak met al die partye (en nie net senior bestuur nie), kan alles moontlik meehelp om 'n kultuur te vestig waarin "gesonde diensverhoudinge" as 'n hoë prioriteit en 'n gewenste situasie beleef word deur alle rolspelers. Waar topbestuur se rol veral daarin lê om dié waardes in die onderneming se missiestelling op te neem en dit te laat deurwerk na al die partye, is die rol van die spesialiste om, soos Thompson en Strickland (1989: 307) dit voorstel, te "bestuur deur rond te beweeg". Hierdeur word die ander lynbestuurders ook aangespoor tot dieselfde benadering. Dit behels gereelde kontrolering deur middel van direkte kontak met betrekking tot beide die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding. Verder behoort daar natuurlik altyd genoegsame hulp en advies beskikbaar te wees wanneer enige partye onsekerhede of struikelblokke ervaar in die proses van beleiduitvoering.

Dit blyk uit die voorgaande dat, ten einde strategie en beleid te kan implementeer, verskeie leierskapstake noodsaaklik is vir die sleutelrolspelers. Op topbestuursvlak

behoort besin te word oor die gepaste aard hiervan, oor die hulpbronne wat hiervoor bewillig sal word en oor die mate waarin daar vanaf topbestuursvlak self die nodige leierskap ten toon gestel sal word om gedrag en praktyke wat strook met die beleid te versterk en te ondersteun, en om gedrag of praktyke wat daarvan afwyk te sanksioneer. Daar moet derhalwe besluit word oor wat alles gedoen kan word om dit maklik en aanloklik te maak om dit waarvoor die partye bevoeg gemaak is (kyk afdeling 4.4.4), te laat wil implementeer.

4.4.6 Die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie: samevattende opmerkings

Thompson en Strickland (1989: 263) sê "... Practitioners are emphatic in saying that it is a whole lot easier to develop a sound strategic plan than it is to 'make it happen'". Horwitz (1991: 86) dui ook aan dat dit onrealisties is om te verwag dat implementering van strategie ten opsigte van die diensverhouding ten volle moontlik is. Afwykings is altyd 'n realistiese deel van die strategiese bestuursproses maar Horwitz (1991: 82) stel 'n aantal riglyne voor wat die effektiewe realisering van beleid kan help bewerkstellig "in order to achieve organisational effectiveness, competitive advantage and sound employment relations".

Hierdie voorstelle sluit in dat die beleid geïntegreer word met ekstrinsieke en intrinsieke beloningstelsels wat die ondernemingsfilosofie, -waardes en -beginsels wat in die beleid vervat is, sal versterk. Posbeskrywings en prestasiebestuurstelsels "which incorporate key industrial relations management responsibilities, together with conceptual ability, technical and financial responsibilities" is hiervoor nodig en indiensnemingspraktyke wat die keuring van personeel stroomlyn met "desired people values ..." is 'n verdere belangrike voorstel. 'n Plurastiese bestuursfilosofie waar beginsels soos vryheid van assosiasie, ekwiteit, billikheid, meriete en deelname (ook indirek deur verteenwoordigers), erken word, en wat aandui dat die uitvoering daarvan gemonitor sal word, moet amptelik so verklaar word.

Horwitz (1991: 87) stel voorts opsommend ook voor dat besigheidstrategie aanvaarbaar moet wees en dat personeel- en arbeidsverhoudingebeleid hiermee gesinchroniseer behoort te wees, dat die vorming van strategie en beleid op 'n deelnemende basis behoort te geskied en dat strategievorming op die hoogste vlak geïnisieer moet word. Voorts is dit belangrik dat die proses van strategie- en beleidformulering metodologies goed en met die nodige dryfkrag aangepak moet word, dat die organisasiekultuur van so aard behoort te wees dat dit die uitlewing van beleid ("policy performance") ten volle sal steun maar dat die inisieerders 'n mate van afwyking van die gestelde beleid behoort te aanvaar. Om hierdie rede behoort evalueringstelsels ontwerp en benut te word "which facilitate legitimated cooperation, rather than reluctant compliance or active dissent". Laasgenoemde aspek verwys natuurlik spesifiek na bestuur se taak van beheeruitoefening.

4.5 ASPEKTE VAN STRATEGIESE BEHEER OOR DIE BESTUUR VAN DIE DIENSVERHOUDING

4.5.1 Algemeen

Vanuit die invalshoek van algemene bestuur meld Smit en Cronjé (1992: 426-427) dat:

The aim of control, one of the four fundamental management tasks, is to keep deviations from planned activities and performance levels to a minimum so that the mission and objectives of the enterprise can be achieved with as few hitches as possible. It is therefore the regulatory task of management in that it allows action to tie in with plans, it is an important guide in the execution of plans and it measures performance.

Voorts word ook gekonstateer dat "... Control is a continuous process and is interwoven into planning, organizing and leading" (Smit en Cronjé 1992: 427).

Smith et al. (1988: 227) noem weer dat vanuit strategiese bestuur die invalshoek van "... Management must ensure that the strategies are generating the performance

necessary to achieve the stated objectives", en verwys na evaluering en beheer as dié strategiese bestuurstaak wat hiermee help. Meer spesifiek sê Smith et al. (1988: 28) dat "... Strategic control focuses on evaluating strategy and is practiced both after the strategy is formulated and after it is implemented". Hierdie outeurs beklemtoon dan ook die noue verwantskap tussen evaluering/beheer en beplanning in die sin dat beheer die bestuursinligting verskaf vir volgende rondtes van strategiese beplanning, oftewel strategieformulering. Smith et al. (1988: 227) stel dit dat "... In essence, the output of control becomes input for subsequent internal situation analysis". Crous (1990: 484) gaan hiermee akkoord, maar voeg by dat "... Om beplanning en beheer behoorlik te integreer moet beheer tydens die beplanningsproses reeds bedink en paslike beheersisteme ontwikkel word".

In afdeling 3.2 het die navorser dan ook beklemtoon dat besluitneming 'n sentrale element is van 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding en is aangedui dat die voortdurende evaluering en ontleding van omgewingsinligting, regdeur die prosesse van strategieformulering, -operasionalisering en instansionalisering, sentraal is tot hierdie element van besluitneming. Hier is die kern derhalwe daarin geleë dat daar nie altyd sonder meer aanvaar kan word dat die korrekte strategieë, strukture of aktiveringsproesse geselekteer is, of dat dit altyd op die regte manier geïmplementeer word nie. Crous (1990: 483) sê byvoorbeeld "... Bestuurders kan volmaak beplan, die onderneming doelmatig organiseer en werkers maksimaal aktiveer en nogtans sal niemand seker wees dat aktiwiteite volgens beplanning uitgevoer en doelwitte bereik sal word nie. Die primêre doel met beheer is immers om te verseker dat aktiwiteite so onderneem word dat doelwitte suksesvol bereik sal word". Soortgelyk sê Marx et al. (1993: 292-293) in hierdie verband dat beheer 'n essensiële bestuurstaak is want "... Where there are deviations from a plan or standard, the necessary corrective steps have to be taken ... Control is a continuous process ... of setting standards, observing, identifying deviations and taking corrective action".

Ten einde sover moontlik deurgaans te monitor of dít waaroor besluit word ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding die korrekte besluite is en of dié besluite uiteindelik na wense uitgevoer word, blyk dit noodsaaklik te wees om

deurgaans beheer uit te oefen oor die totale proses van strategiese diensverhoudingebestuur. So kan daar betyds regstellende besluite en aksies geneem word om uiteindelik doelbereiking te help bewerkstellig. In hierdie verband sê Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/5) dat "... The regular evaluation of industrial relations can effectively determine unsatisfactory employee relations and practices, and therefore enable management to take pro-active remedial action to limit the negative impact of poor industrial relations".

4.5.2 Strategiese beheer soos toegepas op diensverhoudingebestuur

Pearce and Robinson (1991: 364-371) bespreek die aard van strategiese beheer en beklemtoon dat, juis omdat strategie toekomsgerig is en omdat omgewingsveranderlikes (intern en ekstern) verander "... Strategic controls are necessary to steer the firm through these events. They must provide the basis for adapting the firm's actions and directions in implementing its strategy to these developments and changes" (Pearce & Robinson 1991: 365). Binne hierdie konteks kan daar dan tussen vier vorme van strategiese beheer onderskei word, naamlik basisbeheer, implementeringsbeheer, strategiese bewaking en spesiale waarskuwingsbeheer.

Indien die fokuspunt nie die onderneming *per se* is nie, maar die onderneming se diensverhoudingestelsel, blyk dit dat hierdie aspekte teoreties ook hierop toegepas kan word.

By basisbeheer word voortdurend krities geëvalueer of die beplanningsbasisse waarop die strategiese besluite gebaseer is, die toekomsvooruitskattings en aannames steeds geldig is. Pearce en Robinson (1991: 365) sê "... If a vital premise is no longer valid, the strategy may have to be changed. The sooner an invalid premise can be recognised ... the better are the chances that an acceptable shift in the strategy can be devised". Hier word daar veral gefokus op die aspek van "passing" van die strategieformulering en -operasionaliseringsbesluite met die veranderende omgewingsfaktore. 'n Praktiese voorbeeld kan wees dat indien 'n onderneming se topbestuur 'n oorhoofse strategie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding baseer op 'n aanname dat vakbonde prominent in 'n land is (soos tans in Suid-

Afrika), en regeringsbeleid verander drasties om vakbonde te onderdruk, dít 'n fundamentele impak kan hê op die verkose oorhoofse strategie, en dus op die ander aspekte soos funksionele strategieë, doelwitte, infrastrukturele elemente en die beleid. Proaktiewe beheer sal hier dus help dat daar voortdurend gemonitor word of die verskillende aspekte van die strategiese diensverhoudingebestuurplan gebaseer is op geldige aannames rakende die omgewingsveranderlikes.

By implementeringsbeheer word die tydverspreiding tussen die formulerings-, operasionaliserings- en institusionaliseringsaspekte van diensverhoudingebestuurstrategie beklemtoon. Beheer word uitgeoefen onderwyl die implementering van die verskillende strategiese besluite plaasvind, "to assess whether the overall strategy should be changed in the light of the results associated with incremental actions that implement the overall strategy" (Pearce & Robinson 1991: 367).

Hier val die klem derhalwe op die subkomponente van die oorhoofse strategie, op die funksionele strategie-areas en die spesiale projekte of programme om die oorhoofse strategie te implementeer en om te bepaal of sekere "mylpale" wat in dié verband gestel is, bereik sal word. 'n Praktiese voorbeeld wat die toepaslikheid hiervan op die bestuur van die diensverhouding kan illustreer word vervolgens voorgelê. Indien topbestuur byvoorbeeld sou besluit om vanaf 'n oorhoofse strategie van antagonistiese beheer te beweeg na een van gesamentlike bestuur (kyk figuur 3.3) en daar word besluit dat dié verandering binne drie jaar gefinaliseer moet wees, kan verskeie interim aksieplanne of programme nodig wees om dié veranderinge teweeg te bring. Daar kan byvoorbeeld besluit word op 'n "roete" om eers te beweeg na konstitusionele versorging, dan na integrerende versorging, dan na gesamentlike versorging en uiteindelik na gesamentlike bestuur. Intussen sal verskeie projekte geïmplementeer moet word ten einde uiteindelik by die gewenste oorhoofse strategie uit te kom. Dié veranderinge kan nie oornag geskied nie. Bestuur sal byvoorbeeld eerstens begin om byvoorbeeld beter vergoedingsbestuurprogramme te loods, om werknemerwelstandaksies te loods en om op 'n meer integrerende basis met vakbonde oor hierdie sake te onderhandel. Behalwe vir die opleiding van alle onderhandelaars om integrerende onderhandelingsbevoegdheids te bemeester, behoort nuwe afdelings, soos 'n werknemer-welstandafdeling met sosiale

werkers en gesondheidskundiges, daargestel te word. Tydens die implementering van al hierdie aksies en programme behoort daar dan deurgaans beheer toegepas te word om te evalueer of alles op die korrekte wyse gedoen word en of dit die wenslike resultate behaal — dit wil sê of dit die onderneming help in sy strewe na sukses via meer gesonde diensverhoudinge. Probleemareas kan geïdentifiseer word en regstellende aksies kan dan betyds ingestel word.

Volgens Pearce en Robinson (1991: 369) is **strategiese bewaking** "designed to monitor a broad range of events inside and outside the firm that are likely to affect the course of its strategy". Dit is basies 'n omgewingsverkenningproses wat deurlopend so omvattend moontlik gedoen word. Dit stem derhalwe ooreen met die navorsers se bespreking van omgewingsveranderlikes en -verkenning in afdeling 3.4.

Spesiale waarskuwingsbeheer "is the thorough, and often rapid, reconsideration of the firm's strategy because of a sudden, unexpected event", aldus Pearce en Robinson (1991: 369). 'n Voorbeeld kan wees waar 'n onderneming besluit het om na 'n bestuur-vakbond samewerking strategie te beweeg waar 'n langtermynverhouding reeds bestaan en waar die betrokke vakbond ontbind as gevolg van 'n skielike leierskapskrisis. 'n Uiteens militante vakbond mag dan skielik veld wen en die onderneming nader om erkenning. Daar kan gepaardgaande ernstige arbeidsonrus en nywerheidsaksie voorkom. Pearce en Robinson (1991: 370) sê dat krisisspanne die "initial response to unforeseen events that may have an immediate effect on its strategy" kan hanteer. Spesiale topbestuursvergaderings saam met die "krisishanteling" funksionele spesialiste kan dan belê word om die situasie indringend te her-evalueer en om dienooreenkomstig op korrektiewe aksies te besluit, wat 'n dramatiese verandering in oorhoofse strategie mag insluit — indien dit geëvalueer word as die mees gepaste opsie om ondernemingsukses oor die lang termyn te verseker.

Uit die voorgaande blyk dit dat deurlopende inligtingversameling en die ontleding en evaluering daarvan, 'n kernelement vorm van strategiese beheeruitoefening oor die bestuur van die diensverhouding. Die belangrikheid van eksterne en interne omgewingsverkenning as 'n sentrale element van 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding, wat deur vroeëre navorsing (Swanepoel 1989: 237 & 242)

beklemtoon is, word weer eens hier bevestig. Die toepassing van die basiese aspekte van strategiese beheer op die bestuur van die diensverhouding is hiervolgens teoreties sinvol. Die behoefte daaraan om ook oor hierdie bestuursarea deurlopende beheer uit te oefen noodsaak dat die volle spektrum van arbeidsverhoudinge en personeelbestuursareas voortdurend gemonitor en geëvalueer word.

4.5.3 Die belangrikheid en doel van die evaluering en monitering van aspekte van die diensverhouding

Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/5-24/6) beklemtoon dat die deurlopende evaluering van arbeidsverhoudinge 'n onontbeerlike bestuurstaak is wat, hoewel dit *per se* nie altyd arbeidsvrede kan waarborg nie, uitgevoer moet word deur spesialisfunksionarisse. Dit help verseker dat die gehalte van die diensverhouding van so 'n aard is dat dit ondernemingsukses aanhelp en nie belemmer nie. Binne hierdie konteks beveel hy aan dat die doel met die ouditering en monitering van aspekte van die diensverhouding is om bestuursinligting te voorsien oor abnormale gedrag van werknemers wat manifesteer in simptome soos personeelomset, afwesigheid en werkstiptelikheid; oor werknemers se houdings, verwagtinge en persepsies, wat weer 'n invloed kan hê op die gehalte van die diensverhouding binne ondernemingsverband; en oor areas van tevredenheid en/of ontevredenheid wat werknemers se houdings, verwagtinge en persepsies raak. Sterk en swak punte van "human resource and industrial relations policies as well as employment practices" (Prinsloo in Slabbert et al. 1990: 24/5) behoort ook bepaal te word.

Hierdie bestuursinligting is dan veronderstel om bestuur te lei tot die neem van proaktiewe regstellende stappe ten opsigte van abnormale gedrag, areas van ontevredenheid asook tekortkominge in die onderneming se diensverhoudingebestuurbeleid en -praktyke (Prinsloo in Slabbert et al. 1990: 24/25).

Reeds in 1979 beklemtoon Purcell (1979: 1037-1046) die rol van beheer binne die konteks van arbeidsverhoudinge. Jennings, McCarthy en Undy (1990: 1) se werk word ook spesifiek gewy aan dié onderwerp en hulle noem dat "for an employee

relations (ER) audit, information is collected on the current behaviour and attitudes of managers, supervisors, and, where relevant, employees and these are then evaluated against the requirements of policies, procedures, and in some instances, legislation ... If a gap is found ... then suitable initiatives can be taken to bring these into line".

Laasgenoemde is 'n tipiese voorbeeld van implementeringsbeheer waar bepaal word in watter mate reeds geformuleerde strategieë, strukture en beleid, toegepas word en goed werk. Die noodsaaklikheid daarvan om te meet of te bepaal in watter mate die strategiese besluite "werk" blyk hieruit, 'n aspek wat ook deur Horwitz (1991: 240-241) beklemtoon word en wat deur onlangse navorsing in Suid-Afrika (SPA 1992: 26) bevestig is.

Die vraag ontstaan gevolglik hoe hierdie belangrike bestuurstaak uitgevoer kan word. Indien daar op topbestuursvlak besluit word dat dit wel 'n noodsaaklike element van strategiese diensverhoudingebestuur uitmaak en dat die nodige toewyding en hulpbronne hiervoor verskaf sal word, moet besluit word oor aspekte soos wat presies, hoe en deur wie geëvalueer sal word. In hierdie verband sê Horwitz (1991: 240) dat a "variety of quantitative and qualitative mechanisms can be used to evaluate policy performance", terwyl Purcell (1979: 1046) waarsku dat die ontwerp en implementering van beheerstelsels met betrekking tot die diensverhouding, met groot omsigtigheid moet geskied.

4.5.4 Aspekte van die aard van evaluering, monitering en beheer ten opsigte van die diensverhouding

Dit is nie die doel van hierdie afdeling om 'n volledige bespreking te voer rondom die inhoudelike aard van hierdie aspek nie, maar eerder om oorsigtelik ondersoek in te stel na aspekte soos watter tipes evaluering/monitering/beheer uitgevoer kan word, wie dit kan doen en waarvoor dit gebruik kan word. Soos reeds genoem is dit noodsaaklik om versigtig te werk te gaan by die ontwerp van hierdie evaluering-, oudit- of beheerstelsels. By al hierdie stelsels is sekere basiese aspekte ten opsigte van die proses egter van belang. Dit sluit in dat standarde gestel moet word

(reeds tydens die neem van vroeëre strategiese besluite soos by strategieformulering en die ontwerp van meganismes, prosedures en ander infrastrukturele elemente), dat werklike prestasie (van byvoorbeeld die strategie, strukture, prosedures) gemeet sal word; dat afwykings geïdentifiseer sal moet word; en dat regstellende aksies hieruit sal moet voortvloei (kyk byvoorbeeld die werk van Smit & Cronjé 1992; Marx et al. 1993; Smith et al. 1988 en Crous 1990).

Dit blyk ook uit wat tot dusver gesê is dat hierdie 'n ingewikkelde aspek van 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding is. In hierdie verband sê Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/6) spesifiek dat "the auditing and monitoring of industrial relations is not a simple process. The total relationship has to be evaluated. To do this a multifaceted approach has to be adopted". Met betrekking tot hierdie multifasetbenadering stel Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/7-24/29) voor dat minstens vier tipes evaluering benut kan word, te wete deurlopende opnames, die menslikehulpbronbestuursoudit, werknemerhoudingsopnames en die intensiewe ondersoek.

Elkeen van hierdie, sowel as enkele verdere aspekte of benaderings, word vervolgens kortliks toegelig.

4.5.4.1 *Deurlopende opnames*

Hieroor sê Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/7) dat die opname van sekere data of faktore op 'n maandelikse basis vir topbestuur van inligting kan voorsien oor aspekte soos die gehalte van die onderneming se diensverhoudinge in die algemeen en oor dié areas wat spesifieke aandag verlang. Vorige navorsing (Swanepoel 1989: 254-255) bevestig die rol hiervan en 'n ander ondersoek (SPA 1992: 27) dui ook op die rol van hierdie vorm van tradisionele statistiese verslagdoening. In hierdie verband word aspekte soos die volgende dan gemonitor, hoofsaaklik op 'n gekwantifiseerde basis: arbeidsomset, afwesighede, oortydskostes, opleidingstatistieke, vergoedingsvlakke, behuising, personeelgetalle, regstellende aksie vorderings, inkrimpingstatistieke, nywerheidsaksie insidente (staking, boikotte, intimidasie, geweld), dissiplinêre gevalle, veiligheidsvoorvalle, griewegevalle en onderwerpe van

vergaderings tussen werkervertegenwoordigers en bestuur. Horwitz (1991: 241) maak 'n soortgelyke voorstel en sê dat "... These indices, if sensitively analysed, may assist in identifying potential conflict areas and developing strategies for their solution".

Vir elke aspek word dus sover moontlik sekere kwantitatiewe berekenings gedoen wat dan vergelyk word met sekere voorafbepaalde standaarde. Só kan 'n standaard/norm vir afwesigheid sonder verlof byvoorbeeld gestel word as 12% van alle werkers per jaar, terwyl groei in vakbondlidmaatskap as 10% per jaar gestel kan word en vergoedingsvlakke as minstens 5% bo die gemiddelde in die vergelykbare ondernemings. Sekere kwalitatiewe ontledings kan ook gedoen word maar die klem val op kwantitatiewe verslagdoening oor faktore wat inisiële indikatore kan wees van probleemareas wat die gehalte van die diensverhouding kan weerspieël.

Die statistiek kan deur die personeeldepartement bygehou word op grond van data wat op verskeie maniere versamel word. In die geval van 'n multi-eenheidonderneming kan dié tipe verslae op 'n maandelikse basis na die personeeldepartement by hoofkantoor gestuur word indien sentrale beheer 'n belangrike deel van die strategie uitmaak. Só kan 'n mate van sentrale beheer steeds gehou word alhoewel 'n amptelike beleid van gedesentraliseerde diensverhoudingebesluitneming mag bestaan. Kinnie (1992) het tydens 'n persoonlike onderhoud uitgewys wat die potensiaal van hierdie vorm van beheer is met die nuutste inligtingstechnologie. In hierdie verband stel Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/7-24/8) dan ook voor dat die inligtingstelsels vir hierdie doel versigtig ontwerp moet word, sodat bestuursinligting betyds benut kan word om vroegtydig besluite oor korrektiewe aksies te kan neem.

4.5.4.2 *Die menslikehulpbronbestuursoudit*

Hier wentel dit rondom die ontleding en evaluering van die onderneming se totale interne stelsel vir die bestuur van die diensverhouding. Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/22-24/23) omskryf hierdie tipe evaluering en beheer soos volg:

The human resource management audit is a survey of a company's human resources and industrial relations policies and practices, and can be defined as an analysis of these policies and practices, with an evaluation of their present functioning and followed by suggestions for improvement ... with the purpose of identifying any serious discrepancies or inadequacies in the company's human resource management programme which might have a detrimental effect on industrial relations.

Binne hierdie konteks meld Salamon (1992: 456-457) byvoorbeeld ook dat "(it) is simply a systematic examination and evaluation of part or all of the organisation's industrial relations system ... as part of management's continual monitoring of the operation of the organisation's industrial relations system ... the audit is clearly a matter for the management of the organisation".

Uit vorige navorsing (Swanepoel 1989: 252-253) is aanbeveel dat aspekte soos die onderneming se kommunikasiestelsels, arbeidsverhoudingeprosedures (vir griewe en dissipline), kollektiewe bedingingstrukture en -prosesse, strukture van die arbeidsverhoudingefunksie en arbeidsverhoudingopleiding gereeld geëvalueer behoort te word. Salamon (1992: 458) voeg by dat "the audit should examine managerial responsibilities for the handling of industrial relations; whether the role of the management representatives ... is adequately defined and whether the various levels of management are aware of, and trained for, their responsibilities".

Dit blyk dat die werk van Jennings et al. (1990: 1) sentreer rondom hierdie tipe evaluering en bestuursbeheer, waneer dit gestel word dat "this manual is ... intended ... to provide first-hand feedback on the effectiveness of ER policies and procedures as well as giving insight into the knowledge and attitudes of those who are expected to implement them". Ook Horwitz (1991: 24) verwys hierna wanneer hy sê "... Particularly important is the need for feedback about the operation of IR/HR policy to those responsible for its formation and reformulation".

Hoewel Salamon (1992: 457) tereg aandui dat die werklike aard van die inhoudelike spektrum van hierdie tipe oudit kan varieer, spel outeurs soos Prinsloo

(Slabbert et al. 1990: 24/29-24/36), Horwitz (1991: 240-245), en Jennings et al. (1990: 25-118) volledige riglyne uit in hierdie verband. Hieruit blyk dit dat die totale spektrum van beleids- en praktykaspekte verbonde aan die bestuur van die diensverhouding geëvalueer behoort te word, veral soos wat dit manifesteer in die rol van die spesialisfunksionarisse of -departement hierin.

In hierdie verband ontstaan die vraag dan weer hoe en deur wie sulke ouditte uitgevoer behoort te word. Salamon (1992: 457) stel die hulp van 'n eksterne konsultant voor om objektiviteit te help verseker. Daar kan egter ook van "selfoudits" gebruik gemaak word, veral in die gevalle waar hoofkantoorpersoneel die oudit kan doen op verskeie eenhede van die multi-eenheidonderneming. Met betrekking tot die "hoe", impliseer Horwitz (1991: 241), net soos die werke van Jennings et al. (1990) en Tsui (1987), dat die belanghebbendes ("stakeholders") dié informasie sal moet voorsien oor "the 'users' perception of the department's effective performance in key areas", aldus Horwitz (1991: 241).

Die omvang van hierdie tipe oudit kan, soos reeds genoem, varieer. Horwitz (1991: 241-242) som hierdie aspek egter soos volg op, op grond van hoe AECI dit doen:

The performance of a human resource function should be assessed on the extent to which objectives are met and on the efficiency with which advice, services and guidance are provided, given that both intra-organisational and external factors may facilitate or inhibit achievement of these objectives ... A critical measure of the effectiveness of a HR function is the extent to which it has succeeded in gaining line management commitment to effective human resource utilisation, development and managing industrial relations as an integral line of management responsibility, on which the line managers' performance is assessed.

Respondente word byvoorbeeld gevra om te reageer op die mate waarin hulle kennis dra van sekere beleidsbepalings, prosedures, prosesse, en so meer, en die mate waarin dit benut word en of hulle dit as "goed", "aanvaarbaar" of "swak" ervaar (Salamon 1992: 458). Enige voorstelle of opmerkings wat hulle kan maak om dit

te verbeter word ook versoek. Die idee is om die ingesamelde inligting te ontleed ten einde gevolgtrekkings te maak oor die sterk en swak punte in die onderneming se totale stelsel vir die bestuur van die diensverhouding, of oor sekere aspekte daarvan, en veral ook oor die sukses van die rol van die spesialisfunksie/departement in hierdie verband.

4.5.4.3 *Werknemerhoudingsopnames*

Met hierdie tipe evaluering word gefokus op die persepsies, houdings en verwagtinge van veral nie-bestuurswerknemers "with regard to various factors that deliver an input into the employment relationship and which can influence the industrial relations climate", aldus Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/11). Volgens onlangse navorsing in Suid-Afrika (SPA 1992: 31) word daar by verskeie ondernemings gebruik gemaak van "attitude and perception surveys to assess whether the values defined by the organisation were in fact being felt throughout the organisation". Volgens Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/14) word hierdie tipe ontledings gedoen om vlakke van werkertevredenheid te peil, om werkers die geleentheid te bied om met bestuur te kommunikeer oor hoe hulle voel met betrekking tot aspekte wat verband hou met die diensverhouding en om hul opinies te gee oor wat gedoen kan word om die gehalte van die diensverhouding te verbeter. So kan dit lei tot bestuursaksies om probleemareas aan te spreek. Volgens Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/11) kan dit ook dien as "an early warning system by identifying changes that are taking place".

Hierdie tipe ondersoek moet goed ontwerp en geïmplementeer word en gewoonlik is dit 'n tipiese taak van die spesialisfunksionaris. Horwitz (1991: 242) waarsku egter in dié verband dat "... Caution should be exercised in using surveys, as they may be seen as undermining the role of existing procedures, and trade unions in representing employee interests". Storey (1992a: 60) verwys dan ook juis na die weerstand wat by Jaguar in die Verenigde Koninkryk ondervind is by die implementering van houdingsopnames as metode vir direkte kommunikasie. Uit hoofde hiervan is dit sinvol om vakbonde te betrek by hierdie tipe evalueringsoefeninge, veral in Suid-Afrika waar so 'n groot vertrouensgaping in die algemeen tussen vakbonde

en bestuur heers en waar vakbonde, so prominent is. Die benadering hier sal natuurlik ten nouste saamhang met die geselekteerde oorhoofse strategie en bestuursfilosofie. By hierdie tipe ondersoeke kan van vraelyste en/of persoonlike onderhoude gebruik gemaak word (Prinsloo in Slabbert et al. 1990: 24/14) en behoort die meting en ontleding van inligting op 'n kwantitatiewe sowel as kwalitatiewe basis te geskied (SPA 1992: 31-32).

Die inhoudelike spektrum van hierdie tipe ondersoeke kan verskil van situasie tot situasie, afhangende van die inligtingbehoefte van bestuur. Hierdie klimaatstudies behoort egter omvattend genoeg te wees sodat bestuur 'n goeie idee kan vorm van die werklike gehalte van die diensverhouding. Maitland en Hofmeyr (1984: 38) sê in dié verband "it is possible to survey attitudes both towards the organisation as a whole and towards specific policies and practices". Houdings, persepsies en tevredenheidsvlakke wat verband hou met aspekte soos werkontwerp, veiligheids-toestande, kommunikasie, vergoeding, personeelbevorderings en loopbane, toesig-houding, werksbevrediging, opleiding, organisasie-identifisering, billike personeel-praktyke, interpersoonlike verhoudings, vertrouensvlakke, werksekuriteit, gelyke geleentheid, prestasiebeoordelingstelsels, werkspanning, beleidsaspekte en pro-sedures, werklading, fisiese en psigies-sosiale werksomstandighede en werkerdeel-name en -verteenvoording, kan op hierdie manier probeer peil word.

4.5.4.4 *Intensiewe ondersoeke*

'n Laaste kategorie van evaluering en beheer wat deur Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/25-24/29) bespreek word, is die loodsing van spesifieke intensiewe ondersoeke wat na aanleiding van inligting uit ander tipes evalueringe noodsaaklik mag wees. Dit word derhalwe versigtig-selektief uitgevoer om meer inligting te bekom oor spesifiek geïdentifiseerde probleemareas of klaarblyklike swak punte in die onderneming se diensverhoudingstelsel.

Weer eens kan dié tipe ondersoek en evaluering gedoen word deur funksionele spesialiste van binne en/of buite die onderneming, ten einde vorendag te kom met pertinente aanbevelings oor hoe om die swak punte of bedreigings aan te spreek, on-

geag of dit verband hou met die strategieformulering, -operasionalisering of -implementeringsprosesse, of selfs moontlik met eksterne faktore wat die gehalte van die diensverhouding mag bedreig. Hierdie tipe ondersoek kan intensiewe groeps- en individuele onderhoude, dokumentasiebestudering, direkte waarneming sowel as verdere vraelyste as metodes vir data-insameling behels.

4.5.4.5 *Beheeruitoefening oor diverse aspekte*

Ter aanvulling van die voorgaande behoort 'n verdere aantal aspekte wat deurlopende evaluering verg, ten einde proaktiewe bestuursbeheer toe te pas, beklemtoon te word. Dit sluit eerstens in die deurlopende monitering van die totale strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding. Voortdurende inligtingversameling, -interpretasie en heroorweging behoort te geskied sodat verseker kan word dat nie alleen die prosesse verbonde aan strategieformulering, -operasionalisering en -implementering na wense geskied nie, maar ook dat die inhoud van die besluite en praktyke wat daaruit voortspruit, die gewenste uitwerking en resultate het in terme van die bevordering van ondernemingsukses. Dit is veral noodsaaklik om deurlopend te probeer verseker dat die strategieë ten opsigte van die diensverhouding geïntegreer word met die besigheidstrategieë en dat daar oor die individuele en kollektiewe dimensies op 'n geïntegreerde wyse besluite geneem word. Alle relevante aspekte van die diensverhouding moet 'n integrale deel uitmaak van die onderneming se besigheidsplanne.

'n Ander aspek wat 'n belangrike invloed op die gehalte van diensverhoudinge van enige Suid-Afrikaanse onderneming kan hê, is die onderneming se sosiale verantwoordelikheidsbeleid en -praktyke. Prinsloo (Slabbert et al. 1990: 24/35-24/36) stel ook voor dat hierdie aspek geaudit en geëvalueer behoort te word. Volgens die SPA-ondersoek (1992: 29-30) word dit ook beskou as synde 'n aspek te wees wat "gemeet" behoort te word. In hierdie verband kan daar geleenthede wees vir bestuur-vakbond samewerking, indien dit inpas by die bestuursfilosofie en oorhoofse strategie. Smith (Anstey 1990: 241-242) rapporteer juis oor Volkswagen (SA) se "VW Community Trust" wat gesamentlik deur bestuur en werksvloerverteenwoordigers bestuur word. In sodanige gevalle kan die partye derhalwe saam evaluering

doen in welke mate hierdie sosiale verantwoordelikheidsbeleid en -praktyke suksesvol is, en op korrektiewe aksies besluit.

'n Verdere aspek wat evaluering verg en waaroor deurlopend beheer uitgeoefen behoort te word, is die mate waarin sekere sleutelprestasie-areas, kritieke suksesfaktore of prioriteitsdoelwitte suksesvol aangespreek word. In afdeling 3.4 is aangedui dat dit belangrik is vir bestuur om gereeld vanuit die omgewingsontledings bepaalde kritieke suksesfaktore te identifiseer en om besluite te neem oor prioriteite, doelwitte en spesifieke strategiese programme om dit aan te spreek. Bestuur behoort die vordering en veranderinge in hierdie verband deurlopend te monitor ten einde betyds te probeer verseker dat die sukses van die onderneming nie ondermyn word deur gebrekkige aandag hieraan nie.

'n Verdere onderwerp van evaluering wentel rondom die werklike meting van die bydraes van die onderskeie aspekte verbonde aan die bestuur van die diensverhouding, in terme van dié se impak op besigheidsresultate. Hierdie is 'n komplekse onderwerp wat met groot omsigtigheid uitgevoer moet word deur gespesialiseerde kenners op die gebied. Visser (1993) het byvoorbeeld 'n omvattende studie van hierdie aspek gemaak en Fitz-enz (1987) se werk fokus spesifiek op pragmatiese tegnieke om "in die taal van die besigheid" te meet en uit te druk wat die waarde van verskeie menslikehulpbronsbestuursfunksies is. Die detail van hierdie tipe metingsprosesse val buite die bestek van hierdie bespreking maar dit is noodsaaklik om te beklemtoon dat dit al hoe belangriker word om op hierdie wyse gereeld aan topbestuur te probeer toon wat die rol en waarde van die spesialisfunksie is.

In die laaste instansie is beheer oor die beheerstelsels en -prosesse *per se* noodsaaklik. Beheer behoort uiteindelik nie van só 'n aard te wees dat sekere partye dit as negatief of as 'n "wapen" waarneem en weerstand daarteen bied nie (Purcell 1979: 1046). In hierdie verband kan byvoorbeeld verwys word na die sentralisering/desentralisering dilemma waar besigheidseenhede wat byvoorbeeld veronderstel is om besluitnemingsvryheid op die gebied van die diensverhouding te hê, oudits, evalueringsoefeninge en die voortdurende verskaffing van statistieke mag beskou as onnodige "indringing" deur hoofkantoor.

Die sinchronisering van beheerstelsels is ook uiters belangrik. Soos wat Edwards (1987) en Purcell (Storey 1989) se studies aandui, kan konflikterende persepsies ontstaan wanneer daar byvoorbeeld desentralisering van die bestuur van die diensverhouding is, terwyl sterk sentrale beheer oor finansiële sake behou word. Daar moet gevolglik ook voortdurend seker gemaak word dat alle ander evaluering-, monitering- en beheerstelsels suksesvol ontwerp, gesinchroniseer en toegepas word.

4.6 MENSlikeHULPBRONBESTUURSINLIGTINGSTELSELS: 'N INTEGRALE NOODSAAKLIKHEID VIR DEURLOPENDE SUKSESVOLLE BESLUITNEMING

Uit wat tot dusver bespreek is, blyk dit duidelik dat beheer toegepas word om seker te maak dat "koers gehou" word in die rigting van ondernemingsukses. Data word versamel, omgeskakel in bestuursintelligensie en dié inligting word voortdurend geëvalueer en ontleed ten einde besluite te neem oor al die verskillende aspekte wat verband hou met die prosesse en inhoudelike aspekte verbonde aan die bestuur van die diensverhouding.

Arangies en De Bruyn (Kroon 1990: 499) beaam die voorgaande beginsel en beklemtoon dat sonder "die nodige inligting waarop bestuur 'n besluit kan grond, is die onsekerheid groot en die risiko hoog". Derhalwe bespreek dieselfde outeurs (1990: 500-518) die aard en onontbeerlike rol wat bestuursinligtingstelsels in hierdie verband speel.

In dieselfde luim kan dit gestel word dat diensverhoudingeinligtingstelsels 'n onontbeerlike rol te vervul het in die totale strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding. Noe et al. (1994: 716) maak in hierdie verband spesifiek die volgende opmerkings: "The purpose of HRIS's is to provide users ... with information ... The uses of human resource information vary ... to make strategic decisions ... to evaluate policies or practices."

Hierdie stelsels behoort 'n integrale deel uit te maak van 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding, sodat inligting wat versamel word gere-

delik beskikbaar is ten einde te help met die neem van toepaslike topvlak bestuursbesluite oor die diensverhouding. Dit vorm 'n integrale deel van deurlopende beheer, die koppeling hiervan met beplanning en derhalwe die neem van alle strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding.

4.7 SLOT

In hierdie hoofstuk is klem gelê op daardie aspekte van 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding wat meer direk gemoeid is met die operasionalisering en institusionalisering van diensverhoudingebestuurstrategieë. Die deurlopende belangrike rol van strategiese bestuursbeheer in hierdie verband is uitgewys, sowel as die onontbeerlike rol wat inligtingstelsels in hierdie verband speel. Dié besprekings voltooi die teoretiese perspektief op 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding. In die res van hierdie studie word gefokus op die toetsing en toepassing van hierdie teoretiese raamwerk deur empiriese navorsing.

AFDELING C

NAVORSINGSMETODOLOGIE EN BEVINDINGS VAN DIE ONDERSOEK

HOOFSTUK 5

DIE METODE VAN ONDERSOEK

5.1 INLEIDING

Die teoretiese perspektiewe oor 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding is as grondslag gebruik vir die uitvoering van 'n tweeledige empiriese ondersoek.

Eerstens is 'n algemene ondersoek geloods waardeur die response van menslike-hulpbronbestuurders van geselekteerde groot mynbou- en vervaardigingsondernemings op 'n landwye grondslag verkry is deur middel van posvraelyste. Aangesien hierdie deel van die ondersoek verskeie ondernemings op 'n nasionale basis betrek het, word dit vir doeleindes van die onderhawige studie beskou as 'n makrovlak ondersoek.

Die tweede deel van die empiriese ondersoek is op ondernemingsvlak uitgevoer. Vir hierdie doel is alle bestuurders van Telkom by die ondersoek betrek. Aangesien hierdie deel van die ondersoek binne 'n enkele onderneming uitgevoer is, word dit beskou as 'n mikrovlakondersoek.

5.2 VRAELYSTE AS DATA-INSAMELINGSMETODE

5.2.1 Algemeen

In die onderhawige studie is gebruik gemaak van die persoon-tot-persoon posvraelys as metode vir data-insameling. Volgens Jonassen, Hannum en Tessmer (1989: 390) is vraelyste een van die mees gewilde navorsingsmetodes. Hoewel meer as een soort vraelys bestaan, som Wolmarans en Eksteen (1987: 39) die vraelys as data-insamelingsmetode in die algemeen op as "'n doelgerigte, gestruktureerde stel vrae wat benut kan word om die menings van 'n groot aantal respondente skriftelik te

bekom, sonder om noodwendig persoonlike kontak met die teikengroep te maak".

Die mate van gestruktureerdheid kan wissel van vraelys tot vraelys. McCallan en McCray (1975: 3) stel dit byvoorbeeld dat in die algemeen, die respondent by 'n gestruktureerde vraelys beperk word om slegs keuses uit te oefen ten opsigte van sekere vasgestelde opsies, terwyl daar van die respondente by 'n oorwegend ongestruktureerde vraelys verwag word om vroe in hul eie woorde te beantwoord. Daar kan ook onderskei word tussen persoon-tot-persoon vraelyste en persoon-tot-groep vraelyste. Babbie (1973: 159) dui aan dat die posvraelys die mees gewilde tipe persoon-tot-persoon vraelys is.

In die algemeen hou die vraelys as data-insamelingsmetode bepaalde voor- en nadele in (Bailey 1987: 148-149 ; Carlisle 1986: 12 ; Gael 1988: 403 ; Rossett 1987: 203 ; Smith 1981: 168 ; Zemke & Kramlinger 1982: 157). Hierdie voor- en nadele word vervolgens opgesom.

Potensiële voordele sluit in dat dit relatief tyd- en koste-effektief is, dat dit wye geografiese dekking vergemaklik en dat respondente dit op hul eie tyd kan invul. Dit help dus met die insameling van relatief meer inligting op 'n gekondenseerde basis. Voorts is die meeste respondente vertrouwd met vraelyste en kan alle respondente met presies dieselfde vraelysitems gekonfronteer word. Hierbenewens kan vraelysinligting relatief maklik verwerk word omdat dit relatief eenvormige response uitlok. Rekenaarverwerking word sodoende vergemaklik. Vraelyste kan ook anonimiteit help verseker en as gevolg hiervan is respondente geneig tot groter eerlikheid wat gewoonlik help om meer akkurate en geldige navorsingsinligting te verkry. Die kans vir die skep van vooroordeel deur die navorser word verminder as gevolg van die onpersoonlike aard van die posvraelys.

Potensiële nadele sluit egter in dat vraelyste baie algemeen gebruik word en lae responskoerse gewoonlik 'n probleem is aangesien daar 'n mate van "weerstand" bestaan teen vraelyste. Swak ontwerpte vraelyste kan ook lei tot onvoldoende voltooide vraelyste. Daar is ook geen kontrole oor die eksterne omstandighede waaronder vraelyste voltooi word nie. Juis daarom verg die ontwerp en administrasie

van vraelyste deeglikheid, geduld en bevoegdheid van die navorser. 'n Verdere potensiële nadeel lê daarin dat streng gestruktureerde vraelyste soms in-diepte ontledings bemoeilik. Alle inligting wat bekom word deur vraelyste is verder suiwer gebaseer op verbale gedrag en dit kan deur sommige wetenskaplikes as 'n relatief rigiede metode beskou word, daar dit gewoonlik min ruimte laat vir persoonlike interaksie. 'n Verdere moontlike probleem is dat daar relatief gebrekkige ruimte is vir beheer oor die datum waarop, of tydsbestek waarbinne, die response verkry word. Vraelyste is ook beperk tot die respondent se geletterdheidsvlak en vraelyste as sodanig kan min help met die motivering van respondente om wel aan die navorsing deel te neem. Hierdie potensiële nadele kan egter geredelik oorkom word deur noukeurige ontwerp- en administrasieprosesse, en vraelyste is daarom 'n algemeen aanvaarde navorsingsmetode.

5.2.2 Voorvereistes vir 'n suksesvol ontwerpte vraelys

Hoewel dit 'n strewe behoort te wees om 'n perfekte vraelys te ontwerp, kan dit met redelike sekerheid gestel word dat so 'n strewe utopies is en dat die menslike foutfaktor alomteenwoordig is by enige navorsingspoging. Nietemin kan daar aan die hand van Smith (1981: 237), Berdie & Anderson (1974: 267) en McCallon en McCray (1975: 17) enkele vereistes vir "goeie" vraelyste geïdentifiseer word.

Die vraelys moet byvoorbeeld netjies wees en goed vertoon en moet met 'n bondige dekbrief en met deeglike instruksies vir voltooiing gepaardgaan. Vraelysitems moet duidelik en in eenvoudige, verstaanbare taal gestel word en elke item moet spesifiek en nie verwarrend wees nie. Vraelysitems moet die respondent ook nie in 'n verleentheid stel nie. Vraelysitems moet voorts objektiwiteit weerspieël. Sover moontlik, binne die perke van die navorsingsprobleem, moet die vraelys kort gehou word om respondente-tamheid te voorkom. Dit is voorts belangrik dat respondente genoegsame tyd moet hê om die vraelyste te voltooi. Ten einde responskoerse te verhoog behoort die vraelys (en/of dekbrief) 'n motiveringselement te bevat. 'n Voortoets van een of ander aard behoort ook gebruik te word om probleme uit te wys en die gehalte van die vraelys te verbeter. Vraelyste moet logies gestruktureer en ontwerp wees en bladsye van die vraelys moet duidelik genommer wees.

Duidelike aanwysings of instruksies moet vir elke afdeling verskaf word en ter verduideliking kan voorbeelde verskaf word van hoe om te respondeer. Indien vraelysitems aan weerskante van 'n bladsy verskyn moet dit duidelik so aan respondente verduidelik word. Die vraelysitems behoort die respondent te geval en te interesseer en dit moet met minimum moeite aan die navorser terugversend kan word. Indien daar gepoog word om sover moontlik by hierdie tipe riglyne te hou, kan dit die waarde en sukses van vraelysondersoeke verhoog.

5.2.3 Verdere oorwegings by vraelysontwerp

By vraelysontwerp is dit noodsaaklik om nie alleen sover moontlik te hou by vereistes soos dié hierbo gestel nie, maar om ook 'n sistematiese proses te volg. Oor hierdie proses is die meeste outeurs dit redelik eens (Kidder 1980: 160 en Maher & Kur 1983: 160).

Enige vraelys moet in die eerste plek so ontwerp word dat dit direk ondersteunend is tot die spesifieke navorsingsprobleem wat ondersoek word. Alle vraelysitems moet direk verband hou met die afgebakende probleem. Die doel met enige vraelys behoort juis te wees om die bepaalde probleem te ondersoek en toe te lig. Nadat hieroor herbesin is, behoort daar besluit te word op die tipe inligting wat versamel moet word ten einde die probleemstelling toe te lig. Hierna moet besluit word watter tipe vraelys geskik sal wees om die spesifieke tipe inligting in te win. Daar moet ook besluit word op die skalering van die vraelys. Op grond hiervan kan die spesifieke vraelysitems ontwikkel word. Elke item moet ontwikkel word met sensitiwiteit vir die respondente se verwysingsdenkraamwerke. Nadat vraelysitems gekonstrueer, geskaleer en in 'n logies gestruktureerde vraelysformaat opgestel is, behoort een of ander vorm van voortoets uitgevoer te word. Op grond van die aanbevelings voortvloeiend uit die voortoets behoort die nodige regstellings of aanpassings gemaak te word ten einde die gehalte van die finale vraelys te verbeter.

5.3 VRAELYSONTWERP EN TOEPASSING IN DIE ONDERHAWIGE ON- DERSOEK

5.3.1 Algemeen

Die doel met die primêre-data-insamelingsfase was tweeledig. Eerstens moes getoets word of die teoretiese perspektiewe 'n nuttige grondslag daarstel vir 'n konseptuele bestuurswetenskaplike navorsingsraamwerk en -instrument. In hierdie verband was dit noodsaaklik om 'n groot aantal, geografies wydverspreide kundiges te betrek. Daar is besluit om die menings van menslikehulpbronpraktisyne in groot mynbou- en vervaardigingsondernemings reg oor Suid-Afrika te verkry.

Hierdie studie is nie-eksperimenteel van aard. Die belangrikste metodes van primêre-data-insameling by nie-eksperimentele navorsing is juis vraelyste, direkte waarneming en onderhoudvoering. In die lig van oorwegings soos dié uitgespel in afdeling 5.2, is besluit om van posvraelyste gebruik te maak in die onderhawige studie.

Deur middel van posvraelyste kon die respondente op 'n koste- en tydeffektiewe wyse betrek word. Die omvangrykheid van die onderwerp het dit verder ook noodsaak dat response op 'n redelik konsekwente wyse verkry moes word sodat inligtingsverwerking vergemaklik kon word. Voorts sou die verwerking van 'n groot hoeveelheid inligting vereis dat die data reeds georden moet wees, 'n aspek waar gestruktureerde vraelyste nuttig is. Laastens kon aanvaar word dat die respondente, uit hoofde van hulle posisies, almal 'n hoë geletterdheidsvlak sou hê, wat die toepaslikheid van posvraelyste (met relatief min instruksies) sou verhoog.

5.3.2 Vraelystipe

Gestruktureerde posvraelyste is in die onderhawige ondersoek gebruik. Uit afdeling 5.3.1 blyk dit duidelik dat die tipe inligting wat versamel moes word, die keuse van 'n posvraelys om die menings van praktisyne te kon peil, wenslik gemaak het.

Voorts was dit noodsaaklik dat die vraelys oorwegend gestruktureerd van aard moes wees sodat respondente met relatief min moeite en tyd die vraelyste kon voltooi en sodat inligtingverwerking vergemaklik kon word.

5.3.3 Konstruksie van vraelysitems en vraelysuitleg

By die ontwikkeling van vraelysitems wentel een van die eerste besluite rondom die mees gepaste soort vraelysitems om die spesifieke inligting by die respondente te ontlok.

Vanuit die literatuur (Babbie, 1973; Bailey, 1987; Berdi & Anderson, 1974; Emory, 1980; Labaw, 1980; McCallon & McCray, 1975; Visser, 1988; Williamson et al., 1982) kan daar in hierdie verband onderskei word tussen verskeie tipes vraelysitems. **Stellings** word meestal gebruik om inligting aangaande menings, houdings, standpunte, en so meer te bekom; **tweeledige vrae** bied net twee responsmoontlikhede, byvoorbeeld "Ja/Nee" of "Manlik/Vroulik"; **meervoudige keusevrae** kan gebruik word wanneer daar drie of meer moontlike response mag wees, byvoorbeeld by huwelikstatus waar 'n respondent kan reageer op "nooit getroud/getroud/geskei/wewenaar of weduwee"; **rangorde vrae** kan gebruik word om 'n relatiewe waarde aan 'n reeks aspekte toe te ken; **invulvrae** word gewoonlik aangewend om inligting in te win oor veranderlikes waarvoor daar te veel moontlike response bestaan om dit sinvol te klassifiseer, of vir veranderlikes soos ouderdom of salaris wat eers gekategoriseer word nadat die frekwensieverdeling van die response bekend is; **geskaleerde vraelysitems** word so ontwerp dat respondente hul reaksies kan verstrekk deur by elke vraag, stelling of ander vraelysitem 'n sekere punt te merk met behulp van 'n kruis, sirkel of ander metode; volgens Visser (1988:230) word geskaleerde vrae gebruik by meer subjektiewe aspekte wat redelik eenvoudig is, soos by houdings, sienings, menings, en so meer; **oopeninde of ongestruktureerde vrae** word normaalweg gebruik om inligting te versamel wat nie vooraf in 'n beperkte aantal kategorieë ingedeel kan word nie, sodat die respondent 'n vryer keuse het om enige antwoord te verskaf; en **opvolgvrae** word gebruik om verder inligting te versamel oor 'n respons wat in 'n vorige item gegee is.

Bogenoemde voorbeelde, met uitsluiting van oopeinde tipe vrae, resorteer onder gestruktureerde vraelysitems. Vanuit bylaag A en B kan gesien word dat die vraelyste in hierdie studie oorwegend gestruktureerd van aard was en dat daar van verskeie van die genoemde tipes vraelysitems gebruik gemaak is. Die oorhoofse doel was deurgaans om items redelik eenvoudig te hou sodat response makliker kon wees en die kanse op verwarring en waninterpretasies tot die minimum beperk sou word. Die vraelys wat vir die algemene ondersoek gebruik is (bylaag A), is effens aangepas sodat dit vir die Telkom ondersoek (bylaag B) geskik kon wees. Die aanpassings is grootliks daarop gemik om die algemene ondersoek se vraelysitems so te verander dat dit Telkom-spesifiek gestel is in die mikrovlakondersoek.

Die vraelysitems is in vyf aparte en duidelik afgebakende afdelings gekategoriseer. Afdeling A se vraelysitems fokus op biografiese besonderhede. Hier is meestal gebruik gemaak van meervoudige keuse vraelysitems en invulvrae.

Afdeling B se vraelysitems is geskaleerde stellings insake die verwysingsdenkraamwerke van respondente ten opsigte van die diensverhouding. Afdeling C se items is eweneens geskaleerde stellings insake die inhoud van diensverhoudingebestuurstrategie binne die konteks van die huidige situasie by respondente se ondernemings en ook met verwysing na die respondente se persoonlike voorkeure ten opsigte van die wenslike of ideale situasie. Afdeling D se items is ook geskaleerde stellings, hoofsaaklik insake aspekte van die prosesse verbonde aan 'n strategiese benadering tot diensverhoudingebestuur. Weer eens is items geskaleer in terme van 'n huidige en ideale toestand. Terwyl afdeling B en C se items eenvoudig en relatief kort is, is die items van Afdeling D van die vraelys meer omvattend en kompleks. Die rede hiervoor is geleë daarin dat die spesifieke prosesaspekte nie te eenvoudig gestel kon word sonder om duidelikheid of ondubbelsinnigheid prys te gee nie. In afdeling E van die vraelys is onder meer gebruik gemaak van rangordetipe-items. Die vraelysitems in afdeling E se hoofsaaklike doel was die insameling van diverse inligting wat nie maklik kategorieerbaar was binne die ander afdelings nie. Aspekte betreffende struktuursbesluite by die bestuur van die diensverhouding is in hierdie afdeling ondersoek en items is ook ingesluit met betrekking tot kritieke suksesfaktore in die veld van diensverhoudingebestuur.

By die ontwerp van die vraelys, meer spesifiek by die konstruksie en rangskikking van vraelysitems en die uitlegontwerp van die vraelys, is in die besonder gepoog om die vraelys se voorkoms sover moontlik respondent-vriendelik te maak. Die reeds bespreekte riglyne vir suksesvolle vraelysontwerp is sover moontlik deurgaans as rigsnoer gebruik.

5.3.4 Keuse van 'n skaal

Die keuse van 'n skaal kan volgens Couper (Couper, Smit, Stoker & Stasheim 1988: 138) 'n groot rol speel in die gehalte van die inligting wat deur 'n ondersoek gegenereer word. Gerber en Alberts (1984: 8-9) en Bailey (1987: 61-65) onderskei tussen vier soorte skale van meting, te wete nominale, ordinale, interval- en verhoudingsmetingskale. Nominale metingskale word bloot gebruik om kategorisering te bewerkstellig terwyl ordinale metingskale nominale metingskale verfyn, met 'n bykomende kenmerk van rangorde. So 'n rangorde inkorporeer dus konsepte soos "groter as" en "kleiner as" of "minder as" en "meer as", maar daar word nie aangedui hoeveel die verskil in grootte of hoeveelheid is nie. Hierteenoor omvat intervalmetingskale die eienskappe van nominale en ordinale metingskale, met 'n verdere eienskap waarvolgens bepaal kan word hoeveel gelyke eenhede verskil daar is tussen opvolgende en verskillende hoeveelhede en groottes. Numeriese verwerkings word hierdeur moontlik gemaak sodat die inligting gekwantifiseer kan word en afleidings daarvolgens gemaak kan word. Verhoudingsmetingskale sluit al die kenmerke van nominale, ordinale en intervalmetingskale in, met die verdere bykomende eienskap van absolute grootte wat ter sprake is by aspekte met 'n absolute nulpunt of negatiewe waardes. Fisiese verskynsels soos temperatuur word byvoorbeeld hiervolgens gemeet.

In hierdie ondersoek is ruim gebruik gemaak van die intervalmetingskaal en is grotendeels van 'n vierpuntskaal gebruik gemaak. Volgens Emory (1980: 271-274) word hierdie metingskaal veral gebruik wanneer 'n respondent gevra word om aan te dui in watter mate hy met elke stelling saamstem of verskil, deur 'n spesifieke numeriese waarde te selekteer by elke vraelysitem. Hoewel Korman (1977:372) aandui dat daar nie juis 'n verskil is tussen die gebruik van onewe of ewe skaalpunten nie,

is daar wel in hierdie ondersoek besluit om van ewe skaalpunt gebruik te maak, hoofsaaklik omdat dit die probleem van sentrale geneigdheid kan teenwerk sonder om die voordeel van die moontlike berekening prys te gee.

Met die Likert-tipe skaal, wat oorwegend in die onderhawige ondersoek gebruik is, word respondente gekonfronteer met 'n aantal stellings waarop hulle moet reageer op 'n skaal wat begin met "stem saam" en strek tot by "stem nie saam nie" (Komorita 1963: 327). Deur waardes toe te ken op 'n skaal ten opsigte van elke stelling, kan berekeninge gemaak word insake die menings, houdings of persepsies van respondente ten opsigte van die aspekte wat ondersoek word. Die skaal wat oorwegend in hierdie studie gebruik is, sien soos volg daaruit (kyk ook bylaag A & B):

- 1- Stem glad nie saam nie
- 2- Stem in mindere mate saam
- 3- Stem in groot mate saam
- 4- Stem in besondere mate saam

Die gebruik van skale by die insameling van navorsingsinligting deur middel van die gestruktureerde vraelys hou volgens Schnetler et al. (1989: 60) bepaalde voordele in wat verband hou met die wetenskaplike basis van sodanige navorsing. Juis deur die gebruik van skale kan meting gestandaardiseer word en kan fyner graderings van meting (en derhalwe verfynde ontledings van response) gefasiliteer word. Die gebruik van skale dien ook om die betroubaarheid en geldigheid van die navorsing te verhoog.

5.3.5 Geldigheid- en betroubaarheidsoorwegings

Armstrong (1991: 371) noem dat die geldigheidsvereiste van 'n meetinstrument daarop dui dat dit behoort te meet wat dit veronderstel is om te meet. Hierteenoor dui die betroubaarheidsvereiste op die konsekwentheid of akkuraatheid waarmee die meetinstrument veronderstel is om te meet. Volgens Mouton en Marais (1989: 79) hou die sentrale geldigheidsoorweging in die proses van data-insameling

verband met betroubaarheid, "dit wil sê of die toepassing van 'n (geldige) meetinstrument op verskillende ondersekgroepe onder verskillende omstandighede tot dieselfde waarnemings lei".

Ten opsigte van die geldigheidsvereiste wys Smith (1981: 147) op bepaalde onderskeibare geldigheidsaspekte. Terwyl teoretiese geldigheid verband hou met die geldigheid van die bepaalde teoretiese konstruksie, het inhoudsgeldigheid betrekking op die mate waarin die data wat ingesamel is verteenwoordigend is van die aspek wat nagevors word. Hierteenoor verwys samevallende geldigheid na die verband tussen die data en die bepaalde kriterium en dui voorspellingsgeldigheid op die mate waarin die ingesamelde data gebruik kan word om voorspellings te maak.

Volgens Schnetler et al. (1989: 82) kan verskeie faktore geldigheidsaspekte soos dié hierbo beïnvloed. Leidende bewoording van vrae en wanbegrip deur respondente is voorbeelde. Daar is egter 'n aantal valideringstegnieke beskikbaar om geldigheid te help verseker. Mouton en Marais (1989: 94) sê dat meetinstrumentbetroubaarheid wel verseker kan word (in die geval van gestruktureerde meetinstrumente soos skale) deur verskeie tegnieke soos die toets-hertoetsmetode en die interne konsistensiemetode. Om proaktief op te tree tydens die navorsingsontwerp ten einde die betroubaarheid en geldigheid te help verseker, is een metode, naamlik voortoetsing, in hierdie verband besonder prominent (Grobler 1991: 274 ; Erasmus 1991: 207). Grobler (1991: 274) stel dit soos volg: "Om die betroubaarheid en geldigheid van 'n meetinstrument te bepaal, kan 'n voortoets uitgevoer word".

In hierdie verband toon Pietersen (Couper et al. 1988: 119) aan dat voortoetsing 'n formele of informele vorm kan aanneem. In die onderhawige ondersoek is op laasgenoemde benadering besluit, en wel om veral twee redes. Eerstens kon die navorser uit hoofde van sy posisie as akademikus die meetinstrument (vraelys) met min moeite aan ander navorsers wat bekend is met die veld, beskikbaar stel vir kommentaar insake vraagkonstruksie en vraelysontwerp. Kundige kollegas kon derhalwe kritiek lewer op grond waarvan aanpassings gemaak kon word. Tweedens is die konsepvraelys spesifiek voorgelê aan 'n deskundige op die gebied van wetenskaplike vraagkonstruksie en vraelysontwerp.

5.3.6 Die keuse van die universum en teikengroepe

Vir die doeleindes van die empiriese ondersoek is, soos reeds genoem, besluit om ondersoeke te loods op 'n mikro- en makrovlak, en om tot geïntegreerde gevolgtrekkings te kom. Die doel met hierdie tweeledige empiriese ondersoek was nie om klem te plaas op die verskille en/of ooreenkomste tussen die twee ondersoeke nie, maar om te bepaal of daar deur middel van hierdie tipe bedryfsekonomiese ondersoeke op mikro- en makrovlak waarde tot die bestuurswetenskap toegevoeg kan word.

Met die oorhoofse doel van die ondersoek in gedagte, naamlik om te bepaal wat 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding behels, is daar besluit om eerstens 'n algemene ondersoek te loods. Vir hierdie doel is besluit dat relatief groot ondernemings (in terme van werknemergetalle) gewens sou wees as teikenpopulasie. Aanvanklik is besluit op die vervaardiging-, konstruksie- en mynbousektore juis omdat hierdie sektore 'n prominente rol speel in die Suid-Afrikaanse ekonomie (Suid-Afrikaanse Reserwebank 1994: 5-92), ook met spesifieke verwysing na indiensneming (Barker & Backer 1992: 59 en Sentrale Statistiekdiens 1994: 2.4). Daar is gevolglik besluit om nie 'n steekproef te trek nie, maar om alle mynbou-, konstruksie- en vervaardigingsondernemings in Suid-Afrika met 1000 of meer werknemers (volgens statistiek van die Buro vir Marknavorsing) by die ondersoek te betrek. Hierdie ondernemings sou relatief arbeidsintensief wees en in vergelyking met ondernemings met min werknemers, sou die strategiese belangrikheid van aspekte verbonde aan die diensverhouding groter wees. Die kans dat aspekte van die diensverhouding in dié groot mynbou-, konstruksie- en vervaardigingsondernemings op 'n strategiese bestuursvlak aandag verg, sal derhalwe teoreties gesproke, eweneens groter wees. Vir die doel van hierdie fase van die ondersoek is gebruik gemaak van die Buro vir Marknavorsing aan Unisa se registers en adreslyste (Bureau of Market Research 1993).

Die respondent-teikengroep waarop hier besluit is, is die hoof uitvoerende menslikehulpbronbestuurders van die geïdentifiseerde ondernemings. Hierdie respondentegroep is tipies die persone wat in groot ondernemings - saam met ander lede

van die topbestuurspan - gemoeid behoort te wees met strategiese bestuursbesluite rakende die diensverhouding.

Vir die doel van die mikrovlakondersoek is daar besluit om 'n bepaalde onderneming wat strategiese verandering ondergaan by die onderhawige studie te betrek. Dit sou dit moontlik maak om te bepaal of die ontwikkelde konseptuele raamwerke - bo en behalwe vir algemene makrovlaknavorsing - ook gepas is vir toegepaste bestuurswetenskaplike navorsing op ondernemingsvlak.

Vir hierdie doel is besluit op Telkom as teikenonderneming, juis omdat dit 'n onderneming is wat strategiese verandering ondergaan sedert dit op 1 Oktober 1991 vanaf 'n staatsinstelling oorgegaan het na 'n gekommersialiseerde maatskappy met die staat as alleen-aandeelhouer (Horwitz 1994: 368-370 en Bets 1991: 2-1/3). Met die besluit om Telkom te kommersialiseer, is hierdie onderneming dan ook spesifiek vir die eerste keer blootgestel aan die arbeidsbedeling soos gereël deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (Ebersohn 1993: B27) - 'n aspek wat opsigself strategiese verandering impliseer in soverre dit diensverhoudingebestuur betref. Strategiese verandering deur die kommersialisering van Telkom stel groot eise ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding in hierdie organisasie (Bets 1991: 2.1/5 - 2.1/7 & 2.1/11 en Ebersohn 1993: B26 - B28). Die finansiële implikasies van hierdie organisasie se ongeveer 64 000 personeel (Ebersohn 1993: B27) kan gesien word daarin dat personeelkoste sowat 40 persent van Telkom se 1993/1994 begroting uitgemaak het (Erasmus 1993: B22 - B23). Voorts is bykans 80 persent van Telkom se werknemers vakbondlede (Erasmus 1993: B23). Al hierdie aspekte dui daarop dat diensverhoudingebestuur in Telkom van strategiese belang is. Die respondenteteikengroep waarop besluit is vir hierdie deel van die empiriese studie is alle bestuurders, senior bestuurders, hoofbestuurders en senior hoofbestuurders ooreenkomstig Telkom se bestuurshiërargie. Daar is weer eens nie van steekproeftrekking gebruik gemaak nie en is besluit om die vraelyste aan alle lede van dié teikengroep te versprei.

5.3.7 Vraelysversending en die respons

In die algemeen kan dit gestel word dat die betroubaarheid en geldigheid van 'n ondersoek se bevindinge beïnvloed word deur die responskoers. Hoe hoër die responskoers is, dit wil sê hoe meer vraelyste terugontvang word, hoe meer waardevol is die inligting wat voortvloei uit die bevindinge.

Een van die belangrikste probleemareas waarmee navorsers te doen kry wentel juis rondom die vraag of die inligting wat verkry is verteenwoordigend is van die universum, aldus Vermeulen (1987: 8). Hierdie aspek hou direk verband met die responskoers wat in 'n ondersoek behaal word. Stopher en Meyburg (1979: 112- 114) dui aan dat die koers van die nie-respons van individue een van die grootste probleme verbonde aan die uitvoer van self-geadministreerde navorsing is, 'n koers wat volgens dié outeurs gemiddeld in die omgewing van 70 persent is. In aansluiting hierby argumenteer Robinson (1969: 138) dat 'n responskoers van 30 persent by die posvraelysondersoekmetode waarby 'n relatief homogene teikenpopulasie ter sprake is, as verteenwoordigend beskou kan word. Douwes Dekker (1994: 11) dui selfs aan dat 'n responskoers van 23 persent aanvaarbaar is terwyl Grobler (1991: 280-283) verduidelik dat die responskoers van 29 persent vir doeleindes van sy doktorsale navorsing as verteenwoordigend beskou is.

Ten einde die responskoers positief te beïnvloed, dui Bailey (1987: 153-168) op veral sewe faktore, te wete die aantreklikheid van die vraelys se formaat, die lengte van die vraelys, die aard van die dekkingsbrief, die gemak waarmee die vraelys voltooi en teruggestuur kan word, die aansporings wat aangebied word om die vraelys te voltooi, die aard van die persone aan wie die vraelys gestuur word, en of borge bestaan vir die ondersoek al dan nie.

In die onderhawige ondersoek is sover moontlik by voorgenoemde riglyne gehou en is 421 vraelyste vir die algemene ondersoek (dit wil sê die makrovlakondersoek wat die mynbou-, konstruksie- en vervaardigingsondernemings betrek het) versend gedurende die laaste week van Desember 1993. Na afloop van al die opvolgoptredes en aanmanings is op 11 Maart 1994 besluit om te volstaan met die bruikbare

vraelyste wat terugontvang is. Op hierdie stadium was 'n totaal van 129 vraelyste terugontvang waarvan 15 nie bruikbaar was nie. Van die 114 bruikbare vraelyste was slegs 11 afkomstig van respondente in die konstruksiebedryf, wat die responskoers vir hierdie sektor op vyftien persent (11 uit 73) te staan sou bring. Daar is gevolglik besluit om hierdie sektor vir doeleindes van die empiriese ondersoek te elimineer. Die oorblywende 103 bruikbare vraelyste verteenwoordig dus 'n responskoers van 29,6 persent (103 uit 348) in totaal. Die responskoers vir die mynbou-sektor is uiteindelik op 33,02 persent aanvaar (35 bruikbare vraelyste uit 106 is terugontvang) en vir die vervaardigingsektor is dit op 28,09 persent aanvaar (68 bruikbare vraelyste uit 242 is terugontvang).

Intussen is die vraelys aangepas deur vraelysitems Telkom-spesifiek te maak vir doeleindes van die mikrovlakondersoek binne Telkom. Die tweede deel van die empiriese ondersoek is geloods toe die Telkom-vraelyste se dekbrieff (kyk bylaag B) op 4 Maart 1994 onderteken is, waarna dit gedupliseer is, en 831 vraelyste saam met die dekbrieff en selfgeadresseerde koeverte in Telkom-koeverte verpak en uitgestuur is deur Telkom se interne poststelsel op 8 Maart 1994. Op 12 April 1994, nadat 313 van die 831 uitgestuurde vraelyste terugontvang is, is besluit om te volstaan met die responskoers van 36,1 persent (13 vraelyste was nie bruikbaar nie).

5.4 REKENARISERING EN KODIFISERING VAN DATA

Die rekenaarprogram "Statistical Analysis System" (SAS Users's guide 1985), wat algemeen gebruik word vir statistiese verwerking van navorsingsdata, is in die onderhawige ondersoek ook benut. Alle data is vanaf die voltooide vraelyste op standaardinsleutelvorms gekodeer waarna dit ingesleutel is.

5.5 ALGEMENE BENADERING TOT DIE STATISTIESE ONTLEDING VAN VRAELYSDATA EN DIE RAPPORTERING DAARVAN

5.5.1 Algemeen

By die verwerking en interpretering van navorsingsdata wat kwantifiseerbaar is, hou

een van die belangrikste besluite oor navorsingsmetodologie verband met die gebruik en rapportering van statistiese resultate. Die resultate voortspruitend uit die empiriese ondersoek vorm die tema van hoofstuk 6. In hierdie afdeling word egter gefokus op die algemene benadering waarop besluit is ten opsigte van die statistiese ontleding en interpretasie van die ingesamelde gegewens en die rapportering daarvan.

Daar is besluit om, vir soverre dit afdeling A, D en E van die vraelys betref, veral gebruik te maak van die gewone beskrywende statistieke soos frekwensies en rekenkundige gemiddeldes. Benewens hierdie gewone beskrywende statistieke is in hierdie studie ook welbekende en algemeen aanvaarde statistiese toetse, soos variansie-ontledings uitgevoer, waar toepaslik. In hierdie verband is besluit op 'n beduidendheidspeil van 0,01 en word hierdie besluit in afdeling 5.5.4 gemotiveer.

Voorts is daar besluit om, ten opsigte van aspekte wat verband hou met die inhoud van diensverhoudingebestuurstrategie (afdeling B en C van die vraelys), swaar te leun op faktorontleding as 'n tegniek om sekere onderliggende "dimensies" te ontbloot.

5.5.2 Faktorontledings vir konstrugeldigheidsbepaling

Kerlinger (1986: 569) maak die volgende opmerkings oor faktorontleding as statistiese tegniek:

Factor analysis serves the purpose of scientific parsimony. It reduces the multiplicity of tests or measures that belong together - which ones virtually measure the same thing, in other words, and how much they do so. It thus reduces the number of variables with which the scientist must cope. It also helps the scientist locate and identify unities or fundamental properties underlying tests and measures.

Dieselfde outeur (Kerlinger 1986: 138) stel dit dat faktorontleding spesifiek daarop gemik is om die navorser te help om die "unities or dimensions, called factors,

behind many measures" te ontbloot. Child (1990: 1) beskou die faktorontledingsproses eenvoudig as "orderly simplification", terwyl Grobler (1991: 285) ook spesifiek daarop dui dat faktorontledings dit moontlik maak om dimensies wat die korrelasies tussen items onderlê, te ontbloot.

Macdonald (1993: 4/35) som hierdie statistiese metode se rasionaal so op: "Factor analysis is designed to uncover dimensions underlying variables which inter-relate or correlate with each other. The rationale is that those items which correlate with each other do so because they refer to or share the same dimension."

Faktoroplossings verskaf derhalwe basies die korrelasies of sogenaamde "faktorladinge" van oorspronklik gestelde veranderlikes (soos vraelysitems) met hipotetiese "dimensies" of "faktore", soos deur die statistiese tegniek gevorm.

Daar is besluit om van die program PROC FACTOR van die statistiese programmatuursisteam SAS (SAS User's Guide 1985) gebruik te maak in hierdie verband. In besonder is besluit om maksimum aanneemlikheid faktorontledings (Mulaik 1972) uit te voer op die korrelasies tussen die items van afdelings B en afdeling C van die vraelys. Hierdie afdelings se items is, soos reeds gemeld, juis so geformuleer dat dit sentreer om die teoreties voorveronderstelde "dimensies" wat verband hou met die inhoud van sekere bestuursbesluite en -voorkeure met betrekking tot diensverhoudingstrategie.

'n Navorsers moet volgens die tegniek van maksimum aanneemlikheid faktorontleding besluit hoeveel faktore onttrek of gevorm moet word. In hierdie studie is besluit op die aantal faktore aan die hand van aspekte soos die aantal faktore wat op grond van die teorie verwag kon word, die aantal faktore met eiewaardes groter as 1,0, en die interpreteerbaarheid van die faktore.

Faktoroplossings is aan die hand van die Promax kriterium getransformeer ten einde maksimale interpreteerbaarheid te verkry. Die Promax rotasie begin met 'n Varimax-geroteerde oplossing aan die hand waarvan dit 'n teikenmatriks skep. Die faktoroplossing word dan geroteer (getransformeer) om die teikenmatriks te approk-

simeer (Mulaik 1972: 300-303). Hierdie metode van rotasie of transformasie is 'n skuinsfaktorrotasie en laat dus toe dat faktore statisties gekorreleer mag wees. So 'n skuinsfaktorrotasie is juis gepas in die onderhawige ondersoek omdat vanuit die teoretiese perspektief verwag is dat, hoewel sekere dimensies konseptueel mag verskil, hulle inderwaarheid nou interverweef en verwant aan mekaar mag wees.

5.5.3 Korrelatiewe en variansie-ontledings

'n Belangrike tema regdeur hierdie studie is die teoreties konseptualiseerbare verband tussen sekere aspekte van die diensverhouding wat bestuur moet word. Spesifiek is teoreties aangevoer dat daar 'n verband is tussen die verwysingsdenkraamwerke van besluitnemers en die tipe strategieë wat hulle voorstaan, sowel as 'n verband tussen die individuele en kollektiewe dimensies van diensverhoudingebestuur. Om die verband tussen sodanige aspekte na te vors is gebruik gemaak van variansie-ontledings in sekere gevalle en die berekening van produkmomentkorrelasies in ander gevalle. Waar statistiese toetse gebruik is om die verband tussen kategorieese veranderlikes en 'n aspek gemeet op 'n intervalskaal te bepaal, is dit met behulp van variansie-ontleding gedoen ooreenkomstig Kerlinger (1973). Kategorieese veranderlikes (onafhanklike veranderlikes) verdeel response in subgroepe en hierdie subgroepe kan dan met mekaar vergelyk word wat hulle gemiddelde tellings op die intervalskaal (afhanklike veranderlikes) betref. 'n Statisties beduidende F-waarde dui in sodanige gevalle aan dat van die subgroepe van mekaar verskil wat hierdie gemiddelde tellings op die intervalskaal betref.

Kerlinger (1973: 147) som variansie-ontleding op as 'n metode vir die identifisering en opbreking van en toetsing vir statisties beduidende (of betekenisvolle) verskille "that came from different sources of variation". Produkmomentkorrelasies hierteenoor, waarvan die Pearson produkmomentkorrelasiekoëffisiënt 'n bekende indeks is (Hays 1963: 499), verwys basies na die verwantskap tussen twee veranderlikes. Die aard van so 'n verwantskap word aangedui deur die korrelasiekoëffisiënt waarvan die waarde positief ('n positiewe verwantskap) kan wees, en kan wissel tussen -1,0 en 0 (negatief) en 0 en +1,0 (positief) volgens Kerlinger (1988: 63). Die produkmomentkorrelasies is spesifiek gebruik waar die verband tussen

sekere gevormde digotome dimensies ondersoek is.

5.5.4 Die beduidendheidspeil (statistiese betekenisvolheid)

Enige statistiese resultaat (byvoorbeeld die produkmomentkorrelasie r -waarde of die ANOVA F -waarde) kan met 'n sekere waarskynlikheid aan toeval toegeskryf word. Dit is dus nodig om te bepaal wat die waarskynlikheid is dat bepaalde resultate per toeval kan voorkom. 'n Sogenaamde p -waarde word deur die meeste statistiese rekenaarprogramme saam met elke berekende toetsstatistiek gegee, wat die kumulatiewe waarskynlikheid verskaf dat alle resultate meer beduidend of net so beduidend as die verkreeë resultaat is. Die navorser besluit derhalwe, op 'n redelik arbitrêre wyse, wanneer so 'n p -waarde só klein is dat 'n betrokke toetsresultaat nie langer aan toeval toegeskryf kan word nie. So 'n verkose "afsnywaarde" staan algemeen bekend as die sogenaamde beduidendheidspeil.

Die navorser besluit vooraf op hierdie sogenaamde beduidendheidspeil, byvoorbeeld 0,05. Indien die p -waarde van 'n toetsstatistiek (byvoorbeeld die p -waarde geassosieer met 'n bepaalde t -waarde) dan kleiner is as hierdie beduidendheidspeil, word die gevolgtrekking gemaak dat die statistiek beduidend is op die voorafgekose beduidendheidspeil.

Die keuse van die grootte van die beduidendheidspeil is, soos reeds genoem, 'n redelik arbitrêre aangeleentheid. Die beduidendheidspeil word konvensioneel gestel op 0,05 of 0,01. Hays (1963: 273, 280-281) beklemtoon dat hierdie beduidendheidspeil só streng gestel word wanneer 'n tipe I fout (die waarskynlikheid dat die nulhipotese verkeerdelik verwerp sal word) as ernstig beskou word (soos dikwels die geval is in die mediese wetenskappe). In die geesteswetenskappe sal 'n tipe I fout selde tot lewensverlies lei. Daar word trouens met net soveel sorg gelet op die tipe II fout, met ander woorde die kans dat 'n beduidende resultaat oorgesien kan word.

Uit hierdie perspektief beskou sou die navorser dus 'n beduidendheidspeil van byvoorbeeld 0,25 kon stel, veral indien gewerk sou word vanaf die veronderstelling dat slegs 'n enkele statistiese toets uitgevoer sou word. In die geesteswetenskappe

word daar egter meestal 'n groot aantal statistiese toetse uitgevoer op dieselfde steekproef. Waarnemings word met ander woorde gemaak ten opsigte van 'n groot aantal items of veranderlikes. Dit is dan ook so dat die tipe I foute akkumuleer met elke toets wat op dieselfde data uitgevoer word.

Hoewel die finale keuse van die spesifieke beduidendheidsvlak tot 'n mate arbitrêr bly, is tog besluit om die beduidendheidspeil strenger te maak, juis om te kompenseer vir hierdie tipe I foute wat akkumuleer namate meer en meer toetse uitgevoer word. Aangesien in die onderhawige ondersoek 'n groot aantal statistiese toetse uitgevoer is, is besluit om deurgaans 'n beduidendheidspeil van 0,01 te gebruik.

5.5.5 Benadering tot die interpretasie en rapportering van statistiese resultate

Statistiese resultate word meestal in tabelle weergegee, hoewel daar ook ruim gebruik gemaak word van grafieke ten einde sekere resultate visueel voor te stel. By die bespreking van die navorsingsresultate is die benadering om die resultate vir die twee ondersoeke hoofsaaklik op 'n geïntegreerde basis te interpreteer en te rapporteer. Hoewel die resultate meestal op 'n geïntegreerde basis gerapporteer word, val die klem nie soseer op 'n vergelyking van die resultate van die algemene ondersoek en dié van die Telkom-ondersoek nie, veral aangesien die twee ondersoeke se respondentgroepe baie verskil en die een ondersoek 'n makrovlak fokus het terwyl die ander een se fokus op ondernemingsvlak is.

In die eerste plek word bepaalde biografiese veranderlikes van die twee ondersoeke se respondente en hul ondernemings gerapporteer. Hier word die resultate afsonderlik ontleed. Tweedens word die resultate met betrekking tot inhoudsaspekte van diensverhoudingebestuurstrategie gerapporteer. Hier word die resultate van die twee ondersoeke meestal saam weergegee ten einde dit op 'n geïntegreerde wyse te ontleed. By hierdie deel van die empiriese ondersoek word, soos reeds genoem, swaar geleun op faktorontleding en word dié patroon van gestandaardiseerde regreessiekoëffisiënte op sodanige wyse gerapporteer dat dit die interpretasie van die aard van die faktore kan vergemaklik. So is besluit om die faktorladings kleiner as 0,30 weg te laat uit die matrikse in die teks, en word die ladings afgerond ten einde

leesbaarheid te vergemaklik. By die weergee van die resultate van F- en t- toetse in tabelvorm, is verder ter wille van leesbaarheid besluit om getalle van gemiddeldes meestal tot die naaste twee desimale af te rond. Daar is ook besluit om nie die F- en t-waardes wat met die gerapporteerde p-waardes gepaardgaan (wat dui op die waarskynlikheid onder die nulhipotese) te rapporteer nie.

In die derde plek word resultate met betrekking tot die proses van strategiese diensverhoudingebestuur gerapporteer. Hier word die resultate ook saam gerapporteer. By die ontleding van hierdie resultate val die klem veral op die wenslike aard van bepaalde komponente van strategiese diensverhoudingebestuur soos voorgedhou deur die respondente van die algemene ondersoek. Hierdie resultate dien as norm waarteen huidige praktyk in beide ondersoekgroepe vergelyk word. By die rapportering van resultate is besluit om tabelle met data en die matrikse wat die korrelasies tussen veranderlikes en faktore weergee, volledig in die teks te rapporteer. Minder belangrike statistieke wat nie verskaf word nie is op aanvraag van die navorser beskikbaar.

5.6 SLOT

Hierdie hoofstuk is gewy aan 'n bespreking van die wyse waarop te werk gegaan is by die uitvoering van die empiriese ondersoek. Daar is verduidelik dat die ondersoek tweeledig van aard is in dié sin dat daar op 'n makro vlak (onder verskeie geselekteerde mynbou- en vervaardigingsondernemings landwyd) en op 'n mikro vlak (binne Telkom as onderneming) navorsing gedoen is binne dieselfde bestuurswetenskaplike raamwerk. Die posvraelys wat as data-insamelingsinstrument in hierdie ondersoek gebruik is is bespreek, die seleksie van die universa en teikengroepe is toegelig en die navorsingsproses wat nagevolg is is oorsigtelik bespreek. Daar is in die laaste afdeling ook verduidelik wat die algemene benadering tot die statistiese ontleding, vertolking en rapportering van die ingesamelde data is. In hoofstuk 6 word die statistiese resultate voortspruitend uit die tweeledige ondersoek gerapporteer.

HOOFTUK 6

RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK: STATISTIESE ONTLEDINGS

6.1 INLEIDING

Soos in hoofstuk een aangetoon, is een doelstelling van hierdie studie die daarstelling van 'n konseptuele bestuurswetenskaplike raamwerk met betrekking tot 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding. Verdere doelstellings hou verband met die opbou van kennis oor die **proses** en **inhoud** verbonde aan strategiese bestuursbesluite insake die diensverhouding in geselekteerde Suid-Afrikaanse ondernemings. Ter bereiking van die voorgenoemde doelstellings is, soos reeds verduidelik, 'n tweeledige navorsingsbenadering gevolg waar data deur middel van gestruktureerde vraelyste versamel is op 'n makro- sowel as op 'n ondernemingsvlak.

In hierdie hoofstuk word die resultate voortspruitend uit dié tweeledige empiriese ondersoek gerapporteer, soos gebaseer op statistiese ontledings van die data en die algemene interpretasie daarvan. Die algemene benadering tot die interpretasie en rapportering van die resultate is in hoofstuk vyf verduidelik.

6.2 PROFIEL VAN DIE RESPONDENTE: 'N OORSIG VAN DIE BIOGRAFIESE VERANDERLIKES

Die doel met afdeling A van die vraelyste (kyk bylaag A en bylaag B) was om inligting oor bepaalde biografiese veranderlikes in te win. Die resultate in hierdie verband word vervolgens afsonderlik vir die twee ondersoeke bespreek.

6.2.1 Algemene ondersoek

6.2.1.1 Sektor en grootte van ondernemings

Die vraelyste is uitgestuur aan alle konstruksie-, mynbou- en vervaardigings-ondernemings wat volgens die Buro vir Marknavorsing se databasis meer as 1000 werknemers in diens het. Nadat die vraelyste terugontvang is en 'n responskoers van slegs 15 persent verkry kon word by ondernemings in die konstruksiesektor, is soos genoem, besluit om hierdie kategorie te elimineer. Tabel 6.1 gee 'n uiteensetting van die ekonomiese sektor van die respondentondernemings se hoofaktiwiteite. Tabel 6.2. bevat data oor die grootte van die ondernemings in terme van personeelgetalle en tabel 6.3 weerspieël die geskatte jaarlikse omset van die respondentondernemings.

Dit blyk uit hierdie data dat die ondernemings wat die respondente verteenwoordig oorwegend groot is in terme van personeelgetalle sowel as omsetsyfers. Hoewel 17 van die ondernemings minder as 1000 werknemers in diens het, is slegs twee hiervan se personeelgetalle minder as 500. Derhalwe is besluit om al dié ondernemings se response te gebruik. Die meeste ondernemings se hoofaktiwiteit resorteer onder die vervaardigingsektor, het meer as 1000 werknemers in diens en die meeste se omset is meer as R100 miljoen per jaar. Al hierdie ondernemings kan dus as "groot" beskou word.

TABEL 6.1
ALGEMENE ONDERSOEK: EKONOMIESE SEKTOR VAN
ONDERNEMINGS

EKONOMIESE SEKTOR	N	%
VERVAARDIGING	68	66,0
MYNBOU	35	34,0
TOTAAL	103	100

TABEL 6.2

ALGEMENE ONDERSOEK: PERSONEELGETALLE VAN ONDERNEMINGS

Aantal werknemers	N	%
422	1	1,0
450	1	1,0
500-999	15	14,6
1000-1999	37	35,9
2000-2999	8	7,8
3000-3999	15	14,6
4000-4999	5	4,9
5000-9999	14	13,6
10000+	7	6,8
Totaal	103	100*
Gemiddelde aantal werknemers per onderneming	3343	

* Presentasies tel nie deurgaans op na 100 nie aangesien getalle benader is tot een desimaal

TABEL 6.3

ALGEMENE ONDERSOEK: JAARLIKSE OMSETSYFERS VAN ONDERNEMINGS

Omset per jaar	N	%
R2,1 — R3,0 miljoen	1	1,0
R3,1 — R5,0 miljoen	1	1,0
R5,1 — R10,0 miljoen	2	2,0
R10,1 — R100 miljoen	24	23,8
Meer as R100 miljoen	73	72,3
Totaal	101*	100

* Waar frekwensiewaardes in hierdie hoofstuk nie optel tot 103 nie beteken dit dat die verskil tussen die totale N-waarde en 103 die hoeveelheid respondente verteenwoordig wat nie op die spesifieke vraag gerespondeer het nie. In hierdie geval het twee respondente nie op die vraelysitem (item A4) gereageer nie. Dieselfde benadering geld by die rapportering van statistiek oor die Telkomondersoek.

6.2.1.2 *Kompeterende aard van ondernemings se markomgewing*

In tabel 6.4 word 'n uiteensetting verskaf van die respondente se menings ten opsigte van die aard van kompetendheid in hul ondernemings se markomgewings.

TABEL 6.4

**ALGEMENE ONDERSOEK: KOMPETERENDE AARD VAN
MARKOMGEWINGS**

Aard van kompetisie	N	%
Uiters kompetierend	47	45,6
Relatiewe hoë vlak van kompetisie	37	35,9
Relatiewe lae vlak van kompetisie	11	10,7
Uiters min of geen kompetisie	7	6,8
Onbekend	1	1,0
Totaal	103	100

Uit tabel 6.4 blyk dat min ondernemings (slegs 17,5 persent) relatief min tot geen kompetisie ervaar. Die grootste hoeveelheid ondernemings (45,6 persent) ervaar uiters kompeterende markomstandighede terwyl 'n verdere 35,9 persent in 'n relatief sterk kompeterende markomgewing funksioneer. Vir die oorgrote meerderheid ondernemings (81,5 persent) is dit derhalwe noodsaaklik om op 'n kompeterende wyse bestuur te word.

6.2.1.3 Strategiese beplanning in die ondernemings en die rol van respondente daarin

Ten einde 'n suksesvolle voortbestaan te verseker in kompeterende markomgewings is dit nodig om strategiese beplanning te onderneem. Tabel 6.5 weerspieël die mate waarin strategiese beplanning in die respondentondernemings gedoen word.

TABEL 6.5

**ALGEMENE ONDERSOEK: MATE VAN STRATEGIESE BEPLANNING IN
ONDERNEMINGS**

Mate van strategiese beplanning	N	%
Glad nie	1	1,0
In 'n mindere mate	22	21,4
In 'n redelike groot mate	48	46,6
In 'n uiters groot mate	29	28,2
Onbekend	3	2,9
Totaal	103	100

Vanuit tabel 6.5 blyk dat die meeste ondernemings (bykans 75 persent) strategiese beplanning in 'n redelike groot mate (46,6 persent) tot 'n uiters groot mate (28,2 persent) toegepas word. Voorts dui die resultate in tabel 6.6 daarop dat die meeste van die respondente (wat almal menslikehulpbronbestuurspraktisyns is — kyk afdeling 6.2.1.6 hieronder) lede is van bestuurspanne wat verantwoordelik is vir strategiese beplanning en besluitneming. Die respondente is in die algemeen dus in 'n redelike goeie situasie om te kon reageer op vraagitems insake strategiese diensverhoudingebestuur.

TABEL 6.6
ALGEMENE ONDERSOEK: RESPONDENTDEELNAME AAN
STRATEGIESE BEPLANNING

Lidmaatskapstatus	N	%
Lid van strategiese beplanning bestuurspan	73	70,9
Nie lid van strategiese beplanning bestuurspan	30	29,1
Totaal	103	100

6.2.1.4 Vakbondbetrokkenheid by ondernemings

Soos deurgaans beklemtoon in die teoretiese hoofstukke speel vakbonde tans 'n belangrike rol in die meeste Suid-Afrikaanse ondernemings, wat aan bestuursbesluite oor die diensverhouding 'n sterk kollektiewe dimensie verskaf.

In tabel 6.7 word aangedui in watter mate die ondernemings se werksmagte "gevakbondiseer" ("unionised") is. Tabel 6.8 weerspieël die relatiewe tydperk van vakbondbetrokkenheid by die ondernemings en tabel 6.9 reflekteer resultate oor die persepsies van die respondente ten opsigte van die algemene benadering van die vakbonde wat tans by hulle ondernemings betrokke is.

TABEL 6.7
ALGEMENE ONDERSOEK: MATE WAARIN WERKNEMERS LEDE VAN
VAKBONDE IS

Personeel se vakbondlidmaatskap	N	%
Glad nie	1	1,0
In 'n geringe mate	8	7,8
In 'n groot mate	70	68,0
In 'n uiters groot mate	24	23,3
Totaal	103	100

TABEL 6.8
ALGEMENE ONDERSOEK: TYDPERK VAN VAKBONDBETROKKEHEID
BY ONDERNEMINGS

Tydperk	N	%
Geen vakbonde	1	1,0
Eerste kontak baie onlangs	2	2,0
Ongeveer een tot drie jaar	5	4,9
Ongeveer vier tot sewe jaar	16	15,7
Ongeveer agt tot twaalf jaar	38	37,2
Meer as twaalf jaar	40	39,2
Totaal	102	100

TABEL 6.9
ALGEMENE ONDERSOEK: PERSEPSIES VAN BETROKKE
VAKBONDE SE BENADERINGS

Vakbondbenadering	N	%
1. Uiters onbillike, moeilik en konflikgeoriënteerd	1	1,0
2. Redelik onbillik, moeilik en konflikgeoriënteerd	29	29,3
3. Gemiddeld	46	46,5
4. Redelik begripvol, en wyddenkend en redelik samewerkend	22	22,2
5. Uiters begripvol wyddenkend en redelik same-werkend	1	1,0
Totaal	99	100
Gemiddeld op vyfpuntskaal	2,9	

Vanuit hierdie tabelle blyk dit dat daar oor die algemeen sterk vakbondbetrokkenheid is by die respondentondernemings en reeds vir redelike lang tydperke. In 91,3 persent van die gevalle is werknemers in 'n groot (68 persent) tot uiters groot (23,3 persent) mate vakbondlede. Die meeste ondernemings is blootgestel aan vakbondbetrokkenheid vir 'n redelike lang tydperk (agt jaar of meer). In die algemeen word die oorhoofse benadering van vakbonde beskou as redelik met 'n gemiddelde graad van konflikoriëntasie. Daar is egter 'n geringe neiging onder respondente om die oorhoofse vakbondbenaderings eerder as onredelik, "moeilik" en konflikgeoriënteerd te beskou, as begripvol, wyddenkend en samewerkend. Oorhoofs beskou toon hierdie resultate 'n sterk teenwoordige kollektiewe dimensie by die diensverhouding in die respondentondernemings.

6.2.1.5 Gebruikmaking van tydelike en deelydse personeel

Sommige ondernemings maak meer as ander gebruik van tydelike en deelydse personeel, wat 'n invloed kan uitoefen op aspekte soos vakbondbetrokkenheid. Vanuit tabel 6.10 blyk dit dat daar in minder as 9 persent van die ondernemings in 'n groot (8,7 persent) tot uiters groot mate (1,0 persent) gebruik gemaak word van tydelike en/of deelydse werknemers. In die meeste gevalle word tydelike en/of deelydse werknemers bloot in 'n geringe mate benut.

TABEL 6.10

ALGEMENE ONDERSOEK: GEBRUIKMAKING VAN TYDELIKE EN/OF DEELTYDSE WERKNEMERS

Tydlike en/of deelydse werknemers	N	%
Glad nie	9	8,7
In 'n geringe mate	84	81,6
In 'n groot mate	9	8,7
In 'n uiters groot mate	1	1,0
Totaal	103	100

6.2.1.6 *Biografiese veranderlikes ten opsigte van respondente*

Dit is belangrik om, wanneer vraelyste gebruik word as data-insamelingsmetode, ag te slaan op biografiese besonderhede van die respondente wat die vraelyste voltooi.

Tabel 6.11 tot 6.15 weerspieël inligting in hierdie verband.

TABEL 6.11
ALGEMENE ONDERSOEK: TIPE EN VLAK VAN RESPONDENTE
SE POSISIES

Tipe en vlak van posisie bekleë	N	%
Topvlak, uitvoerende menslikehulpbronpraktisyn	35	34,0
Hoë vlak menslikehulpbronpraktisyn	45	43,7
Middelvlak/senior menslikehulpbronpraktisyn	23	22,3
Laë vlak menslikehulpbronpraktisyn	0	0
Totaal	103	100

Uit tabel 6.11 blyk dat die oorgrote meerderheid respondente (77,7 persent) hoë tot topvlak posisies in hul ondernemings bekleë. Terwyl 34 persent topvlak uitvoerende posisies bekleë, het 'n verdere 43,7 persent aangedui dat hulle hoë bestuursvlakposisies bekleë. Die orige 22,3 persent respondente het aangedui dat hulle middelvlak of senior bestuursvlakposisies bekleë. Geen respondente is laëvlak spesialispraktisyns nie en weer eens dui dié resultate daarop dat die respondente in 'n goeie posisie is om sinvol aan die ondersoek te kon deelneem.

TABEL 6.12
ALGEMENE ONDERSOEK: RESPONDENTE SE WERKSPEK IN
ORGANISASIESTRUKTUUR

Werksppek in organisasiestruktuur	N	%
Groep hoofkantoor/korporaatvlak	36	35,0
Divisionele intermediêre vlak	33	32,0
Onafhanklike besigheidseenheidvlak	30	29,1
Aanleg of laë vlak van besigheidseenheid	4	3,9
Totaal	103	100

Tabel 6.12 (ommesy) se data toon dat die respondente eweredig versprei is oor die onderskeie organisasievlakke. Die meeste respondente (35 persent) se werksplek is op korporaat- of hoofkantoorvlak en die tweede meeste (32 persent) op divisio- nele of intermediêre vlak. Slegs vier respondente se werksplek is op 'n vlak wat laer is as dié van 'n onafhanklike besigheidseenheid, waar strategiese bestuur nor- maalweg minder prominent behoort te wees.

Uit tabel 6.13 blyk dat die respondente in die algemeen oor baie jare ervaring in die veld van menslikehulpbronbestuur beskik. Die oorgrote meerderheid respon- dente (59,8 persent) beskik oor 11 tot 20 jaar werkservaring in hierdie veld terwyl slegs 11,8 persent van die respondente oor een tot vyf jaar ervaring in dié veld beskik. Weer eens dui hierdie resultate op die potensieël sinvolle deelname van dié respondente.

TABEL 6.13

**ALGEMENE ONDERSOEK: RESPONDENTE SE WERKSERVARING
IN MENSLIKEHULPBRONBESTUUR**

Aantal jare	N	%
1-5 jaar	12	11,8
6-10 jaar	20	19,6
11-20 jaar	61	59,8
Meer as 20 jaar	9	8,8
Totaal	102	100
Gemiddelde aantal jare ervaring	13,2	

Menslikehulpbronpraktisyns in Suid-Afrika kan as professionele praktisyns by die Suid- Afrikaanse Raad vir Personeelpraktyk registreer in verskeie kategorieë. Tabel 6.14 toon dat die meerderheid (53,4 persent) van die 103 respondente wel geregi- streer is, terwyl 46,6 persent nie geregistreerde personeelpraktisyns is nie. Die kategorie van registrasie wat die prominentste figureer is "algemene personeel- praktisyn" (48 respondente).

TABEL 6.14

**ALGEMENE ONDERSOEK: RESPONDENTE SE REGISTRASIESTATUS
BY DIE SUID-AFRIKAANSE RAAD VIR PERSONEELPRAKTYK**

Registrasiestatus	N	%
Nie geregistreer	48	46,6
Algemene personeelpraktisyn	48	46,6
Arbeidsverhoudingepraktisyn	2	1,9
Opleiding en ontwikkelingspraktisyn	3	2,9
Personeeldienstpraktisyn	2	1,9
Totaal	103	100

Dit blyk uit tabel 6.15 dat die oorgrote meerderheid respondente (92,1 persent) minstens 'n kwalifikasie ekwivalent aan matriek plus drie jaar (byvoorbeeld 'n B-graad of diploma), of hoër het. Terwyl 31,7 persent van die respondente oor 'n honneursgraad of hoër diploma beskik, is daar selfs 14 respondente (13,9 persent) wat oor 'n meestersgraad of hoër kwalifikasie beskik. Die respondente is oor die algemeen dus goed gekwalifiseer wat verder impliseer dat die respondente sinvol aan die ondersoek kon deelneem.

TABEL 6.15

ALGEMENE ONDERSOEK: KWALIFIKASIES VAN RESPONDENTE

Hoogste akademiese kwalifikasie	N	%
Laer as matriek	0	0
Matriek	1	1,0
Een tot twee jaar na matriek	7	6,9
B-graad/diploma	47	46,5
Honneursgraad/hoër diploma	32	31,7
Meestersgraad of hoër	14	13,9
Totaal	101	100

6.2.1.7 Grootte van menslikehulpbrondepartemente

Namate ondernemings in grootte toeneem, is die tendens dat die aantal persone werksaam in die ondernemings se menslikehulpbrondepartemente ook sal vermeerder. Tabel 6.16 bevat data insake die grootte van die respondentondernemings se menslikehulpbrondepartemente ooreenkomstig die aantal werknemers werksaam in sodanige departemente.

TABEL 6.16
ALGEMENE ONDERSOEK: AANTAL WERKNEMERS WERKSAAM
IN MENSLIKEHULPBRONDEPARTEMENTE

Aantal menslikehulpbrondepartementwerknemers	N	%
Minder as 10	14	13,6
10-19	17	16,5
20-49	32	31,1
50-99	18	17,5
100-199	14	13,6
200 en meer	8	7,8
Totaal	103	100
Gemiddelde aantal werknemers werksaam in menslikehulpbrondepartement	79,2	

Uit tabel 6.16 blyk dat by die meeste respondentondernemings (69,9 persent) minstens 20 persone werksaam is in die menslikehulpbrondepartement. Indien die gemiddelde aantal werknemers werksaam in sodanige departemente in verband gebring word met die gemiddelde aantal totale werknemers van die respondentondernemings (3343 — kyk tabel 6.2), is die verhouding van gemiddelde personeeldepartementstaf tot gemiddelde totale werksmag ongeveer 1:42. Dit beteken dat daar gemiddeld ongeveer 42 werknemers is vir elke persoon werksaam in 'n menslikehulpbrondepartement vir die respondentondernemings.

6.2.2 Die Telkom-onderzoek

6.2.2.1 Persoonlike veranderlikes

Ten opsigte van die mikrovlakondersoek is vraelyste uitgestuur aan alle Telkom-werknemers wat bestuurder-, senior bestuurder-, hoofbestuurder- en seniorhoofbestuurderposvlakke beklee. Die respondente self se biografiese veranderlikes op verskeie dimensies word vervolgens gerapporteer in tabel 6.17 tot 6.19.

TABEL 6.17
GESLAG, RAS EN HUISTAAL VAN TELKOM-RESPONDENTE

<i>Geslag</i>	N	%
Manlik	273	91,3
Vroulik	26	8,7
Totaal	299	100
<i>Ras</i>	N	%
Swart	4	1,3
Asiër	1	0,3
Blank	290	97,3
Kleurling	3	1,0
Totaal	298	100
<i>Huistaal</i>	N	%
Engels	110	37,5
Afrikaans	181	61,8
Ander	2	0,7
Totaal	293	100

Dit blyk uit tabel 6.17 dat die oorgrote meerderheid Telkom-respondente Afrikaanssprekend (61,8 persent), blank (97,3 persent) en manlik (91,3 persent) is.

Uit tabel 6.18 is dit duidelik dat die oorgrote meerderheid respondente (73,7 persent) in die ouderdomsgroep 31-49 jaar lê. Die gemiddelde ouderdom van dié respondente is bykans 41 jaar, wat impliseer dat hulle heelwat jare werksondervinding behoort te hê.

TABEL 6.18
OUERDOM VAN TELKOM-RESPONDENTE

Ouderdom	N	%
26-30 jaar	28	9,6
31-39 jaar	109	37,2
40-49 jaar	107	36,5
50-59 jaar	48	16,4
Ouer as 60 jaar	1	0,3
Totaal	293	100
Gemiddelde ouderdom	40,95	

Tabel 6.19 weerspieël dat slegs 15,3 persent van alle respondente 'n kwalifikasie het wat laer is as 'n driejarige na-matriek kwalifikasie. Die meeste respondente (41,3 persent) beskik oor 'n B-graad of gelykwaardige kwalifikasie, terwyl 43,3 persent 'n kwalifikasie van 'n honneursgraad (of gelykwaardige kwalifikasie) of hoër het. Net soos by die algemene ondersoek is die respondentegroep dus oor die algemeen goed gekwalifiseer.

TABEL 6.19
HOOGSTE AKADEMIESE KWALIFIKASIE VAN TELKOM-RESPONDENTE

Vlak van hoogste akademiese kwalifikasie	N	%
Laer as matriek	5	1,7
Matriek	25	8,5
Een tot twee jaar na matriek	15	5,1
B-graad of diploma	121	41,3
Honneurs graad/hoër diploma	88	30,0
Meestersgraad of hoër	39	13,3
Totaal	293	100

6.2.2.2 *Pos-, werk- en Telkomverwante veranderlikes*

Tabel 6.20 weerspieël die aantal jare algemene werkservaring van die Telkom-respondente.

Met betrekking tot die rol van respondente binne Telkom word verskeie aspekte blootgelê in tabel 6.21 tot 6.26.

TABEL 6.20
AANTAL JARE WERKSERVARING VAN TELKOM-RESPONDENTE

Jare werkservaring	N	%
0-5 jaar	14	4,8
6-10 jaar	37	12,8
11-20 jaar	90	31,1
21-30 jaar	96	33,2
31-40 jaar	52	18,0
Totaal	289	100
Gemiddelde aantal jare werkservaring	20,9	

Die data in tabel 6.20 toon dat die respondente oor die algemeen oor baie jare werkservaring beskik. Die oorgrote meerderheid respondente (64,3 persent) beskik oor 11 tot 30 jaar werkservaring en die gemiddelde aantal jare werkservaring is bykans 21 jaar. Slegs enkele respondente beskik oor minder as 5 jaar werkservaring.

TABEL 6.21

POSVLAK VAN TELKOM-RESPONDENTE

Posvlak	N	% van respondente	% per posvlak in Telkom ¹
Bestuurder	231	78,8	34,4 ($\frac{231}{671}$)
Senior Bestuurder	48	16,4	39,7 ($\frac{48}{121}$)
Hoofbestuurder	12	4,1	38,7 ($\frac{12}{31}$)
Senior Hoofbestuurder	2	0,7	25,0 ($\frac{2}{8}$)
Totaal	293 ²	100	

¹ Gebaseer op statistiek soos voorsien deur Telkom (De Witt 1994).

² Sewe respondente het nie hulle posvlakke aangedui nie.

Ooreenkomstig die data in tabel 6.21 is die profiel van die respondente in terme van posvlak redelik verteenwoordigend van die totale posvlakverdeling in Telkom. Terwyl 80,8 persent (671 uit 831) van Telkom se bestuursvlak posbektelers op bestuurdervlak is, is 78,8 persent van al die respondente ook op dieselfde posvlak. Soortgelyk is 48 uit 293 (16,4 persent) van die respondente op die posvlak van senior bestuurder terwyl hierdie posvlak 14,6 persent (121 uit 831) verteenwoordig in Telkom in die geheel. Met betrekking tot die hoofbestuurder- en seniorhoofbestuurderposvlakke geld min of meer dieselfde tendens. Die totale respons van 300 (sewe het nie hulle posvlak aangedui nie) verteenwoordig dus 'n koers van 36,1 persent.

TABEL 6.22

ORGANISATORIESE VLAK VAN TELKOM-RESPONDENTE SE WERKSPLEKKE

Organisatoriese vlak	N	%
Hoofkantoor	169	56,3
Streek	89	29,7
Area	42	14,0
Totaal	300	100

Uit tabel 6.22 blyk dat die meeste respondente (56,3 persent) se werksplekke resorteer onder hoofkantoorvlak. Hierteenoor funksioneer 29,7 persent op streeksvlak en 14 persent op areavlak.

Meer spesifiek ten opsigte van Telkom se geografiese indeling waarbinne respondente resorteer, word inligting in tabel 6.23 weergegee.

TABEL 6.23

TELKOM-RESPONDENTE SE WERKSPEK PER STREEK/HOOFKANTOOR

Werkplek	N	% van respondente	% van totaal in Telkom ¹
Hoofkantoor	163	54,3	31,2 ($\frac{162}{522}$)
Witwatersrand	31	10,3	40,8 ($\frac{31}{76}$)
Transvaal	29	9,7	37,2 ($\frac{29}{78}$)
Natal	20	6,7	44,4 ($\frac{20}{45}$)
Wes Kaap	32	10,7	61,5 ($\frac{32}{52}$)
Oos Kaap	13	4,3	44,8 ($\frac{13}{29}$)
OVS en Noord Kaap	12	4,0	42,9 ($\frac{12}{28}$)
Totaal	300	100	

¹ Gebaseer op statistiek soos voorsien deur Telkom (De Witt 1994).

Soos in die geval met die posvlak van die respondente (kyk tabel 6.21), blyk uit tabel 6.23 dat die respondente ook redelik verteenwoordigend is van die totale Telkomspreiding in terme van Telkom se streke. Die swakste verteenwoordigende gebied is hoofkantoor, waar slegs 31,2 persent van die betrokke 523 personeellede wat vraelyste ontvang het, gerespondeer het. Die responskoers van die Wes-Kaapstreek was die hoogste, synde 61,5 persent. Die meeste respondente (54,3 persent) is egter werksaam by Telkom-hoofkantoor en die minste (4,0 persent van alle respondente) is werksaam in die Vrystaat/Noord-Kaapstreek.

In tabel 6.20 is gerapporteer oor die respondente se totale aantal jare algemene werkservaring. Tabel 6.24 bevat inligting oor Telkomverwante werkservaring van die respondente.

TABEL 6.24

TELKOMVERWANTE WERKSERVARING VAN TELKOM-RESPONDENTE

Aantal jare diens voor Telkom se kommersialisering	N	%
Geen	37	12,3
1-10 jare	66	22,0
11-20 jare	97	32,3
21-30 jare	72	24,0
31-40 jare	28	9,3
Totaal	300	100
Gemiddelde aantal maande in huidige pos in Telkom	30,6 maande	

Vanuit tabel 6.24 blyk dit dat die meeste respondente (87,7 persent) reeds werksaam was in die Departement van Pos en Telekommunikasie voor Telkom se kommersialisering. Bykans twee derdes (65,6 persent) van die respondente was vir meer as 10 jaar werksaam by die Departement. Voorts is dit duidelik uit die tabel te sien dat die gemiddelde aantal jare wat die respondente in hulle huidige pos binne Telkom werksaam is, effens langer as twee jaar en ses maande is. Hoewel die respondente dus relatief baie jare ervaring het in die Departement van Pos en Telekommunikasie voor kommersialisering, is hul ervaring in die poste wat hulle tans binne Telkom beklee relatief min. Dit hou moontlik verband met die verandering van poste en posbenamings wat na kommersialisering (1 Oktober 1991) plaasgevind het.

In tabel 6.25 word vervolgens inligting weergegee oor aspekte verbonde aan die aard van die werk van die respondente, spesifiek met betrekking tot die funksionele rol as personeelpraktisyn.

TABEL 6.25
PERSONEELPRAKTISYNS VERSUS LYNBESTUURSTATUS
VAN TELKOM-RESPONDENTE

Aard van pos en personeelpraktisyn registrasiesstatus	N	%
Nie personeel/arbeidsverhoudingepraktisyns (lynbestuur)	255	85
Personeelpraktisyns maar nie geregistreer	23	7,7
Geregistreeerde algemene personeelpraktisyns	7	2,3
Geregistreeerde arbeidsverhoudingepraktisyns	3	1,0
Geregistreeerde werknemerbystandpraktisyns	0	0
Geregistreeerde werwing- en keuringpraktisyns	1	0,3
Geregistreeerde opleiding- en ontwikkelingspraktisyns	8	2,7
Geregistreeerde personeeldienstpraktisyns	1	0,3
Geregistreeerde opvoeding en navorsingspraktisyns	1	0,3
Geregistreeerde sielkundige praktisyns	1	0,3
Totaal	300	100

Vanuit tabel 6.25 blyk dit dat die oorgrote meerderheid van die respondente lynbestuurfunksionarisse is. Slegs 15 persent (45 respondente) is personeelpraktisyns of -spesialiste. Van die 45 personeelpraktisyns is 51 persent (23 persone) nie geregistreer by die Suid-Afrikaanse Raad vir Personeelpraktyk nie. Van die 22 persone wat wel as professionele praktisyns geregistreer is, is die meeste geregistreer as algemene personeelpraktisyns. Hierdie is 'n belangrike verskil tussen die respondente in die algemene en Telkom ondersoekgroepe, en is daar derhalwe besluit om nie sonder meer klem te lê op die vergelykbare data, sonder om hierdie aspek in gedagte te hou nie.

'n Verdere belangrike aspek hou verband met die mate waarin die respondente betrokke is by strategiese beplanning. Tabel 6.26. weerspieël resultate in hierdie verband.

TABEL 6.26

**TELKOM-RESPONDENTE SE BETROKKENHEID BY STRATEGIESE
BEPLANNING**

Strategiese beplanning betrokkenheid	N	%
Glad nie	52	17,8
In 'n geringe mate	127	43,5
In 'n redelike groot mate	88	30,1
In 'n uiters groot mate	23	7,9
Onseker	2	0,7
Totaal	292	100

Tabel 6.26 toon dat die meeste respondente wel in 'n geringe mate by strategiese beplanning betrokke is. Terwyl slegs 7,9 persent van die respondente in 'n uiters groot mate betrokke is by strategiese beplanning, is 'n verdere 30,1 persent in 'n redelike groot mate betrokke by strategiesebeplanningsoefeninge in Telkom.

6.2.2.3 Vakbondverwante veranderlikes

Sekere vraelysitems in afdeling A van die Telkom-vraelys hou verband met vakbondwese (kyk bylaag B).

In die eerste plek kan gerapporteer word dat 56,8 persent van die respondente aan 'n vakbond of personeelvereniging behoort. Voorts kan gerapporteer word oor die Telkom-respondente se persepsie van die algemene, breë benadering van vakbonde en/of werkerverteenwoordigers waarmee Telkom-bestuur te doen kry. Respondente moes by vraelysitem A15 op 'n vyfpuntskaal reageer waar 'n "1" dui op 'n uiters onredelike, moeilike en konflikgeoriënteerde benadering en 'n "5" op 'n uiters verstandige, verligte en samewerkende benadering. Die gemiddelde respons hierop is 2,57, wat dui op die persepsie dat die vakbonde en/of werkerverteenwoordigers se benadering effens meer positief eerder as negatief beskou word. Tabel 6.27 weerspieël verdere resultate in hierdie verband.

TABEL 6.27

TELKOM-RESPONDENTE SE PERSEPSIE VAN VAKBONDBENADERINGS

Vakbondbenadering	N	%
1. Uiters onbillik, moeilik en konflikgeorieerd	15	5,3
2. Redelik onbillik, moeilik en konflikgeorieerd	123	43,2
3. Gemiddeld	120	42,1
4. Redelik begripvol en wyddenkend en redelik same-werkend	24	8,4
5. Uiters begripvol en wyddenkend en uiters same-werkend	3	1,1
Totaal	285	100

Vanuit tabel 6.27 kan gesien word dat relatief meer respondente die benaderings van vakbonde/werkerverteenwoordigers as positief beskou, as dié wat dit as negatief beskou.

Op die vraag in welke mate Telkom gevakbondiseer is, het die meeste respondente aangedui "in 'n groot" mate. Tabel 6.28. weerspieël die volledige resultate in dié verband.

TABEL 6.28

PERSEPSIE VAN MATE VAN VAKBONDLIDMAATSKAP IN TELKOM

Mate van vakbondisering	N	%
Glad nie	2	0,7
In 'n mindere mate	63	21,6
In 'n groot mate	184	63,0
In 'n uiters groot mate	15	5,1
Onseker	28	9,6
Totaal	292	100

Tabel 6.29 weerspieël die response insake die mate en tydperk van Telkom-respondente se betrokkenheid by vakbonde/werkerverteenwoordigers.

TABEL 6.29
TELKOM-RESPONDENTE SE BETROKKENHEID BY
VAKBONDE/WERKERVERTEENWOORDIGERS

Mate van betrokkenheid	N	%
Glad nie	160	54,4
In 'n mindere mate	83	28,2
In 'n groot mate	39	13,3
In 'n uiterste mate	12	4,1
Totaal	294	100,00
Tydperk van betrokkenheid	N	%
Nog nooit	132	45,1
Eerste kontak baie onlangs	33	11,3
Ongeveer 1-3 jaar lank	67	22,9
Ongeveer 4-7 jaar lank	34	11,6
Ongeveer 8-12 jaar lank	9	3,1
Meer as 12 jaar lank	18	6,1
Totaal	293	100

Dit blyk uit tabel 6.29 dat die Telkom-respondente relatief min betrokke is by vakbonde en werkervertteenwoordigers en dat dié wat wel daarby betrokke is, nog nie baie lank hiermee doenig is nie.

6.3 STRATEGIESE BESTUURSBSLUTE OOR DIE DIENSVERHOUDING: INHOUDSASPEKTE

Die resultate van die empiriese ondersoek met betrekking tot die inhoud van bestuursbesluite oor diensverhoudingestrategie vorm die kern van hierdie afdeling.

Afdeling B van die vraelyste se items is gekonstrueer om inligting in te samel oor bepaalde meer abstrakte aspekte wat verband hou met die aard of inhoud van strategiese bestuursbesluitneming oor die diensverhouding, spesifiek in verband met bestuursideologie of verwysingsdenkraamwerke ten opsigte van die diensverhouding.

Afdeling C van die vraelyste se items fokus op aspekte verbonde aan die aard of inhoud van bestuursbesluite en -voorkeure ten opsigte van generiese en oorhoofse diensverhoudingestrategie.

6.3.1 Verwysingsdenkraamwerke oor die diensverhouding: twee dimensies

6.3.1.1 Die Telkom-ondersoek

Afdeling B van die vraelys was ontwerp om die twee teoretiese dimensies "kollektiwisme" en "individualisme" te meet. Die items van hierdie afdeling is aan 'n faktorontleding onderwerp en twee faktore is onttrek. Die Kaiser-Gutmann kriterium waarvolgens alle faktore met 'n eiewaarde groter as 1,0 onttrek moet word, het bevestig dat twee faktore onttrek behoort te word. Die Promax-geroteerde faktorpatroon met gestandaardiseerde regressiekoëffisiënte word in tabel 6.30 weergegee. Die betroubaarheid van hierdie faktore is bereken en is aanvaarbaar hoog. Die Cronbach Alpha koëffisiënte is naamlik 0,80 vir K (kollektiwisme) en 0,73 vir I (individualisme).

Uit die faktorladings in tabel 6.30 is dit duidelik dat die twee faktore ooreenstem met die twee teoreties-verwagte dimensies "kollektiwisme" en "individualisme".

6.3.1.2 Die algemene ondersoek

Net soos in die geval van die Telkom-ondersoek, is 'n faktorontleding ook op afdeling B van die algemene ondersoek se vraelysdata uitgevoer om vas te stel of die twee teoretiese dimensies "kollektiwisme" en "individualisme" ook hier bestaan. Hoewel die Kaiser-Gutmann kriterium waarvolgens alle faktore met 'n eiewaarde groter as 1,0 onttrek moet word, hier aangedui het dat daar moontlik vier faktore onttrek kan word (eiewaardes vir die eerste vier faktore: 12,165; 3,843; 1,641; 1,327), was dit nogtans opvallend dat die eerste twee eiewaardes duidelik groter as die res is. Die vier- en driefaktoroplossings is nogtans verkry en bestudeer. Geen duidelik interpreteerbare patroon kon vir die drie- en vier- faktorpatrone verkry word nie. Hierdie resultate word gevolglik nie hier gerapporteer nie maar is op aanvraag beskikbaar. Daar is besluit om te volstaan met 'n twee-faktorpatroon. Die Promax-geroteerde faktorpatroon met gestandaardiseerde regressiekoëffisiënte vir die algemene ondersoek word in tabel 6.31 weergegee. Die betroubaarheid van hierdie faktore is eweneens aanvaarbaar hoog, met die Cronbach Alpha koëffisiënte wat bereken is op 0,80 vir K (kollektiwisme) en 0,81 vir I (individualisme).

TABEL 6.30
PROMAX GEROTEERDE FAKTORPATROON VIR AFDELING B VAN
TELKOM-VRAELYS: GESTANDAARDISEERDE
REGRESSIEKOËFFISIËNTE
(298 ≤ N ≤ 300).

Vraelysitem	Faktor		Tipe item ¹
	F1	F2	
B17	0,68 ²	.	K
B1	0,66	.	K
B19	0,58	.	K
B5	0,57	.	K
B15	0,57	.	K
B10	0,50	.	K
B7	0,50	.	K
B9	0,48	.	K
B18	0,47	.	K
B11	0,36	.	K
B16	.	0,56	I
B13	.	0,55	I
B20	.	0,52	I
B2	.	0,49	I
B4	.	0,48	I
B6	.	0,44	I
B12	.	0,44	I
B3	.	0,42	I
B14	.	0,41	I
B8	.	0,36	I

¹ Dui op die tipe item wat teoreties by 'n spesifieke dimensie hoort. K dui op 'n item wat teoreties veronderstel is om op die kollektiwisme-dimensie te laai en I dui op 'n item wat teoreties veronderstel is om op die individualisme-dimensie te laai.

² By alle ladinge wat gerapporteer word in hierdie hoofstuk word slegs twee getalle na die desimale kommas verskaf ten einde leesbaarheid van die faktorpatroontabelle te verbeter. Verder is alle ladinge kleiner as 0,30 weggelaat.

TABEL 6.31
PROMAX-GEROTEERDE FAKTORPATROON VIR AFDELING B VAN
ALGEMENE VRAELYS:
GESTANDAARDISEERDE REGRESSIEKOEFFISIËNTE (N=103)

Item nr.	Faktor		Tipe item ¹
	F1	F2	
B5	0,76 ²	.	K
B7	0,75	.	K
B15	0,73	.	K
B18	0,72	.	K
B19	0,70	.	K
B1	0,63	.	K
B4	0,52	.	I
B2	0,48	0,34	I
B17	0,40	0,31	K
B6	0,37	.	I
B16	0,34	.	I
B9	.	.	K
B10	.	.	K
B11	.	.	K
B12	.	0,84	I
B13	.	0,78	I
B8	.	0,64	I
B3	.	0,41	I
B14	.	0,39	I
B20	0,31	0,37	I

- ¹ Dui weer op die tipe item wat teoreties by 'n spesifieke dimensie hoort. K dui op 'n item wat teoreties veronderstel is om op die kollektiwisme-dimensie te laai en I dui op 'n item wat teoreties veronderstel is om op die individualisme-dimensie te laai.
- ² By alle ladings wat in hierdie hoofstuk gerapporteer word, word slegs twee getalle na die desimale kommas verskaf ten einde leesbaarheid van faktorpatroontabelle te verbeter. Verder is alle ladings kleiner as 0,30 weggelaat.

Uit tabel 6.31 blyk dit dat hoewel daar in die geheel gesien ook hier 'n bevestiging is vir twee faktore naamlik "kollektiwisme" en "individualisme", die patroon nie so duidelik is soos in die geval van die Telkom-onderzoek nie. Heelparty "individualisme"-items (bv B2, B4 en B6) laai op die "kollektiwisme"-dimensie. Die rede

hiervoor lê moontlik daarin dat die twee faktore ("individualisme" en "kollektiwisme") statisties so hoog korreleer dat items maklik op albei faktore laai. 'n Sentrale tema van hierdie studie in die geheel is juis, soos deurlopend geargumenteer, dat besluite oor die diensverhouding ingewikkeld is met 'n sterk interverweefdheid van die individuele en kollektiewe dimensies - soos wat dit manifesteer in bestuursbesluite oor onderskeidelik personeel- en arbeidsverhoudinge-aangeleenthede. Toevalsfoute kan ook wel daartoe aanleiding gee dat items wat teoreties tot 'n bepaalde faktor behoort, maar statisties korreleer met albei faktore, toevallig selfs ietwat hoër op die "verkeerde" faktor laai as op die faktor waartoe hulle teoreties behoort. Die feit dat van hierdie items wat sogenaamd "verkeerd" laai egter ook laai op die "regte" faktor (die faktor waartoe hulle teoreties behoort), asook die feit dat hulle in die Telkom-steekproef "reg" laai (ooreenkomstig teoretiese verwagtinge), stel die navorser in staat om nogtans te oordeel dat hierdie items nie die verwagte tweefaktorpatroon weerspreek nie. Hierdie items kan derhalwe volgens die oordeel van die navorser steeds bydra tot die definisie en berekening van die faktor of "dimensie" waartoe hulle teoreties behoort.

Die Telkom-steekproef was aansienlik groter sodat die faktoroplossings aldaar ook meer stabiel (minder sensitief vir toevalsfoute) was. Die faktorontledingsresultate van afdeling B van die vraelys met betrekking tot die Telkom-groep veral, bevestig dan ook die moontlike bestaan van die twee teoretiese dimensies "kollektiwisme" en "individualisme". Hoewel nie so duidelik nie, dui die resultate vir die algemene vraelys tog ook in hierdie rigting.

In die geheel gesien (dit wil sê indien die faktoroplossings van beide ondersoekgroepe in berekening gebring word), toon die resultate dus dat daar genoegsame bevestiging is vir die bestaan van die dimensies "kollektiwisme" en "individualisme" binne die konteks van die verwysingsdenkraamwerke van besluitnemers. Terselfdertyd toon die resultate egter ook reeds dat daar moontlik komplekse interverwantskappe tussen die dimensies (of sekere subaspekte daarvan) mag wees. In hierdie verband word daar in afdeling 6.3.4 verder uitgebrei op bepaalde korrelatiewe verwantskappe.

In die res van hierdie ondersoek word vir elke respondent 'r hierdie dimensies (faktore) bereken, naamlik vir "kollektiwiteits" items B17, B1, B19, B5, B15, B10, B7, B9, B18 en B11) en vir "individualistiese" items (gemiddeld van items B16, B13, B20, B2, B4, B6, B12, B3, B14 en B8).

Die items van hierdie twee skale is so geskaal dat hoë tellings op hierdie twee faktore onderskeidelik dui op:

- " 'n sterk kollektivistiese ingesteldheid" (positief teenoor die kollektiewe dimensie in die vorm van vakbonde) en
- " 'n sterk individualistiese ingesteldheid" (positief teenoor die mens as individuele werknemer).

Die gemiddeldes op hierdie twee skale, asook die korrelasies tussen hierdie twee faktore, word in tabel 6.35 en 6.36 weergegee.

6.3.2 Die dimensie arbeidsverhoudingebestuurstrategie

Ongeveer die helfte van die items van afdeling C van die vraelys was ontwerp om, ooreenkomstig die teoretiese perspektief, faktore wat verband hou met dit wat die respondent as "ideale" aspekte van arbeidsverhoudingebestuurstrategie beskou, te meet. Die rede waarom die itemtelling in die B-kolom van die vraelys vir die doel van faktorontledings gebruik is, is omdat respondente gevra is om in hierdie kolom aan te dui wat hulle dink die mees gepaste aspekte van arbeidsverhoudingebestuurstrategie behoort te wees (kyk bylaag A & B). Dit sou dan vir die navorser die nodige geleentheid bied om te ontleed in watter mate sulke strategiese voorkeure verband hou met die respondente se verwysingsdenkraamwerke (afdeling B van die vraelys soos in afdeling 6.3.1 bespreek).

Die vraelysitems is ooreenkomstig teoretiese verwagtinge (kyk afdeling 3.5 van die teoretiese bespreking) gestruktureer in terme van vier breë benaderings ten opsigte van die bestuur van die onderneming-vakbond verhouding:

- (A) Vakbondeliminering (items C1, C5, C7, C8, C40)
- (B) Formele vakbonderkenning: Verspreidend (items C10, C12, C16, C18, C33)
- (C) Formele vakbonderkenning: Integrerend (items C20, C22, C24, C28, C33, C41, C42)
- (D) Bestuur-vakbond samewerking (items C28, C32, C36, C37, C39, C41, C42).

In hierdie verband dien daarop gelet te word dat sommige vraelysitems (soos items C28, C33 en C41), vanuit die teoretiese verwagtinge reeds by meer as een kategorie van items geplaas kon word, juis omdat daar nie absoluut waterdigte skeidings tussen die kategorieë gemaak kan word nie (kyk afdeling 3.5.3.3.4 van die teoretiese bespreking).

Faktorontledings is uitgevoer op hierdie items, dit wil sê op die items wat spesifiek geskryf is om aspekte verbonde aan die teoreties-gebaseerde dimensie van arbeidsverhoudingebestuurstrategie te meet, en wel ooreenkomstig dit wat deur die respondente as die "ideaal" beskou is. Een-, twee-, drie- en vierfaktorpatrone is vir beide die ondersoekgroepe, Telkom en algemeen, verkry en bestudeer. Dit het naamlik geblyk dat slegs die enkel- en tweefaktorpatroonoplossings sinvol interpreteerbaar was.

In tabel 6.32 en 6.33 word onderskeidelik op die enkel- sowel as tweefaktorpatrone gefokus. Die resultate vir die twee ondersoeke (Telkom en Algemeen) word telkens gesamentlik in dieselfde tabel weergegee.

TABEL 6.32
**ENKELFAKTOROPLOSSING VIR ARBEIDSVERHOUDINGESTRATEGIE-
 ITEMS**

Vraelysitem	Telkom	Algemeen	Tipe item ¹
C36	0.72 ²	0.73	D
C39	0.62	0.63	D
C37	0.62	0.62	D
C24	0.58	0.58	C
C32	0.56	0.56	D
C7	0.49	0.48	A
C28	0.67	0.37	C,D
C41	0.46	0.45	C,D
C8	0.45	0.45	A
C10	0.43	0.42	B
C1	0.38	0.76	A
C5	0.33	0.32	A
C18	.	.	B
C20	.	.	C
C22	.	.	C
C42	.	.	C,D
C33	.	.	B,C
C16	.	.	B
C40	.	.	A
C12	.	.	B

¹ Dui op die tipe item wat teoreties by 'n spesifieke groep hoort soos elders verduidelik.

Daar is ooreenkomstig teoretiese verwagtinge besluit om die moontlikheid te ondersoek dat arbeidsverhoudingebestuurstrategie 'n enkele bipolêre dimensie mag verteenwoordig. Hierdie faktor word in die studie bereken as die gemiddelde telling op al die items wat 'n lading van 0,30 of groter in tabel 6.32 het. Die betroubaarheidskoëffisiënt (Cronbach Alpha) vir hierdie faktor is as aanvaarbaar hoog in beide ondersoeke bereken (Telkom: 0,80; algemeen: 0,91 — kyk tabel 6.35 en 6.36).

In die geval van die tweefaktorpatroon is ook 'n redelike mate van ooreenstemming tussen die resultate van die twee ondersoekgroepe (Telkom en algemeen) verkry. In tabel 6.33 (op bladsy 6.30) word die tweefaktoroplossing van die twee ondersoekgroepe verskaf.

Uit tabel 6.33 kom twee faktore of dimensies wat verband hou met die teoreties gekonseptualiseerde "generiese" strategieë ten opsigte van die kollektiewe dimensie van diensverhoudingebestuur (kyk afdeling 3.5.2.1) na vore. Aangesien daar dus tog genoegsaam substansie blyk te wees vir 'n verdere verfyning van die enkel-faktor wat die dimensie van arbeidsverhoudingebestuurstrategie verteenwoordig, is daar besluit om in die res van die ondersoek ook hierop te fokus. Hierdie twee verdere faktore of dimensies staan vervolgens bekend as "unitarisme" (items C8, C10, C5, C40, C1, C18, C7, C11), afgekort as UNIT, en "pluralisme" (afdeling C items C36, C32, C24, C39, C37, C20, C28, C41), afgekort as PLUR. Die betroubaarheidskoeffisiënte (Cronbach Alpha's) vir hierdie twee faktore is ook aanvaarbaar hoog en word in tabel 6.35 en 6.36 vir die twee ondersoekgroepe weergegee.

Deur middel van die ontleding van die enkelfaktoroplossing in tabel 6.32 word die moontlikheid egter beklemtoon dat unitarisme en pluralisme konseptueel ook as 'n enkele bipolêre faktor of dimensie (arbeidsverhoudingebestuurstrategie, afgekort as AVHE) beskou kan word. In hierdie geval is die unitarisme-pool laag en die pluralisme-pool hoog op hierdie dimensie. Die korrelasies tussen al hierdie verskillende dimensies of faktore (insluitend dus die enkelfaktor as dimensie soos in tabel 6.32 hierbo) word in afdeling 6.3.4 bereken en ontleed ten einde verdere ondersoek in te stel na die interverwantskappe tussen hierdie verskeie dimensies of gevormde faktore.

TABEL 6.33
PROMAX-GEROTEERDE FAKTORPATROON VIR AFDELING C VAN
TELKOM- EN ALGEMENE VRAELYS: GESTANDAARDISEERDE
REGRESSIEKOËFFISIËNTE.
(TELKOM: 297 ≤ N ≤ 298) (ALGEMEEN: 101 ≤ N ≤ 103)

Vraelys itemnr	F1		F2		Tipe item ¹
	Telkom	Algemeen	Telkom	Algemeen	
C8	0,83	0,50	.	.	A
C10	0,83	0,68	.	.	B
C5	0,74	0,61	.	.	A
C40	0,53	0,33	.	.	A
C1	0,52	0,46	0,30	.	A
C16	0,52	.	.	.	B
C18	0,52	0,36	.	.	B
C7	0,45	0,58	.	.	A
C11	0,41	0,63	0,34	.	A,B
C42	.	.	.	0,31	C,D
C33	B,C
C12	B
C36	.	.	0,88	0,67	D
C32	.	.	0,85	0,54	D
C24	.	.	0,70	0,56	C
C39	.	.	0,58	0,74	D
C22	.	.	0,52	.	C
C37	.	.	0,50	0,74	D
C20	.	.	0,48	0,31	C
C28	.	.	0,46	0,49	C,D
C41	0,33	.	0,35	0,45	C,D

¹ Dui op die tipe item wat teoreties by 'n spesifieke groep hoort soos elders verduidelik.

6.3.3 Die dimensie menslikehulpbronbestuurstrategie

Terwyl die een helfte van die items van afdeling C van die vraelys geskryf was om aspekte (moontlike subdimensies) van die kollektiewe dimensie, oftewel arbeidsver-

houdingebestuurstrategie te meet, was die ander helfte van die items geskryf om aspekte (moontlike subdimensies) van die individuele dimensie van diensverhoudingebestuurstrategie, oftewel menslikehulpbronbestuurstrategie, te meet. Hierdie aspekte is soos volg opgemaak uit items wat verband hou met die drie "kernidees" ten opsigte van die bestuur van mense as individuele werknemers, wat vanuit 'n teoretiese perspektief gevolg kan word (kyk afdeling 3.5.2.2):

- (I) Uitbuiting (items C3, C4, C6, C9, C21, C25, C44, C45)
- (II) Paternalisme (items C2, C6, C13, C14, C15, C17, C19, C21, C25, C29, C34, C45)
- (III) Investering (items C2, C23, C26, C27, C30, C31, C35, C38, C43)

Daar is weer, soos met arbeidsverhoudingebestuurstrategie, aanvaar dat daar selfs teoreties nie 'n waterdigte skeiding tussen die kategorieë is nie en derhalwe kom ook hier sekere items by meer as een kategorie voor. Dit is ooreenkomstig teoretiese argumentvoering dus implisiet as moontlikheid aanvaar dat die items van kategorieë I,II en III nie noodwendig soseer afsonderlike dimensies verteenwoordig nie, maar eerder moontlik 'n enkele bipolêre dimensie voorstel (ooreenkomstig McGregorse teorie-X versus teorie-Y), met teorie-X (negatief ingestel teenoor die individuele werknemer) as een pool en teorie-Y (positief teenoor die individuele werknemer) as die ander pool.

Faktorontledings van hierdie items kon nie sinvolle twee-, drie- of vierfaktorpatrone by die ondersoekresultate van Telkom of algemeen na vore bring nie. Daar moes derhalwe volstaan word met 'n enkelfaktoroplossing en 'n seleksie van 'n aantal items wat vir beide Telkom en algemeen 'n sinvolle enkelfaktor kon gee. Hierdie enkelfaktorpatroon word in tabel 6.34 weergegee, op 'n wyse wat die oplossings van die twee groepe kontrasteer en 'n seleksie van items vir 'n enkelfaktor moontlik maak.

TABEL 6.34
ENKELFAKTOROPLOSSING VIR
MENSLIKEHULPBRONBESTUURSTRATEGIE-ITEMS

(TELKOM: $297 \leq N \leq 298$)

(ALGEMEEN: $101 \leq N \leq 103$)

Vraelysitem nr	Enkelfaktorpatroon		Tipe item ¹
	Telkom	Algemeen	
C27	0,57	0,51	III
C23	0,53	0,58	III
C17	0,52	0,49	II
C15	0,48	0,35	II
C30	0,48	0,40	III
C2	0,47	0,52	II,III
C34	0,46	0,40	II
C35	0,45	0,78	III
C31	0,45	0,66	III
C13	0,43	0,50	II
C26	0,37	0,50	III
C38	0,35	0,52	III
C43	0,31	0,51	III
C14	.	0,34	II
C25	.	.	I,II
C3	.	.	I
C21	.	.	I,II
C44	.	.	I
C29	.	.	II
C9	.	.	I
C4	.	.	I
C19	.	.	II
C45	.	.	I,II
C6	.	.	I,II

¹ Dui op die tipe item wat teoreties by 'n spesifieke groep hoort soos elders verduidelik.

Uit hoofde van die resultate soos weerspieël in tabel 6.34 is gevolglik besluit om 'n enkelfaktor vir menslikehulpbronbestuurstrategie te bereken, bestaande uit items C27, C23, C17, C15, C30, C2, C34, C35, C31, C13, C26, C38 en C43.

Dit is interessant dat die items wat geselekteer is almal uit groep II- of III-items kom, wat moontlik daarop dui dat McGregor se teorie-X-aannames met betrekking tot die bestuur van die mens as individuele werknemer, in dié teoretiese tradisio-

neel suiwer vorm, redelik uitgedien is. Dit is naamlik moontlik dat die ekstreme anti-individualistiese houdings of ingesteldhede (I-items) nie meer teenwoordig is in die bedryf nie, altans nie onder bestuursvlakwerknemers nie. 'n Ander moontlikheid is dat die geneigdheid tot sogenaamde sosiale wenslikheidsresponse hier prominent kon wees. Die X-pool van hierdie dimensie of faktor is dus eintlik lae tellings op tipe-II en tipe-III items terwyl die Y-pool hoë tellings op tipe-II en tipe-III items is. Wat voorts weer eens opvallend is, is dat veral die items wat teoreties gemaklik onder 'n enkele kategorie resorteer, hoog op die enkelfaktor laai.

Die betroubaarheid van hierdie faktor is bereken en is aanvaarbaar hoog. Die Cronbach Alpha koëffisiënte is naamlik 0,77 vir Telkom en 0,82 vir algemeen (kyk tabel 6.35 en 6.36).

6.3.4 Korrelatiewe verwantskappe tussen die verskillende dimensies: betroubaarheid, divergente en konvergente geldigheid.

Uit die ontledings hierbo blyk dit dat die volgende dimensies na vore gekom het:

- 'n individualisme en kollektiwisme dimensie (afdeling B van die vraelys en onderskeidelik na verwys as I en K),
- 'n unitaristiese en pluraristiese dimensie (afdeling C van die vraelys en onderskeidelik na verwys as Unit en Plur),
- 'n enkel bipolêre menslikehulpbronbestuurstrategie-dimensie (afdeling C van die vraelys en na verwys as Pers), en
- 'n enkel arbeidsverhoudingebestuurstrategie-dimensie wat 'n bipolêre faktor is met 'n lae telling wat dui op 'n anti-vakbond of unitaristiese ingesteldheid en 'n hoë telling wat dui op 'n pro-vakbond of pluralistiese ingesteldheid (afdeling C van die vraelys en na verwys as Arvh).

Aangesien daar ooreenkomstig die teoretiese perspektief van hierdie ondersoek bepaalde verwantskappe tussen hierdie dimensies veronderstel word (so behoort sommige dimensies hoër as ander met mekaar te korreleer), is die korrelasies tussen hierdie dimensies bereken. Vir elke skaal is ook 'n Cronbach Alpha koëffisiënt

(Lemke & Wiersma 1976) bereken as indeks van betroubaarheid. Hierdie korrelatiewe verwantskappe, sowel as die indekse van betroubaarheid van die verskeie dimensies of faktore, word in tabel 6.35 (Telkom) en tabel 6.36 (Algemeen) weergegee.

Die doel met afdeling C van die vraelys was egter nie net om die respondente se menings te peil oor wat die wenslike of ideale toestand behoort te wees nie, maar ook om te peil wat die respondente se persepsies is van die huidige situasies in hulle ondernemings ten opsigte van aspekte verbonde aan die inhoud van diensverhoudingebestuurstrategie. Hier word verwys na kolom A van afdeling C van die vraelyste (kyk Bylaag A & B). Dit was gevolglik wenslik om ook ten opsigte van hierdie response faktortellings te kry op die faktore wat hierbo ontwikkel is. So kon die tellings op hierdie faktore dan die navorser in staat stel om die ondernemings (of afdelings of areas daarvan) ook te ontleed in terme van die huidige stand wat elke faktor betref, soos waargeneem deur die respondente. Cronbach Alpha koëffisiënte is ook vir hierdie "huidige" dimensies bereken, asook hulle korrelasies onderling en met ander "wenslike" dimensies. Hierdie statistieke word ook in tabel 6.35 en 6.36 vir die twee onderskeie ondersoeke weergegee.

Uit tabel 6.35 en 6.36 blyk sekere resultate wat verdere toeligting vereis.

Met betrekking tot die algemene ondersoek (tabel 6.36) is die Cronbach Alpha koëffisiënte van al die gevormde skale (faktore of dimensies) aanvaarbaar hoog. Hierdie betroubaarheidsindekse is dan ook deurgaans net so hoog of hoër as die ooreenstemmende koëffisiënte in die Telkom-ondersoek, hoewel laasgenoemde ondersoek se Cronbach Alpha's ook in die algemeen aanvaarbaar hoog is. Een van die redes vir hierdie verskille in die betroubaarheidstatistieke met betrekking tot die twee verskillende ondersoeke is moontlik weer eens daarin geleë dat in die algemene ondersoek alle respondente menslikehulpbronpraktisyns is (wat baie bekend is met die meeste van die aspekte wat in die vraelys gedek is), terwyl die Telkom-respondente moontlik minder ingelig is oor sekere van die aspekte waaroor die vraelysitems handel, daar hulle meestal nie menslikehulpbronpraktisyns is nie.

TABEL 6.35

BETROUBAARHEIDSKOËFFISIËNTE VAN EN KORRELASIE TUSSEN DIMENSIES: TELKOM (297 ≤ N ≤ 298)

Dimensie	K	I	Arvh-W	Plur-W	Unit-W	Pers-W	Arvh-H	Plur-H	Unit-H	Pers-H	
K ²	(0,80) ¹										
I ³	0,31	(0,73)									
Arvh-W ⁴	0,63	0,31	(0,80)								
Plur-W ⁵	0,51	0,30	0,84	(0,80)							
Unit-W ⁶	0,50	0,20	0,72	0,30	(0,70)						
Pers-W ⁷	0,15	0,24	0,36	0,47	0,02	(0,77)					
Arvh-H ⁸	-0,23	-0,07	-0,03	-0,04	-0,03	0,04	(0,81)				
Plur-H ⁹	-0,09	-0,06	-0,09	0,16	-0,09	0,12	0,78	(0,74)			
Unit-H ¹⁰	-0,13	-0,06	-0,01	-0,07	-0,15	-0,10	0,74	0,35	(0,76)		
Pers-H ¹¹	-0,07	-0,07	-0,09	0,14	0,03	0,19	0,46	0,46	0,32 ¹²	(0,73)	

¹ Cronbach Alpha koëffisiënte van dimensies/faktore² Kollektiwisme dimensie/faktor (afdeling B van vraelys)³ Individualisme dimensie/faktor (afdeling B van vraelys)⁴ Arbeidsverhoudingebestuurstrategie faktor of dimensie volgens wenslike of ideale toestand (kolom B, afdeling C van vraelys)⁵ Pluralisme faktor of dimensie volgens wenslike of ideale toestand (kolom B, afdeling C van vraelys)⁶ Unitarisme faktor of dimensie volgens wenslike of ideale toestand (kolom B, afdeling C van vraelys)⁷ Menslikehulpbronbestuurstrategie faktor of dimensie volgens wenslike of ideale toestand (kolom B, afdeling C van vraelys)⁸ Arbeidsverhoudingebestuurstrategie faktor of dimensie volgens huidige situasie (kolom A, afdeling C van vraelys)⁹ Pluralisme faktor of dimensie volgens huidige situasie (kolom A, afdeling C van vraelys)¹⁰ Unitarisme faktor of dimensie volgens huidige situasie (kolom A, afdeling C van vraelys)¹¹ Menslikehulpbronbestuurstrategie faktor of dimensie volgens huidige situasie (kolom A, afdeling C van vraelys)¹² Alle getalle is afgerond tot die naaste twee desimale

TABEL 6.36

BETROUBAARHEIDSKOËFFISIËNTE VAN EN KORRELASIES TUSSEN DIMENSIES: ALGEMEEN (101 ≤ N ≤ 103)

Dimensie	K	I	Arvh-W	Plur-W	Unit-W	Pers-W	Arvh-H	Plur-H	Unit-H	Pers-H
K ²	(0,80) ¹									
I ³	0,55	(0,81)								
Arvh-W ⁴	0,67	0,41	(0,91)							
Plur-W ⁵	0,61	0,39	0,95	(0,86)						
Unit-W ⁶	0,63	0,34	0,87	0,69	(0,87)					
Pers-W ⁷	0,46	0,47	0,67	0,69	0,49	(0,82)				
Arvh-H ⁸	0,38	0,20	0,62	0,54	0,63	0,37	(0,90)			
Plur-H ⁹	0,36	0,18	0,60	0,56	0,55	0,36	0,93	(0,83)		
Unit-H ¹⁰	0,31	0,13	0,50	0,37	0,62	0,26	0,87	0,65	(0,86)	
Pers-H ¹¹	0,26	0,29	0,39	0,33	0,41	0,44	0,64	0,67	0,47 ¹²	(0,84)

¹ Cronbach Alpha koëffisiënte van dimensies/faktore² Kollektiwisme dimensie/faktor (afdeling B van vraelys)³ Individualisme dimensie/faktor (afdeling B van vraelys)⁴ Arbeidsverhoudingebestuurstrategie faktor of dimensie volgens wenslike of ideale toestand (kolom B, afdeling C van vraelys)⁵ Pluralisme faktor of dimensie volgens wenslike of ideale toestand (kolom B, afdeling C van vraelys)⁶ Uniterisme faktor of dimensie volgens wenslike of ideale toestand (kolom B, afdeling C van vraelys)⁷ Menslikehulpbronbestuurstrategie faktor of dimensie volgens wenslike of ideale toestand (kolom B, afdeling C van vraelys)⁸ Arbeidsverhoudingebestuurstrategie faktor of dimensie volgens huidige situasie (kolom A, afdeling C van vraelys)⁹ Pluralisme faktor of dimensie volgens huidige situasie (kolom A, afdeling C van vraelys)¹⁰ Uniterisme faktor of dimensie volgens huidige situasie (kolom A, afdeling C van vraelys)¹¹ Menslikehulpbronbestuurstrategie faktor of dimensie volgens huidige situasie (kolom A, afdeling C van vraelys)¹² Alle getalle is afgerond tot die naaste twee desimale

Soos vroeër genoem, is een bepaalde doel met hierdie ondersoek om te bepaal of daar wel verwantskappe tussen sekere van die dimensies bestaan. Daar is veral tydens teoretiese besprekings aangevoer dat daar 'n verband behoort te wees tussen die ingesteldhede (in terme van verwysingsdenkraamwerke of bestuursideologieë) van persone en die tipe diensverhoudingebestuurstrategieë wat hulle voorstaan. In die besprekings wat volg val die klem gevolglik veral op hierdie verwantskappe, en wel soos wat dit weerspieël word in die korrelasiestatistiek met betrekking tot en tussen die dimensies van afdeling B van die vraelys (verwysingsdenkraamwerke gesetel in kollektiwisme [K] en individualisme [I]) en afdeling C van die vraelys se kolom B (die diensverhoudingebestuurstrategieë soos voorgestaan deur die respondente).

Pearson se produkmomentkorrelasiestatistiek is 'n bekende benadering om die verband tussen veranderlikes te meet. Wanneer hierdie tipe statistiek egter geïnterpreteer word, behoort daarop ag geslaan te word dat so 'n korrelasiekoëffisiënt bloot 'n indeks van 'n reglynige verband tussen veranderlikes verteenwoordig. So sal 'n korrelasiekoëffisiënt van byvoorbeeld nul (oftewel $r=0,0$) nie noodwendig dui op die afwesigheid van 'n meer komplekse, nie-reglynige verband nie, maar sal dit eerder beteken dat daar geen reglynige verband gerapporteer kan word nie. Dit is dus ook so dat terwyl 'n relatief hoë korrelasiekoëffisiënt (byvoorbeeld 0,6) wel beklemtoon dat daar 'n sterk verband tussen twee veranderlikes bestaan, 'n relatief laer korrelasiekoëffisiënt (byvoorbeeld 0,2) nie soseer dui op die afwesigheid van 'n (nie-reglynige) verband nie, maar eerder op 'n swakker reglynige verwantskap. Verskeie aspekte kan juis in hierdie verband 'n rol speel. So byvoorbeeld is dit 'n voorvereiste vir die ontbloting van 'n beduidende korrelasiekoëffisiënt dat daar genoegsame variasie in die response van respondente moet wees. By gebrek aan sodanige variasie, dit wil sê waar te veel respondente dieselfde repondeer op bepaalde vraelysitems, word die berekening van korrelasiestatistieke beïnvloed. Die korrelasie tussen twee konstrakte kan immers slegs vasgestel word indien beide konstrakte as veranderlikes waargeneem word, en die een nie as 'n konstante nie. Die feit dat Telkom-respondente teoreties gesproke minder kennis behoort te hê van die vraelysitems, kon moontlik aanleiding gee tot response wat baie (selfs te veel) eenvormig is.

Ooreenkomstig teoretiese verwagtinge toon die empiriese resultate (tabel 6.35 en 6.36) dat K (kollektiwisme verwysingsdenkraamwerk) deurgaans hoog met Arvh-W (wenslike arbeidsverhoudingebestuurstrategie) korreleer. Daar is dus 'n sterk verband tussen 'n persoon se kollektivistiese ingesteldheid en die tipe arbeidsverhoudingebestuurstrategieë wat voorgestaan sal word. Namate 'n persoon byvoorbeeld geneig is om 'n sterker kollektivistiese kognitiewe ingesteldheid te hê, sal daar 'n geneigdheid wees om arbeidsverhoudingebestuurstrategieë te ondersteun wat meer pluralisties (pro-vakbond) en minder unitaristies (anti-vakbond) is.¹

Met betrekking tot die dimensie individualisme (I) blyk die korrelatiewe interverwantskappe meer gekompliseerd te wees, veral vir soverre dit die Telkom-onderzoek betref. Hoewel die korrelasie tussen I en Pers-W positief is by beide ondersoeke, is dit sterker positief by die algemene ondersoek. In laasgenoemde geval dui die korrelasiekoëffisiënt ($r=0,47$) tussen I en Pers-W wel duidelik op 'n verwantskap tussen 'n persoon se ingesteldheid of verwysingsdenkraamwerk ten opsigte van die individuele werknemer enersyds en die tipe menslikehulpbronbestuurstrategieë wat voorgestaan sal word andersyds. 'n Verdere interessante verskynsel is geleë in die korrelasiekoëffisiënt tussen K en Pers-W in die algemene ondersoek ($r=0,46$) wat weinig laer is as dié tussen I en Pers-W. Dit blyk derhalwe of daar ook 'n sterk verwantskap is tussen die kollektivistiese ingesteldheid van 'n persoon en die tipe menslikehulpbronbestuurstrategieë wat voorgestaan sal word. Uit die resultate van die Telkom-onderzoek blyk hierdie verwantskap nie so sterk te wees nie, hoewel daar steeds ook 'n positiewe korrelasie is.

Ter verdere ondersteuning wat die kompleksiteit en die interverweefdheid van die verskeie dimensies van diensverhoudingebestuurstrategieë onderstreep, dui beide die ondersoekgroepe se korrelasiestatistieke daarop dat daar 'n positiewe korrelasie is tussen die respondente se menslikehulpbronbestuurstrategie-voorkeure en hulle voorkeure ten opsigte van arbeidsverhoudingebestuurstrategieë (wat insluit die subdimensies van pluralisme en unitarisme). Veral die korrelasiekoëffisiënt tussen Pers-W en Plur-W is opvallend hoog (relatief tot ander korrelasies met Pers-W) in

¹ Die leser moet in gedagte hou dat die Unit-W (en Unit-H) items so omgeskaal is dat 'n hoë telling op unitarisme in dieselfde rigting tel as pluralisme, dit wil sê 'n hoë unitaristetelling tel op as 'n anti-unitaristiese of pluralistiese ingesteldheid. Dit is dan ook waarom die korrelasiekoëffisiënt tussen Unit-H en K (naamlik 0,50) nie negatief is nie, juis omdat Unit-H se tellings omgeskaal is ten einde 'n enkele telling vir Arvh-H te kan bereken. K korreleer dan ook juis deurgaans relatief hoog met Plur-W en Unit-W, veral in soverre dit die algemene ondersoek betref.

beide die ondersoek, naamlik $r = 0,69$ in die algemene ondersoek en $r = 0,47$ in die Telkom-ondersoek. Die mate waarin 'n persoon dus pro-vakbondstrategieë voorstaan hou verband met die tipe menslikehulpbronbestuurstrategieë wat voorgestaan word. Die tipe menslikehulpbronbestuurstrategieë wat deur 'n persoon voorgestaan word hou volgens hierdie resultate eerder verband met die tipe pro-vakbondstrategieë wat dieselfde persoon sal voorstaan, as met die persoon se individualistiese ingesteldheid in terme van sy verwysingsdenkraamwerk.

'n Persoon wat geneig sal wees om bepaalde menslikehulpbronbestuurstrategieë voor te staan (Pers-W), sal hiervolgens geneig wees om dienooreenkomstig bepaalde arbeidsverhoudingebestuurstrategieë voor te staan, en *vice versa*. Die korrelasiëkoëffisiënte tussen Pers-W en Arvh-h, Plur-W en Unit-W, het spesifiek hier betrekking. Veral by die resultate van die algemene ondersoek kom hierdie korrelasies sterker na vore. Hierdie verwantskappe is in die teoretiese bespreking (kyk afdeling 3.5.3.3.4.) as 'n sterk moontlikheid gestipuleer, juis omdat 'n persoon teoreties byvoorbeeld, namate pro-vakbondstrategieë voorgestaan word (hoog op Plur-W, Unit-W (omgeskaal) en Arvh-H), ook meer progressiewe menslikehulpbronbestuurstrategieë sal voorstaan. Hoewel nie so sterk nie, dui die resultate van die Telkom-ondersoek (tabel 6.35) in dieselfde rigting, naamlik dat Pers-W (wenslike menslikehulpbronbestuurstrategie) verband hou met Arvh-H (wenslike arbeidsverhoudingebestuurstrategie), en met die subdimensie pluralisme (Plur-H).

'n Interessante resultaat lê daarin dat K (kollektivistiese denkpatroon) in die algemeen verband hou met die meeste ander dimensies. Die rol van I (individualistiese denkpatroon) in terme van verwantskappe met die ander dimensies en subdimensies is in die algemeen deurgaans veel minder prominent.

'n Verdere belangrike resultaat het betrekking op die besonder hoë korrelasie tussen Plur-W en Arvh-W ($r = 0,95$ by die algemene ondersoek en $r = 0,84$ by die Telkom-ondersoek). Dit dui daarop dat, soos teoreties verwag is, pluralisties gesentreerde arbeidsverhoudingebestuurstrategieë uiteindelik in wese die kern vorm van arbeidsverhoudingebestuurstrategieë in die algemeen. Pluralisme impliseer juis om "pro-vakbond" te wees of "pro-arbeidsverhouding". Hierdie fenomeen hou moontlik direk verband met die tendens tans in Suid-Afrika dat vakbonde uiters

prominent is en dat arbeidsverhoudingebestuurstrategieë derhalwe in 'n groot mate opgemaak word uit die pluralistiese subdimensie. Hierdie resultaat verskaf ook steun vir die beklemtoning van arbeidsverhoudingebestuurstrategie as 'n enkele bipolêre dimensie.

Met betrekking tot die dimensie Unit-W (unitarisme subdimensie wat dui op unitaristies georiënteerde arbeidsverhoudingebestuurstrategieë) dien die aandag weer gevestig te word op die feit dat die items wat die skaal Unit-W opmaak, omgeskaal is sodat 'n enkele telling vir die enkele dimensie of skaal van arbeidsverhoudingebestuurstrategie verkry kon word. Dit het tot gevolg dat die korrelasiekoëffisiënte van Unit-W dan ook "omgeskaal" is en derhalwe "verkeerd om" voorkom in die tabelle. Daar is gevolglik eintlik 'n negatiewe verband tussen Unit-W en Plur-W ($r=0,69$ in tabel 6.36, is eintlik $r=-0,69$). Ooreenkomstig teoretiese verwagtinge is persone wat unitaristiese strategieë voorstaan dus sterk geneig om nie pluralistiese tipe strategieë voor te staan nie. Insgelyks is die korrelasiekoëffisiënt tussen Unit-W en Arvh-W, wat byvoorbeeld by die Telkom-onderzoek aangetoon word as $r=0,72$, eintlik $r=-0,72$, wat eweneens dui op 'n sterk negatiewe verband. Unitaristiese strategieë is juis volgens die teorie in wese anti-vakbond en dus anti-kollektiwisme en eintlik anti-arbeidsverhoudinge.

Enkele opmerkings ten opsigte van die dimensies wat verband hou met die huidige situasies, soos waargeneem deur die respondente, is vervolgens nodig.

Uit tabel 6.35 en 6.36 is een van die mees opvallende aspekte seker die feit dat die korrelasiekoëffisiënte betreffende die "huidige" dimensies (Arvh-H, Plur-H, Unit-H en Pers-H) in die algemeen veel laer is as dié waarby die "wenslike" dimensies betrokke is. 'n Verdere opmerklike verskil is dat daar by die Telkom-onderzoek talle negatiewe korrelasies na vore tree wanneer verwantskappe tussen huidige en wenslike dimensies gemeet word. Hier is dan ook duidelike verskille tussen Telkom en algemeen wat verdere interpretasie vereis.

Indien byvoorbeeld gefokus word op die mees opvallende verskil, naamlik die verband tussen K en Arvh-H by die twee ondersoeke, blyk dit dat daar 'n positiewe korrelasie ($r=0,38$) in die geval van die algemene ondersoek is, terwyl 'n negatiewe

verband ($r=-0,23$) in die Telkom-ondersoek blyk te bestaan. Insgelyks, hoewel die graad van verskil minder is, is daar 'n positiewe korrelasie ($r=0,62$) tussen Arvh-H en Arvh-W by algemeen, terwyl die ooreenstemmende korrelasiekoëffisiënt by die Telkom-ondersoek 'n geringe negatiewe verband toon ($r=-0,03$).

Daar is by die Telkom-ondersoek deurgaans feitlik geen beduidende korrelasies tussen huidige en wenslike dimensies nie, en waar daar wel is, is dit laag en meestal negatief. Hierteenoor is die korrelasies tussen huidige en wenslike dimensies in die algemene ondersoek deurgaans veel hoër, met geen negatiewe korrelasiekoëffisiënte nie.

'n Verklaring vir hierdie verskille kan moontlik daarin lê dat die respondente by die algemene ondersoek almal menslikehulpbronpraktisyns was, terwyl die oorgrote meerderheid Telkom-respondente (85 persent) nie menslikehulpbronpraktisyns was nie. Dit kan moontlik wees dat daar 'n geneigdheid onder praktisyns of spesialiste bestaan om oor huidige strategieë te rapporteer in dieselfde rigting as wat hulle graag sou wou sien dat ideale strategieë behoort te wees. So kan dit byvoorbeeld wees dat 'n persoon wat 'n voorstander is van pluralisties gebaseerde strategieë, en wat moontlik ook nog deel uitmaak van die bestuurspan wat hierdie tipe strategieë formuleer, geneig sal wees om "waar te neem" dat sulke tipe strategieë inderdaad geïmplementeer word. Hierteenoor is die meeste respondente in die Telkom-ondersoek meestal nie betrokke by die formulering van arbeidsverhoudingebestuurstrategieë nie (kyk afdeling 6.4.1.3), en word dít wat hulle waarneem as die huidige stand van sake, nie juis beïnvloed deur dít wat hulle as wenslik beskou nie.

Met betrekking tot die korrelasiekoëffisiënte tussen die verskillende dimensies wat die huidige situasie weerspieël, is daar weer eens (soos in die geval met die wenslike dimensies) in die algemeen 'n duidelike verband te bespeur tussen bykans alle dimensies en subdimensies. So is daar byvoorbeeld 'n positiewe korrelasie ($r=0,64$ en $r=0,46$) tussen huidige arbeidsverhoudingebestuurstrategieë (Arvh-H) en huidige menslikehulpbronbestuurstrategieë (Pers-H) in die algemene en Telkom-ondersoek, onderskeidelik.

Insake die korrelatiewe verwantskappe tussen dimensies en subdimensies kan dit samevattend gestel word dat hoewel die bestaan van verskillende dimensies binne die konteks van diensverhoudingebestuur deur faktorontledings bewys is, daar tussen hierdie dimensies 'n komplekse interverweefdheid bestaan ooreenkomstig die korrelasiematrikse wat in tabel 6.35 en 6.36 weerspieël word.

6.3.5 Diensverhoudingebestuurstrategie: toepassings en vergelykings

In hierdie afdeling is die doel om in terme van die onderskeie dimensies soos beskryf in afdeling 6.3.1 tot 6.3.4, ondersoek in te stel na sekere resultate wanneer verskillende groepe respondente aan vergelykings blootgestel word. In hierdie afdeling word veral staatgemaak op die rapportering van die gemiddelde tellings van verskillende groepe op die verskillende dimensies (of skale), en word ruim gebruik gemaak van visuele voorstellings in die vorm van grafieke ten einde verskille tussen die huidige en wenslike situasies visueel te aksentueer. Hierbenewens word bepaalde relevante statistieke ook in tabelle in die teks gerapporteer en waar nodig word verwys na meer volledige statistieke wat van die navorser op aanvraag beskikbaar is. Aangesien die algemene ondersoek se respondente almal menslike-hulpbronpraktisyne is, word hulle gesamentlike gemiddelde tellings op die verskeie dimensies in die res van hierdie vergelykings geneem as 'n norm van wat as die "ideale" (wenslike) situasies beskou behoort te word ten opsigte van diensverhoudingebestuurstrategie se verskillende dimensies. Sodoende word ontledings gefasiliteer ten opsigte van hoe die verskillende groepe se huidige situasies vergelyk met die ideale situasies ten opsigte van die dimensies.

6.3.5.1 *Vergelykings binne die algemene ondersoek*

6.3.5.1.1 Vervaardiging versus mynbou

Tabel 6.37 en figuur 6.1 weerspieël die gemiddelde totaal tellings van die algemene ondersoek in terme van die verskillende dimensies. Tabel 6.37 bevat die volledige vergelykende data. Eenrigting variansie-ontledings is uitgevoer en die gemiddelde tellings en toepaslike P-waardes ten opsigte van elk van die omskrewe dimensies (K, I, Arvhe-W, Plur-W, Unit-W, Pers-W, Arvhe-H, Plur-H, Unit-H, en Pers-H)

word in hierdie tabel weergegee. Ter wille van leesbaarheid word t-waardes nie gerapporteer nie.

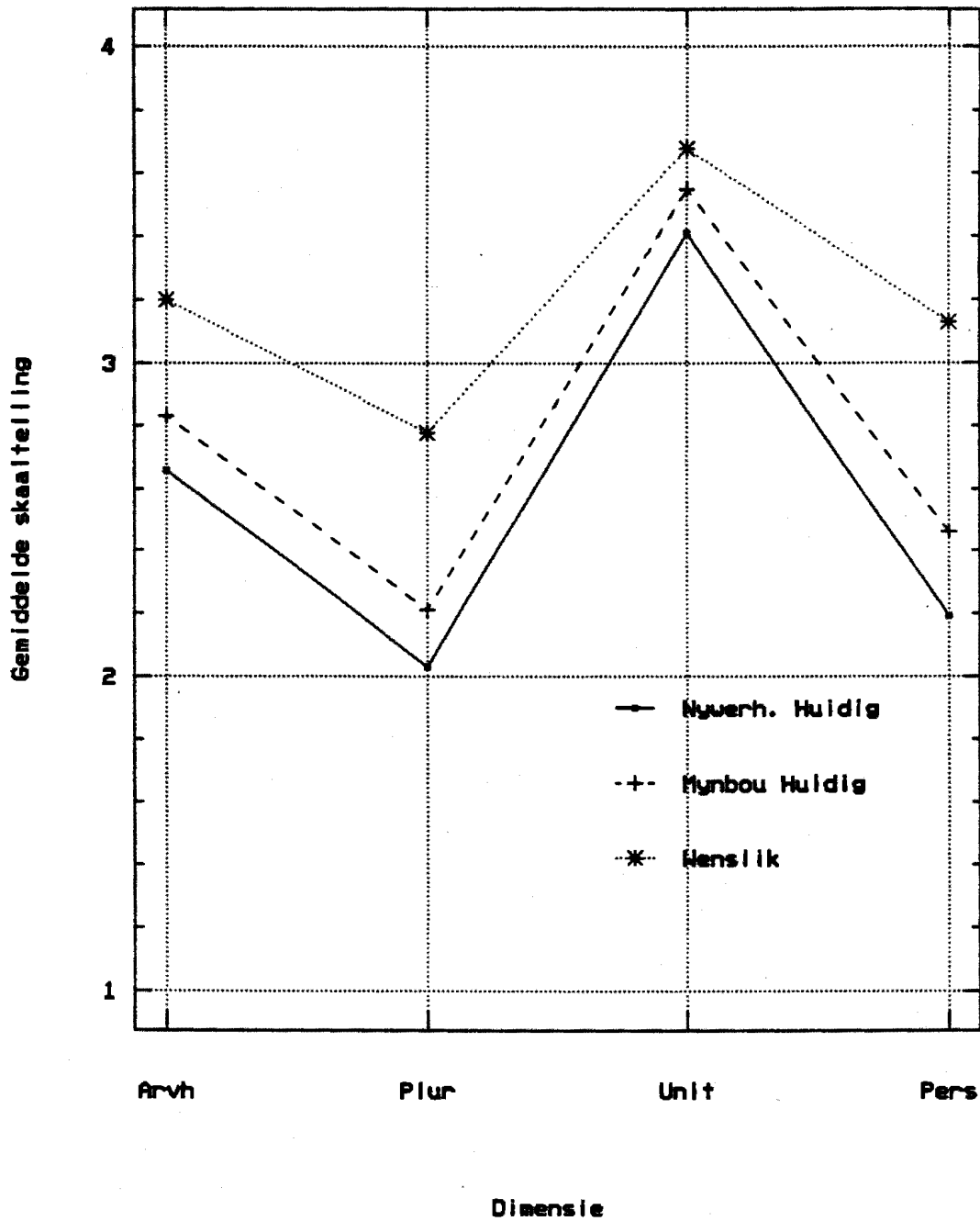
Figuur 6.1 reflekteer die dimensies arbeidsverhoudingebestuurstrategieë (Arvh), menslikehulpbronbestuurstrategieë (Pers), pluralisme (Plur) en unitarisme (Unit). Met betrekking tot hierdie dimensies word elke groep - mynbou en vervaardiging (laasgenoemde ook soms na verwys as nywerheid) - se huidige strategietellings geplot en die twee groepe saam se wenslike strategie (as "norm") word ook geplot.

Terwyl dit uit tabel 6.37 blyk dat daar, behalwe vir Pers-H, geen statisties beduidende verskille tussen die groepe mynbou en vervaardiging gerapporteer kan word ten opsigte van die dimensies nie, toon figuur 6.1 sekere verdere interessante tendense wat tesame met die gegewens in tabel 6.37 geïnterpreteer kan word.

Daar is deurlopend 'n duidelik beduidende gaping tussen die wenslike en huidige dimensies. Voorts blyk dit dat mynbou op al vier die dimensies ten opsigte van huidige strategie nader aan die gemiddelde van die onderskeie wenslike dimensies lê. Ten opsigte van menslikehulpbronbestuurstrategie is die totale wenslike gemiddeld 3,14. Mynbou se telling op die huidige strategie is 2,47 en vervaardiging (of nywerheid) s'n is 2,19. Daar is dus 'n statisties beduidende verskil (op die 0,01 peil) tussen mynbou- en vervaardigingsondernemings ten opsigte van huidige menslikehulpbronbestuurstrategie (kyk tabel 6.37). Verder toon die resultate dat hoewel mynbou se tellings deurgaans op die skale van alle dimensies hoër is as dié van vervaardiging, die gapings tussen die huidige en wenslike strategiedimensies deurlopend groter is binne die vervaardigingsektor as binne die mynbousektor (kyk tabel 6.37). Mynbou-ondernemings is derhalwe nie alleen nader aan die totale gemiddelde normtellings vir alle dimensies nie, maar is ook nader aan hul eie normtellings (wenslike dimensies).

Ook met betrekking tot die inhoudelike aard van die dimensies dien sekere voorlopige ontledings gedoen te word (in afdeling 6.3.6 word weer hierop gefokus).

FIGUUR 6.1
VIERDIMENSIONELE VERGELYKING: DIENSVERHOUDINGEBESTUUR-
STRATEGIE IN MYNBOU- EN VERVAARDIGINGSONDERNEMINGS



TABEL 6.37
VERGELYKING VAN MYNBOU- EN VERVAARDIGINGS-
ONDERNEMINGS TEN OPSIGTE VAN GEVORMDE
DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE

Dimensie	Vervaardiging (N=68) \bar{X}	Mynbou (N=35) \bar{X}	P-waarde ¹
K	3,04 ²	3,14	0,226
I	3,16	3,19	0,710
<u>Wenslik</u>			
Arvhe-W	3,16	3,29	0,174
Plur -N	2,73	2,88	0,204
Unit -W	3,65	3,76	0,220
Pers -N	3,11	3,18	0,420
<u>Huidige</u>			
Arvhe-H	2,67	2,83	0,083
Plur -H	2,03	2,22	0,075
Unit -H	3,42	3,56	0,141
Pers -H	2,19	2,47	0,001*

¹P-waardes vir t-toetse (waarskynlikheid onder nulhipotese)

²Gemiddeldes is afgerond tot twee desimale

* Statisties beduidend op die 0,01-peil

Dit blyk dat daar in die algemeen in mynbou- en vervaardigingsondernemings die mening gehuldig word dat pluralistiese arbeidsverhoudingebestuurstrategieë nagevolg behoort te word en progressiewe menslikehulpbronbestuurstrategieë (wat meer positief ingestel is teenoor die individuele werknemer se vermoëns, ooreenkomstig McGregor se teorie-Y). Die leser moet weer eens daarop let dat die tellings op "unitarisme" (Unit-W en Unit-H) omgeskaal is en dat die uitbeelding van unitarisme op die grafiek (figuur 6.1) 'n omgekeerde beeld weerspieël. Hoe hoër die punt hiervoor op die grafiek lê, hoe sterker anti-unitaristiese strategie verteenwoordig die telling.

6.3.5.1.2 Vergelykings in terme van pos- en organisasievlak

Afdeling A van die algemene ondersoek se vraelys bevat items om sekere biografiese veranderlikes van respondente en hul organisasies vas te stel. Terwyl vraag 1 die vasstelling van respondente se posvlakke ten doel het, kon respondente by vraag 2 aandui waar hulle werksplek inpas in die organisasiestruktuur se verskillende vlakke. Ten opsigte van beide hierdie veranderlikes is eenrigtingvariensie-ontledings gedoen om te bepaal of daar enige statisties beduidende verskille bestaan ten opsigte van die gemiddelde tellings op die verskillende dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie. Geen statisties beduidende verskille op die 0,01 peil kon egter gevind word nie. Die resultate word volledigheidshalwe in tabel 6.38 en 6.39 weergegee.

TABEL 6.38

**DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE:
POSVLAKVERGELYKINGS IN DIE ALGEMENE ONDERSOEK**

Dimensie	Topvlak (N=35) \bar{X}	Hoë vlak (N=45) \bar{X}	Middelvlak (N=23) \bar{X}	P-waarde ¹
K	3,06 ²	3,05	3,15	0,599
I	3,21	3,15	3,13	0,699
<u>Wenslik</u>				
Arvhe-W	3,15	3,22	3,26	0,648
Plur -W	3,71	3,79	2,88	0,531
Unit -W	3,63	3,72	3,71	0,603
Pers -W	3,10	3,16	3,15	0,733
<u>Huidig</u>				
Arvhe-H	2,67	2,77	2,72	0,638
Plur -H	2,05	2,15	2,07	0,631
Unit -H	3,39	3,52	3,49	0,445
Pers -H	2,21	2,33	2,32	0,444

¹ P-waardes vir t-toetse (waarskynlikheid onder nulhipotese)

² Gemiddeldes is afgerond tot twee desimale

TABEL 6.39
DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE:
ORGANISASIEVLAKVERGELYKINGS IN DIE ALGEMENE ONDERSOEK

Dimensie	Hoofkan- toor (N=36) \bar{X}	Divisio- neel (N=33) \bar{X}	Sake- eenheid (N=30) \bar{X}	Aanleg (N=4) \bar{X}	P-waarde ¹
K	3,00 ²	3,06	3,17	3,08	0,453
I	3,13	3,18	3,17	3,30	0,425
<u>Wenslik</u>					
Arvh-W	3,05	3,26	3,29	3,55	0,358
Plur-W	3,65	2,80	2,85	3,34	0,260
Unit-W	3,50	3,78	3,78	3,81	0,432
Pers-W	3,02	3,21	3,13	3,65	0,516
<u>Huidig</u>					
Arvh-H	2,54	2,87	2,80	3,63	0,611
Plur-H	1,92	2,19	2,21	2,03	0,758
Unit-H	3,27	3,64	3,53	3,28	0,344
Pers-H	2,11	2,47	2,34	1,97	0,300

¹ P-waardes vir t-toetse (waarskynlikheid onder nulhipotese)

² Gemiddelde is afgerond tot twee desimale

6.3.5.2 *Vergelykings binne die Telkom-ondersoek*

Soos in afdeling 6.3.5.1 val die klem in hierdie afdeling op enkele vergelykende ontledings met betrekking tot die verskillende genoemde dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie. Anders as in afdeling 6.3.5.1, wentel hierdie afdeling se vergelykings om die resultate van sekere groepe binne die Telkom-ondersoek, en nie die algemene ondersoek nie.

6.3.5.2.1 Vergelykings in terme van posvlak en organisasievlak

Tabel 6.40 en 6.41 bevat die gemiddelde totaaltellings op die verskillende dimensies in terme van die Telkom-respondente se posvlakke en organisasievlakke respektiewelik. Resultate van eenrigtingvariansie-ontledings word ook weergegee.

TABEL 6.40

**DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE:
POSVLAKVERGELYKINGS IN DIE TELKOM-ONDERSOEK**

Dimensie	Bestuurder (213 ≤ N ≤ 231) \bar{X}	Senior bestuurder (45 ≤ N ≤ 48) \bar{X}	Hoofbestuurder (11 ≤ N ≤ 12) \bar{X}	Senior hoofbestuurder (N=2) \bar{X}	P-waarde ¹
K	2,88 ²	2,88	2,82	3,05	0,873
I	3,08	3,07	3,18	3,25	0,583
<u>Wenslik</u>					
Arvhe-W	3,02	3,07	3,10	2,97	0,586
Plur -W	2,60	2,66	2,75	2,52	0,480
Unit -W	3,43	3,54	3,44	3,64	0,298
Pers -W	3,06	3,03	3,34	2,91	0,010*
<u>Huidig</u>					
Arvhe-H	2,63	2,61	2,48	2,29	0,613
Plur -H	2,11	2,04	2,04	1,92	0,667
Unit -H	3,05	3,09	2,96	3,31	0,737
Pers -H	2,15	2,20	2,30	2,24	0,278

¹ P-waarde vir F-toets (waarskynlikheid onder nulhipotese) is slegs vir posvlakke 1,2 en 3 bereken aangesien N-waarde vir posvlak 4 slegs twee is.

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

TABEL 6.41

**DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE:
ORGANISASIEVLAKVERGELYKINGS IN DIE TELKOM-ONDERSOEK**

Dimensie	Korporaatvlak (148 ≤ N ≤ 169) \bar{X}	Streeksvlak (N=89) \bar{X}	Areavlak (N=42) \bar{X}	P-waarde ¹
K	2,84	2,98	2,82	0,012
I	3,08	3,13	3,03	0,333
<u>Wenslik</u>				
Arvhe-W	3,00	3,12	2,99	0,042
Plur -W	2,60	2,70	2,52	0,092
Unit -W	3,39	3,53	3,54	0,017
Pers -W	3,09	3,06	2,95	0,057
<u>Huidig</u>				
Arvhe-H	2,62	2,59	2,64	0,846
Plur -H	2,11	2,10	2,08	0,976
Unit -H	2,99	3,11	3,23	0,014
Pers -H	2,13	2,19	2,25	0,102

¹ P-waarde vir F-toets (waarskynlikheid onder nulhipotese).

Vanuit tabel 6.40 en 6.41 blyk dit dat die F- toetse, behalwe vir Pers-W, geen statisties beduidende verskille kon vind nie. In die algemeen blyk dit dus of die respondente op die verskillende pos- en organisasievlakke min of meer dieselfde gevoel deel in soverre dit bykans al die dimensies betref. Die drie dimensies waar die grootste verskille voorkom in terme van die organisatoriese vlak van die respondente (tabel 6.41) is K (kollektivistiese ingesteldheid), Unit-W (mate waarin unitaristies-gebaseerde arbeidsverhoudingebestuurstrategieë voorgestaan word) en Unit-H (persepsie van tipe arbeidsverhoudingebestuurstrategieë wat tans in Telkom geïmplementeer word). Ten opsigte van laasgenoemde dimensie is dit veral die respondente op areavlak wat van mening is dat sterk anti-unitaristiese (die tellings is omgeskaal) strategieë tans gebruik word. Korporaatsvlakrespondente blyk effens minder sterk voorstanders te wees van unitaristies-gebaseerde strategieë (Unit-W) en streeksvlakrespondente blyk in 'n geringe mate meer kollektivisties (K) ingestel te wees. Ten opsigte van posvlak blyk dit dat dit veral die hoofbestuurders is wat meer progressiewe menslikehulpbronbestuurstrategieë voorstaan (Pers-W). Terwyl laasgenoemde groep se Pers-W gemiddelde telling 3,34 is, is die ooreenstemmende telling van die twee senior hoofbestuurders 2,91.

6.3.5.2.2 Vergelykings in terme van streke/hoofkantoor

Met behulp van vraag 6 van die vraelys se afdeling A (kyk bylaag B), kon die navorser bepaal waar respondente werksaam is in terme van geografiese verspreiding (kyk ook tabel 6.23). Ook in terme van hierdie veranderlike is 'n variansie-ontleding gedoen ten einde enige statisties beduidende verskille te probeer identifiseer. Geen statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) kan egter gerapporteer word nie en die resultate in hierdie verband word volledigheidshalwe in tabel 6.42 weergegee.

TABEL 6.42

**DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: VERGELYKINGS IN TERME VAN TELKOM SE
STREKE/HOOFKANTOOR**

Dimensie	Hoofkantoor (143 ≤ N ≤ 163)	Witwatersrand (31 ≤ N ≤ 32)	Transvaal (28 ≤ N ≤ 29)	Natal (N=20)	Wes-Kaap (31 ≤ N ≤ 32)	Oos-Kaap (N=13)	OVS/ Noord-Kaap (N=12)	P-waarde ¹
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	
K	2,84	2,93	2,91	2,98	2,84	3,01	2,95	0,454
I	3,08	3,04	3,07	3,27	3,07	3,09	3,06	0,373
<u>Wenslik</u>								
Arvhe-W	3,01	3,03	3,07	3,05	3,05	3,09	3,10	0,933
Plur-W	2,60	2,66	2,57	2,62	2,58	2,77	2,70	0,870
Unit-W	3,41	3,36	3,60	3,55	3,49	3,51	3,59	0,135
Pers-W	3,10	3,06	3,03	3,02	3,00	2,97	2,96	0,349
<u>Huidig</u>								
Arvhe-H	2,63	2,67	2,55	2,71	2,58	2,58	2,47	0,812
Plur-H	2,09	2,23	2,01	2,19	2,02	2,10	2,09	0,706
Unit-H	3,00	3,13	3,13	3,22	3,16	3,16	2,94	0,317
Pers-H	2,31	2,24	2,11	2,19	2,24	2,25	2,21	0,401

¹ P-waarde vir F-toets (waarskynlikheid onder nulhipotese).

6.3.5.2.3 Vergelykings in terme van menslikehulpbronpraktisyns en nie-praktisyns

Een belangrike verskil tussen die algemene ondersoek en die Telkom-ondersoek lê daarin dat, soos vroeër genoem, respondente in die algemene ondersoek almal menslikehulpbronpraktisyns of -spesialiste is terwyl 85 persent van die Telkom-respondente nie menslikehulpbronpraktisyns is nie. Ten opsigte van die Telkom-respondente is derhalwe in hierdie verband t-toetse uitgevoer ten einde te bepaal of daar enige statisties beduidende verskille tussen menslikehulpbronpraktisyns en nie-praktisyns (lynbestuurfunksionarisse) ten opsigte van die gemiddelde tellings op elk van die dimensies is. Die resultate in hierdie verband word in tabel 6.43 weergegee.

TABEL 6.43

DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: TELKOM-MENSLIKEHULPBRONPRAKTISYNS EN NIE-PRAKTISYNS

Dimensie	Praktisyns (N=45) \bar{X}	Nie-praktisyns (233 ≤ N ≤ 255) \bar{X}	P-waarde ¹
K	3,03	2,85	0,004*
I	3,17	3,07	0,092
<u>Wenslik</u>			
Arvhe-W	3,20	3,00	0,001*
Plur -W	2,87	2,57	0,000*
Unit -W	3,53	3,44	0,205
Pers -W	3,17	3,04	0,012
<u>Huidig</u>			
Arvhe-H	2,62	2,62	0,996
Plur -H	2,17	2,09	0,368
Unit -H	3,04	3,06	0,842
Pers -H	2,26	2,15	0,062

¹ P-waardes vir t-toetse (waarskynlikheid onder nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

Vanuit tabel 6.43 blyk dit dat daar wel sekere beduidende verskille tussen die twee groepe respondente bestaan. Statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) bestaan ten opsigte van die dimensie wenslike arbeidsverhoudingebestuurstrategie (Arvhe-W), die subdimensie Plur-W (wenslike pluralisties gebaseerde strategieë), sowel as ten opsigte van die kollektivistiese ingesteldheid van die twee groepe. Hiervolgens is die menslikehulpbronpraktisyns of -spesialiste se gemiddelde tellings op hierdie drie dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie beduidend hoër as dié van die nie-praktisyns, oftewel die lynbestuurfunksionarisse. Dit blyk dat die praktisyns beduidend meer kollektivisties-ingestelde verwysingsdenkraamwerke het en dat hulle juis daarom meer pluralisties-gebaseerde arbeidsverhoudingebestuurstrategieë voorstaan. Die lynbestuurders is minder positief ingestel ten opsigte van die kollektiewe dimensie van die diensverhouding en is dan ook minder positief teenoor vakbonde en die tipe bestuurstrategieë in hierdie verband.

Hoewel die t-toetsresultate nie statisties beduidende verskille tussen praktisyns en nie-praktisyns kon aantoon ten opsigte van die ander dimensies nie, dui die twee groepe se Pers-W tellings ($p=0,012$) op 'n verskil wat bykans op die 0,01 peil beduidend is. Indien die p-waardes tot slegs twee desimale na die komma afgerond sou word, sou daar ook ten opsigte van hierdie dimensie (wenslike menslikehulpbronbestuurstrategie) 'n statisties beduidende verskil gerapporteer kon word. Die resultaat dui derhalwe tog daarop dat die verskil tussen praktisyns en lynbestuurders ten opsigte van die tipe menslikehulpbronbestuurstrategieë wat voorgestaan word, nie geïgnoreer kan word nie. Dit blyk of daar 'n neiging onder lynbestuurders is om relatief minder progressiewe menslikehulpbronbestuurstrategieë voor te staan, en dit blyk weer eens redelik moontlik dat dit beïnvloed word deur dié respondente se lae kollektivistiese ingesteldheid.

6.3.5.3 *Enkele vergelykings tussen die algemene en Telkom-ondersoek*

Terwyl afdeling 6.3.5.1 en 6.3.5.2 hierbo gewy is aan aparte ontledings van sekere van die resultate van die twee ondersoeke (Telkom en algemeen), is die doel met

hierdie afdeling om op 'n vergelykende basis ondersoek in te stel na die twee ondersoekte, in soverre dit die verskillende gevormde dimensies van diensverhoudingebestuurstrategie betref. In hierdie verband word sekere resultate weerspieël in figuur 6.2 en in tabel 6.44 en 6.45. Oorsigtelike vergelykings kan sodoende getref word tussen algemeen en Telkom, insluitend tussen die Telkom-praktisyns (spesialiste) en nie-praktisyns (lynbestuurders). Met betrekking tot hierdie vergelykings tussen Telkom en algemeen dien weer eens gemeld te word dat die doel met die vergelykings nie soseer is om waarde te heg aan die kwalitatiewe aard van die verskille nie, maar eerder om te demonstreer dat daar binne die konteks van 'n raamwerk van oorhoofse strategie, op 'n makro- en mikrovlak navorsing gedoen en vergelykings gemaak kan word.

TABEL 6.44

**DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: TELKOM
IN VERGELYKING MET ALGEMEEN**

Dimensie	Telkom (278 ≤ N ≤ 300) \bar{X}	Algemeen (N ≤ 103) \bar{X}	P-waarde ¹
K	2,88	3,07	0,000*
I	3,09	3,17	0,059
<u>Wenslik</u>			
Arvhe-W	3,03	3,21	0,000*
Plur -W	2,62	2,78	0,004*
Unit -w	3,45	3,69	0,000*
Pers -W	3,06	3,14	0,059
<u>Huidig</u>			
Arvhe-H	2,62	2,73	0,048
Plur -H	2,10	2,10	0,972
Unit -H	3,06	2,47	0,000*
Pers -H	2,16	2,29	0,005*

¹ P-waardes vir t-toetse (waarskynlikheid onder nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

TABEL 6.45
DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE:
TELKOM-PRAKTISYNS IN VERGELYKING MET ALGEMEEN

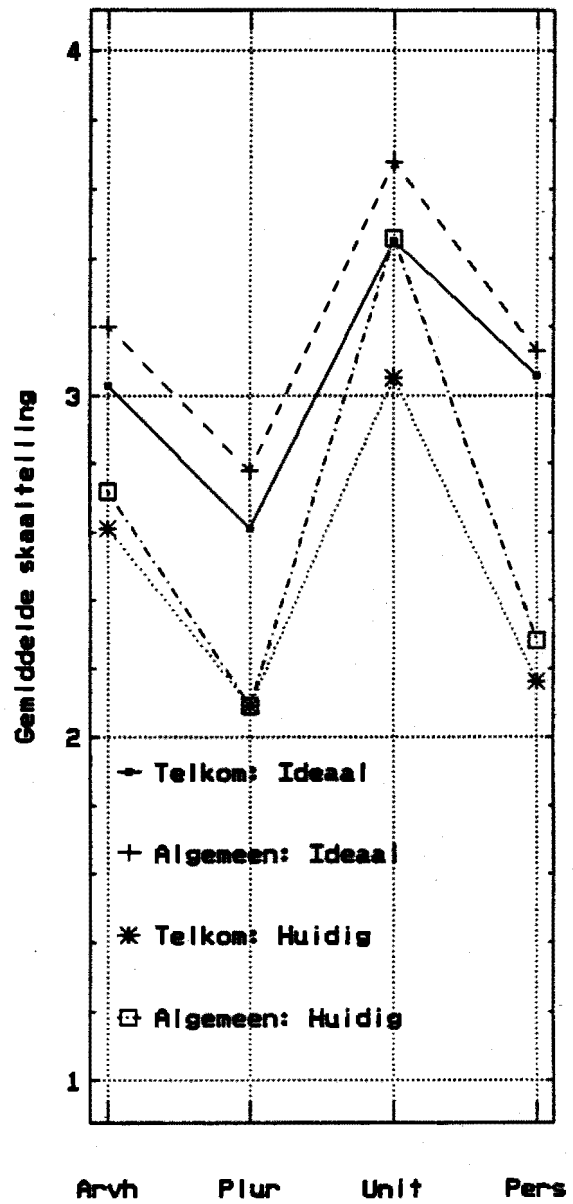
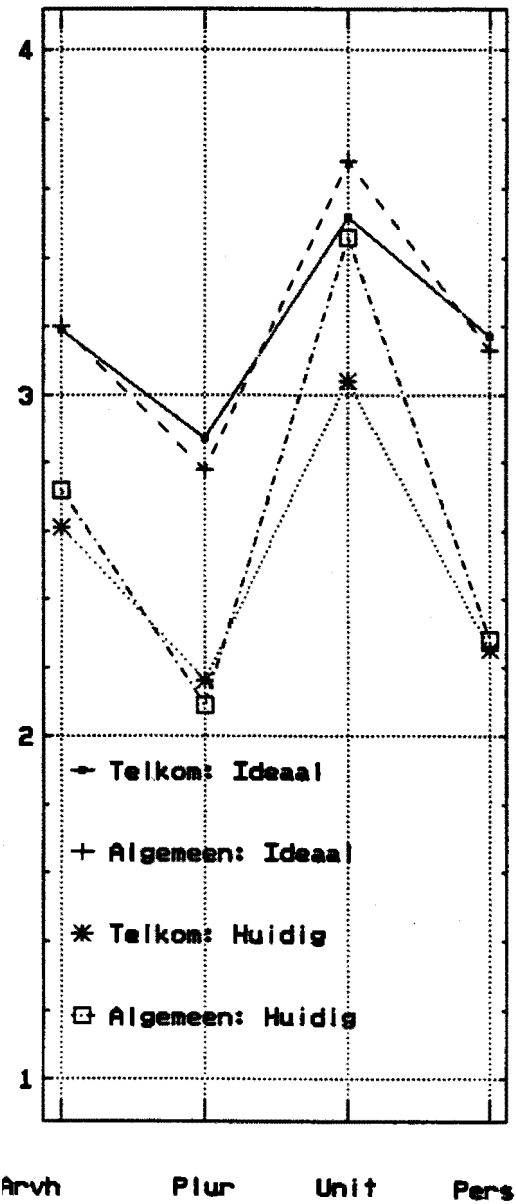
Dimensie	Telkom-praktisyns (N=45) \bar{X}	Algemeen (N=103) \bar{X}	P-waarde ¹
K	3,03	3,07	0,523
I	3,17	3,17	0,971
<u>Wenslik</u>			
Arvhe-W	3,20	3,21	0,930
Plur -W	2,87	2,78	0,348
Unit -W	3,53	3,69	0,032
Pers -W	3,17	3,14	0,560
<u>Huidig</u>			
Arvhe-H	2,62	2,73	0,193
Plur -H	2,17	2,10	0,447
Unit -H	3,04	2,47	0,000*
Pers -H	2,26	2,29	0,668

¹ P-waarde vir t-toetse (waarskynlikheid onder nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

Vanuit tabel 6.44 en 6.45 en figuur 6.2 blyk sekere interessante gegewens. Die kollektivistiese ingesteldheid van die Telkom-respondente (in totaal, dit wil sê praktisyns en nie-praktisyns gesamentlik) ooreenkomstig K se gemiddelde telling is statisties beduidend laer (op die 0,01 peil) as dié van die algemene ondersoek se respondente (tabel 6.44). Hierteenoor is daar weinig verskil tussen Telkom se menslikehulpbronpraktisyns se K-tellings en dié van die respondente van die algemene ondersoek (tabel 6.45). Die groot verskil lê derhalwe weer eens by Telkom se nie-praktisyns (lynbestuurders) se relatiewe lae telling op K ($\bar{x}=2,85$ volgens tabel 6.43), wat dui op hulle relatief minder positiewe ingesteldheid ten opsigte van die kollektiewe dimensie van die diensverhouding.

FIGUUR 6.2
DIMENSIES VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE:
VERGELYKINGS TUSSEN TELKOM EN ALGEMEEN



Dimensie

Verbandhoudend hiermee is daar dan ook statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) tussen die Telkom-respondente (praktisyns en nie-praktisyns gesamentlik) en die algemene ondersoek se respondente in soverre dit die gemiddelde tellings betref op die dimensie "wenslike arbeidsverhoudingebestuurstrategie" (Arvhe-W), op die subdimensies Plur-W (mate waarin pluralisties gebaseerde strategieë voorgestaan word) en op Unit-W (mate waarin unitaristies gebaseerde strategieë voorgestaan word).

Hierdie beduidende verskille blyk nie alleen uit tabel 6.44 nie, maar kan ook duidelik uit figuur 6.2 gesien word. Die verskille met betrekking tot hierdie dimensies (Arvhe-W, Plur-W en Unit-W), tussen Telkom se menslikehulpbronpraktisyns en die algemene ondersoek se respondente is weer eens nie een statisties beduidend nie, wat bevestig dat die groot verskil is ten opsigte van Telkom se lynbestuurders, in vergelyking met die algemene groep en die Telkom-praktisynsgroep (kyk tabel 6.43 in verband met laasgenoemde). Ten opsigte van voorkeure met betrekking tot die kollektiewe aspek van diensverhoudingebestuur is daar, oorhoofs beskou, derhalwe duidelike verskille tussen menslikehulpbronpraktisyns en nie-praktisyns, oftewel lynbestuurfunksionarisse.

Ten opsigte van Telkom se menslikehulpbronpraktisyns in vergelyking met die algemene ondersoek se respondente (ook almal menslikehulpbronpraktisyns) is daar slegs een aspek waar 'n statisties beduidende verskil (op die 0,01 peil) uitgewys word, naamlik die subdimensie unitarisme ten opsigte van die huidige stand van sake (tabel 6.45 en figuur 6.2). Hiervolgens blyk dit dat, volgens die twee ondersoekgroepe se menslikehulpbronpraktisyns se persepsies, Telkom tans beduidend minder unitaristies-gebaseerde strategieë implementeer as wat die geval tans in die totale algemene ondersoekgroep is.¹ Hierdie tendens word weerspieël in die vergelyking van die gemiddelde tellings van die totale Telkom-groep en die algemene groep in terme van Unit-H (figuur 6.2 en tabel 6.44).

¹ Daar moet weer eens in gedagte gehou word dat alle tellings vir unitarisme (Unit-H en Unit-W) omgeskaal is en dat die $\bar{x}=3,04$ in Telkom se geval eintlik $\bar{x}=1,96$ is.

Met betrekking tot diensverhoudingebestuurstrategie se individuele dimensie is daar nie in dieselfde mate verskille tussen Telkom en algemeen nie. Die enigste statisties beduidende verskil (op die 0,01 peil) in hierdie verband is ten opsigte van die dimensie huidige menslikehulpbronbestuurstrategie (Pers-H), en wel ooreenkomstig die persepsies van alle Telkom-respondente in vergelyking met dié van die algemene ondersoek (tabel 6.44). Hiervolgens word daar ooreenkomstig die persepsies van die respondente tans meer progressiewe menslikehulpbronbestuurstrategieë in mynbou- en vervaardigingsondernemings (gesamentlik beskou) ingespan as wat die geval in Telkom is. Hierdie tendens is egter alleen te bespeur wanneer die Telkom-tellings ooreenkomstig nie-praktisyns en praktisyns gesamentlik bereken word. Indien slegs gefokus word op die Telkom-menslikehulpbronpraktisyns in vergelyking met die algemene ondersoek (tabel 6.45), is hierdie statisties beduidende verskil afwesig. Dit dui daarop dat hoewel daar nie 'n statisties beduidende verskil is tussen Telkom-praktisyns en nie-praktisyns (tabel 6.43) ten opsigte van die dimensie (Pers-H) nie, die verskil tussen dié twee groepe tog groot genoeg is om 'n invloed uit te oefen op die totale Telkom-ondersoek in vergelyking met die algemene ondersoek. Die verskil in die gemiddelde tellings ten opsigte van Pers-H (huidige menslikehulpbronbestuurstrategie) tussen Telkom-praktisyns en lynbestuurders behoort dus nie geïgnoreer te word nie, al is dit nie as statisties beduidend bewys nie (kyk tabel 6.43). Volgens die nie-praktisyns se persepsie word minder progressiewe menslikehulpbronbestuurstrategieë tans in Telkom geïmplementeer, as wat die menings van Telkom se menslikehulpbronpraktisyns is. Dit strook weer eens met die vroeëre interpretasie dat menslikehulpbronpraktisyns of -spesialiste geneig is om hul "waarneming" van die huidige situasie te laat beïnvloed deur dit wat hulle as wenslik beskou. Uit tabel 6.43 kan gesien word dat die Telkom-praktisyns se gemiddelde tellings op wenslike menslikehulpbronbestuurstrategie heelwat hoër is as dié van die nie-praktisyns.

6.3.6 Struktuuraspekte en diensverhoudingebestuurstrategie

In afdeling 4.2 is vanuit 'n teoretiese perspektief gefokus op aspekte wat verband hou met verskeie struktuurbesluite wat die meganismes of raamwerk daarstel waar-

deur diensverhoudingebestuurstrategie geïmplementeer kan word. Dienooreenkomstig is sekere vraelysitems gekonstrueer ten einde inligting te versamel oor hierdie struktuuraspekte van diensverhoudingebestuur.

6.3.6.1 *Spesialisering versus devolusie*

Vraelysitem 1 en 2 van afdeling E (kyk bylaag A en B) is so gekonstrueer dat respondente kon aandui in watter mate spesialiste, eerder as lynbestuurders (of selfs eksterne konsultante), die belangrike personeel- en arbeidsverhoudingebesluite neem. Tabel 6.46 gee 'n aanduiding van die persentasie respondente wat in die onderskeie ondersoeke aangedui het dat die spesialiste in hulle ondernemings die belangrike besluite oor arbeidsverhoudinge- en menslikehulpbronbestuur neem. In die geval van Telkom is die persentasies bereken deur die gemiddelde persentasies vir beide die opsies van streek- en hoofkantoorspesialiste (kyk vraelysitem E1 en E2 in bylaag B) te sommeer.

TABEL 6.46

**MATE VAN SPESIALISERING IN
DIENSVERHOUDINGEBESTUURSBESLUIE: TELKOM EN ALGEMEEN**

Besluitnemingsarea	Respondente se menings oor spesialisering	
	Algemeen (N=100) %	Telkom (N=272) %
Arbeidsverhoudinge	83,3	81,8
Personeelbestuur	67,7	68,2

Tabel 6.46 verskaf 'n aanduiding van die mate waarin respondente van die twee ondersoeke van mening is dat daar **spesialisasie** eerder as **devolusie** (na lynbestuur) by die neem van besluite oor diensverhoudingebestuur is. Dit blyk duidelik dat die respondente deurgaans ten opsigte van beide dimensies (personeelbestuur en arbeidsverhoudinge) van mening is dat daar meer spesialisasie as devolusie van besluitneming is. Voorts toon die resultate dat in beide gevalle (Telkom en algemeen) daar heelwat meer spesialisasie is ten opsigte van arbeidsverhoudingebesluite

(die kollektiewe dimensie) as wat die geval is met die individuele dimensie (personeel- of menslikehulpbronbestuur). Daar blyk ten opsigte van nie een van die besluitnemingsareas juis 'n verskil tussen Telkom en algemeen te wees nie.

Aangesien hierdie vraelysitem juis respondente se menings getoets het oor die mate waarin lynbestuur versus die spesialiste (of praktisyns) sekere besluitnemingsmagte het, is daar besluit om te bepaal of die menings van die Telkom-praktisyns (die spesialiste self) verskil van die Telkom nie-praktisyns (lynbestuurfunksionaris). Volgens die t-toetse kon geen statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) egter gevind word nie.

Ten opsigte van die Telkom-ondersoek is 'n addisionele vraelysitem (E10) ingebou om te bepaal in watter mate lynbestuurfunksionaris meen dat hulle binne Telkom toegelaat word om self besluite te neem oor die diensverhouding sonder om die spesialiste te betrek. Die gemiddelde tellings vir die lynbestuurfunksionaris alleen (N=244) is bereken en 42,2 persent van dié respondente het aangedui dat hulle óf glad nie (8,2 persent) óf in 'n geringe mate (34 persent) hierdie tipe besluite op hul eie kan neem. 'n Verdere 48,4 persent van die respondente het aangedui dat hulle in 'n redelike groot mate hierdie tipe besluitnemingsvryheid geniet, terwyl slegs 10 respondente (4,1 persent) aangedui het dat hulle in 'n baie groot mate self hierdie tipe besluite kan neem. Dertien van die respondente (5,3 persent) het nie geweet wat Telkom se beleid in hierdie verband is nie. In die algemeen weerspreek hierdie resultate dus nie die resultate ten opsigte van item E1 en E2 nie. Daar blyk relatief min devolusie te wees, veral gesien in die lig van die feit dat vraelysitem E10 meer wentel rondom dag-tot-dag operasionele besluite oor mensebestuur.

6.3.6.2 *Sentralisering versus desentralisering*

Vraelysitem E3 en E4 se doel was om die menings van die respondente te verkry oor die organisatoriese vlak waarop bestuursbesluite oor die diensverhouding gewoonlik geneem word. In tabel 6.47 word die persentasie respondente wat elke vlak in dié verband aangedui het weergegee vir beide Telkom en algemeen.

TABEL 6.47
MATE VAN SENTRALISERING/DESENTRALISERING IN
DIENSVERHOUDINGEBESTUURSBESLUITTE: TELKOM EN ALGEMEEN

Dimensie	Respondente se menings oor organisievlak van besluitneming					
	Algemeen (N=100)			Telkom (N=272)		
	Hoof- kantoor %	Divisie %	Aanleg/ SSE %	Hoof- kantoor %	Streek %	Area %
Arbeidsver- houdinge	55,9	32,4	11,8	71,3	20,8	8,0
Personeelbe- stuur	61,8	24,5	13,7	78,9	13,7	7,4

Tabel 6.47 toon dat personeelbestuursbesluite by Telkom sowel as by die ondernemings in die algemene ondersoek in 'n geringe mate relatief meer op 'n gesentraliseerde basis (hoofkantoorvlak) geneem word as wat die geval met arbeidsverhoudingebestuursbesluite is. Verder is dit opmerklik dat daar binne Telkom (relatief tot algemeen) 'n relatief groter mate van besluitnemingsentralisering (na hoofkantoorvlak) is ten opsigte van beide dimensies van die diensverhouding (personeelbestuur en arbeidsverhoudinge). Dit blyk veral dat intermediêre vlak (divisieel) besluitneming meer prominent is by die mynbou- en vervaardigingsondernemings as wat die geval by Telkom is.

Verder, met betrekking tot sentralisering en/of desentralisering van bestuursbesluitneming oor die diensverhouding, is vraelysitem E9 gestel ten einde te bepaal wat die mate van sentralisering van kollektiewe bedinging by die deelnemende ondernemings is. Tabel 6.48 bevat data in die vorm van frekwensieverdelings in hierdie verband. In die Telkom geval is alle respondente se tellings gebruik omdat daar geen statisties beduidende verskille tussen die tellings van die praktisyns en nie-praktisyns verkry kon word nie (statistiek is op aanvraag van die navorser beskikbaar).

TABEL 6.48

**MATE VAN SENTRALISERING/DESENTRALISERING VAN KOLLEKTIEWE
BEDINGING: TELKOM EN ALGEMEEN**

Mate van sentralisering	Algemeen		Telkom	
	N	%	N	%
Glad nie	13	13,0	18	6,6
In 'n geringe mate	21	21,0	61	22,4
In 'n redelike groot mate	39	39,0	132	48,5
In 'n uiterste groot mate/ten volle	27	27,0	61	22,4
Totaal	100	100	272	100

Dit blyk uit tabel 6.48 dat respondente van mening is dat kollektiewe bedinging deurgaans in 'n redelike groot tot uiterste mate gesentraliseer word. Hoewel daar 'n persepsie van ietwat minder sentralisering van kollektiewe bedinging by Telkom blyk te wees, is die verskil in tendens nie so sterk as wat die geval met die neem van arbeidsverhoudingebesluite in die algemeen is nie (tabel 6.4).

6.3.6.3 *Die roltype van die spesialisfunksies*

In afdeling 4.2.6.1 is gewys daarop dat sekere besluite geneem kan word ten opsigte van die tipe rol wat die personeel- en arbeidsverhoudingefunksies kan speel binne ondernemings. Verskeie roltipologieë bestaan in hierdie verband en vraelysitem E5 en E6 wentel rondom so 'n roltipologie. Respondente is gevra om in prioriteitsorde aan te dui hoe hulle die rol van die personeel- en arbeidsverhoudingefunksies in hulle ondernemings sou tipeer. Figuur 6.3 en 6.4 weerspieël die patroon van die gemiddelde tellings vir die twee ondersoekgroepe ten opsigte van dié tipe rol wat die personeel- en arbeidsverhoudingefunksies onderskeidelik speel.

Ten opsigte van hierdie vraelysitem is weer eens besluit om by die Telkom-

ondersoek te bepaal of daar statisties beduidende verskille is tussen die menings van die spesialiste self (die praktisyns) en die nie-praktisyns (lynbestuurfunksionarisse). Volgens die t-toetse kon geen statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) egter gevind word nie en word daar gefokus op die gesamentlike Telkom-response.

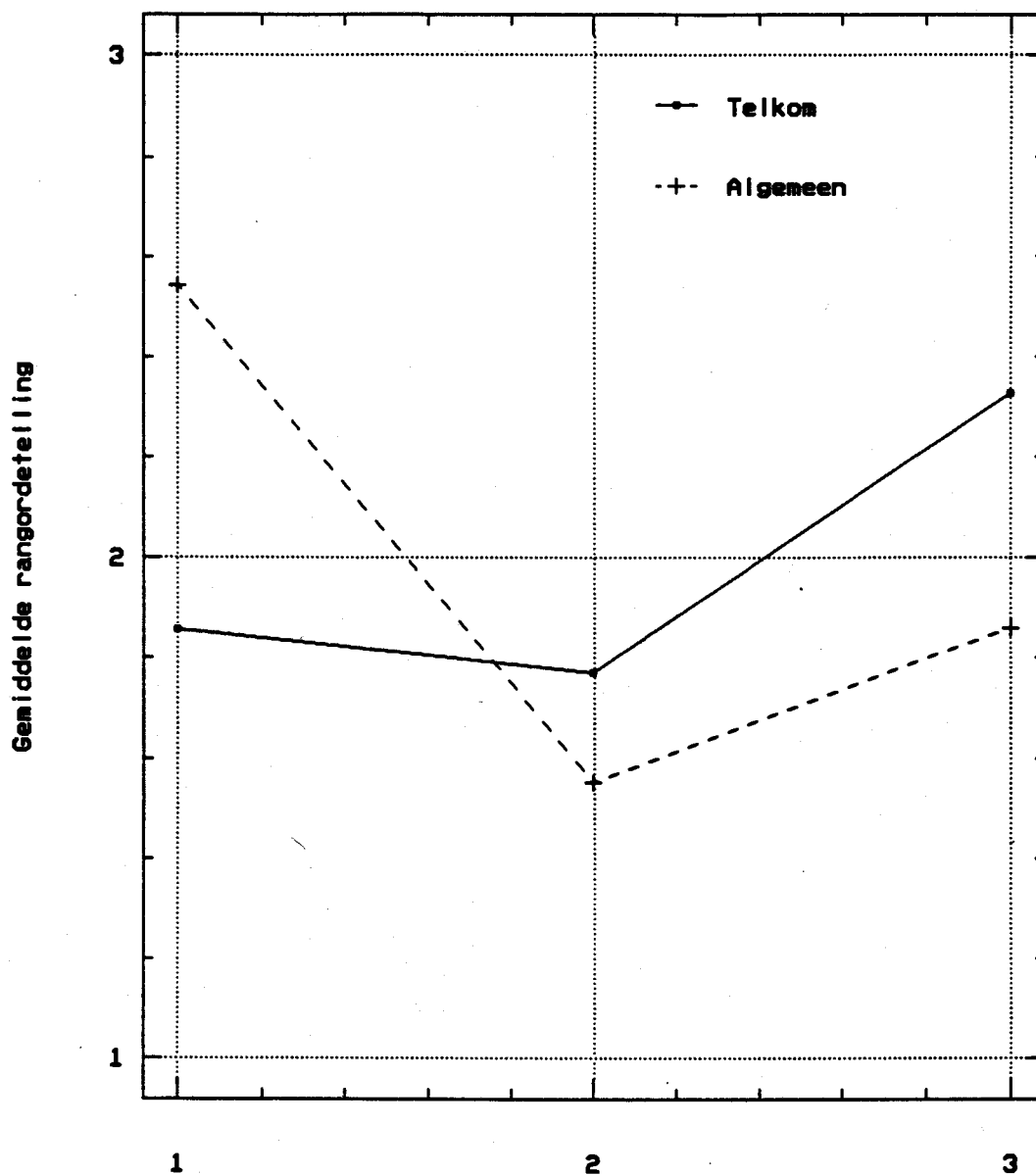
Vanuit figuur 6.3 en 6.4 blyk dit dat daar in die algemene ondersoek se ondernemings (vervaardiging en mynbou gesamentlik - omdat ook hier geen statisties beduidende verskille op die 0,01 peil gevind kon word nie) 'n groot mate van ooreenstemming is in die patrone van die roltyes van die twee funksionele areas (personeel en arbeidsverhoudinge) se spesialiste. Dit is egter nie die geval by Telkom nie. (Daar dien gelet te word dat die laagste gemiddelde rangordetelling hier dui op die mees gepaste roltye volgens die respondente - kyk vraag E5 en E6 in bylaag A & B).

In die ondernemings by die algemene ondersoek is die mees prominente roltye van beide spesialisfunksies dié van "professionele spesialisadviseurs", gevolg deur 'n roltye waarvolgens die spesialiste nie alleen betrokke is by hul spesialisareas nie maar ook by algemene besigheidsbestuuraspekte. Die laagste prioriteit vir beide funksionele areas is volgens hierdie respondentegroep dié van "tradisionele administrateurs". Die gemiddelde rangordetellings vir dié drie roltyes vir die algemene ondersoekgroep is onderskeidelik 1,55; 1,86 en 2,54 vir die personeelspesialisfunksie, en 1,45; 1,90 en 2,61 vir die arbeidsverhoudingespesialisfunksie (kyk figuur 6.3 en 6.4 respektiewelik).

In Telkom is daar opmerklike verskille tussen die roltye van die personeel- en arbeidsverhoudingespesialisfunksies. Hoewel die Telkom-respondente ook van mening is dat beide die funksionele spesialisgroepe se roltye primêr dié van "professionele spesialisadviseurs" is, is dit veral met betrekking tot die personeelfunksiespesialiste wat die gemiddelde rangordetellings minder duidelik hierop dui. Die gemiddelde rangordetelling vir die "tradisionele administrateursrol" ($\bar{x}=1,85$) is baie na aan die telling ten opsigte van die "professionele spesialisadviseur"-roltye ($\bar{x}=1,75$).

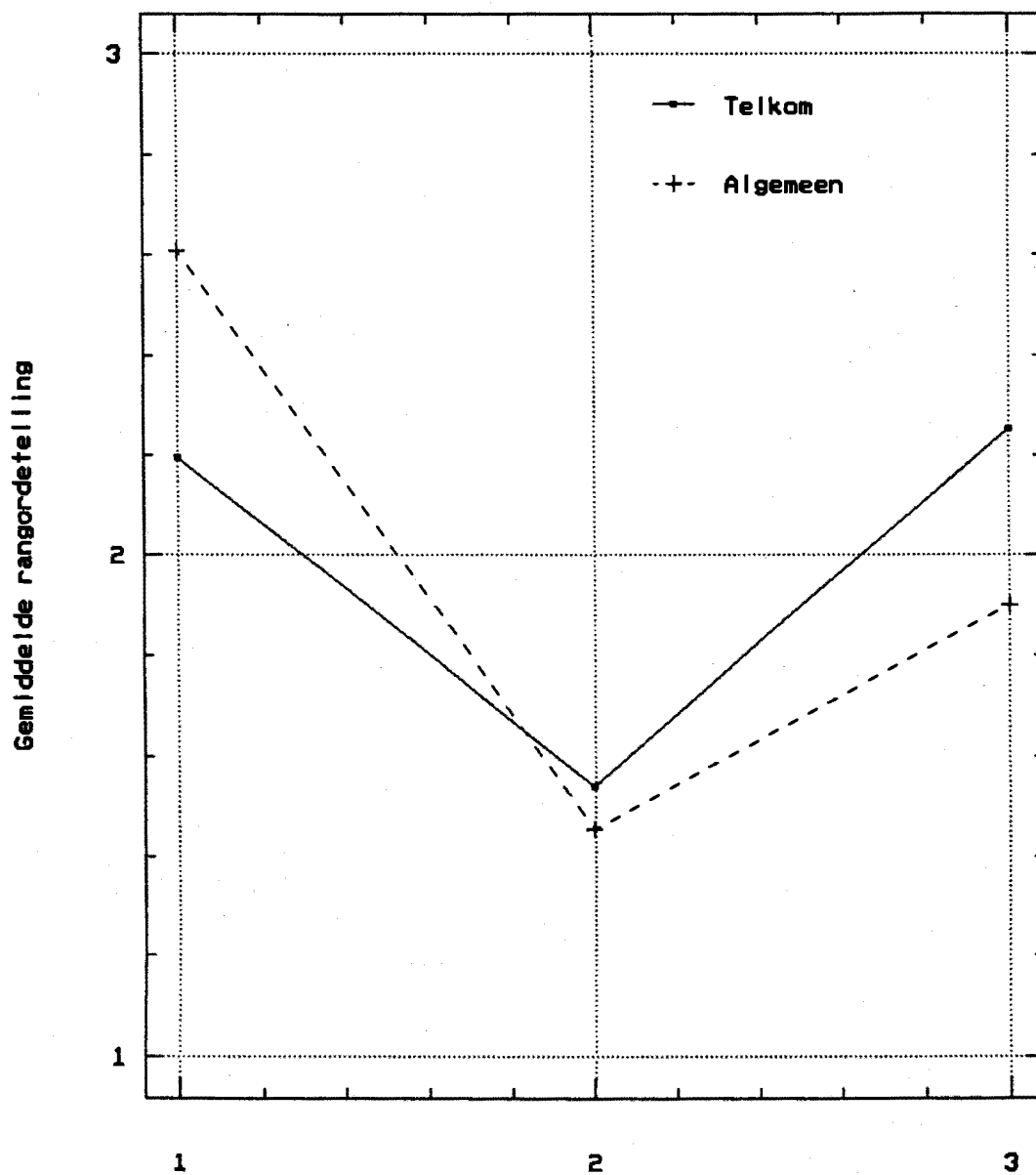
FIGUUR 6.3

MENINGS TEN OPSIGTE VAN PERSONEELFUNKSIE-ROLTPE:
TELKOM EN ALGEMEEN



FIGUUR 6.4

MENINGS TEN OPSIGTE VAN ARBEIDSVERHOUDINGE-
FUNKSIEROLTIPE: TELKOM EN ALGEMEEN



Afdeling E, Vraag 6

Voorts blyk dit duidelik uit figuur 6.4 dat, ten opsigte van die arbeidsverhoudingefunksiespesialiste, daar min te kies is tussen die tweede en derde rangordetellings. Terwyl hierdie spesialiste se rol ook primêr beskou word as dié van "professionele spesialisadviseurs" ($\bar{x}=1,52$), is die gemiddelde rangordetellings vir die "tradisionele administrateur"-en "geïntegreerde besigheidsbestuurders"- roltipes 2,21 en 2,25 respektiewelik.

6.3.6.4 Die proaktiwiteit van die spesialisfunksionaris

In afdeling 4.2.4.1 is gewys op 'n roltipologie waar een spesifieke dimensie betrekking het op die wyse waarop spesialisfunksies, in hul rolvulling, betrokke raak of "ingryp" by ondernemingsbestuurstake en -besluite. Dit het betrekking op die mate waarin die spesialisfunksionaris proaktief optree eerder as reaktief. In hierdie verband is vraelysitem E7 en E8 by die navorsingsinstrument ingesluit. In tabel 6.49, 6.50 en 6.51 word resultate in hierdie verband weerspieël. In tabel 6.50 en 6.51 word resultate van tweerigtingvariensie-ontledings ten opsigte van die Telkom-onderzoek weerspieël.

TABEL 6.49

PROAKTIWITEIT VAN ALGEMENE ONDERSOEK SE SPESIALISTE

Mate van proaktiwiteit	Menslikehulpbron- spesialiste		Arbeidsverhoudingespesialiste	
	N	%	N	%
Glad nie	0	0,0	1	1,0
In 'n geringe mate	26	25,2	23	22,3
In 'n redelike groot mate	69	67,0	66	64,1
In 'n uiterste mate	8	7,8	13	12,6
Totaal	103	100	103	100
Gemiddelde telling	$\bar{x} = 2,83$		$\bar{x} = 2,88$	

Die resultate in tabel 6.49 weerspieël die respondente van die algemene ondersoek se gemiddelde tellings op 'n vierpuntskaal (kyk Bylaag A, vraelysitem E7) oor die

mate van proaktiewe ingesteldheid van die menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingspesialiste in die deelnemende ondernemings. Dit dui basies op 'n selfaanslag, daar die respondente in hierdie ondersoekgroep self almal spesialiste of menslikehulpbronpraktisyns in hulle onderskeie ondernemings is. Soos gesien kan word is die respondente se response vir die twee areas (personeelbestuur en arbeidsverhoudinge) redelik eenvormig. Globaal beskou blyk dit dat die mynbou- en vervaardigingsondernemings se respondente van mening is dat hulle arbeidsverhoudingspesialiste ietwat meer proaktief optree as wat die geval is met hulle menslikehulpbronspesialiste.

Met betrekking tot Telkom (tabel 6.50 en 6.51) is besluit om ondersoek in te stel na die menings van verskeie respondentgroepe insake die proaktiewe ingesteldheid van die spesialiste op hoofkantoor sowel as van die spesialiste wat nie van hoofkantoor is nie, dit wil sê dié wat op streeks- en areavlak funksioneer. Ten opsigte van Telkom se resultate in tabel 6.50 en 6.51 is daar derhalwe besluit om tweerigtingvariensie-ontledings (ongebalanseerde ontwerp met behulp van PROC GCM van die SAS sagteware stelsel) uit te voer op die gemiddelde tellings.

Ten opsigte van die nie-hoofkantoor spesialiste (tabel 6.50) is slegs 'n statisties beduidende effek gevind wat die "hoofkantoor" versus "nie-hoofkantoor" tellings betref, en wel slegs in soverre dit die arbeidsverhoudingspesialiste se proaktiwiteit betref ($F=21,17$; $p=0,00$). Dit dui daarop dat die arbeidsverhoudingspesialiste wat nie op hoofkantoor is nie as beduidend meer proaktief beskou word deur nie-hoofkantoorpersoneel as deur hoofkantoorpersoneel. Die telling waarop meer ag geslaan behoort te word in hierdie verband is juis dié van die nie-hoofkantoorpersoneel en veral die nie-spesialiste ($\bar{x}=2,41$), daar hulle normaalweg die "klante" is van die nie-hoofkantoorpesialiste se dienste.

Ten opsigte van die hoofkantoorpesialiste van Telkom (tabel 6.51) is eweneens tweerigtingvariensie-ontledings op die gemiddelde tellings uitgevoer. In die geval van die menslikehulpbronspesialiste se proaktiwiteit is 'n beduidende effek vir hoofkantoor versus nie-hoofkantoor gevind ($F=6,29$; $p=0,01$). Dit blyk dat die hoofkantoorpersoneel die hoofkantoorpesialiste beduidend hoër aanslaan as wat

die nie-hoofkantoorpersoneel dit doen. Hoewel die interaksie effek ($F=2,43$; $p=0,12$) nie beduidend was nie, blyk dit uit tabel 6.51 dat die spesialiste van hoofkantoor hulself die hoogste aanslaan ($\bar{x}=2,44$). Tweerigting-variensie-ontledings ten opsigte van die arbeidsverhoudingsespesialiste het min of meer dieselfde tendense weerspieël. Hoewel geen statisties beduidende verskille gevind kon word nie, is dit weer eens opmerklik dat die hoofkantoor-spesialiste hulself die hoogste aanslaan ($\bar{x}=2,67$).

TABEL 6.50

**NIE-HOOFKANTOORSPELIALISTE IN TELKOM SE PROAKTIWITEIT:
TWEERIGTINGVARIANSIE-ONTLEDINGS**

	Menlikehulpbronspesialiste			Arbeidsverhoudingsespesialiste		
	Hoof- kantoor \bar{x}	Nie- hoofkan- toor \bar{x}	Totaal \bar{x}	Hoof- kantoor \bar{x}	Nie- hoofkan- toor \bar{x}	Totaal \bar{x}
Spesialiste	1,79 (N=19)	1,79 (N=24)	1,79 (N=43)	2,24 (N=17)	2,42 (N=24)	2,34 (N=41)
Nie- spesialiste	1,83 (N=106)	1,74 (N=109)	1,79 (N=215)	1,97 (N=101)	2,41 (N=108)	2,20 (N=209)
Totaal	1,82 (N=125)	1,75 (N=133)	1,79 (N=258)	2,01 (N=118)	2,41 (N=132)	2,22 (N=250)

TABEL 6.51

**HOOFKANTOORSPELIALISTE IN TELKOM SE PROAKTIWITEIT:
TWEERIGTINGVARIANSIE-ONTLEDINGS**

	Menlikehulpbronspesialiste			Arbeidsverhoudingsespesialiste		
	Hoof- kantoor \bar{x}	Nie- hoofkan- toor \bar{x}	Totaal \bar{x}	Hoof- kantoor \bar{x}	Nie- hoofkan- toor \bar{x}	Totaal \bar{x}
Spesialiste	2,44 (N=18)	1,85 (N=20)	2,13 (N=38)	2,67 (N=18)	2,04 (N=23)	2,32 (N=41)
Nie- spesialiste	1,86 (N=131)	1,63 (N=103)	1,76 (N=234)	1,97 (N=124)	1,84 (N=105)	1,87 (N=229)
Totaal	1,93 (N=149)	1,67 (N=123)	1,81 (N=272)	2,00 (N=142)	1,88 (N=128)	1,94 (N=270)

Indien die resultate van Telkom en algemeen vergelykenderwys in oënskou geneem word, blyk dit dat die respondente van die algemene ondersoek tog van mening is dat die spesialisfunksionarisse in hulle ondernemings meer proaktief ingestel is as wat die Telkom-spesialiste se mening oor hulleself is.

6.4 STRATEGIESE BESTUURSBESLUITNEMING OOR DIE DIENSVERHOUDING: PROSESASPEKTE

In hoofstuk 2 (afdeling 2.5) is daarop gewys dat wanneer navorsing gedoen word oor strategiese bestuursbesluitneming in die algemeen, en oor die diensverhouding spesifiek, navorsers onder andere onderskeid kan tref tussen navorsing oor die prosesaspekte en navorsing oor die inhoudsaspekte.

In die onderhawige ondersoek is die fokus op aspekte van proses sowel as inhoud. In hierdie hoofstuk is tot dusver gefokus op die resultate van die empiriese ondersoek in soverre dit die inhoudsaspekte van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding betref.

Hierdie afdeling se fokus is op die resultate rondom sekere prosesaspekte wat deel gevorm het van die tweeledige empiriese ondersoek. Afdeling D van die vraelys se doel was hoofsaaklik om bepaalde aspekte verbonde aan die proses van strategiese bestuursbesluitneming oor die diensverhouding na te vors. Die benadering is weer eens om hoofsaaklik op 'n geïntegreerde wyse die resultate van beide ondersoeke te rapporteer. Meer klem word egter gelê op die aard van die verskille tussen Telkom en algemeen juis omdat prosesaspekte meer generies van aard is, synde te verwys na die wyse waarop tot sekere besluite geraak word. Aangesien die mynbou- en vervaardigingsondernemings vir baie jare ervaring het in die bestuur van die diensverhouding volgens kommersiële beginsels (in verhouding met Telkom), en omdat die respondente van hierdie ondersoekgroep almal ervare mens-

likehulpbronpraktisyns is, is besluit om hierdie groep se **ideale** of **wenslike** manier (of proses) van besluitneming oor die diensverhouding as norm te gebruik. Die **huidige** situasies in Telkom en algemeen word dus deurgaans vergelyk met die **ideale** prosesaspekte, soos aangedui deur die algemene ondersoek se respondente.

6.4.1 Aspekte van strategieformulering

Die proses van strategiese bestuur bevat bepaalde elemente van strategieformulering en -implementering (kyk hoofstuk 3 en 4). In hierdie afdeling word gefokus op eersgenoemde.

6.4.1.1 *Strategiese ingesteldheid, omgewingsverkenning en strategiese integrasie*

Figuur 6.5 verteenwoordig 'n grafiese voorstelling waar die berekende gemiddelde tellings op vraelysitems D1, D2, D6, D7, D8, D9, D10 en D11 ten opsigte van beide algemeen en Telkom geplot word. Tabel 6.52 bevat meer detail oor die resultate insake huidige praktyk sowel as inligting met betrekking tot tweekantige t-toetse wat gedoen is ten opsigte van die twee ondersoekgroepe. Die gewenste of ideale toedrag van sake (kolom B van die vraelys) soos beskou deur die respondente van die algemene ondersoek word weerspieël, sowel as die waargenome huidige situasie by Telkom en by die respondentorganisasies van die algemene ondersoek.

Soos gesien kan word uit figuur 6.5 is daar deurgaans beduidende verskille tussen die ideale en huidige situasies. Voorts blyk uit tabel 6.52 en figuur 6.5 dat daar meestal ook statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) is tussen die waargenome huidige situasies in Telkom *versus* die ondernemings in die algemene ondersoek. Behalwe vir vraelysitems DA2, DA10 en DA11, is ten opsigte van al die items statisties beduidende verskille op die 0,01 peil bevind tussen Telkom en algemeen.

TABEL 6.52
HUIDIGE STRATEGIESE INGESTELDHEID, OMGEWINGSVERKENNING
EN INTEGRASIE: TELKOM EN ALGEMEEN

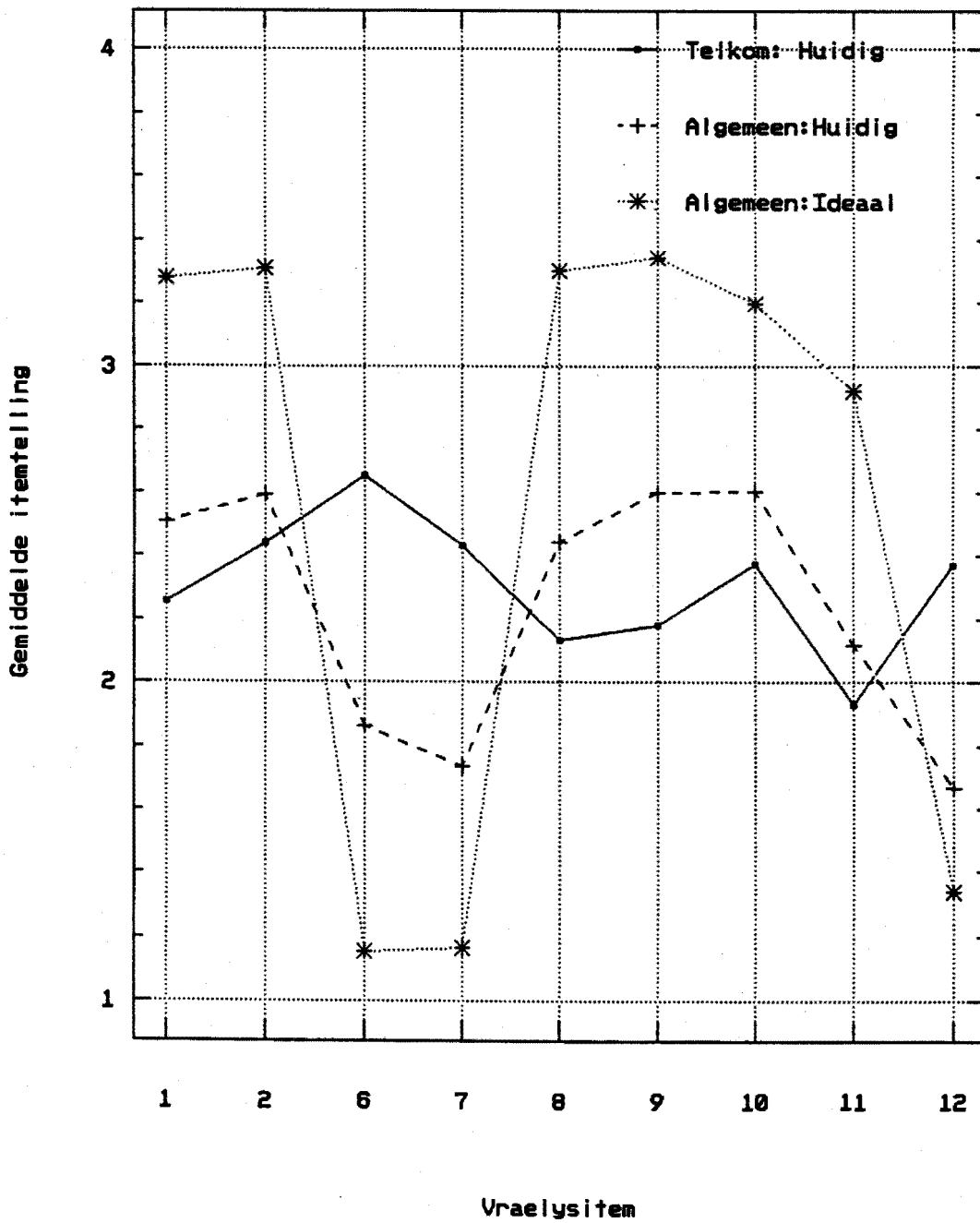
Vraelys- item	Telkom huidig (157 ≤ N ≤ 288) \bar{X}	Algemeen huidig (101 ≤ N ≤ 103) \bar{X}	P-waarde ¹
D1	2,25	2,51	0,005*
D2	2,44	2,59	0,073*
D6	2,65	1,86	0,000*
D7	2,43	1,74	0,000*
D8	2,13	2,44	0,001*
D9	2,18	2,60	0,000*
D10	2,38	2,60	0,032
D11	1,93	2,12	0,066
D12	2,37	1,67	0,000*

¹ P-waarde vir tweekantige t-toets (waarskynlikheid onder nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

Vraelysitem D1 en D2 wentel rondom die mate waarin topbestuur tyd bestee aan die neem van langtermyn-(strategiese) besluite oor arbeidsverhoudinge- (D1) en menslikehulpbronbestuur (D2). Dit blyk dat daar, ideaal gesproke, baie tyd aan beide aspekte bestee behoort te word. Die huidige situasie in vergelyking met die ideale skiet egter heelwat tekort in beide gevalle (Telkom en algemeen), maar veral in die geval van Telkom. Hierdie gebrekkige **strategiese ingesteldheid** word bevestig deur die resultate met betrekking tot vraelysitem D10 en D11. Hoewel, ideaal gesproke, die onderneming se missiestelling moet reflekteer wat die ingesteldheid is ten opsigte van die bestuur van arbeidsverhoudinge (D11) en menslike hulpbronne (D10), skiet huidige praktyk ver tekort in Telkom en in die mynbou- en vervaardigingsondernemings. Dit is voorts interessant om daarop te let dat daar 'n tendens blyk te wees dat dit veral die individuele dimensie is wat volgens die respondente wel in missiestellings behoort te figureer.

FIGUUR 6.5
STRATEGIESE INGESTELDHEID, OMGEWINGSVERKENNING EN
INTEGRASIE BY DIENSVERHOUDINGEBESTUURSBSLUIE



Vraelysitem D6 en D7 meet die mate waarin daar omgewingsverkenning gedoen word sodat strategiese besluite oor arbeidsverhoudinge (D7) en menslike hulpbronne (D6) met die eksterne omgewing gesinchroniseer kan word. Op die grafiek (figuur 6.5) sowel as in tabel 6.52 kan gesien word dat die tendens kwantitatief omgekeerd is. Die rede hiervoor lê daarin dat die vraelysitem negatiewe stellings is (kyk bylaag A en B), wat inderwaarheid dus omgeskaal kan word. Nietemin kan in figuur 6.5 gesien word dat daar veral 'n baie groot diskrepansie is tussen die huidige situasie by Telkom en die ideale situasie.

Vraelysitem D8, D9 en D12 wentel om verskeie aspekte van integrasie in soverre dit diensverhoudingebestuurbesluite betref. Vraelysitem D8 en D9 meet onderskeidelik die mate waarin menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingimplikasies in ag geneem word voordat besluite oor besigheidstrategie geneem word. Dit blyk uit figuur 6.5 en tabel 6.52 dat die huidige situasie in beide gevalle ver te kort skiet ten opsigte van dit wat as die ideale situasie voorgehou kan word. Voorts is daar weer eens statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) tussen Telkom en algemeen. Eersgenoemde is weer eens aansienlik swakker daaraan toe, veral met betrekking tot vraelysitem D12, wat fokus op die mate waarin menslikehulpbronbestuurbesluite gesinchroniseer en geïntegreer word met arbeidsverhoudingebestuurbesluite. Terwyl die algemene ondernemings se huidige situasie nie so baie tekort skiet in terme van die ideale situasie nie, blyk dit dat Telkom hier beduidend swakker vaar. Daar is hiervolgens binne Telkom 'n redelike groot gebrek aan sinchronisasie tussen dié twee besluitnemingsareas.

6.4.1.2 *Sosiaal-organisatoriese dinamika en besluitneming oor diensverhoudingebestuurstrategie*

Vraelysitem D3, D4 en D5 het ten doel gehad om inligting in te win oor aspekte wat meer verband hou met organisasiepolitiek by die neem van strategiese bestuurbesluite oor die diensverhouding. In hoofstuk twee en drie (spesifiek afdeling 2.4.2 en 3.2 respektiewelik) is vanuit die literatuur aangevoer dat die meer sosiale prosesse verbonde aan besluitneming in organisasies dikwels 'n baie belangrike rol

kan speel, veral ook in soverre dit die neem van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding betref.

Die ondersoek se resultate word in figuur 6.6 weergegee en die gemiddelde tellings en die resultate van die t-toetse (tussen Telkom-huidig en algemeen-huidig) word in tabel 6.53 weergegee.

TABEL 6.53
HUIDIGE SOSIAAL-ORGANISATORIESE ASPEKTE BY BESLUITNEMING
OOR DIENSVERHOUDINGEBESTUUR: TELKOM EN ALGEMEEN

Vraelys-item	Telkom (157 ≤ N ≤ 287) \bar{X}	Algemeen (N=103) \bar{X}	P-waarde ¹
D3	3,35	2,95	0,000*
D4	3,33	2,88	0,000*
D5	2,62	2,03	0,000*

¹ P-waarde vir tweekantige F-toets (waarskynlikheid onder nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil.

Uit figuur 6.6 blyk dit dat by beide Telkom en algemeen daar deurgaans 'n beduidende verskil is tussen die huidige en die ideale toedrag van sake. Terselfdertyd kan gesien word dat algemeen deurgaans effens nader aan die ideale vlak of "norm" is.¹

Vraelysitem D3 en D4 het ten doel gehad om te bepaal of die respondente van mening is dat verskillende bestuurders verskillende ideologieë of standpunte huldig met betrekking tot hoe individuele werknemers (D3) en vakbonde (D4) bestuur behoort te word. Volgens die resultate behoort daar, ideaal gesproke, nie sodanige ideologieverskille te wees nie (D3 en D4 se gemiddelde tellings op die skaal alge-

¹ Daar dien gelet te word daarop dat die stellings in die betrokke vraelysitems negatief geformuleer is en dat 'n omgekeerde beeld derhalwe in die grafiek vertoon word in terme van die kwantitatiewe waardes.

meen: ideaal is 2,10 en 1,93 respektiewelik, wat beide minder as 2,5 is). Tog is die realiteit volgens die respondente dat daar in 'n redelike groot mate sodanige verskille is, veral in soverre dit Telkom betref.

Ten opsigte van vraelysitem D5 blyk dit dat daar 'n sterk gevoel onder die respondente van die algemene ondersoek is dat dit nie die ideaal is dat dominante koalisies of enkele sleutelfigure 'n deurslaggewende rol speel by die neem en deurvoer van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding nie. Voorts blyk dit dat daar ook in hierdie opsig in beide ondersoekgroepe 'n beduidende diskrepansie tussen huidige praktyk en die ideaal is. Hoewel die praktyksituasie ten opsigte van algemeen meer positief as negatief blyk te wees (daar is naamlik 'n gemiddelde telling van 2,03 op die "huidige" skaal, wat minder as 2,5 is), is die Telkom respondente se persepsie dat dominante koalisies of sleutelfigure (wat elemente is van organisasiepolitiek) wel tans 'n redelike rol speel (gemiddelde telling is 2,62) by die neem van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding.

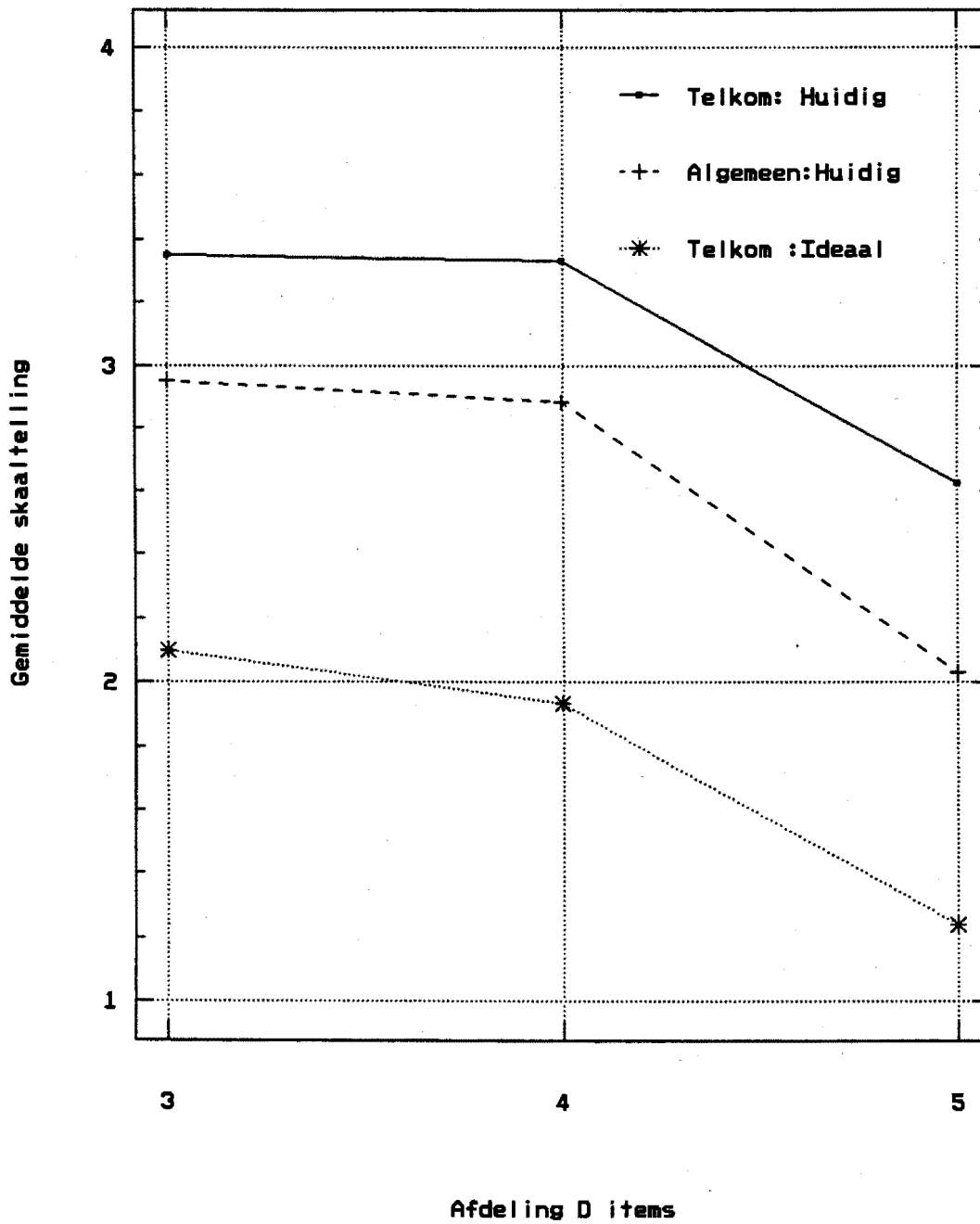
6.4.1.3 *Lynbestuurbetrokkenheid by die formulering van diensverhoudingebestuurstrategie*

In afdeling 4.2.4.1 en 4.3.3 is vanuit die literatuur aangetoon hoe belangrik dit vir die doeleindes van strategie-implementering is om tydens die strategieformuleringsfase betrokkenheid te verkry vanaf laer vlakke van bestuur. Vraelysitem D23 en D24 fokus spesifiek hierop.

Terwyl tabel 6.54 die resultate in hierdie verband ten opsigte van die ideale en huidige situasies weerspieël in soverre dit die algemene ondersoek betref, toon tabel 6.55 die Telkom-verwante resultate.

Uit tabel 6.54 is dit duidelik dat dit volgens die respondente veral wenslik is om hoë- en middelvlakbestuur betrokke te maak by strategieformuleringsbesluite oor die diensverhouding. Dit is selfs volgens die resultate wenslik om die toesighouervlak en werkerverteenwoordigers se insette te verkry.

FIGUUR 6.6
SOSIAAL-ORGANISATORIESE ASPEKTE BY BESTUURSBESLUITNEMING
OOR DIENSVERHOUDINGESTRATEGIE



TABEL 6.54

**LYNBESTUURBETROKKENHEID BY DIE FORMULERING VAN
DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: ALGEMEEN (101 ≤ N ≤ 103)**

Bestuursvlak	Arbeidsverhoudinge- bestuur		Menslikehulpbron- bestuur	
	Huidig \bar{X}	Ideaal \bar{X}	Huidig \bar{X}	Ideaal \bar{X}
Hoëvlak bestuur	3,06	3,35	3,05	3,35
Middelvlak bestuur	2,35	3,14	2,39	3,17
Laervlak bestuur	1,77	2,95	1,83	2,95
Werkerverteenwoor- digers	1,86	2,87	1,77	2,83

Hoewel die gemiddelde tellings ten opsigte van laervlak bestuur en werkerverteenwoordigers hoër is as 2,5, is die gevoel onder respondente hieroor nie so sterk positief soos wat die geval is met die hoër vlakke nie. Behalwe vir hoëvlakbestuur skiet huidige praktyk egter deurgaans heelwat tekort in verhouding tot die wenslike of ideale situasie.

Met betrekking tot die Telkom-ondersoek is besluit om ondersoek in te stel na die huidige situasie soos waargeneem deur die menslikehulpbronpraktisyns in vergelyking met die nie-praktisyns (lynbestuurfunksionarisse). Tabel 6.55 weerspieël hierdie resultate.

Dit blyk uit tabel 6.55 dat, buiten wat betref die senior bestuurder/bestuurder-vlak, daar geen statisties beduidende verskille gevind kon word tussen die menings van lynbestuurfunksionarisse en menslikehulpbronpraktisyns in soverre dit die huidige situasie oor hierdie onderwerp binne Telkom aangaan nie. Die praktisyns of spesialis is egter tog in 'n geringe mate meer as die lynbestuurfunksionarisse van mening dat, by beide arbeidsverhoudinge- en menslikehulpbronstrategie (hoewel in 'n mindere mate by laasgenoemde), die senior bestuurders en bestuurders (wat meer as 95 persent van die respondentegroep uitmaak - kyk tabel 6.21) betrokke gemaak word by die strategieformuleringsproses.

Indien tabel 6.54 en 6.55 vergelyk word met mekaar kan gesien word dat Telkom

deurgaans laer tellings het ten opsigte van die huidige situasie as wat die geval is by algemeen. Aangesien Telkom se respondente, anders as algemeen, primêr uit lynbestuurfunksionarisse bestaan, behoort dié resultate egter met omsigtigheid vergelyk te word. Dit is moontlik dat lynbestuurfunksionarisse by mynbou- en vervaardigingsondernemings ook laer tellings sal gee.

TABEL 6.55

HUIDIGE LYNBESTUURBETROKKENHEID BY DIE FORMULERING VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE IN TELKOM: PERSEPSIES VAN PRAKTISYNS *VERSUS* LYNBESTUUR

Bestuursvlak	Menslikehulpbronbestuurstrategie		
	Praktisyns (35 ≤ N ≤ 40) \bar{X}	Lynbestuur (19 ≤ N ≤ 201) \bar{X}	P-waarde ¹
Senior-hoof/hoofbestuur	2,85	2,95	0,384
Senior bestuur/bestuur	2,34	2,07	0,017
Toesighouers/lae vlak	1,58	1,47	0,345
Werkverteenvoordigers/vakbonde	1,47	1,48	0,935
Arbeidsverhoudingebestuurstrategie			
Bestuursvlak	Praktisyns (35 ≤ N ≤ 39) \bar{X}	Lynbestuur (118 ≤ N ≤ 190) \bar{X}	P-waarde
Senior-hoof/hoofbestuur	2,72	2,95	0,183
Senior bestuur/bestuur	2,49	2,01	0,001*
Toesighouers/lae vlak	1,47	1,49	0,884
Werkverteenvoordigers/vakbonde	1,62	1,62	0,991

¹ P-waarde vir tweekantige t-toets (waarskynlikheid onder die nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

6.4.2 Aspekte van strategie-operasionalisering en -implementering

Hoewel dit noodsaaklik is om met groot sorgvuldigheid diensverhoudingebestuurstrategie te formuleer, is 'n groter uitdaging dikwels geleë daarin om die "planne" geïmplementeer te kry. Sekere aspekte wat volgens die teorie aangedui is as synde noodsaaklik te wees in die proses van strategie-implementering en -institusioneering, is empiries ondersoek. Dit vorm die fokus van hierdie afdeling.

6.4.2.1 *Diensverhoudingebeleid*

Vraelysitem D13 en D14 het die insameling van inligting oor die mate waarin formeel geskrewe beleidsdokumente bestaan (en behoort te bestaan) ten doel gehad.

Met betrekking tot die algemene ondersoek het slegs ses van die 103 respondente aangedui dat 'n formeel geskrewe personeelbestuursbeleid glad nie (twee persone) of slegs in 'n mindere mate (vier persone) nodig is. Ten opsigte van 'n arbeidsverhoudingebeleidsdokument was die tendens dieselfde, waar 97 van die 102 respondente (95,1 persent) aangedui het dat so 'n beleidsdokument noodsaaklik of uiters noodsaaklik is. Die praktyk tans blyk egter minder gunstig te wees as die ideaal wat gestel word. Ten opsigte van 'n formeel geskrewe personeelbeleid het slegs 68 van die 103 respondente (dit wil sê 66 persent) aangedui dat hulle ondernemings in 'n groot of uiterste mate wel oor so 'n dokument beskik. Ten opsigte van 'n arbeidsverhoudingebeleidsdokument het 70 van die 102 respondente soortgelyk gerespondeer.

Telkom-respondente is ook gevra of hulle kennis dra van sodanige beleidsdokumente binne dié onderneming. In tabel 6.56 word die resultate weergegee van wat die spesialiste en lynbestuurfunksionarisse se response was.

TABEL 6.56

**KENNIS OOR DIE BESTAAN VAN 'N FORMEEL GESKREWE
DIENSVERHOUDINGEBELEID IN TELKOM**

	Personeelbeleid				Arbeidsverhoudingebeleid			
	Nee		Ja		Nee		Ja	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Lynbestuur	126	54,31	106	45,69	91	39,57	139	60,43
Spesialiste/ Praktisyns	20	46,51	23	53,49	9	21,43	33	78,57
Totaal	146	53,09	129	46,91	100	36,76	172	63,24

Uit tabel 6.56 blyk dit dat daar ten opsigte van die bestaan van beide 'n arbeidsverhoudinge- en personeelbeleid 'n redelike mate van onsekerheid is onder veral Telkom se lynbestuurfunksionarisse. Selfs Telkom se praktisyns of spesialiste blyk redelik onseker te wees of daar 'n personeelbeleid bestaan. Terwyl net meer as die helfte van die respondente meen dat daar so 'n beleid is, is net minder as die helfte van mening dat daar nie so 'n formeel geskrewe personeelbeleidsdokument bestaan nie. Ten opsigte van 'n formeel geskrewe arbeidsverhoudingebeleid is die onsekerheid veral onder die spesialiste (praktisyns) veel minder, waar 78,57 persent aandui dat daar wel so 'n dokument bestaan. Net minder as 40 persent van die lynbestuurders dra egter nie kennis van die bestaan van 'n geskrewe arbeidsverhoudingebeleidsdokument nie.

Twee verdere vraelysitems insake beleid is by die Telkom-vraelys ingesluit, te wete E12 en E13. Die respondente kon aandui in watter mate hulle in die algemeen vertrou is met die inhoud van Telkom se arbeidsverhoudinge- en personeelbeleid onderskeidelik. Hierdie vraelysitems het met ander woorde nie verwys na die mate van formaliteit van sodanige beleide nie, byvoorbeeld of dit skriftelik is nie. Derhalwe kon die respondente ook interpreteer dat hier sprake is van "informele" of operasionele beleid (kyk afdeling 4.3.2 vir die teoretiese bespreking in dié verband). Tabel 6.57 bevat resultate in frekwensieformaat met betrekking tot hierdie vraelysitems.

TABEL 6.57

**MATE WAARIN TELKOM SE LYNBESTUURFUNKSIONARISSE
VERTROUD IS MET DIENSVERHOUDINGEBELEID**

Mate	Personeelbeleid		Arbeidsverhoudingebeleid	
	N	%	N	%
Glad nie	53	20,9	66	26,1
In 'n geringe mate	141	55,7	141	55,7
In 'n groot mate	55	21,7	39	15,4
Ten volle	4	1,6	7	2,8
Totaal	253	100	253	100

Die resultate in tabel 6.57 toon dat daar min verskil is in die tendens met betrekking tot operasionele beleid in vergelyking met amptelike beleid (tabel 6.56). In die algemeen lyk dit of daar 'n gebrek aan kennis onder lynbestuurfunksionarisse is insake die inhoud van Telkom se arbeidsverhoudinge- en personeelbeleid. Bykans 82 persent van die respondente het aangedui dat hulle glad nie of slegs in 'n geringe mate vertrouwd is met Telkom se arbeidsverhoudingebeleid. Ten opsigte van personeelbeleid is die ooreenstemmende persentasie 76,6. Indien hierdie resultate saamgelees word met dié in tabel 6.56 wil dit voorkom asof selfs min van dié respondente wat van mening is dat daar wel 'n amptelike geskrewe beleidsdokument bestaan, genoeg kennis dra van die aard en inhoud daarvan.

6.4.2.2 *Besigheidsbeplanning vir diensverhoudingebestuur*

Een van die belangrike sake wat volgens die teoretiese perspektief deur die spesialisfunksie aangespreek behoort te word by strategie-implementering, is om die nodige "aksieplanne" daar te stel ter fasilitering van die strategie-implementeringsproses. Vraelysitem D15 en D16 het ten doel gehad om te bepaal in watter mate die respondente van mening is dat dit wel noodsaaklik en tans die praktyk is.

Volgens die oorgrote meerderheid respondente van die algemene ondersoek (95,1 persent of 98 uit die 103) is dit in 'n groot (62,1 persent) tot uiterste mate (33 persent) gewens om 'n besigheidsplan vir menslikehulpbronbestuur in die organisasie daar te stel. Met betrekking tot die wenslikheid van 'n besigheidsplan vir arbeidsverhoudingebestuur is die tendens min of meer dieselfde en die ooreenstemmende syfers toon dat 65 persent (67 uit 103) meen dit is van groot belang terwyl 'n verdere 30,1 persent (31 uit 103) meen dit is uiters wenslik. Slegs 5 uit die 103 respondente, net soos by menslikehulpbronbestuur, is derhalwe die mening toegeedaan dat dit glad nie of slegs in 'n geringe mate wenslik is.

Huidige praktyk tans in die mynbou- en vervaardigingsondernemings strook egter nie met die ideale of wenslike situasie in hierdie verband nie. Slegs 46 en 45 onderskeidelik van die 103 respondente (44,7 en 43,7 persent respektiewelik) het aangedui dat sodanige besigheidsplanne tans in 'n groot of uiterste mate in hul on-

ondernemings bestaan ten opsigte van menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur respektiewelik. Ten opsigte van beide die dimensies van diensverhoudingebestuur blyk die meerderheid ondernemings dus 'n gebrek te hê aan sodanige besigheidsplanne.

Aangesien daar in 'n baie groot mate spesialisasie van belangrike bestuursbesluitneming oor die diensverhouding binne Telkom is (kyk afdeling 6.3.6.1 hierbo), is daar besluit om ten opsigte van die Telkom-ondersoek slegs te fokus op die spesialisite (menslikehulpbronpraktisyns) se response in hierdie verband. Hierdie resultate word in tabel 6.58 weergegee ten opsigte van die huidige sowel as die ideale situasie.

TABEL 6.58
DIE BESTAAN VAN BESIGHEIDSPLANNE VIR
DIENSVERHOUDINGEBESTUUR IN TELKOM

Bestaan	Ja		Nee		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
<i>Arbeidsverhoudingebestuur</i>						
Wenslik	41	97,6	1	2,4	42	100
Tans	15	37,5	25	62,5	40	100
<i>Menslikehulpbronbestuur</i>						
Wenslik	44	100	0	0	44	100
Tans	22	52,4	20	47,6	42	100

Vanuit tabel 6.58 blyk dit duidelik dat daar ten opsigte van beide dimensies (arbeidsverhoudingebestuur en personeelbestuur) feitlik volle eenstemmigheid is onder Telkom se spesialiste of praktisyns dat besigheidsplanne wenslik is. Die huidige situasie in Telkom blyk egter, net soos die geval met die algemene ondersoek se ondernemings, heelwat tekort te skiet ten opsigte van die ideale situasie. Veral met betrekking tot 'n besigheidsplan vir die bestuur van die kollektiewe dimensie (ar-

beidsverhoudinge) blyk daar in Telkom 'n groot verskil te wees tussen die huidige en ideale situasie.

6.4.2.3 *Die aktivering van diensverhoudingebestuurstrategie*

In afdeling 4.4 is onder andere gewys op aksies wat geloods kan word ten einde strategie-implementering te aktiveer. Resultate in hierdie verband word weergegee in figuur 6.7 en tabel 6.59.

In figuur 6.7 word die gemiddelde tellings ten opsigte van sekere aktiveringsaksies vir die ideale toestand (volgens die algemene ondersoek se respondente), sowel as die huidige stand in Telkom en in die algemene ondernemings grafies voorgestel. In die algemeen blyk dit duidelik dat daar weer eens ten opsigte van beide ondersoekte 'n beduidende verskil is tussen die huidige situasie en die ideale situasie. Ten opsigte van al die aspekte waarop die respondente moes reageer is die ideale aard daarvan sterk ondersteun (gemiddelde tellings is meer as 3,0). Dit blyk dus uit die navorsingsresultate dat die respondente (van die algemene ondersoek) dit as belangrik beskou dat die rolspelers bewus gemaak (D17 en D18), opgevoed (D19 en D20) en opgelei (D21 en D22) moet word in die onderneming se oofhoofse benadering, beleid en voorgestaande praktyk ten opsigte van diensverhoudingebestuur.

Voorts blyk dit duidelik uit die grafiek dat Telkom se huidige situasie deurgaans in 'n swakker lig beskou word as wat by algemeen die geval is. Tabel 6.59 toon dan ook dat die meeste van hierdie verskille (behalwe ten opsigte van hoër- en middelvlakbestuur se opleiding in menslikehulpbronbestuur en hoëvlakbestuur se opleiding in arbeidsverhoudingebestuur) op die 0,01 peil as statisties betekenisvol getoets het.

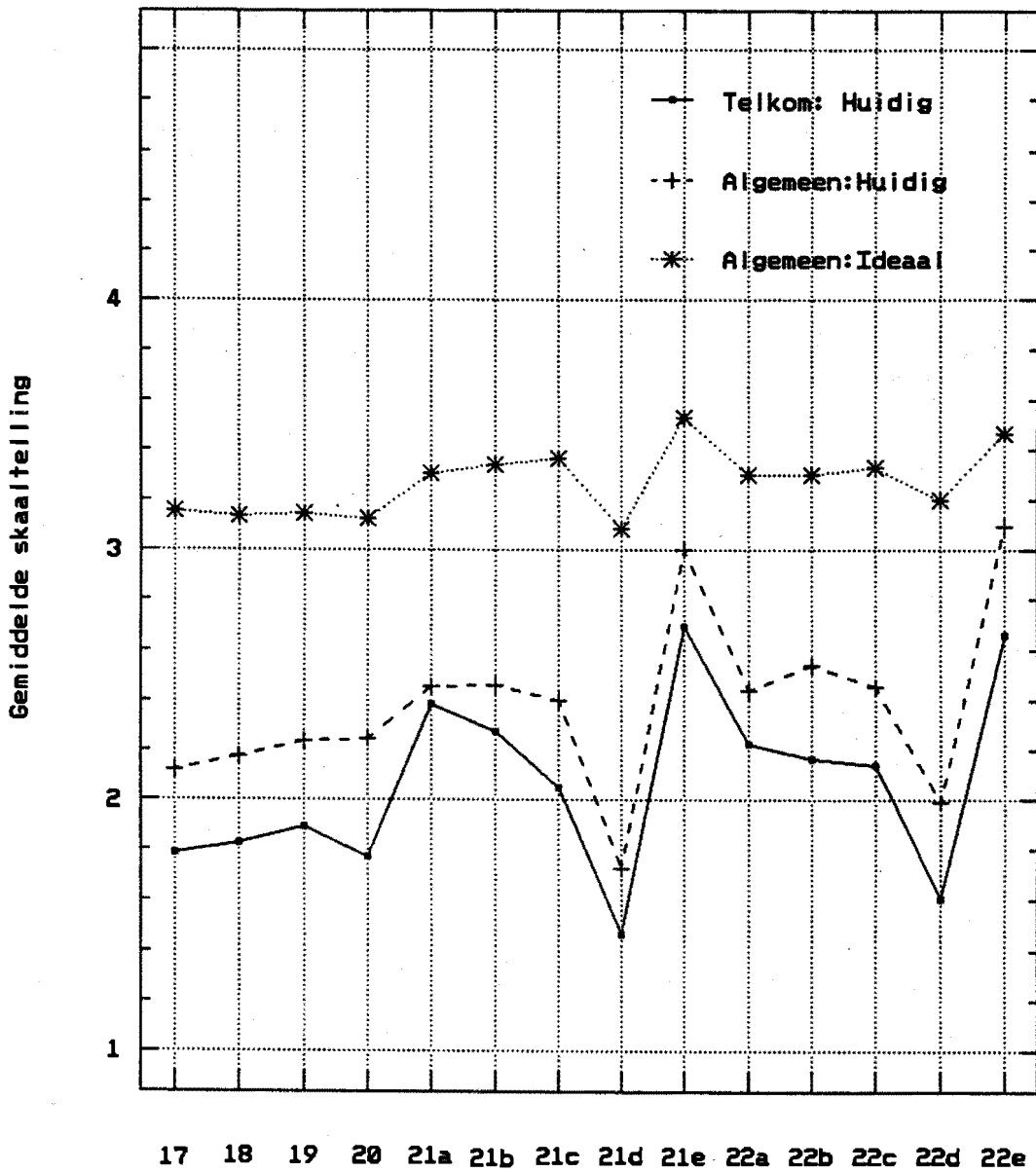
TABEL 6.59
DIE AKTIVERING VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE:
HUDIGE AKSIES IN TELKOM EN ALGEMEEN

Aksie	(Vraelysitem)	Algemeen (101 ≤ N ≤ 103) \bar{X}	Telkom (161 ≤ N ≤ 279) \bar{X}	P-waarde ¹
<i>Bewusmaking</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D17)	2,12	1,78	0,000*
Arbeidsverhoudingebestuur	(D18)	2,18	1,82	0,000*
<i>Opvoeding</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D19)	2,23	1,89	0,000*
Arbeidsverhoudingebestuur	(D20)	2,24	1,77	0,000*
<i>Opleiding: menslikehulpbronbestuur</i>				
Hoërvlakbestuur	(D21a)	2,46	2,38	0,465
Middelvlakbestuur	(D21b)	2,46	2,27	0,019
Laervlakbestuur (toesighoudend)	(D21c)	2,40	2,05	0,000*
Werksvloerverteenwoordigers	(D21d)	1,73	1,47	0,004*
Arbeidsverhoudingespesialiste	(D21e)	3,00	2,69	0,002*
<i>Opleiding: arbeidsverhoudingebestuur</i>				
Hoërvlakbestuur	(D22a)	2,44	2,22	0,030
Middelvlakbestuur	(D22b)	2,54	2,17	0,000*
Laervlakbestuur (toesighoudend)	(D22c)	2,45	2,14	0,000*
Werksvloerverteenwoordigers	(D22d)	1,99	1,61	0,000*
Menslikehulpbronspesialiste	(D22e)	3,10	2,66	0,000*

¹ P-waarde vir tweekantige t-toets (waarskynlikheid onder die nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

FIGUUR 6.7
DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE-AKTIVERINGSAKSIES:
DIE IDEALE SITUASIE IN VERGELYKING MET HUIDIGE PRAKTYK
IN TELKOM EN ALGEMEEN



Afdeling D items

6.4.2.4 *Die institusionalisering van diensverhoudingebestuurstrategie*

In afdeling 4.4 is teoreties aangedui dat bepaalde aksies nodig is om te help ver- seker dat strategie-"uitlewing" deel kan word van die dag-tot-dag diensverhoudingebestuurpraktyk in 'n onderneming. Vraelysitems D25 (a,b,c), D26 (a,b,c), D27, D28 en D29 handel hieroor. Figuur 6.8 en tabel 6.60 en 6.61 bevat resultate in hierdie verband.

Tabel 6.61 vergelyk die gemiddelde tellings van die huidige stand van sake met betrekking tot bepaalde institusionaliseringsaksies in Telkom en in die algemene ondernemings, en weerspieël die t-toets resultate vir statisties betekenisvolle verskille. Aangesien die Telkom-respondente uit spesialiste sowel as lynbestuur- funksionarisse bestaan het, is weer eens besluit om te toets vir moontlike statisties beduidende verskille tussen die Telkom-praktisyns (spesialiste) en die nie-praktisyns (lynbestuur). Hierdie resultate word in tabel 6.60 weergegee.

Uit tabel 6.60 kan gesien word dat daar statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) ten opsigte van slegs drie aspekte tussen Telkom se menslikehulpbronspesia- liste of -praktisyns en lynbestuursfunksionarisse is. Dit geld vir finansiële beloning (D25b) en formele erkenning (D25c) vir uitstaande prestasie ten opsigte van **mens- likehulpbronbestuur (D25b)** en ten opsigte van opvolgbestuur deur **arbeidsverhou- dingspesialiste**. Met betrekking tot laasgenoemde blyk uit tabel 6.60 dat die prak- tisyns of spesialiste veel meer positief is dat die arbeidsverhoudingspesialiste wel "bestuur-deur-rond-te-beweeg" ten einde bystand te verleen, te monitor en op te volg of die toepaslike beleid en prosedures geïmplementeer word. Ten opsigte van die ander twee aspekte is dit te verstane dat die menslikehulpbronspesialiste 'n meer positiewe gemiddelde respons sal hê as lynbestuurders. Die spesialiste se rol is juis primêr gefokus op menslikehulpbronbestuursaspekte en daarom behoort hul eie prestasie op dié gebied erken en beloon te word as hul primêre werksprestasie- uitset gebied.

Daar is gevolglik besluit om tog die gemiddelde tellings vir Telkom-respondente op

'n gesamentlike basis (praktisyns/spesialiste en lynbestuur saam) te bereken en te vergelyk met die huidige praktyk in die mynbou- en vervaardigingsondernemings gesamentlik¹. In dié verband is ook t-toetse uitgevoer ten opsigte van verskille tussen Telkom en algemeen en dit word tesame met die vergelykbare gemiddeldes (op die huidige dimensies) in tabel 6.61 weergegee. In figuur 6.8 word die gemiddelde totaal tellings vir die onderskeie vraelysitems ten opsigte van huidige praktyk in hierdie verband ook geplot, tesame met die norm of ideale situasie soos voorgehou deur die algemene ondersoek se respondente.

TABEL 6.60
DIE INSTITUSIONALISERING VAN
DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE:
HUIDIGE AKSIES IN TELKOM
VOLGENS SPESIALISTE EN LYNBESTUUR

Aksie	(Vraelysitem)	Spesialiste (36 ≤ N ≤ 44) \bar{X}	Lynbestuur (154 ≤ N ≤ 236) \bar{X}	P-waarde ¹
<i>Korrektiewe dissipline</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D25a)	1,89	1,86	0,813
Arbeidsverhoudingebestuur	(D26a)	1,83	1,79	0,763
<i>Finansiële beloning</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D25b)	1,93	1,59	0,005*
Arbeidsverhoudingebestuur	(D26b)	1,53	1,44	0,453
<i>Formele erkenning</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D25c)	1,45	1,76	0,001*
Arbeidsverhoudingebestuur	(D26c)	1,32	1,70	0,064
<i>Opvolgbestuur</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D27)	1,77	1,56	0,126
Arbeidsverhoudingebestuur	(D28)	2,28	1,74	0,000*
<i>Hulpmiddele/rieglyne</i>				
	(D29)	1,83	1,56	0,021

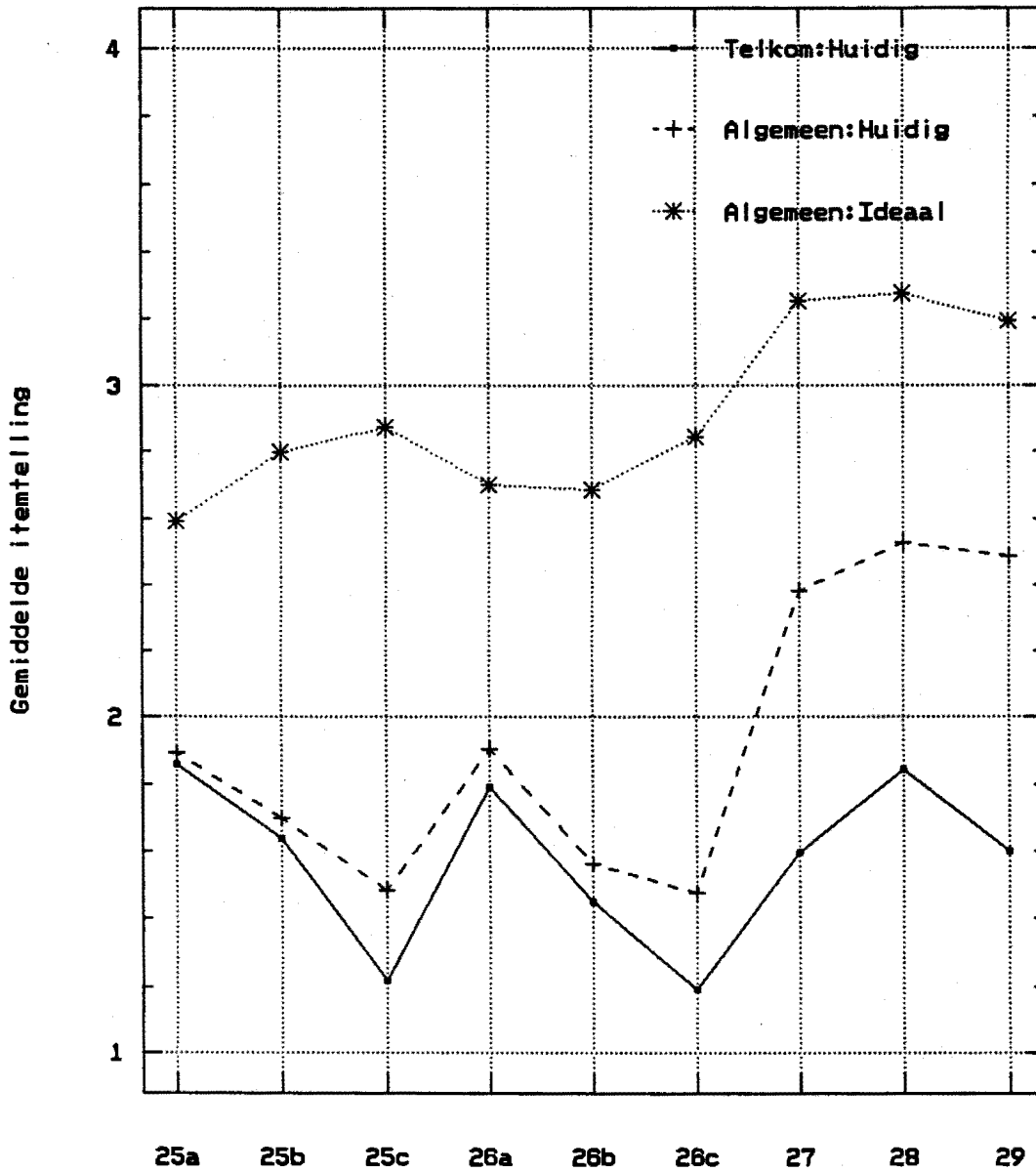
¹ P-waarde vir tweekantige t-toets (waarskynlikheid onder nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

¹ In die algemene ondersoek is vraelysitems D25 en D26 gestel rondom die lynbestuurders as sodanig en nie noodwendig met betrekking tot die respondent self nie.

FIGUUR 6.8

INSTITUSIONALISERINGSAKSIES TEN OPSIGTE VAN
DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: DIE IDEALE SITUASIE IN
VERGELYKING MET HUIDIGE PRAKTYK IN TELKOM EN ALGEMEEN



TABEL 6.61

**DIE INSTITUSIONALISERING VAN
DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: HUIDIGE AKSIES IN
TELKOM EN ALGEMEEN**

Aksie	(Vraelysitem)	Algemeen (102 ≤ N ≤ 103) \bar{X}	Telkom (190 ≤ N ≤ 280) \bar{X}	P-waarde ¹
<i>Korrektiewe dissipline</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D25a)	1,89	1,86	0,717
Arbeidsverhoudingebestuur	(D26a)	1,90	1,79	0,250
<i>Finansiële beloning</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D25b)	1,70	1,64	0,475
Arbeidsverhoudingebestuur	(D26b)	1,56	1,45	0,157
<i>Formele erkenning</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D25c)	1,49	1,22	0,000*
Arbeidsverhoudingebestuur	(D26c)	1,48	1,19	0,000*
<i>Opvolgbestuur</i>				
Menslikehulpbronbestuur	(D27)	2,38	1,60	0,000*
Arbeidsverhoudingebestuur	(D28)	2,53	1,84	0,000*
<i>Hulpmiddele/riglyne</i>	(D29)	2,49	1,60	0,000*

¹ P-waarde vir tweekantige t-toets (waarskynlikheid onder nulhipotese)

* Statisties beduidend op die 0,01 peil

Uit figuur 6.8 blyk dit dat daar deurlopend 'n beduidende verskil is tussen die ideale situasie (soos voorgedra deur die respondente van die algemene ondersoek) en huidige praktyk in beide ondersoekgroepe. Voorts toon die resultate dat die algemene respondente meer positief as negatief is oor die wenslikheid van die verskeie institusionaliseringsaksies. Respondente is nie so sterk positief oor die wenslikheid van aksies soos korrektiewe dissipline (\bar{x} = 2,59 vir menslikehulpbronbestuur (D25a) en \bar{x} = 2,70 vir arbeidsverhoudingebestuur (D26a)) indien persone nie goed genoeg presteer op dié gebiede nie, en ook nie oor die wenslikheid van finansiële beloning vir dié wat goed presteer op die gebied van arbeidsverhoudingebestuur (\bar{x} = 2,68 vir D26b) nie. Al dié gemiddelde tellings is egter steeds hoër as 2,5, wat daarop dui dat die respondente tog in die algemeen van mening is dat sodanige aksies nagevolg behoort te word. Dieselfde argument geld ten opsigte van aspekte soos onderskeidelik finansiële beloning en formele erkenning vir goeie

menslikehulpbronbestuur ($\bar{x}=2,80$ vir D25b en $\bar{x}=2,81$ vir D25c). Ten opsigte van formele erkenning vir goeie prestasie op die gebied van arbeidsverhoudingebestuur ($\bar{x}=2,84$ vir D26c) geld dieselfde. Ten opsigte van vraelysitems D27, D28 en D29 is die responsgemiddeldes vir die ideale situasie egter veel hoër ($\bar{x}=3,27$; $\bar{x}=3,19$ en $\bar{x}=3,16$ respektiewelik). Dit dui daarop dat die respondente die relatiewe belangrikheid van hierdie tipe aksies (opvolgbestuursaksies soos "bestuur-deur-rondte-beweeg" vir hulp en monitering en die verskaffing van die nodige verdere hulpmiddele en riglyne soos sakprosedures, vinnige verwysingsgidse en vloiediagramme) veel hoër aanslaan.

Uit figuur 6.8 en tabel 6.61 blyk dit dat, ten opsigte van die huidige situasie, Telkom deurgaans minder gunstig blyk te presteer as die algemene ondernemings.

Die ontleding van tabel 6.61 toon verder statisties beduidende verskille (op die 0,01 peil) tussen die huidige situasie in Telkom en dié in die algemene ondernemings ten opsigte van formele erkenning, opvolgbestuursaksies en die verskaffing van hulpmiddele en riglyne. Ten opsigte van korrektiewe dissipline vir dié wat onderpresteer op die gebied van diensverhoudingebestuur, en finansiële beloning vir dié wat goed presteer op dié gebied, is daar geen statisties beduidende verskille nie.

Die aspekte waarop Telkom tans veral swak presteer in verhouding tot die mynbou- en vervaardigingsondernemings, is dié van opvolgbestuursadvies (D27 en D28), en hulpmiddele en riglyne (D29) (kyk figuur 6.8 en tabel 6.61). Indien egter in gedagte gehou word dat die respondente in Telkom nie uit net spesialiste (oftewel menslikehulpbronpraktisyns) bestaan het nie, terwyl dit wel die geval was met die algemene ondersoek, behoort terug verwys te word na tabel 6.60 waar 'n statisties beduidende verskil voorkom (op die 0,01 peil) tussen die Telkom-spesialiste en die lynbestuursfunksionaris se ten opsigte van opvolgbestuursaksies in arbeidsverhouding. Dít kan daarop dui dat hoewel die Telkom-spesialiste van mening is dat hulle redelik goed presteer op hierdie gebied, die lynbestuursfunksionaris se van mening is dat daar nie genoeg gedoen word op die gebied van opvolgaksies ten einde bystand en hulp te verleen by die implementering van beleid en prosedures

nie. Dit mag egter dieselfde wees met die mynbou- en vervaardigingsondernemings, naamlik dat indien die lynbestuurders van dié ondernemings met dieselfde tipe vraag gekonfronteer sou word, die gemiddelde tellings moontlik ook laer sou kon wees.

6.4.3 Aspekte van beheeruitoefening by diensverhoudingebestuur

In afdeling 4.5 is vanuit 'n teoretiese perspektief geargumenteer dat sekere aksies nodig is ten einde deurlopend te help verseker dat strategie (en dus beleid) wel geïmplementeer word soos wat die intensie was. In afdeling 4.5.3 is spesifiek vanuit die literatuur aangetoon wat die aard en belangrikheid van sekere evaluerings- en moniteringsaksies is.

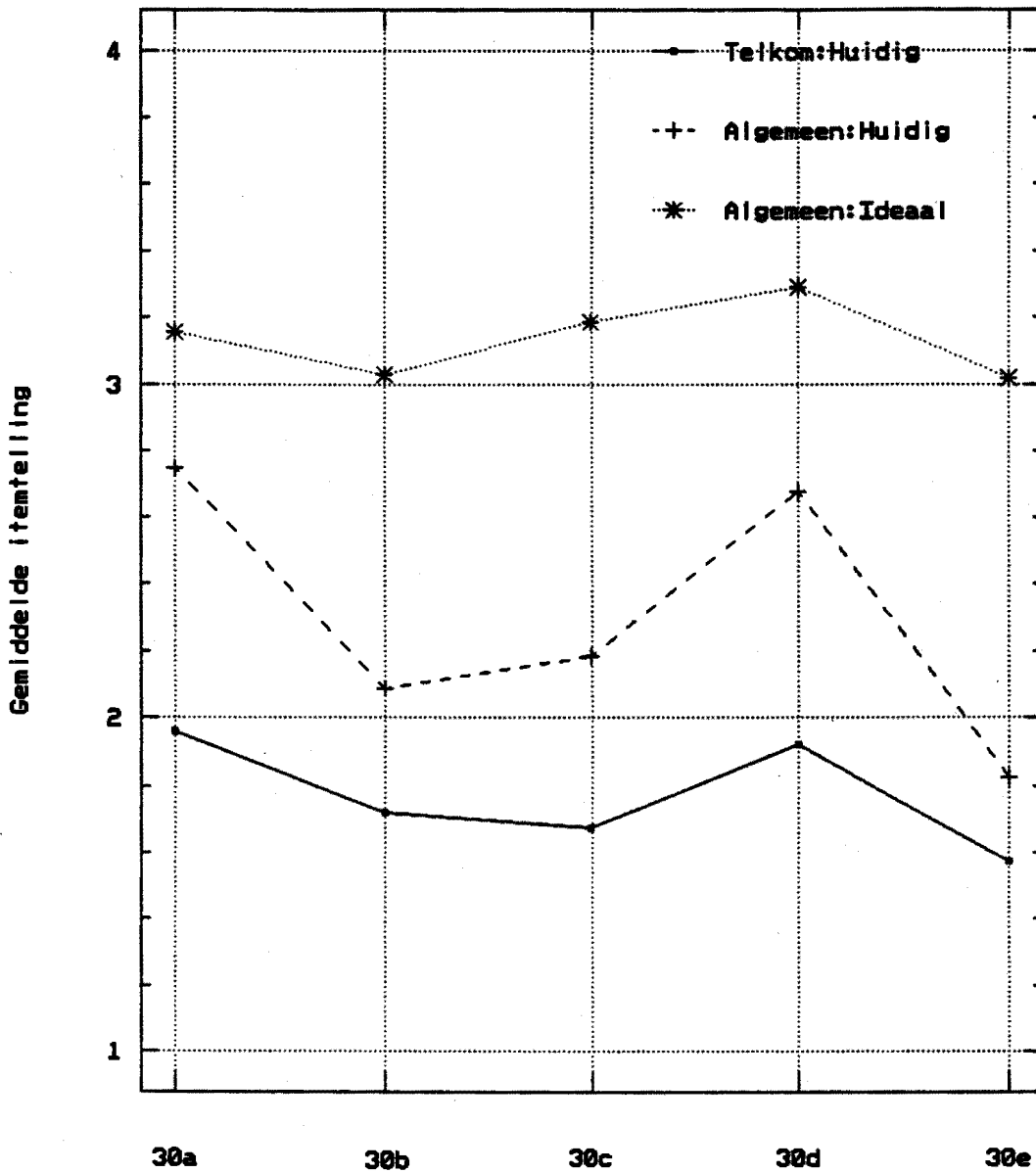
Vraelysitem 30 (a-e) is om dié rede by die vraelys ingesluit en die resultate word in figuur 6.9 weergegee.

Uit figuur 6.9 blyk dit dat die algemene respondente baie positief is oor die wenslikheid van al die gestelde evaluerings- en moniteringsaksies. Die mees belangrike aksie blyk te wees die uitvoering van intensiewe ondersoeke oor spesifieke probleemgebiede (item 30d met 'n gemiddelde telling van 3,29). Die tweede belangrikste blyk te wees die ouditering van die gehalte van die menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingefunksies se programme en rolvervulling (item 30c met 'n gemiddelde telling van 3,19). Die volgende mees belangrike aksie is die voortdurende monitering van statistieke oor aspekte soos afwesigheid, personeelomset, vakbondlidmaatskap en griewegevalle (item 30a met 'n gemiddelde telling van 3,16). Die loodsing van werknemerhoudingsopnames (item 30b se gemiddeld is 3,03) en die uitvoering van kwantifiseerbare, finansiële ontledings van die bydraes wat die personeel- en arbeidsverhoudingefunksies lewer tot ondernemingsukses (item 30e met 'n gemiddeld van 3,02) blyk laastens ook belangrik te wees.

Ten opsigte van al hierdie praktyke blyk daar weer eens 'n beduidende verskil te wees tussen die ideale situasie en dit wat huidige praktyk is in die mynbou- en vervaardigingsondernemings sowel as by Telkom. Voorts blyk dit uit figuur 6.9 dat

FIGUUR 6.9

**EVALUERING EN MONTERING BY DIENSVERHOUDINGE-
BESTUUR: DIE IDEAAL IN VERGELYKING MET HUIDIGE PRAKTYK
IN TELKOM EN ALGEMEEN**



die huidige situasie by Telkom deurgaans beduidend verskil van dié in die ander ondernemings. Met die wete dat die respondente in die Telkom-ondersoek uit lynbestuurfunksionarisse sowel as menslikehulpbronpraktisyns bestaan, is t-toetse uitgevoer ten einde statistiese beduidende verskille in hierdie verband bloot te lê. Behalwe vir vraelysitem 30a (voortdurende monitering van statistieke soos personeelomset en afwesigheid) kan geen statisties beduidende verskille gerapporteer word nie. Dit is egter te verstane dat hier 'n statisties beduidende verskil kan wees aangesien dit gewoonlik juis die menslikehulpbronspesialiste se taak is om dié tipe moniteringsaksies ten opsigte van byvoorbeeld statistieke oor afwesighede en personeelomset uit te voer.

Daar is dus besluit om te volstaan met die plotting van die data vir die volle Telkom-groep in figuur 6.9. Ten opsigte van vraelysitem 30a kan gerapporteer word dat die gemiddelde telling van die Telkom-spesialiste 2,26 is, terwyl dié van die lynbestuurfunksionarisse 1,90 is ($t = -2,695$ en die p -waarde $= 0,001$), wat daarop dui dat sou die telling van die Telkom-spesialiste in hierdie verband geplot word, daar steeds 'n beduidende verskil ten opsigte van die algemene ondersoek se huidige situasie (met 'n gemiddelde telling van 2,75) sou wees.

Die algemene ondernemings blyk redelik ruim gebruik te maak van intensiewe ondersoeke (item 30c se gemiddelde telling is 2,68) en statistiese moniteringsaksies (item 30a se gemiddelde telling is 2,75). Hierteenoor is dit veral ten opsigte van kwantifiseerbare finansiële analises met betrekking tot die spesialisfunksies se bydraes tot ondernemingsukses (item 30e se gemiddelde telling is 1,83) waar die mynbou- en vervaardigingsondernemings tans skynbaar swak presteer. In die geval van Telkom dui die gemiddelde tellings van minder as 2,0 ten opsigte van al die evaluerings- en moniteringsaksies tans op 'n relatief swak toedrag van sake, veral in vergelyking met die gemiddelde ideale tellings.

6.5 PRIORITEITE IN DIENSVERHOUDINGEBESTUUR: 'N FOKUS OP FUNKSIONELE STRATEGIE-AREAS

In afdeling 3.4 is daarop gewys dat een van die areas van topbestuurbesluitneming

is om, op grond van omgewingsverkenning, kritieke suksesfaktore ten opsigte van diensverhoudingebestuur te identifiseer. Voorts was die fokus van afdeling 3.5.3.4 spesifiek die verskillende subfunksionele strategie-areas met betrekking tot diensverhoudingebestuur. Die laaste item van die vraelyste se doel was om primêr binne die konteks van die subfunksionele strategie-areas, kritieke suksesfaktore of sleutel-prestasie-areas in die veld van diensverhoudingebestuur oor die volgende vyf tot tien jaar te identifiseer.

Respondente is gevra om ten opsigte van tien breë areas in terme van prioriteitsorde aan te dui watter aspekte meer of minder belangrik in die toekoms gaan wees.

Resultate met betrekking tot die prioriteitsordes soos aangedui deur die respondente in beide ondersoeke word weergegee in tabel 6.62 en figuur 6.10. Die leser moet in gedagte hou dat die laagste gemiddelde rangordetelling (figuur 6.10) op die eerste prioriteitsarea dui en dat die rangordetellings van een tot tien in tabel 6.62 chronologies in rangorde gerangskik is.

Die resultate in tabel 6.62 weerspieël die rangordeplasings van algemeen (mynbou en vervaardiging word nie geskei nie aangesien daar nie prioriteitsverskille tussen dié groepe was nie), die Telkom-spesialiste en die Telkom-lynbestuursfunksionarisse, sowel as vir die totale gesamentlike rangordeplasing van al die Telkom-respondente.

Dit blyk uit tabel 6.62 en figuur 6.10 dat volgens die respondente die mees kritieke prestasie-area vir die volgende vyf tot tien jaar binne die breë veld van diensverhoudingebestuur, gesetel is in die opvoeding, opleiding en ontwikkeling van die menslike hulpbron. Volgens die algemene respondente is die tweede mees kritieke area dié van werkerdeelname, terwyl die tweede plek by die Telkom-groep (in totaal) ingeneem word deur prestasiebestuurstelsels ('n aspek wat vir die Telkom-lynbestuurders die mees kritieke suksesfaktor blyk te wees). Werkerdeelname is vir die Telkom-lynbestuurders (en die Telkom-groep in die geheel beskou) die vierde mees belangrike aspek, voorafgegaan (in die derde plek vir dié groepe) deur mense- of interpersoonlike verhoudinge. Laasgenoemde aspek is volgens die alge-

mene respondente die vierde mees belangrike aspek, voorafgegaan deur regstellende aksie. Regstellende aksie word dus as 'n relatief hoë prioriteitsarea deur die algemene respondente aangeslaan (derde, met 'n gemiddelde rangordetelling baie na aan werkerdeelname wat tweede is), terwyl hierdie area as relatief minder belangrik beskou word deur veral die Telkom-lynbestuurfunksionarisse (sesde). Selfs die Telkom-menslikehulpbronspesialiste se gemiddelde rangordeplasing van regstellende aksie is vyfde, wat 'n heelwat laer plasing is as by die algemene ondersoek.

TABEL 6.62

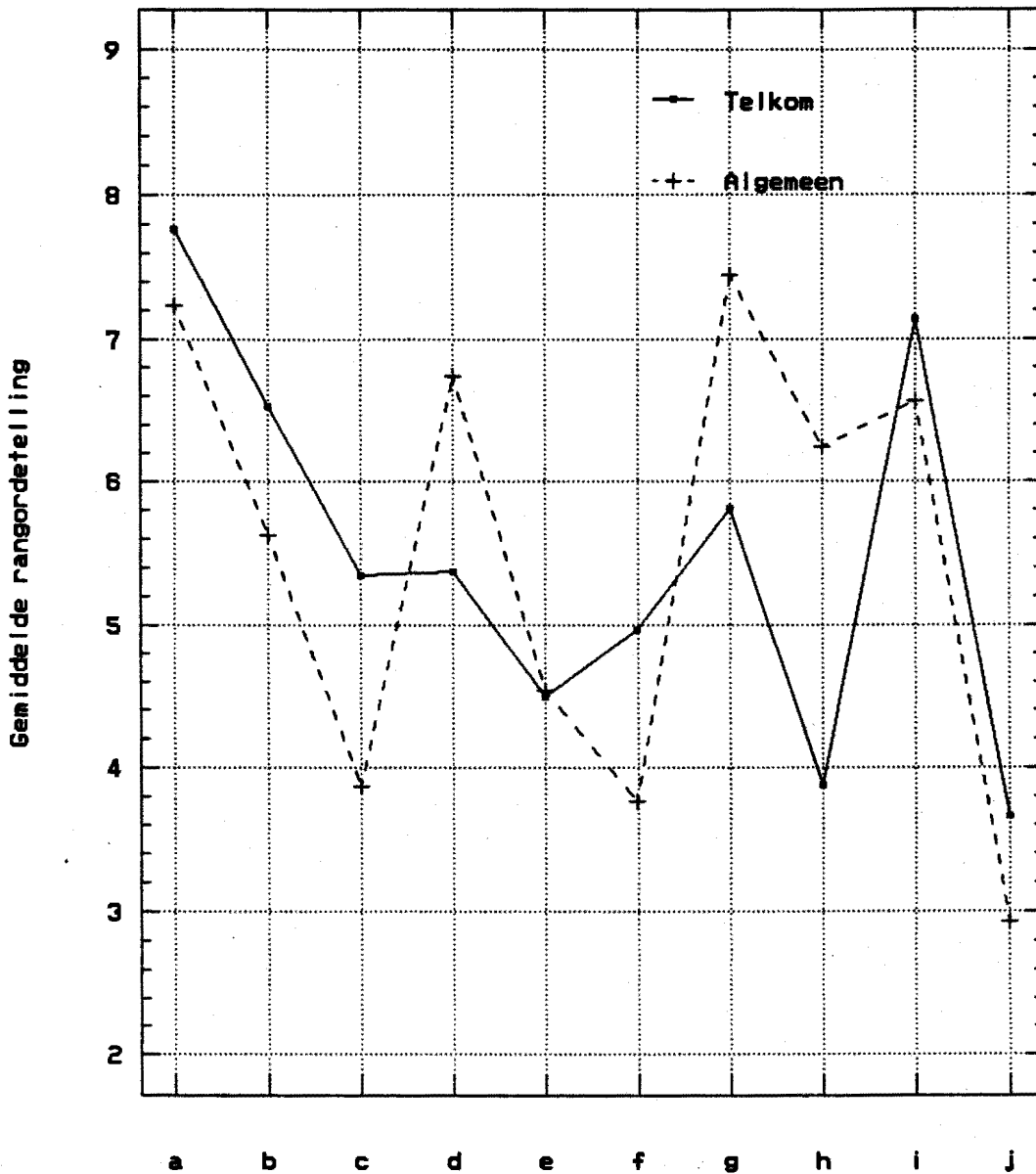
KRITIEKE SUKSESAREAS IN DIENSVERHOUDINGEBESTUUR OOR DIE VOLGENDE VYF TOT TIEN JAAR: GEMIDDELDE RANGORDEPLASINGS OOREENKOMSTIG VERSKEIE RESPONDENTEGROEPE

Area	Algemeen	Telkom-spesialiste	Telkom-lynbestuur	Telkom-totaal
Werknemerwelsyn	9	9	10	10
Vakbondsamewerking	5	8	8	8
Regstellende aksie	3	5	6	6
Indiensneming	8	6	5	5
Menseverhoudinge	4	2	3	3
Werkderdeelname	2	3	4	4
MH inligtingstelsels	10	7	7	7
Prestasiebestuur	6	4	1	2
Veiligheid/gesondheid	7	10	9	9
MH ontwikkeling	1	1	2	1

Die areas wat die swakste gevaar het en die laagste gemiddelde rangordetellings gekry het, is werknemerwelstandpraktyke soos behuising, vervoer en werknemerbystand. Areas waar daar relatief groter diskrepancies is tussen Telkom en algemeen se rangordeplasing is dié van menslikehulpbronbestuursinligtingstelsels (tiende by die algemene groep en sewende by die Telkom-groep), indiensnemingspraktyke soos werwing en keuring (agtste by die algemene ondersoek en vyfde volgens die Telkom-respondente in totaal), sowel as bestuur-vakbond samewerking. Laasgenoemde is die vyfde mees belangrike area volgens die algemene respondente en die derde minste belangrike vir die Telkom-respondente (al die subgroepe).

FIGUUR 6.10

**KRITIEKE SUKSES-AREAS IN DIENSVERHOUDINGEBESTUUR
 OOR DIE VOLGENDE TIEN JAAR: 'N PRIORITEITSBEPALING
 (TELKOM EN ALGEMENE ONDERSOEK RANGORDEGEMIDDELDDES)**



Laasgenoemde tendens korrespondeer dan ook met die algemeen minder kollektivistiese ingesteldheid van die Telkom-respondente in vergelyking met die respondente van die mynbou- en vervaardigingsondernemings (kyk afdeling 6.3.5.3).

6.6 SLOT

In hierdie hoofstuk is die resultate van die dualistiese empiriese studie gerapporteer. Statistiese ontledings is verskaf oor bepaalde biografiese veranderlikes van die deelnemende respondente en hul ondernemings oor aspekte verbonde aan die inhoud van strategiese bestuursbesluitneming rakende die diensverhouding, en ook oor prosesaspekte van 'n strategiese benadering tot diensverhoudingebestuur.

Met betrekking tot al die statistiese ontledings is dit belangrik om te beklemtoon dat die primêre doel is om, binne die konteks van die teoretiese perspektief as raamwerk, bestuurswetenskaplike inligting te versamel en te ontleed.

Die doel met hoofstuk sewe is om, gebaseer op die navorsingsresultate soos weer-gegee in hierdie hoofstuk, interpretasies en afleidings te maak sodat bepaalde gevolgtrekkings gemaak kan word.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS

7.1 INLEIDING

Op grond van die bevindinge van die empiriese ondersoek word in hierdie hoofstuk eerstens gevolgtrekkings gemaak oor die proses van strategiese diensverhoudingebestuur. 'n Bestuurswetenskaplike raamwerk van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur word skematies voorgestel (kyk figuur 7.1) en die klem val op dít wat as wenslik voorgehou word in die proses. Derhalwe is die raamwerk normatief van aard. Binne hierdie normatiewe raamwerk word gevolgtrekkings gemaak oor in welke mate hierdie proses van strategiese diensverhoudingebestuur tans in Telkom en in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings toegepas word.

Tweedens word gefokus op gevolgtrekkings rondom die inhoud van bepaalde oorhoofse strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding. 'n Matriks word daar gestel wat kan dien as hulpmiddel by strategiese besluitneming oor die aard of inhoud van diensverhoudingebestuur binne ondernemingsverband.

7.2 ALGEMENE ASPEKTE VAN 'N STRATEGIESE BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN DIE DIENSVERHOUDING

Oorhoofs is die gevolgtrekking (kyk figuur 6.5) dat die diensverhouding op 'n strategiese wyse bestuur behoort te word. Daar bestaan regverdiging vir die standpunt dat die diensverhouding twee dimensies het en dat daar op topbestuursvlak besluite geneem behoort te word oor beide die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding. 'n Strategiese ingesteldheid ten opsigte van menslikehulpbronne en arbeidsverhoudingebestuur en die integrasie van hierdie bestuursareas met mekaar en met algemene besigheidstrategie is verder as noodsaaklik bevind - hiermee is die eerste doelstelling en subdoelstelling van hierdie ondersoek bereik.

7.2.1 Individualisme en kollektiwisme: twee dimensies op kognitiewe vlak wat strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding onderlê

'n Sentrale argument wat regdeur die teoretiese bespreking as 'n grondslag vir hierdie studie gebruik is, is dat strategiese diensverhoudingebestuur impliseer dat die twee dimensies van die diensverhouding, naamlik individualisme en kollektiwisme, op 'n geïntegreerde wyse bestuur behoort te word.

Daar is teoreties aangevoer dat bepaalde bestuursbesluite en -praktyke meer wentel om die **individuele** dimensie van die diensverhouding (personeel- of menslikehulpbronbestuur), en dat ander bestuursbesluite en -praktyke meer te make het met die **kollektiewe** dimensie (arbeidsverhoudingebestuur). Ofskoon beklemtoon is dat hierdie twee aspekte nou aan mekaar verwant is, is aangevoer dat bestuurders bepaalde voorkeure en houdings teenoor beide dimensies het.

Na aanleiding van die empiriese navorsingsresultate (kyk tabel 6.30 en 6.31) kan die gevolgtrekking gemaak word dat hierdie twee dimensies inderdaad op kognitiewe vlak bestaan. Bestuur sal óf 'n relatief positiewe óf 'n relatief negatiewe ingesteldheid hê teenoor die individuele en die kollektiewe dimensies van die diensverhouding. Eersgenoemde dimensie het betrekking op bestuur se verwysingsdenkraamwerk ten opsigte van die aard en waarde van elke individuele werknemer terwyl kollektiwisme verwys na bestuur se ingesteldheid, ideologie of verwysingsdenkraamwerk ten opsigte van vakbonde (as arbeid se kollektiewe verteenwoordigers in die werksplek).

In bestuur se verwysingsdenkraamwerke sal inherent 'n graad van positiwiteit of negatiwiteit wees ten opsigte van die mens as werknemer en teenoor vakbonde as arbeidverteenvoordigende entiteite. Die gevolgtrekking word gemaak dat hierdie verwysingsdenkraamwerke op 'n komplekse wyse invloed uitoefen op die voorkeure van besluitnemers in soverre dit diensverhoudingebestuurstrategieë en -praktyke betref (kyk tabel 6.35 en 6.36). Daar is verwantskappe tussen besluitnemers se ingesteldheid ten opsigte van die kollektiewe dimensie en die tipe arbeidsverhouding- en menslikehulpbronbestuurstrategieë wat hulle sal voorstaan. Soortgelyk

beïnvloed besluitnemers se ingesteldheid ten opsigte van die individuele dimensie van die diensverhouding die tipe menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuurstrategieë wat hulle sal voorstaan. Daar is ook 'n definitiewe verband tussen die tipe menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuurstrategieë wat deur besluitnemers voorgestaan word. Hierdie komplekse interverwantskappe wat bestaan tussen die twee dimensies van die diensverhouding en bestuursbesluitneming daarvoor, lei tot die gevolgtrekking dat menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur op 'n geïntegreerde wyse op topbestuursvlak behoort te geskied. Dit noodsaak 'n strategiese ingesteldheid en strategiese integrasie.

7.2.2 Strategiese ingesteldheid

Ten einde die diensverhouding strategies te bestuur is dit noodsaaklik dat hierdie onderwerp op topbestuursvlak die nodige aandag kry. Daar is bevind (kyk figuur 6.5) dat dit noodsaaklik is vir topbestuur om tyd en hulpbronne te bestee aan die neem en deurvoer van strategiese (langtermyn) bestuursbesluite oor die diensverhouding. Dít verg 'n strategiese ingesteldheid van bestuur ten opsigte van beide die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding. Wat in hoofstuk 1 vanuit die literatuur hieroor aangedui is, word derhalwe bevestig.

So 'n strategiese ingesteldheid behoort gereflekteer te word in die onderneming se missiestelling. Sodoende gee topbestuur nie alleen erkenning aan die belangrikheid van die diensverhouding in ondernemingsbestuur in die algemeen nie, maar word ook bekend gemaak wat die ondernemingsbestuur se breë omvattende doel en/of benadering is ten opsigte van personeel- en arbeidsverhoudingebestuur.

In die empiriese ondersoek is bevind dat hoewel so 'n strategiese ingesteldheid die ideaal is, daar tans in die praktyk 'n gebrek hieraan is by groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings, sowel as by Telkom (kyk figuur 6.5 en tabel 6.52).

Hoewel die noodsaaklikheid van sodanige strategiese ingesteldheid deur menslikehulpbronspesialiste of -praktisyns besef word, manifesteer dit in die algemeen nie

in die praktyk by die geselekteerde ondernemings nie.

Een aspek wat 'n strategiese ingesteldheid ten opsigte van diensverhoudingebestuur sal reflekteer, is wanneer strategiese besigheidsbestuursbesluite diensverhoudingebestuursbesluite inkorporeer. Dít is 'n element van strategiese integrasie.

7.2.3 Strategiese integrasie

Dit is noodsaaklik om alle langtermyn-, strategiese besigheidsbestuursbesluite te sinchroniseer met diensverhoudingebestuursbesluite (kyk figuur 6.5 en tabel 6.52). Alvorens besigheidsbestuursbesluite geneem word, is dit wenslik dat die relevante personeel- en arbeidsverhouding-implikasies deeglik oorweeg word. Hierdie bevinding oor die noodsaaklikheid van vertikale integrasie strook dan ook met die navorsingsbevindinge van Storey (1992a: 278) in die Verenigde Koninkryk.

Dit is voorts ook noodsaaklik om bestuursbesluite oor die twee dimensies van die diensverhouding met mekaar te integreer en koördineer, onder meer omdat daar bevind is dat 'n sterk interverweefdheid in die denkpatrone van besluitnemers bestaan oor hierdie twee dimensies (kyk tabel 6.35 en 6.36). By die neem van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding is dit dus nodig om die individuele dimensie (menslikehulpbronbestuur) en die kollektiewe dimensie (arbeidsverhoudingebestuur) te integreer juis omdat dié twee funksionele areas nou verwant is. Hierdie noodsaaklikheid van horisontale integrasie word eweneens bevestig deur navorsers in die Verenigde Koninkryk (Storey 1992a: 278; Cowling & James 1995: 1).

Ten opsigte van beide aspekte van strategiese integrasie, dit wil sê vertikale integrasie (diensverhoudingebestuursbesluite se integrasie met besigheidsbestuursbesluite) en horisontale integrasie (arbeidsverhoudingebestuursbesluite se integrasie met menslikehulpbronbestuursbesluite en *vice versa*), bestaan daar in die praktyk by groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings, sowel as in Telkom, 'n leemte (kyk figuur 6.5 en tabel 6.52). Storey (1992a: 278) se navorsingsbevindinge in die Verenigde Koninkryk kom hiermee ooreen. Die gevolgtrekking

kan gemaak word dat dit dui op 'n nie-strategiese benadering tot diensverhoudingebestuur wat oor die lang termyn negatief kan inwerk op die gehalte van diensverhoudingebestuur en gevolglik op ondernemingsukses.

7.3 STRATEGIESE DIENSVERHOUDINGEBESTUUR: 'N KONSEPTUELE BESTUURSWETENSKAPLIKE RAAMWERK VAN DIE PROSES

By die teoretiese perspektiewe van afdeling B is deurlopend verwys na verskeie besluite en praktyke verbonde aan die proses van strategiese diensverhoudingebestuur. Ofskoon die praktyk van algemene strategiese bestuur meer kompleks is as wat afgebakende bestuursmodelle of -raamwerke reflekteer, lê die waarde van sodanige raamwerke daarin dat dit die denke van die leser, student en praktisyn kan orden. Deur sodanige raamwerke skematies voor te stel kan 'n beeld van die totale strategiese bestuursproses gevorm word. Die nut van sodanige raamwerke wat die stappe of komponente skematies voorstel word in die strategiese bestuursliteratuur beklemtoon (Lewis 1988 en Johnson & Scholes 1989). Die benadering in hierdie afdeling is gevolglik om - in die lig van die teoretiese perspektiewe en die tweeledige empiriese ondersoek se resultate - tot gevolgtrekkings te kom oor die aard en waarde van 'n soortgelyke konseptuele raamwerk rakende 'n strategiese benadering tot die proses van diensverhoudingebestuur.

Ter bereiking van die tweede doelstelling en gepaardgaande subdoelstellings van hierdie studie, word daar vervolgens, aan die hand van 'n skematies voorgestelde bestuurswetenskaplike raamwerk wat die proses van strategiese diensverhoudingebestuur saamvat, gefokus op die vier hoofkomponente van die strategiese diensverhoudingebestuurproses. Dit word gedoen ooreenkomstig die navorsingsbevindinge oor die wenslikheid van bepaalde praktyke in hierdie verband, soos voorgehou deur die menslikehulpbronbestuurders in geselekteerde groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings. Binne die konteks van hierdie bestuurswetenskaplike raamwerk word ook gevolgtrekkings gemaak oor huidige praktyke met betrekking tot die strategiese diensverhoudingebestuurproses in Telkom en in groot mynbou- en vervaardigingsondernemings in Suid-Afrika.

Figuur 7.1 verteenwoordig 'n opsomming van die empiriese resultate en is 'n skematiese voorstelling van die bestuurswetenskaplike raamwerk van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur. Hierdie voorstelling is geskoei op die primêre komponente van die tipiese algemene en strategiese bestuursproses, soos toegepas in die diensverhouding. Die vier hoofkomponente van dié raamwerk is die formulering van diensverhoudingebestuurstrategie (beplanning), die operasionalisering daarvan (organisering), die institusionalisering daarvan (leiding) en beheeruitoefening daarvoor. Figuur 7.1 toon ook dat besluitneming 'n sentrale tema by al vier hierdie hoofkomponente is, aangesien daar by elke hoofkomponent verskeie elemente (besluite en praktyke) betrokke is wat vervolgens toegelig word.

7.3.1 Die formulering van bestuurstrategie vir die diensverhouding: 'n topbestuursvlak beplanningstaak

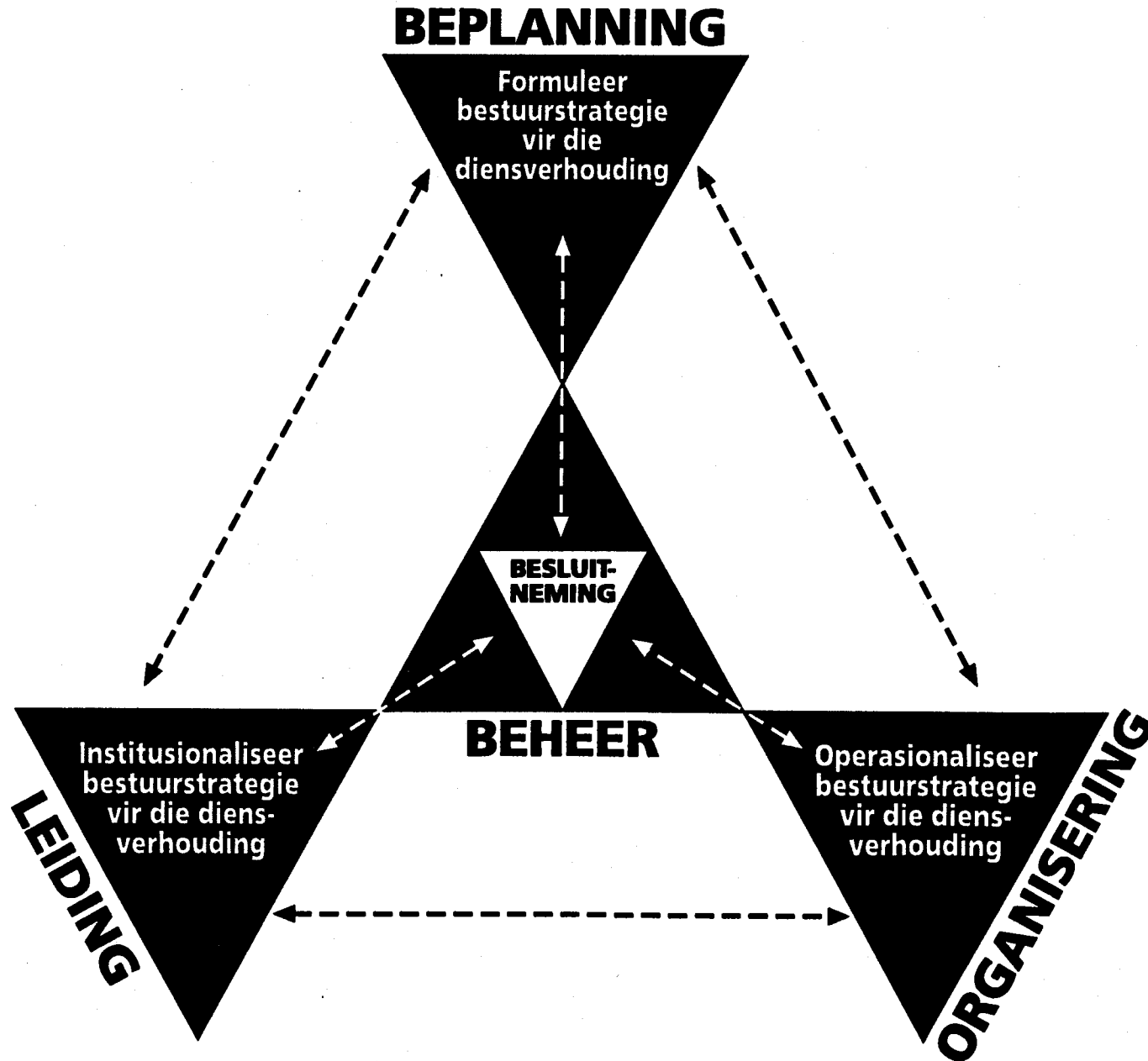
Die eerste hoofkomponent van die skematiese raamwerk is die formulering van diensverhoudingebestuurstrategie. Dit is in wese 'n beplanningstaak van topbestuur en sluit in missie- en filosofieformulering, omgewingsverkenning en besluitneming oor oorhoofse, generiese en funksionele diensverhoudingebestuurstrategie.

7.3.1.1 Missie- en filosofieformulering en omgewingsverkenning

Daar is bevind (kyk figuur 6.5 en tabel 6.52) dat dit wenslik is om op topbestuursvlak te besluit oor die onderneming se algemene benadering tot (of filosofie ten opsigte van) en die uiteindelijke doel met diensverhoudingebestuur. In algemene strategiese bestuursterme stem dit ooreen met daardie topbestuurstaak waar die onderneming se missiestelling geformuleer word. By hierdie taak van missie- en filosofieformulering vir diensverhoudingebestuur behoort daar ook 'n integrasie van die kollektiewe en individuele dimensies te wees.

FIGUUR 7.1

STRATEGIESE DIENSVERHOUDINGEBESTUUR: 'N BESTUURSWETENSKAPLIKE RAAMWERK VAN DIE PROSES



Net soos in die geval van algemene strategiese bestuur, is bevind (kyk figuur 6.5 en tabel 6.52) dat hierdie topbestuursbesluit gebaseer behoort te wees op die nodige passing ("fit") van die onderneming se interne en eksterne omgewingsveranderlikes. In soverre dit die passing van diensverhoudingebestuur met die ander areas van ondernemingsbestuur en die onderneming se eksterne omgewingsveranderlikes betref, word die gevolgtrekking gemaak dat dit wenslik is om op topbestuursvlak die nodige omgewingsverkenning ("SWOT"-analises, oftewel die ontleding van sterktes, swakhede, geleenthede en bedreigings) te doen. Hierdie ontledings word ook gedoen sodat die nodige horisontale integrasie gefasiliteer kan word tussen menslike-hulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur. Die empiriese resultate (kyk figuur 6.5 en tabel 6.52) wys dat dit noodsaaklik is om hierdie strategiese bestuursbesluite te baseer op deeglike omgewingsverkenning wat die nodige passing van interne en eksterne omgewingsveranderlikes kan fasiliteer. Indien die topbestuur van Suid-Afrikaanse ondernemings nie spoedig - met die eksterne omgewing in Suid-Afrika wat so drasties verander - ernstig besin oor hul missie en filosofie ten opsigte van diensverhoudingebestuur nie, sal 'n belangrike element van strategiese diensverhoudingebestuur in hulle ondernemings ontbreek, wat hierdie ondernemings se strewe na suksesvolle voortbestaan in die "nuwe" Suid-Afrika ernstig kan belemmer.

Daar is bevind dat bestuur spesifiek behoort te besin oor die onderneming se basiese filosofie ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding. Dit stem ook ooreen met 'n soortgelyke element van die algemene strategiese bestuursproses (Boseman & Phatak 1989: 20). By hierdie besluit speel die ideologiese ingesteldheid van die besluitnemers 'n belangrike rol. Daar is bevind (kyk tabel 6.35 en 6.36) dat bestuurders se verwysingsdenkraamwerke met betrekking tot die individuele en kollektiewe dimensies van diensverhoudingebestuur, 'n belangrike, maar tog komplekse, rol speel.

Met die prominente rol van vakbonde in die Suid-Afrikaanse samelewing, wat deur die Handves vir Menseregte gewaarborg en in die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge verskans word, en met die HOP se klem op die mense van Suid-Afrika, word die gevolgtrekking voorts gemaak dat daar tans in die praktyk in groot Suid-Afri-

kaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings 'n groot behoefte bestaan om sodanige passing van die interne en eksterne omgewings te bewerkstellig. Hoewel dit selfs 'n groter tekortkoming by Telkom as by die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings is, is bevind dat daar ook 'n gebrek aan omgewingsverkenning en missieformulering ten opsigte van diensverhoudingebestuur in laasgenoemde ondernemings is. In die lig van die drastiese veranderinge wat in die sosio-politieke en ekonomiese sferes van Suid-Afrika plaasvind, met spesifieke verwysing na die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge wat spesifieke implikasies inhou vir die wyse waarop die diensverhouding in Suid-Afrikaanse ondernemings bestuur behoort te word, is dít 'n onrusbarende bevinding. Indien hierdie gebrek aan omgewingsverkenning en passing met die eksterne omgewing nie aangespreek word nie, is diensverhoudingebestuur nie strategies van aard nie en kan dit ondernemingsukses teenwerk.

7.3.1.2 *Bestuursbesluitneming oor generiese, oorhoofse en funksionele diensverhoudingestrategie*

Die gevolgtrekking word gemaak dat daar op topbestuursvlak besluit behoort te word oor 'n toepaslike oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie wat sal help dat die onderneming suksesvol bly voortbestaan.

Oorhoofs kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar op topbestuursvlak besin moet word oor generiese, oorhoofse en funksionele diensverhoudingebestuurstrategie, juis omdat daar 'n geneigdheid onder werknemers bestaan om van mekaar te verskil oor hoe om die diensverhouding te bestuur (kyk tabel 6.43). 'n Bestuurswetenskaplike raamwerk kan gebruik word (kyk afdeling 7.4) om op 'n geïntegreerde wyse topbestuursbesluitneming in hierdie verband te fasiliteer oor die inhoud van bestuurstrategie vir die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding.

Die navorsingsresultate (kyk afdeling 6.3.5) het duidelik verskillende voorkeure onder respondente na vore gebring ten opsigte van arbeidsverhoudinge- en menslikehulpbronbestuurstrategie. Die gevolgtrekking word gemaak dat daar op topbe-

stuursvlak doelbewus besin behoort te word oor wat die "beste" oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie sal wees vir 'n bepaalde onderneming, gegewe bepaalde omstandighede. Indien dit nie gebeur nie kan groot onsekerheid heers binne die onderneming oor hoe om die diensverhouding te bestuur. Ook ten opsigte van prioriteite vir die onderskeie funksionele areas van diensverhoudingebestuur toon die navorsingsresultate (kyk tabel 6.62) bepaalde voorkeure en prioriteitsverskille tussen verskillende respondente. Wat betref funksionele diensverhoudingebestuurstrategieë kan bepaalde "kritieke" prestasieareas sodoende geïdentifiseer word op grond van omgewingsontledings, wat die basis kan vorm van funksionele strategieë.

7.3.2 Die operasionalisering van bestuurstrategie vir die diensverhouding: 'n topbestuursvlak organiseringstaak

Die tweede hoofkomponent van die bestuurswetenskaplike raamwerk wat in figuur 7.1 voorgestel word, is die operasionalisering van bestuurstrategie vir die diensverhouding.

Hierdie topbestuurstaak is vergelykbaar met organisering as algemene bestuurstaak. Op topbestuursvlak moet besluite geneem word oor rolverdeling in die onderneming rakende diensverhoudingebestuur. Die oorhoofse gevolgtrekking word gemaak dat topbestuur besluite moet neem oor die mate van spesialisering *versus* devolusie asook oor die mate van sentralisering *versus* desentralisering by diensverhoudingebestuur. Die formulering van bestuursbeleid oor die diensverhouding vorm ook deel van hierdie taak, asook die daarstelling van "besigheidsplanne" vir diensverhoudingebestuur. Hoewel organisering beteken dat bestuur bepaalde meganismes en strukture daar moet stel vir strategie-implementering, en terwyl dit algemeen aanvaar word dat struktuur op strategie volg, word weer eens beklemtoon dat 'n waterdigte skeiding tussen strategie- en struktuursbesluite nie voorgestaan word in die onderhawige ondersoek nie. In die skematiese voorstelling van die bestuurswetenskaplike raamwerk (kyk figuur 7.1) word wel vir konseptuele doeleindes afsonderlik verwys na hierdie hoofkomponente van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur, maar dui dié voorstelling ook onder andere op die voortdurende wisselwerking tussen byvoorbeeld strategieformulering en -operasionalisering.

Die gevolgtrekking word gemaak dat bepaalde bestuursbesluite en -praktyke geneem en uitgevoer behoort te word in soverre dit sekere meganismes en struktuuraspekte van diensverhoudingebestuur betref. Hierdie gevolgtrekking word gebaseer op die bevinding (kyk afdeling 7.3.2.1 en 7.3.2.2 hieronder) dat daar ruimte vir verskille binne en tussen ondernemings in hierdie verband bestaan. Vanuit die oogpunt van algemene bestuur sê Cronje et al. (1994: 100): "there must be a framework or structure within which and in accordance with which management sets about putting the strategy or plan into operation to fulfil the purposes." Uit die navorsingsresultate word die gevolgtrekking gemaak dat soortgelyke opmerkings van toepassing is op 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding.

7.3.2.1 *Besluite oor die spesialisering of devolusie van diensverhoudingebestuur*

Daar is bevind (kyk tabel 6.4.6) dat daar ruimte vir verskille is ten opsigte van die mate waarin diensverhoudingebestuur veral deur die spesialiste of deur die lynbestuurders self hanteer word. Een organiseringsstaak en -besluit hou dus verband met die afbakening van verantwoordelikhede en rolle vir soverre dit die bestuur van die diensverhouding betref. Die gevolgtrekking hier is dat bestuur onder andere besluit oor die mate waarin personeel- en/of arbeidsverhoudingespesialiste, liewer as die lynbestuurders, meer prominent sal figureer in diensverhoudingebestuur in hulle ondernemings. Die afwesigheid van sodanige besluit kan lei tot rolonsekerheid en dit kan teenproduktief inwerk op die onderneming se strewe na sukses.

In dié verband is bevind dat daar tans in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings, sowel as in Telkom, 'n voorkeur is vir spesialisasie eerder as devolusie (kyk tabel 6.46). Volgens Storey (1992 a&b) en Brewster en Holt-Larsen (1992) is dit tradisioneel ook die voorkeur in die Verenigde Koninkryk. Laasgenoemde huldig egter die mening dat 'n sleutelkenmerk van 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding juis geleë is in devolusie van die bestuur daarvan. By 'n strategiese bestuursbenadering waar diensverhoudingebestuur met algemene besigheidbestuur geïntegreer is, is lynbestuur eerder as die spesialiste, volgens hierdie outeurs, die prominente rolspelers. Sodoende word die nodige integrasie met die besigheidbestuursbesluite en -praktyke verbeter.

Uit hoofde hiervan kan die afleiding gemaak word dat daar in hierdie verband in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings sowel as in Telkom 'n tendens is wat nie-strategies van aard is. So 'n afleiding kan egter volgens die navorser nie sonder meer gemaak word nie, aangesien Suid-Afrikaanse omstandighede heelwat verskil van dié van ander lande soos die Verenigde Koninkryk. Gedurende die sestiger- en sewentiger jare was vakbonde baie prominent in die Verenigde Koninkryk, soos wat tans die geval is in Suid-Afrika. Gedurende daardie jare was spesialisasie prominent in die Verenigde Koninkryk (Brewster 1992). Daar is moontlik 'n sterk verband tussen die prominensie van vakbonde en die mate waarin ondernemings die bestuur van die diensverhouding ooreenkomstig die beginsel van spesialisasie eerder as devolusie bedryf. Dit is moontlik juis so omdat veral die kollektiewe dimensie 'n hoë risiko-area is, in die sin dat swak of foutiewe besluite of praktyke in dié area die onderneming duur te staan kan kom, soos in die geval van stakings. Die gevolgtrekking is dus dat onder bepaalde omstandighede dit strategies meer korrek mag wees om diensverhoudingebestuurbesluite en -praktyke ooreenkomstig spesialisasie te laat geskied, wat impliseer dat bestuurbesluite hieroor geneem moet word. Die vereiste vanuit 'n strategiese perspektief is dat hierdie besluit ondersteunend moet wees tot die onderneming se strewe na suksesvolle voortbestaan onder bepaalde omstandighede.

Wat belangrik is van hierdie gevolgtrekking is derhalwe nie soseer die inhoudelike detail van hierdie besluit nie, maar wel eerder dat dit noodsaaklik is om op topbestuurvlak doelbewus te besluit oor spesialisasie of devolusie van diensverhoudingebestuur. Indien hierdie besluit nie geneem word nie kan verwarring ontstaan binne ondernemings insake die spesifieke tipe rol wat verskillende partye behoort te speel by diensverhoudingebestuur. Dit is dus 'n belangrike organiseringstaak en struktuursbesluit wat die implementering van geformuleerde strategie kan belemmer. Vanuit 'n bestuurswetenskaplike oogpunt vorm hierdie besluit 'n belangrike element van die nodige struktuur wat daargestel moet word vir die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie. 'n Verdere struktuursbesluit hou verband met sentralisering of desentralisering van diensverhoudingebestuur.

7.3.2.2 *Besluite oor die sentralisering of desentralisering van diensverhoudingebestuur*

Soos aangedui in die teoretiese perspektief (kyk afdeling 4.2.3), behoort 'n verdere topbestuursbesluit verband te hou met die mate waarin diensverhoudingebestuursbesluite op 'n gesentraliseerde of gedesentraliseerde vlak binne die onderneming geneem sal word. Dit is ook 'n organiseringstaak op topbestuurvlak, aangesien hierdie besluit ook belangrike implikasies inhou vir die wyse waarop verskillende rolspelers (op verskillende vlakke in die onderneming) deel sal neem aan die bestuur van die diensverhouding.

Daar is bevind (kyk afdeling 6.3.6.2) dat hierdie besluit oor die mate van sentralisering of desentralisering van diensverhoudingebestuur inderdaad aandag geniet in die praktyk en dat verskeie moontlikhede in hierdie verband bestaan. Daar is byvoorbeeld bevind dat personeelbestuur in 'n geringe mate meer gesentraliseer word as wat die geval met arbeidsverhoudingebestuur is in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings (kyk tabel 6.47). Voorts is bevind dat groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings tans minder geneig is om diensverhoudingebestuursbesluitneming te sentraliseer na hoofkantoorvlak, as wat die geval is by Telkom (kyk tabel 6.47). Hierdie bevinding kan moontlik verband hou met die verskillende ontwikkelingsfases van die diensverhoudingebestuurstelsels van Telkom in vergelyking met dié van die algemene ondersoek se ondernemings.

In die mynbou- en vervaardigingsondernemings is dit veral die kollektiewe dimensie (arbeidsverhoudinge) wat vir 'n relatief veel langer tydperk deel uitmaak van hierdie ondernemings se bestuursproblematiek, as wat die geval is by Telkom. Telkom resorteer sedert redelik onlangs (Oktober 1991 met kommersialisering) eers onder die Wet op Arbeidsverhoudinge, terwyl die mynbou- en vervaardigingsondernemings al sedert 1924 onder hierdie wetgewing resorteer. Die afleiding kan gemaak word dat namate ondernemings meer blootgestel word aan en vertrou is met die eise van besigheidsgeoriënteerde diensverhoudingebestuur, die ervaring van die verskeie rolspelers oor die ondernemingsvlakke heen dit toelaat dat meer desen-

tralisering van besluite in hierdie area kan geskied. Alternatiewelik kan dit ook wees dat die ervaring van bestuurders oor tyd die noodsaaklikheid of wenslikheid van groter desentralisering uitwys, soos wat die geval is in die Verenigde Koninkryk en Europa in die algemeen (Brewster 1992).

Daar is egter, soos in die teoretiese bespreking aangetoon (kyk afdeling 4.2.3), verskeie eksterne en interne omgewingsveranderlikes wat 'n invloed kan uitoefen op die mate van sentralisering of desentralisering van diensverhoudingebestuur. In verskeie ekonomiese sektore van die land, waar verskeie vakbonde met hul eie voorkeure, strategieë en strukture funksioneer, mag dit vir bestuur nodig wees om dien-ooreenkomstig verskillende tipes struktuurvoorkeure in hierdie verband te hê. Dit is byvoorbeeld moeilik vir 'n onderneming om op ondernemingsvlak kollektiewe bedinging te vermy indien 'n deeglik georganiseerde vakbond met 'n meerderheidstem dit so wil hê. So ook kan gesentraliseerde kollektiewe bedinging nie vervang word indien wetgewing dit vereis nie.

Met betrekking tot die topbestuursbesluit oor die mate waarin kollektiewe bedinging op 'n gesentraliseerde of gedentraliseerde vlak moet geskied, word ook bevestig dat daar verskeie opsies bestaan vir bestuur. In Suid-Afrika is vakbonde tans in die algemeen sterk voorstanders van gesentraliseerde kollektiewe bedinging, maar die Wet op Arbeidsverhoudinge maak dit nie verpligtend onder alle omstandighede nie. Bestuur het steeds 'n mate van vryheid om te besluit in watter mate daar kollektief beding gaan word op sentrale vlak, ondernemingsvlak (hoofkantoor- of korporatiewe vlak) en/of op 'n laer vlak soos aanlegvlak of, soos in Telkom se geval, op streeksvlak. Volgens die empiriese bevindinge (kyk tabel 6.48) word kollektiewe bedinging tans in Telkom sowel as in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings in 'n redelike groot mate gesentraliseer.

7.3.2.3 *Besluite oor die tipe rol van personeel- en arbeidsverhoudingspesialisfunksies*

Aangesien bevind is (kyk figuur 6.3 en 6.4) dat die tipe rol wat diensverhoudingspesialisfunksies in ondernemings speel kan verskil, is die gevolgtrekking dat dit

ook 'n belangrike operasionaliseringsbesluit is in ondernemings. Bestuur kan doelbewus besluit oor die tipe rol wat diensverhoudingespesialisfunksies in hulle ondernemings kan speel en hierdie spesialiste se prestasie kan dan dienoreenkomstig geëvalueer en gelei word.

Daar is bevind (kyk afdeling 6.3.6.3) dat die spesialisfunksies in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings 'n roltipe aanneem van "professionele spesialisadviseurs" in die eerste instansie en "geïntegreerde besigheidsbestuurders" in die tweede instansie. Dít dui daarop dat die diensverhoudingebestuurspesialiste (die personeel- en arbeidsverhoudingepraktisyns) in hierdie ondernemings veral 'n rol speel waar professionele dienste en advies gelewer word as 'n staffunksie. Die klem val weliswaar nie op die spesialiste se rol as suiwer administrateurs nie, maar die gevolgtrekking is dat daar steeds ruimte is vir 'n rol waar hierdie spesialiste meer aktiewe "mede-besigheidsbestuurders" word. Hierdie tendens is weer eens in lyn met die rol wat hierdie spesialiste tradisioneel in ondernemings in die Verenigde Koninkryk speel. Dit is in wese nie-strategies van aard aangesien personeel- en arbeidsverhoudingebestuur sodoende nie geïntegreer word met algemene bestuur nie en as 'n afsonderlike spesialisfunksie bedryf word. Weer eens, moontlik verbandhoudend met die relatief vroeë ontwikkelingsfase van die diensverhoudingebestuurstelsel van Telkom, is die roltipe van Telkom se spesialisfunksies nie so duidelik afgebaken nie. Veral die personeelspesialiste in Telkom speel nog 'n baie sterk rol as "tradisionele administrateurs" (kyk figuur 6.3 en 6.4), wat dui op 'n selfs minder strategiese benadering tot diensverhoudingebestuur.

Veral omdat arbeidsverhoudinge so 'n relatief "nuwe" area in Telkom is, vergeleke met ander ondernemings wat al veel langer onder die Wet op Arbeidsverhoudinge resorteer, kan die afleiding gemaak word dat Telkom se spesialiste juis in hierdie area tans primêr ingespan word om as spesialiste, professionele advies te lewer. Die tradisionele personeelfunksie van die Departement van Pos en Telekommunikasie (waarvan Telkom deel was) was sterk administratief georiënteerd. Hierdie tradisioneel gevestigde rol van die personeelfunksie as 'n administratiewe funksie is steeds prominent in Telkom (kyk afdeling 6.3.6.3) en dui eweneens op 'n sterk nie-strategiese benadering tot diensverhoudingebestuur in Telkom. Dit kan moont-

lik wees dat namate die diensverhoudingestelsel van Telkom ontwikkel, daar meer duidelik beweeg sal word na die "professionele adviseursrol", of selfs moontlik na die "geïntegreerde besigheidsbestuursrol", wat wenslik is vanuit 'n strategiese bestuursoogpunt.

Ofskoon verskeie omgewingsveranderlikes ook 'n invloed uitoefen op die bestuursbesluit oor die tipe rol van die diensverhoudingespesialisfunksie, word die gevolgtrekking tog gemaak dat indien 'n onderneming soos Telkom 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding voorstaan, daar nie plek is vir 'n "tradisioneel administratiewe" spesialisfunksie nie. Soos wat Gennard en Kelly (1991) en Hendry en Pettigrew (1992) se navorsing in die Verenigde Koninkryk aangetoon het, behoort diensverhoudingespesialisfunksies 'n sentrale en belangrike rol te speel in die strategiese bestuur en verandering van ondernemings. Ook in die geval van die privatisering en herorganisering van die National Grid Company in die Verenigde Koninkryk (Singer 1990), het die personeel- en arbeidsverhoudingefunksie 'n leidende rol in die verband gespeel. Met die kommersialisering en privatisering van Telkom wat steeds as moontlikheid in Suid-Afrika voorgehou word (Bulbring 1994: 1), wil dit dus voorkom dat indien Telkom se diensverhoudingespesialisfunksie nie 'n meer proaktiewe, besigheidsgeoriënteerde en professionele rol aanneem as wat die navorsingsresultate tans aandui die geval is nie, dit nadelig kan inwerk op die sukses van Telkom binne 'n veranderende eksterne omgewing.

Die gevolgtrekking word voorts gemaak dat daar ook by groot mynbou- en vervaardigingsondernemings ruimte bestaan vir die spesialisfunksies om te beweeg na 'n rol van "geïntegreerde besigheidsbestuurders", indien by hierdie ondernemings sprake sou wou wees van strategiese diensverhoudingebestuur.

Ook met betrekking tot die mate van **proaktiwiteit** van Telkom se diensverhoudingespesialiste, kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar 'n leemte bestaan (kyk tabel 6.50 en 6.51). Ofskoon die Telkom-spesialiste self van mening is dat hulle redelik proaktief optree, word dieselfde sentiment nie deur Telkom se lynfunksionarisse gedeel nie. Volgens Storey (1992a) se navorsing is 'n proaktiewe ingesteldheid van dié spesialiste ter sprake wanneer die roltipe van "veranderingsagente"

ringsagente" deur diensverhoudingespesialiste aangeneem word. Telkom ondergaan tans grootskaalse veranderinge en die gevolgtrekking is dat dit belangrik is vir Telkom se diensverhoudingespesialiste om proaktief hierby betrokke te raak en selfs as veranderingsagente 'n meer leidende rol te neem, ten einde die strategiese verandering by Telkom te ondersteun.

'n Verdere belangrike gevolgtrekking wat uit die empiriese resultate spruit (kyk afdeling 6.3.6.4), is dat dit belangrik is om met groot omsigtigheid die navorsingsgewens insake die rol van diensverhoudingespesialiste te interpreteer, wanneer die navorsingsinstrument (vraelys) so ingespan word dat verskillende respondentegroepe deelneem. Daar is bevind (kyk tabel 6.50 en 6.51) dat spesialiste geneig is om hulself deurgaans as meer proaktief te beskou as wat lynbestuurders doen. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat daar eerder op die menings van lynbestuurders in dié verband ag geslaan behoort te word omdat juis hulle van die diensverhoudingespesialiste se dienste gebruik maak. Die gevolgtrekking kan dus verder gemaak word dat die mynbou- en vervaardigingsondernemings se lynbestuurders dié organisasies se spesialiste moontlik as minder proaktief sou aanslaan as wat die respondente (wat almal spesialiste was) van die algemene ondersoek dit gedoen het. Opsommenderwys kan dit gestel word dat daar by die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings en veral by Telkom heelwat ruimte bestaan vir 'n meer proaktiewe rol deur die diensverhoudingespesialiste.

7.3.2.4 *Bestuursbeleid ten opsigte van die diensverhouding*

Die gevolgtrekking word gemaak (kyk afdeling 6.4.2.1) dat diensverhoudingebestuursbeleid 'n belangrike instrument is wat help met die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie. Vanuit 'n algemene strategiese bestuursperspektief bevestig Pearce en Robinson (1991: 14) dat beleid "guide(s) the thinking, decisions and actions of managers and their subordinates in implementing the organization's strategy". 'n Soortgelyke argument kan aangevoer word ten opsigte van diensverhoudingebestuur.

Die empiriese ondersoek het egter getoon dat daar tans in die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings (kyk afdeling 6.4.2.1), sowel as in Telkom (kyk tabel 6.56) 'n gebrek is aan sodanige formeel-geskrewe diensverhoudingebelidsdokumente. Lynbestuurders het beleidsriglyne nodig ten einde strategie te implementeer. Indien lynbestuurders nie bewus is van, of onseker is oor sodanige beleidsdokumente se bestaan of hul inhoudelike aard, is die gevaar dat die geformuleerde strategie nie eenvormig geïmplementeer en nagevolg sal word deur die hele onderneming nie.

Die belangrikheid van 'n diensverhoudingebelidsdokument word wel deeglik beseef in Telkom, maar selfs nie alle spesialiste is seker of sodanige beleid in Telkom bestaan nie (kyk afdeling 6.4.2.1 en spesifiek tabel 6.56). Hieruit is die gevolgtrekking dat 'n groot uitdaging met betrekking tot diensverhoudingebelid vir Telkom daarin lê om, indien beleid bestaan, lynbestuur deeglik hieroor in te lig en "op te voed". So word die implementeerders van beleid (en dus strategie) nie alleen bewus gemaak van so 'n beleid nie, maar ook vertrouwd gemaak met die inhoudelike aard daarvan. By gebrek aan 'n beleid oor diensverhoudingebestuur kan beswaarlik van lynbestuurders (en selfs werkers en ander rolspelers) verwag word om te werk in die rigting van strategie-implementering. Indien op topbestuursvlak in Telkom byvoorbeeld besluit sou word op devolusie en desentralisering van diensverhoudingebestuur (kyk afdeling 7.3.2.1 en 7.3.2.2), en dít word nie in 'n beleid uitgespel nie, mag dit gebeur dat eerder spesialisasie en sentralisering in die praktyk aan die orde van die dag sal wees.

7.3.2.5 *Besigheidsbeplanning vir diensverhoudingebestuur*

'n Verdere aspek wat in die algemene strategiese bestuursliteratuur beklemtoon word, is die noodsaaklikheid dat spesifieke, meetbare, uitdagende en haalbare doelwitte gestel word namate strategiese besluite geneem word. Hierdie strategiese doelwitte word volgens Pearce en Robinson (1991: 221-222) tipies vir vyfjaar periodes gestel, en kan gevolglik veral kristalliseer in "besigheidsplanne" ten einde die grondslag daar te stel vir bepaalde aksieplanne. In algemene strategiese bestuurs-terme noem Pearce en Robinson (1992: 221-222) dat hierdie doelwitte in areas soos

winsgewendheid, kompeterende markposisie en werknemerverhoudinge gestel word. Die gevolgtrekking word gemaak dat 'n soortgelyke standpunt geld vir die veld van diensverhoudingebeheer. Dit is belangrik om doelwitte in die veld van diensverhoudingebeheer te laat vergestalt in "besigheidsplanne" vir die twee dimensies van diensverhoudingebeheer, te wete personeel- en arbeidsverhoudingebeheer (kyk afdeling 6.4.2.2).

Ofskoon die noodsaaklikheid van besigheidsplanne vir diensverhoudingebeheer besef word deur die spesialiste wat aan die ondersoek deelgeneem het (kyk afdeling 6.4.2.2), is daar in die praktyk in die algemeen 'n gebrek aan die bestaan van sodanige besigheidsplanne (kyk tabel 6.58). Indien hierdie tipe aksieplanne nie 'n regmatige rol speel in die praktyk nie, kan dit 'n nadelige uitwerking hê op die strewe na die implementering van die geformuleerde diensverhoudingebeheerstrategie. Sodanige besigheidsplanne kan al die funksionele areas van diensverhoudingebeheer dek (soos byvoorbeeld indiensnemingsdoelwitte, opleiding- en bestuursontwikkelingsdoelwitte en behuisings- of gesondheidsdoelwitte) en kan dien as afronding van dié komponent van strategiese diensverhoudingebeheer wat die "gereedmaking vir strategie-implementering", oftewel strategie-operasionalisering ten doel het (kyk figuur 7.1).

7.3.3 Implementering van bestuurstrategie vir die diensverhouding: 'n aktiverende en leidinggewende taak

Pearce en Robinson (1991: 15) stel dit duidelik dat: "By translating long-term intentions into short-term guides to action, they make the strategy operational, but the overall strategy must also be *institutionalized*. That is, it must permeate the day-to-day life of the company" Voorts maak Thompson en Strickland (1989: 263) die volgende stelling: "Putting the strategy into effect and getting the organization moving in the direction of strategy accomplishment calls for a fundamentally different set of managerial tasks and skills."

In die algemeen is die gevolgtrekking (kyk afdeling 6.4.2.3 en 6.4.2.4) dat soortgelyke stellings van toepassing gemaak kan word op strategiese diensverhoudinge-

bestuur. Verskeie bestuursaksies is nodig om strategiese bestuursbesluite wat as deel van strategieformulering en -operasionalisering geneem is, te implementeer en te institutionaliseer. Hierdie aksies vorm deel van die derde hoofkomponent van die raamwerk soos voorgestel in figuur 7.1. In wese behels dit 'n aktiverende en leidinggewende bestuurstaak.

7.3.3.1 *Aksies ten einde bestuurstrategie vir die diensverhouding te aktiveer*

In die eerste plek kan die gevolgtrekking gemaak word (kyk figuur 6.7) dat dit noodsaaklik is om alle partye bewus te maak van topbestuur se tersaaklike besluite oor diensverhoudingestrategie. Verskeie aksies kan in hierdie verband geloods word, soos die uitdeel van brosjures, die tentoonstelling van plakkaat en die verskaffing van die tersaaklike beleidsdokumente aan alle rolspelers. Ofskoon hierdie bewusmakingsaksies as noodsaaklik beskou word vir die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie, is die algemene bevinding dat daar in hierdie verband in die praktyk ernstige tekortkominge bestaan (kyk tabel 6.59 en figuur 6.7). Dit geld vir groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings sowel as vir Telkom. Hoewel die waarde van sodanige aksies dus onderskryf word deur die respondente in die algemeen, is daar 'n gebrek aan die deurvoering daarvan in die praktyk. Dit kan moontlik wees weens 'n gebrek aan werklike toewyding aan die kant van bestuur om tyd en hulpbronne te wy aan sodanige aktiveringsaksies. Sonder sodanige bewusmakingsaksies kan egter gebeur wat die geval in Telkom blyk te wees: 'n beleid mag moontlik geformuleer wees maar verskeie (of selfs die meeste) rolspelers kan onbewus wees daarvan (kyk tabel 6.56). Sonder dat persone bewus is van die strategie en/of beleid wat geïmplementeer moet word, kan bestuur nie verwag dat dit wel geïmplementeer word nie.

'n Soortgelyke argument geld vir die loodsing van **opvoedkundige aksies**. Hoewel die gevolgtrekking gemaak kan word dat dit noodsaaklik is om aan alle rolspelers deeglik te verduidelik waarom bepaalde strategieë en beleidsbeginsels met betrekking tot diensverhoudingebestuur nagestreef en ondersteun word (kyk figuur 6.1), is bevind dat daar in die praktyk by Telkom sowel as by groot mynbou-en vervaardigingsondernemings 'n gebrek is aan sodanige bestuurspogings (kyk tabel 6.59).

Dit is moontlik dat daar in die verlede nie besef is dat sodanige aksies noodsaaklik is nie. 'n Ander moontlikheid is dat daar 'n gebrekkige bewilliging van tyd en ander hulpbronne is om die rolspelers "op te voed" en te verduidelik waarom 'n bepaalde diensverhoudingebestuurbeleid nagevolg word. Indien persone egter nie verstaan waarom 'n bepaalde benadering belangrik is en ondersteun behoort te word nie, kan bestuur nie sonder meer verwag dat die partye sal "inkoop" op dié idees en dit "hul eie" sal maak nie. Die gevolgtrekking word gemaak dat groot mynbou- en vervaardigingsondernemings sowel as Telkom hierdie gevaar loop wat strategie-implementering kan belemmer.

Ook wat betref die opleiding van alle rolspelers in diensverhoudingebestuur, kan die gevolgtrekking gemaak word dat hoewel die waarde daarvan besef word, dit in die praktyk meestal onvoldoende is (kyk afdeling 6.4.2.3). Daar is bevind (kyk figuur 6.7) dat dit noodsaaklik is om hoë-, middel- en veral laevlakbestuur deeglik op te lei in die tersaaklike aspekte van diensverhoudingebestuur. Daar is ook bevind dat dit wenslik is om die werkerverteenwoordigers op te lei in aspekte van menslikehulpbron- en veral arbeidsverhoudingebestuur. Indien dié rolspelers nie oor die nodige bevoegdheide (kennis, houdings en vaardighede) beskik om praktyk wat strook met beleid (en dus strategie) uit te leef nie, is die kans gering dat die geformuleerde strategie (en dus beleid) suksesvol geïmplementeer kan of sal word. Weer eens, hoewel die noodsaaklikheid hiervan hoog aangeslaan word deur die spesialisite of praktisyns, is die gevolgtrekking dat daar tans nie genoegsame hulpbronne hieraan bestee word in Telkom of in die groot mynbou- en vervaardigingsondernemings nie (kyk tabel 6.59). Dit is dus 'n verdere aspek wat 'n nadelige uitwerking op uiteindelijke strategie-implementering kan hê.

7.3.3.2 *Aksies ten einde die uitlewing van diensverhoudingebestuurstrategie te vestig*

Na aanleiding van die empiriese ondersoek se bevindinge (kyk afdeling 6.4.2.4) kan die gevolgtrekking gemaak word dat die belangrikheid van verskeie strategie-institusionaliseringsaksies nie gering geskat moet word nie. Sekere institusionaliseringsaksies word egter nie as uitermate populêr beskou deur die respondente nie. Die

neem van korrektiewe dissiplinêre maatreëls wanneer partye nie konformeer met die vereistes ooreenkomstig geformuleerde diensverhoudingebestuurstrategie- en -beleid nie, word byvoorbeeld nie as besonder belangrik geag nie (kyk figuur 6.8). Tog word die algemene noodsaaklikheid daarvan, en van ondergenoemde aksies gemik op die vestiging van strategie- en beleiduitlewning in daaglikse bestuurspraktyk ten opsigte van die diensverhouding, bevestig (kyk afdeling 6.4.2.4):

- Finansiële beloning van rolspelers wat goed presteer ten opsigte van die uitlewning van geformuleerde strategie en beleid
- Formele erkenning aan persone wat goed presteer ten opsigte van die uitlewning van geformuleerde strategie en beleid
- Loodsing van opvolgbestuursaksies deur spesialisfunksionaris - byvoorbeeld "bestuur deur rond te beweeg" om strategie- en beleidimplementering deurlopend te monitor en om bystand te verleen
- Voorsiening van hulpmiddele en riglyne met betrekking tot die implementering van strategie en beleid

Laasgenoemde twee aspekte is veral belangrik ten einde by te dra om strategie-uitlewning in die dag-tot-dag praktyk van diensverhoudingebestuur gevestig te kry (kyk afdeling 6.4.2.4). Die gevolgtrekking kan derhalwe gemaak word dat die rol van die spesialisfunksionaris besonder belangrik is by bestuurspogings om strategie en beleid geïnstusionaliseer te kry. Dit is by uitstek die spesialisfunksionaris se rol om voortdurend hulp en bystand te verleen aan ander rolspelers om gedrag en praktyke te openbaar wat strook met strategiese besluite en derhalwe beleid. Die rol van kommunikasie is besonder belangrik by hierdie bestuurstaak: persoonlik deur "kontakbestuur" en onpersoonlik deur byvoorbeeld geskrewe "riglyne".

Hoewel die gevolgtrekking gemaak kan word dat die ander drie aspekte ook noodsaaklik is, toon die empiriese resultate (kyk figuur 6.8) dat die belangrikheid van hierdie aspekte redelik onderskat word. Indien persone nie beloon word (hetsy finansiël of andersins) of erkenning kry vir gedrag en praktyke wat strook met dít wat topbestuur voorstaan nie, en indien persone wat nie die strategiese vereistes nakom nie, nie gekorrigeer word nie (al sou dit dissiplinêre maatreëls beteken), is

dit te betwyfel of die rolspelers moeite sal (of wil) doen om uiteindelik wel beleid (en dus strategie) te implementeer. Hierdie institusionaliseringsaksies word, hoewel die belangrikheid daarvan bevestig is deur die empiriese ondersoekresultate (kyk figuur 6.8), volgens die navorser nie na waarde geskat nie. Dit is moontlik die geval omdat hierdie praktyke tans uiters ongewoon is in die praktyk, soos bevestig deur die empiriese navorsingsresultate (kyk tabel 6.60 en 6.61).

Selfs wat die spesialisfunksionarisse se opvolgbestuursaksies en die voorsiening van hulpmiddele en riglyne aan lynbestuur betref, is die gevolgtrekking dat heelwat ruimte vir verbetering bestaan in groot mynbou- en vervaardigingsondernemings, en veral in Telkom (kyk figuur 6.8).

Relatief tot al die ander implementeringsaksies (kyk ook afdeling 7.3.3.1 hierbo) word die gevolgtrekking gemaak dat veral gebrekkige institusionaliseringsaksies die grootste oorsaak is dat strategie en beleid wat geformuleer word, nie geïmplementeer word nie. Nie alleen skiet huidige praktyk in Telkom en in die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings tekort in hierdie verband nie, maar word die belangrike rol van aksies soos beloning, erkenning en korrektiewe dissipline volgens die navorser onderskat. Binne die konteks van algemene strategiese bestuur stel Pearce en Robinson (1991: 352) dit immers onomwonde dat:

And motivating and rewarding good performance by individuals and organizational units are key ingredients in effective strategy implementation. If strategy accomplishment is a top priority, then the reward system must be clearly and tightly linked to strategic performance. Motivating and controlling managerial personnel in the execution of strategy are accomplished through a firm's reward mechanisms ...These mechanisms are positive and negative, short run and long run.

Indien hierdie tipe gedragsversterking onderspeel word en nie voldoende geïmplementeer word ten opsigte van diensverhoudingebestuur nie, kan die dag-tot-dag uitliewing van geformuleerde diensverhoudingebestuurstrategie nie verwag word nie.

7.3.4 Beheeruitoefening by strategiese diensverhoudingebestuur: 'n deurlopende gehaltebestuurstaak

Die gevolgtrekking is dat verskeie evaluerings- en moniteringsaksies 'n noodsaaklike element van diensverhoudingebestuur behoort uit te maak (kyk afdeling 6.4.3). Verskeie beheeraksies kan gebruik word tydens strategieformulering- operasionalisering en -implementering. Dit sluit in intensiewe ondersoeke na bepaalde probleemareas; die uitvoer van oudits om te bepaal wat die gehalte van die dienste is (programme, produkte, en so meer) wat deur die spesialisfunksionarisse gelewer word; en ook die deurlopende monitering van statistieke (soos afwesigheid en personeelomset) wat aanduiders kan bevat van die gehalte van die diensverhouding binne 'n onderneming. Daar is bevind (kyk figuur 6.9) dat beheeruitoefening as komponent van 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding ook gereelde houdings- en meningsopnames onder werknemers behoort in te sluit, ten einde terugvoer en insette vanaf werknemers te kry oor die gehalte en stand van diensverhoudingestrategie-implementering. Verder is bevind dat finansiële ontledings wat die bydraes van die diensverhoudingefunksies of -departemente tot ondernemingsdoelwitbereiking en -sukses kan bepaal, ook waardevol is.

Smit en Cronjé (1992: 427) sê dat "... Control is a continuous process and is interwoven into planning, organizing and leading". In figuur 7.1 toon die skematiese voorstelling van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur 'n soortgelyke beginsel ten opsigte van die beheeruitoefeningsfunksie, soos toegepas op diensverhoudingebestuur. Beheer is 'n belangrike bestuurstaak omdat daar deurlopend gepoog word om te verseker dat die geformuleerde strategie geskik is om algemene besigheidsbestuur te ondersteun, dat dit inderdaad geïmplementeer word en dat die diensverhouding van so 'n gehalte is dat dit die onderneming se strewe na suksesvolle voortbestaan in 'n veranderende omgewing ondersteun. Hierdie beheerelement van diensverhoudingebestuur voorsien die nodige "terugvoerskakel" sodat korrektiewe maatreëls, indien nodig, betyds getref kan word. Dit vorm die skakelpunt van die ander drie hoofkomponente van die strategiese diensverhoudingebestuurproses (kyk figuur 7.1). Sonder die nodige aandag hieraan kan koördinasie, sinchronisasie en integrasie nie bewerkstellig word nie, veral ook nie in

soverre dit die koppeling van diensverhoudingebestuur met algemene besigheidsbestuur (kyk afdeling 7.2.2) betref nie.

Ook hier is die gevolgtrekking dat daar heelwat ruimte vir verbetering in Telkom sowel as by die groot mynbou- en vervaardigingsondernemings bestaan (kyk figuur 6.9). Wat betref die deurlopende monitering van statistieke wat indikatore van diensverhoudingeklimaat kan bevat, en periodieke intensiewe ondersoeke na bepaalde probleemareas (beide aspekte waar selfs die mynbou-en vervaardigingsondernemings nie besonder goed vaar nie), bestaan daar nie kritieke tekortkominge in huidige praktyk nie. Ten opsigte van die ander genoemde beheeruitoefeningsaksies is die tekortkominge egter baie groot onder die mynbou- en vervaardigingsondernemings, en skiet veral Telkom besonder tekort in soverre dit die uitvoering van hierdie verskillende beheeraksies betref.

Indien die verskeie beheeruitoefeningsaksies nie geloods word in hierdie ondernemings nie, kan die nodige gehalte van diensverhoudingestrategieformulering en -implementering nie op 'n deurlopende basis verseker word nie.

7.3.5 Diverse aspekte van besluitneming tydens die proses van strategiese diensverhoudingebestuur

Figuur 7.1 weerspieël dat besluitneming sentraal staan in die totale proses van strategiese diensverhoudingebestuur. Met betrekking tot al vier komponente (beplanning, organisering, leidinggewing en beheer) word daar op 'n deurlopende grondslag bepaalde besluite geneem. Dit is derhalwe noodsaaklik dat sekere gevolgtrekkings gemaak word oor die wyse waarop hierdie besluite geneem word.

In die eerste plek het die empiriese resultate afdoende bewys gelever dat **sosiaal-organisasoriese dinamika** 'n belangrike rol speel by bestuursbesluitneming oor diensverhoudingestrategieë (kyk afdeling 6.4.1.2). Nie alleen is bevind dat daar verskille is in die verwysingsdenkraamwerke van verskillende persone in soverre dit die bestuur van die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding betref nie, maar is die gevolgtrekking dat hierdie verwysingsdenkraamwerke 'n invloed uit-

oefen op die "tipiese" voorkeure van werknemers in hierdie verband (kyk tabel 6.35 en 6.36).

Die gevolgtrekking word inderdaad gemaak dat besluitnemers wat verskillende ideologieë aanhang, van mekaar sal verskil oor watter tipe bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding nagevolg behoort te word. Dit impliseer dat bepaalde organisasiepolitieke prosesse 'n rol kan speel wanneer besluite geneem word oor diensverhoudingebestuurstrategie. Indien verskillende lede van 'n topbestuurspan byvoorbeeld voorstanders is van verskillende tipes oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategieë, sal die finale besluit met betrekking tot watter strategie gevolg gaan word, nie alleen beïnvloed word deur die relevante omgewingsveranderlikes (en dus besigheidseise as sodanig) nie, maar ook deur die voorkeure en verwysingsdenkraamwerke van bepaalde persone, en gepaardgaande mags- en politieke prosesse. So kan sekere dominante koalisies bepaalde besluite neem. Daar is juis bevind dat laasgenoemde in die algemeen wel die geval is by die meeste groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings, en veral ook by Telkom (kyk tabel 6.53). Pearce en Robinson (1991: 285) maak die volgende belangrike opmerkings in hierdie verband:

Power/political factors influence strategic choice ... coalitions, particularly the more powerful ones (often called *dominant coalitions*), exert considerable influence on the strategic choice process ... the *content* of strategic decisions and the *processes* of arriving at such decisions are politically intertwined.

Soortgelyke stellings kan gemaak word met betrekking tot die dinamika van strategiese bestuursbesluitneming oor die diensverhouding. Die prosesse wat betrokke is by strategiese diensverhoudingebestuur en die besluitneming wat daarmee gepaardgaan is dus nie eenvoudig afgebaken en suiwer analities van aard met voor-die-hand-liggende uitkomst nie.

Aangesien bestuurders verskillende ideologieë onderskryf ten opsigte van die mens as individuele werknemer en ten opsigte van vakbonde, en oor hoe hierdie aspekte

bestuur moet word, word die gevolgtrekking gemaak dat een van die grootste bestuursuitdagings daarin geleë is om die denkpatrone van bestuurders in ondernemings genoegsaam vaartbelyn te maak. So kan eenvormige bestuursgedrag en -praktyke (in soverre dit die bestuur van die diensverhouding betref) bewerkstellig word. Hoewel dit nie moontlik is om totale eenvormigheid in hierdie verband te vestig nie, is dit noodsaaklik om 'n redelike groot mate van sinchronisasie na te streef. Dit sou byvoorbeeld onwenslik wees om in topbestuursgeledere twee groepe wat ewe groot is te hê wat radikaal van mekaar verskil met betrekking tot hoe vakbonde en/of personeel bestuur behoort te word. Dit is noodsaaklik om sodanige verskille op 'n optimale vlak te hou sodat die eiesoortige politieke prosesse verbonde aan strategiese bestuursbesluitneming nie uiteindelik so drasties raak dat dit negatief inwerk op die onderneming as geheel nie. Selfs by die aanstelling van topvlak- (en ander vlakke) bestuurders kan hierdie aspekte 'n rol speel en is dit belangrik om te poog om 'n redelik enersdenkende bestuurskorps daar te stel.

'n Verdere gevolgtrekking is dat lynbestuur oor verskillende vlakke heen betrek behoort te word by die neem van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding. In hierdie verband is bevind dat, in soverre dit middel- en laervlaklynbestuur se betrokkenheid betref, daar by die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings ernstige tekortkominge is (kyk tabel 6.54), sowel as by Telkom (kyk tabel 6.55). Hierdie bevindings bevestig soortgelyke bevindings van 'n relatief onlangse Suid-Afrikaanse ondersoek (SPA 1992: 10), waar dit gestel word dat:

the weakness of many strategic plans seems to be the gap between the formulators on the one hand and the implementors on the other. This gap very often arises because the executive team "huddle" in the development of the strategic plan, and then as a *fait accompli*, pass the plan down the line. The result - the plan lacks credibility with senior, middle and supervisory management and run the risk of encouraging malicious compliance as well as generating fear and anxiety.

Die potensiële implikasies daarvan om nie die ander bestuursvlakke te betrek by die neem van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding nie, spreek uit die voorgaande en kan die gevolgtrekking gemaak word dat Telkom sowel as die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings hierdie gevaar loop.

7.4 DIE INHOUD VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: 'N MATRIKS EN RAAMWERK WAT OPSIES KONSEPTUALISEER EN BESLUITNEMING KAN FASILITEER

7.4.1 Algemeen

Tot dusver in hierdie hoofstuk is gevolgtrekkings gemaak insake die proses van strategiese diensverhoudingebestuur.

Hierdie ondersoek fokus egter ook op die inhoudelike aard van bepaalde strategiese bestuursbesluite en -opsies in die veld van diensverhoudingebestuur. In afdeling 3.5 is gewys op die teoretiese moontlikheid dat bepaalde generiese en oorhoofse strategie-opsies ten opsigte van diensverhoudingebestuur bestaan. Daar is teoreties aangevoer dat, net soos wat daar op topbestuursvlak keuses gemaak moet word tussen bepaalde generiese en oorhoofse strategie-opsies vir die onderneming as geheel (Pearce & Robinson 1991: 224-244), daar ook op topbestuurvlak bepaalde keuses gemaak kan word tussen sekere generiese en oorhoofse strategie-opsies met betrekking tot diensverhoudingebestuur. In hierdie verband is 'n teoretiese matriks ontwikkel wat twaalf potensiële oorhoofse strategieë vir diensverhoudingebestuur voorstel, gebaseer op bepaalde generiese strategieë (kyk afdeling 3.5.2). Ter bereiking van die derde doelstelling en gepaardgaande subdoelstellings word in hierdie afdeling tot gevolgtrekkings gekom oor die aard en waarde van sodanige matriks om topbestuursbesluitneming oor diensverhoudingebestuur te vergemaklik.

7.4.2 Arbeidsverhoudingebestuurstrategie: pluralisme en unitarisme

Die oorhoofse gevolgtrekking is dat, hoewel bestuur 'n enkele bepaalde arbeidsverhoudingebestuurstrategie sal ondersteun en/of navolg, daar 'n duidelike verskil

is tussen 'n tipiese pluralistiese arbeidsverhoudingebestuurstrategie aan die een kant, en 'n tipiese unitaristiese arbeidsverhoudingebestuurstrategie aan die ander kant (kyk tabel 6.33).

Hoewel hierdie twee strategieë (wat elk in Pearce en Robinson (1991: 224) se terme generiese strategie genoem sou kon word) duidelik verskillend is, kan dit ook as die twee pole van 'n enkele bipolarêre kontinuum voorgestel word (kyk tabel 6.32). Indien so 'n enkele kontinuum bestuur se oorhoofse arbeidsverhoudingebestuurstrategie sou voorstel, verteenwoordig unitaristiese tipe praktyke daardie strategieë wat gebaseer is op 'n negatiewe kernidee van hoe vakbondverhoudinge bestuur behoort te word. Aan die ander kant verteenwoordig pluralistiese tipe praktyke daardie arbeidsverhoudingebestuurstrategieë wat gebaseer is op 'n positiewe kernidee oor hoe vakbondverhoudinge bestuur behoort te word. Unitaristiese strategieë (en dus praktyke) is gevolglik anti-vakbond. Hierteenoor is pluralistiese strategieë pro-vakbond. Pluralistiese strategieë word voorgestaan deur bestuurders met 'n sterk positiewe kollektivistiese ingesteldheid of verwysingsdenkraamwerk, terwyl unitaristiese strategieë voortspruit uit 'n sterker negatiewe kollektivistiese ingesteldheid of verwysingsdenkraamwerk. Dit kan derhalwe gestel word dat besluitnemers wat anti-kollektivisties ingestel is, strategieë en praktyke sal wil formuleer wat negatief is teenoor vakbonde. Pro-kollektivistiese denkers sal geneig wees om strategieë en praktyke te verkies waarvolgens interaksie met vakbonde positief van aard is.

In groot mynbou- en vervaardigingsondernemings in Suid-Afrika, sowel as in Telkom, is dit veral pluralistiese tipe strategieë wat voorgestaan word (kyk afdeling 6.3.5), en kan die gevolgtrekking gemaak word dat hierdie bevinding verband hou met die algemene prominensie van vakbonde tans in die land.

7.4.3 Menslikehulpbronbestuurstrategie: investering in werknemers *versus* goeie behandeling van werknemers.

Na aanleiding van die empiriese ondersoekresultate (kyk afdeling 6.3.3), kan die algemene gevolgtrekking gemaak word dat McGregor (1969) se tradisionele teorie-X aannames oor die inherente aard van die mens as werknemer nie deur bestuur-

ders in Telkom óf deur menslikehulpbronpraktisyns in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings onderskryf word nie. Hoewel dit teoreties moontlik is dat sekere menslikehulpbronbestuurstrategieë "anti-mens" is, oftewel negatief is teenoor die inherente aard en waarde van werknemers, is daar in die praktyk nie ruimte vir sulke strategieë of praktyke nie. Dit hou moontlik verband met die era waardeur die land en die wêreld in die algemeen beweeg. Menseregte, en veral ook die regte van werknemers in Suid-Afrika spesifiek, word tans sterk beklemtoon. Die denkpatrone van bestuurders in die algemeen word moontlik so beïnvloed hierdeur dat daar nie eens "gedink" kan word aan strategieë of praktyke van "werknemeronderdrukking" of "-uitbuiting" nie.

In soverre dit dus personeel- of menslikehulpbronbestuurstrategie betref, is bevind dat bestuur tans keuses kan maak tussen strategieë wat **minder positief** (eerder as negatief) is en strategieë wat **meer positief** is teenoor elke mens as individuele werknemer.

Wanneer die strategie van "minder positiewe personeelbestuur" nagevolg word, word praktyke voorgestaan wat meestal **paternalisties** van aard is, wat dus gemik is op die **goeie behandeling** van elke werknemer. Op die meer positiewe punt van die kontinuum wat menslikehulpbronbestuurstrategie verteenwoordig, kies bestuur praktyke wat gemik is op die ontsluiting van die inherente hoë potensiaal en waarde van individuele werknemers. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat hierdie twee pole van die strategiekontinuum van personeelbestuur nader is aan Herzberg se higiëne- en motiveringsfaktore (Backer 1979), as wat dit is aan McGregor (1969) se teorie-X en teorie-Y aannames.

Namate bestuur meer positief ingestel is teenoor die natuurlike potensiaal en inherente waarde van elke mens as werknemer, sal personeelbestuurstrategieë voorgestaan word wat **investerend** van aard is en wat gebaseer is op 'n kernidee dat mense as **bates** van die organisasie beskou moet word wat baie potensiaal het om tot ondernemingsukses by te dra. Aan die ander kant, eerder as om soos wat teoreties voorgelê is werknemers uit te buit, totaal te onderdruk en soos masjiene te hanteer (kyk afdeling 3.5.2.2), kan bestuur bloot minder positief (eerder as negatief)

wees oor die inherente aard en potensiele waarde van mense as werknemers. Personeelbestuurstrategieë wat hivolgens voorgestaan sal word sal tipies gemik wees op die versorging en goeie behandeling van die individuele werknemer. Hivolgens word werknemers byna as die "kinders" van die onderneming beskou wat lojaal sal wees indien hulle goed behandel word.

7.4.4 Diensverhoudingebestuurstrategie: meriete vir die integrasie en sinchronisasie van menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuurstrategie

Een van die belangrikste gevolgtrekkings van hierdie ondersoek is dat personeel- en arbeidsverhoudingebestuurstrategie in so 'n mate interverwant is dat dit sinvol en wenslik is om dié twee funksionele areas te integreer en dan te verwys na diensverhoudingebestuurstrategie.

Aangesien die verwantskappe tussen aspekte van die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding wat bestuur moet word kompleks en interverweef is (kyk tabel 6.35 en 6.36), word die gevolgtrekking gemaak dat dit riskant is om besluite oor die een dimensie te neem sonder dat die implikasies vir die ander dimensie deeglik in berekening gebring word. Nie alleen is daar sterk interverwantskappe tussen persone se verwysingsdenkraamwerke, dit wil sê op kognitiewe vlak, ten opsigte van individualisme en kollektiwisme as sodanig nie (kyk tabel 6.35 en 6.36), maar kan die belangrike gevolgtrekking gemaak word dat besluitnemers se voorkeure ten opsigte van menslikehulpbronbestuurstrategieë veral ook sterk beïnvloed word deur hulle ingesteldheid teenoor vakkonde en hoe die kollektiewe dimensie bestuur behoort te word (kyk tabel 6.36).

Daar is in die algemeen 'n verband tussen persone se ingesteldheid ten opsigte van die twee dimensies (individualisme en kollektiwisme), en die tipe strategieë wat hulle sal voorstaan met betrekking tot menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur onderskeidelik. Persone sal byvoorbeeld geneig wees om nie vakkondonderdrukking of -vermyding tipe strategieë voor te staan indien hulle 'n sterk positiewe kollektiewe ingesteldheid het nie. Desgelyks sal 'n persoon met 'n relatief sterk positiewe ingesteldheid teenoor die mens as werknemer, geneig wees om strategieë

voor te staan waarvolgens individuele werknemers baie ontwikkel moet word, en baie vryhede en geleenthede vir kreatiewe denke en deelname in die werksituasie gegun word.

'n Meer insiggewende gevolgtrekking is egter dat 'n persoon wat geneig is om positief te wees teenoor vakbonde (en dus strategieë sal voorstaan om meer met vakbonde saam te werk), ook geneig sal wees om meer positief ingestel te wees teenoor individuele werknemers, en om meer progressiewe personeelbestuurstrategieë voor te staan wat klem lê op die investering in mense.

Die empiriese resultate bewys derhalwe dat veral die voorkeure ten opsigte van arbeidsverhoudingebestuurstrategieë en die kollektiewe ingesteldheid van persone 'n baie belangrike rol speel in die tipe diensverhoudingebestuurstrategieë wat voorgestaan word (kyk afdeling 6.3.4).

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat dit onwys sou wees met die situasie tans in Suid-Afrika waar vakbonde baie prominent is, om op 'n geïsoleerde wyse besluite te neem oor personeelbestuursake, sonder om dit te integreer met arbeidsverhouding-oorwegings. Andersyds sou dit onwys wees om langtermynarbeidsverhoudingebestuurbesluite te neem sonder om dit te sinchroniseer met die toepaslike personeelbestuursoorwegings. Hierdie interverwantskappe vereis die integrasie van personeel- en arbeidsverhoudingebestuurbesluite, veral wanneer dit kom by topbestuursvlak, langtermyn-, oftewel strategiese bestuurbesluite. In hierdie verband is daar 'n behoefte aan 'n hulpmiddel, raamwerk of instrument wat sodanige integrasie tydens die besluitnemingsproses kan vergemaklik.

7.4.5 Generiese en oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie: 'n raamwerk en toepassing

In die teoretiese bespreking (kyk afdeling 3.5.2) is aangevoer dat bestuur 'n bepaalde "kernidee" sal hê oor hoe die kollektiewe en individuele dimensie ten beste bestuur kan word. Hierna word ook verwys as **generiese strategie**, indien

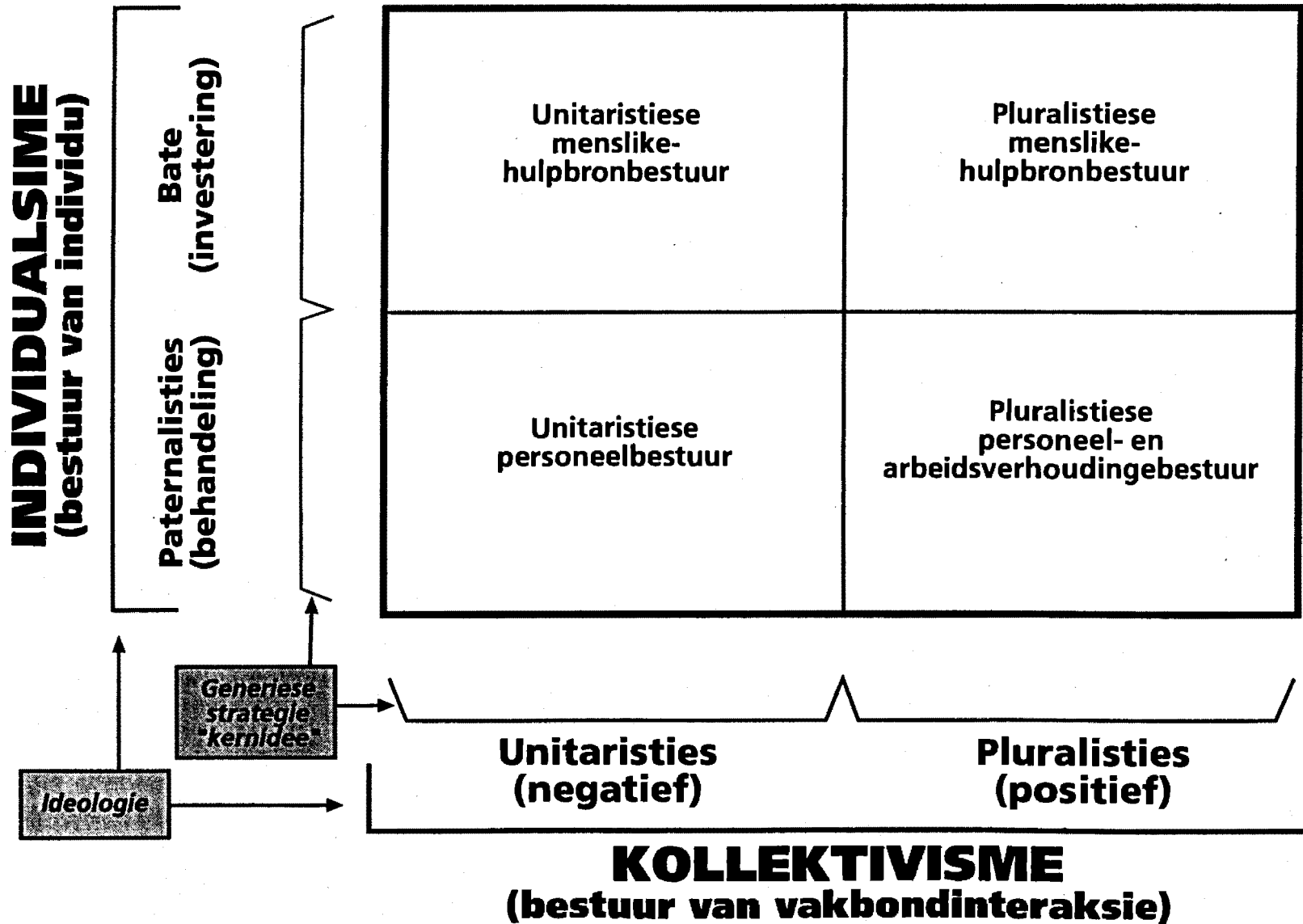
Pearce en Robinson (1991: 224) se terme gebruik word. Voorts is aangevoer dat, voortspuitend uit hierdie kernidees van bestuur, verdere teoretiese verfynings gemaak kan word en sodoende is twaalf oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategieë konseptueel op 'n matriks voorgestel (kyk figuur 3.3). Op 'n teoretiese vlak is die tipiese inhoud, aard of kenmerke van elk van hierdie potensiele twaalf oorhoofse strategieë beskryf. Ofskoon die statistiese ontledings, en spesifiek faktorontledings, nie hierdie twaalf strategiese opsies as afsonderlike dimensies blootgelê het nie, kan die navorser, op grond van dimensies wat wel gevorm is, 'n matriks voorstel wat kan dien as 'n instrument of raamwerk om besluitneming oor diensverhoudingebestuurstrategie te fasiliteer. Figuur 7.2 is 'n matriks gebaseer op die bevindinge (kyk afdeling 6.3.2 en 6.3.3) dat daar basies 'n pluralistiese of unitaristiese kernidee (oftewel generiese strategie) nagevolg kan word ten opsigte van arbeidsverhoudingebestuur, en 'n investering (positiewe) of paternalistiese strategie (minder positief eerder as sogenaamd negatief) ten opsigte van menslikehulpbronbestuur.

Die resultate wat in afdeling 6.3.5 bespreek is fokus op die gemiddelde tellings van al die gevormde dimensies (individualisme, kollektiwisme, arbeidsverhoudingebestuurstrategie, pluralisme, unitarisme en personeel- of menslikehulpbronbestuurstrategie). Die gevolgtrekking is egter dat, vir die doeleindes van 'n matriks wat as 'n diagnostiese instrument kan dien, dit meer sinvol is om te fokus op slegs die twee hoofdimensies van diensverhoudingebestuurstrategie, naamlik arbeidsverhoudingebestuurstrategie en menslikehulpbronbestuurstrategie. Figuur 7.3 verteenwoordig 'n plotting van verskillende ondersoekgroepe se gemiddelde tellings op hierdie twee dimensies.

Uit die plottings op die matriks (kyk figuur 7.3) kan gevolgtrekkings gemaak word oor die verskeie ondersoekgroepe se strategieë in terme van die huidige situasie en die wenslike situasie. Dit blyk byvoorbeeld dat Telkom se huidige posisie op die matriks, volgens die lynbestuurfunksionarisse (punt D1), verskil van die huidige posisie soos voorgehou deur Telkom se menslikehulpbronspesialiste (punt C1).

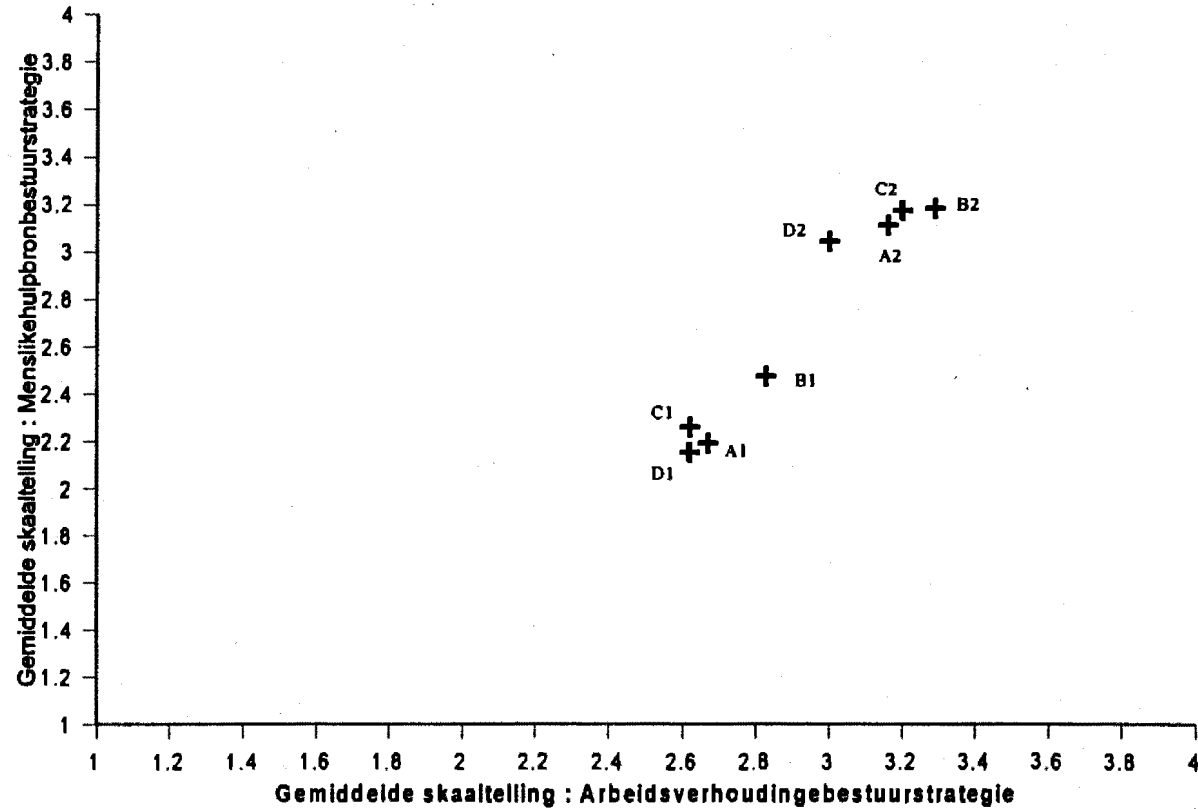
FIGUUR 7.2

DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: 'N DIAGNOSTIESE INSTRUMENT



FIGUUR 7.3

DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: 'N DIAGNOSTIESE TOEPASSING EN PLOTTING



Grafiekpunt	Ondersoekgroep	Arbeidsverhoudingebestuur		Menslikehulpbronbestuur	
		Wenslik	Huidig	Wenslik	Huidig
A1 en 2	Vervaardiging	3,16 (A2)	2,67 (A1)	3,11(A2)	2,19 (A1)
B1 en 2	Mynbou	3,29 (B2)	2,83 (B1)	3,18 (B2)	2,47 (B1)
C1 en 2	Telkom-Praktisyns	3,2 (C2)	2,62 (C1)	3,17 (C2)	2,26 (C1)
D1 en 2	Telkom-Lynbestuur	3,0 (D2)	2,62 (D1)	3,04 (D2)	2,15 (D1)

Indien in ag geneem word dat die gevolgtrekking vroeër gemaak is dat die spesialiste se persepsie van die werklikheid, oftewel huidige praktyk, beïnvloed word deur wat hulle as wenslik (ideaal) beskou, is dit raadsaam om te fokus op lynbestuur se persepsies van wat tans die posisie in Telkom is. Hierdie persone se waarneming van huidige diensverhoudingebestuurpraktyk is meer objektief en ongekontamineer. Indien voorts aanvaar word dat die spesialiste die beste behoort te weet wat die ideale strategie behoort te wees (punt C2), kan die gevolgtrekking gemaak word dat indien Telkom wil beweeg vanaf die huidige situasie (diensverhoudingebestuurpraktyk tans) na 'n gewenste situasie (ideale diensverhoudingebestuurstrategie), daar beweeg sal moet word vanaf punt D1 na punt C2 op die matriks. Op grond van so 'n strategiese bestuursbesluit sou dit dan beteken dat bepaalde "aksieplanne" ontwerp moet word oor hoe om te beweeg van een situasie waar huidige praktyk 'n bepaalde strategie verteenwoordig, na 'n ander strategie waar ander diensverhoudingebestuurpraktyke kenmerkend is. Toepaslike intervensies kan sodoende geselekteer of ontwerp word ten einde Telkom te beweeg vanaf die huidige na die wenslike situasie.

Op hierdie wyse kan strategiese besluitneming oor diensverhoudingebestuur binne ondernemings vergemaklik word. 'n Diagnose word gemaak met betrekking tot dit wat tans die breë benadering tot diensverhoudingebestuurpraktyk is (huidige oorhoofse strategie) in 'n bepaalde onderneming; 'n besluit word geneem insake wat 'n wenslike oorhoofse strategie behoort te wees (gegewe bepaalde omgewingsfaktore) indien die strewe na ondernemingsukses optimaal ondersteun wil word; en sodoende word planne beraam oor hoe om die diensverhouding oor die lang termyn "strategies" te bestuur. In die geval van Telkom byvoorbeeld, blyk dit dat daar beweeg behoort te word na 'n strategie van groter bestuur-vakbond samewerking en meer investeringsgeoriënteerde menslikehulpbronbestuur, dit wil sê na regs en na bo op die twee kontinua.

Indien figuur 7.3 verder verfyn word deur die twee generiese strategieë (kyk figuur 7.2) ten opsigte van elke dimensie by te plot, kan verdere gevolgtrekkings gemaak word. Vier generiese strategieë ten opsigte van diensverhoudingebestuur (oftewel amptelik verklaarde "algemene filosofieë" in Pearce en Robinson (1991: 224) se

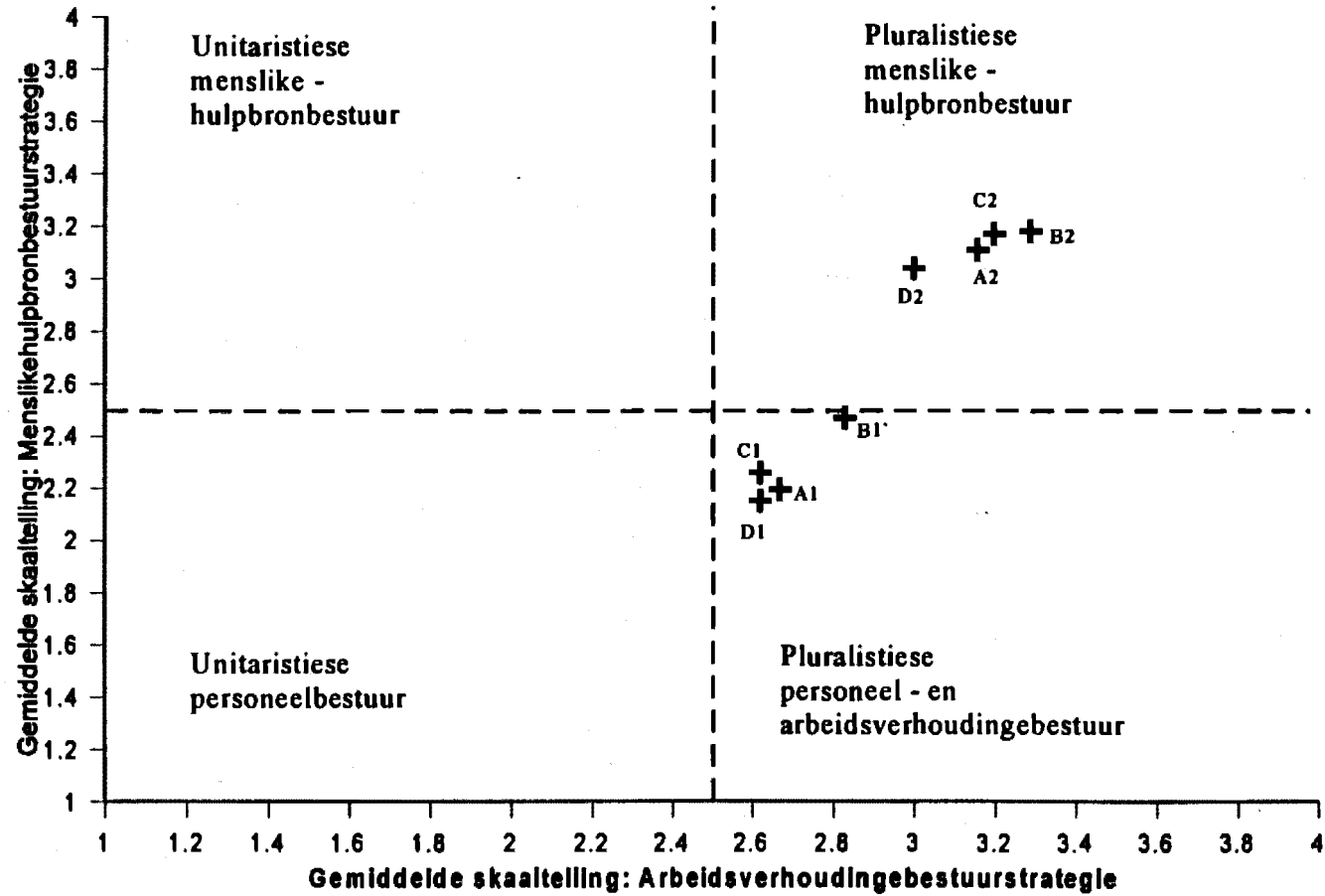
terme) kan gevorm word. Figuur 7.4 is 'n visuele voorstelling van so 'n matriks waar die twee kernidees vir elke dimensie, soos bespreek in afdeling 7.4.3 en 7.4.4, die basis vorm vir die vier generiese diensverhoudingebestuurstrategieë. Figuur 7.4 verteenwoordig 'n plotting van hierdie generiese strategie-matriks bo-oor die reeds gevormde plotting van figuur 7.3. Uit figuur 7.4 is die gevolgtrekking derhalwe dat huidige praktyk in Telkom resorteer onder 'n generiese strategie van pluralistiese personeel- en -arbeidsverhoudingebestuur, terwyl 'n generiese strategie van pluralistiese menslikehulpbronbestuur voorgestel word.

Die matriks kan selfs verder verfyn word deur agt oorhoofse strategieë wat teoreties gebaseer en ontwikkel is (kyk figuur 3.3), op dieselfde raamwerk te plot. Die vier oorhoofse strategieë wat gebaseer is op McGregor (1969) se teorie-X aannames (kyk figuur 3.3) word derhalwe op grond van die empiriese resultate (kyk afdeling 6.3.3) hier weggelaat. Figuur 7.5 is so 'n voorstelling. Hoewel hierdie plotting gebaseer is op teoretiese argumentvoering en dié oorhoofse strategieë dus nie absoluut duidelik afgebaken en as kwantitatief presies korrek op die matriks voorgelê kan word nie, verskaf dit op 'n konseptuele vlak tog 'n algemene idee van watter oorhoofse strategieë min of meer ter sprake is. Daar word dus nie aangevoer dat hierdie verfynde plotting kwantitatief presies korrek is nie. Gevolgtrekkings word eerder gebaseer op die integrasie van 'n teoreties gevormde konstruk (kyk afdeling 3.5.2) met empiries bewese (gekwantifiseerde) "tellings" wat vir elke dimensie van diensverhoudingebestuurstrategie geplot kan word.

Vanuit figuur 7.5 kan 'n algemene gevolgtrekking dus gemaak word dat Telkom tans (C1 en D1), breedweg beskou, resorteer onder 'n oorhoofse strategie van "integreerende versorging". Die bepaalde posisie is egter naby aan beide "integreerende aanwending" en "konstitusionele versorging". Bestuur kan besluit om van hierdie posisie af te beweeg na 'n oorhoofse strategie van "verligte menslikehulpbronbestuur", of moontlik 'n oorhoofse strategie van "gesamentlike bestuur" (posisie C2 in figuur 7.5 neig hierheen). Verder kan besluit word op bepaalde intervensies om die rolspelers meer positief te maak oor samewerking met vakbonde en om meer te investeer in elke individuele werknemer se ontwikkeling.

FIGUUR 7.4

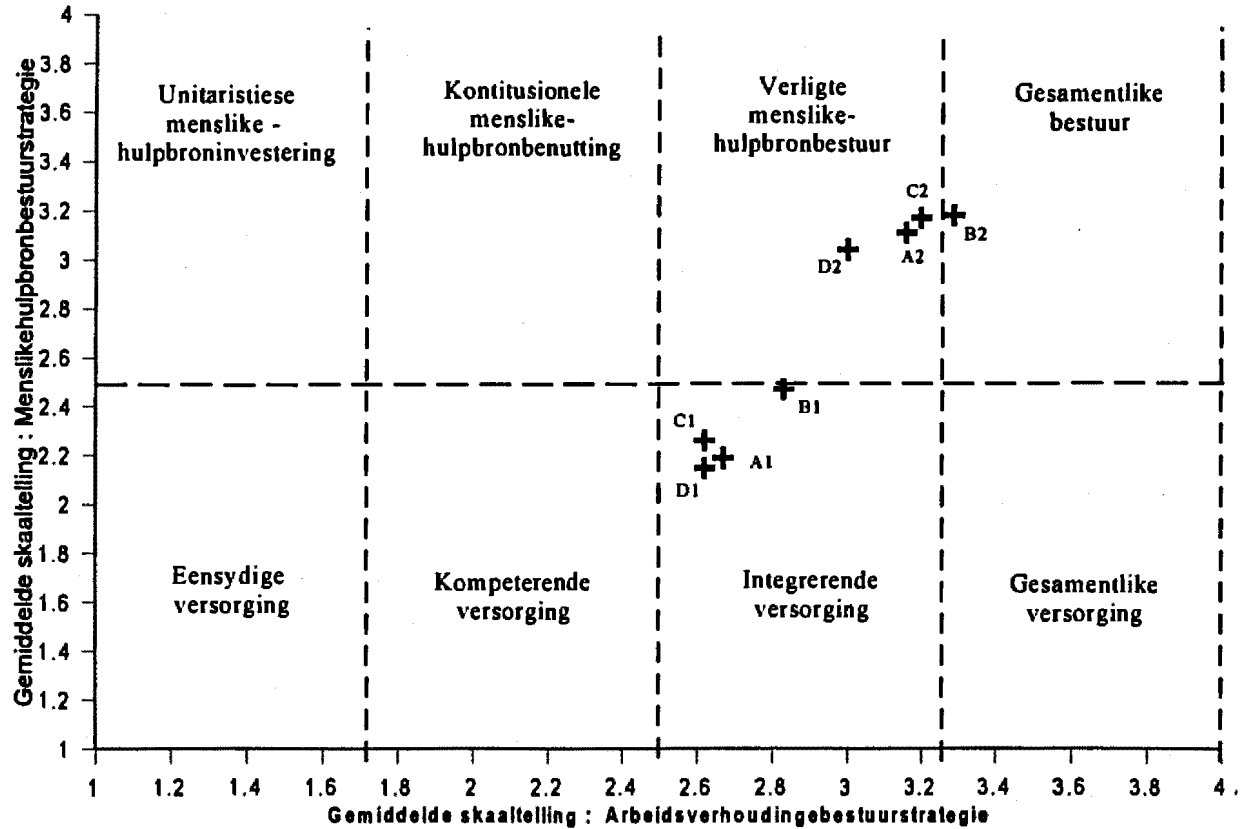
GENERIESE DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: 'N DIAGNOSTIESE TOEPASSING



Grafiekpunt	Ondersoekgroep	Arbeidsverhoudingebestuur		Menslikehulpbronbestuur	
		Wenslik	Huidig	Wenslik	Huidig
A1 en 2	Vervaardiging	3,16 (A2)	2,67 (A1)	3,11(A2)	2,19 (A1)
B1 en 2	Mynbou	3,29 (B2)	2,83 (B1)	3,18 (B2)	2,47 (B1)
C1 en 2	Telkom-Praktisyns	3,2 (C2)	2,62 (C1)	3,17 (C2)	2,26 (C1)
D1 en 2	Telkom-Lynbestuur	3,0 (D2)	2,62 (D1)	3,04 (D2)	2,15 (D1)

FIGUUR 7.5

OORHOOFSE DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE: 'N DIAGNOSTIESE TOEPASSING



Grafiekpunt	Ondersoekgroep	Arbeidsverhoudingebestuur		Menslikehulpbronbestuur	
		Wenslik	Huidig	Wenslik	Huidig
A1 en 2	Vervaardiging	3,16 (A2)	2,67 (A1)	3,11(A2)	2,19 (A1)
B1 en 2	Mynbou	3,29 (B2)	2,83 (B1)	3,18 (B2)	2,47 (B1)
C1 en 2	Telkom-praktisyens	3,2 (C2)	2,62 (C1)	3,17 (C2)	2,26 (C1)
D1 en 2	Telkom-lynbestuur	3,0 (D2)	2,62 (D1)	3,04 (D2)	2,15 (D1)

Ten opsigte van die verskeie funksionele strategie-areas (soos opleiding, indiensneming- en werkontwerp) kan bestuursbesluite dan geneem word oor bepaalde aksieplanne sodat beweeg kan word van 'n situasie wat integrerende versorging reflekteer, tot 'n oorhoofse strategie van verligte menslikehulpbronbestuur of gesamentlike bestuur. Die gekwantifiseerde data wat deur middel van die navorsingsinstrument (die vraelys) ingewin is kan sodoende benut word op 'n diagnostiese wyse wanneer dit op die matriks geplot word. Strategiese bestuursbesluitnemers kan hierdeur riglyne kry oor wat die huidige situasie in hulle ondernemings is en wat die moontlike toekomsopsies kan wees. Hiermee saam kan kwalitatiewe evalueringe gedoen word en strategiese besluite kan sodoende geneem word oor die bestuur van die diensverhouding. Deur middel van die navorsingsinstrument kan alle lynbestuurders dan ook betrek word by strategiese bestuursbesluitneming oor die diensverhouding.

Die gevolgtrekking kan voorts gemaak word dat so 'n matriks op soortgelyke wyse gebruik kan word om op makrovlak ontledings te maak. Figuur 7.4 en 7.5 bevat ook die plottings van die deelnemende mynbou- en vervaardigingsondernemings. Dit blyk dat die ondernemings in beide hierdie sektore tans praktyke openbaar wat dui op pluralistiese personeel- en arbeidsverhoudingebestuur as generiese strategie en integrerende versorging as oorhoofse strategie. Ondernemings in die vervaardigingsektor is tans egter nader aan unitaristiesgebaseerde oorhoofse strategieë en die mynbousektor-ondernemings pas meer progressiewe menslikehulpbronbestuur toe. Voorts is die spesialiste in die mynbousektor se mening dat daar beweeg behoort te word na 'n oorhoofse strategie van gesamentlike bestuur, terwyl die spesialiste van die vervaardigingsondernemings meen dat 'n oorhoofse strategie van verligte menslikehulpbronbestuur meer aangewese is. Hierdie matriks kan dus as raamwerk dien om ook op makro vlak navorsing te doen en vergelykings te maak, soos op 'n nasionale of streeksgrondslag en tussen verskillende nywerhede. Longitudinale studies kan ook verskuiwings oor tyd binne bepaalde goepe uitwys.

Samevattend kan dit gestel word dat die matriks wat ontwerp is kan dien as raamwerk vir navorsing oor die inhoud van diensverhoudingebestuurstrategie op makro- sowel as ondernemings- of mikro vlak. Dit is egter belangrik om weer eens daarop

te wys dat die "skeidslyne" tussen die verskillende generiese en oorhoofse strategieë nie waterdig is nie en dat dit bloot as 'n riglyn kan dien wat diagnoses, kwalitatiewe evaluasies en strategiese bestuursbesluitneming (wat sosiaal organisatoriese dinamika insluit) kan vergemaklik.

7.5 PRIORITEITSAREAS IN DIENSVERHOUDINGEBESTUUR: 'N PRIMÊR FUNKSIONELE BESKOUING VIR DIE VOLGENDE VYF TOT TIEN JAAR

7.5.1 Algemeen

Menslikehulpbronpraktisyns of -spesialiste in mynbou- en vervaardigingsondernemings in Suid-Afrika, sowel as dié in Telkom, is van mening dat die grootste uitdagings in die veld van diensverhoudingebestuur, oor die volgende vyf tot tien jaar, hoofsaaklik sal verband hou met die bemagtiging van werknemers. Dit sluit aspekte soos werknemerontwikkeling en -opleiding, werkerdeelname en regstellende aksie in.

Ofskoon dit moeilik is om tot 'n enkele gevolgtrekking te kom oor die prioriteitsorde van al tien die nagevorsde areas van diensverhoudingebestuur (kyk afdeling 6.5), kan die gevolgtrekking tog gemaak word dat die enkel mees belangrike aspek (in die algemeen beskou) die ontwikkeling van menslike hulpbronne is (kyk tabel 6.62). Binne die konteks van die HOP wat tans 'n belangrike dryfveer is agter die rigting waarin Suid-Afrika as geheel beweeg, is hierdie gevolgtrekking dan ook heel gepas vir die eise van die huidige tydsgewrig. Een van die vyf sleutel programme wat deur die HOP voorgestel word, is menslikehulpbronontwikkeling.

Prioriteite vir die twee ondersoekgroepe word vervolgens afsonderlik bespreek.

7.5.2 Prioriteitsareas in die mynbou- en vervaardigingssektore

Vir die mynbou- en vervaardigingsondernemings is die twee volgende mees belangrike areas (naas werknemerontwikkeling), met weinig verskil tussen die priori-

teitsorde van die twee areas, dié van werkerdeelname en regstellende aksie (kyk tabel 6.62). Weer eens is dié twee areas direk in lyn met die huidige omgewings-eise wat deur veral die HOP beïnvloed word.

'n Verdere interessante aspek is dat meer konstruktiewe vakbond-bestuur verhoudinge (samerwerking) vir die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings se menslikehulpbronspesialiste 'n vyfde prioriteit is. Dit kan moontlik wees dat die respondente voel dat dié tipe verhouding tans relatief goed genoeg is, hoewel die globale gevolgtrekking daarop dui dat hier tog ook 'n behoefte is om te beweeg na 'n meer samewerkende verhouding (kyk afdeling 7.4.6). Volgens die empiriese bevindings is dit egter relatief belangriker om op die bemagtiging van individuele werknemers te fokus deur middel van ontwikkeling, regstellende aksies en werkerdeelname. Die fokus is hier dus meer op die individuele dimensie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die kollektiewe dimensie eerder beskou word as 'n middel tot die doel van bemagtiging van mense.

Die vierde prioriteitsarea, dié van verbeterde menseverhoudinge, is ook meer gemik op die individuele dimensie van diensverhoudingebestuur. Dit kan ook moontlik gekoppel word aan die sosiaal-historiese dinamiek van Suid-Afrika en die tydsberekening van die ondersoek. Die vraelyste is deur respondente voltooi kort voor die verkiesing van April 1994, 'n periode waartydens veral rasseverhoudinge aan verskeie fronte uiters delikaat in Suid-Afrika was.

Die ander vyf aspekte wat dus relatief minder belangrik blyk te wees, is in afnemende prioriteitsorde: verbeterde prestasiebestuur, veiligheid en gesondheid, in-diensnemingspraktyke, werknemerwelstand, en menslikehulpbroninligtingstelsels.

7.5.3 Prioriteitsareas in Telkom

Met betrekking tot Telkom word afsonderlik gefokus op die prioriteite volgens lynbestuursfunksionarisse en dié volgens menslikehulpbronspesialiste, aangesien dié groepe se prioriteite geringe verskille toon (kyk tabel 6.62).

Vir Telkom se lynbestuurders is die enkel belangrikste area dié van prestasiebestuur, in dalende prioriteitsorde gevolg deur menslikehulpbronontwikkeling, menseverhoudinge, werkerdeelname en beter indiensenemingspraktyke. Behalwe vir die belangrikheid van menslikehulpbronontwikkeling, blyk dit derhalwe heelwat te verskil van die eerste vyf prioriteitsareas van die spesialiste in die mynbou- en vervaardigingsondernemings. Vir die Telkom-lynbestuurders val regstellende aksie en bestuur-vakbond samewerking nie onder die eerste vyf prioriteite nie. Die feit dat verbeterde indiensenemingspraktyke so 'n hoë prioriteit onder die groep respondente geniet kan moontlik herlei word na die feit dat prestasiebestuur die belangrikste uitdaging vir hierdie persone is. Met die kommersialisering van Telkom val die klem op kompetisie en word dit al hoe belangriker vir die organisasie om goed te presteer. Bestuurders het dus 'n behoefte aan hoë gehalte prestasiebestuurstelsels en gepaard daarmee voel hulle moontlik dat dit moeilik is om "tradisionele" werknemers van die Departement Pos en Telekommunikasie (waar werksprestasie tipies anders daar uitsien) se prestasie te verbeter, en dat "nuwe bloed" dus nodig is. Nuwe personeel moet hiervolgens deeglik gekeur word sodat potensieel hoë presteerders aangestel kan word. Dit kan ook daarop dui dat, aangesien die tradisioneel benadeelde groepe in die algemeen swakker gekwalifiseer is en minder werkservaring het, dié bestuurders regstellende aksie minder belangrik ag juis omdat hulle meen dat dit prestasie kan belemmer, wat 'n eerste prioriteit is binne die konteks van Telkom se kommersialisering. Vir hierdie lynbestuurders is verbeterde menseverhoudinge dan ook 'n besonder belangrike aspek. Hulle besef ook dat groter werkerdeelname 'n noodsaaklikheid is, moontlik ook binne die konteks van die demokratisering van die totale Suid Afrikaanse gemeenskap, wat nywerheidsdemokratisering insluit.

Met die uitsondering van verbeterde indiensenemingspraktyke, resorteer dieselfde oorblywende vier areas onder die "top vyf" prioriteite volgens Telkom se spesialiste. Vir die Telkom-spesialiste is regstellende aksie egter die vyfde mees belangrike prioriteitsarea, met verbeterde indiensenemingspraktyke sesde. Volgens hierdie groep is verbeterde prestasiebestuurstelsels egter slegs 'n vierde prioriteit. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat Telkom se spesialiste nie ten volle besef hoe dringend hierdie funksionele area van diensverhoudingebestuur vir dié organisasie se

lynbestuurders is nie. Andersyds kan die afleiding gemaak word dat die spesialiste eerder onderwerpe wil beklemtoon wat in lyn is met die (populêre) eksterne omgewingseise (soos werkerdeelname en regstellende aksie). Verbeterde menseverhoudinge is volgens die spesialiste ook 'n besonder belangrike area (tweede belangrikste).

In die Telkom groep is daar (net soos by die mynbou- en vervaardigingsrespondente) ook 'n gevoel dat werknemerwelstandaspekte soos behuising, vervoer, werknemerbystandprogramme en meer basiese aspekte soos gesondheid en veiligheid, minder belangrik is. Dit strook nie heeltemal met die "basiese behoefte"-fokus van die HOP nie. Indien egter in ag geneem word dat die HOP meer op die regering se rol op nasionale vlak fokus, en dat werknemers wat wel werk en geld verdien juis beter daaraan toe is ten opsigte van hierdie areas, kan die gevolgtrekking gemaak word dat hierdie bevinding nie as 'n ernstige bedreiging vir Telkom of die mynbou- en vervaardigingsondernemings beskou kan word nie.

Wat egter wel meer problematies vir Telkom kan wees, is die feit dat, relatief tot die algemene omgewingseise en die prioriteite volgens die spesialiste in die algemene ondersoek, daar binne Telkom nie genoegsame besef is van die belangrikheid van regstellende aksie en groter samewerkende bestuur-vakbond verhoudinge nie. Laasgenoemde aspek kan moontlik wees omdat die kollektiewe dimensie as "gesond genoeg" beskou word in Telkom. Bestuur-vakbond samewerking in Telkom is volgens die gevolgtrekkings in afdeling 7.4 egter nie na wense nie en daarom bestaan daar 'n groot gaping tussen huidige praktyk en 'n wenslike arbeidsverhoudingebestuurstrategie wat meer pro-vakbond is.

7.6 SLOT

'n Bestuurswetenskaplike raamwerk wat die prosesaspekte van 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding konseptualiseer is in hierdie hoofstuk ontwerp en gevolgtrekkings is gemaak oor die normatiewe aard en waarde van so 'n raamwerk. Gevolgtrekkings is ook oor die huidige praktyk van strategiese diensverhoudingebestuur in Telkom en in groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardi-

gingsondernemings gemaak. Die gevolgtrekking is gemaak dat daar meriete is vir dié bestuurswetenskaplike raamwerk wat die proses van strategiese diensverhoudingebestuur voorstel, en dat daar in die praktyk heelwat ruimte vir meer strategiese diensverhoudingebestuur bestaan, beide in Telkom en in die groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsondernemings. Die gevolgtrekking is spesifiek ook gemaak dat, ofskoon 'n skematiese raamwerk wat die proses van 'n strategiese bestuursbenadering tot die diensverhouding voorstel, konseptueel afsonderlike hoofkomponente bevat, hierdie komponente interafhanklik is en mekaar wedersyds beïnvloed. Die prosesse verbonde aan die neem van strategiese bestuursbesluite oor die diensverhouding is nie so 'n suiwer afgebakende proses nie en sosiaal-organisasoriese prosesse soos meningsverskille en politiekery kan hierin 'n belangrike rol speel.

'n Matriks is ook ontwerp en toegepas wat binne ondernemings kan help met die neem van strategiese bestuursbesluite oor die inhoud en aard van generiese en/of oorhoofse diensverhoudingestrategie. So 'n matriks kan gebruik word by besluitneming en navorsing op 'n mikro- of ondernemingsvlak sowel as op 'n makrovlak. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat verskillende ondernemings inderdaad verskillende diensverhoudingebestuurstrategieë navolg en verskillende voorkeure in hierdie verband het. Daar is aangetoon hoe die ontwerpte matriks kan dien as diagnostiese hulpmiddel om strategiese bestuursbesluitneming oor die diensverhouding te fasiliteer.

Die laaste hoofstuk word gewy aan samevattende aanbevelings.

HOOFSTUK 8

SAMEVATTENDE AANBEVELINGS

8.1 OORHOOFSE AANBEVELINGS

Daar word aanbeveel dat die diensverhouding in Suid-Afrikaanse ondernemings volgens 'n strategiese benadering bestuur word.

Strategiese integrasie ten opsigte van diensverhoudingebestuur behoort op horisontale sowel as vertikale vlak te geskied. **Horisontale integrasie** beteken dat alle besluite oor die individuele en kollektiewe dimensie van die diensverhouding op 'n geïntegreerde wyse geneem behoort te word. Dit wil sê geen menslikehulpbronbestuursbesluite behoort geneem te word sonder om die implikasies vir vakbondbestuur verhoudinge in ag te neem nie. Desgelyks behoort geen arbeidsverhoudingebestuursbesluite geneem te word sonder om die implikasies vir menslikehulpbronbestuur in ag te neem nie. Daar behoort te alle tye gewaak te word teen die moontlike neem van bestuursbesluite oor die een area sonder dat die ander area as 'n integrale deel daarvan beskou word. Op topbestuursvlak veral, behoort 'n benadering gevolg te word waarvolgens menslikehulpbron en arbeidsverhoudingebestuur in wese beskou word as twee kante van dieselfde munt. Hierdie twee dimensies van die diensverhouding hou baie nou verband met mekaar, is interafhanklik en behoort dus ondersteunend tot mekaar en tot ondernemingsukses bestuur te word. **Vertikale integrasie** beteken dat die diensverhouding 'n integrale deel van algemene ondernemingsbestuur moet word. Geen besigheidsbesluite behoort geneem te word sonder dat die implikasies hiervan vir die diensverhouding oorweeg word nie. Insgelyks behoort alle besluite oor menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur geneem te word op 'n wyse wat uiteindelijke ondernemingsukses sal ondersteun.

Die topbestuur van Suid-Afrikaanse ondernemings moet ruim tyd en ander hulpbronne bestee aan strategiese diensverhoudingebestuur. As deel van die strategiese

bestuur van ondernemings as geheel, en as deel van algemene strategiese beplanning, moet daar strategiese beplanning vir diensverhoudingebestuur gedoen word. Die bestuur van die diensverhouding behoort dus beskou te word as 'n integrale deel van ondernemingsbestuur en nie as 'n losstaande funksionele bestuursarea nie. Die topbestuur van ondernemings moet hulle algemene filosofie ten opsigte van diensverhoudingebestuur amptelik verklaar in hulle ondernemings se missiestellings.

By so 'n strategiese benadering tot diensverhoudingebestuur word aanbeveel dat 'n aantal hoofkomponente van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur aandag moet kry.

8.2 AANBEVELINGS OOR DIE PROSES VAN STRATEGIESE DIENSVERHOUDINGEBESTUUR

8.2.1 Formuleer bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding

In die eerste plek behoort daar op topbestuursvlak doelbewus bestuurstrategie geformuleer te word ten opsigte van die diensverhouding. Die volgende spesifieke aanbevelings geld in hierdie verband:

- Besluit oor die onderneming se missie en filosofie met betrekking tot die bestuur van die diensverhouding. Hierdie besluit moet egter gebaseer wees op deeglike omgewingsverkenning.
- Omgewingsverkenning moet gedoen word sodat die nodige passing tussen eksterne en besigheidsbestuursveranderlikes aan die een kant, en die onderneming se diensverhoudingebestuurstelsel aan die ander kant, verseker kan word. Hieruit behoort bepaalde doelwitte en ander strategiese besluite te volg.
- Bestuur behoort verder, net soos die geval met strategiese bestuur in die algemeen, te besluit op bepaalde langtermyn doelwitte insake 'n oorhoofse benadering ten opsigte van diensverhoudingebestuur. Hierdie bestuursbe-

sluite behoort gegrond te word op die "kernidee", algemene filosofie of sogenaamde **generiese strategie** van topbestuur insake die bestuur van die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding, en dit moet pas by die omgewingseise.

- Voorts behoort topbestuur te besluit op 'n bepaalde **oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie**. Wanneer 'n oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie geformuleer word, is dit noodsaaklik dat daar op 'n gesamentlike basis besluit word oor die algemeen omvattende bestuursbenadering tot die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding. In hierdie verband word aanbeveel dat die matriks wat in hierdie studie ontwikkel is deur topbestuur gebruik word. Deur die gebruikmaking van hierdie matriks kan 'n diagnose gemaak word van die diensverhoudingebestuurstrategie wat tans nagevolg word in 'n onderneming en kan besluite geneem word ten opsigte van toekomstige diensverhoudingebestuurstrategie. Alle strategiese bestuursbesluite oor die subfunksionele areas van die diensverhouding (soos indiensneming, opleiding en loopbaanbestuur) behoort dan geneem te word ooreenkomstig die bepaalde oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie waarop besluit is.

8.2.2 **Neem operasionaliserings -of organiseringsbesluite ten opsigte van diensverhoudingebestuur**

Daar word voorts aanbeveel dat daar op topbestuursvlak bepaalde besluite geneem word oor hoe om diensverhoudingebestuur in 'n onderneming te organiseer, oftewel hoe om diensverhoudingebestuurstrategie operasionaliseerbaar te maak. Deur hierdie topbestuursbesluite word die struktuur geskep en rolverdeling uitgeklaar sodat diensverhoudingebestuurstrategie geïmplementeer kan word.

- Topbestuur moet besluit oor die mate van **spesialisering versus devolusie** van diensverhoudingebestuur. Daar moet dus besluit word of lynbestuurders of diensverhoudingegespecialiste meer prominent sal figureer wat betref diensverhoudingebestuur.

- Daar moet voorts besluit word oor die graad van **sentralisering versus desentralisering** van diensverhoudingebestuur. Die vlak binne die organisasie-struktuur waarop bepaalde diensverhoudingebestuurbesluite geneem sal word, moet dus uitgeklaar word.
- Daar moet gevolglik op topbestuurvlak besluit word oor die **tipe rol** wat die diensverhoudingespesialiste en hul departemente sal speel in diensverhoudingebestuur, in vergelyking met lynbestuur.
- 'n **Beleidsdokument** vir diensverhoudingebestuur moet daargestel word, as 'n geordende raamwerk wat eenvormige en gekoördineerde bestuursdenke-, gedrag en -praktyk ten opsigte van die diensverhouding kan rig. In hierdie beleidsdokument behoort beide dimensies van die diensverhouding, te wete die kollektiewe en die individuele, geïnkorporeer te wees. Daar behoort dus nie afsonderlike beleidsdokumente vir menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur te wees nie. Alle belangrike strategiese bestuurbesluite oor hoe die diensverhouding in die breë benader en bestuur moet word, behoort in so 'n beleidsdokument vervat te wees.
- 'n **Laaste aanbeveling** insake die operasionalisering van diensverhoudingebestuurstrategie is dat **besigheidsplanne**, wat tipies oor tydperke van vyfjaar strek, opgestel behoort te word. Hierdie besigheidsplanne vir diensverhoudingebestuur behoort doelwitte en aksieplanne te bevat. Dit behoort derhalwe die verskeie funksionele areas van diensverhoudingebestuur soos indiensneming, opleiding en werknemergesondheid en -veiligheid te dek. Hierdie besigheidsplanne behoort alle korttermyn doelwitte, programme en aksies in die verskeie funksionele areas te rig ooreenkomstig die strategiese besluite wat geneem is.

8.2.3 Implementeer en institusionaliseer diensverhoudingebestuurstrategie

Die derde hoofkomponent van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur het betrekking op bestuurbesluite en -aksies wat gemik is op die implementering

en institusionalisering van diensverhoudingebestuurstrategie. Daar word aanbeveel dat bepaalde bestuursaksies geloods word ten einde die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie te aktiveer.

- Bepaalde bewusmakingsaksies moet deur bestuur van stapel gestuur word. Dit sluit in dat die diensverhoudingebestuursbeleid bekend gestel word binne die onderneming en beskikbaar gestel word aan alle rolspelers.
- Voorts behoort alle partye gesensitiseer te word vir topbestuur se diensverhoudingebestuurstrategie en beleid, deur byvoorbeeld die tentoonstelling van plakkate en die uitdeel van brosjures waarin bestuur se strategie en beleid gepropageer word.
- Bepaalde opvoedkundige aksies moet geloods word om aan alle rolspelers te verduidelik waarom 'n bepaalde benadering tot die bestuur van die diensverhouding verkies word. Hierdie aksies kan insluit artikels in in-huisnuusbriewe of korporatiewe nuusblaaië, video-opnames en geslotekanaaltelevisieuitsendings.
- Hierbenewens moet die nodige opleiding verskaf word aan alle rolspelers sodat hulle bevoeg gemaak kan word om te weet hoe om die onderneming se diensverhoudingebestuurstrategie te implementeer. Bestuur moet dus by alle rolspelers die nodige kennis, vaardighede en houdings vestig wat nodig is vir die implementering van die geformuleerde diensverhoudingebestuurstrategie.

Ten opsigte van die institusionalisering van diensverhoudingebestuurstrategie geld 'n verdere aantal aanbevelings.

- Die diensverhoudingespesialiste moet opvolgbestuur toepas sodat strategie-implementering (of die gebrek daaraan) gemonitor kan word en die nodige hulp en advies op 'n deurlopende basis verskaf kan word.

- **Verskeie hulpmiddele** soos vinnige verwysingsgidse, sakboekies en algemene bestuursriglyne in die vorm van kriptiese dokumente moet aan alle rolspelers verskaf word om hulle te help wanneer strategie-implementering problematies word.
- Daar behoort formele **erkenning** gegee te word aan werknemers wat gedrag en praktyke openbaar wat strook met geformuleerde diensverhoudingebestuurstrategie en -beleid.
- Diegene wat **kontra-strategie** of -beleid optree se gedrag behoort reggestel te word, selfs al sou dit dissiplinêre maatreëls behels. Daar word gevolglik aanbeveel dat **diensverhoudingebestuur** 'n geïntegreerde deel behoort uit te maak van die **werksprestasiebestuur** van elke werknemer van die onderneming.

8.2.4 Oefen beheer uit oor diensverhoudingebestuur

Die vierde hoofkomponent van strategiese diensverhoudingebestuur behels deurlopende beheeruitoefening. Daar word aanbeveel dat bepaalde beheeraksies uitgevoer word tydens die formulering, operasionalisering en implementering van bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding. Beheer oor diensverhoudingebestuur behoort verskeie vorme aan te neem, soos die uitvoer van oudits, die monitering van diensverhoudingeverwante-statistieke, die uitvoer van houdings- en meningsopnames onder rolspelers en ook die doen van finansiële ontledings oor die bydraes van diensverhoudingebestuur tot ondernemingsdoelwitbereiking en -sukses. Intensiewe ondersoeke na bepaalde probleemareas behoort ook deel uit te maak van bestuursbeheer oor die diensverhouding.

8.2.5 Wees sensitief vir sosiaal-organisasoriese dinamika

Benewens die voorgaande aanbevelings oor die vier hoofkomponente van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur, word aanbeveel dat bestuur sensitief sal wees vir die sosiaal-organisasoriese dinamika wat gepaardgaan met bestuurs-

besluite en -praktyke rakende die diensverhouding. Ofskoon dit die gedrag en praktyke van rolspelers is wat sal reflekteer in welke mate geformuleerde diensverhoudingebestuurstrategie geïmplementeer word, word aanbeveel dat bestuur se aksieplanne en intervensies wat gemik is op die implementering van diensverhoudingestrategie, ook spesifiek fokus op die denkpatrone van die rolspelers. Gedrag in die werksplek is gegrond op die denke van die rolspelers. Aangesien verskillende persone verskillend dink oor die aard en rol van mense as individuele werknemers en oor vakbonde as hulle verteenwoordigers, sal verskillende rolspelers verskillende voorkeure hê oor hoe die diensverhouding bestuur behoort te word.

- **Bestuurintervensies** behoort dus onder andere gemik te wees op die daargestelling van genoegsame eenderse **denkpatrone** onder die verskillende rolspelers, in soverre dit die bestuur van die diensverhouding betref. Ten einde byvoorbeeld opleiding af te stem op die implementering van diensverhoudingebestuurstrategie, word aanbeveel dat die bepaling van opleidingsbehoefte die ontleding van die rolspelers se denkpatrone of verwysingsdenkraamwerke ten opsigte van beide die individuele en kollektiewe dimensie van die diensverhouding, sal insluit.
- By die keuring vir **aanstelling van nuwe personeel**, moet ook pertinent aandag geskenk word aan die kandidate se **verwysingsdenkraamwerke** ten opsigte van beide dimensies van diensverhoudingebestuur. Daar word aanbeveel dat bestuur juis, sover moontlik, persone behoort aan te stel wie se denkpatrone strook met die onderneming se diensverhoudingebestuurstrategie.
- Ook by die **prosesse van strategiese bestuursbesluitneming** oor die diensverhouding, word aanbeveel dat bestuur die nodige **sensitiwiteit** sal hê vir die **sosiaal-organisatoriese dinamika** wat dié prosesse onderlê. Omdat die waardes, denkpatrone en ingesteldhede van besluitnemers mag verskil, behoort aanvaar te word dat bepaalde sosiaal-organisatoriese prosesse soos magsele en politiekery, 'n belangrike rol kan speel tydens die proses van besluitneming, en dat dit ook uiteindelik 'n invloed kan uitoefen op die inhoudelike aard van die bestuursbesluite wat oor diensverhoudingebestuur geneem

word. Bestuur moet waak daarteen dat hierdie meer informele prosesse van bestuursbesluitneming nie uiteindelik negatief inwerk op diensverhoudingebestuur en derhalwe ondernemingsukses nie.

- Die verskillende rolspelers oor verskeie vlakke heen, soos die verskillende bestuurswerknemers, die werknemerverteenwoordigers en die nie-bestuurswerknemers, behoort betrek te word by die proses van **strategieformulering** insake diensverhoudingebestuur. Deur gebruik te maak van 'n diagnostiese instrument soos die matriks en vraelys wat in hierdie ondersoek gebruik is, kan die ingesteldhede, voorkeure, waardes en denkpatrone van alle rolspelers gepeil word, as inset tot strategiese bestuursbesluitneming oor die diensverhouding. Daar word aanbeveel dat hierdie diagnostiese instrument benut word om hierdie informele dinamika van strategiese bestuursbesluitneming en -praktyk met betrekking tot die diensverhouding in 'n positiewe rigting te kanaliseer.

8.3 ALGEMENE AANBEVELINGS OOR DIE INHOUD VAN DIENSVERHOUDINGEBESTUURSTRATEGIE

- Daar word aanbeveel dat, wanneer daar op topbestuursvlak besluit word oor bestuurstrategie ten opsigte van die diensverhouding, besluit sal word op 'n gepaste generiese en gepaste oorhoofse strategie vir die onderneming.

Vier generiese strategie-opsies bestaan, wat bestuur se algemene filosofie ten opsigte van die bestuur van die individuele en kollektiewe dimensies van die diensverhouding integreer. Op topbestuursvlak behoort besluit te word watter van dié vier generiese diensverhoudingebestuurstrategieë die mees toepaslike is in terme van die onderneming se strewe na sukses binne 'n veranderende omgewing.

Unitaristiese personeelbestuur bestaan uit 'n negatiewe filosofie ten opsigte van vakbonde en 'n minder positiewe filosofie ten opsigte van individuele werknemers. By unitaristiese menslikehulpbronbestuur is die algemene filo-

sifie baie positief teenoor die individuele werknemer se vermoëns en potensiaal maar steeds negatief teenoor vakbonde. By pluralistiese personeel- en arbeidsverhoudingebestuur is bestuur se algemene filosofie ten opsigte van individuele werknemers se waarde en potensiaal minder positief, maar 'n positiewe benadering ten opsigte van vakbond-bestuur interaksie word voorgestaan. Pluralistiese menslikehulpbronbestuur is gebaseer op 'n positiewe filosofie ten opsigte van beide hierdie dimensies van diensverhoudingebestuur. Vakbonde word as belangrike rolspelers benader en verhoudinge met vakbonde word op 'n samewerkende grondslag gebou. Terselfdertyd word elke individuele werknemer as 'n besondere bate van die onderneming beskou en word bestuur se interaksie met werkers geskoei op die kernidee dat elke werknemer baie inherente potensiaal en waarde het wat deur bestuur ontsluit moet word.

- Ofskoon die omstandighede van ondernemings mag verskil, word aanbeveel dat unitaristiese personeelbestuur tans ten alle koste in Suid-Afrika vermy word. In die huidige tydsgewrig in Suid-Afrika word in besonder aanbeveel dat groot Suid-Afrikaanse ondernemings se topbesture dit in die algemeen ernstig moet oorweeg om 'n generiese diensverhoudingebestuurstrategie van pluralistiese menslikehulpbronbestuur na te volg.
- Daar behoort op topbestuursvlak, ter verdere verfyning van generiese strategie, besluit te word op een van twaalf konseptueel onderskeibare oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategieë. Hoewel 'n waterdigte skeiding tussen hierdie oorhoofse strategieë nie bewys is nie, word aanbeveel dat gebruik gemaak word van 'n matriks soos voorgestel in hierdie studie, om topbestuursdenke hieroor te rig en om die besluitnemingsproses te fasiliteer.
- Hoewel gewaak moet word teen veralgemenings aangesien ondernemings se omstandighede verskil, behoort Suid-Afrikaanse ondernemings onder huidige omstandighede dit veral ernstig te oorweeg om een van vier oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategieë te selekteer, te wete **integreerende versorging, verligte menslikehulpbronbestuur, gesamentlike versorging of**

gesamentlike bestuur.

- Hierdie besluite oor generiese en oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie behoort die breë, algemeen omvattende benadering daar te stel vir menslikehulpbron- en arbeidsverhoudingebestuur binne ondernemings. Dit alles behoort gegrond te wees op 'n beste passing tussen die ondernemings se diensverhoudingestelsel, die ander ondernemingstelsels en die eksterne omgewing waarbinne die onderneming moet funksioneer. Alle ander diensverhoudingebestuurprogramme- en aksies behoort gerig te wees op die implementering van die generiese en oorhoofse strategie waarop besluit is.

8.4 STRATEGIESE DIENSVERHOUDINGEBESTUUR IN GROOT SUID-AFRIKAANSE MYNBOU- EN VERVAARDIGINGSONDERNEMINGS: SPESIFIEKE AANBEVELINGS

- Groot mynbou- en vervaardigingsondernemings in Suid-Afrika behoort die diensverhouding in hulle ondernemings volgens 'n strategiese benadering te bestuur. In hierdie verband is al die aanbevelings in afdeling 8.1 en 8.2 van toepassing op hierdie ondernemings.
- Ten opsigte van die inhoud van diensverhoudingebestuurstrategie, word aanbeveel dat groot mynbou-ondernemings se topbestuur dit ernstig oorweeg om te beweeg vanaf 'n huidige oorhoofse strategie van integrerende versorging, tot een van gesamentlike bestuur. Daar behoort dus opwaarts en na regs op die strategiematriks beweeg te word, na positiewe en samewerkende bestuur-vakbond verhoudinge en 'n investeringsbenadering ten opsigte van elke individuele werknemer. Hoewel die respondente van die vervaardigingsondernemings se menings nie so sterk positief is ten opsigte van beide dimensies nie, word tog aanbeveel dat, in die lig van die veranderende omstandighede in Suid-Afrika, ook in hierdie ondernemings dit oorweeg word om mettertyd na 'n situasie van gesamentlike bestuur te beweeg.

- Die gaping tussen die huidige en ideale situasie is egter veel groter by vervaardigingsondernemings as wat dit by mynbou-ondernemings is, en daar word derhalwe aanbeveel dat so 'n strategiese verskuiwing by die vervaardigingsondernemings meer geleidelik geskied. 'n Interim strategiese posisionering vir vervaardigingsondernemings wat aanbeveel word is dié van verligte menslikehulpbronbestuur.
- By beide hierdie groepe ondernemings word dus aanbeveel dat daar in die algemeen meer waarde geheg word aan groter vakbond-bestuur samewerking en ook meer investeringsgerigte menslikehulpbronbestuur. Hierdie aanbevelings is egter generies van aard en die topbestuur van elke onderneming moet, op grond van die onderneming se bepaalde unieke omstandighede, evalueer watter oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie onder dié omstandighede die beste sal pas.
- Die belangrikste aanbeveling wat gemaak kan word is gevolglik dat elke groot mynbou- en vervaardigingsonderneming in Suid-Afrika strategiese beplanning ten opsigte van diensverhoudingebestuur in hulle onderskeie ondernemings moet doen. Deeglike omgewingsanalises behoort die basis te vorm vir die selektering van 'n mees gepaste diensverhoudingebestuurstrategie vir elke afsonderlike groot Suid-Afrikaanse mynbou- en vervaardigingsonderneming.

Ten opsigte van prioriteite in die verskeie funksionele aspekte van diensverhoudingebestuur word in die algemeen aanbeveel dat groot mynbou- en vervaardigingsondernemings in Suid-Afrika veral konsentreer (in prioriteitsorde) op:

- menslikehulpbronontwikkeling
- werkerdeelname
- regstellende aksie
- menseverhoudinge.

- Daar word egter aanbeveel dat elke afsonderlike onderneming eie prioriteite in hierdie verband moet bepaal, as deel van hulle strategiese beplanning vir diensverhoudingebestuur.

8.5 STRATEGIESE DIENSVERHOUDINGEBESTUUR IN TELKOM: SPESIFIEKE AANBEVELINGS

- Daar word aanbeveel dat Telkom beweeg na 'n strategiese bestuursbenadering tot diensverhoudingebestuur. In die breë geld alle aanbevelings in afdeling 8.1 en 8.2 by uitstek vir Telkom. As 'n onderneming wat besig is om ernstige strategiese veranderinge te ondergaan, word aanbeveel dat strategiese integrasie (beide vertikaal en horisontaal) ten opsigte van die bestuur van die diensverhouding nagestreef word.
- Daar moet ook spesifiek besin word oor die rol van Telkom se diensverhoudingspesialiste in hierdie strategiese veranderingsproses by Telkom. Hierdie spesialiste behoort oor te skakel na 'n rol van veranderingsagente wat proaktief en professioneel optree en soos ware mede-besigheidsbestuurders binne Telkom funksioneer.
- Met betrekking tot aksies vir die operasionalisering en implementering van diensverhoudingebestuurstrategie in Telkom word spesifiek aanbeveel dat 'n geïntegreerde diensverhoudingebeliedsdokument opgestel en bekend gemaak word aan alle rolspelers.
- Voorts word aanbeveel dat veral middel- en laervlakbestuur deeglik opgelei moet word in hulle bepaalde rolle in diensverhoudingebestuur.
- Diensverhoudingebestuur behoort 'n belangrike deel te word van elke bestuurswerknemer se werksprestasievereistes.
- Met betrekking tot die inhoudelike aard van diensverhoudingebestuurstrategie binne Telkom word aanbeveel dat ernstige oorweging geskenk word

aan 'n oorhoofse strategie van gesamentlike bestuur of minstens een van verligte menslikehulpbronbestuur. Telkom se topbestuur behoort dit ernstig te oorweeg om binne die konteks van veranderende tye in Suid-Afrika, vakbonde deel te maak van ondernemingsbestuur oor alle organisatoriese vlakke heen, en in verskeie vorme.

- 'n Oorhoofse strategie van bemagtiging op beide die kollektiewe en individuele dimensies behoort dus oorweeg te word. In hierdie verband is dit veral die denkpatrone van Telkom se lynbestuurders wat ver te kort skiet.
- Daar word aanbeveel dat die nodige opvoedkundige en ontwikkelingsintervensies soos byvoorbeeld opleidingsprogramme, ontwerp word om die verwyssingsdenkraamwerke van algemene bestuurslui binne Telkom sterker pluralisties en meer positief oor investeringsgerigte menslikehulpbronbestuurspraktyke te kry.
- Topbestuur behoort - indien hulle suksesvol in 'n rigting van verligte menslikehulpbronbestuur en moontlik gesamentlike bestuur wil beweeg - die nodige tyd en ander hulpbronne te bewillig vir die ontwerp en implementering van alle nodige intervensies in hierdie verband.

Met betrekking tot prioriteite in die funksionele areas van diensverhoudingebestuur in Telkom, word die volgende aanbeveel:

- Daar moet dringend aandag gegee word aan 'n prestasiebestuurstelsel wat Telkom se suksesvolle oorskakeling na kommersiële praktyke kan ondersteun.
- Hierbenewens behoort daadwerklike aandag geskenk te word aan die verbetering van interpersoonlike- of menseverhoudinge binne Telkom.
- Stelsels en prosesse van werkorganisering wat werkerdeelname fasiliteer, moet geïmplementeer word.

- **Menslikehulpbronontwikkeling** behoort ook 'n topprioriteit te wees.
- Daar word voorts spesifiek aanbeveel dat lynbestuurders in Telkom gesensitiseer sal word vir die noodsaaklikheid van **regstellende aksie**.

8.6 ALGEMENE AANBEVELINGS

Tot dusver is in hierdie hoofstuk gekonsentreer op aanbevelings wat, indien dit nagevolg sou word, waarde kan toevoeg tot die praktyk van strategiese diensverhoudingebestuur in Suid-Afrikaanse ondernemings.

Daar is ook aanbevelings wat meer algemeen teoreties en akademies van aard is.

- Daar word aanbeveel dat **diensverhoudingebestuur**, eerder as personeel- of menslikehulpbronbestuur enersyds en arbeidsverhoudinge andersyds, nagevors en aangebied word vanuit 'n bestuurswetenskaplike perspektief. Spesifiek in die vakwetenskap **Bedryfseconomie** behoort die diensverhouding en dus diensverhoudingebestuur die fokuspunt te wees. Die twee funksionele areas wat tradisioneel as personeelbestuur en arbeidsverhoudinge bekend staan, behoort dus op 'n geïntegreerde wyse aangebied te word aan die bestuurswetenskapdepartemente by opvoedkundige instansies soos teknikons, universiteite en kolleges, sowel as sakeskole.
- Veral by onderrig oor die menslike dimensie van ondernemingsbestuur op 'n hoër vlak - soos die geval by gevorderde bestuursontwikkelingsprogramme aan sakeskole, honneurs- en magisterkursusse aangebied deur bestuurswetenskapdepartemente en finale jaar MBA-kursusse - behoort die klem te val op strategiese bestuursbesluitneming insake die diensverhouding.
- Ofskoon arbeidsverhoudinge en personeelbestuur deur sommige instansies en teoretici benader word as selfstandige wetenskappe, word aanbeveel dat hierdie areas vanuit die invalshoek van die **Bedryfseconomie**, op 'n geïntegreerde wyse as een substelsel van enige onderneming beskou word. Vanuit

die oopspunt van Bedryfseonomie behoort die fokus te wees op hoe die diensverhouding beplan en georganiseer kan word, hoe diensverhoudingebestuur geaktiveer kan word en leiding daarvoor gegee kan word en hoe bestuursbeheer uitgeoefen kan word oor hierdie area van ondernemingsbestuur. Vir hoëvlak bestuursopleiding behoort die klem te lê op strategieformulering, -operasionalisering, -implementering en -beheer in die area van diensverhoudingebestuur.

- Hoewel arbeidsverhouding- en personeelbestuur tradisioneel as bepaalde spesialisareas van die Bedryfseonomie beskou word, en ook as "staf-funksies" van ondernemingsbestuur, word aanbeveel dat aan diensverhoudingebestuur in hierdie wetenskap 'n algemene bestuurskleur toegedig word. Elke bestuurder in enige onderneming is per definisie gemoeid met een of ander aspek van die bestuur van die diensverhouding. Anders as bestuursareas soos produksie- en bemarkingsbestuur, is elke bestuurder gemoeid met die bestuur van mense wat in diens van die onderneming staan. Daar word dus aanbeveel dat daar in die vakwetenskap Bedryfseonomie wegbeweeg word van 'n benadering waar die menslike dimensie van bestuur as 'n afsonderlike spesialis- en staffunksie beskou word.
- In aansluiting by die voorgaande aanbevelings word voorts aanbeveel dat die skematiese bestuurswetenskaplike raamwerk wat in hierdie studie daargestel is, en wat 'n strategiese benadering tot die bestuur van die diensverhouding voorstel, benut word as 'n raamwerk vir onderrig en navorsing op dié gebied.
- Daar word spesifiek ook aanbeveel dat, binne die konteks van die Bedryfseonomie, daar besin word oor die herbenaming van hierdie onderwerp. 'n Term wat aanbeveel word is diensverhoudingebestuur. Die Engelse ekwivalent is "employment relations management".
- Die klem in Bedryfseonomie behoort voorts meer te val op die bestuur van die kollektiewe dimensie van vakkonde as wat tans die geval is. In die

kurrikula van die meeste Suid-Afrikaanse opvoedkundige instellings wat Bedryfseconomie/Ondernemingsbestuur as vak aanbied, val die klem tans te veel op menslikehulpbronbestuur, dus die individuele dimensie van die diensverhouding. Ook die studiemateriaal wat voorgeskryf word vir Suid-Afrikaanse studente van Bedryfseconomie en algemene bestuur op veral voorgraadse vlak, behoort meer klem te lê op arbeidsverhoudingebestuur, dit wil sê op die kollektiewe dimensie van die diensverhouding.

Binne die konteks van die Bedryfseconomie kan 'n aantal aanbevelings ook gemaak word vir verdere navorsing.

- Daar word aanbeveel dat oor elk van die vier hoofkomponente van die proses van strategiese diensverhoudingebestuur, verdere in-diepte bestuurswetenskaplike navorsing gedoen word.
- Insiggewende resultate kan voortvloei uit in-diepte navorsing oor diensverhoudingebestuurstrategie wat vergelykend van aard is. Hierdie navorsing kan óf verskillende ondernemings, óf verskillende sektore van die land met mekaar vergelyk.
- Binne die konteks van die ontwerpte bestuurswetenskaplike raamwerk kan daar ook op 'n internasionale grondslag vergelykende navorsing gedoen word oor 'n strategiese bestuursbenadering tot diensverhoudingebestuur. Veral navorsing in hierdie verband in Afrika en suidelike Afrika kan tot insiggewende resultate lei. Sodanige navorsing kan veral lei tot insiggewende vergelykings in terme van die relatiewe prominensie van die kollektiewe en individuele dimensies van diensverhoudingebestuur binne 'n internasionale konteks.
- Voorts is daar ruimte vir navorsing wat die konsep van oorhoofse diensverhoudingebestuurstrategie verder kan verfyn. Vir hierdie doel sal 'n uitgebreide studie wat slegs op die inhoud van diensverhoudingebestuurstrategie fokus, nodig wees.

- Navorsing behoort ook gedoen te word onder laervlakbestuurswerknemers en nie-bestuurswerknemers, oor die problematiek verbonde aan die implementering van diensverhoudingebestuursbeleid en -strategie. In die onderhawige ondersoek is nie gefokus op die menings, houdings en persepsies van hierdie personeelkategorieë nie. Sodanige navorsing kan moontlik ook verder lig werp op die verwysingsdenkraamwerkverskille en -ooreenkomste tussen sodanige werknemervlakke.
- Omstandighede tans in Suid-Afrika is in die algemeen gunstig vir diensverhoudingebestuurstrategieë wat relatief sterk pluralisties en investeringsgerig is. Dit maak bestuur-vakbond samewerking, die demokratisering van ondernemings en die bemagtiging van alle werknemers wenslik. Dus bestaan die behoefte vir in-diepte navorsing oor die dinamiek en problematiek verbonde aan 'n diensverhoudingebestuurstrategie van vakbond-bestuur samewerking, soos byvoorbeeld gesamentlike bestuur.
- Bepaalde Suid-Afrikaanse ondernemings, soos Volkswagen en Rand Water, het al ver gevorder in die rigting van 'n strategie van gesamentlike bestuur (Brand & Brassey 1995: 39). Hierdie gevalle en andere kan die onderwerp vorm vir in-diepte, moontlik kwalitatiewe navorsing sodat daar op 'n wetenskaplike basis kennis opgebou kan word oor die potensiaal van hierdie tipe strategie in Suid-Afrika.

8.7 SLOT

Min twyfel bestaan oor die feit dat die eksterne omgewings van Suid-Afrikaanse ondernemings tans snel verander. Meer algemeen is daar ook veranderinge in die internasionale sosio-ekonomiese bestel. Die tendens van "globalisering" stel bepaalde hoë eise aan Suid-Afrikaanse ondernemings om internasionaal kompetend te word en so te bly, ten einde suksesvol te bly voortbestaan. Sonder hierdie ondernemings se suksesvolle voortbestaan is daar min hoop op meer werkseleentede of die skepping van verbeterde lewenstandaarde vir Suid-Afrika se mense. Ondernemings kan nie suksesvol wees indien die diensverhouding nie suksesvol be-

stuur word nie.

Alhoewel die nuwe arbeidsbedeling geleenthede sal bied vir 'n beweging in die rigting van groter nywerheidsdemokrasie in Suid-Afrika, is die uiteindelijke besluit oor 'n breë bestuursbenadering ten opsigte van die diensverhouding binne ondernemingsverband steeds grootliks by die topbestuur van elke onderneming. In hierdie verband behoort bepaalde strategiese bestuursbesluite geneem te word. In elke onderneming in Suid-Afrika sal besluit moet word watter diensverhoudingebestuurstrategieë die grootste kans op suksesvolle voortbestaan in 'n toenemend kompetende internasionale markomgewing bied. Hierdie besluite kan nie in isolasie geneem word of aan kans oorgelaat word nie. Diensverhoudingebestuur behoort 'n integrale deel uit te maak van strategiese ondernemingsbestuur, soos wat dit in hierdie studie voorgehou is.

BRONNELYS

Adam, M. 1993. **A vision unfolding**. Sandton: M-print, Megawatt Park.

Ahlstrand, B & Purcell, J. 1988. Employee relations strategy in the multi-divisional company. **Personnel Review**, vol. 17, no. 2, p.3-11.

Amara, A & Lipinski, A.J. 1983. **Business planning for an uncertain future - scenarios and strategies**. New York: Pergaman Press.

ANC. 1994. **RDP: the reconstruction and development programme**. Johannesburg: Umanyano Publications.

Andrews, K.R. 1971. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin.

Andrews, Y. 1987. **Die personeelfunksie**. Pretoria: Haum.

Ansoff, H.I. 1965. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H.I. 1991. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**, vol. 12, p.449-461.

Anstey, M. 1984. Ideology in industrial relations. **Training and Development Forum**, vol. 2, no. 11. p.3-8.

Anstey, M. (editor). 1990. **Worker participation**. Cape Town: Juta.

Anstey, M. 1990. Worker participation: concepts and issues. In: **Worker participation**, edited by Anstey, M. 1990. Kenwyn: Juta.

Anthony, D.D. 1977. **The conduct of industrial relations**. London: Lonsdale Universal Printing.

Arangies, J. & De Bruyn, H.E.C. 1990. Bestuursinligting. In: **Algemene Bestuur**. tweede uitgawe. (redakteur) Kroon, J. Pretoria: Haum.

BRON-2

Armstrong, M. 1991. **A handbook of personnel management**. 4th edition. London: Kogan Page.

Arthur, J.B. 1990. **Industrial relations and business strategies in American steel minimills**. Ph.D thesis: Cornell University.

Arthur, J.B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. **Industrial and Labor Relations Review**, vol. 45, no. 3, p.488-506.

Babbie, E.L. 1973. **Survey research methods**. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc.

Backer, W. 1979. 'n Kritiese evaluering van die motiveringshiënetorie van Herzberg aan die hand van 'n tussenkulturele studie van werksmotivering. D. Litt. et Phil proefskrif. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Backer, W. 1983. **Arbeidsverhoudinge: 'n strategie vir arbeidsvrede**. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

Bailey, K.D. 1987. **Methods of social research**. 3rd edition. New York: The Free Press.

Baird, L. & Meshoulam, I. 1984. The HRS matrix: managing the human resource function strategically. **Human Resource Planning**, vol. 7, no. 1, p.1-30.

Baird, L. & Meshoulam, I. 1988. Managing two fits of strategic human resource management. **Academy of Management Review**, vol. 13, no. 1, p.116-128.

Baratti, J. 1974. **Accelerated development in Southern Africa**. London: MacMillan.

Barbash, J. (editor). 1989. **Theories and concepts in comparative industrial relations**. South Carolina: University Press.

Barker, F.S. & Backer, W. 1992. **Die Suid-Afrikaanse arbeidsmark: kritieke aspekte vir 'n oorgangsfase**. Pretoria: JL Van Schaik.

BRON-3

Barr, P.S., Stimpert, J.L. & Huff, A.S. 1992. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, vol. 13, p.15-36.

Batstone, E., Ferner, A. & Terry, M. 1983. *Unions on the Board*. Oxford: Basil Blackwell.

Beach, D.S. 1980. *Personnel: the management of people at work*. 4th edition. New York: MacMillan.

Beardwell, I. & Holden, L. 1994. *Human resource management: a contemporary perspective*. London: Pitman.

Beaufre, A. 1965. *Introduction to strategy*. London: Faber & Faber.

Beaumont, P.B. 1990. *Change in industrial relations*. London: Routledge.

Bendix, S. 1989. *Industrial relations in South Africa*. Cape Town: Juta.

Bendix, S. 1992. *Industrial relations in South Africa*. 2nd edition. Cape Town: Juta.

Bennett, R. 1994. *Employee relations*. London: Pitman.

Berdie, D.R. & Anderson, J.F. 1974. *Questionnaires: design and use*. Metuchen, N.J.: Scarecrow.

Bets, B. 1991. Telkom SA's new business approach. *Proceedings of the fifth national conference on telecommunications in South Africa*, Monday, 4 November.

Bittel, L.R. 1987. *Supervisory training and development*. New York: Addison - Wesley.

Block, P. 1992. Empowerment and political reform inside our organisations. *People Dynamics*, vol. 10, no. 9, p.8-12.

Boivin, J. 1989. *Industrial relations: a field and a discipline*. In: *Theories and concepts in comparative industrial relations*, edited by Barbash, J. 1989. South Carolina: University Press.

BRON-4

Boone, L.E. & Kurtz, D.L. 1984. **Principles of management**. 2nd edition. New York: Random House, Inc.

Boseman, G. & Phatak, A. 1989. **Strategic management: text and cases**. 2nd edition. New York: Wiley.

Boxall, P.F. 1992. Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication? **Human Resource Management Journal**, vol. 2, no. 3, p.60-79.

Brand, J. & Brassey, M. 1995. Jumping the gun: problems in the drafting of the new LRA. **South African Labour Bulletin**, vol. 19, no. 2, p.38-40.

Brewster, C. 1989. **Employee relations**. London: MacMillan.

Brewster, C. 1992. **Persoonlike onderhoud met navorsers**. Cranfield: Cranfield School of Management.

Brewster, C. & Connock, S. 1980. **Industrial relations training for managers**. London: Kogan Page.

Brewster, C. & Connock, S. 1985. **Industrial relations: cost effective strategies**. London: Hutchinson.

Brewster, C.J., Gill, C.G. & Richbell, S. 1981. Developing an analytical approach to industrial relations policy. **Personnel Review**, vol. 10, no. 2, p.3-10.

Brewster, C.J., Gill, C.G. & Richbell, S. 1983. Industrial relations policy: a framework for analysis. In: **Industrial relations and management strategy**, edited by Thurley, K. & Wood, S. 1983. Cambridge: Cambridge University Press.

Brewster, C. & Holt-Larsen, H.H. 1992. Human resource management in Europe: evidence from ten countries. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 3, no. 3, p.409-434.

Brewster, C. & Richbell, S. 1982. Getting managers to implement personnel policies. **Personnel Management**, vol. 14, no. 12, p.34-37.

BRON-5

Brewster, C. & Tyson, S. 1991. **International comparisons in human resource management**. London: Pitman.

Bulbring, E. 1994. The big shake-up. **Sunday Times**, October 30, p.1-2.

Bureau of Market Research. 1993. **The BMR mines register/industrial register/construction register (unpublished)**. Pretoria: University of South Africa.

Byars, L.L. 1991. **Strategic management: formulation and implementation**. 3rd edition, New York: Harper Collins.

Byars, L.L. & Rue, L.W. 1994. **Human resource management**. 4th edition, Boston: Irwin.

Capelli, P. 1987. Bargaining structure and wage outcomes in the British coal industry. **Industrial Relations**, vol. 26, no. 2, p.127-145.

Carlisle, K.E. 1986. **Analysing jobs and tasks: techniques in training and performance development series**. New Jersey: Educational Technology Publications.

Certo, S.C. & Peter, J.P. 1988. **Strategic management: concepts and applications**. New York. Random House.

Chakravarthy, B.S. & Doz, Y. 1992. Strategy process research: focussing on corporate self renewal. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p.5-14.

Chatov, R. 1973. The role of ideology in the American Corporation. In: **The corporate dilemma**, edited by Votaw, D. & Sethi, S.P. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Cherrington, D.J. 1983. **Personnel management: the management of human resources**. Dubuque, Iowa: W.M.C. Brown.

Cherrington, D.J. 1995. **The management of human resources**. 4th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Child, D. 1990. **The essentials of factor analysis**. 2nd edition. London: Cassell

BRON-6

Christensen, C.R., Andrews, K.R. & Guth, W.D. 1965. **Business policy: text and cases.** Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Cohen-Rosenthal, E. & Burton, C. 1986. Union-management cooperation. **Training and Development Journal**, vol. 40, no. 5, p.96-98.

Cohen-Rosenthal, E. & Burton, C.E. 1987. **Mutual Gains: a guide to unionmanagement cooperation.** New York: Praeger.

Colling, T. & Ferner, A. 1992. The limits of autonomy: line managers and industrial relations in privatized companies. **Journal of Management Studies**, vol. 29, no. 2, p.209-227.

Cooke, R. & Armstrong, M. 1990. The search for strategic HRM. **Personnel Management**, December, p.30-33.

Cooke, W.N. 1990. **Labor-management cooperation.** Michigan: W.E. UPJOHN INSTITUTE for employment research.

Cooke, W.N. & Meyer, D.G. 1990. Structural and market predictors of corporate labor relations strategies. **Industrial and labour relations review**, vol. 43, no. 2, p.280-293.

Couper, M.P., Smit, P.C., Stoker, D.J. & Strasheim, A. 1988. **Inleiding tot opnamemetodologie.** Pretoria: RGN.

Cowling, A. & James, P. 1994. **The essence of personnel management and industrial relations.** London: Prentice Hall.

Cronje, G.J.de J., Hugo, W.M.J., Neuland, E.W. & Van Reenen, M.J. (reds.) 1990. **Inleiding tot die bestuurswese.** tweede uitgawe. Halfweghuis: Southern.

Cronje, G.J.de J., Hugo, W.M.J., Neuland, E.W. & Van Reenen, M.J. (reds.) 1994. **Introduction to business management.** 3rd edition. Halfweghuis: Southern.

Crous, M.J. 1990. **Beginsels van beheer.** In: **Algemene bestuur.** tweede uitgawe. (redakteur) Kroon, J. Pretoria: Haum.

Cuthbert, N.H. 1973. **Industrial relations and the development of company policies.** In: **Company industrial relations policies**, edited by Cuthbert, N.H. & Hawkins, K.H. 1973. London: Longman Group Limited.

Dale, E. 1965. **Management: theory and practice.** New York: McGraw-Hill.

Deery, S. & Purcell, J. 1989. **Strategic choices in industrial relations management in large organisations.** *The Journal of Industrial Relations*, December, p.459-477.

Denton, D.K. 1982. **Safety management: improving performance.** New York: McGraw-Hill.

De Witt, D.E. 1994. **Statistiek soos persoonlik voorsien deur die Hoofbestuurder: Menslikehulpbrondienste, Telkom.** Pretoria: Telkom.

Digman, L.A. 1986. **Strategic management concepts, decisions, cases.** Plano, Texas: Business Publications.

Donnelly, J.H., Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. 1987. **Fundamentals of management.** 6th edition. Plano, Texas: Business Publications.

Douwes Dekker, L. 1990a. **Relationship between management style and labour productivity.** *Industrial Relations Journal of South Africa*, vol. 10, no's. 1 & 2, p.23-40.

Douwes Dekker, L. 1990b. **Industrial relations for a changing South Africa.** Johannesburg: Lex Patria.

Douwes Dekker, L. 1994. **Reconstruction, consensus and the role of industrial relations.** *South African Journal of Labour Relations*, vol. 18, no. 3, p.5-35.

Dufaux, M. 1991. **A sovereign or a brass farthing? Restructuring at BT: management and unions.** M.A. dissertation in Industrial Relations. Warwick: Warwick University.

Du Plessis, J.V., Fouché, M.A., Jordaan, B. & Van Wyk, M.W. 1994. **A practical guide to labour law.** Pretoria: Digma.

BRON-8

Du Toit, M.A. 1990. Motivering. In: **Algemene bestuur**. tweede uitgawe. (redakteur) Kroon, J. Pretoria: Haum.

Dyer, L. 1984. Studying human resource strategy: an approach and an agenda. **Industrial Relations**, vol. 23, p.156-169.

Dyer, L. 1985. Strategic human resources management and planning. In: **Research in personnel and human resources management**, edited by Kendrith, M., Roland & Goald, R. 1985. vol. 3, Connecticut: JAI Press.

Dyer, L. & Holder, G.W. 1988. A strategic perspective of human resources management. In: **Human resource management: evolving roles and responsibilities**, edited by Dyer, L. 1988. Washington: The Bureau of National Affairs.

Eaton, J. 1990/91. Human resource management and business policy. **Human Resource Management Journal**, vol. 1, no. 2, p.60-68.

Ebersohn, M. 1993. Telkom gee almal 'n gelyke kans. **Bylae tot Finansies & Tegniek: Telkom**, 28 Mei, p.B26-B28.

Edwards, P.K. 1987. Factory managers: their role in personnel management and their place in the company. **Journal of Management Studies**, vol. 24, no. 5, p.479-501.

Edwards, P.K. & Marginson, P. 1987. Testing for local management autonomy: a question of perception? **Personnel Review**, vol. 16, no. 2, p.12-21.

Emory, C.W. 1980. **Business research methods**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Erasmus, B.J. 1991. Die bepaling van opleidingsprofile in arbeidsbetrekkings vir toesighouers in 'n groot mynbou-onderneming. D.Com proefskrif. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Erasmus, S. 1993. Finansiële plan vir resessie. **Bylae tot Finansies & Tegniek: Telkom**, 28 Mei, p.B22-B24.

Farnham, D. & Pimlott, J. 1990. **Understanding industrial relations**. 4th edition. England: Cassel Educational Limited.

BRON-9

Fells, R.E. 1992. The employment relationship, control and strategic choice in the study of industrial relations. In: **Contemporary Australian industrial relations: readings**, edited by Dabscheck, B., Griffin, G. & Teicher, J. 1992. Australia: Longman Chesire.

Finnemore, M. & Van der Merwe, R. 1989. **Introduction to industrial relations in South Africa**. 2nd edition. Johannesburg: Lexicon.

Fitz-enz, J. 1987. **How to measure human resources management**. New York: McGraw-Hill.

Franks, P.E. 1987. Strategic management. **IPM Journal**, vol. 6, no.1, p.33-35.

Frost, T. 1992. Viewpoint: let line managers manage! **People Dynamics**, vol.10, no. 6, p.9.

Furtado, T. 1988. Training for a different management style. **Personnel Management**, vol. 20, no. 3, p.40-43.

Gael, S. (editor). 1988. **The job analysis handbook for business, industry and government**, vol. 1. California: Jossey-Bass.

Gennard, J. & Kelly, J. 1991. The role of human resource management in managing change at Royal Rosyth Dockyard 1987 - 1990. **Human Resource Management Journal**, vol. 1, no. 4, p.77-89.

Gerber, P.D. & Alberts, N.F. 1984. **Manpower research**. Pretoria: Haum.

Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. 1987. **Mannekragbestuur**. Johannesburg: Southern.

Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. 1992. **Mannekragbestuur**. tweede uitgawe. Johannesburg: Southern.

Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. 1995. **Menslikehulpbronbestuur**. derde uitgawe. Halfweghuis: Southern.

Gerpott, T.F. & Bloch, B. 1992. Strategic human resource management for the integration of foreign acquisitions. **The Journal of Management Development**, vol. 11, no. 5, p.3-15.

Gill, C. 1974. Industrial relations in a multi-plant organization: some considerations. **Industrial Relations Journal**, vol. 5, no. 4, p.22-35.

Gill, C.G. & Concannon, H.M.G. 1976/77. Developing an explanatory framework for industrial relations policy within the firm. **Industrial Relations Journal**, vol. 7, no. 3, p.13-20.

Gillmour, P. & Lansbury, R. 1986. The first line supervisor and their managerial role. **Journal of Management Development**, vol. 5, no. 3, p.52-72.

Gospel, H.F. 1983. New managerial approaches to industrial relations: major paradigms and historical perspective. **Journal of Industrial Relations**, vol. 25, no. 2, p.162-176.

Gospel, H. & Littler, C. 1983. **Managerial strategies and industrial relations**. London: Heinemann.

Green, G.D. 1987. **Industrial relations**. 2nd edition. London: Pitman.

Greenberg, P.D. & Glaser, E.M. 1980. **Some issues in joint union-management quality of worklife improvement efforts**. Michigan: W.E. UPJOHN INSTITUTE for employment research.

Greer, C.R. 1995. **Strategy and human resources: a general managerial perspective**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Griffin, R.W. 1984. **Management**. Boston: Mifflin.

Grobler, P.A. 1991. **Strategiese mannekragbestuur - riglyne vir die toepassing daarvan in Suid-Afrikaanse ondernemings**. D.Com proefskrif. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Grogan, J. 1993. **Collective labour law**. Cape Town: Juta.

Guest, D.E. 1989. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions. In: **New perspectives on human resource management**, edited by Storey, J. 1989. London: Routledge.

Haffajee, F. 1992. Code for peace on Anglo mines. **The Weekly Mail**. June 26 - July 2, p.23.

Hartley, J. & Kelly, J. 1986. Psychology and industrial relations: from conflict to cooperation? **Journal of Occupational Psychology**, vol. 9, no. 3, p161-176.

Hartley, J.F. & Stephenson, G.M. (editors). 1992. **Employment relations**. Oxford: Blackwell.

Hartley, J.F. & Stephenson, G.M. 1992. Introduction: the psychology of employment relations: how do we get there? In: **Employment relations**, edited by Hartley, J.F. & Stephenson, G.M. 1992. Oxford: Blackwell.

Hays, W.L. 1963. **Statistics**. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Hawkins, K. 1971. Company bargaining problems and prospects. **British Journal of Industrial Relations**, vol. 9, no. 2, p.198-213.

Hax, A.C. & Majluf, N.C. 1984. **Strategic management: an integrative perspective**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Heneman, H.G. 1969. Towards a general conceptual system of industrial relations: how do we get there? In: **Essays in industrial relations theory**, edited by Somers, G.G. 1969. Iowa: Iowa State University Press.

Heller, F. 1992. **Persoonlike onderhoud met navorser**. London: Tavistock Institute of Human Relations.

Hendry, C. & Pettigrew, A. 1990. Human resource management: an agenda for the 1990's. **International Journal of Human Resource Management**, vol. 1, no. 1, p.1-25.

Hendry, C. & Pettigrew, A. 1992. Patterns of strategic change in the development of human resource management. **British Journal of Management**, vol. 3, p.137-156.

Herrick, N. 1990. **Joint management and employee participation.** San Fransisco: Jossey-Bass.

Hill, C.W.L. 1988. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, vol. 13, p.401-412.

Hilton, M. 1987. Union and management: a strong case for cooperation. **Training and Development Journal**, vol. 41, no. 1, p.54-55.

Hirschohn, P.A. 1988. **Management ideology and environmental turbulence: understanding labour policies in the South African gold mining industry.** M.Sc dissertation. Oxford: Oxford University.

Hofer, C.W. & Schendel, D. 1978. **Strategy formulation: analytical concepts.** New York: West Publishing.

Hofmeyr, K.B. & Maitland, R.P. 1987. Measuring employee attitudes. **IPM Journal**, vol. 5, no. 9, p.19-21.

Hollinshead, G. & Leat, M. 1995. **Human resource management: an international and comparative perspective.** London: Pitman.

Horwitz, F.M. 1989. Factors associated with the effectiveness of industrial relations practitioners in the South African chemical manufacturing industry. **South African Journal of Labour Relations**, vol. 13, no. 1, p.5-15.

Horwitz, F.M. 1991. **Managing resourceful people: human resource policy and practice.** Kenwyn: Juta.

Horwitz, R.B. 1994. The uneasy relation between political and economic reform in South Africa: the case of telecommunications. **African Affairs**, vol. 93, no. 372, p.361-385.

Hough, J. 1991. 'n **Strategiese bestuursbenadering tot kapitaalvorming deur graan-koöperasies in Suid-Afrika.** D.Com proefskrif. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Human, P. & Horwitz, F.W. 1992. **On the edge: how South African companies cope with change.** Kenwyn: Juta.

- Imundo, L.V. 1980. **The effective supervisor's handbook**. New York: AMACOM.
- Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H. (editors). 1992. **Power and Profit**. Cape Town: Oxford University Press.
- Instituut vir Personeelbestuur (Suid-Afrika). (Geen datum). **Industrial Relations Policy**. IPB Mannekragtydskrif, Feitebladaanvullings nos. 103-107.
- Jennings, C., McCarthy, W.E.J. & Undy, R. 1990. **Employee relations audits**. London: Routledge.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1989. **Exploring corporate strategy: text and cases**. New York: Prentice Hall.
- Jonassen, D.H., Hannum, W.H. & Tessmer, M. 1989. **Handbook of task analysis procedures**. New York: Praeger.
- Kemp, N. 1992. **Labour relations strategies: an interactional approach**. Cape Town: Juta.
- Kerlinger, F.N. 1973. **Foundations of behavioral research**. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kerlinger, F.N. 1986. **Foundations of behavioral research**. 3rd edition. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kidder, L.H. 1980. **Research methods in social relations**. 4th edition. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kinnie, N. 1982. Bargaining structures in multi-plant companies. **Employee Relations**, vol. 4, no. 1, p.23-26.
- Kinnie, N. 1985. Changing management strategies in industrial relations. **Industrial Relations Journal**, vol. 16, no. 4, p.17-24.
- Kinnie, N. 1986. Patterns of industrial relations management. **Employee Relations**, vol. 8, no. 2, p.17-21.

Kinnie, N. 1987. Bargaining within the enterprise: centralised or decentralised? **Journal of Management Studies**, vol. 2, no. 5, p.463-477.

Kinnie, N. 1990. The decentralisation of industrial relations? Recent research considered. **Personnel Review**, vol. 19, no. 3, p.28-34.

Kinnie, N. 1992. **Persoonlike onderhoud met navorsers**. Bath: University of Bath.

Kinnie, N. & Lowe, D. 1990. Performance-related pay on the shopfloor. **Personnel Management**, vol. 22, no. 11, p.45-49.

Kochan, T.A. & Barocci, T.A. 1985. **Human resource management and industrial relations: text, readings and cases**. Boston: Little, Brown and Company.

Kochan, T.A. & Katz, H.C. 1988. **Collective bargaining and industrial relations**. 2nd edition. Homewood, IL: Irwin.

Kochan, T.A., McKersie, R.B. & Cappelli, P. 1984. Strategic choice and industrial relations theory. **Industrial Relations**, vol. 23, no. 1, p.16-39.

Kochan, T.A., McKersie, R.B. & Chalykoff, J. 1986. The effects of corporate strategy and workplace innovations on union representation. **Industrial and Labor Relations Review**, vol. 39, no. 4, p.487-501.

Komorita, S.S. 1963. Attitude content, intensity and the neutral point on the Likert scale. **The Journal of Social Psychology**, vol. 61, p.327-334.

Korman, A.K. 1977. **Organizational behaviour**. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall.

Kroon, J. (redakteur). 1990. **Algemene bestuur**. tweede uitgawe. Pretoria: Haum.

La Belle, C.M. 1984. **Human resource strategic decisions as responses to environmental challenges**. M. SC dissertation. New York: Cornell University, Ithaca.

Labaw, P.J. 1980. **Advanced questionnaire design**. New York: Rappeport.

Laffer, K. 1974. Is industrial relations an academic discipline? **Journal of Industrial Relations**, vol. 16, p.62-73.

Lengnick-hall, C.A. & Lengnick-hall, M.L. 1988. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. **Academy of Management Review**, vol. 13, no. 3, p. 454-470.

Le Roux, P.A.K. 1990. Levels of bargaining: legal aspects. **Industrial Relations Journal of South Africa**, vol. 10, no. 3, p.1-8.

Le Roux, P.A.K. & Van Niekerk, A. 1994. **The South African law of unfair dismissal**. Cape Town: Juta.

Lewis, G. 1988. **Corporate strategy in action**. London: Routledge.

Liddell-Hart, B.H. 1967. **Strategy - the indirect approach**. London: Faber and Faber.

Lloyd, B. 1992. Mintzberg on the rise and fall of strategic planning: an interview with Bruce Lloyd. **Long Range Planning**, vol. 25, no. 4, p.99-104.

Macdonald, J.D. 1993. **The development of a conceptual model for the education, training and development of operations managers for the South African manufacturing industry**. D.Com thesis. Pretoria: University of South Africa.

Macher, J.H. & Kur, C.E. 1983. Constructing good questionnaires. **Training and Development Journal**, vol. 37, no. 6, p.158-162.

Maitland, R.P. & Hofmeyr, K.B. 1984. Attitude survey - a model. **IPM Manpower Journal**, vol. 13, no. 5, p.36-40.

Marchington, M. 1989. **The management of employee relations**. Phd thesis. Manchester: UMIST, University of Manchester.

Marchington, M. 1990a. Analysing the links between product markets and the management of employee relations. **Journal of Management Studies**, vol. 27, no. 2, p.111-132.

Marchington, M. 1990b. Unions on the Margin? *Employee Relations*, vol. 12, no. 5, p.1-24.

Marchington, M. 1992. *Persoonlike onderhoud met navorsers*. Manchester: UMIST.

Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A. & Ackers, P. 1992. *New developments in employee involvement*. Manchester School of Management: Crown.

Marchington, M. & Harrison, E. 1991. Customers, competitors and choice: employee relations in food retailing. *Industrial Relations Journal*, vol. 22, no. 4, p.286-299.

Marchington, M. & Parker, P. 1990. *Changing patterns of employee relations*. London: Harvester Wheatsheaf.

Marginson, P., Edwards, P.K., Martin, R., Purcell, J. & Sisson, K. 1988. *Beyond the workplace: managing industrial relations in the multi-establishment enterprise*. Oxford: Basil Blackwell.

Marginson, P. & Sisson, K. 1988. The enterprises in profile. In: *Beyond the workplace: managing industrial relations in the multi-establishment enterprise*, edited by Marginson, P., Edwards, P.K., Martin, R., Purcell, J. & Sisson, K. 1988. Oxford: Basil Blackwell.

Marsh, A. 1982. *Employee relations policy and decision making*. Aldershot Hants, Great Britain: Gower Publishing Company Limited.

Marsh, A.I. & Gillies, J.G. 1983. The involvement of line and staff management in industrial relations. In: *Industrial relations and management strategy*, edited by Thurley, K. & Wood, S. 1983. Cambridge: Cambridge University Press.

Marx, S., Rademeyer, W.F. & Reynders, H.J.J. (redakteurs). 1991. *Bedryfsekonomie: riglyne vir ondernemingsbestuur*. Pretoria: JL van Schaik.

Marx, S., Reynders, H.J.J. & Van Rooyen, D.C. (editors). 1993. *Business economics: guidelines for business management*. Pretoria: JL van Schaik.

McCallan, E. & McCray, E. 1975. *Designing and using questionnaires*. Boston: Teaching Resources Corporation.

McGregor, D. 1969. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill.

Mcintosh, J.H. & Archer, A.A. 1985. The state of the art of strategic planning in selected South African companies. **Suid Afrikaanse Tydskrif vir Bedryfsleiding**, vol. 17, no. 2, p.101-107.

Miles, R.E. & Snow, C.C. 1984. Designing strategic human resources systems. **Organizational Dynamics**, vol. 13, no. 1, p.36-52.

Milkovich, G.T. & Glueck, W.T. 1985. **Personnel/human resource management: a diagnostic approach**. 4th edition. Texas: Business Publications.

Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W. 1994. **Human resource management**. 7th edition. Burr Ridge: Irwin.

Miller, P. 1987. Strategic industrial relations and human resource management: distinction, definition and recognition. **Journal of Management Studies**, vol. 24, no. 4, p.347-361.

Miller, P. 1989. Strategic HRM: what it is and what it isn't. **Personnel Management**, February, p.46-51.

Miller, P. 1991. Strategic human resource management: an assessment of progress. **Human Resource Management Journal**, vol. 1, no. 4, p.23-39.

Mintzberg, H. 1988. Opening up the definition of strategy. In: **The strategy process: concepts, contexts, and cases**, edited by Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R. 1988. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H. 1990. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 11, p.171-195.

Mohamed, Y. 1989. Worker participation: a trojan horse? **South African Labour Bulletin**, vol. 14, no. 5, p.93-100.

Moore, R.S. 1992. South African management perceptions of research in human resource management and industrial relations. **Industrial Relations Journal of South Africa**, vol. 12, no. 2, p.17-35.

Mouton, J. & Marais, H.C. 1989. **Metodologie van die geesteswetenskappe: basiese begrippe**. Pretoria: RGN.

Mueller, F. & Purcell, J. 1992. The drive for higher productivity. **Personnel Management**, May, p.28-33.

Mulaik, S.A. 1972. **The foundation of factor analysis**. New York: McGraw-Hill.

Murray, A.I. 1988. A contingency view of Porter's 'generic strategies'. **Academy of Management Review**, vol. 13, p.390-400.

Nel, C. 1994. The challenge of organisational transformation: Democracy at work. **People Dynamics**. vol. 12, no. 12, p.8-15.

Nel, J. 1989. Trade union recognition: company policy essential part of IR strategies. **Management Today**, March, p.29-30.

Nel, P.S., Erasmus, B.J. & Swanepoel, B.J. 1993. **Successful labour relations: guidelines for practice**. Pretoria: Van Schaik.

Nininger, J.R. 1982. **Managing human resources: a strategic perspective**. Canada: The Conference Board of Canada, Study No. 71.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. 1994. **Human resource management: gaining a competitive advantage**. Burr Ridge: Irwin.

Nuttall, M.W. 1989. **Industrial relations strategies**. Aldershot: Avebury.

O'Regan, C. 1991. Possibilities for worker participation in corporate decision-making, In: **Labour Law**, edited by Bennett, T.W., Devine, D.J., Hutchinson, D.B., Leeman, C.M., Murray, C.M. & Smit, D. van Zyl. 1991. Cape Town: Juta.

Owen, T. 1979. **The manager and industrial relations**. Oxford: Pergamon Press.

Payne, T. 1994. Peace and productivity all a matter of trust. **Sunday Times, Business Times**, March 27, p.12.

Pearce, J.A. & Robinson, R.B. 1988. **Formulation and implementation of competitive strategy**. 3rd edition, Homewood, IL: Irwin

Pearce, J.A. & Robinson, R.B. 1991. **Formulation, implementation and control of competitive strategy**. 4th edition, Homewood, IL: Irwin.

Phillips, J.J. 1985. **Improving supervisors' effectiveness**. San Fransisco: Jossey-Bass.

Pieper, R. (editor). 1990. **Human resource management: an international comparison**. Berlin: Walter de Guyter.

Plunkett, W.R. 1989. **Supervision: the direction of people at work**. Massachusetts: Allyn and Bacon.

Poole, M. 1986. Managerial strategies and 'styles' in industrial relations: a comparative analysis. **Journal of General Management**, vol. 12, no. 1, p.40-53.

Poole, M. 1992. **Persoonlike onderhoud met navorsers**. Cardiff: Cardiff Business School.

Porter, M.E. 1980. **Competitive strategy**. New York: Free Press.

Porter, M.E. 1985. **Competitive advantage**. New York: Free Press.

Purcell, J. 1977/78. Management control through collective bargaining: a future strategy. **Manchester Business School Review**, vol. 2, no. 3, p.17-23.

Purcell, J. 1978. Management control through collective bargaining: a future strategy. **Manchester Business School Review**, vol. 2, no. 4, p.13-19.

Purcell, J. 1979. Applying control systems to industrial relations. **Journal of the Operational Research Society**, vol. 30, no. 12, p.1037-1046.

Purcell, J. 1983. The management of industrial relations in the modern corporation: agenda for research. **British Journal of Industrial Relations**, vol. 21, no. 1, p.1-16.

Purcell, J. 1987. Mapping management styles in employee relations. **Journal of Management Studies**, vol. 24, no. 5, p.533-548.

Purcell, J. 1992. **Persoonlike onderhoud met navorsers**. Oxford: Templeton College.

Purcell, J. & Sisson, K. 1983. Strategies and practice in the management of industrial relations. In: **Industrial relations in Britain**, edited by Bain, G.S. 1983, Oxford: Basil Blackwell.

Purcell, J. & Undy, R. 1986. Research into the management of employee relations at Templeton College. **Employee Relations**, vol. 8, no. 5, p.15-22.

Quinn, J.B. 1980. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, IL: IRWIN.

Reese, K. 1991. **Trade unions and management in industrial democracy**. Johannesburg: Lexicon.

Republic of South Africa. 1994. White paper on reconstruction and development. **Government Gazette**, no. 16085, 15 November. Pretoria: Government Printer.

Rigby, C. 1992. The disempowerment of South African supervisors. **People Dynamics**, vol. 10, no. 10, p.19&22.

Robbins, S.P. 1987. **Organization theory : structure, design and applications**. 2nd edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Robinson, D.M. 1969. **Writing reports for management decisions**. Ohio: Merrill.

Rossett, A. 1987. **Training needs assessment: techniques in training and performance development series**. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Rothwell, W.J. & Kazanas, H.C. 1988. **Strategic human resources planning and management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rothwell, W.J. & Kazanas, H.C. 1989. **Strategic human resources development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rue, L.W. & Byars, L.L. 1989. **Management: theory and application**. Boston: IRWIN.

Russel, R. & Rus, V. 1991. **International handbook of participation in organizations**. Oxford: Oxford University Press.

Ryan, C. 1995. From fringe to centre. **People Dynamics**, vol. 13, no. 2, p.16-20.

Rycroft, A. & Jordaan, B. 1992. **A guide to South African labour law**. 2nd edition. Cape Town: Juta.

Salamon, M. 1987. **Industrial relations theory and practice**. New York: Prentice Hall.

Salamon, M. 1992. **Industrial relations theory and practice**. 2nd edition. New York: Prentice Hall.

Sartain, A.Q. & Baker, A.W. 1978. **The supervisor and the job**. 3rd edition. Tokyo: McGraw-Hill.

SAS User's Guide. 1985. **Statistics, version 5 edition**. Cary, NC: SAS Institute.

Sauer, R.L. & Voelker, K.E. 1993. **Labor relations: structure and process**. 2nd edition. New York: Macmillan.

Schendel, D. 1992. Introduction to the summer 1992 special issue on 'strategy process research'. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p.1-4.

Schendel, D.E. & Hofer, C.W. 1979. **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston: Little Brown and Company.

Schilit, W.K. 1987. An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions. **Journal of Management Studies**, vol. 24, no. 3, p.271-293.

Schnetler, J., Stoker, D.J., Dixon, B.J., Herbst, D. & Geldenhuys, E. 1989. **Opname-metodes in die praktyk**. Pretoria: RGN.

Scholtz, G.J. 1991. **The role and functions of the labour relations manager**. M.Com dissertation, Durban: University of Natal.

Schuler, R.S. 1987. **Personnel and human resource management**. 3rd edition. St. Paul: West.

Schuler, R.S. 1990. **Repositioning the human resource function: transformation or demise?** *Academy of Management Executive*, vol. 4, no. 3, p.49-60.

Schuler, R.S. 1992. **Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business**. *Organizational Dynamics*, Summer, p.18-32.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E. 1987. **Linking competitive strategies with human resource management practices**. *The Academy of Management Executive*, vol. 1, no. 3, p.207-219.

Segal, S. 1994. **A challenge for employers**. *Productivity SA*, vol. 20, no. 4, p.8-9.

Sentrale Statistiekdiens. 1994. **Bulletin van statistieke**. Kwartaal geëindig September 1994, vol. 28, no.3.

Sharplin, A. 1985. **Strategic management**. New York: McGraw-Hill.

Shirley, R.C. 1982. **Limiting the scope of strategy: a decision band approach**. *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 2, p.262-268.

Singer, P.G. 1990. **The impact of the process of privatisation on the role and functions of the corporate personnel department: a case study of National Grid Company**. M.A. dissertation in **Industrial Relations**, Warwick: Warwick University.

Sisson, K. 1984. **Changing strategies in industrial relations**. *Personnel Management*. May, p.24-27.

Sisson, K. 1987. **The management of collective bargaining: an international comparison**. Oxford: Blackwell.

Sisson, K. 1989. **Personnel management in perspective**. In: **Personnel Management in Britain**, edited by Sisson, K. 1989. Oxford: Basil Blackwell.

Sisson, K. 1992. **Persoonlike onderhoud met navorsers**. Coventry: Industrial Relations Research Unit, Warwick University.

Sisson, K. & Sullivan, T. 1987. Editorial: Management strategy and industrial relations. **Journal of Management Studies**, vol. 24, no. 5, p.426-432.

Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W. 1990. **Managing industrial relations in South Africa**. Pretoria: Digma.

Smit, P.J. & Cronjé, G.J. de J. (editors). 1992. **Management principles: a contemporary South African edition**. Kenwyn: Juta.

Smit, P.J., Erasmus, B.J. & Swanepoel, B.J. 1991. **Military Management II: only study guide for MBII, Course 2**. Pretoria: Centre for Business Economics, Unisa.

Smith, C. 1995. Collective yes. **Finance Week**, July 13-19, vol. 66, no. 2, p.29-30.

Smith, E.C. 1982a. Strategic business planning and human resources: Part I. **Personnel Journal**, vol. 61, no. 8, p.606-610.

Smith, E.C. 1982b. Strategic business planning and human resources: Part II. **Personnel Journal**, vol. 62, no. 9, p.680-682.

Smith, G.D., Arnold, D.R. & Bizell, B.G. 1988. **Business strategy and policy**. 2nd edition. Boston: Houghton Mifflin.

Smith, G.J. 1981. **Navorsingsmetodes in die gedragswetenskappe**. Pretoria: HAUM.

Smith, J. 1991. Decentralisation and collective bargaining: the case of British Steel and the Water Companies. **M.A. dissertation in Industrial Relations**, Warwick: Warwick University.

SPA. 1992. **Human resources survey in 23 well known South African organisations**. Johannesburg: SPA Consultants.

Staudohar, P.D. 1991. Labor-management cooperation at NUMMI. **Labor Law Journal**, January, p.57-63.

Steiner, G.A. & Miner, J.B. 1982. **Management policy and strategy**. 2nd edition. New York: MacMillan.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. 1995. **Management**. 6th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Stopher, P.R. & Meyburg, A.H. 1979. **Survey sampling and multi-variate analysis for social scientists and engineers**. Lexington, Massachusetts: Heath.

Storey, J. (editor). 1989. **New perspectives on human resource management**. London: Routledge.

Storey, J. 1992a. **Developments in the management of human resources**. Oxford: Blackwell.

Storey, J. 1992b. HRM in action: the truth is out at last. **Personnel Management**, April, p.28-31.

Storey, J. & Bacon, N. 1992. **Individualism and collectivism: into the 1990's**. Paper prepared for the British Universities Industrial Relations Association annual conference, University of Warwick, 10-12 July, p.1-22.

Suid Afrikaanse Reserwebank. 1994. **Kwartaalblad**. September, no. 193.

Swanepoel, B.J. 1989. **Strategieformulering as vertrekpunt vir die bestuur van arbeidsverhoudinge**. M.Com verhandeling. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Swanepoel, B.J. 1990. Arbeidsverhoudingestrategie vanuit 'n bestuurs oogpunt. **South African Journal of Labour Relations**, vol. 14, no. 2, p.27-42.

Thacker, J.W. & Fields, M.W. 1987. Union involvement in quality-of-worklife efforts: a longitudinal investigation. **Personnel Psychology**, vol. 40, p.97-111.

Thompson, A.A. & Strickland, A.J. 1989. **Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager**. 4th edition, Homewood, IL: BPI/IRWIN.

Thurley, K. & Wood, S. 1983. Business strategy and industrial relations strategy. In: **Industrial relations and management strategy**, edited by Thurley, K. & Wood, S. 1983. Cambridge: Cambridge University Press.

Timperley, S. 1980. Organisation strategies and industrial relations. **Industrial Relations Journal**, vol. 11, no. 5, p.38-45.

Tonkin, A. & Alfred, M. 1994. Competitiveness in perspective. **People Dynamics**, vol. 12, no. 12, p.25-35.

Torrington, D. 1989. Human resource management and the personnel function. In: **New perspectives on human resource management**, edited by Storey, J. 1989. London: Routledge.

Travers, A.W. 1988. **Supervision: techniques and new dimensions**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Tsui, A.S. 1987. Defining the activities and effectiveness of the human resource department: a multiple constituency approach. **Human Resource Management**, vol. 6, no. 1, p.35-69.

Tustin, C. 1994. **Industrial relations: a psychological approach**. Halfway House: Southern.

Tyson, S. 1987. The management of the personnel function. **Journal of Management Studies**, vol. 24, no. 5, p.523-532.

Tyson, S. 1995. **Human resource strategy: towards a general theory of human resource management**. London: Pitman.

Tyson, S. & Fell, A. 1986. **Evaluating the personnel function**. London: Hutchinson.

Verma, A. 1983. **Union and nonunion industrial relations systems at the plant level**. D. Phil thesis, Massachusetts: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Vermeulen, W. 1987. 'n **Ondersoek na sekere aspekte van proaktiewe omgewingsbestuur by enkele toonaangewende Suid-Afrikaanse finansiële instellings**. M.Com verhandeling. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

BRON-26

Visser, J.C. 1988. **Mannekragnavorsing in Suid-Afrikaanse finansiële instellings. M.Com verhandeling.** Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Visser, J.C. 1993. **Die meting van die bydrae van mannekragbestuur tot organisasiedoelwitte.** D. Com proefskrif. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Waddel, W.C. 1986. **The outline of strategy.** Ohio: Planning Forum.

Wheeler, H.N. 1986. **Industrial relations from a natural science perspective.** *Labour Law*, vol. 37, no. 8, p.544-549.

Williamson, J.B., Karp, D.A., Dalphin, J.R. & Gray, P.S. 1982. **The research craft: an introduction to social research methods.** 2nd edition. Boston: Little Brown.

Willman, P. & Winch, G. 1985. **Innovation and management control: labour relations at Blacks.** Cambridge: Cambridge University Press.

Wolmarans, I.S. & Eksteen, J.J. 1987. **Behoeftebepaling: besin voor jy begin.** Pretoria: Gutenberg.

Wood, S. 1982. **The study of management in British industrial relations.** *Industrial Relations Journal*, vol. 13, no. 2, p.51-61.

Zemke, R. & Kramlinger, T. 1982. **Figuring things out: a trainer's guide to needs analysis and task analysis.** Reading: Addison-Wesley.

BYLAAG A

20 December 1993

Tel. No.: 011-6520153
Room No. 3-31

Dear Colleague

RESEARCH PROJECT: HUMAN RESOURCE AND INDUSTRIAL RELATIONS MANAGEMENT

South Africa is on the verge of a new dispensation! The major challenge facing all of us is to create a stable, economically prosperous South Africa which can provide job opportunities (and hence a good quality of life) for ourselves and our children.

There is increasingly pressure for improved productivity, quality, and international business competitiveness. In this regard experience of the world's most successful countries teaches us one very important thing: **WE HAVE TO FIND OUR OWN, UNIQUE SOLUTIONS TO SOLVE OUR OWN, UNIQUE PROBLEMS!**

We thus have to do research that can improve our knowledge of how to face our challenges and solve our problems - problems and challenges which, if left unattended, can become threats to the future well being of our children.

In this regard research which can add value to management practice and business success in South Africa, and hence economic prosperity, is supported and often undertaken by the Graduate School of Business Leadership of the University of South Africa.

Hence the above research project and enclosed questionnaire. The successful management of all people related issues plays an extremely important role in successful organisations, world wide.

Your organisation has been scientifically selected to form part of this important research project. **PLEASE JOIN IN THE RESEARCH BY COMPLETING THE QUESTIONNAIRE AND RETURNING IT IN THE ENCLOSED SELF-ADDRESSED ENVELOPE BY 21 JANUARY 1994!**

Only with your contributions can this research be completed successfully. Confidentiality is assured. You are not required to indicate your or your organisation's name. Also, information obtained will not be discussed or dealt with on an individual basis - rather, information will be grouped together and dealt with in a collective fashion before conclusions are made.

The research results should provide vital information which could help with more successful people management in South African organisations. Should you be interested in a research report you are more than welcome to contact the researcher. You could hence view the approximate 25 minutes of your time spent on completing the questionnaire, as a potential investment.

Thanking you in anticipation.

Yours sincerely



PROF WMJ HUGO
DIRECTOR: SBL



RESEARCHER: MR BJ SWANEPOEL

Leadership in practice
Leierskap in die praktyk

QUESTIONNAIRE: HUMAN RESOURCE AND INDUSTRIAL RELATIONS MANAGEMENT

Please respond to all the questionnaire items by either:

- * placing a cross in the appropriate box
- * writing a number (as instructed) in the answer box
- * giving a written answer in the space provided

PLEASE NOTE: QUESTIONS ALSO APPEAR ON THE REVERSE SIDE OF EACH PAGE

SECTION A

1. Choose which one of the following describes best the type and level of your position within the organisation.

Top level human resource executive	
High level human resource manager	
Middle level/senior human resource officer	
Lower level human resource officer	

2. In terms of how your organisation is structured, where does your place of work fit in? (tick the next appropriate box)

Group head office/corporate level	
Divisional/intermediate level	
Independent business unit level	
Plant level or lower level part of a business unit	

3. Indicate the approximate number of employees in your organisation:
(Write the number in the space below)

--	--	--	--	--	--	--	--

4. Please indicate the approximate annual turnover of your organisation (tick the appropriate box)

Less than R500 000,00	
R0,5 million - R1,0 million	
R1,1 million - R2,0 million	
R2,1 million - R3,0 million	
R3,1 million - R5,0 million	
R5,1 million - R10,0 million	
R10,1 million - R100 million	
More than R100 million	

5. Please indicate the sector of your organisation's main activity.

Industrial	
Mining	
Construction	

6. Which one of the following describes best the nature of competition in the market environment in which your organisation operates? (tick the appropriate box)

Extremely competitive	
Relatively high level of competition	
Relatively low level of competition	
Extremely little or no competition	
I don't really know	

7. To what extent is long term "strategic planning" done in your organisation?

Not at all	
To a little extent	
To quite a great extent	
Very extensively	
I don't really know	

8. Are you a member of the management team responsible for strategic planning and decision making?

Yes	
No	

9. To what extent does your organisation make use of temporary and/or part time staff?

Not at all	
To a little extent	
To a great extent	
To an extreme extent	

10. To what extent is your organisation unionised?

Not at all	
To a little extent	
To a great extent	
To an extreme extent	

11. How long has your organisation been dealing with trade unions?

Not applicable - no unionisation	
First contact was very recently	
For some time, say one to three years	
For quite a long time, say four to seven years	
For a very long time, say eight to twelve years	
For an extremely long time, say more than twelve years	

12. How many employees work in the human resource department/section (including all subsections like administration, training and industrial relations) in your organisation? (Write in the approximate number)

--	--	--	--

13. How do you view the broad/general approach of trade unions with which your organisation has to deal? (Use the following five point scale and make a cross in the appropriate box).

Extremely unreasonable difficult and conflict orientated

1	2	3	4	5

Extremely understanding, open minded and co-operative

14. What is the level of your highest academic qualification?

Lower than matric	
Matric	
One to two years past matric	
B-Degree/Diploma	
Honours/Higher diploma	
Masters degree or higher	

15. How many years of experience do you have in the field of human resource management? (Write in the number of years):

--	--

16. If you are registered with the South African Board of Personnel Practice, indicate your category/ies of registration. (Make a cross in the appropriate box/es).

Not applicable/not registered	
Generalist	
Industrial relations	
Employee assistance	
Recruitment and selection	
Training and development	
Personnel services	
Education and research	
Psychologiae	

SECTION B

In this section you have to give an indication of your personal opinions, feelings, beliefs or views. These questionnaire items have nothing to do with your organisation. Be as frank as possible about how you really feel, "deep down inside", with regard to each aspect.

Use the following scale to indicate the extent to which you agree/disagree with each statement. (Make a cross in the appropriate box next to each item)

Scale: 1 Strongly disagree 2 Disagree 3 Agree 4 Strongly agree

	1	2	3	4
1. There is no need for trade unions really				
2. The average employee is inherently lazy				
3. Most employees want to have more responsibility at work				
4. Allowing employees to be involved in more traditional "management related" decisions can only cause problems				
5. Trade unions should actually be outlawed				
6. The work performance of individuals have to be directed and controlled very strictly				
7. Collective bargaining between employer- and labour representatives is merely a waste of management's time				
8. The average person has a lot of untapped potential to contribute towards problem solving at work				
9. Any person who wants to belong to a trade union, should be allowed to do so				
10. Trade unions are necessary to restore natural power imbalances in society				
11. The goals and interests of management are naturally in conflict with those of non-management employees				
12. Allowing employees to control their own work more, will lead to improved work performance				
13. The average person wants to be creative				
14. Most people work purely because they have to make a living				

Scale: 1 Strongly disagree 2 Disagree 3 Agree 4 Strongly agree

	1	2	3	4
15. Trade unions actually merely leads to distrust between management and workers				
16. The average person has to be threatened in order to get adequate work performance				
17. Trade unions can play a constructive role in organisations				
18. Workers generally need representatives to protect their interests in the workplace				
19. It is good that trade unions challenge management decisions and prerogatives				
20. The average person dislikes work				

SECTION C

In this section you have to respond two times with regard to each aspect/questionnaire item. (You thus have to make a cross in column A and B):

- (i) In column A you have to indicate the extent to which you think the aspect is presently the case in your organisation.
- (ii) In column B you have to indicate the extent to which you think the aspect should (ideally speaking according to your own opinion) be the case in order to make your organisation more successful.

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent

3 To a great extent 4 To an extreme extent

	A (presently)				B (ideally)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Trade union contact is avoided								
2. Employees are praised for good work								
3. Employees are hired and fired at random								
4. The personal needs of individual employees are ignored								
5. Efforts are made to be as "union-free" as possible								
6. Employee behaviour and performance is constantly monitored								
7. Trade union demands are actively resisted								
8. When union officials and organisers enter company premises they are "bashed out"								
9. Employees are spurred on to work hard through "threats of punishment"								
10. Management reluctantly deals with unions only when the law requires it								
11. Union involvement is contained and restricted to the minimum of issues								
12. Trade unions are recognised and dealt with only if they can prove majority representation								

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent

	A (presently)				B (ideally)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
13.	Management is in favour of employee assistance programmes, to help troubled employees (with personal problems)							
14.	Management places emphasis on job security of employees							
15.	Fairness and adequacy are the overriding principles of remuneration							
16.	Management waits for trade unions to initiate negotiations rather than initiating it themselves							
17.	Management emphasises the importance of the general welfare and well being of all employees							
18.	Bargaining with trade unions is characterised by a style of "tough", "hard-lined", win-lose interactions							
19.	There are many job classifications and levels with emphasis on hierarchy and respect for seniority							
20.	Management prefers a friendly and "open" approach towards bargaining with trade unions							
21.	Management doesn't tolerate it when employees don't work strictly according to procedures and/or rules							
22.	Management's approach to bargaining is to create "win-win" situations for labour and the employer							
23.	Management emphasises the need to invest money/time in training which is orientated towards <u>future career needs</u> of employees							
24.	Management prefers to regularly consult with trade unions on human resource management issues							

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent

	A (presently)				B (ideally)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
25.	Management is only prepared to compensate employees at the minimum required levels							
26.	Employees rotate amongst various jobs							
27.	Managers are proponents of direct worker participation and involvement							
28.	Management is prepared to disclose business information to trade unions							
29.	Management favours the promotion of those employees who are always obedient and show respect for seniority							
30.	Performance related pay is emphasised							
31.	Management supports the idea of flexibility for employees to do their work the way they think it's best							
32.	Management is in favour of various structures for union-management collaboration, like joint committees or union-management task forces							
33.	Management prefers to formalise relationships with trade unions through legalised agreements							
34.	Employees are paid at market rates							
35.	Multi-skilling is a priority							
36.	Trade unions are viewed as actual business partners and important organisational stakeholders							
37.	Management supports the idea of trade union representation at a high level in the organisation (eg. board level)							

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent

	A (presently)				B (ideally)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
8.	Before business strategy decisions are made at top management level, the relevant <u>human resource</u> implications are considered							
9.	Before business strategy decisions are made at top management level, the relevant <u>industrial relations</u> implications are considered							
10.	The organisation's mission statement reflects the fundamental philosophy and/or aim of management w.r.t. the management of <u>individual employees</u>							
11.	The organisation's mission statement reflects the fundamental philosophy and/or aim of management w.r.t. the management of <u>trade unions and industrial relations</u>							
12.	<u>Human resource</u> decisions (eg. recruitment, selection, training) are made without first giving due cognisance to the <u>industrial relations</u> implications							
13.	The organisation has a formal written policy document regarding <u>human resource</u> management							
14.	The organisation has a formal written policy document regarding the management of <u>industrial relations</u>							
15.	A formal, written "business plan" for <u>human resource</u> management exists in the organisation							
16.	A formal, written "business plan" for <u>industrial relations</u> management exists in the organisation							

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent

	A (presently)				B (ideally)					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
17.	Special efforts are made to propagate top management's <u>human resource</u> management strategies/policies to other role players, for example by making them aware of it through the distribution of brochures or/and displaying posters									
18.	Special efforts are made to propagate top management's <u>industrial relations</u> management strategies/policies to other role players, for example by making them aware of it through the distribution of brochures or/and displaying posters									
19.	Special efforts are made to explain to all employees/managers why certain <u>human resource</u> policies are followed, what their advantages are and so forth, for example by making use of video's or/and educational articles in in-house newspapers									
20.	Special efforts are made to explain to all employees/managers why certain <u>industrial relations</u> policies are followed, what their advantages are and so forth, for example by making use of video's or/and educational articles in in-house newspapers									
21.	The following parties are trained to become competent/skillful in <u>human resource</u> management:									
	(a) higher level management									
	(b) middle level management									
	(c) lower level supervisors/foremen									
	(d) shop stewards									
	(e) <u>industrial relations</u> specialists									

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent

3 To a great extent 4 To an extreme extent

		A (presently)				B (ideally)			
		1	2	3	4	1	2	3	4
22.	The following parties are trained to become competent/skillful in <u>industrial relations</u> management:								
	(a) higher level management								
	(b) middle level management								
	(c) lower level supervisors/foremen								
	(d) shop stewards								
	(e) <u>human resource</u> specialists								
23.	The following parties are given ample opportunity to provide inputs into the formulation of the organisation's <u>human resource</u> policies/strategies:								
	(a) higher level management								
	(b) middle level management								
	(c) lower level supervisors/foremen								
	(d) shop stewards and/or union officials								
	(e) <u>industrial relations</u> specialists								
24.	The following parties are given ample opportunity to provide inputs into the formulation of the organisation's <u>in-</u> <u>ustrial relations</u> policies/strategies:								
	(a) higher level management								
	(b) middle level management								
	(c) lower level supervisors/foremen								
	(d) shop stewards and/or union officials								
	(e) <u>human resource</u> specialists								

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent

	A (presently)				B (ideally)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
25. Line managers are officially sanctioned according to their performance in the area of <u>human resource</u> management relevant to their jobs/roles, eg. by means of:								
(a) strict corrective discipline if they underperform								
(b) financial rewards for outstanding performance								
(c) recognition (by means of certificates for example) for "excellent" <u>human resource</u> management								
26. Line managers are officially sanctioned according to their performance in the area of <u>industrial relations</u> management relevant to their jobs/roles, eg. by means of:								
(a) strict corrective discipline if they underperform								
(b) financial rewards for outstanding performance								
(c) recognition (by means of certificates for example) for "excellent" <u>industrial relations</u> management								
27. <u>Human resource</u> specialists do "management by walking about" to monitor and assist other role players regarding the implementation of relevant policies and the utilisation of procedures/processes								

SECTION E

Answer each question according to the appropriate instruction.

1. When it comes to making decisions about personnel related issues, who are the key role players and/or decision makers in your organisation? (tick only the appropriate box).

The <u>human resource</u> /personnel specialists/departments	<input type="checkbox"/>
The line managers themselves	<input type="checkbox"/>
External consultants	<input type="checkbox"/>
Others? (Please specify)	

2. When it comes to making decisions about industrial relations related issues, who are the key role players and/or decision makers in your organisation? (tick only the appropriate box).

The <u>industrial relations</u> specialists/departments	<input type="checkbox"/>
The line managers themselves	<input type="checkbox"/>
External consultants	<input type="checkbox"/>
Others? (Please specify)	

3. At which level within your organisation are most of the important industrial relations management decisions made?

Corporate/head office level	<input type="checkbox"/>
Divisional level	<input type="checkbox"/>
Plant or Business unit level	<input type="checkbox"/>
Other? (Please specify)	

4. At which level within your organisation are most of the important human resource management decisions made?

Corporate/head office level	<input type="checkbox"/>
Divisional level	<input type="checkbox"/>
Plant or Business unit level	<input type="checkbox"/>
Other? (Please specify)	

5. Which of the following describes best the general role of the human resource specialists/departments in your organisation? (Prioritise your response by writing a "1" in the box which represents the best description and a "3" in the box which is the least applicable):

a.	They basically provide an administrative support type of function	
b.	They provide professional, specialised advice about <u>personnel</u> management issues only	
c.	They not only give advice regarding "people issues", but also actively take part in the "business" decisions of the organisation	

6. Which of the following describes best the general role of the industrial relations specialists/departments in your organisation? (Prioritise your response by writing a "1" in the box which represents the best description and a "3" in the box which is the least applicable):

a.	They basically provide an administrative support type of function	
b.	They provide professional, specialised advice about <u>industrial relations</u> issues only	
c.	They not only give advice regarding <u>industrial relations</u> issues, but also actively take part in the "business" decisions of the organisation	

7. To what extent are the human resource specialists "proactive" in that they provide advice/support and other inputs even before they are requested to do so? (Tick the appropriate box)

Not at all	
To a little extent	
To quite a great extent	
To an extreme extent	

8. To what extent are the industrial relations specialists "proactive" in that they provide advice/support and other inputs even before they are requested to do so? (Tick the appropriate box)

Not at all	
To a little extent	
To quite a great extent	
To an extreme extent	

9. To what extent is collective bargaining centralised in your organisation? (Tick the appropriate box)

Not at all	
To a little extent	
To quite a great extent	
To an extreme extent	
Not applicable	

10. Prioritise how you see the relative importance of the following aspects over the next five to ten years in your organisation. (The most important aspect is given a "1" and the least important aspect a "10". You thus have to write the actual number in the box next to each item).

a.	Provide more welfare services like housing, transport and employee assistance	
b.	Find new co-operative ways of dealing with <u>trade unions</u>	
c.	Implement affirmative action policies and practices	
d.	Improve employment practices (recruitment and selection)	
e.	Improve interpersonal relations	
f.	Arrange more worker participation	
g.	Better utilisation of <u>human resource</u> information systems	
h.	Improve systems for performance appraisal and management	
i.	Improve the health and safety of workers	
j.	Better education, training and development of workers	

BYLAAG B



Privaatsak X780
0001 Pretoria, Suid-Afrika

Private Bag X780
0001 Pretoria, South Africa

Telefoon: 012 - 311-3732
Telephone:

Faks:
Fax: (012) 323-6706

U verwysing:
Your reference:

1994-03 - 04

In order for Telkom to be successful, it is of vital importance that human resource and industrial relations issues are dealt with in a professional way. Important management information can be gathered by means of research in order to assist decision makers in the area of human resource and industrial relations.

In this regard you are requested to complete the enclosed questionnaire and return it in the self addressed envelope as soon as possible.

Please note that confidentiality is assured and that all information will be treated on a collective basis - no individual person's response will be analysed.

Thank you for your co-operation!



GENERAL MANAGER : LABOUR RELATIONS

**QUESTIONNAIRE: HUMAN RESOURCE AND INDUSTRIAL RELATIONS MANAGEMENT IN
TELKOM**

PLEASE NOTE THAT CONFIDENTIALITY IS GUARANTEED AND THAT YOU MUST NOT WRITE YOUR NAME ON THIS QUESTIONNAIRE

Please respond to all the questionnaire items by either:

- * placing a cross in the appropriate box
- * writing a number (as instructed) in the answer box
- * giving a written answer in the space provided

PLEASE NOTE: QUESTIONS ALSO APPEAR ON THE REVERSE SIDE OF EACH PAGE

SECTION A

1. At what management level is your position within Telkom? (tick the appropriate box)

Manager	
Senior Manager	
General Manager	
Senior General Manager	

2. In terms of how Telkom is structured, where does your place of work fit in? (tick the appropriate box)

Head office/corporate level	
Regional level	
Area Management level	

3. Indicate the number of employees working in the section/department for which you are responsible. (Write the number in the space below)

--	--	--	--	--	--	--	--

4. How many years did you work for the "Department of Post & Telecommunications" prior to Telkom's commercialisation? (Write the number in the space below)

--	--

5. How long have you been in your current position? (Write the number in the space below)

--	--

Years

--	--

Months

6. Under what region does your place of work resort? (tick the appropriate box)

Head office	<input type="checkbox"/>
Witwatersrand	<input type="checkbox"/>
Transvaal	<input type="checkbox"/>
Natal	<input type="checkbox"/>
Western Cape	<input type="checkbox"/>
Eastern Cape	<input type="checkbox"/>
OFS & Northern Cape	<input type="checkbox"/>

7. Indicate your gender by ticking the appropriate box.

Male	<input type="checkbox"/>
Female	<input type="checkbox"/>

8. Indicate your race by ticking the appropriate box.

Black	<input type="checkbox"/>
Indian	<input type="checkbox"/>
White	<input type="checkbox"/>
Coloured	<input type="checkbox"/>
Other? (Specify)	<input type="checkbox"/>

9. To what extent are you involved in "strategic planning" exercises?

Not at all	
To a little extent	
To quite a great extent	
Very extensively	
I don't really know	

10. Are you a member of a trade union/staff association?

Yes	
No	

11. To what extent are you involved with trade unions/worker representatives?

Not at all	
To a little extent	
To a great extent	
To an extreme extent	

12. To what extent is Telkom unionised?

Not at all	
To a little extent	
To a great extent	
To an extreme extent	
I don't know	

13. How long have you been dealing with trade unions and/or worker representatives?

Never deal with them	
First contact was very recently	
For some time, say one to three years	
For quite a long time, say four to seven years	
For a very long time, say eight to twelve years	
For an extremely long time, say more than twelve years	

14. How old are you? (Write the number in the space below).

		Years
--	--	-------

15. How do you view the broad/general approach of most trade unions and/or worker representatives with which Telkom has to deal? (Use the following five point scale and make a cross in the appropriate box).

Extremely unreasonable difficult and conflict orientated

1	2	3	4	5

Extremely understanding, open minded and co-operative

16. What is the level of your highest academic qualification?

Lower than matric	
Matric	
One to two years past matric	
B-Degree/Diploma	
Honours/Higher diploma	
Masters degree or higher	

17. How many years of work experience do you have? (Write in the number of years):

--	--

18. If you are a practitioner/specialist in the human resource/industrial relations field, and you are registered with the South African Board of Personnel Practice, indicate your category/ies of registration. (Make a cross in the appropriate box/es).

Not HR/IR practitioner	<input type="checkbox"/>
Practitioner/specialist but not registered	<input type="checkbox"/>
Generalist	<input type="checkbox"/>
Industrial relations	<input type="checkbox"/>
Employee assistance	<input type="checkbox"/>
Recruitment and selection	<input type="checkbox"/>
Training and development	<input type="checkbox"/>
Personnel services	<input type="checkbox"/>
Education and research	<input type="checkbox"/>
Psychologiae	<input type="checkbox"/>

19. What is your home language?

English	<input type="checkbox"/>
Afrikaans	<input type="checkbox"/>
Other? (Specify)	<input type="checkbox"/>

20. To what extent are you uncertain about your future job security within Telkom? (Tick the appropriate box)

Not at all	<input type="checkbox"/>
To a little extent	<input type="checkbox"/>
To a great extent	<input type="checkbox"/>
To an extreme extent	<input type="checkbox"/>

SECTION B

In this section you have to give an indication of your personal opinions, feelings, beliefs or views. These questionnaire items have nothing to do with Telkom. Be as frank as possible about how you really feel, "deep down inside", with regard to each aspect.

Use the following scale to indicate the extent to which you agree/disagree with each statement. (Make a cross in the appropriate box next to each item)

Scale: 1 Strongly disagree 2 Disagree 3 Agree 4 Strongly agree

		1	2	3	4
1.	There is no need for trade unions really				
2.	The average employee is inherently lazy				
3.	Most employees want to have more responsibility at work				
4.	Allowing employees to be involved in more traditional "management related" decisions can only cause problems				
5.	Trade unions should actually be outlawed				
6.	The work performance of individuals has to be directed and controlled very strictly at all times				
7.	Collective bargaining between employer- and labour representatives is merely a waste of management's time				
8.	The average person has a lot of untapped potential to contribute towards problem solving at work				
9.	Any person who wants to belong to a trade union, should be allowed to do so				
10.	Trade unions are necessary to restore natural power imbalances in society				
11.	The goals and interests of management are naturally in conflict with those of non-management employees				
12.	Allowing employees to control their own work more, will lead to improved work performance				
13.	The average person wants to be creative				
14.	Most people work purely because they have to make a living				

Scale: 1 Strongly disagree 2 Disagree 3 Agree 4 Strongly agree

	1	2	3	4
15. Trade unions actually merely lead to distrust between management and workers				
16. The average person has to be threatened in order to get adequate work performance				
17. Trade unions can play a constructive role in organisations				
18. Workers generally need representatives to protect their interests in the workplace				
19. It is good that trade unions challenge management decisions and prerogatives				
20. The average person dislikes work				

SECTION C

In this section you have to respond two times with regard to each aspect/questionnaire item. (You thus have to make a cross in column A and B):

- (i) In column A you have to indicate the extent to which you think the aspect is presently the case in Telkom.
- (ii) In column B you have to indicate the extent to which you think the aspect should (ideally speaking according to your own opinion) be the case in order to make Telkom more successful.

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent

3 To a great extent 4 To an extreme extent

5 I don't know

		A (presently)					B (ideally)			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
1.	Trade union contact is avoided									
2.	Employees are praised for good work									
3.	Employees are hired and fired at random									
4.	The personal needs of individual employees are ignored									
5.	Efforts are made to be as "union-free" as possible									
6.	Employee behaviour and performance is constantly monitored (strictly)									
7.	Trade union demands are actively resisted									
8.	When union officials and organisers enter company premises they are "bashed out"									
9.	Employees are spurred on to work hard through "threats of punishment"									
10.	Management reluctantly deals with unions only because the law requires it									
11.	Union involvement is contained and restricted to the minimum of issues									
12.	Trade unions will be recognised and dealt with only if they can prove majority representation									

- Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
- 3 To a great extent 4 To an extreme extent
- 5 I don't know

		A (presently)					B (ideally)			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
13.	Management is in favour of employee assistance programmes, to help troubled employees (with personal problems)									
14.	Management places emphasis on job security of employees									
15.	Fairness and adequacy are the overriding principles of remuneration									
16.	Management waits for trade unions to initiate negotiations rather than initiating it themselves									
17.	Management emphasises the importance of the general welfare and well being of all employees									
18.	Bargaining with trade unions is characterised by a style of "tough", "hard-lined", win-lose interactions									
19.	There are many job classifications and levels with emphasis on hierarchy and respect for seniority									
20.	Management prefers a friendly and "open" approach towards bargaining with trade unions									
21.	Management doesn't tolerate it when employees don't work <u>strictly</u> according to procedures and/or rules									
22.	Management's approach to bargaining is to create "win-win" situations for <u>labour and Telkom</u>									
23.	Management emphasises the need to invest money/time in training which is orientated towards <u>future career needs</u> of employees									
24.	Management prefers to regularly consult with trade unions on <u>human resource management</u> issues									

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent
 5 I don't know

	A (presently)					B (ideally)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
25.	Management is only prepared to compensate employees at the minimum required levels									
26.	Employees rotate amongst various jobs									
27.	Management prefers direct worker participation and involvement									
28.	Management is prepared to disclose business information to trade unions									
29.	Management favours the promotion of those employees who are always obedient and show respect for seniority									
30.	Performance related pay is emphasised									
31.	Management supports the idea of flexibility for employees to do their work the way they think it's best									
32.	Management is in favour of various structures for union-management collaboration, like joint committees or union-management task forces									
33.	Management prefers to formalise relationships with trade unions through legalised agreements									
34.	Employees are paid at market rates									
35.	Multi-skilling is a priority									
36.	Trade unions are viewed as actual business partners and important stakeholders in Telkom									
37.	Management supports the idea of trade union representation at a high level in Telkom (eg. board level)									

- Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent
 5 I don't know

	A (presently)					B (ideally)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
38.	Autonomous work teams are emphasised									
39.	Participation of trade unions in the formulation of business strategies is supported by management									
40.	Management resists the election of shop stewards									
41.	Management's approach is to seek as much as possible common ground when they bargain with trade unions									
42.	Management prefers <u>informal</u> to legal/formalised relationships with trade unions									
43.	Employees can join in profit sharing schemes									
44.	The punishment of workers who underperform is emphasised									
45.	All workers constantly have to work the maximum hours									
46.	Employees experience uncertainty and anxiety regarding their future job security									

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent 3 To a great extent 4 To an extreme extent 5 I don't know

	A (presently)					B (ideally)			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
8. Before business strategy decisions are made at top management level, the relevant <u>human resource</u> implications are considered									
9. Before business strategy decisions are made at top management level, the relevant <u>industrial relations</u> implications are considered									
10. Telkom's mission statement reflects the fundamental philosophy and/or aim of management w.r.t. the management of <u>individual employees</u>									
11. Telkom's mission statement reflects the fundamental philosophy and/or aim of management w.r.t. the management of <u>trade unions and industrial relations</u>									
12. <u>Human resource</u> decisions (eg. recruitment, selection, training) are made without first giving due cognisance to the <u>industrial relations</u> implications									
13. Telkom has a formal written policy document regarding <u>human resource</u> management	Yes	No				Yes	No		
14. Telkom has a formal written policy document regarding the management of <u>industrial relations</u>	Yes	No				Yes	No		
15. A formal, written "business plan" for <u>human resource</u> management exists in Telkom	Yes	No				Yes	No		
16. A formal, written "business plan" for <u>industrial relations</u> management exists in Telkom	Yes	No				Yes	No		

Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent
 5 I don't know

	A (presently)					B (ideally)			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
22.	The following parties are actively trained by Telkom to become competent/ <u>industrial relations</u> management:								
	(a)	Senior General & General Managers							
	(b)	Senior Managers & Managers							
	(c)	lower level supervisors/foremen							
	(d)	shop stewards							
	(e)	<u>human resource</u> specialists							
23.	The following parties are given opportunity to provide inputs into the formulation of Telkom's <u>human resource</u> policies/strategies:								
	(a)	Senior General & General Managers							
	(b)	Senior Managers & Managers							
	(c)	lower level supervisors/foremen							
	(d)	shop stewards and/or union officials							
	(e)	<u>industrial relations</u> specialists							
24.	The following parties are given opportunity to provide inputs into the formulation of Telkom's <u>industrial relations</u> policies/strategies:								
	(a)	Senior General & General Managers							
	(b)	Senior Managers & Managers							
	(c)	lower level supervisors/foremen							
	(d)	shop stewards and/or union officials							
	(e)	<u>human resource</u> specialists							

- Scale: 1 Not at all 2 To a little extent
 3 To a great extent 4 To an extreme extent
 5 I don't know

	A (presently)					B (ideally)			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
25. <u>I</u> am officially sanctioned according to my performance in the area of <u>human resource</u> management relevant to my job/role, eg. by means of:									
(a) strict corrective discipline if I underperform									
(b) financial rewards for outstanding performance									
(c) recognition (by means of certificates for example) for "excellent" <u>human resource</u> management									
26. <u>I</u> am officially sanctioned according to my performance in the area of <u>industrial relations</u> management relevant to my job/role, eg. by means of:									
(a) strict corrective discipline if I underperform									
(b) financial rewards for outstanding performance									
(c) recognition (by means of certificates for example) for "excellent" <u>industrial relations</u> management									
27. <u>Regional human resource</u> specialists do "management by walking about" to monitor and assist other role players regarding the implementation of relevant policies and the utilisation of procedures/processes									

SECTION E

Answer each question according to the appropriate instruction.

1. When it comes to making decisions about personnel related issues, who are the key role players and/or decision makers in Telkom?
(tick only the appropriate box).

The <u>regional</u> human resource/personnel specialists	<input type="checkbox"/>
The <u>head office</u> human resource/personnel specialists	<input type="checkbox"/>
The <u>line managers</u> in the region/area themselves	<input type="checkbox"/>
External consultants	<input type="checkbox"/>
Others? (Please specify)	

2. When it comes to making decisions about industrial relations related issues, who are the key role players and/or decision makers in Telkom?
(tick only the appropriate box).

The <u>regional</u> industrial relations specialists	<input type="checkbox"/>
The <u>head office</u> industrial relations specialists	<input type="checkbox"/>
The <u>line managers</u> in the region/area themselves	<input type="checkbox"/>
External consultants	<input type="checkbox"/>
Others? (Please specify)	

3. At which level within Telkom are most of the important industrial relations management decisions made?

Corporate/head office level	<input type="checkbox"/>
Regional level	<input type="checkbox"/>
Area management level	<input type="checkbox"/>
Other? (Please specify)	

4. At which level within Telkom are most of the important human resource management decisions made?

Corporate/head office level	<input type="checkbox"/>
Regional level	<input type="checkbox"/>
Area management	<input type="checkbox"/>
Other? (Please specify)	

5. Which of the following describes best the general role of the human resource specialists/departments in Telkom? (Prioritise your response by writing a "1" in the box which represents the best description and a "3" in the box which is the least applicable):

a.	They basically provide an administrative support type of function only	
b.	They provide <u>professional</u> , specialised advice about <u>personnel</u> management issues only	
c.	They not only give advice regarding "people issues", but <u>also</u> actively take part in the "business" decisions of Telkom	

6. Which of the following describes best the general role of the industrial relations specialists/departments in Telkom? (Prioritise your response by writing a "1" in the box which represents the best description and a "3" in the box which is the least applicable):

a.	They basically provide an administrative support type of function only	
b.	They provide <u>professional</u> , specialised advice about <u>industrial relations</u> issues only	
c.	They not only give advice regarding <u>industrial relations</u> issues, but <u>also</u> actively take part in the "business" decisions of Telkom	

7. To what extent are the human resource specialists "proactive" in that they provide advice/support and other inputs even before they are requested to do so? (Tick the appropriate box for regional specialists as well as for head office specialists)

Regional specialists

Not at all	
To a little extent	
To quite a great extent	
To an extreme extent	

Head office specialists

Not at all	
To a little extent	
To quite a great extent	
To an extreme extent	

8. To what extent are the industrial relations specialists "proactive" in that they provide advice/support and other inputs even before they are requested to do so? (Tick the appropriate box for regional specialists as well head office specialists)

Regional specialists

Not at all	<input type="checkbox"/>
To a little extent	<input type="checkbox"/>
To quite a great extent	<input type="checkbox"/>
To an extreme extent	<input type="checkbox"/>

Head office specialists

Not at all	<input type="checkbox"/>
To a little extent	<input type="checkbox"/>
To quite a great extent	<input type="checkbox"/>
To an extreme extent	<input type="checkbox"/>

9. To what extent is collective bargaining centralised to head office level in Telkom? (Tick the appropriate box)

Not at all	<input type="checkbox"/>
To a little extent	<input type="checkbox"/>
To quite a great extent	<input type="checkbox"/>
Totally	<input type="checkbox"/>

10. To what extent does Telkom's policy allow you to make decisions on the management of your people without involving/informing the specialists? (tick the appropriate box)

Not at all	<input type="checkbox"/>
To a little extent	<input type="checkbox"/>
To quite a great extent	<input type="checkbox"/>
To an extreme extent	<input type="checkbox"/>
I don't really know	<input type="checkbox"/>

11. To what extent do you feel uncertain/incompetent to make industrial relations related decisions without involving the specialists? (tick the appropriate box)

Not at all/never	<input type="checkbox"/>
To some extent/sometimes	<input type="checkbox"/>
To quite a great extent/often	<input type="checkbox"/>
To an extreme extent/always	<input type="checkbox"/>

12. How well are you acquainted with Telkom's industrial relations policy?
(Tick the appropriate box)

Not at all	<input type="checkbox"/>
To a little extent	<input type="checkbox"/>
To a great extent	<input type="checkbox"/>
Totally	<input type="checkbox"/>

13. How well are you acquainted with Telkom's personnel policy? (Tick the appropriate box)

Not at all	<input type="checkbox"/>
To a little extent	<input type="checkbox"/>
To a great extent	<input type="checkbox"/>
Totally	<input type="checkbox"/>

14. To what extent would you like to undergo some further training in the management of industrial relations and/or human resource management?
(Tick the appropriate box)

Not at all	<input type="checkbox"/>
To a little extent	<input type="checkbox"/>
To a great extent	<input type="checkbox"/>
To an extreme extent/urgently	<input type="checkbox"/>

