

HOOFSTUK 2: DIE ORGANISASIE

Aangesien hierdie verhandeling aandag skenk aan konflik as onderliggend in die organisasie, menslike behoeftes, motivering in werksverband en organisatoriese kommunikasie, is dit belangrik om te omskryf wat 'n organisasie is - hierdie begrip word gedefinieer en ook omskryf aan die hand van dié definisie in hierdie hoofstuk. Daarna word gekyk na die werkgewer of bestuur en wat die doelstellings, verantwoordelikhede, regte en pligte is in 'n organisasie. Vervolgens word die begrip werknemer omskryf en daar word aandag gegee aan die doelstellings van werknemers (arbeid), hulle regte, verantwoordelikhede en pligte.

Uit bogenoemde bespreking blyk dit gou dat daar uiteenlopende doelwitte, verantwoordelikhede, regte en pligte is - die basis is reeds gelê vir konflik aan die hand van botsende belange.

2.1 **WAT IS 'N ORGANISASIE?**

Sanford et.al. (1976: 9) gee die volgende omskrywing:

*"An organisation is a **social system** of structured individual roles and tasks which require coordination and communication to accomplish a specific purpose".*

As ons die definisie verder ontleed, werp dit verdere lig op wat 'n organisasie is.

Sosiale sisteem verwys na die volgende kenmerke van 'n organisasie: (1) Die behoefte aan grondstowwe en informasie-insette ten opsigte van die verwerking van die grondstowwe; (2) 'n meganisme wat die transformasie van die grondstowwe tot een of ander produk of uitset moontlik maak; (3) die menslike bronne om die transformasie te bewerkstellig; (4) die vermoë om binne omgewingsbeperkings te opereer.

Elke onderafdeling van die organisasie is aaneengeskakel sodat 'n verandering in een deel van die sisteem die ander dele sal beïnvloed.

Gestruktureerde rolle en take veronderstel 'n sekere mate van struktuur ten einde hiërargiese verwantskappe tussen onderafdelings en individue moontlik te maak. Poste word deur die organisasie saamgestel in ooreenstemming met die doelwitte wat bereik moet word en is nie gekoppel aan spesifieke individue wat die poste mag beklee nie.

Koördinasie: Die verskillende rolle/poste en take funksioneer/bestaan nie onafhanklik van mekaar nie, aangesien die bereiking van gemeenskaplike doelwitte nagestreef

word. Koördinasie is belangrik tussen individue, werkgroepe, departemente en afdelings ten einde duplisering uit te skakel.

Kommunikasie dien as middel waardeur koördinasie verseker word. Die oordraging van informasie binne die organisasie maak dit moontlik om effektiewe funksionering te verseker.

Spesifieke doel: Hier word verwys na die spesifieke doel wat die organisasie nastreef.. Die mate waarin die organisasie se doelwitte bereik word, bepaal die sukses van die organisasie. Die lede van die organisasie het baie hiermee te doen - die mate waartoe die organisatoriese doelwitte met die doelwitte van die individuele lede ooreenstem, sal bepaal hoe suksesvol die organisasie funksioneer.

In ons geval kyk ons spesifiek na 'n organisasie wat in die mynboubedryf aktief is en waar een van sy hoofdoelwitte die van maksimering van wins is; met ander woorde 'n organisasie met winsbejag as een van sy doelwitte. 'n Organisasie wat beleggers se belange moet beskerm, maar ook moet omsien na die welsyn van sy werknemers - tewens een waar bestuur hulle self ook as werknemers bevind - al is dit dan werknemers wat die bestuurstaak in die organisasie moet hanteer.

2.2 **WIE OF WAT IS 'N WERKGEWER/BESTUUR?**

Swanepoel (1986: 28) meen: "An 'employer' is any person who employs or provides work for another at an understood wage or who permits another person to, in any way assist him in the carrying on of his business".

Daar bestaan dus 'n diensverwantskap tussen werkgewer/bestuur en die werknemer, waar bestuur/werkgewer onderneem om die werker onder andere te betaal vir sy/haar dienste en die werknemer onderneem om sy/haar dienste (werk) aan die bestuurder/werkgewer te bied.

Bestuur is weer daardie entiteit wat die werkgewersfunksie van 'n organisasie of industriële maatskappy verteenwoordig. Dit kan wissel van 'n klein organisasie tot 'n reuse maatskappy/organisasie wat 'n hele hiërargie van persone het wat die werkgewer- of bestuursfunksie hanteer.

DOELWITTE VAN 'N ORGANISASIE/BESTUUR

Uit navorsing wat in Amerika gedoen is, blyk dit dat die getal doelwitte van 'n organisasie, en dus ook bestuur van die organisasie, van een tot agtien wissel. Die gemiddelde aantal is sowat ses doelwitte per onderneming. Hieronder volg sewe van die belangrikstes in moontlike prioriteitsvolgorde:

- *Winsgewendheid*
- *Groei*
- *Markaandeel*
- *Sosiale verantwoordelikheid*
- *Welstand van werknemers*
- *Produk kwaliteit*
- *Diens aan verbruikers*

Te min doelwitte gee gewoonlik aanleiding tot verwaarlosing van kritieke areas in die bestuur van 'n organisasie, terwyl te veel doelwitte bestuur sowel as werknemers kan verwar.

Nel et.al.(1989: 8) sonder die vernaamste doelwitte van bestuur uit as: "om die onderneming suksesvol te maak, dit wil sê om toe te sien dat die regte dinge gedoen word, en die dinge reg gedoen word." Verder ook "die benutter van hulpbronne of besluitnemer of aktiveerder (motivering) of voorsteller van idees". Dan ook "hou bestuur die kritieke verhoudings tussen koste en verkope, tussen lone en produktiwiteit, en tussen beleggings en wins in stand."

Dit is duidelik dat bestuur hom/hul dan besig hou met die funksies van beplanning, leierskap, organisasie en kontrole van die onderneming/organisasie en dit alles deur die proses van effektiewe kommunikasie.

VERANTWOORDELIKHEDE VAN BESTUUR

Nel et.al.(1989:12) meen dat bestuur die volgende verantwoordelikhede behoort te vervul:

- *Gereelde vergaderings hou:*
 - *Daarstel van goeie verhoudings met werknemers*
 - *Bespreking van sake met werkers wat vir beide partye van belang is*

- *Toon begrip vir werkers se ware en wettige behoeftes*

- *Meedeel van belangrike inligting soos:*
 - *Personeelstatistiek (omset-, afwesigheid-, veiligheid, ens)*
 - *Produksieteikens en - prestasie*

- *Help werkvertegenwoordigers om hulle taak te verstaan en toe te pas.*
- *Vertroud wees met direksie/topbestuur se siening*

- *Ken van eie verantwoordelikhede met betrekking tot:*
 - *die werkers; en*
 - *die organisasie*

- *Weet watter sake gemeenskaplik met werkers bespreek kan word.*

- *Opstel van 'n program vir die bepaling van wettige behoeftes van werkers, by wyse van:*
 - *inligting alleen;*
 - *konsultasie; en*
 - *gemeenskaplike besluitneming*

- *Verskaf van fasiliteite vir werknemer verteenwoordiging:*
 - *Plek om te vergader;*
 - *Tyd vir vergaderings; en*
 - *Sekretariële dienste.*

Bogenoemde verantwoordelikhede word almal aanvaar ten einde gesonde bestuur/werkverhoudinge daar te stel. Die verhouding moet gesond wees ten einde 'n milieu van vertroue te skep waarin elke party sy rol/le doeltreffend kan speel.

2.5 **REGTE EN PLIGTE VAN BESTUUR**

Bestuur moet vry wees om die doelwitte van die organisasie na te streef (regte), maar dit gaan ook gepaard met duidelike pligte in dié verband:

2.5.1 **Regte van bestuur**

Daar word in die literatuur deeglik onderskeid getref tussen tradisionele regte en eksklusiewe regte van bestuur.

2.5.1.1 **Eksklusiewe regte van bestuur**

Hierdie regte, volgens Nel (1989: 11), is eie aan bestuur - al het werkers al verskeie pogings aangewend om hulle oor te neem. Die regte is:

- *Bepaling van ondernemingsdoelwitte*
- *Bepaling van produkbeleid*
- *Beplanning en implementering van beleid*
- *Voorsiening van finansiële bronne*
- *Bepaling en verandering van fisiese fasiliteite*
- *Bepaling van kwaliteit van vervaardigde produkte*
- *Bepaling van werkstandaarde*
- *Bepaling van arbeidsiening*
- *Organisering en toewysing van die werksmag*

2.5.1.2 **Tradisionele regte van bestuur**

Hierdié regte was tradisioneel by bestuur gevestig, maar deur die proses van gesamentlike onderhandeling word dit algaande meer en meer met werknemers gedeel:

- *Verwysing en indiensneming van werkers*
- *Toewysing van take aan werknemers*
- *Bevordering en afgradering van werkers*

- *Verplasing van werkers*
- *Salaris- en loonaanpassings*
- *Ontslag van werkers*
- *Personeelvermindering*
- *Bepaling van werksure: in- en uit- klok*
- *Toestaan, al dan nie, van verlof*
- *Bepaling van oortyd*

In die geval van bogenoemde regte is daar tot 'n baie hoë mate reeds ooreenkomste aangegaan tussen bestuur en die werkers, meestal waar die werknemers deur 'n werknemersorganisasie verteenwoordig word.

2.5.2 Pligte van bestuur

Regte gaan altyd ook met pligte/verpligtinge gepaard. Bestuur het die volgende verpligtinge teenoor werknemers:

- *Die plig om werknemers in diens te hou*
- *Die plig om werknemers vergoeding te betaal*
- *Wetlike pligte, onder andere:*
 - *Veiligheid in die werksituasie*
 - *Vakansie/verlof*
 - *Pensioen*
 - *Werkloosheidsversekering*
 - *Billike werksure*
 - *Ongevalle versekering*
- *Welwillendheidspligte, wat dan die volgende insluit:*
 - *Bonusse*
 - *Nadoodse sorg aan naasbestaandes*
 - *Behuising*
 - *Werksklerasie*

WIE OF WAT IS WERKNEMERS?

Volgens Swanepoel (1986: 28) is 'n werknemer "any person who is employed by or works for an employer and is entitled to a wage for his work, or who in any way assists an employer in the carrying out of his business whether for pay or not."

Dit is duidelik dat werkgewer of bestuur en werknemer, onderling verbind is aan mekaar in die werksituasie. Soos later gesien sal word (hoofstuk 4) is die situasie potensieël gelaai met konflik vanweë die feit dat hulle doelwitte tot 'n hoë mate van mekaar verskil.

Volgens Nel (1989: 7) word 'n werker gekenmerk deur "'n bereidwilligheid om die mens se enigste verhandelbare artikel, wat ons by gebrek aan 'n woord "energie" sal noem, vir "kompensasie" te verruil. Hierdie verhandelbare "energie" kan enigteen van die volgende vorms aanneem: fisieke arbeid, verstandelike arbeid, kennis of bedrewenheid, en skeppingsdrang.

Daar moet gelet word op die feit dat werknemers nie almal dieselfde status of posisie beklee nie. Ons sien byvoorbeeld dat daar arbeiders, vakmanne, toesighouers en bestuur is. Almal werknemers van die organisasie - net hulle funksies verskil in organisatoriese verband.

DOELWITTE VAN WERKNEMERS

Doelwitte verskil van werknemer tot werknemer, maar tog is daar sekeres wat meer algemeen voorkom:

- *Die strewe na verbeterde diensvoorwaardes*
- *Verbetering van fisiese werksomstandighede*
- *Werksekuriteit en sekuriteit van inkomste*
- *Gemeenskaplike welsyn*
- *Regmatige aandeel in nasionale ekonomie en -welvaart*
- *Nywerheidsdemokrasie*
- *Verbetering van gemeenskaps- en welsynsdienste*

In Suid-Afrika word dié doelwitte meestal vervat in die doelwitte van vakbonde. Dan sluit hulle nog die volgendes hierby in:

- *'n Stem in die regering; en*

- om behoorlike beheer oor en beplanning van die nywerheid te bepaal.

2.8

VERANTWOORDELIKHEDE VAN WERKNEMERS

Werknemers moet die planne van bestuur ten uitvoer bring. Om dit te kan doen, deel hulle verantwoordelikhede met bestuur. Werknemers word deur werknemerverteenwoordigers, wat deur hulle verkies is, in hierdie proses bygestaan. Hierdie verteenwoordigers(vakbonde, ens) deel verantwoordelikhede met bestuur deur:

- *Kennis te neem van werkers se gevoelens en houdings teenoor bestuur en die organisasie en dit met bestuur te bespreek*
- *Griewe ondersoek en oplos en prosedures met bestuur bespreek*
- *Gereeld met werkers te skakel en hulle in te lig wat betref :*
 - *Bestuursbesluite en redes daarvoor*
 - *Oordra van bestuursinligting aan werknemers*
 - *Die verantwoordelikhede en gesag van beide partye*
- *Te kyk dat hulle die omvang van verantwoordelikhede van vakbonde verstaan deur:*
 - *Verteenwoordigingsprosedures en -metodes goed te verduidelik;*
 - *Verantwoordelikhede en beperkings ten opsigte van gesag duidelik te maak; en*
 - *werkers in te lig oor die tipe onderneming waarin hulle hulself bevind;*
- *Nuwe werknemers te kontak en informele induksie te laat ondergaan;*
- *Kennis van ekonomiese omstandighede te laat opdoen, d.w.s oor:*
 - *besigheidsresultate en kompetisie; en*
 - *die effek van werkers se versoeke (eise) teen die agtergrond van die ekonomiese situasie.*

Dit blyk baie duidelik uit bogenoemde dat, alhoewel daar baie verskille tussen bestuur en werknemers bestaan, daar tog behoefte bestaan om saam te funksioneer as ´n span.

2.9 **REGTE EN PLIGTE VAN WERKNEMERS**

Net soos by bestuur, bestaan daar ook regte en pligte wat op werknemers van toepassing is in die werksituasie.

2.9.1 **Regte van wernemers:**

Internasionaal word die regte van werkers in ses basiese kategorieë ingedeel, naamlik:

- *Die reg om te werk*
- *Die reg op vryheid van assosiasie*
- *Die reg op kollektiewe bedinging*
- *Die reg om te staak*

- *Die reg op beskerming, wat die volgende insluit:*
 - *Bevredigende diensvoorwaardes en vergoeding;*
 - *Beskerming van veiligheid en gesondheid;*
 - *Sekuriteit; en*
 - *Beskerming teen onbillike arbeidspraktyke*

- *Die reg op opleiding*

2.9.2 **Pligte van werknemers:**

Die vernaamste pligte van werknemers sluit die volgende in:

- *Die plig om te werk, wat die vermyding van die volgende insluit:*
 - *Afwesigheid;*
 - *Laat kom;*
 - *Werkplek verlaat sonder toestemming;*
 - *Besopenheid;*
 - *Slaap aan diens;*
 - *Ruwe spel (horseplay);*
 - *Onwettige stakings*

- *Die plig om opdragte uit te voer, dit wil sê hulle:*
 - *ignoreer nie instruksies nie; en*
 - *weerhou hulle daarvan om medewerkers op te sweep*

- *Die plig om hulle self goed te gedra. Hulle*
 - *beledig nie medewerkers nie;*
 - *baklei nie op die werksperseel nie; en*
 - *pleeg nie bedrog nie.*
- *Die plig om lojaal teenoor die werkgewer te wees, en dus nie die geheime van die onderneming te verklap nie.*

2.10

DIE INTERAFHANKLIKHEID VAN BESTUUR EN WERKNEMERS

Bestuur en werknemers is in die organisasie onlosmaaklik aan mekaar verbind. Organisasoriese sukses hang af van hoe doelwitte van bestuur en werknemers deur die proses van kommunikasie versoen kan word. Alhoewel bestuur die beplanning, leiding, organisasie en beheer van die onderneming hanteer, hang sukses ook af van die arbeid wat werkers verskaf en die gesindheid waarmee dit gedoen word. Die bestuur motiveer en vergoed die werkers, terwyl die werkers die bron van informasie is wat nodig is vir doeltreffende besluitname en finalisering van die organisasie.

Meegaande diagram illustreer die verskille, maar ook die gemeenskaplikheid, in belange by bestuur (werkgewers) en werknemers.

Hoewel beide bestuur en werknemers hulle eie doelwitte, verantwoordelikhede, regte en pligte het, bestaan daar baie raakvlakke waar oorvleueling van belange bestaan. Die mate waartoe bestuur die raakvlakke of oorvleueling "belange" kan identifiseer en eksploiteer, sal bepaal hoe suksesvol so 'n organisasie is.

*Werknemers is 'n onderbenutte, of selfs onbenutte, bron van kennis en vaardighede - veral in die Suid Afrikaanse ekonomie en spesifiek die mynboubedryf. Die enigste wyse om dié bron bloot te stel en toeganklik te maak vir benutting is.... **doeltreffende kommunikasie!***

*Die volgende hoofstuk handel dan ook spesifiek oor kommunikasie en meer spesifiek **kommunikasie binne die organisasie**. Die begrippe word gedefiniër en aan die hand van modelle omskryf. Hierna word die funksies van organisatoriese kommunikasie bespreek sowel as die eienskappe van 'n goeie kommunikeerder. Terugvoering, opwaartse-, sywaartse- en afwaartse kommunikasie word toegelig en interkulturele kommunikasie word vlugtig aangeraak.*