

**GENERIESE RIGLYNE VIR DIE
IMPLEMENTERING VAN GELYKE
GELEENTHEDE BY 'N GROEP NIE-AANGEWESE
WERKNEMERS**

ELTRONÉ STRAUSS

2004

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)
**GENERIESE RIGLYNE VIR DIE
IMPLEMENTERING VAN GELYKE
GELEENTHEDE BY 'N GROEP NIE-AANGEWESSE
WERKNEMERS**

deur

ELTRONÉ STRAUSS

**Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereiste vir
die graad**

**MAGISTER COMMERCII
(MENSLIKE HULPBRONNEBESTUUR)**

in die

**FAKULTEIT EKONOMIESE EN
BESTUURWETENSKAPPE**

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

PRETORIA

DESEMBER 2004

Studieleier: Prof. J. J. De Beer

BEDANKINGS

Langs hierdie weg will ek graag my diepe dank betuig aan die volgende persone wat almal daartoe bygedra het om hierdie werk moontlik te maak.

- **Prof. J. J. De Beer**, my studieleier, vir besondere deugsame wyse waarop hy hulp en uiterse bekwame leiding gebied het.
- **Mev. S. M. O’Neil**, wat my bygestaan het met die verwerking van my navorsingdata. Haar bemoediging word waardeer.
- **D. Hermann**, se vriendelike hulp en ondersteuning is hoog waardeer. Baie dankie vir die organisering en verspreiding van die vraelyste onder die respondente.
- **Familie en vriende** vir hulle opregte belangstelling en goeie wense.

Alle eer aan God die Vader wat my uit genade die krag gegee het om die studie aan te pak en te voltooi.

SUMMARY

**GENERIC GUIDELINES FOR THE IMPLEMENTATION OF
EMPLOYMENT EQUITY THAT WILL BE ACCEPTABLE BY THE
NON-DESIGNATED GROUP OF EMPLOYEES**

BY

ELTRONÉ STRAUSS

LEADER: PROF. J. J. DE BEER

DEPARTMENT: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

DEGREE: MCOM HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Employment equity initiatives often fail in organisations because of the negative perceptions and lack of support from members of the non-designated group towards the process of implementation of employment equity. The purpose of the study was to identify non-designated-friendly generic guidelines for the implementation of employment equity in an organisation.

Phase one of the study comprised of qualitative research where a literature study was conducted on the methods used to introduce affirmative action, training of affirmative action candidates, and managing of diversity in the work place.

During the second phase of the study a quantitative, survey- approach was followed to determine the perceptions and preferences of the non-designated sample (n=100) with regard to the implementation of employment equity.

From the results of the survey a number of generic guidelines, which are acceptable for employees from the non-designated group, were identified. These guidelines can be utilised to minimise resistance when implementing employment equity measures in the workplace.

OPSOMMING

**GENERIESE RIGLYNE VIR DIE
IMPLEMENTERING VAN GELYKE
GELEENTHEDE BY 'N GROEP NIE-AANGEWESSE
WERKNEMERS**

deur

ELTRONÉ STRAUSS

LEIER: PROF. J. J. DE BEER

DEPARTEMENT: HUMAN RESOURCES MANAMGENT

GRAAD: MCOM MENSLIKE HULPBRONE BESTUUR

Gelykegeleenthede-inisiatiewe in organisasies is dikwels onsuksesvol weens die negatiewe persepsies en 'n tekort aan ondersteuning van die nie-aangewese groep ten opsigte van die implementeringsproses van gelykegeleenthedemaatstawwe.

Die doel van die studie is die daarstelling van generiese riglyne wat vir die lede van 'n nie-aangewese groep aanvaarbaar sal wees by die implementing van gelykegeleenthedemaatstawwe.

Fase een van die studie bestaan uit 'n kwalitatiewe navorsing; 'n literatuurstudie is ten opsigte van regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling van regstellende askie kanidate en diversiteitsbetuur in die werksplek, gedoen.

Fase twee van die studie is 'n kwantitatiewe, opname-metode wat die persepsies en voorkeure van die nie-aangewese groep werknemers in die steekproef (n-100) ten opsigte van gelykegeleenthedemaatstawwe en die implementering daarvan, vasstel.

Uit die resultate van die opname is 'n aantal generiese riglyne wat aanvaarbaar is vir die lede van 'n nie-aangewese groep, geïdentifiseer. Hierdie riglyne kan gebruik word om weerstand by die nie-aangese groep te verminder met die implementering van gelykegeleenthedemaatstawwe in die werkplek.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1	AGTERGROND	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	1
1.3	DOEL EN BESPREKING VAN DIE STUDIE	4
1.4	METODE VAN ONDERSOEK	6
1.4.1	Teoretiese Studie	6
1.4.2	Empieriese Gegewens	6
1.5	ONTPLOOIING VAN INHOUD	7

HOOFSTUK 2

GELYKE GELEENTHEDE

2.1	INLEIDING	9
2.2	OMSKRYWING VAN GELYKE GELEENTHEDE	11
2.3	REGSTELLENDEN AKSIE	12
2.3.1	Definisies van Regstellende Aksie	12
2.3.1.1	Fokus op statutêre ingryp en kompensasie	13
2.3.1.2	Fokus op voorkeurbehandeling	13
2.3.1.3	Fokus op verwydering van diskriminerende praktyke en daarna regstellende stappe	13
2.3.1.4	Fokus op agterstande	14

	University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)	
2.3.1.5	Fokus op gevaar van nuwe vorme van diskriminasie	14
2.3.2	Geloogwaardigheid van Regstellende aksie	15
2.3.3	Regstellende Aksie en Regverdige Diskriminasie	15
2.3.4	Regstellendeaksieplan	16
2.3.5	Voorvereistes vir die Inwerkingstelling van Regstellende Aksie	16
2.3.5.1	Visie	17
2.3.5.2	Strategie	18
2.3.5.3	Kommunikasie	18
2.3.5.4	Vertroue	19
2.4	OPLEIDING EN ONTWIKKELING	19
2.4.1	Beroepsopleiding	20
2.4.1.1	Inleiding	20
2.4.1.2	Loopbaanstrategieë	21
2.4.2	Diversiteitsopleiding	23
2.4.2.1	Struikelblokke in diversiteitsopleiding en riglyne om die struikelblokke te oorkom	23
2.4.3	Opsomming	31
2.5	DIVERSITEITSBESTUUR	32
2.5.1	Werknemersensitiwiteit	33
2.5.1.1	Bewus wees van kultuurverskille	33
2.5.1.2	Kennis van kultuurverskille	34
2.5.1.3	Die ontwikkeling van vaardighede om kultuurverskille effektief te hanteer	34
2.5.2	Diversiteitskultuur	35
2.5.2.1	Waardering van verskille	35
2.5.2.2	Organisasie-analise	37
2.5.2.3	Inisiatiewe op verskillende vlakke	38
2.5.3	Effektiewe Diversiteitsbestuur]	39
2.5.3.1	Behoeftte aan effektiewe diversiteitsbestuur	39
2.5.3.2	Hindernisse ten opsigte van diversiteitsbestuur	41
2.6	SAMEVATTING	45

HOOFSTUK 3
DIE PERSPEKTIEF VAN DIE NIE-AANGEWESSE GROEP
WERKNEMERS TEN OPSIGTE VAN DIE
IMPLEMENTERING VAN GELYKE GELEENTHEDE

3.1	INLEIDING	48
3.2	NEGATIEWE HOUDINGS VAN DIE NIE-AANGEWESSE GROEP TEENoor DIE BESTUUR EN ORGANISASIE	49
3.2.1	Gevolge van die Negatiewe Houdings van Sommige Blanke Werknemers	50
3.2.1.1	Weerstand teen nuwe bestuursfilosofieë en organisasiekultuur	51
3.2.1.2	Onderprestasie as gevolg van werkspanning	52
3.2.1.3	Weerstand teen aanstellings, bevorderings en opleiding wat nie volgens meriete geskied nie	52
3.2.1.4	Persepsies van verlaagde produktiwiteit	52
3.2.1.5	Vervreemding van die organisasie	53
3.2.1.6	Groep polarisasie	53
3.2.1.7	Waargenome omgekeerde diskriminasie	53
3.2.1.8	Versterking van rassisme	54
3.3	ONTOEREIKENDE WETGEWING	54
3.3.1	Die Wet op Gelyke Indiensneming	55
3.3.1.1	Die onbevredigende definisie van die teikengroepe	56
3.3.1.2	Organisasies wat nie onder die wet val nie	57
3.3.1.3	Nakoming van die wet	57
3.3.2	Die Vaardigheidsontwikkelingswet	58
3.3.3	Samevatting	60
3.4	DIE OËNSKYNLIKE PERMAMENTE AARD VAN GELYKE GELEENTHEDE	61
3.5	POTENSIËLE VERLAGING IN WERKSTANDAARDE	61

3.6	SKAARSHEID VAN VAARDIGHEDE	62
3.7	DIE ONTBREKING VAN ‘N GESKIKTE KRITERIUM OM GELYKE GELEENTHEDE TE EVALUEER	63
3.8	ONVOLDOENDE WERKSGELEENTHEDE	64
3.9	OORHAASTIGE IMPLEMENTERING VAN GELYKE GELEENTHEDE	66
3.10	VERANDERING IN ORGANISASIEKLIMAAT	67
3.11	SAMEVATTING	67

HOOFSTUK 4

ASPEKTE WAT IN AG GENEEM MOET WORD MET DIE IMPLEMENTERING VAN GELYKE GELEENTHEDE

4.1	DIE STATUTÊRE RAAMWERK VAN GELYKE GELEENTHEDE	70
4.1.1	Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika	70
4.1.2	Die Wet op Arbeidsverhoudinge	71
4.1.3	Die Wet op Gelyke Indiensneming	71
4.1.3.1	Doel en toepassing	73
4.1.3.2	Verbod op onbillike diskriminasie	74
4.1.3.3	Pligte van die werkgewer	74
4.1.3.4	Kommissie vir indiensnemingsgelykheid	76
4.1.3.5	Monitering, afdwinging en geregtelike stappe	76
4.1.3.6	Opsomming	77
4.1.4	Fokuspunkte vir ‘n Billike Indiensnemingskode	78
4.1.4.1	Ongelykhede van die verlede	78

	University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)	
4.1.4.2	Faktore wat lei tot ongelykhede by indienseneming	79
4.1.4.3	Voorgestelde maatstawwe vir gelyke geleenthede	83
4.1.4.4	Die institusionele raamwerk	87
4.1.5	Die vakbond se kode vir billike indienseneming	91
4.1.5.1	Uitgangspunt	91
4.1.5.2	Beginsel	91
4.1.5.3	Openbaarmaking van inligting	92
4.1.5.4	Sakevereistes	92
4.1.5.5	Opleiding en ontwikkeling	93
4.1.5.6	Billike bevorderingsgeleenthede	94
4.1.5.7	Bestuursproses	94
4.1.5.8	Maatskaplike verantwoordelikheid	94
4.1.6	Regspraak	95
4.2	DIE ROL VAN MENSLIKEHULPBRONBESTUUR TEN OPSIGTE VAN GELYKE GELEENTHEDE	 96
4.2.1	Menslikehulpbronbestuur	96
4.2.2	Die Bron van Mag vir Menslikehulpbronbestuur	97
4.2.3	Komponente vir ‘n Suksesvolle Menslikehulpbronbestuurprogram vir Gelyke Geleenthede	 98
4.2.4	Opsomming	99
4.3	MODELLE EN PROSESSE VIR DIVERSITEITSBESTUUR	 99
4.3.1	Thomas se Diversiteitsbestuurproses	99
4.3.2	Sesfasebestuur van die Diversiteitsproses	101
4.3.3	Morisson se Diversiteitsaksieplan	102
4.4	SAMEVATTING	 102

HOOFSTUK 5 METODE VAN ONDERSOEK

5.1	INLEIDING	104
5.2	NAVORSINGSTRATEGIE	104
5.2.1	Navorsingsmetode	104
5.2.2	Die Onderzoekgroep	105
5.2.3	Meetinstrument	105
5.2.3.1	Redes vir die gebruik van ‘n vraelys	105
5.2.3.2	Die ontwerp van die vraelys	106
5.2.3.3	Geldigheid	107
5.2.3.4	Resultate van die betroubaarheidsanalise	112
5.2.3.6	Data-insameling	113
5.3	STATISTIESE VERWERKING	114
5.3.1	Beskrywende Statistiek	114
5.3.2	Verspreidingstatistiek	114
5.3.3	Kriterium vir Interpretasie.....	115

HOOFSTUK 6 RESULTATE EN INTERPRETASIE

6.1	INLEIDING	116
6.2	BESKRYWING VAN DIE ONDERSOEKGROEP	116
6.3	VERSPREIDING VAN DIE RESULTATE	118
6.4	RANGORDE VAN DIE GEÏDENTIFISEERDE ITEMS VOLGENS DIE VOORKEUR VAN DIE ONDERSOEKGROEP	119

6.5	OPSOMMING VAN DIE GENERIESE RIGLYNE WAT AANVAARBAAR IS VIR DIE LEDE VAN ‘N NIE-AANGEWESE GROEP VAN ‘N MINDERHEIDSVAKBOND BY DIE IMPLEMENTERING VAN GELYKE GELEENTHEDE	127
-----	--	------------

**HOOFSTUK 7
GENERIESE RIGLYNE EN
AANBEVELINGS**

7.1	DIE RESULTATE	128
7.2	GENERIESE RIGLYNE	128
7.3	AANBEVELINGS	131
	BIBLIOGRAFIE	132
	BELEIDSDOKUMENTASIE	143
	WETGEWING	143
	AANHANGSEL A	145
	DIE VRAELYS	146

LYS VAN FIGURE

Fig. 2.1	Die drie dimensies van ‘n gelykeleenthedemodel	10
-----------------	---	-----------

LYS VAN TABELLE

Tabel 5.1	Die faktor onleding en eigenwaarde vir drie drie Dimensies regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur)	109
Tabel 5.2	Die items wat op die drie dimensies (regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur) vir gelyke geleenthede, laai	110
Tabel 6.1	Beskrywing van die ondersoekgroep	117
Tabel 6.2	Verpreiding van die tellings	118
Tabel 6.3	Verspreidingstatistiek: Vraag 4	119
Tabel 6.4	Verspreidingstatistiek: Vraag 24	119
Tabel 6.5	Verspreidingstatistiek: Vraag 18	120
Tabel 6.6	Verspreidingstatistiek: Vraag 3	120
Tabel 6.7	Verspreidingstatistiek: Vraag 22	120
Tabel 6.8	Verspreidingstatistiek: Vraag 7	121
Tabel 6.9	Verspreidingstatistiek: Vraag 21	121
Tabel 6.10	Verspreidingstatistiek: Vraag 5	121
Tabel 6.11	Verspreidingstatistiek: Vraag 16	122
Tabel 6.12	Verspreidingstatistiek: Vraag 8	122
Tabel 6.13	Verspreidingstatistiek: Vraag 20	122
Tabel 6.14	Verspreidingstatistiek: Vraag 1	123
Tabel 6.15	Verspreidingstatistiek: Vraag 2	123
Tabel 6.16	Verspreidingstatistiek: Vraag 19	123
Tabel 6.17	Verspreidingstatistiek: Vraag 28	124

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Tabel 6.18	Verspreidingstatistiek: Vraag 11	124
Tabel 6.19	Verspreidingstatistiek: Vraag 23	124
Tabel 6.20	Verspreidingstatistiek: Vraag 15	125
Tabel 6.21	Verspreidingstatistiek: Vraag 30	125
Tabel 6.22	Verspreidingstatistiek: Vraag 31	125
Tabel 6.23	Verspreidingstatistiek: Vraag 9	126
Tabel 6.24	Verspreidingstatistiek: Vraag 29	126
Tabel 6.25	Verspreidingstatistiek: Vraag 10	126
Tabel 6.26	Verspreidingstatistiek: Vraag 25	127

HOOFTUK 1

INLEIDING

1.1 AGTERGROND

Meeste organisasies in Suid-Afrika funksioneer onder die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) en as sodanig implementeer die organisasies intervensies om gelyke geleentheid vir die nie-aangewese groep daar te stel (Bluen, Davies en Human, 1999 en Garnevale en Stone, 1994, p. 24). Indien hiermee geslaag wil word, sal die positiewe gesindheid en samewerking van al die werknemers, ook die nie-aangewese groep verkry moet word (Hermann, 2000 en Bleun et al., 1999).

Die hoofdoel van diè wetgewing is om alle diskriminasie, nie net van die verlede nie, maar ook van die hede en die toekoms teenoor die aangewese groep uit te skakel en te voorkom. Die aangewese groep behels swart Suid-Afrikaners (Afrosentriese werknemers, Indiërs en bruin mense), vrouens en werknemers met gestremdhede.

Om in hierdie doel te kan slaag, sal organisasies eerstens, die totale ondervoorsiening van die aangewese groep in alle posvlakke vanweë die apartheidswetgewing van die verlede, moet regstel. Organisasies moes onder bepaalde voorwaardes (wat nie hier verdere verduideliking regverdig nie) ‘n gelykegeleentheidsplan by die Departement van Arbeid indien en jaarliks rapporteer oor die vordering van die regstelling (Hermann, 2000 en Samson, 1999).

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die meerderheid organisasies vorder nie volgens hulle beplanning nie, hoofsaaklik omdat die nie-aangewese groep (merendeels blanke mans) dikwels ‘n negatiewe houding teenoor die metode van regstelling wat die organisasie toepas, openbaar (Du Tiot, 2002). Hierdie blanke mans beskik dikwels nog kundigheid en hulle negatiewe gesindheid belemmer die aanstelling, opleiding, ontwikkeling en ondersteuning van die regstellende kandidate.

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Volgens 'n verslag van Deloitte en Touch (in *Sake-Beeld*, 2 Julie 2002) vul blanke mans nog steeds die meeste van die senior posisies in organisasies. Hierteenoor was daar wel 'n merkbare verskuiwing na meer gekleurde werknemers. Die aantal swart bestuurders het effens toegeneem, alhoewel dit nie naastenby in ooreenstemming is met die doelwitte wat in die organisasies se gelykegeleenthedebeplanning opgeneem is nie. Minder as 'n derde van die maatskappye wat aan die opname deelgeneem het, het die doelwitte bereik.

Die negatiewe houdings van die nie-aangewese groep word deur verskeie faktore veroorsaak. Volgens Brindle (*Sake-Beeld*, 2 Julie 2002, p. 2) is daar 'n tekort aan swart werknemers met gepaste kwalifikasies om bestuursposte te vul en in 'n poging om die doelwitte te bereik, word kandidate met minderwaardige en selfs ontoepaslike kwalifikasies aangestel. Die blanke bestuurders ervaar dit in die algemeen as omgekeerde diskriminasie (Verslag van Deloitte en Touche, in *Sake-Beeld*, 2 Julie 2002, p. 2; Hermann, 2000 en Idasa, 1995:3).

'n Werknemer het sekere basiese gedrags- en denkwyses, waardes, houdings en persepsies (Robbins, 1998) wat by die daarstelling van gelyke geleenthede in ag geneem moet word. Hierdie persepsies van omgekeerde diskriminasie (Hermann, 2000 en Bluen et al., 1999) kan ontstaan indien organisasies halfhartige inisiatiewe implementeer om swart mense, dames en gestremde persone in die organisasie in diens te neem, sodat dit lyk asof hulle iets ten opsigte van gelyke geleenthede doen. Wanneer individue regstellende aksie as 'n bedreiging ervaar, bestaan daar 'n groot moontlikheid dat programme vir regstellende aksie voordurend gesaboteer sal word (Muller en Roodt, 1998:7).

Nie veel word gedoen aan die toenemende vrese van die nie-aangewese groep of om die organisasiekultuur te verander nie. Blanke mans voel dat regstellende aksiekandidate slegs as 'n rookskerm gebruik word en terselfdertyd, die standaard verlaag. Swart bestuur mag dalk nie bedreig voel nie, maar blankes staan by die oortuiging dat swart mense onbevoeg is en slegs teikengroepe vir regstellende aksies is en sodoende die standaard van die organisasie verlaag (Bluen et al., 1999).

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Sommige blanke mans is van die mening dat hulle loopbane beperk word en dat meeste van die gelykegeleenthedeaanstellings en -bevorderings slegs volgens velkleur geskied en nie volgens bevoegdheid nie (Hermann, 2000 en Bluen *et al.*, 1999). Alhoewel swart mense aan die stuur van sommige organisasies is voel die nie-aangewese groep vervreemd en geïsoleerd van die organisasie. Hulle sê egter niks nie, omdat hulle poste as tē belangrik geag word om dit te verloor.

Die rede vir die traagheid vir ware transformasie van 'n organisasie se menslike hulpbronne kan sekerlik toegeskryf word aan die onsekerheid oor wat gelyke geleentheid voortbring: die vrese wat rondom die onbekende ontstaan en die steuring van die status quo (Bluen *et al.*, 1999).

In baie gevalle word die lede van die aangewese groep wat in diens geneem word, opgelei en ontwikkel, maar daar word nie aandag geskenk aan die aanpassing of verandering van die organisasiekultuur nie. Ontwikkeling is 'n ingewikkelde interaksieproses tussen die individu se waarneembare vermoë, sy of haar motivering en wyse waarop hy of sy bestuur word. Wanbestuur van 'n diverse werksmag, as gevolg van ongeërgdheid of negatiewe stereotipes, kan lei tot onderprestering. Werknemers word baie selde gekonfronteer oor hulle eie vooroordele en partydigheid en daar word nie aan hulle uitgewys hoe dit op beide prestasie van aangewysde groepe en gelyke geleentheid 'n invloed het nie (Hermann, 2000). Indien dit nie in ag geneem word en aandag kry nie, kan dit verhinder dat gelykegeleentheidstrategieë suksesvol geïmplementeer word (Bluen *et al.*, 1999 en Robbins, 1998).

Onsekerhede kan verlaag of voorkom word deur middel van opleidings- en ontwikkelingsprogramme wat op die werknemer se sensitiwiteit ten opsigte van ander kulture fokus. Hierdie opleidings- en ontwikkelingsprogramme moet deel van 'n gelykegeleenthedemodel vorm (De Beer en Radley, 2000).

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Daar moet 'n strategie ontwikkel word wat 'n organisasie-oudit, en 'n konsultasieproses met werknemers oor persepsies en hindernisse wat rondom gelyke geleentede ontstaan, insluit. Ontleding van gelyke geleentede is nie net nog 'n klimaatstudie nie, maar bepaal waar die organisasie tans is en wat die kritiese sleutelprestasie-areas is om gelyke geleentede suksesvol te bereik. Hierdie sleutelprestasie-areas kan van organisasie tot organisasie verskil (Bluen et al., 1999). Geïdentifiseerde sleutelprestasie-areas moet aangewend word vir die ontwikkeling van effektiewe diversiteitsbestuur wat deel sal vorm van die gelykegeleenthedemodel (De Beer et al., 2000).

Die individue van aangewese groepe wat gewerf en aangestel word, moet tevrede en produktief wees na aanstelling binne die organisasie. Die bereiking van teikens moet hand aan hand gaan met die doeltreffende bestuur van mense (diversiteit) en die organisasiekultuur (Carnevale et al., 1994).

1.3 DOEL EN BESPREKING VAN DIE STUDIE

Gelykegeleenthedeprogramme wat dikwels deur organisasies ingestel word is vir die aangewese groepe aanvaarbaar, maar dra dikwels nie die goedkeuring van die nie-aangewese groep weg nie. Omdat 'n simplistiese benadering dikwels gevolg word, wat nie voorafgaande faktore in berekening bring nie, skep dit weerstand en is dit vir die nie-aangewese groep 'n bedreiging (Moolman, 1996:135). Die behoeftes, aspirasies en sienings van die diverse werkerkorps in 'n onderneming kan egter nie geïgnoreer word nie. Die ignorering daarvan kan aanleiding gee tot polarisasie tussen die aangewese en nie-aangewese groepe, swak samewerking in die uitvoering van take, die werknemermoraal verlaag, negatiewe houdinge ontwikkel en produktiwiteit nadelig beïnvloed (Hermann, 2000).

Die wydverspreide aanvaarding dat gelyke geleentede in een of ander vorm ondervermydelik is, kom egter voor. Gevolglik begin mense toenemend worstel om gelyke geleentede effektief te implementeer (Maphai, 1993:6).

Volgens Sonn (1993:30) is dit veral die werknemers wat deur gelyke geleentede

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

geraak word, wat uiteenlopende houdings ten opsigte van die implementering daarvan het. Huidige werknemers, veral die nie-aangewese groep, voel dikwels bedreig en is geneig om weerstand te bied teen die suksesvolle implementering van gelyke geleenthede (sien hoofstuk drie vir die perspektief van die nie-aangewese groep werknemers ten opsigte van die implementering van gelyke geleenthede).

Volgens Charlton en Van Niekerk (1994:45) moet regstellende aksie, ten einde effektief te wees, gelykheid met betrekking tot geleenthede, asook resultate en behandeling omvat. Laasgenoemde drie eienskappe is onderling afhanklik van mekaar.

Volgens Muller et al., (1998:27) kan daar sonder vrees vir teenspraak gesê word dat die nie-aangewese groep 'n mate van diskriminasie ervaar en dus nie 'n gevoel van gelykheid met betrekking tot geleenthede, resultate en behandeling ondervind nie.

Innes, Kentridge en Perold (1993:15) beweer dat individue wat diskriminasie ervaar, gaandeweg 'n gevoel van minderwaardigheid begin koester, wat weer verhinder dat hulle hul volle potensiaal kan ontwikkel. 'n Verlaging in standarde, verlies aan produktiwiteit en 'n toename in arbeidsomset is maar drie van die vele uitwerkings wat bogenoemde senario tot gevolg kan hê. Met bogenoemde in gedagte kan die volgende probleemstelling en doel gedefinieer word:

Die doel van die ondersoek is om generiese riglyne daar te stel vir die implementering van gelyke geleenthede wat vir die nie-aangewese lede van 'n minderheidsvakbond aanvaarbaar sal wees.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

1.4.1 Teoretiese Studie

Beskikbare boeke, vakkundige tydskrifte, wetenskaplike publikasies en ensiklopedieë is bestudeer om die nodige inligting te bekom. De Wet, Monteith en Steyn (1981:39) is van mening dat 'n deeglike en goed beplande literatuurstudie 'n noodsaaklike vereiste vir navorsing is. Oor die belangrikheid van 'n behoorlike literatuurstudie sê De Wet et al., (1981:31) onder meer dat dit die belangrikste metode is om op hoogte van 'n bepaalde kennisgebied te kom. Die genoemde skrywers gaan verder deur te sê dat 'n literatuurstudie 'n ondersoek behels wat uit die volgende bestaan:

- Algemene werke deur deskundiges op die besondere of 'n aangrensende gebied; en
- Navorsingsliteratuur oor bestaande navorsing rakende die ondersoekterrein.

Die rasionaal vir hierdie studie kan soos volg uiteengesit word: aangesien gelyke geleenthede 'n ingryp maak op die nie-aangewese groep se mening ten opsigte van suksesvolle implementering van gelyke geleenthede, word hierdie konsep en die negatiewe houdings van die nie-aangewese groep ten opsigte van gelyke geleenthede asook aspekte wat in ag geneem moet word met die implementering van gelyke geleenthede, bespreek.

1.4.2 Empiriese Gewens

Die navorsingsontwerp en resultate word alternatiewelik in hoofstukke vyf en ses noukeuring toegelig. Hieronder word dus slegs breë riglyne gegee.

Die teoretiese studies sal opgevolg, aangevul en ondersteun word deur 'n empiriese ondersoek waarin vraelyste as navorsingstegniek gebruik word. Die navorsingsgroep is lede van 'n vakbond by die twee navorsing institute in Pretoria. Die rede waarom hierdie organisasie gekies is, is omdat die lede van die vakbond in 2003 deelgeneem het aan 'n maandlange protesaksie.

Die hipotese word gestel dat die toepassing van regstellende aksie bygedra het tot die protes. Hierdie vakbond is ook die grootste vakbond in die organisasie en ongeveer

90% van die lede van die nie-aangewese groep in die navorsings-junior bestuur en tegniese posvlakke verteenwoordig.

Die opnamemetode word aangewend om ten einde die negatiewe houdings van die nie-aangewese groep van 'n minderheidsgroepverband te bepaal wat die toepassing van die gelykegeleenthedewetgewing in organisasies kan belemmer. Hierdie data wat ingesamel is, word verwerk en aangewend om generiese riglyne te formuleer wat vir die nie-aangewese minderheidsgroep aanvaarbaar sal wees vir die implementering van gelyke geleenthede.

1.5 ONTPLOOIING VAN INHOUD

Hoofstuk een bespreek inleidende gedagtes, die probleem, doelwitte en metodes van ondersoek.

Gelyke geleenthede vir die doel van die studie bestaan uit drie hoofdimensies, naamlik regstellende aksie, opleiding en ontwikkel en diversiteitsbestuur. **Hoofstuk twee** bespreek gelyke geleenthede volledig.

Hoofstuk drie bespreek die navorser die perspektief van die nie-aangewese groep werknemers ten opsigte van gelyke geleenthede. Van hierdie negatiewe houdings is onder andere: die persepsies van benadeling van die nie-aangewese groep; ontoereikende arbeidswetgewing; oënskynlike permanente aard van gelyke geleenthede, potensiële verlaging van werkstandaarde; skaarsheid van vaardighede, ontbreking van 'n geskikte evalueringkriterium vir gelyke geleenthede; onvoldoende werkseleenthede; en oorhaastige implementering van gelyke geleenthede.

Aspekte (statutêre raamwerk; die rol van menslikehulpbronbestuur; modelle en prosesse vir die diversiteitsbestuur) wat in ag geneem moet word met die implementering van gelyke geleenthede word in **hoofstuk vier** bespreek.

In **hoofstuk vyf** bespreek die metode van ondersoek. As navorsingstegniek word daar van 'n vraelys gebruik gemaak.

In **hoofstuk ses** word resultate van die studie breedvoering bespreek. Die vernaamste bevindinge van die empiriese navorsing word ontleed en verklaar.

In **hoofstuk sewe** word enkele samevattende gevolgtrekkings en slotopmerkings gemaak oor die daarstelling van generiese riglyne vir die implementering van gelyke geleentehede wat vir die nie-aangewese lede van 'n minderheidsvakbond aanvaarbaar sal wees.

HOOFTUK 2

GELYKE GELEENTHEDE

2.1 INLEIDING

Volgens Israelstam (1999) is gelyke geleentede die bereiking van gelykheid in terme van ras, geslag, ensovoorts, van die werknemers in die werkplek. Gelykheid kan op twee maniere afgedwing word, naamlik:

- Die verwydering van diskriminasie in die werkplek; en
- Die daarstelling van spesifieke maatstawwe (soos byvoorbeeld regstellende aksie) om beroepsvordering van die aangewese groep te versnel.

In meeste gevalle sal daar 'n behoefte wees aan spesifieke planne en pogings (oor die algemeen verwys na as regstellendeaksiemaatstawwe) wat by aanstellings, bevordering, ontwikkeling en verandering vereis sal word. Gelyke geleentede hou egter meer in as net regstellende aksie. Daar is ander dimensies, bo en behalwe regstellende aksie, wat 'n organisasie kan volg wat nie onder die tradisionele konseptualisering van regstellende aksie val nie, maar wat die behoud van gelykheid ondersteun. Hierdie dimensies moet in die planne vir die skep van gelyke geleentede ingesluit word (Brassey, 1998).

Een van die dimensie wat noodsaaklik is vir die suksesvolle implementering van gelyke geleentede is **opleiding en ontwikkeling** (De Beer *et al.*, 2000). Met inagneming van die historiese ongelykhede ten opsigte van die toegang tot opleiding in Suid-Afrika en die tekort aan vaardighede, is opleiding en ontwikkeling 'n belangrike dimensie en definitief 'n voorwaarde vir gelyke geleentede se suksesvolle uitvoering. Met behulp van konsultasie sal die aard van die opleidingsbehoefte geïdentifiseer kan word en maatstawwe toe laat om opleiding en menslikehulpbronontwikkeling te versnel. Die werkgewer hoef dus nie noodwendig nuwe werknemers aan te stel om aan wetgewing se vereistes te voldoen nie: daar berus 'n plig op die werkgewer om bestaande werknemers op te lei en te ontwikkel as deel van die opheffingsproses (De Beer *et al.*, 2000 en Brassey, 1998).

'n Derde dimensie wat by gelyke geleentede ingesluit moet word is **diversiteitsbestuur**. Diversiteitsbestuur bevorder wedersydse respek, vertroue,

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

verdraagsaamheid, samewerking, waardering van diversiteit, deelname en deursigtigheid (De Beer et al., 2000). Regstellende aksie, wat as die eerste fase van gelyke geleentede beskou kan word, skep 'n organisasie met 'n diverse werksmag. Bestuur moet dus 'n werksomgewing skep wat hierdie diverse werksmag effektief kan bestuur om hulle volle potensiaal te kan benut (Thomas, 1996). Diversiteit in die werksmag is die verskille tussen mense as gevolg van hul identifikasie met spesifieke groepe (Carnevale et al., 1994:28).

Volgens bogenoemde bestaan 'n geïntegreerde gelykegeleenthedemodel uit drie hoofdimensies, naamlik regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur. Die gelykegeleenthedemodel se drie dimensies kan deur 'n letter "J" voorgestel word: die model se eerste dimensie, naamlik regstellende aksie vorm die onderpunt van die letter. Die tweede dimensie, opleiding en ontwikkeling vorm die letter J se ronding en diversiteitsbestuur vorm die bodeel van die letter J (De Beer et al., 2000). Sien figuur 2.1.

Figuur 2.1: Die drie dimensies van 'n gelykegeleenthedemodel



Dit is essensieel om die visie van gelyke geleentede aan alle belangegroep te verkoop, sodat alle belangegroep die model ondersteun. Dit is nodig om aan die belangegroep die proses van die gelykegeleenthedemodel te verduidelik, wat die doel daarvan is asook die voor- en nadele daaraan verbonde. Die dimensies van die gelykegeleenthedemodel, naamlik: regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur, moet aan die belangegroep verduidelik word (De Beer et al., 2000).

2.2 OMSKRYWING VAN GELYKE GELEENTHEDE

Twee konsepte wat baie nou met mekaar verweef is, is gelyke geleentede en gelyke

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

indiensneming. In sekere literatuur word daar na gelyke geleentede verwys en in ander na gelyke indiensneming. Vir die doeleindes van hierdie studie verwys die navorser na gelyke geleentede as die omvattende begrip vir die konsep wat beide woorde voorstel. Volgens die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) sentreer gelyke geleentede rondom die volgende aspekte:

- Die verwydering en voorkoming van onbillike diskriminasie van enige aard (werwing en keuring, indiensneming, bevordering, opleiding, vergoeding, byvoordele en afleggings); en
- Die opstel van maatstawwe om werkgewers aan te moedig om organisatoriese transformasie na te streef, om onbillike hindernisse by indiensneming te verwyder en dus die opleiding en ontwikkeling van die aangewese groep te versnel.

Gelyke geleentede voorsien nie 'n wondermiddel vir al die euwels vir die diskriminerende beleide van die verlede nie. Om suksesvol te wees, moet gelyke geleentede deel van wydstrekkende maatstawwe vorm om die algehele sosiale en ekonomiese ongelykhede op so 'n wyse te verbeter dat dit produktiwiteit, demokrasie en diversiteit ondersteun (Staatkoerant, Algemene Kennisgewing: Kennisgewing 804 van 1996).

Gelyke geleentede moet antidiskriminerende maatstawwe met maatstawwe om 'n organisasiekultuur te verander, kombineer. Dit vereis 'n transformasie van die organisasiekultuur en die skep van 'n diversiteitsklimaat en daarstelling van ondersteunende opleidings- en ontwikkelingsinisiatiewe vir individue van die aangewese groep. Gelyke geleentede fokus om deel te wees van 'n baie wyer poging om ongelykhede te verminder, terwyl ekonomiese groei en groter produktiwiteit nagestreef word (De Beer et al., 2000).

Uit bogenoemde kom dit duidelik na vore dat gelyke geleentede meer as net uit regstellendeaksie-inisiatiewe bestaan: dit sluit opleidings- en ontwikkelingsmaatstawwe sowel as effektiewe diversiteitsbestuur in. Hierdie

dimensies vir die gelykegeleenthedemodel sal bydra tot die verligting van ongelykhede en vorm deel van 'n breër strategie vir rekonstruksie en ontwikkeling.

2.3 REGSTELLEDE AKSIE

Vlok (1999:74) en Ficher (1996:30) waarsku beide dat regstellende aksie nie só toegepas moet word dat nuwe vorme van diskriminasie geskep word nie. Hermann (2000:7) beklemtoon dat weinig nog geskryf is oor die belanskant van regstellende aksie, naamlik die nuwe vorme van diskriminasie wat geskep kan word indien regstellende aksie nie verstandig en omsigtig toegepas word nie.

Volgens die regering se beleid van gelyke geleenthede, sal die blote verwydering van diskriminasie nie lei tot die voortuitgang en ontwikkeling van groepe wat voorheen nie sulke geleenthede gegun is nie. Diensgelykheidsmaatreëls, insluitende regstellende aksie, word benodig om te verseker dat gelykheid nie bloot 'n formaliteit bly nie, maar dat dit op 'n beduidende wyse bereik sal word (Hermann, 2002).

Soos reeds genoem is een van die drie hoofdimensies vir die gelyke geleenthede, regstellende aksie. Die doelwit van regstellende aksie is dus om vir lede van die aangewesegroep toegang tot geleenthede te verleen (Coldwell, 1995b:8; Shilowa, 1994:9 en Mafuna, 1993:18).

2.3.1 Definiesies van Regstellende Aksie

Talle definisies van regstellende aksie bestaan. Sikhosana (1996:65) stel die probleem van die talryke definisies soos volg: *“There are as many views of affirmative action as there are commentators and practitioners on the subject.”* Hermann (2002) haal enkele definisies aan om die verskillende elemente van regstellende aksie aan te toon.

2.3.1.1 Fokus op statutêre ingryp en kompensasie

Volgens Smit (1994:75) is restellende aksie 'n moreel noodsaaklike, goed beplande

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

en tydelike intervensie om gelyke geleentheid vir alle burgers deur konstitusionele hervorming en besonderhede wetlike en sosiale maatreëls te bewerkstellig, om sodoende te kompenseer vir agtergeblewe gemeenskappe. 'n Eenstemmige omskrywing van Van Niekerk (1992:414) is dat regstellende aksie in wese 'n remedierende, komensatoriese, sosiale, politieke en ekonomiese program is wat as oplossing vir rasse-, geslag-, godsdienstige- en etniese diskriminasie beskou word.

2.3.1.2 Fokus op voorkeurbehandeling

Rossouw (1999:40) definieer regstellende aksie as 'n korttermyn-intervensie waarin voorkeurbehandeling gegee moet word aan slagoffers van diskriminasie, ten einde hulle in staat te stel om gelykwaardig mee te ding binne 'n komende bestel van gelyke geleentheid. Munetsi (1999) meen dat voorkeurbehandeling gebruik moet word om diskriminerende praktyke van die verlede te verwyder.

Van der Walt (1995:111) meen dat regstellende aksie is gerig op die opheffing van 'n spesifieke bevolkingsgroep, wat as gevolg van diskriminerende wette en regulasies benadeel is en as gevolg daarvan weerhou is van spesifieke regte en voorregte. Die doel is om individue van hierdie spesifieke bevolkingsgroepe in 'n posisie te stel waarin hul hulself kan ontwikkel om op gelyke voet vir alle poste te kan meeding.

2.3.1.3 Fokus op verwydering van diskriminerende praktyke en daarna regstellende stappe

Kruger en De Klerk (1995:404) meen regstellende aksie is die neem van positiewe stappe (nadat diskriminasie formeel afgeskaf is) om die agterstand wat by die aangewese groep bestaan, uit te wis. Munetsi (1999:37) sien regstellende aksie as die herstel van diskriminerende praktyke van die verlede wat teen die aangewese groep gepleeg is.

Volgens Mello (2000:33) is die doel van regstellende aksie om te erken dat vorige maatskaplike praktyke diskriminerend was, om vorige diskriminerende indiensnemingspraktyke te verwyder, om geleentheid te skep vir diegene waarteen daar voorheen gediskrimineer is en om diskriminasie in die toekoms te verhoed.

Volgens Israelstam (1999) is regstellende aksie die implementering van spesiale maatstawwe om te vergoed vir nadele vir sekere groepe deur apartheid veroorsaak. Regstellende aksie is dus 'n besigheidstrategie wat die verbetering van aangewese groepe vereis, met behulp van die implementering van voorkeurmaatstawwe in gebiede soos werwing, keuring, bevordering, opleiding en ontwikkeling in die werkplek (Thomas 1996:6 en Coldwell, 1995a:21).

2.3.1.4 Fokus op agterstande

Volgens Herman (2002) is die opponerende politieke party, die Demokratiese Party van mening dat regstellende aksie gedefinieer moet word aan die hand van die probleem wat opgelos moet word.

Diè probleem word soos volg geïdentifiseer:

Individue is in die verlede aan onregverdigde diskriminasie onderwerp op die grondslag dat hulle tot 'n besondere groep behoort. In baie gevalle het hierdie optrede tot 'n gebrek aan geleenthede gelei, asook tot die huidige ongelykheid van basiese geleenthede vir individue.

Hierdie definisie beklemtoon dat slegs diegene wat tans aan geleenthede ontbreek, die voordeel behoort te trek. Die regering se regstellende aksie beleid behoort dus diegene wat reeds die agterstande van die verlede oorkom het, te bevoordeel nie.

2.3.1.5 Fokus op gevaar van nuwe vorme van diskriminasie

Vlok (1999:74) dui aan dat Buys se persepsie ten opsigte van regstellende aksie is om die benadeling en diskriminasie van die verlede op só 'n wyse reg te stel dat dit nie nuwe vorme van benadeling skep nie.

Uit die bogenoemde dedefinisies en fokuspunte definieer Hermann (2002) regstellende aksie as:

'n Tydelike statutêre intervensie wat daarop gemik is om gelyke indiënsnemingsgeleenthede daar te stel deur benadeling van die verlede uit die weg

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

te ruim, met die fokus op opheffing, sodat daar op gelyke voet met die arbeidsmark meegeding kan word. Die uitdaging by die implementering van regstellende aksie is om nie nuwe vorme van benadeling en diskriminasie te skep nie.

Volgens die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) se definisie van regstellende aksie, word daar nie voorsiening gemaak vir 'n tydelike intervensie of die voorkoming van nuwe vorme van diskriminasie te skep nie. Die Wet op Gelyke Indiensneming word volledig in hoofstuk vier bespreek.

2.3.2 Geloofwaardigheid van Regstellende Aksie

Volgens Moolla (1999) sal 'n regstellendeaksiebeleid slegs geloofwaardig wees indien dit aan duidelike kriteria voldoen: regstellende aksie kan nie op 'n toevallige wyse toegepas word nie. Die toepassing van regstellende aksie berus op die deeglike oorweging van alle relevante wetgewing en omstandighede (die statutêre raamwerk van gelyke geleentheid word in hoofstuk vier toegelig). 'n Geloofwaardige regstellendeaksiebeleid sal dus ontwerp moet word om voldoende beskerming en ontwikkeling van persone aan die aangewese groep te bied (Moolla, 1999).

2.3.3 Regstellende Aksie en Regverdige Diskriminasie

Regstellende aksie in Suid-Afrika word erken as regverdige diskriminasie en kan voldoende verdediging vir beweerde onbillike diskriminasie gebaseer op ras en/of geslag wees. Dit is die werkgever wat die regstellendeaksiebeleid nakom wat aan die hof moet bewys dat die beweerde onbillike diskriminasie wel billik is (Israelstam, 1999).

2.3.4 Regstellendeaksieplan

Omdat regstellendeaksieprogramme oor die algemeen baie stadig is, is dit volgens die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) nodig om in die regstellendeaksieplan voorsiening te maak vir die ontwikkeling van spesiale programme. Volgens Hermann (2000) is die probleme wat ervaar word of die

swakpunte wat geïdentifiseer kan word, wat die proses kan vertraag, die volgende:

- Ontbreking van 'n regstellende aksievisie;
- Onvoldoende personeelvoorsiening vir die bestuur van die sosiale programme;
- Ontoereikende outoriteit en gesagsvlakke van meeste beamptes;
- Onvoldoende vaardighede onder beamptes vir die implementering van komplekse take; en
- Onvoldoende opvoeding en ontwikkeling van beamptes as veranderingsagente.

2.3.5 Voorvereistes vir die Inwerkingstelling van Regstellende Aksie

Geen program vir regstellende aksie kan suksesvol wees indien dit nie korrek bestuur word nie. Leierskap speel 'n belangrike rol om te verseker dat regstellende optrede korrek verstaan, aanvaar en geïmplimenteer word. Topbestuur moet toesien dat regstellende optrede suksesvol geïmplimenteer word en daar moet verseker word dat alle lynbestuurders en toesighouers opgelei is met betrekking tot die program (Moolman, 1996:180). Volgens Koekemoer (1998:31-33) en Smith (1993:83-92) vereis suksesvolle inwerkingstelling van regstellende aksie die volgende:

- Die aanspreek van die nie-aangewese groep werknemers se persepsies en vrese ten opsigte van gelyke geleenthede;
- Die behoud van beroepsaspirasies van bekwame en opgeleide werknemers;
- Die insluiting van alle personeel by die beplanning van regstellende aksie;
- Die deling van dieselfde visie;
- Die navolging van 'n bestuurstyl wat fokus op transformasie en verandering;

- Die skep van 'n kultuur waarin regte en verpligtinge waardeur word;
- Regstellende aksie is gerig op gelyke geleenthede en omstandighede;
- Regstellende aksie is 'n tydelike reëling;
- Meriete en prestasie mag nie geïgnoreer word nie;
- Voorkeurbehandeling moet beperk word tot kandidate gelyk in meriete; en
- Regstellende aksie moet altyd koste-effektief wees.

Lategan (1997:37) voeg die volgende aspekte by tot die inwerkingstellingskriteria van regstellende aksie: regstellende aksie moet –

- Nie in 'n ideologie ontaard nie;
- Nie mense van hulle morele outonomie beroof nie;
- Aan die beginsels van reg en billikheid voldoen; en
- Bydra tot die vestiging van 'n gemeenskaplike waardestelsel.

Uit bogenomede literatuur en volgens Hermann (2002) is die volgende vereistes en aspekte as sleutelprestasieareas vir die suksesvolle bestuur van restellende optrede geïdentifiseer.

2.3.5.1 Visie

Die hoofuitvoerendebeampte en topbestuur moet 'n omvattende visie formuleer vir regstellende aksie en gebonde wees aan daargestelde visie. (Munetsi, 1999:37). Daarna moet topbestuur, in samewerking met lynbestuurders, toesighouers, menslike hulpbronbestuurders en vakbonde hierdie visie vir die onderneming uitbrei, gebaseer op die ontwikkeling en bevordering van alle werknemers binne die onderneming. Die visie moet die onderneming dryf in die rigting van 'n beter toekoms. Laasgenoemde kan bewerkstellig word deur 'n positiewe benadering tot restellende optrede te koester wat fokus op die positiewe aspekte van die verwydering van vooroordele (Human, 1993:50).

2.3.5.2 Strategie

Elke aangewese werkgewer het die verantwoordelikheid om maatreëls vir regstellende aksie te implementeer met die oog op diensgelykheid. Hierdie maatreëls moet volgens Munetsi (1999:36) nie struikelblokke vir die beroepsverwagting, bevordering, opleiding en ontwikkeling van die nie-aangewese groep wees nie. Die

strategie moet dus fokus op die ontwikkeling en maksimalisering van werknemers se potensiaal.

Moolman (1996:160) ondersteun Munetsi se siening dat elke aangewese werkgewer oor 'n duidelike geformuleerde strategie vir regstellende aksie moet beskik en gereeld geëvalueer word. Mello (2000:38) dui aan dat hierdie regstellende aksie strategie tydskedules moet bevat wat 'n langtermyn- sowel as 'n kortermyndoel insluit.

2.3.5.3 Kommunikasie

Kommunikasie se fokuspunt moet 'n samewerkende verhouding wees en moet deur topbestuur, senior bestuur, lynbestuur en menslike hulpbronbestuur onderneem word (Munetsi, 1999:37). Moolman (1996:181) meld dat werknemers onder meer ingelig moet word oor die volgende aspekte:

- Die beleidsdokument en strategie vir regstellende aksie;
- Die redes vir regstellende aksie binne die onderneming;
- Beleid en prosedure;
- Rolle en verantwoordelikhede;
- Prosedure vir prestasiebeoordeling;
- Opleiding met betrekking tot regstellende optrede;
- Doelwitte en mikpunte met betrekking tot regstellende optrede; en
- Uitklaring en oplossing van onsekerheid en ander onduidelikhede.

2.3.5.4 Vertroue

Werkgewers en werknemers wat mekaar vertrou en respekteer, sal meer geneig wees om regstellende optrede as 'n noodsaaklike vereiste binne die onderneming te beskou.

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Moolman (1996:181) beklemtoon dat wedersydse vertroue tussen al die partye, noodsaaklik is vir die suksesvolle implementering van regstellende aksie in enige onderneming. Die werknemers sal 'n positiewe houding handhaaf, wat lei tot 'n ingesteldheid wat die visie van regstellende aksie ondersteun.

2.4 OPLEIDING EN ONTWIKKELING

Die tweede hoofdimensie vir 'n gelyke geleentheid is opleiding en ontwikkeling. Opleidings- en ontwikkelingsplanne moet in terme van die gelykegeleentheidplanne hersien en aangepas word. Volgens Hermann (2002:111) behoort opleiding en ontwikkeling van aangewese personeelgroepe die belangrike meganisme van gelyke geleentheid te wees. Opleiding en ontwikkeling word in die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) toegelig as 'n belangrike dimensie wat deel uit maak van gelyke geleentheid (sien 3.3.1 Die Wet op Gelyke Indiensneming).

Die Vaardigheidsontwikkelingswet (Wet 97 van 1998) beheer en rig opleiding en ontwikkeling deur die voorsiening van 'n nuwe stelsel (sien 3.3.2 Die Vaardigheidsontwikkelingswet).

Alle werknemers behoort 'n opleiding-, ontwikkeling- en loopbaanplan te hê wat toegang verleen tot opleidings- en ontwikkelingsgeleentheid. Opleiding en ontwikkeling kan in twee dimensies verdeel word, naamlik beroepsopleiding en diversiteitsopleiding.

2.4.1 Beroepsopleiding

2.4.1.1 Inleiding

Die eerste stap in loopbaanbestuur is 'n loopbaanondersoek. Dit beteken die

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

insameling van inligting oor die werknemer self (wat verkies die persoon om te doen, waar lê sy of haar talente, die belangrikheid van werk in sy of haar lewe), alternatiewe keuse binne en buite die organisasie (wat doen die persoon presies in sy of haar werk, hoe vergelyk die salaris met soortgelyke poste) en inligting ten opsigte van die organisasie (of ander organisasies) as 'n totale stelsel (moontlike beweging binne die organisasie, diagonaal, horisontaal en vertikaal).

Hierdie loopbaanondersoek stel die werknemer in staat om ten volle bewus te wees van sy of haar omgewing. Insig behoort bekom te word oor die waardes, belangstelling en talente wat hy of sy nastreef. Laasgenomede lei ook tot bewustheid oor werksopsies, -vereistes, -geleenthede en -struikelblokke in die omgewing. Hierdie bewustheid wat die werknemer nou van hom- of haarself het behoort te lei tot 'n loopbaandoel of -keuse (Barney et al., 1989 en en Lawrence, 1989).

Die daarstelling van 'n realistiese loopbaandoel fasiliteer die ontwikkeling en implementering van 'n loopbaanstrategie: 'n plan of aktiwiteite ontwerp om die beoogde doel te bereik. Die implementering van 'n loopbaanstrategie verskaf waardevolle terugvoer aan die individu wat gebruik kan word om sy of haar eie loopbaanvordering te evalueer. Die addisionele inligting bekom van byvoorbeeld prestasiebeoordelings is 'n hulpmiddel vir loopbaanondersoek. Die loopbaanbestuursiklus is 'n probleemoplossings- en besluitnemingsproses (Barney et al., 1989).

Internskappe, berading, prestasiebeoordeling, selfevaluering, werkswinkels, advies en ondersteuning van familie dra alles by tot suksesvolle loopbaanbestuur. Die suksesvolle toepassing van loopbaanbestuur sal afhang van die organisasie se bereidwilligheid om inligting met sy werknemers te deel en die nodige hulpbronne en ondersteuning aan hulle te verskaf in die poging om hulle loopbane te bestuur (Barney et al., 1989).

2.4.1.2 Loopbaanstrategieë

Sodra 'n duidelike loopbaandoel gestel is, moet 'n loopbaanstrategie gevolg word om die daargestelde doel te kan bereik. Greenhaus en Callanan, 1994 en Barney et al., 1989 stel navorsing die volgende loopbaanstrategieë voor om loopbaanbestuur te verbeter of te vervul.

(i) Bevoegdheid in huidige posisie

Die poging om te presteer in 'n huidige posisie kan lei tot oorweging vir bevordering. Die vaardighede wat ontwikkel word in een posisie kan nuttig en selfs noodsaaklik wees vir prestasie in ander posisies (Greenhaus et al., 1994:74).

(ii) Uitgebreide werksbetrokkenheid

Uitgebreide werksbetrokkenheid kan 'n aanduiding vir 'n organisasie wees dat 'n werknemer verbind is tot die organisasie en in staat is om groot volumes werk te kan aanvaar. In sekere omstandighede kan dit voordelig wees, maar dit kan ook 'n negatiewe invloed op die persoonlike en familielewe van die wernemer hê (Greenhaus et al., 1994:74).

(iii) Vaardigheidsontwikkeling

Vaardigheidsonwikeling is 'n poging om verbeterde werksverwante vaardighede en vermoëns met behulp van opleiding, ontwikkeling en werksondervinding te bekom. Dit kan deur middel van van seminare of universiteitsprogramme geskied (Greenhaus et al., 1994:76).

Die werknemer kan verdere vaardighede bekom deur addisionele verantwoordelikhede in sy of haar huidige posisie te aanvaar of om onderleiding van 'n meer ervare kollega te werk. 'n Ander opsie is om ondervinding uit te brei deur 'n tweede posisie te aanvaar: dit help met die opbou van netwerke en versterk selfvertroue (Nussbaum, 1999).

Volgens Nussbaum (1999) is netwerke die identifisering en kommunisering met 'n groep of verwante kennisse wat inligting, advies en ondersteuning kan verskaf. Dit versterk die selfbeeld, selfvertroue en potensiële sukses binne die werksmilieu.

(iv) Ontwikkeling van geleenthede

Die werknemer tree pro-aktief op deur sy of haar eie belangstellings en aspirasies aan

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

ander belange groepe of partye bekend te maak. Dit kweek bewustheid by ander entiteite vir geleenthede wat ooreenstem met sy of haar eie aspirasies (Greenhaus et al., 1994:74).

Jennings (1971) bied twee strategieë aan naamlik sigbaarheid (om senior bestuur waar te neem) en blootstelling (om deur senior bestuur waargeneem te word). Sigbaarheid stel 'n individu instaat om ander in hoër posises te verstaan en te modelleer. Interim of kontraktuele take kan addisionele vaardighede ontwikkel. Sommige organisasies maak hiervan gebruik om kritieke behoeftes te bevredig en om spesifieke kundigheid vir 'n tydelike periode te bekom.

(v) **Ontwikkeling van mentorskappe en ander ondersteuningsfunksies**

Mentorskap kan algemeen gedefinieer word as die verhouding tussen 'n junior en 'n senior kollega, of tussen medekollegas, wat 'n verskeidenheid ontwikkelingsfunksies voorsien. Die mentorrol kan ook deur meer as een persoon vervul word. 'n Mentor het hoofsaaklik twee rolle, naamlik die vervulling van loopbaan- en sielkundige funksies van die leerling. Die loopbaanfunksies is die aspekte van die leerling ten opsigte van sy of haar loopbaan reguleer, terwyl en die sielkundige dië aspekte in die verhouding is wat bevoegdheid, identifikasie en effektiwiteit verbeter (Kram, 1983, 1988).

(vi) **Organisasiepolitiek**

Organisasiepolitiek omvat diverse strategieë soos saamstem met of komplimentering van die bestuurder, die nastrewing van maatskappybeleid, geen klagtes oor reëls en regulasies nie en die vorming van koalisies met ander partye in die organisasie. Hierdie strategie moet nie noodwendig nagevolg word indien dit nie persoonlik aanvaarbaar is nie: dit is egter een van die voorstelle wat in die literatuur gemaak word (Greenhaus et al., 1994:74).

Uit bogenoemde strategieë kom dit duidelik na vore dat daar sekere strategieë is wat slegs in sekere omstandighede toegepas sal word. Dit is belangrik vir 'n organisasie om individue op te lei en ondersteuning te verskaf in die stel van hulle doelwitte en die betuur van hulle loopbane. Elke individu sal insette moet lewer in die

ontwikkeling van sy of haar loopbaanstrategie sodat sy of haar eie behoefte en omstandighede in ag geneem word.

2.4.2 Diversiteitsopleiding

Een van die aspekte by gelyke geleentede wat onder opleiding en ontwikkeling aandag moet geniet is diversiteitsopleiding. Volgens Meyer (1999) kan diversiteitsopleiding gedefinieer word as opleiding met die doel om bewustheid ten opsigte van individuele en groepsverskille te kweek.

Opleiding ondersteun die ontwikkeling van vaardighede en hierdie verskille en ooreenkomste kan benut word om organisasies se effektiwiteit te verbeter. Die volgende aspekte sal fokus op die proses om effektiewe diversiteitsopleiding te bewerkstellig.

2.4.2.1 Struikelblokke in diversiteitsopleiding en riglyne om die struikelblokke te oorkom

Sekere aspekte moet in ag geneem word by die implementering van diversiteitsopleiding, en die algehele diversiteitbestuurstrategie wat 'n impak op opleiding se effektiwiteit kan hê. Alhoewel diversiteitsopleiding van organisasie tot organisasie verskil, bly sekere sleutelaspekte van krag wat by enige diversiteitsopleidingsinisiatiewe geïntegreer moet word. Hierdie riglyne bied potensiële oplossing vir probleme of struikelblokke wat ervaar mag word (Meyer, 1999) en word vervolgens bespreek.

i) Gebrekkige bestuursverbintenis

Alhoewel bestuur die finansiële hulpbronne vir diversiteitsopleiding voorsien, neem hulle nie altyd deel aan die opleidingsessies nie (Velásquez, 1999).

Werknemers en toesighouers sal hulle verbondenheid bevraagteken indien ware deelname nie waarneembaar is nie. Die resultaat: diversiteitsopleiding het nie 'n verandering in die organisasiekultuur meebring nie en die status quo word gehandhaaf (Meyer, 1999).

Bestuur moet eerste opgelei word om aan al die werknemers te wys dat hulle verbonde is aan die diversiteitsopleidingsproses en die skep van 'n omgewing wat diversiteit ondersteun (Meyer, 1999).

ii) Leemtes in die identifisering van diversiteitsbehoefte en -ontleding

Die bestuurder of die konsultant maak gewoonlik eensydige besluite ten opsigte van die inhoud van die diversiteitsopleidingsprogramme. Die programme is gewoonlik 'n baie algemene benadering en pas nie in by die spesifieke behoeftes van die organisasie nie (Meyer, 1999).

Daar is dus onvoldoende behoefte-ontleding om 'n effektiewe diagnose van die organisasie te maak. Indien die opleidingsprogram nie ontwerp is om die behoeftes van die organisasie aan te spreek nie, sal die opleiding misluk, omdat die deelnemers nie geïnteresseerd is nie. Dit kan selfs wees dat hulle die opleiding as onprakties beskou (Velásquez, 1999).

Indien die werknemers se behoeftes nie met behulp van kultuurontledings of fokusgroepe geïdentifiseer word voordat die opleidingsessies aangebied word nie, kan dit die opleidingsessies negatief beïnvloed. Die spesifieke behoeftes van die organisasie, die opleidingsgroep en die individu moet geïdentifiseer word om die opleidingsprogram te kan saamstel. Die opleidingsprogram moet aandag gee aan die spesifieke behoeftes, verwagtinge en belange van die hele organisasie (Meyer, 1999). 'n Deeglike navorsingsessie moet dus gevolg word, voordat dit aangebied word.

Diversiteitsopleiding beïnvloed die winsgrens, toekomstige markte en die ontlokking van talent en prestasie, want hierin lê die begrip en vooruitskatting van die toenemende behoeftes van 'n diverse werksmag en mark (Velasquez, 1999).

Wetenskaplike behoefte-ontledingsinstrumente, soos die diversiteits-oudit of fokusgroepe kan vir diversiteitsopleiding gebruik word. Wye konsultasie is nodig om 'n deeglike behoefte-ontleding te verseker. Spesiale belangegroepe soos vakbonde, vroue verenigings, gestremde groepe en swart bestuursforums kan waardevolle bronne vir behoefte-identifisering wees (Meyer, 1999).

iii) Subjektiewe doelwitbenadering

Indien diversiteitsopleiding vanuit 'n politieke oogpunt benader word, sal dit heel waarskynlik oneffektief wees. In enige opleidingsgroep sal daar individue met verskillende oriëntasies wees en indien 'n sekere politieke filosofie uitgebeeld word as die regte wyse, sal die individue wat van hierdie sienswyse verskil, negatief op die diversiteitsopleiding reageer (Meyer, 1999).

Alle aspekte van diversiteit moet bespreek word (ras, geslag, gestremdhede, kultuur, subkulture, seksuele oriëntasie, geloof, ouderdom en individuele verskille). Dit moet objektief en gebalanseerd aangebied word om versterking van vooroordele en stereotipering te voorkom (Meyer, 1999).

iv) Reaktiewe benadering

Diversiteitsopleiding het 'n tekort aan legitieme mag wanneer dit reaktief is ten opsigte van rasse insidente, arbeidsonrus of industriële optrede in 'n organisasie. In realiteit skep dit by die werknemers die indruk dat diversiteitsopleiding slegs as remedie vir die probleem aangebied word. Die personeel sal voel dat hulle onbevoeg is wanneer hulle 'n diverse probleem hanteer. Werknemers sal diversiteit as 'n probleem ervaar en nie as 'n sterkpunt nie. Die mate van weerstand sal dus hoog wees (Meyer, 1999).

Diversiteitsopleiding word deur 'n gelykegeleenthedeprogram of regstellendeaksieplanne negeer. Diversiteitsopleidingsbehoefte moet deur diversiteitsbestuurskomitee geïdentifiseer en aanbeveel word. Indien dit deur gelykegeleenthedeprogramme afgedwing word, kan die weerstand vergroot (Valásques, 1999).

v) Ongebalanseerde inhoud

Diversiteitsopleiding kan oppervlakkig wees of te veel detail bevat. Waak teen opleiding wat diversiteitsveranderlikes soos subkultuur, seksuele oriëntasie, gestremdhede, ouderdom, geloof en individuele verskille negeer (Meyer, 1999).

Indien diversiteitsopleiding samevattend en bondig is, kan dit lei tot verdere stereotiperings en veralgemening gebaseer op verskille. Kultuurverskille is realiteit; maar elke individu is verskillend, ongeag van sy of haar kultuur. Elke individu is 'n unieke produk van baie moontlike veranderlikes en invloede (Meyer, 1999).

vi) Ontoepaslike diversiteitsfasiliteringsprofiel

Diversiteitsopleiding is minder effektief indien die fasiliteerder nie beginsels wat die opleiding weergee, weerspieël nie. Indien die fasiliteringspan almal blanke mans is, weerspieël dit nie wat die diversiteitsopleiding weergee nie (Meyer, 1999).

Dit is raadsaam om twee of meer fasiliteerders te gebruik wat verteenwoordigend is in terme van ras en geslag. 'n Verteenwoordigende fasiliteringspan is in 'n beter posisie om die inhoud van diversiteitsprogramme te modelleer en om alle groepe op hulle gemak te stel tydens die opleidingsessie. Gassprekers wat die minderheids-groepe (soos byvoorbeeld gestremdes en homoseksuele persone) verteenwoordig, kan ook die diverse aard en perspektiewe van die diversiteitsprogram verryk (Meyer, 1999).

vii) Ontoepaslike diversiteitsdeelnemersprofiel

Die geldigheid van diversiteitsopleiding sal afneem indien die groep wat opgelei word homogeen is. Dit kan wees dat so 'n groep waarneem dat hulle as die "probleemgroep" beskou word en die vlak van weerstand sal dus groot wees (Meyer, 1999).

Daar word sterk aanbeveel dat natuurlike werkgroepe in die werkplek gebruik word, sodat hulle gemeenskaplike rapport en ondersteuning het wanneer die diversiteitsaksieplan in die werkplek geïmplementeer word. Die deelnemers moet egter ook verteenwoordigend wees ten opsigte van ras, geslag, gestremdhede, ouderdom en organisatoriese vlak (Meyer, 1999).

viii) Gebrekkige integrasie met die organisasie se strategiese plan

Volgens Meyer (1999) het sekere organisasies diversiteitswerkswinkels wat nie met die organisasie se strategiese plan geïntegreer is nie. Daar is geen aanduiding van hoe diversiteitsopleiding relevant is tot die strategiese doelwitte nie. Dit skep die indruk dat diversiteitsopleiding nie tot die winsgrens van die maatskappy bydra nie.

Die interafhanklike verhouding tussen gelyke geleenthede, regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur is onduidelik. Dit skep verdere onduidelikheid en onnodige duplisering van programme en aktiwiteite. As 'n resultaat word diversiteitsopleidingsintervensies as 'n korttermynprojek beskou (Meyer, 1999).

Die organisasie moet sy huidige praktyke en beleide hersien, sodat dit ooreenstem met die opleidingsbeginsel en byvoorbeeld 'n insluitende mentorskapprogram implementeer (Valásques, 1999).

Diversiteitsbestuur moet as 'n positiewe, pro-aktiewe besigheidstrategie-inisiatief geïmplementeer word, om die organisasie se prestasies en produktiwiteit te verbeter. Die voordele van diversiteitsbestuur moet aan alle werknemers en bestuurslede gekommunikeer word.

Diversiteitsopleiding moet deel van die organisasie se gelykegeleenthedemodel vorm, om 'n omgewing wat diversiteit en die implementering van gelyke geleenthede ondersteun, te skep (Meyer, 1999).

ix) Onvoldoende oordrag van opleiding

Indien aksieplanne en opvolgaktiwiteite nie diversiteitsopleiding komplementeer nie, sal vaardigheidsoordrag nie plaasvind nie. Die impak van die opleiding sal dus beperk wees (Meyer, 1999).

Die diversiteitsopleidingprogram is slegs 'n bewusmaaksessie en voorsien nie die deelnemers van vaardighede, praktiese toepassings en algemene meganismes om diversiteit werklik effektief te kan bestuur nie. Die opleiding moet die deelnemer in

staat stel om dit by die opleiding geleer is in die werkplek te kan toepas (Valásques, 1999).

x) Oppervlakkige evaluering

Volgens Valásques (1999) bevat die opleidingsprogram geen voldoende opvolgessies nie: die opleiding self is nie hersien nie. Meeste diversiteitsopleidingsprogramme eindig met 'n reaktiewe evaluering van deelnemers se persepsies van die programme. Laasgenoemde toon nie aan of leer- en gedragsverandering as resultaat van die opleidingsintervensies voorgekom het nie. Die belangrikste vorm van evaluering, naamlik die impak van die opleiding op die besigheid se effektiwiteit en die waarde wat die individu tot die organisasie toevoeg nadat opleiding ontvang is, word afgeskeep (Meyer, 1999).

Interne agente wat die werking van die opleiding kan voortsit, word benodig. Interne hulpbronne moet dus ontwikkel en aangemoedig word (byvoorbeeld interne diversiteitsveranderingsagente, fasiliteerders, interne hulpbronsentrums en kantore).

xi) 'n Voorskriftelike benadering

Een van die grootste struikelblokke by diversiteitsopleiding is predikasie. Indien die opleidingskonsultant sterk voel oor gelykheid, billikheid, regstellende aksie, gelyke geleenthede en menseregte, sal hy of sy heel waarskynlik neig om direktief en voorskrywend ten opsigte van sy of haar benadering wees, eerder as fasiliterend op te tree (Meyer, 1999).

xii) Tekortkominge ten opsigte van veranderingsbestuur

Volgens Meyer (1999) manifesteer 'n tekort aan veranderingsbestuur op twee vlakke, te wete:

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

- *Opleidingsvlak*: Die opleidingskonsultant beskik nie oor die nodige vaardighede en kennis om weerstand teen verandering te hanteer nie. Deur aktief weerstand te vermy, af te breek of te ignoreer, kan meer skade aan die hele proses verrig. In sommige gevalle, waar dreigemente en pogings tot skuldgevoelens afgedwing word, kan dit tot groter weerstand as voor die opleiding, lei.
- *Organisasievlak*: Diversiteitsopleiding word bekendgestel as 'n vinnige oplossings: 'n benadering sonder enige bestuursondersteuning en beplanning vir organisasie-ontwikkeling en verandering.

'n Diversiteitsveranderingsbestuurstrategie moet ontwikkel word wat verandering op persoonlike, interpersoonlike en organisasievlak ondersteun (Meyer, 1999). Daar moet 'n ondersteunende, korporatiewe kultuur geskep word, een wat aanhoudende leer en verbondenheid ten opsigte van diversiteit ondersteun (Velasquez, 1999). Die strategie moet alle aandeelhouders wat konsultasie sal vereis, insluit.

Nodige ondersteunings en kommunikasiestelsel moet geïmplementeer word. Die opleiers moet toegerus wees met die nodige kennis, vaardighede en waardes om alle vorme van weerstand te identifiseer, te erken en dit op 'n konstruktiewe, positiewe en sensitiewe wyse te hanteer (Meyer, 1999).

Dit is raadsaam om die werknemers se insette met behulp van bestuurskomiteevergaderings te bekom, sodat hulle die diversiteitsopleidingsprogram kan voortsit sodra die diversiteitskonsultante en -opleiers die opleiding verskaf het. Hierdie bestuurskomitee moet 'n persoon, wat op senior vlak binne die organisasie funksioneer, identifiseer wat as voorsittendebeampte vir die komitee kan dien. Gewoonlik is die voorsittendebeampte wat geïdentifiseer word, 'n senior bestuurder van die organisasie (Velasquez, 1999).

xiii) Onvoldoende konsultanteaanspreeklikheid

Somige opleidingskonsultante beskik nie oor genoegsame kennis van 'n maatskappy en kan dit dus moeilik vind om hulle sienswyses en perspektiewe by die betrokke organisasie aan te pas. Die opleidingskonsultant kan subjektief en onbuigsaam wees

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

(Meyer, 1999). Die eienaarskap van die diversiteitsopleidingsprogram is nie die van die werknemers nie, maar van die konsultant. Die werknemers “koop” nie in by die diversiteitsbestuurprogram nie (Valásques, 1999).

Meyer (1999) meld dat meer tyd aan werwing, keuring en selektering van potensiële kandidate bestee moet word. Werwingsonderhoudvoering met ‘n wye spektrum van geselekteerde kandidate is nodig. Dit is baie belangrik om verwysings van vorige werkgewers oor ‘n potensiële kandidaat se werk, werkbenadering, sukses, probleme en integriteit na te gaan. Sodra die werwingskonsultant geselekteer is, moet ‘n produktiewe werksverhouding opgebou word. Die spesifieke verantwoordelikhede van die konsultant en die organisasie moet ooreengekom word. Maatstawwe om sukses te meet moet gestipuleer word, sodat periodieke terugvoersessies geskeduleer kan word om vordering, probleme en prestasie te monitor (Meyer, 1999).

xiv) Onvoldoende samestelling van aksieplanne

Tydens die opleidingsessie moet die werknemers aangespoor word om ‘n aksieplan te ontwikkel wat die oordrag van die opleiding na die werksplek te verseker. Hierdie aksieplanne moet spesifiek wees in terme van beplande aktiwiteite en hoe die plan in stand gehou, versterk, gemonitor en geëvalueer word (Meyer, 1999).

Die opleiding moet vaardighedsgeoriënteerd wees, en nie net op bewusmaking fokus nie. Ontwikkel vaardighede wat die deelnemers moet aanleer en wat deel uitmaak van hulle instrumente om diversiteit te bestuur. Verseker egter dat hierdie vaardighede oorgedra word na die werksplek. Die opleiding moet die werknemers bemagtig en oplei met nuwe vaardighede wat hulle kan gebruik (Velasquez, 1999).

xv) Onbevredigende ondersteuningstelsel

Ondersteuningstelsels (diversiteitskomitees, werknemerbystandprogramme, opvolg-sessies, netwerke ensovoorts) verseker dat die diversiteitsopleiding deur die hele organisasie filtreer. Indien diversiteitsopleiding by die prestasiebestuur geïnkorporeer word, sal aanspreeklikheid verseker dat die diversiteitsbestuur deel van die organisasiekultuur en besigheidstrategie word (Meyer, 1999).

xvi) **Gebrekkige monitering en evaluering**

Diversiteitsopleiding moet op 'n deurlopende basis gemonitor word om die sukses, tekortkominge en areas van verbetering en verandering te identifiseer. Enige verandering tot die opleiding moet resulteer uit konsultasie met alle aandeelhouders en na alle werknemers gekommunikeer word (Meyer, 1999).

2.4.3 Opsomming

'n Diversiteitsopleidingsprogram wat nie goed beplan, professioneel ontwikkel en geïntegreer is met die organisasiesistelsel en -kultuur nie, sal lei tot struikelblokke en tekortkominge, wat op sy beurt weer die werknemermoraal en uiteindelik die organisasie se produktiwiteit beïnvloed. Diversiteitsopleiding is 'n goed bedagte, beplande proses om te help met die skep van 'n omgewing waar alle werknemers die maksimum tot prestasie sal bydra. Die bogenoemde voorstelle kan help om moontlike probleme te voorkom en diversiteitsopleiding tot sy maksimum effektief te kan uitvoer (Meyer, 1999).

2.5 DIVERSITEITSBESTUUR

Regstellende aksie skep 'n meer diverse werksmag wat die samestelling van die gemeenskap beter verteenwoordig. Regstellende aksie lê klem op twee belangrike van diversiteit, naamlik ras en geslag (Frost, 1993:10).

Volgens Thomas (1996:91) beteken diversiteit egter veel meer as net ras en geslag:

In the fullest sense, diversity involves a broad range of human uniqueness, perception and attitudes, work style, personality, values, lifestyle, sexual orientation, work ethic, age, communication style, world view, ethnicity, recreational and personal habits, religion, educational Background, work experience, division / department / unit / group, work content and management status.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat diversiteit nog altyd in die werksmag teenwoordig

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

was. In Suid-Afrika, waar regstellende aksie aan die orde van die dag is, word diversiteit tans in 'n baie negatiewe lig gesien. Diversiteit in die werkplek impliseer die verskille tussen werknemers gebaseer op die identifisering met verskeie groepe (Carnevale *et al.*, 1994:28). Diversiteitsopleiding moet fokus op diversiteitsbestuur wat die effektiewe bestuur van mense is. Diversiteit beïnvloed alle werkgewers en werknemers en kan op alle vlakke ontwikkel word met behulp van 'n kombinasie van opleiding en ontwikkeling en natuurlik ondervinding (Thomas, 1999).

Diversiteitsbestuur is kardinaal vir doeltreffende bestuur en ontwikkeling van individue. Dit beklemtoon kulturele ooreenkomste en verskille (Human, 1996:75). Dit is 'n insluitende proses wat streef na die aanwending van alle werknemers om doeltreffend saam te werk (Thomas, 1996:12).

Om 'n diverse werksmag effektief te kan bestuur is leierskap essensieel tot die implementering van gelyke geleenthede. Die lei en bestuur van 'n diverse werksmag kan nie deur wetgewing afgedwing word nie. Sonder wetgewing sal gelykegeleenthede-inisiatiewe nie tot die voordeel van die land as 'n geheel werk nie (Thomas, 1999).

2.5.1 Werknemersensitiewiteit

Diversiteitsopleiding moet ook fokus op die sensitiewiteit van werknemers vir kultuurverskille in 'n organisasie. Vir individue om effektief saam te werk, moet hulle bekend wees met kulturele verskille, veral daardie verskille wat in die werkplek vergestalt word as gedrag en verwagtinge. Dit is die bestuur se verantwoordelikheid om werknemers te help om mekaar se kulture te verstaan en te respekteer aangesien dit 'n belangrike bron van konflik is. Werknemers kommunikeer met die gebruik van elkeen se kulturele filters. Dit lei soms tot verkeerde interpretasie en persepsies. Verbeterde kommunikasie begin by die bewustheid van hierdie filters (Walton, 1996:30).

Die belangrikste verskille tussen die blanke en swart kulture waarvoor persone sensitief moet wees, is die verskille wat ontstaan vanuit die onderskeidelike individualistiese en kollektiewe benadering tot die lewe. Verder moet daar gelet word op die manier hoe elke kultuur kommunikeer, die wyse waarop die kultuur

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

leierskap, gesag en status benader, hoe belangrik tyd vir elke kultuur is, godsdiens, wat persone van die twee kulture motiveer en ook elkeen se benadering tot opleiding en ontwikkeling (Kotzè, 1993; Christie, Lessem, en Mbigi, 1993; Mbigi, 1997).

Volgens Gardenswartz et al. (1993) kan daar op drie aspekte van sensitiwiteit, naamlik bewustheid, kennis en vaardigheid gefokus word.

2.5.1.1 Bewus wees van kultuurverskille

Carnevale et al., (1994) wys die eerste stap in diversiteitsopleiding en -sensitiserings uit as om persone eers bewus te maak van ander se verskille. Dit is belangrik om inligting te verskaf oor diversiteit, om bewustheid en sensitiwiteit te verhoog deur aannames te ontbloot, waardes en houding te meet en die bewuswording van aspekte van jou eie en ander kulture te bevorder. Verder meld Carnevale et al. (1994) ook dat daar heelwat kritiek teen bewustheidsopleiding is en dat dit nie baie help as dit nie deur vaardighedsgebaseerde opleiding ondersteun word nie.

2.5.1.2 Kennis van kultuurverskille

‘n Tweede aspek wat gepaardgaan met die diversiteitsopleiding is die kennis van individue se eie kulturele gewoontes en bevooroordeelings asook ander individue se kultuur en waardes. Waar bewustheid uitgebrei word na kennis, kan dit die einde van bevooroordeelings in die werkplek beteken. Op hierdie manier kan kommunikasie en verhoudings verbeter word (Carnevale, 1994:30).

2.5.1.3 Die ontwikkeling van vaardighede om kultuurverskille effektief te hanteer

Gardenswartz et al. (1993) voeg ‘n verdere element by om die sensitiwiteit van persone vir diversiteit te bepaal, naamlik vaardigheid. Dit is nie genoeg om net bewus te wees en kennis te dra van ander persone se kultuur nie, maar ‘n individu moet ook die vaardigheid ontwikkel om hierdie kulturele verskille te hanteer.

Volgens Carnevale et al. (1994:31) verskaf die vaardighedsgebaseerde opleiding aan

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

die werknemer die gereedskap om effektiewe interaksie te bevorder. Om diversiteit in organisasies te bereik, moet werknemers sensitief wees vir hulle eie en ander se kulturele gewoontes. Hierdie sensitiwiteit kan gemeet en verbeter word deur te fokus op die bewustheid en kennis wat elke individu van sy kollegas se verskeie kulture het, asook die vaardighede waarvoor elkeen beskik om hierdie kulture te kan hanteer.

Kultuur ontwikkel uit gedeelde waardes - nie deur dieselfde velkleur of herkoms nie (Human, 1996:76). Die doel van organisasies moet wees om 'n korporatiewe kultuur rondom buigsaamheid te ontwikkel om te kan aanpas by, en voordeel te trek uit verskille in styl, kulture, asook ander dimensies van diversiteit (Mandell, 1990:43). Mededingende voordeel vir organisasies is toenemend afhanklik van hoe die werksmag bestuur word en veral in Suid-Afrika, hoe suksesvol die werknemerdiversiteit geïntegreer en bestuur word (Thomas, 1996:74). Die omskepping van die organisasiekultuur in 'n meer ontvanklike kultuur vir diversiteit word dikwels nagelaat. Nuwe denke oor diversiteit is belangrik: dit moet beskou word as 'n hulpbron om te bestuur in stede van 'n "ons-hulle"-probleem om op te los (Thomas, 1991:10).

Swart mense se denke moet ook verander (nie net blankes s'n nie). Hulle moet geloof in hulself kry - 'n gevoel van bevoegdheid, selfwaarde en selfrespek (Daniel, 1994:16). Volgens Thomas (1999) moet 'n werksomgewing waar alle werknemers kan bydra tot die strategie en mededingende doelwitte van die organisasie geskep, ontwikkel en in stand gehou word. So 'n werksomgewing sal die volgende komponente bevat: wedersydse respek, vertrouwe, verdraagsaamheid, samewerking, waardering van diversiteit, deelname en deursigtigheid (De Beer et al., 2000).

Volgens Price (1994) en Cox (1993) is die diverse werksmag van 'n organisasie meer oorspronklik en innoverend en groepkohesie verbeter. Verder word die probleemoplossingsvermoë van werkspanne ook verbeter.

2.5.2 Diversiteitskultuur

Diversiteit is 'n term wat die verskille tussen mense omskryf. Elke mens beskik oor eienskappe wat hom of haar van die norm laat afwyk. 'n Kultuur van insluiting is deurslaggewend tot die verbetering van verbondenheid tot kwaliteit,

organisasiebuigzaamheid, aanpasbaarheid en spanprestasie (Gerber, 1990:25 en Stuller, 1995:28).

Die uitdaging in die ontwikkeling van 'n diversiteitskultuur lê daarin om verder te gaan as wat wetgewing van die organisasie vereis. Die uitdagings moet bestuur word. Die organisasie moet die belangrikheid van diversiteit herken om die bereiking van die organisatoriese doelwitte en wat die nadele vir die organisasie kan inhou indien die volle potensiaal van die werknemers nie benut word nie (Thomas, 1999).

2.5.2.1 Waardering van verskille

By die implementering van 'n gelyke geleentheid is dit noodsaaklik dat die besigheidsrasionaal (die volle benutting van die diverse werknemers om mededingende voordeel te bekom) herken word. Die doelwit is om die organisasiekultuur te verander, sodat mense hulle verskillende insigte, wyse van doen, kreatiwiteit en verskillende perspektiewe kan benut (Thomas, 1999).

Die besigheidsrasionaal moet organisasiespesifiek wees. Die organisasie moet vaardighede van die werknemers benut wat voorheen nie in hulle organisasie beskikbaar was nie (homogene werksmag). Volgens Thomas (1999) kan dit die volgende tot gevolg hê:

- Die verbetering van organisasiekreatiwiteit en probleemoplossing;
- Die vermoë om vinnig en effektief tot die vinnig veranderde omgewing aan te pas; en
- Die handhawing van produktiewe verhoudinge met diverse kliënte, verskaffers en verspreiders.

Volgens Hilliard en Kemp (1999) moedig die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) betekenisvolle transformasie aan. Dit fokus op die transformasie van toenemende werksgeleentheid vir die aangewese groep. Die groot vraag is egter wat die langtermyn uitkoms van hierdie transformasieproses sal wees. Dit is bloot spekulasie, maar die nie-aangewese groep het reeds geleer dat hulle moet oorpresteer om enigsins êrens te kom.

Die individue wie se toekoms bedreig word, sal heel waarskynlik uitstaan en oorpresteer. Daar word erken dat hulle kundigheid en vaardighede sal moet gebruik om êrens te kom (Hilliard et al., 1999).

Daar moet nie op wetgewing staatgemaak word om bevoordeel te word nie. Werkgewers en internasionale gemeenskappe soek resultate; hulle wil mense hê wat hulself kan bewys en in staat is om hulle werk te kan doen om hulle vergoeding te verdien. Suid-Afrika sal op die ou einde as gevolg van finansiële druk geforseer word om mense aan te stel op die basis van meriete en bevoegdheide (Hilliard et al., 1999).

Tans kan transformasie vertaal word as dominansie. Dit is deur die geskiedenis bewys dat oorheersing van een groep oor 'n ander nooit voortduur nie. Transformasievereistes het 'n gevoel van dringendheid ontwikkel (Hilliard et al., 1999).

Organisasies sukkel om 'n ideologiese skuif te neem; om denke te transformeer en 'n nuwe program aan te neem. Die werknemers het dus 'n weerstand en angste teen verandering ontwikkel en is ongeërg oor wat gedoen moet word wanneer verandering wel plaasgevind het. Angste word geskep deur die persepsie dat die nie-aangewese groep geleenthede ontsê word wat daartoe kan lei dat hulle die hele proses boikot of teenstaan. Die hele proses lê klem op die beheerverlies (Hilliard et al., 1999).

2.5.2.2 Organisasie-analise

Klem op die herkenning van spesifieke benadeelde groepe impliseer 'n belangrike navorsingsverantwoordelikheid: nie net 'n kwantitatiewe samestelling van die personeel nie, maar ook kwalitatiewe studie om die inhoud en aard van diskriminasie te begryp en hoe om dit te voorkom.

'n Kwantitatiewe ontleding moet van die personeel gedoen word om die wanbelans ten opsigte van ras, geslag en gestremdes oor alle vlakke en beroepsgroepe te bepaal. Kwalitatiewe aspekte sowel as die breër aspekte van gelyke geleenthede moet egter ook in ag geneem tesame met bogenoemde kwantitatiewe ontleding. Om 'n gebalanseerde werksmag te kan hê, moet die volgende gedoen word:

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

- Spesifiseer duidelike, gedetailleerde doelwitte;
- Spesifiseer die aksies wat uit hierdie doelwitte voortvloei en ken verantwoordelikhede toe aan persone vir hierdie aksie;
- Ontwikkel 'n tydsraamwerk vir die uitvoering van hierdie doelwitte;
- Ontwikkel spesifieke planne om die kultuur van departemente te transformeer in 'n kultuur van verteenwoordigheid en ontvanklikheid; en
- Ontwikkel en spesifiseer effektiewe monitering van stelsels om sukses te verseker.

Dit is dus nodig om die hindernisse, vooroordele en praktyke wat bydra tot diskriminasie te begryp en te ondersoek. Dit impliseer ook 'n ontleding van die verskillende vlakke, kwalifikasies en ondervinding van verskeie bevoorreedes en die ontwikkeling van programme om hierdie probleme aan te pak.

2.5.2.3 Inisiatiewe op verskillende vlakke

'n Diversiteitskultuur vereis inisiatiewe wat toegepas moet word op bestuurs-, organisatoriese,- individuele en interpersoonlike vlak (Carnevale et al., 1994:22; Daniel, 1993:38; Gardenswart et al., 1993 en Thomas, 1991:12).

Die individuele vlak vereis aspekte soos die persoon se eie oortuigings, waardes en lewenservaring wat gewoonlik verborge is (Rosmarin, 1992:35).

Die interpersoonlike vlak behels ondersoek na die rasse-, geslags- of kulturele verskille tussen individue. Dit behels die bewustheid en begrip van die menslike eienskappe, wat negatief of positief beskou word en watter van daardie eienskappe slegs op beoordeling gebaseer is (Rosmarin, 1992:35).

Op organisatoriese vlak moet die beleide, stelsels en praktyke wat hindernisse vir die organisasie se gedragsverandering kan wees, geïdentifiseer word (Rosmarin, 1992:35).

Die tradisionele fokus val meer op die individuele en interpersoonlike vlakke. Diversiteit is egter 'n aspek wat die hele organisasie betrek en hoe die organisasie gestruktureer moet word (Thomas, 1992:316; 1991:12).

2.5.3 Effektiewe Diversiteitsbestuur

2.5.3.1 Behoeftte aan effektiewe diversiteitsbestuur

Daar is ander belangrike redes behalwe moraal, sosiale verantwoordelikheid en wetlike druk om 'n diversiteitsklimaat te ontwikkel. Hierdie redes volgens Carnevale et al.,(1994:22), Gardenswartz et al. (1993:396) en Baytos (1992:92) word vervolgens bespreek.

i) Mededingende voordeel

Organisasies wat die potensiaal wat 'n diverse werksmag bied aangryp, sal die resultate in hulle winsgrens wys en verseker 'n mededingende voordeel bo mededingende organisasies weerspieël. Die besigheidsvoordeel wat deur effektiewe diversiteitsbestuur bekom kan word, is deurslaggewend vir 'n organisasie se sukses (Charoux et al., 1997:19; Walton, 1994 en Gardenswartz et al., 1993:396 en Thomas, 1992:311).

ii) Demografiese veranderinge

Demografiese veranderinge lei noodwendig tot 'n meer diverse gemeenskap (Carnevale et al., 1994:22; Daniel, 1993:8; Thomas, 1991:4). Dit beteken dat individue van wyer verskeidenheid kulture (meer as voorheen) in die werkplek teenwoordig sal wees (Buhler, 1993:17).

iii) Beperkinge van assimilasi

Organisasies het in die verlede 'n diverse werksmag bestuur met behulp assimilasi-toepassing: daar is van swart mense vereis om te verander om by die bestaande blanke kultuur in die organisasie aan te pas.

Slegs wanneer die verskeie groepe binne die organisasie wedersydse respek en aanvaarding teenoor die ander groepe openbaar, sal daar werklike integrasie kan

plaasvind om 'n diversiteitskultuur te ontwikkel (Fuhr, 1992:14).

iv) Aanvaarding van verskille

Nuwe en bestaande werknemers voel minder bedreig binne 'n diversiteitskultuur. Die behoefte om tot 'n sekere kultuur te assimileer bestaan nie by werknemers nie (Carnevale et al., 1994:23 en Thomas, 1992:309). Verskille word aanvaar en ten volle binne 'n diversiteitskultuur benut.

v) Verbeterde werknemerverhoudinge

Verbeterde sensitiviteit en bewustheid van verskille in kulture resulteer in verbeterde werknemerverhoudinge binne en buite die organisasie. Dit lei tot 'n afname in konflik en wrywing, wat weer lei tot verbeterde spanwerk (Fuhr, 1992:17).

vi) Verhoogde werknemerverbondenheid

Wanneer werknemers deel van die organisasie voel deur 'n betekenisvolle bydra te lewer, ten spyte van sy of haar kulturele verskille, word 'n diversiteitskultuur gestimuleer. Vertroue ontwikkel en die werknemer voel verbonde tot die organisasie. Verbondenheid sal slegs ontstaan indien vertroue bestaan. Dit sal direk resulteer uit effektiewe diversiteitsbestuur (Fuhr, 1992b:17).

vii) Toenemende werknemermoraal

By 'n diversiteitsklimaat word elke werknemer by die organisasie ingesluit en aanvaar vir wie en wat hy of sy is. Die persoon word waardeer vir die talent en potensiaal wat hy of sy tot die organisasie kan bydra. Dit lei tot groter verbondenheid en effektiewe prestasie (Daniel, 1993:39 en Gardenswartz et al., 1993:223).

viii) Begrip vir kultuurverskille

Individuele potensiaal kan nie ten volle benut word, tensy alle kulturele verskille

verstaan en bestuur word nie. Indien diversiteit nie effektief bestuur word nie, sal dit lei tot 'n afname in produktiwiteit en uiteindelik winsgewendheid (Waltman, 1995:28). Indien daar geen begrip is vir kulturele verskille nie, kan dit lei tot verkeerde persepsies, swak prestasie en onwyse keuringsbesluite (Horwitz, Bowmaker-Falconer en Searll, 1995:677).

2.5.3.2 Hindernisse ten opsigte van diversiteitsbestuur

Daar bestaan verskeie hindernisse wat kan meebring dat diversiteitsprogramme misluk. Sommige van hierdie hindernisse kan maklik verwyder word, terwyl ander moeiliker is om te oorkom (Adetoun, 1995:31).

i) Toepassing op drie vlakke

Volgens Cox (in Carnevale, et al., 1994: 25-26) kan hindernisse op individuele, intergroep- en/of organisatoriese vlak voorkom (sien 2.5.2.3 Inisiatiewe op verskillende vlakke). Die drie vlakke kan interaktief met mekaar wees en 'n klimaat, wat diverse pogings aanwend, benadeel.

Faktore op individuele- (persoonlike identiteit, vooroordele, stereotipering en persoonlikheidstipes), intergroep- (kulturele verskille, etnosentrisme en intergroepekstremisme) en organisatoriese vlak (organisasie kultuur, akkulturasie, strukturele integrasie, informele integrasie en menslikehulpbronsisteme) beïnvloed en definieer die diversiteitskultuur van 'n organisasie (Carnevale, et al., 1994).

ii) Werknemers se reaksie op verskille

'n Hindernis vir effektiewe diversiteitsbestuur op individuele vlak is die werknemers se reaksie ten opsigte van verskille. In meeste gevalle is werknemers se reaksies

reeds omvorm (Orey, 1996:5 en Baytos, 1992:91) en in sommige gevalle is negatiewe stereotypes en persepsies ten opsigte van ander kulture reeds gevestig. (Waltman, 1995:26).

iii) Rassisme

Rassisme is 'n rigiede negatiewe houding of vooroordeel teenoor 'n bepaalde etniese of rassegroep, of bevooroordeelde gedrag teenoor lede van 'n groep, bloot op grond daarvan dat hulle as lede van die groep beskou word (Plug, Louw, Gouws en Meyer, 1997:307). Rassisme verhoed werknemers om diversiteitsbestuurpogings ten volle te aanvaar. (Thomas, 1991:42).

iv) Stereotipering

Stereotipering is die vaste, maar verdraaide veralgemenings wat van alle lede van 'n spesifieke groep gemaak word (Londen en Rosener, 1991:58). Hierdie veralgemenings word deur persepsies, houdings en gedrag beïnvloed (Smollan, 1991:55). Stereotipering help die werknemers om denke te organiseer en om data te verwerk in georganiseerde inligting (Gardenswartz, et al., 1993:50).

v) Vooroordele

Vooroordele word gebaseer op foutiewe en onbuigsame veralgemening. Die voorwerp van hierdie vooroordele word gewoonlik in 'n ongunstige posisie geplaas, sonder om die voorwerp se eie gedragswyses in ag te neem (Allport, 1985:10). Weens onbuigsame aannames, beïnvloed vooroordele interpersoonlike effektiwiteit meer as wat stereotipering en etnosentrisme (Mamman, 1995:539).

vi) Diskriminasie

Diskriminasie is die ontkenning van gelykheid en is die uitsluiting van individue van voordele of geleenthede weens eienskappe soos velkleur of geslag. (Smollan, 1991:54).

vii) Etnosentrise

Etnosentrisme is die verskynsel waar persone hulle ras-, etniese, of nasionale groep as meerwaardig beskou. Dit is die positiewe gevoelens teenoor jou eie kultuur en die negatiewe gevoelens teenoor 'n ander kultuur (Victor, 1992:23). Dit lei gewoonlik tot die klassifisering van groepe waarteenoor mens 'n negatiewe houding het. (Plug et al., 1997:98 en Mamman, 1995:538). Dit is die universele neiging om die ander norme in 'n minder gunstige lig te sien (Gardenswartz et al., 1993:47).

viii) Konflikterende waardesisteme

Leiers en bestuurders mag onvoldoende vaardighede om diversiteit effektief te bestuur, openbaar. Dit kan toegeskryf word aan 'n tekort aan weersydse begrip by werknemers met verskillende voorkeure (Rosmarin, 1992:36).

Bestuurders is opgelei om alle werknemers dieselfde te hanteer of om werknemers op so 'n wyse te hanteer soos wat hy- of syself hanteer wil word, en dit kan lei dat bestuurders nie instaat sal wees om werknemers met verskillende voorkeure ten opsigte van byvoorbeeld werkmodes te kan bestuur nie (Daniel, 1994:15).

ix) Weerstand teen verandering

Werknemers staan verandering teen, omdat hulle die onbekende of die waargenome gevolge van verandering vrees. Hulle voel bedreig en wil daarom die status quo behou (Charoux en Moerdyk, 1997:35).

x) Omgekeerde diskriminasie

Die redenasie agter omgekeerde diskriminasie is dat daar nie meer teen die aangewese groep gediskrimineer word nie, ten koste van die nie-aangewese groep. Solank een persoon se voordeel as 'n ander persoon se nadeel waargeneem word, sal vrese ten opsigte van omgekeerde diskriminasie groot weerstand teen 'n

diversiteitskultuur bied (Gardenswartz et al., 1993:225). Omgekeerde diskriminasie word volledig in hoofstuk drie toegelig.

xi) Beperkte denke

Die filosofie van diversiteitsbestuur is eerder 'n strategiese- as 'n operasionele plan (Thomas, 1991:44). Daar is baie min organisasies wat alle aspekte van diversiteitsbestuur met die toepassing van strategiese bestuursprosesse ondersoek (Norris, 1996:36).

xii) Nie hoogste prioriteit nie

Sommige organisasies beskou 'n diversiteitskultuur en diversiteitsbestuur nie as topprioriteit nie. Hulle benadering is meer een van goeie wil (Flynn, 1995:69).

xiii) Beperkte definisie van diversiteit

Deur die definisie van diversiteit te beperk tot ondergeskiktes en vroue en die ander dimensies te ignoreer, blokkeer die volle begrip vir diversiteitskultuur (Thomas, 1991:43).

xiv) Geen ondersteuning binne die werksomgewing nie

Die isolering, nie-ondersteunende en selfs 'n vyandige werksomgewing waarin werknemers hulle bevind, beperk die ontwikkeling van effektiewe diversiteitsbestuur en die ontwikkeling van 'n diversiteitsklimaat (Carnevale et al., 1994:25).

xvi) Beperkte korporatiewe kultuur

Die korporatiewe kultuur, waardes, praktyke en beleide van die meeste Suid-Afrikaanse organisasies word deur Eurosentriese waardes gedomineer. Hierdie kultuur kan vyandig en intimiderend wees vir die mense in die werksomgewing wat nie manlik en blank is nie. Hierdie ou waardes en standaarde kan nie ten volle behou word nie, omdat hulle sekere mense van die kultuur uitsluit. (Norris, 1996:38; Madi,

1995:13; Jones, 1994:61 en Ndlovu, 1993:13).

xvii) **Tekortkominge in die menslikehulpbronbestuurdepartement**

Ndlovu (1993:13) meen dat in die menslikehulpbronbestuurafdelings in organisasies transformasie- en fasiliteringsvaardighede ontbreek en misluk om geleenthede vir kultuurverandering daar te stel. Hulle funksioneer op onaanvaarbare vlakke ten opsigte van verandering.

2.6 **SAMEVATTING**

Dimensies wat binne die gelyke geleenthede ontsluit moet word is: regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en 'n diversiteitsbestuur (De Beer et al., 2000). Daar is nie in Suid-Afrika meer veel van 'n debat of gelyke geleenthede geïmplimenteer moet word nie, maar eerder *hoe*. Een van die uitdagings wat aangewese werkgewers in die gesig staar is om gelyke geleenthede op só 'n wyse toe te pas dat werknemers uit die nie-aangewese groep dit sal aanvaar.

Talle definisies van regstellende aksie bestaan. Enkele definisies word aangehaal om die verskillende elemente van regstellende aksie aan te toon. Die elemente wat uit bestaande definisies geïdentifiseer is word deur Hermann (2000) as volg saamgevat:

Regstellende Aksie is 'n tydelike statutêre intervensie wat daarop gemik is om gelyke indiënsnemingsgeleenthede daar te stel deur benadeling van die verlede uit die weg te ruim, met die fokus op opheffing, sodat daar op gelyke voet met die arbeidsmark meegeding kan word. Die uitdaging by die implementering van regstellende aksie is om nie nuwe vorme van benadeling en diskriminasie te skep nie.

Die tweede hoofdimensie vir 'n gelykegeleenthedemodel is opleiding en ontwikkeling. Opleidings- en ontwikkelingsplanne moet in terme van die

gelykegeleenthedeplanne hersien en aangepas word. Volgens Hermann (2002:111) behoort opleiding en ontwikkeling van aangewese personeelgroepe die belangrike meganisme van gelyke geleentede te wees. Opleiding en ontwikkeling kan in twee dimensies verdeel word, naamlik beroepsopleiding en diversiteitsopleiding. Met inagnemeing dat daar moontlike struikelblokke kan voorkom met diversiteitsopleiding, is sekere riglyne om struikelblokke te vermy, bespreek.

Diversiteitsopleiding integreer effektief met diversiteitsbestuur. Diversiteitsbestuur is belangrik vir doeltreffende bestuur en ontwikkeling van individue en is die derde dimensie van gelyke geleentede. Dit beklemtoon kulturele ooreenkomste en verskille (Human, 1996:75) en is 'n insluitende proses wat streef na die aanwending van alle werknemers om doeltreffend saam te werk.

Om 'n diverse werksmag effektief te kan bestuur is leierskap essensieel tot die implementering van die gelyke geleentede. Die lei en bestuur van 'n diverse werksmag kan nie deur wetgewing afgedwing word nie (Thomas, 1999:12).

Diversiteitsbestuur is 'n wyse om bewustheid van kultuurverskille onder werknemers te bevorder. Aandag moet gegee word aan diversiteitsbestuur wat fokus op werknemersensitiwiteit. Om sensitief te wees beteken nie net om bewus te wees van diversiteit en om kennis te dra daarvan nie, maar vereis ook die ontwikkeling van vaardighede om kultuurverskille effektief te hanteer.

Die uitdaging in die ontwikkeling van 'n diversiteitskultuur lê daarin om verder te gaan as wat wetgewing van die organisasie vereis. Die organisasie moet die belangrikheid van diversiteit herken en daardeur bereik organisasies organisatoriese doelwitte. Die doelwit is om die organisasiekultuur te verander, sodat mense hulle verskillende insigte, wyse van doen, kreatiwiteit en verskillende perspektiewe kan benut (Thomas, 1999).

'n Kwantitatiewe ontleding moet van die personeel gedoen word om die wanbelans ten opsigte van ras, geslag en gestremdes oor alle vlakke en beroepsgroepe te bepaal.

Kwalitatiewe aspekte en die breër aspekte van gelyke geleentede moet tesame met die kwantitatiewe onleding in ag geneem by 'n organisasie-analise.

Dit is nodig om die hindernisse, vooroordele en praktyke wat bydra tot diskriminasie te begryp en te ondersoek. Daar is ander belangrike redes behalwe moraal, sosiale verantwoordelikheid en wetlike druk om 'n diversiteitsklimaat te ontwikkel, wat die volgende insluit: mededingende voordeel; demografiese veranderinge; beperkinge van assimilasie; aanvaarding van verskille; verbeterde werknemerverhoudinge; verhoogde werknemerverbondenheid; toenemende werknemermoraal en begrip vir kultuurverskille.

Daar bestaan verskeie hindernisse wat kan meebring dat diversiteitsprogramme misluk. Sommige van hierdie hindernisse kan maklik verwyder word, terwyl ander moeiliker of selfs onmoontlik is om te oorkom (Adetoun, 1995:31). Dit is egter nodig om dit in ag te neem met die implementing van gelyke geleentede.

HOOFTUK 3

DIE PERSPEKTIEF VAN DIE NIE-AANGEWESSE GROEP

WERKNEMERS TEN OPSIGTE VAN GELYKE

GELEENTHEDE

3.1 INLEIDING

Verskeie hindernisse kan die suksesvolle implementering van gelyke geleentheid belemmer. Die inwerkingstelling van 'n beleid vir gelyke geleentheid self, is 'n potensiële belemmering vir die totale gelykegeleentheideproses. Israelstam (1999) en Kruger en De Klerk (1995:423-424) lys potensiële belemmeringe vir die implementering van gelyke geleentheid, soos volg:

- Negatiewe houdings van die nie-aangewese groep teenoor die bestuur en organisasie;
- Ontoereikende wetgewing;
- Die oënskynlike permanente aard van gelyke geleentheid;
- Potensiële verlaging in werkstandaarde;
- Skaarsheid van vaardighede;
- Die ontbreking van 'n geskikte kriterium om gelyke geleentheid te evalueer;
- Onvoldoende werkseleentheid wat lei tot werkloosheid;
- Oorhaastige implementering van gelyke geleentheid; en
- Verandering in organisasieklimaat.

Kennisname van bogenoemde belemmeringe is noodsaaklik vir die effektiewe implementering van gelyke geleentheid. Vervolgens sal die nie-aangewese groep werknemers se negatiewe houdings ten opsigte van die belemmeringe vir die implementering van gelyke geleentheid bespreek word.

3.2 NEGATIEWE HOUDINGS VAN DIE NIE-AANGEWESSE GROEP TEENoor DIE BESTUUR EN ORGANISASIE

Negatiewe houdings van blankes is 'n regstreekse gevolg van die oneffektiewe implementering van gelyke geleentheid (Hermann, 2000). Die persepsies dat regte benadeel word, ontstaan by sommige blanke werknemers (Barker en Backer, 1992:177-178). Kruger *et al.* (1995:401) ondersteun Barker *et al.*, se stelling en waarsku dat regstellende aksie die bewuswording van diskriminasie verhoog. Charlton en Van Niekerk (1994:83) het in 'n ondersoek na die houding van blanke bestuurders met betrekking tot gelyke geleentheid die volgende bevindinge gemaak:

- Hoe hoër die opleiding en inkomstevlakke van blanke bestuurders is, hoe meer positief is hulle houding teenoor gelyke geleentheid;
- Engelssprekendes is meer verdraagsaam as Afrikaanssprekendes, en vroue meer as mans;
- Blanke manlike MBA-studente (toekomstige bestuurders) openbaar 'n diskriminerende houding;
- Blanke staatsamptenare toon 'n meer negatiewe houding as die blanke werknemers in die privaat sektor; en
- Persone naby aftrede is ook meer positief oor die implementering van gelyke geleentheid.

Uit bogenoemde wil dit voorkom asof dit hoofsaaklik blanke mans in die middel bestuursvlak is, wat die meeste negatiewe houdings ten opsigte van gelyke geleentheid koester. Die persepsies van benadeling van blanke werknemers moet in ag geneem word vir die suksesvolle implementering van die gelyke geleentheid.

3.2.1 Gevolge van die Negatiewe Houdings van Sommige Blanke Werknemers

Een van die doelwitte van die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) is om benadeling van swart werknemers en diskriminasie van die verlede uit die weg te ruim. Volgens Hermann (2000) bring die uitvoering van bogenoemde doelwit negatiewe houdings onder sommige blanke werknemers, na vore. Hierdie negatiewe houdings het sekere gevolge wat in ag geneem moet word by die implementering van gelyke geleentheid.

Die nie-aangewese groep, mag dalk die behoefte aan gelyke geleentheid en

regstellende aksie verstaan, maar dit verskaf nie aan hulle enige sekuriteit nie. Sommige individue van die nie-aangewese groep se houdings ten opsigte van die implementering van gelyke geleenthede is sò negatief dat hulle Suid-Afrika verlaat. Die gevolg is dat kundigheid verlore gaan. Die individue wat wel agterbly, word aangesê om hulle vaardighede aan die regstellende aksiekandidaat oor te dra. Hierdie werknemers kan op verskeie maniere reageer, naamlik:

- Hulle bly by die organisasie tot en met aftrede, maar ondermyn die gelykegeleenthedeproses onderlangs;
- Hulle aanvaar 'n pakket om as 'n eksterne konsultant die moontlike skade wat berokken is in die oorhaastige soeke na vaardighede, te herstel teen 'n fooi drie keer meer as hulle vorige salararies (sien 3.6 Skaarsheid van vaardighede); of
- Hulle verlaat die organisasie met gevolglike verlies van vaardighede.

Bogenoemde reaksies is nie net skadelik vir die organisasie en die gelykegeleenthedeproses nie, maar ook vir Suid-Afrika as 'n geheel (Israelstam, 1999 en Kruger et al., 1995:423-424).

Navorsers het al baie gepubliseer oor die bemagtiging van die aangewese groep, maar bitter min is oor die gevolge van gelyke geleenthede vir die nie-aangewese groep gedokumenteer. Arbeidswetgewing maak nie voldoende voorsiening vir spesifieke maatreëls vir die billike hantering van die nie-aangewese groep nie (Hermann, 2000).

Daar is sekere gevaarpunte waarop gelet moet word om te verhoed dat die negatiewe houdings van die nie-aangewese groep teen die gelykegeleenthedeproses sal toeneem. Ramphela (1996:39) en Easton-Leadley (1994: 44-48) waarsku dat blanke werknemers se negatiewe houdings en gevolglike teenreaksie een van die grootste enkele bedreigings vir die opheffing van die aangewese groep inhou. Die negatiewe houdings van blanke werknemers kan lei tot:

- Weerstand teen nuwe bestuursfilosofieë en organisasiekultuur;
- Onderprestasie as gevolg van werkspanning;
- Weerstand teen aanstellings, bevorderings en opleiding wat nie volgens meriete nie geskied;
- Persepsies van verlaagde produktiwiteit;
- Vervreemding van die organisasie;
- Groeppolarisasie;
- Waargenome omgekeerde diskriminasie; en
- Versterking van rassisme.

3.2.1.1 Weerstand teen nuwe bestuursfilosofieë en organisasiekultuur

Nuwe bestuursfilosofieë rondom gelyke geleenthede lei tot 'n nuwe bedreigende organisasiekultuur wat nie deur sommige blanke werknemers aanvaar word nie. Westerse bestuurspraktyke word nou vervang met praktyke soos hoër verdraagsaamheid teenoor foute en hoër loon sonder gepaardgaande verbeterde produktiwiteit (Koekemoer, 1998: 31-33).

3.2.1.2 Onderprestasie as gevolg van werkspanning

Volgens Koekemoer (1998) begin sommige blanke werknemers onderpresteer as gevolg van toenemende werkspanning. Werkspanning spruit voort uit die werknemers se vrees dat hulle ter enige tyd hulle werk mag verloor of afgelê sal word.

3.2.1.3 Weerstand teen aanstellings, bevorderings en opleiding wat nie volgens meriete geskied nie

Koekemoer (1998) is van mening verder dat aanstellings, bevorderings- en opleidingsgeleenthede in ondernemings deur baie blanke werknemers verbind word met ras en geslag, en nie meer met werkvaardighede en meriete nie. Volgens Lategan (1997:4) raak werknemers baie negatief hieroor en kom hulle in opstand teen bestuur.

3.2.1.4 Persepsies van verlaagde produktiwiteit

Die nie-aangewese groep ervaar in sekere gevalle 'n verlaging in werknemerproduktiwiteit, omdat gelyke geleenthede-aanstellings soms nie oor die nodige vaardighede beskik om die werk effektief te kan doen nie. Regstellende optrede verminder doeltreffendheid, omdat standarde verlaag word (sien 3.5 Potensiële verlaging in werkstandarde). Die vraag is egter of standarde slegs in die korttermyn verlaag sal word, met die doel om die aangewese groep in staat te stel om op gelyke basis te kan meeding, en of standarde oor die langtermyn verlaag sal word (sien 3.4 Die oënskynlike permanente aard van gelyke geleenthede). Dit is moeilik om regstellende aksieprogramme te beëindig, tensy dit gekoppel is aan spesifieke diskriminerende praktyke van die verlede (Barker et al., 1992:177 – 178).

3.2.1.5 Vervreemding van die organisasie

Blanke werknemers raak soms vervreem van die organisasie omdat die organisasiebeleid verander en hulle nie by die nuwe kultuur kan of wil aanpas nie (Hermann, 2000). Volgens Seeman (1959:787) kan hierdie vervreemding selfs rebelse gedrag tot gevolg hê.

Volgens Muller en Roodt (1998:7), Botha (1997:14) en Ramphela (1996:30) lei gelykegeleenthedeprogramme tot vervreemding, omdat dit persepsies van “geen toekomsvooruitsigte”, ontlok. Jong blanke mense vind dit veral moeilik om werk te vind en in die toekoms sal dit nog meer die geval wees. Beurse word hoofsaaklik geoormerk vir gelykegeleenthedekandidate. Dit lei daartoe dat blanke jongmense in die buiteland vir werkseleenthede begin soek.

3.2.1.6 Groeppolarisasie

Groeppolarisasie versterk omdat blankes sterker met hulle eie kultuur- en rassegroep identifiseer en ander kultuurgroepe uitskuif. Van Niekerk (1992: 417) beweer dat groepe wat nie vir gelyke geleenthede kwalifiseer nie, selfs gewelddadig kan reageer.

Boatright (1994:256) waarsku dat die stigma verbonde aan voorkeurbehandeling groeppolarisasie bevorder. Volgens Kruger *et al.* (1995:417) verhoog hierdie groeppolarisasie rass spanning en -haat. Kruger (1998:46) lig toe dat groeppolarisasie binne die organisasie as gevolg van gelyke geleenthede negatief inwerk op die kultuur, samewerking en produktiwiteit.

3.2.1.7 Waargenome omgekeerde diskriminasie

Omgekeerde diskriminasie is volgens Kruger (1998:33) ‘n term wat met regstellende aksie geassosieer word. Greenawalt (1983:16) omskryf die begrip omgekeerde diskriminasie as ‘n verskil in behandeling wat vorige diskriminasie regstel.

Ziehl (2000:58) ondrsteun Kruger (1988) en Greenawalt (1983) en meen dat

regstellende aksie in wese diskriminerend is. Rosenfeld (1991:43) meen dat omgekeerde diskriminasie die indruk laat dat dat regstellende aksie daarop gemik is om veral die blanke mans te benadeel.

Die bevoordeling van die aangewese groep ten opsigte van aanstellings en bevorderings- en opleidingsgeleenthede skep die persepsie by sommige blanke werknemers dat omgekeerde diskriminasie toegepas word (Muller en Roodt, 1998; Rampele, 1996; Fisher, 1996 en Easton-Leadley, 1994).

Volgens van Wyk (1998) is gelyke geleenthede 'n meganisme om die onskuldige te straf en die benadeelde te vergoed. Dit lei tot die persepsie by blanke werknemers dat almal nie meer gelyk is voor die wet nie.

3.2.1.8 Versterking van rassisme

Sommige blankes is van mening dat daar suiwer op grond van ras teen hulle gediskrimineer word en dit bevorder rassisme (Van Wyk, 1998). Persepsies oor rassisme is deurgaans meer negatief onder die aangewese groep as onder die nie-aangewese groep. Sommige swart werkers beweer self dat die bestuur van hulle onderskeie organisasies nou in 'n hoër mate as ooit te vore teen hulle diskrimineer (Easton-Leadley, 1994:159).

3.3 ONTOEREIKENDE WETGEWING

In hoofstuk vier word die statutêre raamwerk wat gelyke geleenthede reguleer, bespreek. Die Suid-Afrikaanse wetgewende raamwerk fokus op die regstelling van die aangewese groep en maak nie voorsiening vir enige beskerming vir die nie-aangewese groep nie (Hermann, 2002). Dus word dit vervolgens krities geëvalueer ten opsigte van 'n histories bevoordeelde perspektief van die nie-aangewese groep ten opsigte van belemmering vir die implementering van gelyke geleenthede.

Van der Merwe (1992:106) wys op die gevaar dat die afdwinging van gelyke geleenthede een ideologie met 'n ander kan vervang. Volgens Lategan (1997:38)

behoort regstellende aksie nie eers deur wetgewing gereël te word nie. Regstellende aksie sal dus nie spontaan paasvind nie. Wetgewing neem beheer oor die instelling van die regstellende prosesse en forseer werkgewers om dië prosesse te implementeer (Hermann, 2002:84).

Vervolgens word daar in meer detail na die Suid-Afrikaanse wetgewing gekyk, wat die gelykegeleenthede voorskryf en rig.

3.3.1 Die Wet op Gelyke Indiensneming

Die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) is gegrond op sosiale en ekonomiese geregtigheid en fokus op die her-adressering van die historiese en huidige diskriminasie in die ekonomie en in die werkplek. Die voorsiening van opleiding en ontwikkeling word as een van die belangrike instrumente geag om gelyke geleenthede in die werkplek te bereik en word genoem as een van die beleide of praktyke wat ontleed en aangespreek moet word in die ontwikkeling van die gelyke geleenthede (Samson, 1999).

Die definisie van 'n voldoende gekwalifiseerde persoon, soos vervat in die wet, bevestig die kritiese rol van opleiding speel. 'n Persoon moet as voldoende gekwalifiseerd oorweeg word indien hy of sy formele kwalifikasies, vorige leerervaring, relevante ondervinding, of die vermoë het om binne 'n redelike tydperk die werk te kan verrig. Indien iemand aangestel word op grond van sy of haar potensiaal om die werk te kan doen, is dit duidelik dat so 'n persoon die nodige opleiding en ondersteuning sal moet ontvang (Samson, 1999).

Die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) vereis ook dat werkgewers nie teen die aangewese groep ten opsigte van opleidingsvoorsiening en ander vorme van strukturele diskriminasie, mag diskrimineer nie. Opleiding en ontwikkeling word as

deel van 'n wyer benadering van meganismes beskou om geslags- en rasongelykhede te verminder (Samson, 1999). Daar is egter kritieke tekortkominge in die wet, wat die positiewe potensiaal daarvan ondermyn, en heel waarskynlik sal verhinder dat die bogenoemde verwagtinge sal realiseer. Volgens Samson (1999) is dit belangrik dat hierdie tekortkominge geïdentifiseer en aangespreek word, te wete-

- Die onbevredigende definisie van die teikengroepe;
- Organisasies wat nie verplig is om die wetgewing te gehoorsaam nie; en
- Die nakoming van wetgewing.

3.3.1.1 Die onbevredigende definisie van die teikengroepe

Volgens Samson (1999) kan die definisie van die wet problematies wees weens verskeie redes:

- Lesbiërs en gays word nie in die wet geïdentifiseer as deel van die aangewese teikengroep nie. Daar sal gevolglik nie van werkgewers vereis word om in hulle planne vir gelyke geleentheid aandag te gee aan homoseksuele diskriminasie nie;
- Die wet hanteer vroue as 'n homogene groep. Daar bestaan tans uiters verskille onder blanke vroue en swart vroue ten opsigte van opleidingsvlakke, ontwikkeling, werksgeleentheid en vergoeding;
- Die wet vereis nie dat organisasies onderskeid moet tref tussen ras en gestremdhede by geslag nie; en
- Daar is ook 'n sterk moontlikheid dat vroueteikens dië sal wees wat reeds bevoordeel is en die swart vroue wat wel histories benadeel was, sal nog steeds nie toegang tot opleiding en tradisionele mansposte verleen word nie.

3.3.1.2 Organisasies wat nie onder die wet val nie

Die wet sluit sommige organisasies uit en slegs organisasies wat vyftig of meer werknemers het of as 'n klein besigheid kwalifiseer is volgens die wet verplig om 'n

gelykegeleenthedeplan te ontwikkel en te implementeer. Werknemers in organisasie met minder as vyftig werknemers sal dus nie voordeel trek uit die implementering van gelyke geleenthede in die werkplek nie, tensy daardie werkgewers vrywilliglik aan die wetgewing se voorskrifte gehoor gee (Samson, 1999).

3.3.1.3 Nakoming van die wet

Die formulering van die wet bemoeilik die afdwingbaarheid daarvan. Volgens die wet kan organisasies wat nie aan die vereistes voldoen nie, beboet word. Vir die eerste oortreding beloop die boete tot 'n maksimum van R500 000-00 (Samson, 1999).

Volgens die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) vereis die monitering en afdwinging van regsprosedures dat die volgende aspekte of omstandighede eers in ag geneem moet word:

- Die ekonomiese en finansiële faktore relevant tot die sektor waarin die werkgewer val;
- Die huidige en geantisipeerde ekonomiese en finansiële omstandighede van die werkgewer;
- Die vordering wat gemaak is by die implementering van gelyke geleenthede van ander werkgewers onder soortgelyke omstandighede in dieselfde sektor; en
- Redelike pogings van die werkgewers om 'n gelykegeleenthedeplan te implementeer.

Die bekendstelling van eksterne voorwaardes (die aksie van ander organisasie en die wins bo en behalwe die sosiale geregtigheid), ondermyn die doelwitte van wetgewing. In realiteit is dit waarskynlik slegs 'n paar organisasies wat gelyke

geleentede ten volle sal uitvoer (Samson, 1999).

3.3.2 Die Vaardigheidsontwikkingswet

Etlike tekortkominge kom in die vaardigheidsontwikkingswet (Wet 97 van 1998) voor. Hierdie wetgewing stel 'n nuwe stelsel daar om die voorsiening van opleiding en ontwikkeling te beheer en te rig. Dit sal bereik word deur die daarstelling van 'n nuwe burokrasie en die ontwikkeling van 'n vaardigheidsplan (Samson, 1999). Die ontwikkeling van die Nasionale Vaardigheidsontwikkelingstrategie en -plan, en die “*Sectoral Education and Training Authorities*” (SETA's) sal sentrale vaardigheidsontwikkingsplanne opstel in lyn met die nasionale plan.

Die Vaardigheidsontwikkingswet (Wet 97 van 1998) is 'n riglyn tot die implementering van die Nasionale Kwalifikasieraamwerk (*National Qualification Network – NQF*) binne die ekonomiese sfeer. Die oorspronklike doelwitte toe die *Congress of South African Trade Unions* (COSATU) die Nasionale Kwalifikasieraamwerk bekendgestel het, was:

- Om lone van werknemers te verbeter en om die loongapings te verklein;
- Om loopbaanvooruitsige vir die werknemers te skep;
- Om diskriminerende praktyke gebaseer op geslag- en rasvooroordele te verwyder deur die daarstelling van regverdigde selektering en toegang tot opleiding en ontwikkeling; en
- Om werknemers te bemagtig om meer beheer oor die produksieproses te hê (COSATU, 1993).

Die wet maak egter geen melding van lone, loongapings of werknemberemagtiging nie (Samson, 1999). Dit fokus op die rol wat opleiding kan speel in die verbetering van produktiwiteit en mededinging. In die plek van loopbaanvooruitsigte praat die

wet van vooruitsigte *van werk* en in stede van kollektiewe bemagtiging van die werkklas, die verbetering van individuele werknemers (Samson, 1999).

Daar is egter geen klousule in die wet wat spesifieke diskriminasie in die algemeen ten opsigte van geslag en ras heraanspreek nie. Die wet stipuleer ook nie watter kategorieë van mense histories benadeel is nie. Dit vereis egter dat die Departement van Arbeid hierdie voorgeskrewe gekategoriseerde groepe moet bystaan, maar verklaar nie wie kwalifiseer as voorgeskrewe groepe nie (Samson, 1999).

Apartheid het aktief die ontwikkeling van mense geblokkeer. Dit lei tot ernstige terugsette in die groeipotensiaal by die middelklas inkomste groepe. Die loongapings is 'n voorbeeld van strukturele, apartheidgebaseerde ongelykhede. Vaardigheidtekorte is 'n moontlike struikelblok en vertraag menslike groei.

Die menslikehulpbronontwikkelingstrategie, soos uiteengesit in die Vaardigheidsontwikkelingswet (Wet 97 van 1998) poog om 'n omgewing wat in opleiding en ontwikkeling investeer, te skep.

Dit is belangrik dat alle mense dieselfde vlak van opvoeding ontvang; dat die kwaliteit van skoling hoog is; dat opvoeding skoolverlaters help om werk te vind; en dat die opvoedkundigestelsel die behoeftes van 'n industriële ekonomie bereik (Vaardigheidsontwikkelingswet, Wet 97 van 1998).

Die Vaardigheidsontwikkelingsheffingswet (Wet 9 van 1999) vereis dat werkgewers een persent heffing moet betaal op hulle vergoedingstelsel (*payroll*). Werkgewers sal hierdie geld kan terugeis in toegewingsvorm indien hulle opleiding in lyn met die nasionale en sentrale ontwikkelingsprogram se behoeftes is.

Slegs besighede wat as kleinbesighede kwalifiseer of 'n vergoedingstelsels van R250 000-00 per jaar het, sal heffings moet betaal. Die Vaardigheidsontwikkelingswet sal groot impak hê op organisasies waar werkgewers

nie fondse vir opleiding en ontwikkeling aan hulle werknemers verskaf nie (Samson, 1999).

3.3.3 Samevatting

Die verpligte indiening van 'n jaarlikse gelyke geleentheid verslag by die direkteur-generaal van Arbeid, plaas die owerheid in 'n posisie om op gereelde basis 'n redelike akkurate beeld te kry van die profiel van die ondernemings met meer as 50 werknemers, asook van die vordering wat gemaak word met regstellende aksie. Hoewel die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) nie uitdruklik 'n kwotastelsel implementer nie, word die vereiste aan die werkgever gestel om self doelwitte daar te stel wat in effek op kwotas neerkom (Hermann 2002).

Herman (2000:20) kritiseer die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) se einddoel om die bevolkingsamestelling in die werkplek te weerspieël, omdat die impak op die nie-aangewese groep nie behoorlik in berekening gebring is nie. Die gevaar bestaan om onkonvensionele metodes te gebruik om teikens te bereik wat deur hierdie doelwit daargestel word.

Volgens Samson (1999) is die Vaardigheidsontwikkelswet (Wet 97 van 1998) geslagblind. Die wetgewing betreffende gelyke geleentheid neem 'n progressiewe benadering aan ten opsigte van geslag sowel as opleiding en ontwikkeling.

Opleiding word as hulpmiddel beskou vir transformasie en geslagsongelykhede. Dit is deel van 'n meervoudige benadering, wat kan bydra tot die afname in ongelykhede in die arbeidsmark en die werkplek. Die progressiewe potensiaal word egter ondermyn deur die mislukking om alle teikengroepe te erken (Samson, 1999).

3.4 DIE OËNSKYNLIKE PERMANENTE AARD VAN GELYKE GELEENTHEDE

Die persepsies by blankes dat gelyke geleenthede onbepaald gaan voortduur, is 'n belemmering vir die implementering daarvan. Die oënskynlike permanente aard van gelyke geleenthede kan nuwe vorme van diskriminasie skep: daar word huidige volgens die gelykegeleenthedeproses teen die nie-aangewese groep gediskrimineer. Dit skep ruimte vir onbillike diskriminasie indien dit onbepaald voortduur.

Om hierdie dilemma uit die weg te ruim sal daar weer 'n "bepaling" ingebring moet word om die benadeling van die verlede teen die blankse reg te stel. Dit ontwikkel in 'n bese kringloop wat herhaal word (Hermann, 2000; Kruger *et al.*, 1995:423; en Strydom, 1995:160).

Dit is moeilik om voordele wat deur sekere groepe geniet word van hulle af weg te neem. In sekere gevalle kan gelykegeleenthedeprogramme misbruik word en blanke persone kan benadeel word. Gewoonlik is die politiese groep in beheer van 'n land, ook die begunstigdes van gelykegeleenthedeprogramme en dit bemoeilik die proses om 'n tydsbeperking op die programme te plaas (Van Wyk, 1998).

Barker *et al.* (1992:177-178) maak die stelling dat dit moeilik is om gelykegeleenthedeprogramme te beëindig, tensy dit gekoppel word aan tyd. Enige doelwit wat gestel word, behoort 'n tyd gekoppel te wees.

3.5 POTENSIËLE VERLAGING IN WERKSTANDAARDE

Dit wil voorkom asof sommige werkgewers, weens wetlike druk, onbewustelik bereid is om werkstandaarde, ekonomiese effektiwiteit en internasionale mededingbaarheid op te offer. Een van die algemene besware teen gelyke geleenthede is dat werkstandaarde verlaag word, om sodoende individue uit die aangewese groep te kan aanstel (Van Wyk, 1998).

Volgens Kruger *et al.* (1995:417) en Barker *et al.* (1992:177 –178) kan gelyke geleenthede ook die werkprestasie ondermyn, omdat dit gekoppel word aan verlaagde werkstandaarde. Werkstandaarde word verlaag as gevolg van 'n tekort aan vaardighede (sien 3.6 Skaarsheid van vaardighede).

Die vraag is egter of werkstandaarde slegs oor die korttermyn verlaag sal word met die doel om lede van die aangewese groep instaat te stel om op 'n gelyke basis te kan meeding, en of werkstandaarde op die langtermyn verlaag sal word (sien 3.4 Die oënskynlike permanente aard van gelyke geleenthede).

Suid-Afrikaanse organisasies is egter gedwing om werkstandaarde volgens die internasionale norme op te stel. Afwyking van hierdie internasionale norme beteken dat organisasies nie instaat sal wees om internasionaal mededingbaar te wees nie (Israelstam, 1999). Swakker gekwalifiseerde persone in sekere posisies lei tot lae werksproduksie en verlaag internasionale mededingbaarheid (Van Wyk, 1998; Kruger *et al.*, 1995:423-424).

Die Suid-Afrikaanse gemeenskap en organisasies het 'n morele verpligting om die hand na die swart gemeenskappe uit te steek en hulle 'n geleentheid tot mededinging te gee, maar terselfdertyd bestaan die verantwoordelikheid om die ekonomiese mededingbaarheid te hou. Die beginsel wat hierdie morele aksie onderlê, naamlik maatskaplike geregtigheid, mag nooit swaarder weeg as die algemene belang van die publiek en die ekonomiese mededingbaarheid nie. Kundigheid, meriete en ervaring moet dus in balans wees met die beginsel van sosiale geregtigheid (Lategan, 1997:45).

3.6 SKAARSHEID VAN VAARDIGHEDE

Die meerderheid van die mense in die aangewese groep beskik in hierdie stadium nog nie oor die nodige vaardighede om veral tegniese en bestuursposte te vul nie. Volgens Fischer (1996:30) word gekwalifiseerde, ervare blanke personeel, met onervare en ongekwalifiseerde kandidate vervang weens die daarstelling van gelyke geleenthede. Vanweë beperkte geleenthede in die verdere opleiding en ontwikkeling van sommige lede van die aangewese groep, is dit moeilik om beroepsvaardighede te ontwikkel en val dit binne die bouse kringloop van “geen vaardighede - geen werk - geen vaardighede” (Israelstam, 1999).

Ten spyte van voldoende getalle werknemers met toepaslike vaardighede is daar druk op die werkgewers deur die regering om wetgewing te handhaaf en meer swart werknemers aan te stel. Dit veroorsaak 'n desperate poging van werkgewers om lede van die aangewese groep met ontoereikende vaardighede in diens neem.

Lategan (1997:29) is van mening dat dit net so verkeerd is om een persoon in 'n posisie te plaas waarvoor hy of sy nie die verantwoordelikheid kan dra nie, as wat dit is om iemand wat suksesvol kan wees die geleentheid te ontsê om sy of haar volle potensiaal te bereik. Volgens Barker et al. (1992: 177-178) kan swart mense aanspraak maak op sekere geskoolde poste as “'n reg”, omdat hy of sy oor die potensiaal beskik om die vaardighede te ontwikkel.

Werknemers wat wel oor die nodige vaardighede beskik, word gestigmatiseer: die boodskap mag wees dat 'n swart persoon aangestel is net omdat hy of sy swart is. Dit sal sy of haar eiewaarde ondermyn en die persepsie van rasseminderwaardigheid versterk. 'n Gelykegeleenthedeprogram kan neerkom op oëverblindery en kan die vordering wat talle swart mense in geskoolde beroepe gemaak het, negeer (Hermann, 2000).

3.7 DIE ONTBREKING VAN 'N KRITERIUM OM GELYKE GELEENTHEDE TE EVALUEER

Die probleem met die implemetering en evaluering van gelyke geleentheid is dat daar 'n geskikte standaard moet wees waarteen jy dit kan meet. Só 'n maatstaf is nie beskikbaar. Dit is nie moontlik om realiteit te meet teen 'n hipotetiese groep wat verskil van die ondersoekgroep. Die ondersoekgroep verskil van die hipotetiese groep omdat hulle nie blootgestel was aan 'n regstellendeaksie-intervensie nie.

Die afleiding kan uit bogenoemde gemaak word dat die evaluering plaasvind op grond van die vergelyking van dieselfde groepe ten opsigte van verskillende tydperke. Die probleem met diè benadering is dat nie al die veranderlikes beheer kan word nie, en tweedens gee dit slegs korrelasiedata weer. Korrelasiedata verleen nie 'n intervensie-oorsaak nie. Die hele keuse van standaard is opsigself moeilik, omdat die standaard van die doel van gelyke geleentheid sal afhang (Van Wyk, 1998).

3.8 ONVOLDOENDE WERKSGELEENTHEDE

‘n Verdere belemmering in die effektiewe implementering van gelyke geleentheid, is onvoldoende werksgeleentheid in Suid-Afrika. Een van die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) se gestelde doelwitte is om Suid-Afrika se werksmag so te omvorm dat dit verteenwoordigend van die land se bevolking is. Om vas te stel wat die impak van hierdie doelwit op die werksmag kan hê, is dit nodig om ‘n statistiese ontleding van die werksmag te doen.

Om ‘n regstellende aksiekandidaat in ‘n werksomgewing op enige vlak te plaas, moet daar eerstens ‘n pos beskikbaar wees (Israelstam, 1999). Blankes vorm 12.2% van die Suid-Afrikaanse bevolking tussen die ouderdomme van 15 en 65 (Statistiek: Suid-Afrika., 1996-sensus). Volgens die genoemde doelwit van die wet behoort blankes dus 12.2% van die werksmag uit te maak. Volgens Hermann (2000) is 20.4% (of 1,8 miljoen) van Suid-Afrika se 9,1 miljoen werknemers blank. Dit blyk, gemeet aan die gestelde doelwit van die wet, dat daar dus ‘n surplus van ongeveer 750 000 blankes in die arbeidsmark is. Om hierdie wanbelans reg te stel, word vereis dat die ekonomie in so ‘n mate groei dat duisende werksgeleentheid geskep kan word, sodat ‘n getallebalans deur indiensneming bereik kan word. Suid-Afrika se ekonomiese groei is egter laer as die bevolkingsgroei - ‘n negatiewe groeikoers (Hermann, 2000).

‘n Ander opsie om die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) se doelwit te bereik, is om die bestaande poste wat tans deur blankes gevul word, met swart mense te vul.

Indien blankes egter nie in hierdie proses afgedank word nie, maar slegs deur swart mense by aftrede en bedankings (natuurlike personeelomset) vervang word, kan hierdie proses tot 30 jaar duur. Indien bogenoemde opsie wel uitgevoer word, skep dit ernstige gevolge vir die jong blankes wat die volgende 30 jaar die arbeidsmark moet betree. Die verwydering van 750 000 blankes uit die arbeidsmark sal egter ‘n nuwe werkloosheidspoel skep (Hermann, 2000).

In 'n land waar 20 tot 40 persent van die populasie werkloos is, en daar in sommige nywerhede ekonomiese insinking beleef word, word poste geskrap in plaas van om nuwe poste te skep. Die natuurlike personeelomset is oneffektief om voldoende werksgeleenthede vir regstellendeaksiekandidate beskikbaar te stel. Daar moet dus ander werkskeppingsgeleenthede ondersoek word. Deur vir regstellendeaksiekandidate "plek" te maak met die aflegging van blanke werknemers, hou ernstige gevolge in: vaardighede gaan verlore en rassehaat ontstaan (Israelstam, 1999).

Suksesvolle implementering van gelyke geleenthede kan slegs in 'n groeiende ekonomie, waar die generering van werksgeleenthede plaasvind, geskied. Die uitdaging lê dus daarin dat privaat maatskappye, sowel as die openbare sektor, die groei van die ekonomie moet bevorder (Israelstam, 1999).

Onvoldoende werksgeleenthede lei tot werkloosheid. Werkloosheid is nie 'n probleem wat onlangs ontwikkel het nie. As resultaat van vorige politieke en ekonomiese beleide wat tot onvoldoende aandag van menslikehulpbronontwikkeling gelei het, het die probleem van werkloosheid net meer sigbaar geword. Die oorbrugging van apartheid se politieke en ekonomiese beleide vereis fundamentele verandering. Dit kan egter nie oornag plaasvind nie. Die doel met die langtermynplan is om die ekonomie te transformeer in 'n vinnig groeiende ekonomie, met standvastige pryse, en waar ekonomiese geleenthede en inkomste meer gelyk verspreid is.

3.9 OORHAASTIGE IMPLEMENTERING VAN GELYKE GELEENTHEDE

Met inagneming van Suid-Afrika se geskiedenis, kan die regering se behoefte om regstellende aksie vinnig te implementeer, verstaan word. 'n Oorhaastige benadering ten opsigte van gelyke geleenthede volg hieruit en lei egter tot potensiële probleme.

As gevolg van die intense statutêre druk, dwing die regering die implementering van gelyke geleenthede teen 'n vinnige tempo af en dit benadeel die effektiwiteit van die organisasie (Israelstam 1999 en Kruger et al., 1995:423-424). Verder omskryf hierdie skrywers die nadele weens oorhaastigheid implementering as volg:

- Gelyke geleenthede word op 'n ad hoc-basis geïmplementeer, sonder enige sistematiese plan;
- Gelykegeleenthedeplanne is nie op die besigheidsplan gebaseer nie;
- Die teikens en afsnypunte is onrealisties en nie haalbaar nie;
- Werwings- en keuringsbeleide word nie in terme van gelykegeleenthedeplanne hersien nie en/of die veranderinge is nie behoorlik aan bestuur oorgedra nie;
- Opleidings- en ontwikkelingsplanne word nie in terme van gelykegeleenthedeplanne hersien nie;
- Die begroting word nie aangepas om effektiewe implementering moontlik te maak nie;
- Die toepassing van vinnige oplossings, waar individue van die aangewese groep aangestel word op grond van hulle velkleur en nie op grond van meriete nie. Hierdie werknemers word gewoonlik gebruik vir “voorgee” en word die werkgewer se verantwoordelikheid; en
- Werkgewers word in 'n “regstellendeaksielokval” vasgevang, omdat bevoegde swart werknemers skaars is en die werkgewer individue van die aangewese groep ten duurste “koop” om gestelde teikens te haal.

3.10 VERANDERING IN ORGANISASIEKLIMAAT

Baie organisasies besef nie dat die klimaat binne die organisasie verander moet word alvorens die daarstelling van gelyke geleenthede effektief kan plaasvind nie. Organisasies moet 'n ondersteunende diversiteitsklimaat skep en al die partye laat deelneem om hierdie ondersteunende klimaat te help skep. Indien die organisasieklimaat nie verander nie, sal gelyke geleenthede nie suksesvol geïmplementeer kan word nie (Israelstam, 1999).

3.11 SAMEVATTING

Negatiewe houdings en persepsies onder sommige blankes is 'n regstreekse gevolg van oneffektiewe implementering van gelyke geleenthede (Hermann 2000) en verhoog die persepsie van omgekeerde diskriminasie. Die waargenome viktimisasie van sekere populasiegroepe is 'n potensiele probleem by die implementering van gelyke geleenthede. Dit is hoofsaaklik blanke mans wat slagoffers is van regstellende aksie en dië populasiegroep kan op verskeie negatiewe wyses daarop reageer. Hierdie persepsies moet aangespreek word aangesien dit die volgende negatiewe impak op gelyke geleenthede kan hê:

- Weerstand teen nuwe bestuursfilosofieë en organisasiekultuur;
- Onderprestasie as gevolg van werkspanning;
- Weerstand teen anstellings, bevorderings en opleiding wat nie volgens meriete geskied nie;
- Verlaging in produktiwiteit;
- Vervreemding van die organisasie;
- Groeppolarisasie;
- Waargenome omgekeerde diskriminasie; en
- Versterking van rassisme.

Die Suid-Afrikaanse wetgewende raamwerk is gerig op die regstelling van die aangewese groep en maak nie voorsiening vir enige beskerming vir die nie-aangewese groep nie (Hermann, 2002). Die statutêre raamwerk wat gelyke geleenthede reguleer word krities geëvalueer ten opsigte van die nie-aangewese groep se perspektief van as 'n hindernis vir die implementering van gelyke geleenthede.

Aspekte binne die raamwerk van die Gelyke Indiensnemings Wet (Wet 55 van 1998) kan sekere probleme voorspel, byvoorbeeld die definiëring van teikengroepe en

organisasies wat nie onder die wet val nie. Daar is selfs sekere aspekte ten opsigte van opleiding en ontwikkeling in die Vaardighedsontwikkingswet (Wet 97 van 1998) wat probleme voorsien vir die effektiewe implementering van gelyke geleenthede.

Die persepsies van die aangewese groep dat gelyke geleenthede onbepaald gaan voortduur; die oënskynlike permanente aard van gelyke geleenthede wat nuwe vorme van diskriminasie kan skep; die potensiële paniek wat deur statutêre druk veroorsaak kan word; 'n tekort aan kundigheid wat kan ontstaan; onbewustelike verlaging in werkstandaarde weens wetlike druk is belemmering wat tydens die implmentering van gelyke geleenthede kan ontstaan (Van Wyk, 1998).

Die skaarsheid aan vaardighede is ook 'n potensiële belemmering, omdat lede aangewese groep nie altyd oor die nodige vaardighede beskik om posisies te vul nie. Dit is 'n uitvloeisel van die uitsluiting van die groepe van opleidings- en ontwikkelingsprogramme. Die gevolge van hierdie potensiële belemmering is 'n afname in standarde, effektiwiteit en ekonomiese lewensvatbaarheid. 'n Tekort in vaardighede lei tot die verlaging in standarde. Verder ontbreek 'n geskikte kriterium om gelyke geleenthede te kan evalueer. Dit is onmoontlik om realiteit te meet teen 'n hipotese wat verskil van die ondersoekgroep. Die evaluering moet plaasvind deur dieselfde groepe tydens verskillende tydperke te vergelyk. Nie al die veranderlikes kan met die metode beheer word nie en die korrelasie data verleen nie 'n intervensie-oorsaak nie.

Onvoldoende werksgeleenthede bestaan as gevolg van 'n stadige arbeidsomset. Die natuurlike omset is onvoldoende om werksgeleenthede vir regstellendeaksiekandidate beskikbaar stel. Om 'n persoon vanuit 'n aangewese groep in 'n werksomgewing op enige vlak te plaas, moet daar eerstens 'n pos beskikbaar wees. Daar moet dus na werkskeppingsgeleenthede gesoek word. Dit sal slegs in 'n groeiende ekonomie geskied waar die skep van werksgeleenthede 'n realiteit is.

As gevolg van intense statutêre druk, dwing die regering die implementering van

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

gelyke geleentede teen 'n vinnige tempo af en dit benadeel die effektiwiteit van organisasies. Laasgenoemde kan lei tot: ad-hoc implimentering van gelyke geleentede sonder enige sistematiese planne; gelykegeleentedeplanne wat nie op besigheidsplan gebaseer is nie; teikens en afsnyppunte wat onrealisties en nie haalbaar is nie; werwings- en keuringsbeleide wat nie in terme van gelykegeleentedeplanne hersien is nie en/of die veranderinge nie behoorlik aan bestuur oorgedra is nie; opleidings- en ontwikkelingsplanne wat nie in terme van gelykegeleentedeplanne hersien is nie; die begroting word nie aangepas om effektiewe implementering moontlik te maak nie; die toepassing van vinnige oplossings, waar swart mense aangestel word op grond van hulle velkleur en nie op grond van meriete nie; en werkgewers wat in 'n “regstellendeaksielokval” vasgevang word, omdat bevoegde swart werknemers skaars is en die werkgewer swart werknemers ten duurste “koop” om gestelde teikens te haal.

'n Klimaatsverandering moet deur alle partye se insette gestimuleer word. Organisasies moet 'n ondersteunende klimaat skep en al die partye laat deelneem om hierde klimaat te help skep.

HOOFSTUK 4

ASPEKTE WAT IN AG GENEEM MOET WORD MET DIE IMPLEMENTERING VAN GELYKE GELEENTHEDE

4.1 DIE STATUTÊRE RAAMWERK VAN GELYKE

Suid-Afrikaanse arbeidswetgewing fokus op die fasilitering van effektiewe samewerking van arbeid teen die agtergrond van gelykheid, billikheid, deelname en ekonomiese groei. Daar word dus beoog om 'n klimaat van billikheid en redelikheid vir alle partye om in te funksioneer, te skep (Botha, 1999).

Die doel van gelyke geleentheid in Suid-Afrika is om dispariteit wat as gevolg van diskriminerende wette en praktyke in die nasionale arbeidsmark ontstaan het, uit die weg te ruim. In die lig hiervan is spesiale wetgewing aanvaar om gelykheid in die werkplek te verseker. Die Suid-Afrikaanse wetgewende raamwerk is sleg gerig op die regstelling van die aangewese groep en maak nie voorsiening vir enige beskerming vir die nie-aangewese groep nie (Hermann, 2002).

4.1.1 Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika

Die Grondwet (Wet 108 van 1996) bepaal dat wetgewende en ander maatreëls wat gemik is op die beskerming en vooruitgang van individue of groepe wat deur onbillike diskriminasie benadeel is, toegepas mag word om gelykheid te bevorder (Smith, 1995). Volgens Artikel 9(2), kwalifiseer alle persone vir die reg tot gelykheid: die volle en gelyke genieting van alle regte en vryhede en wetgewende en ander maatreëls wat daarop gemik is om persone wat voorheen deur onbillike diskriminasie benadeel is, te beskerm en op te hef. Hierdie klassifikasie van alle persone se reg tot gelykheid moet toegepas word om die gelykheid te bevorder (Hermann, 2000).

4.1.2 Die Wet op Arbeidsverhoudinge

Volgens Hermann (2002) bevestig die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995) die beginsel wat die Grondwet (sien 4.1.1 Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika) daarstel. Bylae 7 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995) bevat 'n residuele bepaling van onbillike arbeidspraktyke. Item 2(1) van die bylae bepaal die volgende:

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Vir die doeleindes van hierdie item beteken 'n onbillike arbeidspraktyk enige onbillike handeling of versuim wat tussen 'n werkgewer en 'n werknemer ontstaan, en wat behels:

(a) die onbillike diskriminasie, hetsy regstreeks of onregstreeks, teen 'n werknemer op enige arbitrêre grond wat insluit, maar nie beperk is nie tot ras, geslagtelikheid, geslag, etniese of sosiale herkoms, kleur, seksuele geörienteerdheid, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, gewete, geloof, politieke oortuiging, kultuur, taal, huwelikstatus of gesinsverantwoordelikheid.

Volgens Hermann (2002) bepaal bylae 7.2(2)(b) van die Wet op Arbeidsverhoudinge dat, ongeag die verbod teen diskriminerende optrede, 'n werkgewer 'n diensbeleid en -praktyk kan aanneem en navolg wat gemik is op die beskerming en vooruitgang van persone, groepe of kategorieë van persone wat deur onbillike diskriminasie benadeel is, ten einde hulle volle genietinge van alle regte en vryhede moontlik te maak. Die toepassing van bogenoemde beginsel kristalliseer duideliker uit die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) wat vervolgens bespreek word.

4.1.3 Die Wet op Gelyke Indiensneming

Die wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) se intensie is om diskriminasie in die werkplek te voorkom en om gelykheid in die werkplek te bevorder. Dit sluit alle werkgewers in, behalwe sekuriteits- en intelligensiedienste. Die grootste uitdaging vir die werkgewer wat uit die wet voorspruit, lê in die hersiening van huidige dienspraktyke.

Die wet mag egter as onbuigbaar beskou word en interne werwing en keuring en bevorderings, wat veronderstel is om personeel se moraal te motiveer, word dit eerder ontmoedig. Die werkgewer mag deur die wet gedwing word om gekwalifiseerde personeel binne die organisasie te oorsien en eksterne applikante te werf om die gestipuleerde ras- en geslagkwotas te haal (Mabotja, 1999).

Die wet verseker dat daar regverdige en billike vergoeding is vir swartes, vroue en gestremdes in sekere poste en beroepe. Die doelwit van die wet is dus om gelykheid

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

binne die werksmag te skep. Dit poog om onbillike diskriminasie te verwyder en om die gelyke geleentheid in die werkplek te vestig en om te verseker dat swart mense, vroue en gestremdes in alle beroepsgroepe en vlakke in die werkplek verteenwoordig is (Samson, 1999). Die werkgewer wat maatstawwe vir gelyke geleentheid implementeer, moet in konsultasie met die verteenwoordigende vakbond en/of werknemers die volgende aanspreek:

- Die ontleding van die indiensnemingsbeleid, -praktyke, -prosedures en die werksomgewing;
- Die identifisering van indiensnemingstruikelblokke wat deur die lede van die nie-aangewese groep ervaar kan word (sien hoofstuk drie);
- Die ontwikkeling van die werksmagprofiel om die graad van onderverteening van swart mense, vroue en gestremdes in alle beroepsgroepe en vlakke in die werkplek te kan bepaal;
- Verslaglewering ten opsigte van vergoeding en voordele in elke beroepskategorie en vlak; maatstawwe wat geneem word om die verskille progressief te verminder;
- Die voorbereiding en beplanning van 'n gelykegeleentheidsstrategie, wat doelwitte, numeriese teikens, tydskedules, strategieë, monitering, evalueringsprosedures, interne geskilbeslegtingsmeganismes en die toekenning van implementerings-verantwoordelikhede van die plan, insluit; en
- Verslaglewering oor die vordering van gelykegeleentheidsplan.

Voordat die wet in detail bespreek word, is dit nodig om te let na Botha (1999) se beklemtoning van sekere wanpersepsies ten opsigte van die wet, naamlik: Die wet-

- Is nie gebaseer op kwotas nie;
- Dien nie boetes toe indien gelykegeleentheidsdoelwitte nie bereik word nie;
- Vereis nie afleggings van blankes nie;
- Plaas nie 'n modatorium op die aanstelling van blankes nie;

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

- Impliseer nie dat lede van die aangewese groep, slegs swart mense is nie; en
- Is nie van toepassing op werkgewers wat minder as vyftig werknemers in diens het nie.

4.1.3.1 Doel en toepassing

Die hoofdoel van hierdie wet is om diensgelykheid te bereik deur die uitskakeling van onbillike diskriminasie (soos vervat in hoofstuk twee van die wet) en die toepassing van regstellendeaksiemaatstawwe met die oog op die ontwikkeling van swart mense, vroue en gestremdes (Hermann, 2000). Die doelwitte van die Wet op Gelyke Indiensneming, volgens Botha (1999), kan as volg saamgevat word:

- Om gelykheid en demokrasie in die werkplek, te bevorder;
- Om onbillike diskriminasie te voorkom of verminder;
- Om gelyke geleenthede te implementeer en dus die gevolge van die verlede aan te spreek;
- Om 'n verteenwoordigende werksmag te verkry; en
- Om ekonomiese groei en effektiwiteit by die uitvoering van sekere verantwoordelikhede, soos byvoorbeeld gestel deur die Internasionale Arbeids-organisasie (IAO), te verkry.

Die blote verwydering van diskriminasie sal nie lei tot die vooruitgang en ontwikkeling van die aangewese groep nie. Diensgelykheidsmaatreëls word benodig om te verseker dat gelykheid nie bloot 'n formaliteit bly nie, maar dat dit op 'n beduidende wyse bereik sal word (Hermann, 2000).

'n **Aangewese werkgewer** is 'n werkgewer wat –

- 50 of meer werknemers in diens het;
- minder as 50 werknemers in diens het, maar 'n sekere jaarlikse omset het;
- munisipaliteite;
- 'n orgaan van die staat;
- 'n werkgewer wat deur 'n kollektiewe ooreenkoms

‘n **Aangewese groep** is swart mense, vroue en gestremdes. Swart mense is ‘n generiese term wat Swartes, Kleurlinge en Indiërs insluit.

4.1.3.2 Verbod op onbillike diskriminasie

Aangewese werkgewers moet stappe neem om gelyke geleenthede in die werkplek te bevorder, ten einde om onbillike diskriminasie (direk of indirek) ten opsigte van diensbeleid en/of praktyk uit te skakel (Hermann, 2002). Diskriminasie met die oog op regstellende aksie en met inagneming van die inherente vereistes van die werk sal egter nie as onbillik beskou word nie. Die term werknemer sluit ook posaansoekers in (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

4.1.3.3 Pligte van die aangewese werkgewer

Met die doel uiteengesit onder punt 4.1.3.1 in oog, moet die werkgewer die volgende aspekte ontleed: personeelprosedures, -praktyk, -beleid en werkomstandighede. Met die ontleding moet bepaal word of daar hindernisse is wat individue van die nie-aangewese groep nadelig beïnvloed (Hermann, 2002).

Die ontleding kan die volgende insluit: ‘n opname van elke pos en elke werknemer in elke beroepsgroep van die onderneming. Só ‘n profiel, sal aandui in watter mate swart mense, vroue en gestremde mense in verskillende posvlakke teenwoordig is (Hermann, 2000).

Die aangewese werkgewer moet positiewe maatreëls toepas vir mense van die aangewese groepe betreffende gelyke geleenthede en toesien dat hulle voldoende verteenwoordig is in al die beroepsgroepe en -vlakke in die onderneming. Positiewe maatreëls volgens Hermann (2002 en 2000) kan die volgende insluit:

- Maatreëls wat potensiële belemmeringe in die werk (insluitende onbillike diskriminasie, wat mense in die aangewese groep nadelig kan beïnvloed) identifiseer en verwyder;

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

- Maatreëls wat ontwerp is om diversiteit in die werksituasie te ondersteun, gegrond op gelyke waardigheid en respek van alle mense;
- Aanpassing en/of verandering van werkmetodes of werktoerusting of van die werkomstandighede wat gestremdes in staat sal stel om werk te kan doen;
- Maatstawwe om regstellende optrede te verseker en dat gelyke verteenwoordiging in alle beroepskategorieë en werkvlakke verkry word; en
- Maatreëls vir die opleiding en ontwikkeling van swart mense, vroue en gestremdes.

Aangewese werkgewers moet 'n diensgelykheidsplan opstel en in werking stel. Die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) dui onder andere aan wat in so 'n diensgelykheidsplan ingesluit moet word:

- Die doelwitte wat vir elke jaar bereik wil word;
- Die hindernisse in personeelpraktyke wat in die ontleding aan die lig gekom het, sowel as die stappe wat die werkgewer gaan neem om die hindernisse te oorkom;
- Die positiewe maatreëls wat toegepas moet word, byvoorbeeld regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur;
- Waar die aangewese groepe nie voldoende op sekere posvlakke en in sekere beroepskategorieë verteenwoordig is nie, moet spesifieke getaldoelwitte gestel word om hierdie verteenwoordiging binne 'n spesifieke tydrooster reg te stel, sowel as die strategieë wat beoog word om hierdie doelwitte te bereik;
- 'n Tydrooster vir elke jaar van die plan vir die bereiking van ander doelwitte as getaldoelwitte;
- Die duur van die plan, wat nie korter mag wees as een jaar nie en nie langer as vyf jaar nie;
- Die prosedure waarmee die inwerkingstelling en vordering van die plan geëvalueer word;
- Interne prosedures wat gebruik kan word om geskille op te los wat mag ontstaan by die vertolking of inwerkingstelling van die plan; en
- Die name van die werknemers en senior bestuurders wat verantwoordelik is vir die monitering en inwerkingstelling van die plan.

4.1.3.4 Kommissie vir indiensnemingsgelykheid

Die Kommissie vir Indiensnemingsgelykheid is 'n raadgewende liggaam vir die Minister van Arbeid. Die Kommissie bestaan uit persone wat die belange van die aangewese groepe verteenwoordig, asook vakbond-, werkgewer- en staatsverteenwoordigers van die Nasionale Ekonomiese, Ontwikkelings- en Arbeidsraad (NEOAR). Die funksie van die kommissie sal vereis dat 'n gedragskode, 'n beleid en regulasies rakende Die Wet op Gelyke Indiensneming saamgestel word (Hermann, 2002).

Die kommissie vir indiensnemingsgelykheid sal ook die moniteringsliggaam uitmaak, wat sal verseker dat voldoende vordering met die bereiking van gelykheid in die land deur regstellende aksie en ander maatreëls bereik word (Hermann, 2000).

4.1.3.5 Monitering, afdwinging en geregtelike stappe

Enige werknemer of vakbondverteenwoordiger het die reg om 'n beweerde oortreding van die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) aan te meld.

Die arbeidsinspekteur van die Departement van Arbeid het die mag om die beweerde oortreding te ondersoek. 'n Arbeidsinspekteur mag dan 'n afdwingingsbevel aan die werkgewer uitreik, maar die werkgewer mag beswaar daarteen aanteken. Die direkteur-generaal mag by die Arbeidshof aansoek doen om die bevel 'n bevel van die Arbeidshof te maak (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

'n Werkgewer wat nie aan die vereistes van die wet voldoen nie se aansoek om 'n staatskontrak, soos die lewering van voorrade en dienste of die verhuring van toerusting, sal afgekeur word, of bestaande kontrakte sal gekanselleer word (Hermann, 2000). Die Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie en die Arbeidshof sal geskille wat uit die toepassing van die wet voortspruit, aanhoor (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

4.1.3.6 Opsomming

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Deur die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) word gepoog om 'n situasie te bereik waar daar geen onbillike diskriminasie ten opsigte van die volgende aspekte sal wees nie, naamlik: werwing, bevordering, opleiding, vergoeding, byvoordele en afleggings.

Tweedens word probeer om onregverdige hindernisse tot gelyke geleentheid uit die weg te ruim en om opleiding en ontwikkeling vir die aangewese groep te versnel. Om bogenoemde doelwitte te kan bereik, moet die werkgewer 'n formele plan opstel om diskriminasie en benadeling (as gevolg van ras, geslag en gestremdheid) uit die weg te ruim (Hermann, 2000).

Die hart van sodanige plan behels gesamentlike besluitneming deur werkgewers en werknemers ten opsigte van loopbaanontwikkeling. Dit vereis dat werkgewers 'n organisasie-ontleding moet uitvoer wat inligting ten opsigte van indiensneming, vergoedingsvoordele in die verskillende groepe van ras, geslag en gestremdheid bepaal (Hermann, 2000).

Met behulp van bogenoemde ontleding word 'n gelykegeleentheidsplan opgestel wat dus ook op die besigheidsplan gebaseer is. Hierdie plan moet ook voordat dit geïmplementeer word met werknemers gekonsulteer word (Hermann, 2000).

Die gelykegeleentheidsplan moet egter realisties wees want dit sal verwagtinge by belangegroepes skep, en as dit nie verwesenlik word nie, kan daar weens gebreke beloftes geskille ontstaan (La Grange, 1999).

4.1.4 Fokuspunte vir 'n Billike Indiensnemingskode

Volgens die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) behoort 'n gelykegeleentheidsprogram op die volgende aspekte te fokus:

- 'n Gelykegeleentheidsbeleid wat die ongelykhede (inkomste, beroep, status, ensovoorts) van die verlede erken;
- Bepaling van die aard en omvang van diskriminasie in die werkkplek;
- Vereistes ten opsigte van gelyke geleentheid vir die werkgewer, sowel as

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)
die werknemer wat in die wet uiteengesit is;

- Die institusionele raamwerk van gelykegeleenthedebeleid en die afdwingingbaarheid, monitering en evaluering daarvan.

Vervolgens sal die ongelykhede ten opsigte van ras en geslag en wat die sosiale en ekonomiese implikasies daarvan is, bespreek word. Tweedens sal ondersoek ingestel word na gelyke geleenthede as 'n breër strategie om bogenoemde aspekte aan te spreek en laastens sal Solidariteit se billike indiensnemingskode bespreek word.

4.1.4.1 Ongelykhede van die verlede

Eerstens moet die aard van ongelykhede by die verskillende groepe bepaal word, en dan die mate waartoe die ongelykhede binne die arbeidsmark voorkom. Slegs dan kan suksesvolle maatstawwe vir gelyke geleenthede ontwikkel word. Tans dra ongelykhede by tot hoë vlakke van sosiale onrus en misdaad, wat weer groei en ontwikkeling kelder.

(i) Ongelykhede in inkomste en status relevant tot ras en geslag

'n Klein deel van die nasionale inkomste gaan na die meerderheid van die populasië. Swart mans en veral swart vroue val in dië ranglys, terwyl die groter meerderheid blankes binne die hoëinkomstegroepe val. Die verskille ten opsigte van inkomste en status in Suid-Afrika gaan hand aan hand met ras en geslag. In die algemeen toon die data verkry van die Wêreldbank se Wêreldontwikkelingsverslag (1995), dat daar betekenisvolle ongelykhede tussen swart en blanke mense en tussen mans en vroue bestaan (afgesien van dieselfde beroep, status en opvoeding).

(ii) Die impak van ongelykhede

Volgens die Wêreldontwikkelingsverslag (1995) het die apartheidsbeleid die volgende gevolge gehad:

- 'n Groot deel van die arbeidsmark is verhoed om produktief en mededingend deel te neem aan ekonomiese aktiwiteite;
- Die arbeidskoste is ook kunsmatig verlaag. In sekere gevalle word hoë koste

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)
en uitnemende vaardighede vereis;

- Bestaande ongelykhede ten opsigte van inkomste tussen ras en geslag is geassosieer met 'n skewe verspreiding van inkomste;
- Die apartheidsbeleid het hulpbrontoekenning in die arbeidsmark verdraai.

(iii) Die implikasie vir gelyke geleenthede

Ongelykhede ten opsigte van ras en geslag is nie slegs die resultaat van diskriminasie by indiensneming nie: die algehele verspreiding van inkomste is oneweredig. Deur gelyke geleenthede word dus probeer om gelykheid in die werkplek te bewerkstellig wat weer sal bydra tot die algehele gelyke verspreiding van inkomste.

4.1.4.2 Faktore wat lei tot ongelykhede by indiensneming

Faktore wat as hindernisse ten opsigte van gelyke geleenthede beskou kan word, ontstaan binne, sowel as buite die arbeidsmark. Nie-arbeidsfaktore wat bydra tot ongelykhede sluit die volgende in: ongelykhede in opleiding en ontwikkeling, behuising en huishoudelike infrastruktuur, verantwoordelikhede vir huiswerk en kindersorg, en hoe naby woonareas aan die werk is (Die Departement van Arbeid se indiensnemings- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel, 1996).

Arbeidsmarkverwante faktore sluit die volgende in: diskriminasie by indiensneming, opleiding, bevordering en afliggings. Vervolgens sal faktore wat tot ongelykhede lei, bespreek word. Regeringsbeleid wat hierdie aspekte aanspreek, sal uitgelig word.

(i) Ongelykhede buite en binne die arbeidsmark

Omstandighede buite die arbeidsmark dra by tot die ongelykhede ten opsigte van geslag en ras. Hierdie faktore is op verskeie wyses interaktief met die arbeidsmark. Benadeling in die arbeidsmark maak dit moeiliker vir gesinne om die benadeling deur apartheid (swak skoling en ver afstand van werk) te oorkom. Die strekking van ongelykhede beklemtoon die behoefte aan maatstawwe wat verder as die arbeidsmark strek. Privaatstudies toon aan dat blankes tussen vyf en tien persent meer as swart mense in soortgelyke poste verdien. Om 'n betekenisvolle impak op

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

ongelykhede te hê, moet gelyke geleenthede volgens die Department van Arbeid se indiensnemings- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) met die volgende aspekte gekoördineer word:

- Strategieë om opleiding en ontwikkeling te transformeer;
- Die herstrukturering van die ekonomie om produktiwiteit en werkskepping te verbeter;
- Die verbetering van basiese huishoudelike infrastruktuur vir die aangewese gemeenskappe.

(ii) Diskriminasie ten opsigte van besluitneming

In die daarstel van maatstawwe om diskriminasie te voorkom, word gebruik gemaak van standaardtegnieke om besluite te neem. Volgens die Department van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) vereis sulke maatstawwe vereis die volgende:

- Die versekering dat alle potensiële kandidate, veral van die aangewese groep, van geleenthede bewus is, deur middel van voldoende advertering;
- Die definieering en kommunisering van nie-diskriminerende kriteria vir besluitneming (byvoorbeeld ten opsigte van 'n bevordering en aanstelling);
- Die voorsiening van gelyke vergoeding en voordele vir gelyke werk;
- Die verskaffing van redes vir besluite ten opsigte van areas in terme van gestelde standaarde; en
- Die daarstelling van appèlprosedures.

Nie-diskriminerende wetgewing dwing werkgewers om te kan bewys dat die kriteria wat gebruik word die ware werksvereistes reflekteer. Nie-diskriminerende maatstawwe maak die besluite ten opsigte van werknemers se loopbane meer oop en aanspreeklik. Om by hierdie kriteria te staan vereis min kostes in vergelyking met die langtermyn sosiale en ekonomiese voordele (Die Departement van Arbeid se indiensnemings- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel, 1996).

(iii) Diversiteit, opleiding en organisering van werk

Baie organisasies doen nie loopbaanontleding vir nie-bestuursvlakwerknemers nie.

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

In Suid-Afrika waar die meeste laevlakwerknemers swart is, herproduseer hierdie strukture ongelykhede in status wat geassosieer word met ras en geslag. Die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) beweer dat die bevordering van diversiteit in die werkplek sekere voordele voorhou naamlik groter buigsaamheid, toegang tot 'n groter poel van vaardighede en verlangde hiërargiese strukture. Diversiteit bring ook egter groter kostes mee, byvoorbeeld verandering in fasiliteite (opritte vir rolstoele daar te stel, of dagsorgsentrums in te rig. Selfs waar materiële koste nie vereis word nie, mag institusionele en kulturele transformasie houdings en gewoontes beïnvloed.

Met inagneming van bogenoemde is dit belangrik dat by die herstrukturering van die werkplek konsultasie met alle belangegroepes plaasvind. Gelykegeleenthede-maatstawwe stel gewoonlik 'n plan voor, met duidelike riglyne om diversiteit te akkommodeer.

Hierdie proses poog om beide die werkgewer en die werknemer te bemagtig om by hulle veranderende omgewing aan te pas om diversiteit te akkommodeer. Volgens De Beer *et al.* (2000) is diversiteitsbestuur een van die drie dimensies wat deel uitmaak van gelyke geleentheid (sien hoofstuk twee).

(iv) Kernvoorstelle vir gelyke geleentheid

Volgens die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) sentreer die kernvoorstelle vir 'n gelykegeleentheidbeleid rondom die volgende:

- Nie-diskriminerende maatstawwe om individue te beskerm en maatstawwe om kulturele verandering te ondersteun;
- Versnelde opleiding en ontwikkeling vir individue uit die aangewese groep; en
- Mediasie en arbitrasie so ver as moontlik te gebruik by die oplos van geskille, met streng toepassing van beskerming teen diskriminasie en teistering.

Bogenoemde is gemik op die transformasie van die werkplek. Dit bewerkstellig 'n

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

deurlopende proses van menslikehulpbronontwikkeling met 'n breë spektrum van gelykheid. Met verloop van tyd sal gelykheid 'n integrale deel van elke organisasiese strategie en kultuur vorm. Dit is die uiteindelijke doel van enige menslikehulpbronontwikkeling. Die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) identifiseer uitdagings vir die regering, werkgewers en werknemers, naamlik:

- Institusionele en kulturele verandering vereis kostes (tyd bestee, asook die monetêre kostes);
- Die regering het nie altyd genoegsame hulpbronne om die toepassing en nakoming van beleid ten opsigte van gelyke geleenthede te monitor nie; en
- Gelyke geleenthede kan nie in 'n vakuum plaasvind nie.

(v) **Gelyke geleenthede en opleiding en ontwikkeling**

'n Beleid van gelyke geleenthede kan nie suksesvol geïmplementeer word sonder 'n nasionale opvoedkundige- en opleidingstelsel wat die ontwikkeling van elke individu in die gemeenskap ondersteun nie. Die implementering van die Nasionale Kwalifikasieraamwerk is 'n kritieke stap om die hindernisse van indiensneming te oorkom. Dit verskaf aan alle individue 'n kans tot lewenslange leer, terwyl werkgewers meer inligting ten opsigte van hulle werknemers het (Die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel, 1996). 'n menslikehulpbronstrategie ontwikkel word om die transformasie van die opleiding- en ontwikkelingstelsel te ondersteun.

Dit kan onder andere die volgende behels:

- Interne loopbaanontledings wat vordering en produktiwiteit ondersteun;
- Die nastrewing van die Nasionale Kwalifikasieraamwerk om progressiewe of aaneenlopende leer, sowel as buigbaarheid, te fasiliteer;
- Bevorder werksekuriteit; en
- Bou voort op vorige leerervaring.

Bogenoemde menslikehulpbronstrategie voorsien 'n kritiese raamwerk vir die

versnelling van werwing, opleiding, ontwikkeling en bevordering van die aangewese groep. Volgens De Beer et al. (2000) is opleiding en ontwikkeling een van die drie dimensie wat deel uit maak van gelyke geleenthede (sien hoofstuk twee).

4.1.4.3 Voorgestelde maatstawwe vir gelyke geleenthede

Vervolgens sal die strekking en toepassing van maatstawwe vir gelyke geleenthede en die mate van regulering daarvan, bespreek word. Verder word voorstelle om teistering in die werkplek aan te spreek en prosedures ten opsigte van personeelbesluitneming toegelig. Laastens word die werkgewer en werknemer se verantwoordelikhede ten opsigte van die opstel, monitering en verslaglewering in verband met die gelykegeleenthedeplanne ondersoek.

(i) Strekking en toepassing van gelyke geleenthede

Volgens die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) sal die toepassing van gelyke geleenthede geldig wees vir alle werkgewers. Die nie-diskriminerende voorstel sal alle groepe wat deur die Grondwet beskerm word, insluit. Maatstawwe om indiensneming, bevordering en opleiding te versnel, sal gerig wees op die drie benadeelde groepe: swart mense, vroue en gestremdes.

(ii) Verbod teen teistering

Teistering behels ongewenste of ongevraagde aandag gebaseer op iemand se persoonlike karaktereenskappe, in terme van die konstitusionele beskerming teen diskriminasie. Gemene taal en seksuele teistering is algemene vorme van teistering. Geen werkgewer mag 'n werknemer blootstel aan teistering in die werkplek nie, of mag 'n ander werknemer toelaat om teisterlike gedrag te openbaar nie. Werkgewers moet die grieweprosedures hersien om te verseker dat beweerde teistering, sensitief en effektief hanteer word.

(iii) Besluitneming ten opsigte van loopbane

Volgens die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) vereis die billike advertering 'n sistematiese transformasie van die advertensieprosedures. Kritiese stappe vir loopbaanbesluitneming sluit die volgende in:

- Die effektiewe en realistiese bereiking van alle kandidate vir nuwe geleenthede;
- Waak teen beperkte advertering deur byvoorbeeld selektering van koerante; en
- Voorkom *word of mouth* werwingsprosedures.

Die kriteria vir werwing, opleiding en bevordering moet hersien word, om te verseker dat dit nie teen enige persoon diskrimineer nie. Aanvaarbare kriteria fokus slegs daarop om mense te selekteer wat die werk onder normale omstandighede kan verrig.

Die kriteria moet in terme van vaardighede eerder as formele opvoedkundige vereistes gedefinieer word om benadeling te voorkom. Hierdie benadering is veral belangrik in die selektering van mense vir opleiding en ontwikkeling. Samewerking met die Suid-Afrikaanse Kwalifikasieowerheid (*South African Qualifications Authority - SAQA*) sal veral van hulp wees om laasgenoemde te bewerkstellig.

Werkgewers moet waarde wat aan vorige leerervaring en ondervinding geheg kan word, herken. Volgens die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) behoort werkgewers psigometriese toetse te vermy, tensy bewys kan word dat die toets diversiteit respekteer en 'n geregistreerde toets is by die Gesondheidsprofessieraad van Suid-Afrika (*Health Profession Council of South Africa – HPCSA*).

(iv) Die organisasie-ontleding

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

‘n Organisasie-ontleding verskaf aan werkgewers, werknemers en ander belangegroepe ‘n kans om realistiese en effektiewe stappe ten opsigte van verandering te neem. So ver as moontlik moet die ontleding in samewerking met alle werknemerverteenwoordigers uitgevoer word. Volgens die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) moet die organisasie-ontleding die volgende inligting bevat:

- Indiensneming, vergoeding en voordele van die verskillende kategorieë ten opsigte van ras, geslag en gestremdhede;
- Programme en beleide van menslikehulpbronontwikkeling, insluitende vlakke van uitgawes, die geslag, ras, gestremdhede en status van die mense wat opgelei word;
- Organisering van werk in terme van die vaardighede en verantwoordelikhede vereis deur verskillende posisies, insluitende die ure gewerk;
- Vervoer-, behuisings- en versorgingsvereistes en -voorkeure van werknemers;
- Die taal wat gebruik word;
- Fasiliteite vir gestremdes; en
- Prosedures vir aanstellings, opleiding, bevordering, afleggings, oorplasings, griewe en interne appèlprosedures.

(v) **Beplan vir verandering**

Volgens die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996), moet die gelykegeleentehedeplan die volgende aspekte insluit:

- ‘n Profiel van werknemers ten opsigte van ras, geslag en gestremdhede, sodat die probleemareas geïdentifiseer kan word;
- Maatstawwe om prosedures vir werwing, opleiding, bevordering, aflegging en oorplasings te herstruktureer;
- Maatstawwe om die aspekte van werk en opleiding wat die mense van aangewese groepe hinder, te identifiseer;
- Maatstawwe om werwing, opleiding en bevordering te versnel om meer

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

gelyke verteenwoordiging in die werkmag te verkry;

- Maatstawwe om 'n organisasiekultuur te ontwikkel wat diversiteit ondersteun;
- Doelwitte en tydskedules vir implementering van gelykegeleenthedeplan;
- Detail ten opsigte van die rol wat die werknemerverteenwoordigers en ander aandeelhouers in die formulering van die planne sal speel;
- Planne om fisiese infrastruktuur vir gestremdes te bou;
- Ondersoek na meer buigbare werksure, werksverwante dagsorg en bystand vir vervoer en/of behuising;
- Ondersteuning vir kulturele diversiteit in die werkplek uit te druk byvoorbeeld deur middel van klerasie en kos;
- So ver as moontlik laer vereistes formele kwalifikasies vir poste en opleiding; en
- Hersiening van die graderingstelsel en -struktuur om aan werknemers 'n realistiese loopbaanpad te stipuleer, wat opleiding ondersteun of identifiseer.

(vi) Werkgewerverantwoordelikhede by daarstel van gelyke geleenthede

Die sukses van maatstawwe vir gelyke geleenthede hang af van die ontwikkeling van interne strukture om die organisasie-ontleding uit te voer. Dit is baie belangrik om 'n gelykegeleenthedeplan te ontwikkel om sukses te behaal.

Hierdie ontwikkeling van strukture moet samehangend met konsultasie met alle aandeelhouers plaasvind. Volgens die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) kan verantwoordelikhede van organisasies ten opsigte van gelyke geleenthede onder andere die volgende insluit:

- Die werkgewer moet met alle belangegroepes ten opsigte van die ontleding konsulteer;
- Inligting en verslae aan die Departement van Arbeid verskaf;
- Regverdig, nie-diskriminerende besluitnemingsprosedures, byvoorbeeld ten opsigte van vergoeding en byvoordele, implementeer;
- Huidige grieweprosedures en die effektiwiteit daarvan om diskriminerende gedrag of teistering aan te spreek, hersien; en

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

- Die indien van gelykegeleenthedepanne by die Minister van Arbeid vir goedkeuring. Sodra hierdie panne goedgekeur is, het die werkgewer die verantwoordelikheid om hierdie panne na te kom en om oor die implementering daarvan verslag te lewer.

4.1.4.4 Die institusionele raamwerk

Gelykegeleenthedemaatstawwe sal 'n balans tussen die administratiewe proses en die opbou van positiewe verhoudinge onder die partye daarby betrokke, handhaaf. Volgens die Departement van Arbeid se indiensneming- en beroepsgelykheidsbeleidvoorstel (1996), moet die regering die volgende doen:

- Individue beskerm teen diskriminasie;
- Advies en ondersteuning aan organisasies verskaf om werk en opleiding ten opsigte van gelykheid en verteenwoordigheid te transformeer;
- Die vordering van die gelykegeleenthedeproses monitor; en
- Geskille oplos.

(i) Die departement van arbeid

Die Departement van Arbeid moet toesien dat die wetgewing nagekom word. Die administrering van die komponente daarvan sal deur die direktoraat vir gelyke indiensneming en die arbeidsinspekteur behartig word.

(ii) Die direktoraat vir gelyke geleenthere

Die direktoraat verskaf rigting aan die proses van beleidsformulering en implementering. Dit stel prosesse daar om diskriminerende praktyke te beëindig en beter verhoudinge tussen alle belangegroepes op te bou. Dit monitor of die organisasie se panne wel ingedien is en lewer selfs bystand om sulke panne te ontwikkel (Die Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

(iii) Die arbeidsinspekteur

Die arbeidsinspekteur is verantwoordelik vir die monitering en afdwinging van aktiwiteite wat nie hooggespesialiseerde kennis of diskresie vereis nie. Die inspekteur sal byvoorbeeld toesien dat 'n werkgever wel die vereisde data aan die departement verskaf. Hy of sy moet ook toesien dat die werkgever die geskikte prosedure ten opsigte van aanstelling, opleiding, bevordering en oorplasing toepas (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

(iv) Bedingingsrade

Een van die funksies van 'n bedingingsraad is die daarstelling en bevordering van opleiding- en ontwikkelingskemas, wat kan bydra tot gelyke geleentheid. Bedingingsrade dien gereeld verslae by die Minister van Arbeid in om sekere sektorale patrone en norme daar te stel (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

(v) Die kommissie vir versoening, bemiddeling en arbitrasie

Die kommissie vir versoening, bemiddeling en arbitrasie (KVBA) se primêre funksie is om arbeidsgeskille op te los deur middel van konsiliësie, mediasie en arbitrasie en bystand in die opstel van die werkplekforum te verskaf. Geskille betreffende gelyke geleentheid wat nie binne die werkplek self opgelos kan word nie, byvoorbeeld met behulp van 'n interne appèlproses of werkplekforum nie, sal na die KVBA verwys word. Indien een of al die partye ontevrede is met die uitkoms kan hulle die Arbeidshof nader (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

(vi) Die arbeidshof en die arbeidsappèlhof

Die Arbeidshof en die Arbeidsappèlhof is howe van reg en geregtigheid. Die Arbeidshof is 'n Hof van Eerste Instansie, met dieselfde status en magte as die Hooggeregshof, met appèlle wat na die Arbeidsappèlhof verwys word (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998). Die magte van die Arbeidshof om kostebevele te gee, sal uitgebrei word tot gelyke geleentheid. Die Arbeidsappèlhof is die Hof van Laaste Instansie, behalwe in gevalle wat konstitusionele aspekte oopper.

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Hierdie sake kan na die Konstitusionele Hof verwys word. Tesame met die Goeiepraktykkode, sal die uitsprake van die Arbeidshof en Arbeidsappèlhof riglyne aan die werkgewers en werknemers bied ten opsigte van gelyke geleenthede (sien 4.1.6 Regspraak).

(vii) Die onus van bewys

Sodra daar 'n klag van diskriminasie beweer word, rus die onus op die werkgewer om te bewys dat daar nie diskriminerend teenoor die werknemer opgetree is nie. Byvoorbeeld, die werkgewer moet kan bewys dat die kandidaat nie gekwalifiseerd is vir vereistes vir die pos nie (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

(viii) Die gelyke geleenthede adviserende raad

Die Raad sal die vordering betreffende gelyke geleenthede monitor en daar wees vir advies en raad vir die Minister van Arbeid. Die Goeie Praktykkode sal eers met die raad gekonsulteer word, voordat dit deur die Departement van Arbeid gepubliseer word (Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998).

(ix) Moniteringsmeganismes

Goeie beleide vereis deurlopende monitering en evaluering om voldoende aanpassing te verseker. Volgens die Departement van Arbeid se indiensnemings- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) sluit meganismes om gelyke geleenthede vordering te monitor die volgende in:

- Die verwerking van data, verkry van alle werkgewers en ander bronne, in gepubliseerde statistiek ten opsigte van sleutelindikatore van gelyke geleenthede;
- Verslae van bedingingsrade; en
- Die samewerking van nie-regeringsliggame wat reeds betrokke is by die monitering van gelyke geleenthede, byvoorbeeld agentskappe en kontraktuele verhoudinge.

(x) **University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)**
Vergoeding en boetes

So ver as moontlik, sal die regering die werkgewers wat gelyke geleentheid bevorder goedgesind wees. Die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998), skedule een sit boetes uiteen wat 'n organisasie kan ontvang indien dit nie die wet nakom nie. Volgens die Departement van Arbeid se indiensnemings- en beroepsgelykheidsbeleid-voorstel (1996) sluit potensiële maatstawwe om goeie rekord van gelyke geleentheid te hou, die volgende in:

- Verskaffing van regeringskontrakte aan sulke werkgewers; en
- Verskaffing van direkte en indirekte subsidiëring, soos opleidingsgeleentheid deur die Departement van Arbeid of beleggings van die Departement van Handel en Nywerheid.

Fokuspunte vir 'n billike indiensnemingskode word as volg deur die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) voorgelê:

- Die gelykegeleentheidbeleid moet die ongelykhede (inkomste, beroep, status, ens) van die verlede erken;
- Gegewe bogenoemde ongelykhede moet daar 'n ontleding bestaan om die aard en omvang van diskriminasie in die werkplek te bepaal;
- Sekere vereistes vir die werkgewer, sowel as die werknemer in die wet uiteengesit ten opsigte van gelyke geleentheid;
- Die institusionele raamwerk van gelykegeleentheidbeleid en die afdwingbaarheid, monitering en evaluering daarvan.

Bogenoemde billike indiensnemeingskode word verder toegelig, uitgebrei en aangepas deur die unie. Hermann (2000:25) meld dat hierdie vkbond se kode vir billike indiensneming op die implementering van gelyke geleentheid wat vir die nie-aangewese groep aanvaarbaar sal wees, fokus. Hierdie kode dien as fondasie vir die ontwikkeling van die vraelys wat in hierdie studie gebruik is.

4.1.5 Die vkbond se kode vir billike indiensneming

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Die vakbond se primêre maatstaf ter oorweging vir aanstellings en bevorderings bly meriete. Volgens Hermann (2000:25) het die vakbond 'n kode vir billike dienspraktyke opgestel ten doel om gelyke geleenthede so billik as moontlik (met inagneming van die statutêre maatreëls wat voorgeskryf word) toe te pas.

4.1.5.1 Uitgangspunt

Die uitdaging vir gelyke geleenthede is om die ongelykheid en diskriminasie van die verlede reg te stel, sonder om nuwe vorms van ongelykheid en diskriminasie te skep (Hermann, 2002:108 en 2000).

4.1.5.2 Beginsel

Regstellende aksie mag nie rassediskriminasie as grondslag hê nie, maar moet daarop gerig wees om agtergeblewe groepe op so 'n manier op te hef, dat dit nie onbillik inbreuk maak op die regte van ander persone nie. Geen werknemer mag sy werk of status as gevolg van regstellende aksie verloor nie en regstellende aksie mag nie as maatstaf by personeelvermindering gebruik word nie (Hermann, 2000).

'n Individue wat aan 'n aangewese groep behoort, moet kan bewys dat hy of sy benadeel is, voordat bevoordeling kan plaasvind. Daar moet billike maatreëls wees, waarop kollektief ooreengekom is, om doelwitte te bereik wat sal verhoed dat werkgewers 'n onbepaalde mandaat het met die toepassing van regstellende aksie. Hierdie maatreëls moet slegs op voldoende bemagtiging van die aangewese personeelgroepe fokus (Hermann, 2002).

'n Ooreenkoms tussen die werkgewer en die verteenwoordigers van aangewese, sowel as nie-aangewese werknemers moet bereik word ten opsigte van die daarstelling en inwerkingstelling van regstellende aksieplanne (Hermann, 2000).

Regstellende aksie moet fokus op die ontwikkeling van alle Suid-Afrikaanse werknemers, om sodoende die maatskappye se internasionale mededingendheid te bevorder. Regstellende aksie moet nie in 'n permanente voorkeurbeleid ontaard nie. Volgens Hermann (2000) moet die blankes wat die eerste keer tot die arbeidsmark

toetree, nie as voorheen bevoorreedes beskou word nie.

4.1.5.3 Openbaarmaking van inligting

Hermann (2002) wys daarop dat die gelykegeleenthedeproses deursigtig moet wees en inligting volledig met alle rolspelers en hulle verteenwoordigers gekommunikeer moet word.

4.1.5.4 Sakevereistes

Gelyke geleenthede moet so toegepas word dat dit nie besigheidsvereistes (met spesifieke verwysing na standarde, produksie en produktiwiteit, veiligheid, gesondheid, en mededingendheid) ondermyn nie, (Hermann, 2002).

(i) Billike teikens

Teikens moet verband hou met die beskikbaarheid van toepaslik gekwalifiseerde en ervare ekonomies aktiewe swart mense. Teikens moet kwalitatief wees en nie net kwantitatief nie. Tydskedules vir die bereiking van teikens moet rekening hou met faktore soos personeelomset en verskraling van die organisasie se werksmag (Hermann, 2002:110).

(ii) Werwing en Keuring

Meriete moet die belangrikste oorweging by die werwing en keuring van personeel wees (Munetsi, 1999:36).

Ras moet nie die enigste of die belangrikste maatstaf by werwing en keuring van personeel wees nie, maar moet saam met ander faktore soos meriete, kwalifikasies, ervaring en ander tersaaklike elemente oorweeg word (Hermann, 2002 en 2000).

Werwing- en keuringsbesluite op grond van die inherente vereistes van 'n pos sal nie onbillike diskriminasie daarstel nie. Interne kandidate moet voorkeur geniet by die werwing en keuring van personeel. Die werwing- en keuringsprosedures moet deursigtig geskied en geen persoon mag op grond van ras of geslag verhoed of

4.1.5.5 Opleiding en ontwikkeling

Opleiding en ontwikkeling van aangewese groep behoort die belangrikste meganisme van gelyke geleentheid te wees. Alle werknemers behoort 'n opleidings-, ontwikkelings- en loopbaanplan te hê en toegang tot opleidings- en ontwikkelingsgeleentheid geniet. Elke werknemer behoort 'n loopbaanpad en -plan te hê wat hom of haar toegang tot bevorderingsgeleentheid verleen (Hermann, 2000).

4.1.5.6 Billike bevorderingsgeleentheid

Die vereistes vir billike opleiding en ontwikkeling geld ook vir billike bevorderingsgeleentheid. Opleiding en ontwikkeling is 'n meganisme tot groter geleentheid tot bevordering. Die loopbaanpad en -plan bepaal waar 'n werknemer tans is en waar hy of sy moet wees. Opleiding en ontwikkeling verskaf die toegang om die gaping tussen die huidige en die wesenlike te vernou (Hermann, 2000).

(i) Tydsraamwerk

Die regstellendeaksieproses behoort 'n vaste einddatum te hê om te verhoed dat diskriminerende praktyke 'n permanente karakter kry en 'n nuwe klas van benadeeldes tot gevolg het. Daar moet duidelike riglyne bestaan om vas te stel wanneer 'n persoon "reggestel" is, om te verhoed dat die bevoordeling 'n permanente karakter aanneem (Hermann, 2000).

(ii) Alternatiewe vir blankes

Die regstellendeaksieplanne van 'n organisasie moet voorsiening maak vir alternatiewe vir blankes wat deur regstellende aksie benadeel word. Die alternatiewe kan onder meer die volgende insluit: alternatiewe loopbaanpaaie, vergoedingstelsels en bevorderingsgeleentheid (Hermann, 2002).

4.1.5.7 Bestuursproses

Om die gelykegeleenthedeproses behoorlik te kan bestuur, moet die organisasie 'n gelykegeleenthedeforum stig, waarin alle rolspelers verteenwoordig moet word. Die regstellendeaksieplanne moet in die forum onderhandel word en 'n verteenwoordigende moniteringskomitee moet bemaagtig word om oor die billike toepassing daarvan te waak. Die besluite van die forum moet volgens 'n konsensusgrondslag geneem word en ontevrede partye het die reg om hulself op die ooreengekome geskilprosedures of die Wet op Arbeidverhoudinge te beroep (Hermann, 2000).

4.1.5.8 Maatskaplike verantwoordelikheid

Daar bestaan 'n wesentlike gevaar dat regstellende aksie tot ernstige benadeling van sekere werknemers en jong werksoekers kan lei, wat as gevolg van regstellende aksie nie die arbeidsmark kan betree nie. Volgens Hermann (2002:113) behoort maatskappye die volgende verantwoordelikhede ten opsigte van bogenoemde stelling, te dra:

- Om te help dat persone wat as gevolg van programme nie tot die arbeidsmark kan toetree nie, steeds ekonomies aktief kan wees;
- Om werkskeppingsprogramme vir mense wat negatief deur regstellende aksie geraak word, te ondersteun deur byvoorbeeld meer opleiding te verskaf en ondernemingskapbevorderingsprojekte aan te moedig; en
- Om tereg voorsiening te maak vir die behoeftes van die agtergeblewe gemeenskappe.

4.1.6 Regspraak

Herman (2000) beklemtoon dat die volgende beginsels wat uit sekere regspraak na vore gekom het, die vakbond se billike indiensnemingskode ondersteun:

- Twee botsende beginsels moet by regstellende aksie teen mekaar opgeweeg word: geen diskriminasie word toegelaat nie, maar regstellende aksie word toegelaat (George v. Liberty Life (1996)8 BLLR 985 (NH));

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

- Regstellende aksie moet teen die agtergrond van historiese apartheid toegelaat word. Dit behoort slegs tydelik toegepas te word (George v. Liberty Life (1996) 8 BLLR 985 (NH));
- Interne beleid moet nagevolg word (George v. Liberty Life (1996) 8 BLLR 985 (NH));
- Die doel van regstellende aksie moet wees om die foute van die verlede reg te stel (Vereniging van Staatsamptenare v. Minister van Korrektiewe Dienste);
- Indien diskriminasie nie billik is nie, stel dit 'n onbillike arbeidspraktyk daar (George v. Liberty Life (1996) 8 BLLR 985 (NH));
- Die onus rus op die werkgewer om te bewys dat diskriminasie nie onbillik is nie (George v. Western Cape Education Department (1996) BLLR 166 (NH));
- Ervaring en kwalifikasies moet in ag geneem word (Vereniging van Staatsamptenare v. Minister van Justisie (1997) ILJ 241 (T));
- Effektiwiteit en verteenwoordiging van die Suid-Afrikaanse gemeenskap moet nie ten koste van die ander nagestreef word nie (Vereniging van Staatsamptenare v. Minister van Justisie (1997) ILJ 241 (T));
- 'n Werkgewer moet die regte van ander werknemers wat nadelig geraak word deur regstellende aksie in ag neem wanneer die werkgewer sodanige stappe instel (George v. Liberty Life (1996) 8 BLLR 985 (NH));
- 'n Regstellende aksieplan moet op kollektiewe basis ooreengekom word (Departement van Korrektiewe Dienste v. E van Vuuren (Moolla, 1999));
- Verskille in betaling is geregverdig op verskillende vlakke van verantwoordelikheid, ondervinding en vaardighede (Vervoer- en Algemene Werkersvakbond v. Bayete Sekuriteit (1999) 20 ILJ 1117 (AH)).

Volgens Hermann (2000) & Moolla (1999) het die volgende beginsels in die arbitrasie tussen Eskom v. J Hiemastra, van Coller en die Mynwerkersunie (J2091/98) aan die lig gekom:

- Dit is onvoldoende vir 'n werkgewer om op die breë bedoeling om persone of kategorieë van persone te bevorder of te beskerm, te steun. Daar moet maatreëls wees wat ontwerp is om daardie doelwit te bereik;
- Bogenoemde maatreëls moet egter nie verder gaan as wat nodig is om die

voldoende beskerming en bevordering van die persone, groepe, of kategorieë te bevorder nie;

- Die regte van ander persone en die gemeenskap moet nie ondermyn word nie; en
- Doeltreffendheid moet nie ondermyn word nie.

4.2 **DIE ROL VAN MENSlikeHULPBRONBESTUUR TEN OPSIGTE VAN GELYKE GELEENTHEDE**

Transformasie is onder normale omstandighede 'n uitdagende taak. Dit is egter 'n groter uitdaging in die geval van die huidige sosiale, politiese en ekonomiese stand wat Suid-Afrika in die gesig staar (Misselhorn, 1999). Die volgende afdeling sal konsentreer op die rol en funksie van die menslikehulpbronbestuur en hoe dit tot gelyke geleentheid in Suid-Afrikaanse ondernemings kan bydra. Daar sal aan die volgende aandag gegee word:

- Wat menslikehulpbronbestuur is;
- Wat die magsbasis agter menslikehulpbronbestuur is;
- Wat die komponente van suksesvolle menslikehulpbronbestuur is; en
- Wat die boodskap vir gelyke geleentheid is.

4.2.1 **Menslikehulpbronbestuur**

Menslikehulpbronbestuur is die proses van mobilisering en verbetering van groei van menslike potensiaal by individue, groepe en organisasie, vir selfverwesenliking, beter prestasie en aanpassing ten opsigte van verandering (Misselhorn, 1999).

Misselhorn (1999) omskryf bogenoemde begrippe as volg:

- **Selfverwesenliking** is die wording van 'n goed aangepaste persoon wat sy of haar menslike potensiaal benut en waar sy menslike behoeftes bevredig word;
- **Prestasie** is die bydra tot wins, kostebesparing, opleiding, navorsing vooruitgang, sosiale diens en infrastruktuur; en
- **Aanpassing** by verandering behels die voorspelling van leerbehoefte en die

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

neem van geleentede in 'n komplekse en veranderende wêreld (byvoorbeeld transformasie van ongelykheid na gelykheid, die voortbring van vooruitgang en produktiwiteit).

Om bogenoemde te kan bereik, moet die menslikehulpbronbestuurfunksie oor voldoende mag, invloed en bevoegdhele beskik (Misselhorn, 1999). Vervolgens word mag en invloed (faktore wat maklik in menslikehulpbronbestuur verwaarloos word), bespreek.

4.2.2 Die Bron van Mag vir Menslikehulpbronbestuur

Volgens Misselhorn (1999) kan daar op een van twee magsbasse gefokus word om voldoende invloed uit te oefen om die menslikehulpbronbestuurfunksie vlot te laat verloop, naamlik politieke mag en kundigheidsmag.

Kundigheidsmag is heel waarskynlik die voorkeurmag wat by menslikehulpbronbestuur gebruik word. Kundigheid, nie net oor menslikehulpbronbestuur nie, maar kundigheid in die rol van opleiers, opvoeders, fasiliteerders, konsultante en beleidsontwikkelaars (Misselhorn, 1999).

Hierdie benadering kan 'n dilemma veroorsaak indien die organisasie polities georiënteerd is. Aan die een kant probeer menslikehulpbronbestuur dinge laat gebeur met behulp van kundigheid wat na die werk self gebring word, en aan die ander kant glo die organisasie dat dit is wie jy ken en hoe jy jou kaarte speel wat resultate lewer - dinge soos selektering, opleiding en ontwikkeling en gesamentlike probleemoplossing is nie van belang nie (Misselhorn, 1999).

Daar kan van politieke of kundigheidsmag-kontrolelyse gebruike gemaak word om te help by die identifisering van waar 'n organisasie se magsbasis lê. Indien die organisasie se menslikehulpbronbestuursprogramme na kundigheidsmag geskuif word, kan bogenoemde instrument handig wees om te help opspoor waar om te begin en presies hoe groot die probleem is (Misselhorn, 1999).

Indien daar wel met die politiese georiënteerde mense saamgewerk moet word sal die

menslikehulpbronspraktisyn addisionele vaardighede moet aanleer, omdat die reëls vir politiek baie verskil van kundigheid (Misselhorn, 1999).

4.2.3 Komponente vir ‘n Suksesvolle Menslikehulpbronsbestuurprogram vir Gelyke Geleentede

Al is die organisasie kundigheidsmaggeoriënteerd, het die menslikehulpbronsbestuurspraktisyn nog steeds al die kundigheid nodig om die ander behoeftes van die organisasie te vervul. Menslikehulpbronsbestuur konsentreer op nege kernkomponente, waarvan almal ewe belangrik is. Met sekere gevalle (afhangende van die doelwit), word sekere komponente meer of minder belangrik as die ander ten opsigte van die kwessies wat hanteer moet word.

Dit is nie voldoende om slegs goeie seleksieprosedures te volg, bestuurders op mentorprogramme te stuur, organisasiestrukture te verander, spanne te bou en beter werksverhoudinge op te bou nie, maar die menslikehulpbronspraktisyn moet die komponente in ag neem en kreatiewe intervensies vind om die ware kwessies van selfverwesenliking, beter prestasie en aanpassing tot verandering aan te spreek (Misselhorn, 1999). Die menslikehulpbronspraktisyn moet as fasiliteerders van verandering en ontwikkeling van professionele probleemoplossers optree, eerder as spesialiste in geïsoleerde aspekte van menslikehulpbronsbestuur. Om laasgenoemde te kan bereik is, veranderingsbestuur nodig om ware kwessies te identifiseer, om tegnologie te benut en intervensies te ontwikkel vir verandering.

Misselhorn (1999) lys hierdie komponente as volg:

- Seleksiering;
- Spanwerk;
- Stelselbestuur;
- Mentorskap;
- Vaardigheidsbestuur;

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

- Organisasiestrukture;
- Organisasiemissie of -waardes;
- Opvolgbeplanning (*Successionplanning*)

4.2.4 Opsomming

Daar moet wegbeweeg word van politieke mag na kundigheidsmag. Gelyke geleentehede en regstellende aksie moet soos enige ander menslikehulpbronbestuursprojek hanteer word. As die kwessies slegs as selekterings, opleidings- en spanbouprobleme gesien word, sal organisasie, opleiding en ontwikkeling, gelyke geleentehede en regstellendeaksieplanne nie voldoen aan selfverwesening, beter prestasie en aanpassing tot verandering nie.

4.3 MODELLE EN PROSESSE VIR DIVERSITEITSBESTUUR

Organisasies kan eksterne of interne konsultante gebruik om programme en prosesse te ontwerp vir diversiteitsbestuur. Vervolgens word modelle vir diversiteitsbestuur toegelig.

4.3.1 Thomas se Diversiteitsbestuurproses

Thomas (1996:96) het ses riglyne opgestel vir die bestuur van 'n diverse werksmag. Hierdie riglyne word vervolgens bespreek.

(i) Ontwerp 'n besigheidsrasionaal en kommunikeer dit aan topbestuur

Sommige organisasie ontwerp 'n besigheidsrasionaal wat slegs op winsgewendheid en markaandeel fokus. Laasgenoemde skep 'n bewustheid vir die diversiteitsbestuursproses. Dit lei ook tot die inkoop van topbestuur tot die proses en verskaf 'n entoesiastiese visie wat die proses sal volhou. Die besigheidsrasionaal verduidelik die verskil tussen diversiteitsbestuur en regstellende aksie.

(ii) Diversiteitsnavosing / organisasietaksering

Versamel inligting oor die organisasiekultuur en -gedrag. Ongeskrewe reëls en aannames wat die produktiwiteit kan verhinder, moet vroeg in die proses geïdentifiseer word.

(iii) Kommunikeer aan alle belangegroepe

Verduidelik die veranderingsproses aan belangegroepe en betrek hulle terselfdetyd deur middel van gereelde en omvattende kommunikasie en deurlopende terugvoer. Die vrese wat met die diversiteitsbestuurproses geassosieer word, kan sodoende verminder word en dienoooreenkomstig verseker dat alle belangegroepe die proses verstaan en daaraan kan deelneem.

(vi) Opvoeding aan belangegroepe

Beplan 'n opleidingsprogram wat werkswinkels oor stereotipering, vooroordele, rassisme en vaardighede om diverse werknemers te bestuur, insluit. Ander werkswinkels wat die verskille tussen regstellende aksie, bestuur van diversiteit en begrip van verskille verduidelik, kan ook handig te pas kom.

Bogenoemde verseker dat alle werknemers en belangegroepe deel van die veranderingsproses is. Vaardighede en gedrag word ontwikkel wat nodig is vir effektiewe werksverhoudinge. Dit lei tot respek vir alle medewerkers en bevorder die waarde van diversiteit binne die organisasie.

(v) Hersien stelsels en strukture

Historiese strukture en praktyke kan teenstrydig wees met die nuwe visie van diversiteitsbestuur. Hersiening van hierdie stelsels is deel van die organisatoriese herstrukturering om volle voordeel uit 'n heterogene werksmag te trek.

(vi) Monitor en evalueer die diversiteitproses

Die effektiwiteit van die diversiteitproses kan aan verskeie faktore gemonitor en geëvalueer word. Van hierdie maatstawwe kan byvoorbeeld weerspieël word in verkoopsvolumes en markaandeel voor en na implementering van die proses; meer kreatiewe probleemoplossingstegnieke; innoverende produkte en dienste; verhoogde lojaliteit en minder wrywing binne 'n diverse werksmag; hoër verbondenheid en laer afwesigheid; investering in leer; kwaliteitsuitsette en nakoming van keerdatum.

4.3.2 Sesfasebestuur van die Diversiteitsproses

Rosmarin (1996:36) beklemtoon die volgende ses fases van die diversiteitsproses:

- Daag bestaande paradigmas uit en wees ontvanklik vir diversiteit;
- Doen 'n diversiteitsontleding waartydens behoeftes van 'n diverse werksmag ondersoek en gedefinieer word;
- Help die bestuur van die opleidingsfase om strategiese besigheidsredes en menlikehulpbron-behoeftes te identifiseer;
- Deelnemende ontwikkeling van die strategie lei tot aksies deur bestuur wat die waarde wat hul aan verskillende individue se bydraes heg, aantoon;
- 'n Aksieplan vir implementering word nou voorgestel. Die plan moet logisties uitvoerbaar wees en 'n reeks diverse veranderingsagente en fasiliteerders inkorporeer, om bewustheid en vaardigheidsontwikkeling vol te hou; en
- Ontwikkel buigbare instandhoudings en moniteringstelsels om te verseker die proses se integriteit behou word.

4.3.3 Morisson se Diversiteitsaksieplan

Morisson (in Carnevale, 1994:26) noem vyf stappe om diversiteit in werking te stel, naamlik:

- Identifiseer die diversiteitsprobleme in die organisasie;
- Versterk die bestuursverbintenis;

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

- Kies oplossings wat by die organisasie se kultuur en behoeftes pas om 'n gebalanseerde diversiteitstrategie te formuleer;
- Dring aan op resultate deur middel van numeriese doelwitstelling en die hersiening daarvan om deurlopende relevantheid te verseker; en
- Behou momentum.

4.3 SAMEVATTING

Die hoofstuk bespreek sekere aspekte wat in ag geneem moet word by gelyke geleenthede. Die eerste aspek is die statutêre raamwerk vir gelyke geleenthede. In Suid-Afrika is spesiale wetgewing aanvaar om dispariteit in die nasionale arbeidsmark te verwyder. Om die invloed van gelyke geleenthede op die nie-aangewese groep te verstaan, is dit nodig om die wetgewing wat gelyke geleenthede reguleer, te verstaan. Die Grondwet, die Wet op Arbeidsverhoudinge en die Wet op Gelyke Indiensneming is bespreek, aangesien genoemde wetgewing gelyke geleenthede reguleer.

Die Suid-Afrikaanse model vir gelyke geleenthede fokus slegs op die regstelling van die aangewese groep en maak nie voorsiening vir die nie-aangewese groep nie (Hermann 2002). Die fokus van die Wet op Gelyke Indiensneming (Wet 55 van 1998) kan die negatiewe persepsie onder die nie-aangewese groep laat ontstaan wat houdings dat daar teen hulle gediskrimineer word genereer. Die ongelykhede ten opsigte van ras en geslag en wat die sosiale en ekonomiese implikasies daarvan is, is bespreek en ondersoek is ingestel na gelyke geleenthede as 'n breër strategie om bogenoemde aspekte aan te spreek. Om negatiewe houdings en persepsies van die nie-aangewese groep aan te spreek is die vakbond se billike indiensnemingskode bespreek.

Die vakbond se primêre maatstaf ter oorweging vir aanstellings en bevorderings bly meriete. Hierdie kode het ten doel om gelyke geleenthede so billik as moontlik te implementeer. Hierdie kode dien as fondasie vir die ontwikkeling van die vraelys wat in hierdie studie gebruik is en daarom word dit bespreek om as deel uit te maak van die opstel van 'n gelykegeleenthedemodel wat vir die nie-aangewese groep, van 'n minderheidsvakbond aanvaarbaar sal wees.

‘n Tweede aspek wat by gelyke geleenthede in ag geneem kan word is die rol van menslikehulpbronbestuur en die bydra wat dit tot gelyke geleenthede en regstellende aksie in Suid-Afrikaanse ondernemings kan bydra. Menslikehulpbronbestuur is die proses van mobilisering en verbetering van groei van menslike potensiaal by individue, groepe (of spanne) en organisasie, vir selfverryking en selfverwesening, beter prestasie en aanpassing ten opsigte van verandering (Misselhorn, 1999).

Volgens Misselhorn (1999) kan daar op een van twee magsbasse gefokus word om voldoende invloed uit te oefen om die menslikehulpbronbestuurfunksie vlot te laat verloop, naamlik: politieke mag en kundigheidsmag.

Kundigheidsmag is heel waarskynlik die voorkeurmag wat by menslikehulpbronbestuur gebruik word. Kundigheid, nie net oor menslikehulpbronbestuur nie, maar kundigheid in die rol van opleiers, opvoeders, fasiliteerders, konsultante en beleidsontwikkelaars (Misselhorn, 1999).

Al is die organisasie kundigheidsmageoriënteerd, het die menslikehulpbronbestuur nog steeds al die kundigheid nodig om die ander behoeftes van die organisasie te vervul. Menslikehulpbronbestuur konsentreer op nege kernkomponente, waarvan almal ewe belangrik is. In sekere gevalle (afhangende van die doelwit), word sekere komponente meer of minder belangrik as die ander ten opsigte van die kwessies wat hanteer moet word, geag.

Organisasies kan eksterne of interne konsultante gebruik om programme en prosesse te ontwerp vir die bestuur van diversiteit. Modelle en prosesse vir die bestuur van diversiteit wat as fondasie kan dien vir gelyke geleenthede, is toegelig.

HOOFSTUK 5

METODE VAN ONDERSOEK

5.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om ‘n oorsig te verskaf van die navorsingsmetodologie wat gevolg is. Aspekte wat bespreek word is die

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

navorsingsmetode, die ondersoekgroep, die meetinstrumente asook metode van data-insameling. Die hoofstuk sluit af met 'n verduideliking van die statistiese verwerking wat in die studie gebruik is. Hierdie statistiese verwerking vorm die aanloop tot hoofstukke ses en sewe, waarin die resultate van die navorsing en die gevolgtrekking en aanbevelings, alternatiewelik bespreek word.

Volgens die navorsingsprobleem moet generiese riglyne daargestel word vir die implementering van gelyke geleenthede wat vir die nie-aangewese lede, van 'n minderheidsvakbond aanvaarbaar sal wees. Ten einde die persepsies van die ondersoekgroep te bepaal en die generiese riglyne daar te stel is 'n vraelys ontwerp. 'n Groot deel van die vraelys steun op die vakbond se kode vir billike indiensneming (sien 4.1.5). Hierdie kode vir billike dienspraktyke het ten doel om vyftig (50) riglyne vir die toepassing van gelyke geleenthede neer te lê, sodat die gelyke geleenthede proses so billik as moontlik geskied (Hermann, 2000).

5.2 NAVORSINGSTRATEGIE

5.2.1 Navorsingsmetode

In hierdie studie word die **vraelys-opnametegniek** gebruik as navorsingsmetode om generiese riglyne te identifiseer vir die implementering van gelyke geleenthede wat vir die nie-aangewese lede van 'n minderheidsvakbond aanvaarbaar sal wees.

Volgens Dooley (1990:129) is 'n opname 'n metode om inligting van persone in 'n steekproef in te samel by wyse van die afneem van 'n vraelys.

5.2.2 Die Ondersoekgroep

Steyn et al. (1995:16) beskryf die teikenpopulasie as die totale groep persone of die omvattende versameling items waarop die studie betrekking het. Lede van die vakbond by die twee groot institute van die organisasie is ondersoek. Die twee institute is te Irene en Onderstepoort.

Daar is op lede van die vakbond vir die ondersoek besluit omdat die vakbond ongeveer 90% van die lede van die nie-aangewese groep in die junior bestuur en

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

tegniese posvlakke verteenwoordig. Hierdie lede van die vakbond het in 2003 deelgeneem aan 'n maandlange protesaksie teen onbillike toepassing van die Wet op Gelyke Indiensneming. Die hipotese word gestel dat die toepassing van gelyke geleenthede bygedra het tot die protes. Die vakbond is ook die grootste vakbond in die organisasie. Die steekproef is die totale ondergroep.

5.2.3 Meetinstrument

Die items van die vraelys is gebaseer op 'n billike indiensenemingskode (sien 4.1.4 Fokuspunte vir 'n billike indiensenemingskode) asook die vakbond se billike indiensenemingskode (Hermann, 2000:25), voorgelê in 4.1.5. Hierdie gedeelte plaas klem op die implementering van gelyke geleenthede wat vir die nie-aangewese groep aanvaarbaar sal wees.

5.2.3.1 Redes vir die gebruik van 'n vraelys

Een van die belangrikste redes hoekom die vraelysmetode geskik is vir hierdie studie is die anonimiteit wat dit aan die respondent bied (Neuman, 1997:251). Die studie handel oor 'n sensitiewe saak, naamlik gelyke geleenthede, en onder die vertroulike omstandighede van 'n anonieme vraelys mag respondente meer eerlik antwoord.

Verdere tersaaklike voordele van die vraelys wat Neuman (1997) noem en wat ook van belang in hierdie studie is, is dat data deur 'n enkele navorser ingesamel kan word en die respondente kan die vraelys op hul eie tyd voltooi. 'n Ander voordeel is dat dit ook die goedkoopste metode is.

Neuman (1997) noem egter ook 'n paar nadele verbonde aan die vraelys as meetinstrument. Een van die struikelblokke wat in hierdie studie aangetref word is die feit dat die navorser nie die navorsingsomstandighede ten volle kan beheer nie. Dit lei daartoe dat iemand anders as die respondent die vraelys kan voltooi, persone kan dalk nie eerlik hulle vraelyste beantwoord nie en die vraelys kan onvolledig voltooi word.

5.2.3.2 Die ontwerp van die vraelys

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

“Die navorser behoort sy studie te begin deur na die beste bestaande toetse en metings te soek” (Dooley, 1990:114). Ongelukkig is daar nie ‘n geskikte vraelys beskikbaar nie en het die navorser ‘n vraelys opgestel.

Die houdingsvraelys is ontwikkel uit die inligting bekom van die literatuurstudie (sien hoofstuk twee tot vier). Die vraelys uiteengesit in Hermann (2000) en Gregory’s (1996:120) se stappe in vraelysontwerp is gebruik om die vraelys af te rond. Die vraelys is volgens ‘n Likertskaal opgestel.

‘n Voorlopige vraelys is opgestel en aan ‘n paneel van kundiges op die gebied van gelyke geleenthede voorgelê vir evaluering. Die kundiges is geïdentifiseer aan die hand van hulle kwalifikasies en jare ondervinding in die veld. Die doel was om te bepaal watter items behoue moet bly en watter items moet wegval.

Die finale vraelys (sien aanhangels A) bestaan uit twee afdelings. Afdeling A fokus op die verkryging van biografiese data. Inligting ten opsigte van geslag, huistaal, ouderdom, hoogste kwalifikasie behaal, en in watter posvlak die persoon huidige is, is ingesamel. Afdeling B bestaan uit items om vanuit ‘n nie-aangewese groep se siening van hoe gelyke geleenthede oor die algemeen plaasvind en behoort plaas te vind. Die persepsies is algemeen en nie organisasie spesifiek nie.

In afdeling B kies die respondent ‘n antwoord van een (1) tot vier (4), waarvan die interpretasie soos volg is: (1) - stem tot ‘n hoë mate nie saam nie; (2) - stem nie saam nie; (3) - stem saam en (4) - stem tot ‘n hoë mate saam.

5.2.3.3 Geldigheid

Die faktorontleding is in drie stappe opgedeel, naamlik:

- Data insameling en generering van ‘n korrelasiematriks;
- Rotasie en interpretasie; en
- Samestelling van ‘n skaal en faktortellings vir verdere ontleding,

Die beginpunt van faktorontleding is die *korrelasiematriks*. Dit is ‘n volledige tabel

van interkorrelasies tussen alle veranderlikes. Die veranderlikes wat interkorreleer beteken dat hierdie veranderlikes iets in gemeen meet: hulle reflekteer 'n gemeenskaplike onderliggende faktor.

'n Eksploratiewe faktorontleding is met die 31 items van die vraelys uitgevoer en word in tabel 5.1 aangebied. Itemotleding ("principal component analysis") is gebruik met direkte quartimin oblique rotasie. Drie faktore is uitgelig (sien Figuur 5.1). Die eigenwaardes is 5.496 vir faktor een (1), 4.396 vir faktor twee (2) en 2.946 vir faktor drie (3).

Neuman (1997) beskryf geldigheid as die mate van passing tussen die konstruk wat gemeet word en die meetinstrument. Die vraelys moet dus meet wat dit veronderstel is om te meet. 'n Toets is dus geldig tot die mate waartoe die afleidings wat gemaak word, toepaslik, betekenisvol en bruikbaar is (Gregory, 1996:107).

Volgens Gregory (1996:127), het 'n vraelys gesiggeldigheid as dit geldig lyk vir die toetsgebruiker en eksamanineer. Bailey (1978:58) beweer that daar twee vrae oorweeg moet word ten opsigte van gesiggeldigheid, naamlik of die instrument regtig die tipe dimensie meet wat dit veronderstel is om te meet; en of dit 'n voldoende voorbeeld van die tipe dimensie voorsien.

Die vraelys wat in hierdie studie gebruik is, is oorweeg om gesiggeldigheid te hê, omdat die oorspronklike vraelys aan 'n paneel van kundiges voorgelê is en die terugvoer van hulle was dat die vraelys gesiggeldigheid het. Dit beteken dat die vraelysdimensies en items relevant voorkom met betrekking tot suksesvolle implementering van gelyke geleethede.

Gregory (1996:110) beweer dat gesiggeldigheid baie belangrik is vir sosiale aanvaarheid van enige vraelys. Volgens hom is die hoofareas van geldigheid wat geevalueer moet word die volgende:

- Inhoudsgeldigheid;
- Konstruktorgeldigheid; en
- Kriteria-verwante geldigheid.

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Gregory definieer *inhoudsgeldigheid* as die items van 'n vraelys wat as 'n monster getrek word van 'n groter populasie van potensiale items wat aandui wat die navorsers werklik wil meet. Indien die monster of spesifieke items in die vraelys verteenwoordig is van die populasie van alle moontlike items, beskik die vraelys oor inhoudsgeldigheid (Gregory, 1996:108) Gregory se interpretasie van inhoudsgeldigheid stem baie ooreen met Bailey (1978) se definisie van gesiggeldigheid, alhoewel dit nie dieselfde is nie.

Alhoewel *konstrukgeldigheid* van 'n vraelys 'n komplekse en langdurige proses is, is daar een belangrike vraag wat wel gevra moet word: "Gebasseer op die huidige teoretiese begrip van die konstruk wat die vraelys veronderstel is om te meet, word daar verwantskappe met nie-toets kriteria wat die literatuur voorspel?" (Gregory, 1996:119).

Kriteria-verwante geldigheid sluit meervoudige instrumente van dieselfde konsep in. Die kriteriageldigheid van 'n vraelys word geëvalueer deur die tellings van die vraelys te verkry, met die tellings van ander instrumente wat dieselfde konsep meet, te vergelyk. Dit is met hierdie studie nie moontlik nie.

Aangesien die vraelys en data-insamelingmetode van so 'n aard is dat die geldigheid nie statisties gemeet kan word nie, word daar op die raad van deskundiges vertrou dat die toets wel geskik is vir die doel waarvoor dit aangewend word. Dus is daar in hierdie studie slegs gesigs- en inhoudsgeldigheid (tot 'n mate) vasgestel. Daar is reeds in afdeling 5.2.3.3 'n verklaring gegee vir die onbevredigende resultate wat met faktoranalise verkry is ten opsigte van gesiggeldigheid in hierdie spesifieke navorsingsomstandighede.

Tabel 5.1: Die faktorontleding en eigenwaarde vir die drie dimensies (regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur).

Items	Egenwaardes			Rotasie Som van die vierkantswortel van die ladings		
	Totaal	% Variansie	Kumulatiewe %	Totaal	% Variansie	Kumulatiewe %
1	8.175	26.371	26.371	5.496	17.730	17.730
2	2.860	9.225	35.597	4.396	14.181	31.910
3	1.0802	5.812	41.409	2.945	9.499	41.409
4	1.758	5.670	47.079			

5	1.458	4.703	51.782			
6	1.351	4.358	56.140			
7	1.253	4.044	60.184			
8	1.87	3.830	64.014			
9	1.061	3.421	67.435			
10	0.944	3.045	70.479			
11	0.863	2.782	73.262			
12	0.808	2.598	75.860			
13	0.795	2.565	78.426			
14	0.721	2.326	80.751			
15	0.685	2.210	82.961			
16	0.25	2.016	84.978			
17	0.578	1.866	86.843			
18	0.503	1.621	88.464			
19	0.469	1.514	89.978			
20	0.448	1.444	91.422			
21	0.428	1.380	92.802			
22	0.384	1.239	94.041			
23	0.337	1.086	95.127			
24	0.294	0.948	96.076			
25	0.275	0.889	96.964			
26	0.235	0.759	97.723			
27	0.196	0.633	98.356			
28	0.165	0.532	98.888			
29	0.136	0.440	99.328			
30	0.116	0.375	99.703			
31	9217E-02	0.297	100.000			

Die items wat op elk van die dimensies of kategorieë laai word in Tabel 5.2 aangebied.

Tabel 5.2: Die items wat op die drie dimensies (regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur) vir gelyke geleentheid, laai.

Item no.	Item	Faktor een	Faktor twee	Faktor drie
28	Die organisasie behoort 'n duidelike uiteengesette plan te hê vir die implementering van regstellende aksie.	0.692		
18	Alle werknemers behoort toegang tot opleiding en ontwikkelingsgeleentheid te geniet	0.649		
23	Elke maatskappy behoort 'n gelyke geleentheid forum te stig waarin alle belanghebbendes verteenwoordig moet wees.	0.625		
24	Werknemers van al die rasgroepe behoort te voel dat hulle deel van die organisasie is	0.607		
29	Die organisasie behoort duidelike uiteengesette plan te hê vir die opleiding en ontwikkeling tydens die implementering van gelyke geleentheid plan.	0.580		
19	Die vereistes vir billike werwing en keuring behoort ook te geld vir billike bevorderingsgeleentheid.	0.579		
30	Die organisasie behoort top bestuur se ondersteuning te hê met die implementering van	0.576		

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

	regstellende aksie.			
15	Huidige werknemers in 'n maatskappy behoort voorkeur te geniet by die werwing en keuring van personeel.	0.568		
3	'n Werknemer behoort sy werk te behou ten spyte van regstelde aksie.	0.551		
31	Die organisasie behoort top bestuur se ondersteuning te hê met die implementering van opleiding en ontwikkeling programme	0.540		
16	Geen persoon mag op grond van ras of geslag verhoed of ontmoedig te word om aansoek te doen vir 'n pos nie.	0.481		
7	Die proses van regstellende aksie behoort vir alle werknemers deursigtig te wees.	0.483		
1	Diskriminasie van die verlede behoort regstel te word sonder om nuwe vorms van diskriminasie te skep.	0.463		
14	Die vereistes om 'n spesifieke werk te kan doen, behoort billike diskriminasie toe te laat.	0.248		
5	Alle werknemers, ook blankes moet ontwikkel word om maatskappy se internasionale mededingendheid te bevorder.		0.741	
8	Gelyke geleenthede behoort so toegepas te word dat goeie sake beginsels deurgangs toegepas word.		0.606	
10	Teikens behoort in ag te neem die beperkte beskikbaarheid van ervare ekonomiese aktiewe swart werknemers		0.603	
9	Teikens behoort in ag te neem die beperkte beskikbaarheid van toepaslike gekwalifiseerde swart werknemers		0.602	
4	Hoë werkstandaarde behoort ten alle tye gehandhaaf te word tydens die toepassing van regstellende aksie.		0.560	
20	Die regstellende proses behoort 'n vaste einddatum te hê om te verhoed dat diskriminerende praktyke vir altyd aanhou en 'n nuwe klas van benadeeldes tot gevolg het		0.530	
21	Duidelike riglyne behoort te bestaan om vas te stel of 'n historiese benadeelde persoon klaar "bevoordeel" is as gevolg van regstellende aksie, om te verhoed dat die bevoordeling onbepaald aanhou		0.525	
11	Teikens behoort nie slegs te fokus op getalle nie maar ook op kwantiteit		0.456	
22	Die gelykegeleenthedeplanne van maatskappy behoort steeds ook voorsiening te maak vir die ontwikkeling van blankes.		0.446	
2	Die aangewese groep behoort op so 'n manier ontwikkel te word, dat dit die regte van nie-aangewese groep sal eerbiedig.		0.441	
12	Regstellende optrede tydskedules vir die bereiking van gelyke geleenthede teikens moet rekening hou met personeelomset		0.250	
26	Werknemers behoort bewus te wees van hoe hulle eie sienings van werknemers van ander groepe verskil.			0.886
27	Tyd en geld behoort spandeer te word om werknemers bewus te maak van onderlinge verskille			0.824
25	Werknemers van dieselfde posvlakke behoort dieselfde voordele in die organisasie te geniet.			0.540
17	Die opleiding en ontwikkeling van historiese benadeelde groepe behoort die belangrikste meganisme van gelyke geleenthede te wees			0.427
13	Vermoëns behoort die swaarste te weeg by die werwing en keuring van personeel			0.381
6	Jong blankes wat vir die eerste keer aansoek doen vir werk behoort as voorheen bevoordeeldes beskou te word.			0.303
Items wat laai op faktor een (Regstellende aksie)				
Items wat laai op faktor twee (Opleiding en ontwikkeling)				
Items wat laai op faktor drie (Diversiteitsbestuur)				

Die items in Tabel 5.2 met 'n faktor lading minder as 0.4 laai nie hoog genoeg nie en word vir die doeleindnes van hierdie studie buite rekening gelaat. Hierdie items is as volg: Items 14 vir faktor een, item 12 vir faktor twee en items 6 en 13 vir faktor drie (sien Tabel 5.2).

Volgens die faktorleding laai die volgende oorblywende items op een van die drie dimensies van regstellende aksie. Items 28, 18, 23, 24, 29, 19, 30, 15, 3, 31, 16, 7 en 1 laai op dimensie een (regstelde aksie); items 5, 8, 10, 4, 20, 21, 11, 22 en 2 laai op dimensie twee (opleiding en ontwikkeling) en items 26, 27, 25 en 17 laai op dimensie

drie (diversiteitsbestuur).

As hierdie itemladings met die vraelys vergelyk word, is daar items wat op 'n dimensie laai wat volgens die oogmerke van die vraelys nie daardie spesifieke dimensie meet nie. Volgens die faktorontleding meet die volgende items 'n ander dimensie van gelyke geleentehede as wat volgens die vraelys beoog is: items 18, 29 en 31 meet dimensie twee (opleiding en ontwikkeling) en item 24 meet dimensie drie (diversiteitsbestuur) volgens die vraelys, maar volgens die faktorontleding, meet hierdie items dimensie een (regstelde aksie).

Volgens die oogmerke van die vraelys meet items 4 en 8 dimensie drie (diversiteitsbestuur) en items 9, 11, 12, 20 en 21 meet dimensie een (regstellende aksie) van gelyke geleentehede. Volgens die resultate van faktorontleding meet die items 4, 8, 9, 11, 12, 20, 21 egter dimensie twee (opleiding en ontwikkeling) van gelyke geleentehede.

Volgens die oogmerke van die vraelys meet item 17 dimensie twee (opleiding en ontwikkeling), maar volgens die resultate van die faktorontleding meet dit egter dimensie drie (diversiteitsbestuur) van gelyke geleentehede.

Die herindelings van sommige items deur die faktorontleding in ander kategorieë van gelyke geleentehede as in die vraelys aangedui, kan waarskynlik toegeskryf word aan die verskille tussen die kennisvlakke van die ondersoekgroep en die deskundiges wat die inhoud van die vraelys vooraf ondersoek en beoordeel het.

Die ondersoekgroep mag waarskynlik dieselfde betekenis heg aan regstellende aksie en diversiteitsbestuur, terwyl die kundiges 'n onderskeid tref. Die gevolg hiervan is dat die regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur as sinonieme interpreteer word. Verder mag hierdie begrippe ook 'n sterker politieke en negatiewe assosiasie vir die ondersoekgroep inhou as vir die kundiges, omdat daar reeds negatiewe ervarings met gelyke geleentehede in die organisasie was.

Die deskundiges wat die vraelys se inhoud vir relevansie / toepaslikheid gekontroleer het se agtergronde baie verskillende van die ondersoekgroep ten opsigte van

kwalifikasie en ondervinding. Die deskundiges het meer kennis en ondervinding en heel waarskynlik meer positiewe ervarings gehad in die veld van gelyke geleenthede en dit bring mee dat daar verskille in die interpretasie van begrippe voorkom.

5.2.3.4 Resultate van die betroubaarheidsanalise

Volgens Neuman (1997:138) beteken betroubaarheid hoeveel daar op die meetinstrument staatgemaak kan word. Met ander woorde, gee dit elke keer dieselfde antwoord as die meting herhaal word. Die inligting wat verkry word wissel dus nie as gevolg van 'n eienskap van die meetinstrument nie.

Cronbach se alpha koëffisiënt word in empiriese navorsing gebruik en bepaal die betroubaarheid van 'n vraelys met items wat dieselfde dimensie meet. Met ander woorde: dit bepaal die betroubaarheid van die skaaltipe deur middel van interne konstantheid van die vraelys of die korrelasiegemiddeld van die items van die toets (Cronbach, 1951). Hoe groter die alpha koëffisiënt, hoe groter die waarskynlikheid dat die item bydra tot betroubaarheid. 'n Aanvaarbare betroubaarheidskoëffisiënt is gewoonlik 0.7. Die alpha koëffisiënt word veral gebruik by vraelyste wat gebruik maak van 'n Likertskaal en waar nie al die items dieselfde gewig dra nie (Cortina, 1993).

Die navorser het bepaal of die vraelys wel die persepsies van die nie-aangewese groep ten opsigte van gelyke geleenthede in die algemeen bepaal. Die betroubaarheidstoets (Alpha Cronbach), is toegepas om die mate waartoe die items van die vraelys merkbaar verwant is te toets en ook om 'n algehele indeks van herhaalbaarheid van interne konstantheid van die skaal as 'n geheel te bepaal.

Die alpha koëffisiënte (betroubaarheid) van die onderskeie faktore is bevredigend en die volgende resultate is verkry:

- Faktor een (1): 13 items Cronbach se alpha koëffisiënt = 0.8657
- Faktor twee (2): 10 items Cronbach se alpha koëffisiënt = 0.8263
- Faktor drie (3): 4 items Cronbach se alpha koëffisiënt = 0.7142

5.2.3.5 Data-insameling

Aangesien die navorser toegang tot al die werknemers van die organisasie gehad het, is die totale universum gebruik en was dit nie nodig om 'n steekproef te trek nie. Die vraelys is met behulp van die verteenwoordigers van die vakbond per hand versprei. Hierdie persone het dit per hand aan die verteenwoordigers teruggegee wat dit weer per hand aan die navorser terugbesorg het.

Daar is vraelyste aan die lede van die vakbond van uit die nie-aangewese groep uitgedeel, by die twee grootste institute van die organisasie. Die getal is 200. Daar is 100 vraelyste terugontvang, wat dui op 'n respons van 50%.

Die rede waarom sommige respondente nie hulle vraelyste teruggestuur het nie, is onbekend, maar daar word vermoed dat die die feit dat 'n groot aantal van hulle veldwerkers is, wat selde in die kantoor werksaam is, 'n groot rol gespeel het. In die lig van die sensitiewe aard van die ondersoek en werkwyse wat gevolg is, word hierdie respons as bevredigend beskou.

Die resultate van hierdie ondersoek kan nie as verteenwoordigend van Suid-Afrika of van die organisasie gesien word nie, maar reflekteer slegs die belewenis van die ondersoekgroep.

5.3 STATISTIESE VERWERKING

Data wat ingesamel is, is gekodeer en in die rekenaar ingevoer. Verwerkings van die data is deur die SPSS 11.5 (*Statistical Package for the Social Sciences*) rekenaarprogram uitgevoer. Die program stel die navorser in staat om groot hoeveelhede waarnemings vinnig en akkuraat te verwerk (De la Rey, 1978:59).

Die navorser maak van beskrywende statistiek om die ondersoekgroep te ontleed. Die verspreidingsstatistiek word gebruik om die vraelys te ontleed. Met behulp van

bogenoemde statistiek kan die navorser sekere ontledings doen en interpretasies maak. Hierdie resultate word in hoofstuk ses bespreek.

5.3.1 Beskrywende Statistiek

Volgens Steyn et al. (1995:96) behels beskrywende statistiek die tabellering en grafiese voorstelling van data en die berekening van beskrywende groothede op so 'n wyse dat die tendense en eienskappe van die waargenome data duidelik word.

Om die steekproef, en in hierdie geval die ondersoekgroep, se samestelling te ondersoek is frekwensietabelle van die onderskeie biografiese gegewens soos vervat in die biografiese vraelys, naamlik geslag, huistaal, ouderdom, hoogste kwalifikasie en posvlak opgestel. Hierdie gegewens is in hoofstuk ses saamgevat en die biografiese veranderlikes word gebruik by die verwerking van die resultate van die studie.

5.3.2 Verspreidingstatistiek

Ten einde besluite te kan maak oor watter items ingesluit moet word in die daarstelling van generiese riglyne vir die implementering van gelyke geleenthede, is die arbitrêre kriterium op die resultate van die vraelys toegepas. Verspreidingstatistiek is bereken om die data te ontleed en te interpreteer. Statistiese metodes soos frekwensie, korrelasie matriks, skeefheid, standaardafwykings ensovoorts word gebruik. Hierdie metodes word verder in hoofstuk ses toegelig.

5.3.3 Kriterium vir Interpretasie

Weens verskillende ladings soos voorgestel in die vraelys en die resultate verkry uit die faktorontleding, sal in hierdie navorsing gelyke geleenthede as een dimensie bespreek en nie, soos uiteengesit in die literatuurstudie, fokus op die drie verskillende dimensie (regstelde aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur) van gelyke geleenthede nie. Die redes vir hierdie kriterium van interpretasie word volledig onder punt 5.2.3.3 verduidelik.

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

Items met 'n gemiddelde lading van 3.0 of hoër, word geïnterpreteer as generiese riglyne vir die implementering van gelyke geleenthede wat vir die ondersoekgroep tot 'n hoë mate aanvaarbaar is. Items met 'n lading kleiner as 3.0, word geïnterpreteer as generiese riglyne vir die implementering van gelyke geleenthede wat vir die ondersoek van minder belang is. Dus word slegs van die items met 'n gemiddelde lading van 3.0, en groter gebruik gemaak om die generiese riglyne vir die implementering van gelyke geleenthede wat vir die lede van die nie-aangewese groep werknemers aanvaarbaar sal wees, op te stel.

HOOFSTUK 6

RESULTATE EN INTERPRETASIE

6.1 INLEIDING

Die navorsingsprobleem en doelstelling van hierdie studie is soos volg gefomuleer:

Om generiese riglyne daar te stel vir die implementering van gelyke geleenthede wat vir

Weens die resultate verkry uit die faktorontleding word die drie dimensies waaruit gelyke geleenthede bestaan (voorgestel in die literaturstudie), naamlik regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en diversiteitsbestuur vir die doeleindes van hierdie studie as een dimensie bespreek. Die redes word onder punt 5.2.3.3 volledig bespreek.

Die resultate is verkry aan die hand van die statiese metodes wat in hoofstuk vyf bespreek is.

6.2 BESKRYWING VAN DIE ONDERSOEKGROEP

In tabel 6.1 word die frekwensieverspreiding van die ondersoekgroep volgens die biografiese veranderlikes geslag, huistaal, ouderdom, kwalifikasies en posvlak aangebied.

Tabel 6.1: Beskrywing van die ondersoekgroep

BIOGRAFIESE FAKTORE	KATEGORIE	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMMULATIEWE PERSENTASIE
GESLAG	Manlik	65	65.0	65.0
	Vroulik	35	35.0	100.00
	Totaal	100	100.0	
HUISTAAL	Afrikaans	88	88.0	88.0
	Engels	5	5.0	93.0

	Ander	7	7.0	100
	Totaal	100	100.0	
OUDERDOM	18-29	7	7.0	7.0
	30-39	33	33.0	40.0
	40-49	39	39.0	79.0
	50-59	16	16.0	95.0
	60 en ouer	5	5.0	100
	Totaal	100	100.0	
KWALIFIKASIE	Graad 8	4	4.0	4.0
	Graad 9	6	6.0	10.0
	Graad 12	19	19.0	29.0
	Naskoolse diploma	14	14.0	43.0
	B-graad	25	25.0	68.0
	Nagraadse kwalifikasie	32	32.0	100
	Totaal	100	100.0	
POSVLAK	Senior Bestuur	9	9.0	9.0
	Middelbestuur	35	35.0	44.0
	Juniorbestuur	19	19.0	63.0
	Nie-bestuursvlak	37	37.0	100
	Totaal	100	100.0	

Samevattend kan die steekproef as volg beskryf word. Omtrent twee derdes van die respondente is manlik waarvan amper 90% afrikaanssprekend is. Meer as 72% van die responsgroep val tussen die ourderdomme 30 tot 49 jaar oud. Meer as 'n derde van die ondersoekgroep het 'n tersiêre kwalifikasie. 'n Derde van die respondente is middelbestuursvlak en net oor 'n derde is nie-bestuursvlak.

6.3 VERSPREIDING VAN DIE RESULTATE

Die eienskappe van die verspreiding van die resultate word in tabel 6.2 aangebied.

Tabel 6.2: Verpreiding van die tellings

VRAAG	GEMIDDELD	SKEEFHEID	GEMIDDELDE STANDAARD FOUT	KURTOSE	STANDAARD AFWYKING
1	3.6800	-1.044	0.04899	0.478	0.48990

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

2	3.6700	-0.989	0.04935	-0.409	0.49349
3	3.7900	-1.819	0.04333	2.331	0.43333
4	3.8800	-2.375	0.03266	3.715	0.32660
5	3.7300	-2.683	0.05835	8.557	0.58353
7	3.7700	-1.303	0.04230	-0.309	0.42295
8	3.7200	-1.284	0.04731	0.374	0.47312
9	3.4300	-0.474	0.05904	-0.657	0.59041
10	3.3600	-0.319	0.05949	-0.656	0.59493
11	3.6300	-1.227	0.05624	0.562	0.56237
15	3.5100	-0.683	0.05773	-0.509	0.57726
16	3.7300	-1.568	0.04894	1.556	0.48938
17	2.8000	-0.055	0.07654	-0.529	0.76541
18	3.8000	-1.523	0.04020	0.325	0.40202
19	3.6600	-0.686	0.04761	-1.561	0.04761
20	3.7100	-0.940	0.04560	-1.140	0.45605
21	3.7400	-1.111	0.04408	-0.782	0.44084
22	3.7800	-1.730	0.04399	1.957	0.43993
23	3.6000	-0.643	0.05125	-1.064	0.51247
24	3.8100	-3.091	0.04648	12.849	0.46482
25	3.3131	-0.614	0.07818	-1.082	0.77784
26	2.9800	-0.340	0.06960	0.154	0.69602
27	2.5500	-0.065	0.08805	-0.665	0.88048
28	3.6400	-0.834	0.05029	-0.739	0.50292
29	3.3800	0.265	0.05081	-1.380	0.50812
30	3.5000	-0.390	0.05412	-1.061	0.54123
31	3.4700	-0.526	0.05766	-0.675	0.05766

Die volgende waarnemings word uit tabel 6.2. gemaak: volgens die kurtose en die skeefheid van die spreiding blyk dit dat die verdeling nie 'n normaal verdeling is nie.

Volgens tabel 6.2 het respondente met bogemiddelde tellings gerespondeer op items 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30 en 31. Vir die items 26 en 27, is die tellings laer as 3.0 en voldoen dit nie aan die kriterium om ingesluit te word as generiese riglyne. 'n Verklaring vir die uitskakeling van slegs twee items kan daaraan toegeskryf word dat die vraelys opgestel is uit inhoude van die literatuur en ander vraelyste wat die nie-aangewese groep se persepsies

weerspieël.

6.4 RANGORDE VAN DIE GEÏDENTIFISEERDE ITEMS VOLGENS DIE VOORKEUR VAN DIE ONDERSOEKGROEP

In tabelle 6.3 tot 6.26 word die vraelys-items in rangorde volgens die voorkeur van die ondersoek, voorgelê.

Vraag 4 “Hoë werkstandaarde behoort ten alle tye gehadhaaf te word tydens die toepassing van regstellende aksie.”

Tabel 6.3: Verspreidingstatistiek: Vraag 4

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	0	0	0
Stem saam	12	12.0	12.0
Stem heelhartig saam	88	88.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 24 “Werknemers van al die rassegroepe behoort te voel dat hulle deel van die organisasie is.”

Tabel 6.4: Verspreidingstatistiek: Vraag 24

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	1	1.0	1.0
Stem nie saam nie	0	0	1.0
Stem saam	16	16.0	17.0
Stem heelhartig saam	83	83.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 18 “Alle werknemers behoort toegang tot opleiding- en ontwikkelingsgeleenthede te geniet.”

Tabel 6.5: Verspreidingstatistiek: Vraag 18

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	0	0	0
Stem saam	20	20.0	20.0
Stem heelhartig saam	80	80.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 3 “n Werknemer behoort sy werk te behou ten spyte van Gelyke Geleenthede.”

Tabel 6.6: Verspreidingstatistiek: Vraag 3

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	1	1.0	1.0
Stem saam	19	19.0	20.0
Stem heelhartig saam	80	80	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 22 “Die gelyke geleenthede planne van maatskappye behoort steeds ook voorsiening te maak vir die ontwikkeling van blankes.”

Tabel 6.7: Verspreidingstatistiek: Vraag 22

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	1	1.0	0
Stem saam	20	20.0	20.0

Stem heelhartig saam	79	79.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 7: “Die proses van regstellende aksie behoort vir alle werknemers deursigtig te wees.”

Tabel 6.8: Verspreidingstatistiek: Vraag 7

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	0	0	0
Stem saam	23	23.0	23.0
Stem heelhartig saam	77	77.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 21 “Duidelike riglyne behoort te bestaan om vas te stel of ‘n historiese benadeelde persoon klaar “bevoordeel” is as gevolg van regstellende aksie, om te verhoed dat die bevoordeling onbepaald aanhou.”

Tabel 6.9: Verspreidingstatistiek: Vraag 21

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	0	0	0
Stem saam	26	26.0	26.0
Stem heelhartig saam	74	74.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 5 “Alle werknemers, ook blankes moet ontwikkel word om maatskappye se internasionale mededingendheid te bevorder.”

Tabel 6.10: Verspreidingstatistiek: Vraag 5

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	2	2.0	2.0
Stem nie saam nie	1	1.0	3.0
Stem saam	19	19.0	22.0

Stem heelhartig saam	78	78.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 16 “Geen persoon mag op grond van ras of geslag verhoed of ontmoedig te word om aansoek te doen vir ‘n pos nie.”

Tabel 6.11: Verspreidingstatistiek: Vraag 16

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	2	2.0	2.0
Stem saam	23	23.0	25.0
Stem heelhartig saam	75	75.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 8 “Gelyke Geleentehede behoort so toegepas te word dat goeie sake beginsels ten opsigte van opleiding en ontwikkeling deurgangs toegepas word.”

Tabel 6.12: Verspreidingstatistiek: Vraag 8

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	1	1.0	1.0
Stem saam	26	26.0	27.0
Stem heelhartig saam	73	73.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 20 “Die regstelde proses behoort ‘n vaste einddatum te hê om te verhoed dat diskriminerende praktyke vir altyd aanhou en ‘n nuwe klas van benadeeldes tot gevolg het.”

Tabel 6.13: Verspreidingstatistiek: Vraag 20

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	0	0	0

Stem saam	29	29.0	29.0
Stem heelhartig saam	71	71.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 1 “Diskriminasie van die verlede behoort regestel te word sonder om nuwe vorms van diskriminasie te skep.”

Tabel 6.14: Verspreidingstatistiek: Vraag 1

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	1	1.0	1.0
Stem saam	30	30.0	31.0
Stem heelhartig saam	69	69.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 2 “Historiese benadeelde groepe behoort op so ‘n manier ontwikkel te word, dat dit nogtans die regte van nie-historiese benadeelde groepe sal eerbiedig.”

Tabel 6.15: Verspreidingstatistiek: Vraag 2

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	1	1.0	1.0
Stem saam	31	31.0	32.0
Stem heelhartig saam	68	68.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 19 “Die vereistes vir billike werwing en keuring behoort ook te geld vir billike bevorderingsgeleenthede.”

Tabel 6.16: Verspreidingstatistiek: Vraag 19

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	0	0	0
Stem saam	34	34.0	34.0
Stem heelhartig saam	66	66.0	100.0

Totaal	100	100.0	
---------------	------------	--------------	--

Vraag 28 “Die organisasie behoort ‘n duidelike uiteengesette plan te hê vir die implementering van regstellende askie.”

Tabel 6.17: Verspreidingstatistiek: Vraag 28

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	1	1.0	1.0
Stem saam	34	34.0	35.0
Stem heelhartig saam	65	65.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 11 “Teikens behoort slegs te fokus op getalle en nie kwantiteit nie.”

Tabel 6.18: Verspreidingstatistiek: Vraag 11

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	4	4.0	4.0
Stem saam	29	29.0	33.0
Stem heelhartig saam	67	67.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 23 “Elke maatskappy behoort ‘n gelyke geleentehede forum te stig waarin alle belanghebbendes verteenwoordig moet wees”

Tabel 6.19: Verspreidingstatistiek: Vraag 23

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	1	1.0	1.0
Stem saam	38	38.0	29.0

Stem heelhartig saam	61	61.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 15 “Huidige werknemers in ‘n maatskappy behoort voorkeur te geniet by die werwing en keuring van personeel.”

Tabel 6.20: Verspreidingstatistiek: Vraag 15

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	4	4.0	4.0
Stem saam	41	41.0	45.0
Stem heelhartig saam	55	55.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 30 “Die organisasie behoort top bestuur se ondersteuning te hê met die implementering van regstellende askie.”

Tabel 6.21: Verspreidingstatistiek: Vraag 30

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	2	2.0	2.0
Stem saam	46	46.0	48.0
Stem heelhartig saam	52	52.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 31 “Die organisasie behoort top bestuur se ondersteuning te hê met die implementering van opleiding en ontwikkeling programme.”

Tabel 6.22: Verspreidingstatistiek: Vraag 31

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	4	4.0	4.0

Stem saam	45	45.0	49.0
Stem heelhartig saam	51	51.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 9 “Teikens behoort in ag te neem die beperkte beskikbaarheid van toepaslike gekwalifiseerde swart werknemers.”

Tabel 6.23: Verspreidingstatistiek: Vraag 9

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	5	5.0	5.0
Stem saam	47	47.0	52.0
Stem heelhartig saam	48	48.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 29 “Die organisasie behoort ‘n duidelike uiteengesette plan vir die opleiding en ontwikkeling tydens die implementering van ‘n gelyke geleentehede plan, te hê.”

Tabel 6.24: Verspreidingstatistiek: Vraag 29

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	1	1.0	1.0
Stem saam	60	60.0	61.0
Stem heelhartig saam	39	39.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 10 “Teikens behoort in ag te neem die beperkte beskikbaarheid van ervare ekonomiese aktiewe swart werknemers.”

Tabel 6.25: Verspreidingstatistiek: Vraag 10

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	6	6.0	6.0

Stem saam	52	52.0	58.0
Stem heelhartig saam	42	42.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Vraag 25 “Werknemers van dieselfde posvlakke behoort dieselfde voordele in die organisasie te geniet”.

Tabel 6.26: Verspreidingstatistiek: Vraag 25

	Frekwensie	Persent	Kumulatiewe persentasie
Stem glad nie saam nie	0	0	0
Stem nie saam nie	19	19.0	19.0
Stem saam	30	30.0	49.0
Stem heelhartig saam	51	51.0	100.0
Totaal	100	100.0	

Die generiese riglyne soos verky uit die verspreidingstatistiek word vervolgens in hoofstuk sewe gelys.

HOOFSUK 7

GENERIESE RIGLYNE EN AANBEVELINGS

7.1 DIE RESULTATE

Die doel van die ondersoek was om generiese riglyne daar te stel vir die implementering van gelyke geleenthede, wat vir ‘n groep werknemers van die nie-aangewese groep, aanvaarbaar sal wees. Hermann (2002) is van mening dat die

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

metode van implementering van gelyke geleenthede in 'n groot mate sal bepaal of lede van die nie-aangewese groep weerstand sal bied teen die proses of dit ondersteun. Koekemoer (1998:31) en Munetsi (1999:36) glo dat die nie-aangewese groep se vrese oor gelyke geleenthede effektief ontlont moet word indien organisasies dit suksesvol wil implementeer. Die toepassing van aanvaarbare riglyne sal die vrese kan ontlont en die ondersoek het ten doel om die riglyne te identifiseer.

Op grond van die resultate wat in hoofstuk ses aangebied is, kan sinvolle gevolgtrekkings gemaak word.

7.2 GENERIESE RIGLYNE

Die volgende generiese riglyne is vir die implementering van gelyke geleenthede is volgens die arbitrêre kriterium (verwys bespreking in hoofstuk 5) deur die nie - aangewese groep werknemers geïdentifiseer:

- Riglyn 1 Handhaaf hoë werkstandaarde ten alle tye tydens die toepassing van regstellende aksie.
- Riglyn 2 Verseker dat werknemers van alle rassegroepe deel voel van die organisasie is.
- Riglyn 3 Verseker dat alle werknemers toegang tot opleiding- en ontwikkelingsgeleenthede geniet.
- Riglyn 4 Verseker dat alle werknemers hulle werk behou ten spyte van regstellende aksie.
- Riglyn 5 Die gelyke geleenthede planne moet voorsiening maak vir die ontwikkeling van blankes.
- Riglyn 6: Verseker dat die proses van gelyke geleenthede vir alle werknemers deursigtig is.
- Riglyn 7 Stel duidelike riglyne op wat vasstel of 'n historiese benadeelde persoon klaar "bevoordeel" is as gevolg van regstellende aksie, om te verhoed dat die

- Riglyn 8 Bevorder alle werknemers, ook blankes om maatskappye se internasionale mededingendheid te bevorder.
- Riglyn 9 Alle persone ten spyte van ras of geslag moet aangemoedig word om aansoek te doen vir 'n pos.
- Riglyn 10 Pas gelyke geleenthede toe sodat goeie sake- beginsels deurgangs toegepas word.
- Riglyn 11 Koppel die regstelledes prosas aan 'n vaste einddatum om te verhoed dat diskriminerende praktyke "vir altyd" aanhou en 'n nuwe klas van benadeeldes tot gevolg het.
- Riglyn 12 Stel diskriminasie van die verlede reg sonder om nuwe vorms van diskriminasie te skep.
- Riglyn 13 Ontwikkel die aangewese groep sonder om die regte van die nie-aangewese groep te na te kom.
- Riglyn 14 Die vereistes vir billike werwing en keuring behoort ook te geld vir billike bevorderingsgeleenthede.
- Riglyn 15 Formuleer 'n duidelike uiteengesette plan vir die implementering van regstellende askie.
- Riglyn 16 Teikens behoort nie net te fokus op getalle nie, maar ook kwaliteit.
- Riglyn 17 Stig 'n gelyke geleenthede forum waarin alle belanghebbendes verteenwoordigend is.
- Riglyn 18 Huidige werknemers in 'n maatskappy moet voorkeur geniet by die werwing en keuring van personeel.

- University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)
- Riglyn 19 Verkry topbestuur se ondersteuning met die implementering van regstellende askie, opleiding en ontwikkeling.
- Riglyn 20 Neem die beperkte beskikbaarheid van toepaslik-gekwalifiseerde / ervare ekonomiese aktiewe swart werknemers in ag by die stel van teikens.
- Riglyn 21 Stel 'n duidelike uiteengesette plan op vir opleiding en ontwikkeling tydens die implementering van gelyke geleentheid.
- Riglyn 22 Verseker dat werknemers van dieselfde posvlakke dieselfde voordele in die organisasie geniet.

Die volgende items of prosedures het nie aan die kriterium voldoen nie en is dus as generiese riglyne verwerp:

- Maak werknemers bewus van hoe hulle eie sienings van die sienings van ander werknemers en ander groepe verskil; en
- Spandeer tyd en geld om werknemers bewus te maak van onderlinge verskille en ooreenkomste.

7.3 AANBEVELINGS

Die volgende aanbevelings kan gemaak word na aanleiding van die resultate:

- 'n Indiepte ondersoek behoort uitgevoer te word na die internasionale standaard vir gelyke geleentheid ten einde die resultate van hierdie ondersoek in perspektief te plaas (Hermann, 2002). Geysers (1993:21) is van mening dat die wyse van toepassing van gelyke geleentheid in ander lande in vele opsigte 'n voorbeeld kan wees om die weerstand van die nie-aangewese groep in Suid Afrika te verminder. Namibië se

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

wetgeving hieroor kan in hierdie verband van belang wees om toekomstige gevolge van gelyke geleenthede te kan peil.

- Volgens Hermann (2002) sal dit wys wees om 'n kombinasie van die verskillende modelle in Suid-Afrika toe te pas aangesien 'n enkele implementeringmodel nie vir die Suid-Afrikaanse omstandighede geskik sal wees nie. Ten einde weerstand te verminder is dit noodsaaklik dat die model wat in hierdie ondersoek geïdentifiseer is verder met internasionale modelle gekombineer moet word om die aanvaarbaarheid vir nie-aangewese groepe te verhoog. Die lede van die nie-aangewese groep moet die persepsie ontwikkel dat hulle 'n mate van beheer oor hulle toekoms in hulle werksituasie kan behou, sodat hulle doelgerig kan werk, sosiaal integreer en meer betrokke kan raak.
- Verdere navorsing kan onderneem word om die riglyne verder te verfyn. Die statistiese verwerkings kan uitgebrei word om diskriminasie tussen aanvaarbare en onaanvaarbare riglyne uit te brei.
- Die resultate van die ondersoek kan aangewend word om die debat oor verhoogde effektiwiteit vir die implementering van gelyke geleenthede in organisasies te inisieer. Die huidige suksespeil van gelyke geleenthede is onbevredigend en metodes van implementering benadeel produktiwiteit.

BIBLIOGRAFIE

Allport, G. W., 1958. *The nature of prejudice*. New York: Double day Anchor.

Andrews, Y., 1992. Affirmative action: a suspected equaliser? *Journal of public administration*. Vol. 27:1, pp. 34-43.

Audetoun, B., 1995. Empowerment: shifting the power case to black managers in a racism-free nation. *Empowering black managers: The Southern African experience*. Vol. 2:2, pp. 31-36.

- Babbie, E., 1994. *The practice of social research*. Seventh edition. USA: Wadsworth publishing company.
- Baker, T. L., 1994. *Doing social research*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Barney, J. B., en Lawrence, B. S., 1989. Pin stripes, power ties and personal relationship: the economic career strategy. In *handbook of career theory*, edited by M. B. Arthur, D. T. Hall, and B. S. Lawrence, pp. 417-436. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Baskin, J., 1998. South Africa's quest for jobs, growth and equity in a global context. *Industrial law journal*. Vol. 19:5, pp. 989-1001.
- Baytos, L. M., 1992. Launching successful diversity initiatives. *Human resources magazine*. Vol. 37:3, p. 91.
- Black Management Forum. 1993. *The black management forum: affirmative action blueprint*. Johannesburg.
- Bluen, S., Davies, R. en Human, R., 1999. *Baking a new cake: how to succeed at employment equity*. R.S.A.: Knowledge Resources (Pty) Ltd.
- Botha, E., 1999. The next revolution in organisations. *Management today*. Vol. 15:6, pp. 30-31.
- Botha, R., 1997. Skep jou eie toekoms. *Insig*, 14 Januarie.
- Brassey, M., 1998. The Employment Equity Act: bad for employment and bad for equity. *Industrial law journal*. Vol. 19:16, pp.1359-1366.
- Budlender, D., 1998. *Women and men in South Africa*. Pretoria: Sentrale statistieke.
- Buhler, P., 1993. Understanding cultural diversity and its benefits. *Supervision*. Vol.

- Carnevale, A. P. en Stone, S. C., 1994. Diversity beyond the golden rule. *Training and development*. Vol. 10:4, pp. 22-39.
- Charaux, E. en Moerdyk, A., 1997. Employment equity part 1: changing perceptions. *People dynamics*. Vol. 15:2, pp. 32-37.
- Charlton, G. D., en van Niekerk, N., 1994. *Affirming action:- beyond 1994*. Kenwyn: Juta.
- Charter, R. en Charter, C., 1994. Think positively: break down the barriers of discrimination and maximize employee contributions. *Empowering black managers*. Vol. 1:2, pp. 12-13.
- Christensen, L. B., 1997. *Experimental methodology*. Seventh edition. Needham Heights, VSA: Allyn & Bacon.
- Christie, P., Lessem, R. en Mbigi, L., 1993. *African management philosophies, concepts and applications*. Randburg: Knowledge Resources (Pty) Ltd.
- Coldwell, D. A. L., 1995a. Affirmative action: advantage to the disadvantage? *Human resources management*. Vol.11:7, pp. 20-23.
- Coldwell, D. A. L., 1995b. High fliers in the ointment: the problem of non-excludability in the implementation of managerial affirmative action. *South African journal of labour relations*. Vol. 19:2, pp. 5-12.
- Cortina, J. M., 1993. What is coefficient alpha? An examination and modern test theory and application. *Journal of applied psychology*. Vol. 78, pp. 98-104.
- COSATU Participatory research project, 1993. *Consolidated recommendations on Adult Basic Education and Training*. COSATU document.
- Cronbach, L. J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of the test.

Daniel, R., 1993. Managing diversity and the bottom-line. *Human resources management*. Vol. 8:10, pp. 38-39.

Daniel, R., 1994. Diversity: it's good for business. *Human resources management*. Vol. 10:4, pp. 14-19.

De Beer, J.J. en Radley, J.H., 2000. *A case for managing diversity*. Georgeville: Enza press office.

De Bruin, C., 1998. Get your equity ducks in a row: complying with the Employment Equity Act. *People dynamics*. Vol. 16:11, pp. 68-72.

De La Rey, R. P., 1978. *Statistiese metodes in sielkundige navorsing*. Universiteit van Pretoria, Pretoria: ongepubliseerde aantekeninge.

De Wet, J. J., Monteith, J.L., Steyn, H. S. en Venter, P. A., 1981. *Navorsingsmetodes in die opvoedkunde: 'n inleiding tot empiriese navorsing*. Durban: Butterworth.

Dooley, D., 1990. *Social research methods*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

Du Toit, Z. B., 2002. MWU wil met regering praat oor gelykheid. *Rapport*. 21 Julie, p. 8.

Easton-Leadley, S., 1994. Managing polarisation: a dose of reality. *People dynamics*. Vol. 12:19, pp. 44-48.

Ferndale, U., 1993. A broad brush approach to affirmative action: *People dynamics*. Vol. 11:12, pp. 25-28.

Fischer, S., 1996. Affirming equal opportunity for white males. *People dynamics*. Vol. 14:3, pp. 30-34.

- Flynn, G., 1995. Do you have the right approach to diversity? *Personnel journal*. Vol. 74:10, pp. 68-75.
- Frost, T., 1993. Affirmative action: the South African reality. *Human resources management*. Vol. 9:5, pp. 10-13.
- Fuhr, I., 1992a. Building trust through the management of diversity. *Human resources management*. Vol. 8:4, pp. 14-17.
- Fuhr, I., 1992b. Managing diversity. *Training*. July, pp. 23-30.
- Fullinwider, R., 1980. *The reverse discrimination controversy*. Totowa, N.J.: Rowman & Littlefield.
- Gardenswartz, L. en Rowe, A., 1993. *Managing diversity: a complete desk reference and planning guide*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
- Geyser, O., 1993. Het regstellende aksie 'n einde. *Aambeeld*. Vol. 21:2, pp.19-22.
- Greenwalt, K., 1983. *Discrimination and reverse discrimination*. New York: Alfred A Knopf.
- Greenhaus, J. H. en Callanan, G. A., 1994. *Career management*. Second edition. USA: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Hermann, D. J., 2000. *The counter side of affirmative action*. Pretoria: Juta.
- Hermann, D. J., 2002. *Die invloed van regstellende aksie op aliënasië van die nie-aangewese groep*. Potchefstroom: Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. (Magister Artium Verhandeling – Bedryfsosiologie).
- Hoffmeyer, K en Van Wyk, M., 1997. Setting targets for affirmative action. *People*

Hilliard, V. en Kemp, N., 1999. Startling spin-offs of transformation. *Management today*. Vol. 15:5, pp. 26-27.

Horwitz, F. M., Bowmaker-Falconer, A. en Searll, P., 1995. Employment equity, human resources management and institution building in South Africa. *International journal of human resources management*. Vol. 6:3, pp. 671-685.

Howard, J. en Hammond, R., 1985. Rumours of inferiority: the hidden obstacles to black success. *The new republic*. Vol. 9, September, pp. 17-21.

Human, L. ed., 1991. *Educating and developing managers for a changing South Africa: selected essays*. Kaapstad: Juta.

Human, L., 1993. *Affirmative action and the development of people: a practical guide*. Kaapstad: Juta.

Human, L., 1996 *Contemporary conversations: understanding and managing diversity in die modern world*. Senegal: The Ganeè Institute.

IDASA, 1995. *Making affirmative action work. A South African guide*. Kaapstad: Creda Press.

Innes, O., Kentridge, M. en Perold, H., 1993. *Reversing discrimination*. Oxford: University Press Southern Africa.

Israelstam, I., 1999. Implementing affirmative action: what is the next move? *People dynamics*. Vol. 17:8, p. 40.

Israelstam, I., 1999. Problems and pitfalls attached to the implementation of Employment Equity Act. *People dynamics*. Vol. 17:7, pp.14-19.

Israelstam, I., 1999. Why affirmative action and how to make it work for our businesses. *People dynamics*. Vol. 17:5, pp. 38-43.

- Jennings, E. E., 1971. *Routes to the executive suite*. New York: Macmillan.
- Jones, E. W., 1994. What it's like to be a black manager. In: Gentile, M.C., (ed.). *Differences that work*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Koekemoer, R., 1998. Affirmative action: a force of improvement or threat? *Aambeeld*. Vol. 26:1, p. 31-33.
- Koopman, A., 1994. *Transcultural management: How to unlock global resources*. Cowley Road, Oxford: Blackwell Publishers.
- Kotzè, J. C., 1993. *In their shoes: understanding black South Africans through their experience of life*. Kenwyn: Juta.
- Kram, K. E., 1983. Phases of mentor relationship. *Academy of management review*. Vol. 26, pp. 608-625.
- Kram, K E., 1988. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Lanham, MD: University Press of America.
- Kruger, D.J.F., 1998. *Regstellende akise – die uitdagings vir plaaslike owerheidsopleiding in die Vrystaat. Potschefstroom: Potschefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys (Proefskrif – PHD.)*.
- Kruger, S. en De Klerk G. J., 1995. Regstellende aksie: 'n etiese perspektief. *Koers*. Vol. 60:3, pp. 401-426.
- Lategan, L. O. K., 1997. Omgekeerde diskriminasie? etiese perspektiewe in regstellende aksie. *Tydskrif vir Christelike wetenskap*. Vol. 4:29.
- La Grange, J., 1999. Employment equity plan: a vital business document.

- Lawshe, C. H., 1975. A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*. Vol. 28, pp. 563-575.
- Londen, M. en Rosener, J. B., 1991. *Workforce America: managing employee diversity as a vital resource*. Illinios: Business One Irwin.
- Luhabe, W., 1993. Affirmative action: creating the reality. *People dynamics*, Vol. 11:8, pp. 25-28.
- Mabotja, S., 1999. Fair Attraction: Walk the amazing legal tightrope: employment equity. *Financial mail*. Vol. 153:6.
- Madi, P., 1995. Moving the centre. *People dynamics*. Vol.13:6, pp. 18-19.
- Mafuna, E., 1993. Changing the corporate mindset: the affirmative action mission. *Human resources management* Vol. 9:5, pp. 18-19.
- Mamman, A., 1995. Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace: theoretical propositions, strategies and direction for future research. *International journal of human resources management*. Vol. 6:3, pp. 528-552.
- Maphai, V.T., 1993. One phrase, two distinct concepts. Special focus: affirmative action in action. *Die Suid-Afrikaan*, Vol. 44, May, pp. 6-9.
- Martins, N., 1999. Managing diversity in South Africa: how do we compare? *People dynamics*. Vol. 17:18, p. 29.
- Mbigi, L., 1997. *Ubuntu: The African dream in management*. Randburg: Knowledge Resources (Pty) Ltd.
- Mello, D. M. 2000. An analysis of the implementation of affirmative action in the South African public sector. *Politeia*, Vol. 19:1, pp. 31-46.

- Meyer, M., 1999. Diversity training: pitfalls and guidelines. *People dynamics*. Vol. 17:4, pp. 20-26.
- Misselhorn, H., 1999. Ensuring the role of HRD in equity and affirmative action is more than just cosmetic. *People dynamics*. Vol. 17:2, pp. 40-45.
- Moerdyk, A., 1986. Planning and implementing a black advancement program. (In Smollan, R., ed. *Black advancement in South African economy*. Johannesburg: Macmillan).
- Moolla, S., 1999. Affirmative action. *Productivity*. Vol. 25:6, pp. 4-6.
- Moolman, L., 1996. *Die rol van arbeidsverhoudinge in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit*. Potchefstroom: Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. (Philosophiae Verhandeling – PHD).
- Munetsi, W., 1999. Affirmative action – a simplistic view. *People dynamics*, Vol. 17:1, pp. 36-37.
- Muller, S. M. en Roodt, G., 1998. Die verband tussen werknemers se houdings jeens regstellende aksie en hulle werksbetrokkenheid. ‘n Eksploratiewe studie. *Tydskrif vir bedryfsielkunde*. Vol. 24:1, pp. 26-32.
- Ndlovu, L., 1993. Future equity. *The best of people dynamics series*. Braamfontein: Institute of Personnel Management, pp. 15-18.
- Neuman, W., 1997. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. USA: A Viacom Company.
- Norris, B., 1996. Manage diversity or sink. *People dynamics*. Vol. 14:7, pp. 35-39.

- Nussbaum, B., 1991. I'm worried about my job and career survival kit. *Business week*. October 7, pp. 94-104.
- Plug, C., Louw, D. A. P., Gouws, L. A. en Meyer, W. F., 1997. *Verklarende en vertalende sielkundewoordeboek*. Sandton: Heinemann voortgesette onderwys (Edms) Bpk.
- Ramphele, M., 1992. *Affirmative action in employment*. Toespraak by die UDUSA Nasionale konferensie 1992. Universiteit van Durban-Westville.
- Robbins, S. P., 1998. *Organisational behaviour: concepts, controversies and applications*. Eighth edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rosmarin, K., 1992. Workforce diversity: a pioneering challenge. *People dynamics*, Vol. 11:2, pp. 33-37.
- Rosenfeld, M., 1991. *Affirmative action and justice: a philosophical and constitutional inquiry*. London: Yale University Press.
- Rossouw, D., 1994. Business ethics: a Southern African perspective. Pretoria: Sigma
- Rossouw, G. J., 1999. Mbeki, moraliteit en die mark. *Aambeeld*. Vol. 27:2, pp. 39-43.
- Samson, M., 1999. Training for Transformation. *Agenda*. Vol. 41, pp. 6-17.
- Shaw, S., 1992. Affirmative action in perspective. *RSA policy review*. Vol. 5:5, pp. 41-47.
- Shilowa, S., 1994. Black economic empowerment and the RDP. *Innes labour brief*. Vol. 5:4, pp. 7-17.
- Sikhosana, M., 1996. Affirmative action: possibilities and limitations (*in Nzimande, B. and Sikhosana, M., eds. Affirmative action and transformation*). Durban:

- Smit, J. H., 1994. Affirmative action: conditions of implementation. *Tydskrif vir Christelike wetenskap*. Vol. 29:4, pp. 74-95.
- Smith, J. H., 1993. Affirmative action: conditions for implementation. *Tydskrif vir Christelike wetenskap*. Vol. 29:4, pp. 74-95.
- Smollan, R., 1991. Managing intercultural relations: a prerequisite for progress at work. *Human resources management*. Vol. 6:10, pp. 54-56.
- Sonn, J. 1993. Changing attitudes and perceptions. *Die Suid-Afrikaan*. Vol. 44, Mei, pp. 30-31.
- Steyn, A. G. W., Smit, C. F., Du Tiot, S. H. C. en Strasheim, C., 1995. *Moderne statistiek vir die praktyk*. Pretoria: Van Schaik.
- Strydom, H. A., 1995. Die donker kant van regstellende aksie. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*. Vol. 35, Junie, pp. 159-162.
- Thomas, A. 1996. *Beyond affirmative action*. Randburg: Knowledge Resources (Pty) Ltd.
- Thomas, A. en Robertshaw, D., 1999. *Achieving employment equity: a guide to effective strategies developing the fabric of organisations*. RSA: Knowledge Resources (Pty) Ltd.
- Thomas, R. R., 1991. *Beyond race and gender*. New York: AMACOM.
- Thomas, R. R., 1992. Managing diversity: a conceptual framework. In: Jackson, S.E. (ed.). *Diversity in the workplace*. New York: The Guilford Press, pp. 306-318.
- Van Eck, B. P. S., 1998. Some thoughts on the constitutionality of the Employment

- Van der Merwe, J. C. G., 1995. 'Affirmative action': 'n Wysgerigte etiese ontleding. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat (MA- verhandeling).
- Vander Walt, D. J., 1995. Restellende optrede in die praktyk. *SAIPA*. Vol. 3:2, pp.109-113,
- Van der Walt, D., 1999. Getting on with the Equity Act; better policing of opinion polls: Management. *Finance week*. 21 Mei, p. 2.
- Van Niekerk, L., 1992. *Gelyke geleenthede in hoër onderwys: bied regstellende aksie 'n oplossing?* Quality and equality in higher education: Bloemfontein: (Toespraak gelewer tydens 1992 SAAARDHE-kongres)
- Van Wyk, M. W., 1998. Some popular objections to affirmative action. *People dynamics*. Vol. 16:10, pp. 32-38.
- Victor, D. A., 1992. *International business communication*. New York: HarperCollens.
- Velàsquez, M., 1999. Successful vs. failed diversity programs. *Managing diversity*. Vol. 8:7, pp. 4 & 8.
- Vlok, E., 1999. White equity. *SA labour bulletin*. Vol. 23:2, pp. 73-77.
- Waltman, C., 1995. Affirmative action: new challenge for trainers and trainees. *Human resources management*. Vol. 11:7, pp. 26-28.
- Walton, S. J., 1994. *Cultural diversity in the workplace*. Burr Ridge, New York: Irwin
- Ziehl, S., 2000. Affirmative action and equal opportunity policies: the relevance of a dead German. *Society in transition*. Vol. 31:1, pp. 58 -64.

1998. Explanatory memorandum to the Employment Equity Bill: November 1997.
Industrial law journal. Vol. 19:6, pp. 1345-1358.

BELEIDSDOKUMENTASIE

1997. White Paper on *a new employment policy for the Public Service, 1st Draft Managing people in a transformed public service*. Department of Public Service and Administration, 9 September 1997.
1996. Staatkoerant: algemene kennisgewing, kennisgewing 804 van 1996. *Die Departement van Arbeid se indiensnemings- en beroepgelykheid-voorstel*.
1997. Green Paper on *a conceptual framework for affirmative action and the management of diversity in the Public Service*. DPSA, 1997.

WETGEWING

- Die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995.
- Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996.
- Die Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998.
- Die Vaardighedsontwikkелingswet, Wet 97 van 1998.
- Die Vaardighedsontwikkелingsheffingswet, Wet 9 van 1999.

AANHANGELS A

**GELYKE GELEENTHEDE PERSEPSIE BEPALINGSVRAELYS /
EQUAL OPPORTUNITIES PERSEPTION QUESTIONNAIRE**

Instruksies / Instructions:

- **Beantwoord alle vrae / Answer all the questions.**
- **Merk met ‘n kruisie (x) in die toepaslike blokkie en gee u mening waar verlang / Mark with a cross (x) in the chosen square and give your opinion where asked.**

Alle inligting sal streng vertroulik hanteer word / All information will be handled in tee strictest of confidence

	AFDELING A: BIOGRAFIESE BESONDERHEDE / SECTION A: BIOGRAPHICAL DETAILS
--	---

	Geslag / <i>Gender</i>	Manlik / <i>Male</i>		1
		Vroulik / <i>Female</i>		2
	Huistaal / <i>Home Language</i>	Afrikaans / <i>Afrikaans</i>		1
		Engels / <i>English</i>		2
		Ander / <i>Other</i>		3
	Ouderdom / <i>Age</i>	18-29		1
		30-39		2
		40-49		3
		50-59		4
		60 en ouer / <i>and older</i>		5
	Hoogste kwalifikasie behaal / <i>Highest qualification attained</i>	Standerd 6 (graad / <i>grade 8</i>)		1
		Standerd 8 (graad / <i>grade 10</i>)		2
		Matriek (graad / <i>grade 12</i>)		3
		Naskoolse diploma / <i>Post-school diploma</i>		4
		B-graad / <i>B-degree</i>		5
		Nagraadse kwalifikasie / <i>Post-graduate qualification</i>		6
	In watter posvlak is u / <i>On which job level are you?</i>	Senior Bestuur / <i>Senior Management</i>		1
		Middelbestuur / <i>Middle Management</i>		2
		Junior Bestuur / <i>Junior Management</i>		3
		Nie-bestuurs / <i>Non managerial</i>		4
AFDELING B: REGSTELLENDEN AKSIE / SECTION B: AFFIRMATIVE ACTION				
1	Diskriminasie van die verlede behoort regstel te word sonder om nuwe vorms van diskriminasie te skep / <i>Imbalances and discrimination off the past should be readdress without creating new forms of inequality and discrimination</i>	Stem glad nie saam nie / <i>Disagree very strongly</i>		1
		Stem nie saam nie / <i>Disagree</i>		2
		Stem saam / <i>Agree</i>		3
		Stem heelhartig saam / <i>Agree very strongly</i> Stem heelhartig saam / <i>Agree very strongly</i>		4
2	Die aangewese goep behoort op so 'n manier ontwikkel te word, dat dit die regte van nie-aangewese groep sal eerbiedig / <i>The development of disadvantaged groups should be implemented in such a way that the</i>	Stem glad nie saam nie / <i>Disagree very strongly</i>		1
		Stem nie saam nie / <i>Disagree</i>		2
		Stem saam / <i>Agree</i>		3

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

	<i>implemented in such a way that the rights of non-disadvantaged persons are respected</i>	Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
3	'n Werknemer behoort sy werk te behou ten spyte van regstellende aksie / <i>An employee should be able to keep his job irrespective of affirmative action.</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
4	Hoë werkstandaarde behoort ten alle tye gehadhaaf te word tydens die toepassing van regstellende aksie / <i>High workstandards should be maintained during the implementation of affirmative action.</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
5	Alle werknemers, ook Blankes moet ontwikkel word om maatskappye se internasionale mededingendheid te bevorder. / <i>All employees, including white people, should be develop in order to improve the international competitiveness of companies</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
6	Jong blankes wat vir die eerste keer aansoek doen vir werk behoort as voorheen bevoorreedes beskou te word / <i>Joung whites entering the labour market for the first time, should be regarded as previously advantaged</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
7	Die proses van regstellende aksie hoort vir alle werknemers deursigtig te wees / <i>The affirmative action process should be transparent to all employees</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
8	Gelyke Geleenthede behoort so toegepas te word dat goeie sake beginsels deurgangs toegepas word / <i>Equal opportunity should be applied in such ways as to support business at all times</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
9	Teikens behoort in ag te neem die beperkte beskikbaarheid van toepaslike gekwalifiseerde swart werknemers / <i>Targets should have a bearing on the limited availability of suitably qualified black employees</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
10	Teikens behoort in ag te neem die beperkte beskikbaarheid van ervare ekonomiese aktiewe swart werknemers /	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

	<i>Targets should have a bearing on the limited availability experienced economically active black employees</i>	Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
11	Teikens behoort nie slegs te fokus op getalle nie maar ook kwantiteit / <i>Targets should not only focus on the numbers but also on quality</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
12	Regstellende aksie tydskedules vir die bereiking van gelyke geleenthede teikens moet rekening hou met personeelomset / <i>Affirmative action schedules for the attainment of equal opportunities targets, should take personnel turnover into account</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
13	Vermoëns behoort die swaarste te weeg by die werwing en keuring van personeel / <i>Ability should be the most important consideration in the recruitment and selection of personnel</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
14	Die vereistes om 'n spesifieke werk te kan doen, behoort billike diskriminasie toe te laat / <i>Requirements to do a specific job should allow fair discrimination</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
15	Huidige werknemers in 'n maatskappy behoort voorkeur te geniet by die werwing en keuring van personeel / <i>Current employees of a company must enjoy preference during the recruitment and selection of staff</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
16	Geen persoon mag op grond van ras of geslag verhoed of ontmoedig te word om aansoek te doen vir 'n pos nie / <i>No person should be prohibited or discouraged from applying for a position on the grounds of race and sex</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
17	Die opleiding en ontwikkeling van historiese benadeelde groepe behoort die belangrikste meganisme van gelyke geleenthede te wees / <i>Training and development of</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

	<i>Training and development of historical disadvantage groups should be the most important mechanism of equal opportunities</i>	Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
18	Alle werknemers behoort toegang tot opleiding- en ontwikkelingsgeleenthede te geniet / <i>Every employee should enjoy access to opportunities for training and development</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
19	Die vereistes vir billike werwing en keuring behoort ook te geld vir billike bevorderingsgeleenthede / <i>The requirements for fair recruitment and selection should also hold true for fair opportunities for promotion</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
20	Die regstellende askie proses behoort 'n vaste einddatum te hê om te verhoed dat diskriminerende praktyke vir altyd aanhou en 'n nuwe klas van benadeeldes tot gevolg het / <i>The affirmative action process should have a definite cut-off date to prevent discrimination practices from going on for ever, which should only stimulate the emergence of a new class of disadvantaged</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
21	Duidelike riglyne behoort te bestaan om vas te stel of 'n historiese benadeelde persoon klaar "bevoordeel" is as gevolg van regstellende aksie, om te verhoed dat die bevoordeling onbepaald aanhou / <i>Clear guidelines should be established to determine whether a historical disadvantage person has sufficiently "benefited" from affirmative action in order to prevent discrimination to continue indefinite</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
22	Die gelyke geleenthede planne van maatskappy behoort steeds ook voorsiening te maak vir die ontwikkeling van blankes / <i>The equal opportunity plans of companies should also make provision for the development of whites</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
23	Elke maatskappy behoort 'n gelyke geleenthede forum te stig waarin alle belanghebbendes verteenwoordig moet wees / <i>Every company should establish an equal opportunity forum</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

	<i>establish an equal opportunity forum in which all stakeholders should be represented</i>	Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
24	Werknemers van al die rassegroepe behoort te voel dat hulle deel van die organisasie is / <i>Employees of all races should feel that they are part of the organisation</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
25	Werknemers van dieselfde posvlakke behoort dieselfde voordele in die organisasie te geniet / <i>Employees from the same job level should enjoy the same benefits in the organisation</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
26	Werknemers behoort bewus te wees van hoe hulle eie sienings van werknemers van ander groepe verskil / <i>Employees should be aware of how their own perceptions differ from employees who are different from them</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
27	Tyd en geld behoort spandeer te word om werknemers bewus te maak van onderlinge verskille / <i>Money and time should be spent on the awareness training of differences between employees</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
28	Die organisasie behoort 'n duidelike uiteengesette plan te hê vir die implementering van regstellende aksie / <i>The organisation should have an established plan for the implementation of affirmative action</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
29	Die organisasie behoort 'n duidelike uiteengesette plan te hê ten vir die opleiding en ontwikkeling tydens die implementering van 'n gelyke geleentheids plan / <i>The organisation should have an established plan for training and development accordingly to the equal opportunity plan</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4
30	Die organisasie behoort top bestuur se ondersteuning te hê met die implementering van regstellende aksie / <i>The organisation should have top level support for the implementation of affirmative action</i>	Stem glad nie saam nie / Disagree very strongly		1
		Stem nie saam nie / Disagree		2
		Stem saam / Agree		3
		Stem heelhartig saam / Agree very strongly		4

University of Pretoria etd – Strauss, E (2005)

31	Die organisasie behoort top bestuur se ondersteuning te hê met die implementering van opleiding en ontwikkeling programme / <i>The organisation should gain top level support for the implementation of training and development programmes</i>	Stem glad nie saam nie / <i>Disagree very strongly</i>		1
		Stem nie saam nie / <i>Disagree</i>		2
		Stem saam / <i>Agree</i>		3
		Stem heelhartig saam / <i>Agree very strongly</i>		4
32	Indien daar nog opmerkings is wat u wil maak rakende u belewenis van regstellende aksie, opleiding en ontwikkeling en die bestuur van diversiteit, kan u dit hier neerskryf / <i>If you wish to make more remarks regarding your experience of affirmative action, training and development or managing of diversity, please write them down here.</i>			
33	Is daar enige vrae wat jy nie verstaan het nie. Dui asseblief die nommer aan en verduidelik / <i>Are there any questions that you could not understand. Please indicate the number and explain</i>			

Dankie vir u deelname / *Thank you for your participation*