

## **HOOFSTUK 6: BEPALING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE**

### **6.1 IDENTIFISERING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE UIT DIE LITERATUUR :**

*In die voorafgaande hoofstukke is aandag gegee aan die organisasie, kommunikasie binne die organisasie, konflik wat daaruit voortvloei en hoe om dit te bestuur , sowel as menslike behoeftes en motivering. Daar is klem gelê op die belangrikheid van al hierdie aspekte in organisatoriese verband en die rol wat kennis hiervan kan speel by verbetering van die doeltreffendheid van 'n organisasie. Bestuur kan slegs bewus raak, en wees, van werknemers se behoeftes as daar kommunikasie tussen hierdie groepe plaasvind. Vervolgens word daar dan oorgegaan tot die bepaling van hierdie behoeftes, met spesifieke klem op kommunikasiebehoeftes, soos ons dit in die organisasie aantref by werknemers en bestuur.*

*In 'n artikel Beyond Employee Publications (Julie 1989) haal McCathrin vir D'Aprix van Towers, Perrin, Foster en Crosby aan waar hy aanvoer dat werknemers die volgende behoeftes het: "Their hierarchy of needs in relation to their employing organization starts with the question: "What am I expected to do on this job?" and "Am I performing appropriately?", quickly followed by "Does anyone care about me in this organization?" These are followed by the "we" questions: "What are we up to?" and "how are we doing?" "What is our charter and how does that charter match up to other functions?" Only if all these primary questions have been answered satisfactorily, will the employee ask: "How can I help?"*

*Bogenoemde vrae of behoeftes word duidelik uiteengesit in meegaande Kommunikasiebehoefte-wiel - oorspronklik van D'Aprix, aangepas uit 'n model wat deur Suid Afrikaanse Brouerye gebruik word. Hierin word ook reeds verwys na moontlike behoeftes en kommunikasiekanale om in die behoeftes aan kommunikasie te voorsien.*

*Inversion, van Nucor (V.S.A.), soos aangehaal deur Tomkins (1993:37), noem die volgende behoeftes:*

- *"Every employee must be aware of exactly what is expected of him or her;*
- *Every employee must have an understanding of the rewards, and these are formalized in writing;*
- *Every employee has to know where to go for help;*

- *Every employee (must be) encouraged to participate, to offer his or her ideas on all aspects, including production; and*
- *Every employee deserves feedback on “how I, my group, and the company are doing”*

*In ‘n studie deur die Human Sciences Laboratory van die Kamer van Mynwese word die volgende as voorvereistes vir effektiewe kommunikasie gestel”.*

*“A full understanding by each employee of:*

- ❖ *the Company goals and objectives*
- ❖ *the Company organizational structure and in particular his own areas of responsibility and authority*
- ❖ *policies, procedures, regulations and the reasons for them*
- ❖ *major problems perceived by the organization and specifically what each can do to aid in the solution of these problems; and*
- ❖ *full and up to date information on whatever lies ahead.”*

*In ‘n verdere studie, ook deur dieselfde organisasie, sê Hooyberg (1987:26), dat daar sekere informasie is waaroor werkers **veronderstel is om te beskik**, sekere dinge is wat hulle **graag wil weet** en ander informasie **waaroor hulle moet beskik**. Dit word dan as volg uiteengesit:*

#### 6.1.1 “Employees need to know”

*“If employees are to enjoy job satisfaction and make their maximum contribution to the organisation they need to know:*

- *the goals, objectives and policies;*
- *the degree to which the objectives are being realised, the obstacles which remain to be overcome;*
- *the future plans, particularly for their department - they need to know how these will affect them in terms of job security, promotion, transfers, benefits, etc.;*
- *the Company’s employee relations policies and practices and how these apply to them;*

- *the financial outlook of the Company, exactly what contributions they can make; and*
- *the Company's salary and benefit policy and how their salaries are determined."*

6.1.2 "Employees want to know"

- ❖ *how well they are doing;*
- ❖ *their personal prospects;*
- ❖ *that Management recognises and appreciates their contributions/suggestions;*
- ❖ *Management's position with regard to controversial social, political and economic issues such as removal of discrimination, etc.;*
- ❖ *That they are valued as human beings and that their feelings and opinions are given serious consideration; and*
- ❖ *The "why" of business decisions, especially those affecting them.*

6.1.3 "Employees should know"

- ❖ *the wage-profit relationship, the function of money and the erosion by inflation;*
- ❖ *the major social, political and technological changes which will affect their lives and the need to adapt to change;*
- ❖ *the problems of domestic and international pressures, and how these affect the Company and the employees' lives;*
- ❖ *the philosophy of the free market place and the need to improve qualifications and subsequent opportunities; and*
- ❖ *what happens in their immediate environment*

*Armstrong (1987:370-372) is baie duidelik in sy uitsprake oor wat bestuur wil sê en wat werknemers wil hoor:*

6.1.4 "What management wants to say"

***"What management wants to say will depend upon an assessment of what employees need to know which will, in turn, be affected by what they want to hear. Management should aim to achieve three things: first to get employees to***

*understand and accept what management proposes to do in areas that affect them; **second**, to get employees to act in the way management wants; and **third**, to get employees to identify themselves more closely with the company and its achievements and to help them appreciate more clearly the contribution they make to those achievements.”* Mc Cathrin(1987:23) vat die “Conference Board ” se bevindings in meegaande diagram mooi saam waar na werknemers se doelwitte ten opsigte van kommunikasie verwys word.

*“Communications from management should therefore be about plans, intentions and proposals (with the opportunity for feedback from employees) as well as about achievements and results. Exhortations should be kept to a minimum if used at all. No one listens to them. It is better to concentrate on specific requirements rather than resorting to general appeals for such abstract things as improved quality or productivity. The requirements should be phrased in a way which emphasizes how all concerned will actually work together and the mutual benefits that should result.”*

#### 6.1.5 “What employees want to hear”

*“Clearly, employees want to hear and to comment upon the matters that affect their interests. These will include changes in working methods and conditions, changes in the arrangements for overtime and shift working, company plans which may affect pay or security, and changes in terms and conditions of employment. It is management’s job to understand what employees want to hear and plan their communications strategy accordingly. Understanding can be obtained by making formal inquiries, by means of attitude surveys, by asking employee representatives, by informally listening to what employees say, and by analysing grievances they express to see if improved communications could modify them.”*

*Gerber et.al. (1987:163) gee ‘n mooi insig in die informasie - of kommunikasiebehoefte van werknemers en bestuur in sy bespreking van die induksieprogram: “Die induksieprogram moet so ontwerp word dat dit aan die behoeftes van sowel die onderneming as die nuwe werknemer sal voldoen. Die behoeftes van die onderneming is gerig op die maak van wins, wat beteken dat die onderneming wil hê die nuwe werknemer moet so gou moontlik ‘n produktiewe bydrae tot wins lewer. Nuwe werknemers, daarenteen, is meer geïnteresseerd in vergoeding, voordele en voorwaardes van indiensneming. Daar moet veral sorg*

gedra word dat 'n gesonde balans gehandhaaf word tussen die behoeftes van die onderneming en die van die nuwe werknemer.”

'n Indusksieprogram, wat 'n algemene oriëntasie tot die werksaamhede van die onderneming voorsien, kan die volgende insluit:

- **'n Oorsig van die onderneming:** Geskiedkundige oorsig van die ontstaan van die onderneming, sy doelstellings, norme, standaard, filosofie, organisasiestruktuur, produkte, dienste en die werkomgewing;
- **'n Oorsig van beleid en prosedures:** Hoe om te kommunikeer; hoe om die produk/diens by die verbruiker te kry en die bestuursfilosofie;
- **Vergoeding:** Salarisse en salarisskale, oortydvergoeding, bonusse, vergoeding tydens verlof en hoe vergoeding geskied;
- **Byvoordele:** Versekering, mediese voordele, werkloosheidsversekering, verlof; aftreevoordele, kafeteria- en ontspanningsfasiliteite;
- **Veiligheid:** Gesondheid- en noodhulpklinieke, veiligheidsmaatreëls vir die voorkoming van ongelukke, rapportering van ongelukke, gebruik van alkohol en dwelms aan diens en die dra van veiligheidsuitrusting;
- **Arbeidsverhoudings:** Werknemerregte en –verantwoordelikhede, werknemerorganisasies, indiensenemingsvoorwaardes, grieweprosedures, dissipline, kanale van kommunikasie en diensbeëindiging;
- **Fasiliteite:** Kafeteriadienste, parkering, ruskamers en voorrade;
- **Ekonomiese faktore:** Die koste van diefstal, werkafwesigheid, ongelukke, laat begin werk, toerusting, arbeid en winsmarges.

'n Induksieprogram wat nuwe werknemers spesifiek ten opsigte van die taak wil oriënteer, sal moontlik die volgende insluit:

- **Funksies van die departement/afdeling:** Doelstellings; organisasiestruktuur; aktiwiteite in departement/afdeling, verhouding van funksies tot ander departemente/afdelings, verhouding van take tot mekaar binne die departement/afdeling;
- **Take en verantwoordelikhede:** Gedetailleerde uiteensetting van die taak gebaseer op posbeskrywing, verduideliking van die belangrikheid van die taak, verduideliking van prestasiestandaard, werkure en oortyd, vorms, rekords en verslae wat voltooi moet word, verkryging en instandhouding van gereedskap, verduideliking van algemene probleme in die werksituasie;

- **Beleid, prosedures, reëls en regulasies:** Reëls uniek aan die taak, veiligheidsvereistes en ongeluksvoorkoming, rapportering van ongelukke, rapportering vir diens, rusperiodes en etenstye, gebruik van die telefoon in private gesprekke, aanvra van voorrade, verhouding met die publiek;
- **Besigtiging van die werkplek:** Ruskamers, noodhulp, rapportering vir diens, sluitkaste, goedgekeurde in- en uitgange, voorradekamer en instandhoudingsdepartement;
- **Bekendstelling aan werknemers:** Bekendstelling aan kollegas in die afdeling/departement, bekendstelling aan werknemers in ander afdelings/departemente.

*Benewens die verbale induksie is dit wenslik om die nuwe werknemer te voorsien van geskrewe materiaal in die vorm van 'n handleiding om die verbale program te ondersteun. In hierdie geskrewe dokument moet nie net essensiële inligting verskaf word nie, maar items soos die organisasiekaart, die ondernemingsbeleid, 'n proseduregids en die telefoonnommers van sleutelpersoneel. 'n Kopie van die nuusbrieff kan ook ingesluit word.*

*In hierdie uiteensetting dek Gerber al die informasie wat 'n werknemer benodig om so spoedig moontlik deel te word van die organisasie en so 'n produktiewe en ingeligte bydrae ter bereiking van eie en organisatoriese doelwitte.*

*In 'n studie wat onderneem is deur Market Research Africa (soos gerapporteer in People and Profits, 1986:8) is werknemerbelangstelling/behoefte ten opsigte van informasie as volg gerapporteer – sien meegaande tabel.*

*Bogenoemde ondersoek, asook die voorafgaande artikels, bring 'n hele aantal kommunikasiebehoeftes van veral werknemers na vore. Vervolgens 'n lys van hierdie behoeftes:*

- (1) **Antwoorde, asook deurlopende informasie, ten opsigte van die volgende vrae:**
- *Wat is my pligte?*

- *Hoe vaar ek?*
- *Gee iemand om?*
- *Hoe vaar ons?*
- *Waar pas ons in?*
- *Hoe kan ek help?*

(2) **Informasie oor:**

- *Toekomsplanne van die organisasie;*
- *Produktiwiteitsverbetering;*
- *Personeelbeleid en praktyk;*
- *Pos/werksverwante inligting;*
- *Bevorderingsmoontlikhede;*
- *Invloed van eksterne gebeure; en*
- *Hoe eie pos inpas by organisasie.*

(3) **Moet bewus wees van:**

- *Presies wat van hom/haar verwag word;*
- *Vergoeding gekoppel aan pos;*
- *Hoe hy, sy groepe en die organisasie presteer;*
- *Waar om vir hulp aan te klop; en*
- *Hoe om 'n betekenisvolle bydrae te maak.*

(4) **Werknemers benodig verder:**

- *Voldoende kennis van organisasie doelwitte en strategië;*
- *Kennis van organisasie se strukture;*
- *Kennis van sy eie verantwoordelikhede en gesag;*
- *Kennis van beleid, prosedures en regulasies en die redes daarvoor;*
- *Kennis van probleme wat die organisasie in die gesig staar en wat sy/haar rol is in die voorkoming daarvan; en*
- *'n Duidelike beeld van wat die toekoms vir hom en die organisasie inhou.*

*Onder bogenoemde vier groeperings is kommunikasiebehoefte soos uit die literatuur blyk, saamgevat. Ten einde te verseker dat organisasie spesifieke*

informatie ingewin word, is daar vervolgens ook 'n spesifieke behoeftebepaling gedoen met behulp van die kommunikasiematriks wat ontwikkel is deur Sue McLauren. Met gebruik van hierdie matriks is gekyk na die behoeftes, verwagtinge, regte en waardes ten opsigte van die werksituasie soos gesien deur beide bestuur en werknemers. Met dit as basisinformatie is daar dan kommunikasiebehoeftes vir beide bestuur en werknemers afgelei.

## 6.2 AANVULLING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE DEUR GEBRUIKMAKING VAN DIE NERV- KOMMUNIKASIEMATRIKS

### 6.2.1 Omskrywing

Die matriks en sy gebruik is in Maart 1991 deur Mac Laurin, van die Bell-Northern Navorsingsmaatskappy van Kanada, in die Training and Development Journal omskryf. Sy beskryf dit as 'n gebruikersvriendelike metode om seker te maak dat kommunikasie meer as net lippetaal is. NERV staan vir "Needs" (behoefte), "Expectations" (verwagtinge), "Rights" (regte) en "Values" (waardes) en is van toepassing gemaak op wat werknemers van die organisasie verlang en die organisasie (bestuur) weer van werkers. (Sien meegaande matriks).

Werkers (en bestuur) word gevra om, nadat elke begrip in die NERV- matriks deeglik gedefinieer en verduidelik is, die matriks te voltooi en só duidelik te omskryf wat die behoeftes, verwagtinge, regte en waardes is wat van die organisasie/bestuur verlang word. Die individuele response word bespreek, aangepas en indien nodig verander sodat 'n groepsrespons saamgestel kan word. Die bestuur weet dan presies wat die werknemers van die organisasie verlang. Bestuur gaan deur dieselfde oefening en die werknemers weet dan weer wat van hulle verlang word - byna 'n soort sosiale kontrak wat dan beskikbaar word vir gebruik in die organisasie.

### 6.2.2 Die vier elemente

Dit is noodsaaklik vir die betrokkenes om die elemente van die matriks saam te omskryf ten einde dieselfde verwysingsraamwerk te hê.



6.2.2.1 Behoeftes (“needs”)

*Behoeftes word gesien as dit wat ’n werknemer/bestuurder benodig om sy/haar dagtaak effektief te kan hanteer. Behoeftes word gewoonlik in fisiese terme omskryf, bv. Rekenaartoerusting en materiaal - dit kan egter ook persoonlike vereistes insluit soos addisionele opleiding.*

6.2.2.2 Verwagtinge (“expectations”)

*Dit kan gesien word as ongeartikuleerde behoeftes soos bv. duidelike instruksies, ondersteuning, erkenning, ens.*

6.2.2.3 Regte (“rights”)

*Regte word gewoonlik in wette, regulasies, beleid en prosedures omskryf, bv. die Mineralewet, Beroepsgesondheid- en Veiligheidswet, Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Die Wet op Arbeidsverhoudinge, Maatskappybeleid, Departementele reëls, ens.*

*Waar regte nie van toepassing is nie en werknemers/bestuur voel dat sulke regte behoort te bestaan, sal dit onder die element “verwagtinge” gelys word.*

6.2.2.4 Waardes (“values”)

*Dié element skep gewoonlik die grootste probleme vir die persone wat die matriks voltooi, aangesien dubbelsinnighede soms voorkom. Waardes word altyd positief omskryf en dien meestal om vertroue tussen die twee partye te bou. Waardes sluit in hardwerkendheid, betroubaarheid, eerlikheid, lojaliteit, netheid, stiptheid, objektiwiteit, kundigheid, regverdigheid, ens.*

*Ons sien hier dat die elemente van organisasiekultuur tot ’n baie hoë mate omskryf word. Dit sal beslis as saambindende faktor in die verhoudingsproses kan dien.*

### 6.2.3 Toepassing van die matriks

*Die volgende stappe word gevolg onder die leiding van 'n onafhanklike fasiliteerder:*

- *Deelnemers verkry ooreenstemming met die definisies van die elemente en kry instruksies oor hoe die matriks voltooi moet word.*
- *Elke deelnemer voltooi sy of haar matriks onafhanklik.*
- *Onder leiding van die fasiliteerder kom die groep bymekaar ten einde die individuele response te kombineer.*
- *Deelnemers vervang of elimineer onduidelike en dubbelsinnige terme en voeg nuwes, wat deur dié proses na vore kom, by.*
- *Deelnemers neem kennis van veranderinge en nuwe insigte en bespreek dit. Hulle kom ooreen oor die finale groepsrespons.*

### 6.2.4 Samevatting

*Deur die NERV- kommunikasie matriks verkry werknemers en bestuur 'n duidelike beeld van die rol wat hulle in die organisasie vertolk en moet vertolk, asook verantwoordelikhede en verwagte optredes. **Dit word 'n verwysingsraamwerk vir toekomstige kommunikasie!***

*Die matriks kan ook op 'n een-tot-een basis toegepas word, maar die beste resultate word in groepies van 10 - 15 persone verkry.*

### 6.2.5 Resultate van die toepassings van die NERV-Matriks

#### 6.2.5.1 Werknemers

##### 6.2.5.1.1 Behoeftes:

- ❖ *Aanvaarbare werksruimte, bv. kantoor, werkswinkel ens.;*
- ❖ *Benodigde toerusting, soos gereedskap, rekenaar, voorlaaier ens.;*

- ❖ *Beskermende uitrustings, soos veiligheidsstewels, oorpak, harde hoed, bril, handskoene ens.;*
- ❖ *Deeglike posbeskrywing*
- ❖ *Toegang tot inligting, soos beleid, prosedures, standarde ens.;*
- ❖ *Begroting – toegang tot hulpbronne ens.;*
- ❖ *Voorsiening vir opleiding – binne en buite die werksituasie;*
- ❖ *Regverdige en gelyke behandeling;*
- ❖ *Duidelike leierskap en rigtinggewende ondersteuning;*
- ❖ *Werkswerwante vergoeding en byvoordele;*
- ❖ *Duidelike bevorderingsroetes;*
- ❖ *Kennis van maatskappy doelwitte en insig wat van homself/haarself verwag word;*
- ❖ *Vryheid om met medewerkers te sosialiseer;*
- ❖ *Deeglik omskrewe status en outoriteit – vermoë om besluite te neem; en*
- ❖ *Sekuriteit.*

#### 6.2.5.1.2 Verwagtinge:

- ❖ *Betekensvolle werk;*
- ❖ *Ruimte vir innovering;*
- ❖ *Geleentheid om kennis en vaardighede toe te pas;*
- ❖ *Geleentheid vir persoonlike ontwikkeling – selfaktualisering;*
- ❖ *Sekuriteit en groei in die onderneming;*
- ❖ *Vrye toegang tot toepaslike informasie;*
- ❖ *Interessante werk wat uitdagend is;*
- ❖ *Erkenning vir goeie werk;*
- ❖ *Vriendelike kollegas en gelykheid in die werksgroep;*
- ❖ *'n Redelik gestruktureerde werksomgewing met behoudende reëls en regulasies, dissipline ens., maar ook ruimte vir aanpassing;*
- ❖ *Geleentheid om gedagtes, met onder – en oorgeskiktes, op vrye basis uit te ruil en voorstelle ten opsigte van verbetering van werk te maak;*
- ❖ *Bevorderingsgeleenthede;*
- ❖ *Om ingelig te bly/word ten opsigte van die onderneming in algemeen en meer spesifiek sake wat hom/haarself raak;*
- ❖ *Kompeterende byvoordele;*
- ❖ *Vertroue van toesighouers;*
- ❖ *Geleentheid om in groepe, maar ook soms onafhanklik te werk;*

- ❖ *Regverdigde prestasie beoordeling en jaarlikse hersiening van salaris/lone en werksvoordele;*
- ❖ *Kennis van die visie en doelwitte van die maatskappy;*
- ❖ *Deelname aan besluitneming;*
- ❖ *Vrye vloei van informasie/kommunikasie in die organisasie;*
- ❖ *Bevoegde leierskap;*
- ❖ *Spesiale take in groeps - en individuele verband;*
- ❖ *Geleentheid om werk te geniet;*
- ❖ *Konsultasie ten opsigte van sake wat hom/haar raak;*
- ❖ *Idealistiese doelwitte en doeldatums;*
- ❖ *Duidelike instruksies;*
- ❖ *Ondersteuning deur toesighouer; en*
- ❖ *Wete dat die pos tot iets lei.*

#### 6.2.5.1.3 Regte

*Gelykheid, menswaardigheid en nie diskriminasie op grond van:*

- ❖ *Ras;*
- ❖ *Kleur;*
- ❖ *Taal;*
- ❖ *Geslag;*
- ❖ *Geloof;*
- ❖ *Etniese oorsprong;*
- ❖ *Sosiale klas;*
- ❖ *Geboorte;*
- ❖ *Ongeskiktheid, en*
- ❖ *Politieke en ander oortuigings.*
  
- ❖ *Om kennis te dra van:*
  - ❖ *Maatskappy beleid en prosedures;*
  - ❖ *Wet op basiese Diensvoorwaardes;*
  - ❖ *Wet op Gelyke Indiensneming;*
  - ❖ *Wet op Arbeidsverhoudinge;*

- ❖ *Diensvoorwaardes (ook byvoordele);*
- ❖ *Eie posbeskrywing;*
- ❖ *Dissiplinêre – en griewe prosedures;*
- ❖ *Die werking van 'n vakbond, ten einde afwykings hiervan te kan identifiseer en daarop te kan reageer ten einde regstelling by afwyking te kan bewerkstelling;*
- ❖ *Reg om te werk;*
- ❖ *Vryheid van assosiasie;*
- ❖ *Reg tot kollektiewe bedinging;*
- ❖ *Reg om werk te weerhou;*
- ❖ *Reg tot opleiding;*
- ❖ *Reg op 'n veilige werksomgewing;*
- ❖ *Regverdige arbeidspraktyke;*
- ❖ *Regverdige en gelyke vergoeding; en*
- ❖ *Reg op informasie, ten einde sy werk doeltreffend te kan doen.*

#### 6.2.5.1.4 Waardes

- ❖ *Eerlikheid;*
- ❖ *Lojaliteit/toewyding;*
- ❖ *Regverdigheid;*
- ❖ *Hardwerkendheid/produktiwiteit;*
- ❖ *Vaardigheid/bevoegdheid;*
- ❖ *Soberheid;*
- ❖ *Stiptelikheid;*
- ❖ *Objektiwiteit;*
- ❖ *Innovering/inisiatief;*
- ❖ *Deursettingsvermoë;*
- ❖ *Menswaardigheid;*
- ❖ *Erkenning van menslike individualiteit en respek;*
- ❖ *Begrip;*
- ❖ *Erkentlikheid;*
- ❖ *Vooruitstrewendheid;*
- ❖ *Vertroue;*
- ❖ *Samewerking;*
- ❖ *Goeie kommunikasie;*
- ❖ *Betroubaarheid/doelgeridheid;*

- ❖ *Ondersteuning;*
- ❖ *Vriendskap;*
- ❖ *Kompetisie;*
- ❖ *Buigsaamheid;*
- ❖ *Goeie oordeel;*
- ❖ *Aanpasbaarheid/vermoë om te verander;*
- ❖ *Positiewe leierskap;*
- ❖ *Produktiwiteit;*
- ❖ *Uitnemendheid (“Excellence”);*
- ❖ *Ondernemendheid (“Enterprise”);*
- ❖ *Openheid (“transparancy”); en*
- ❖ *Sensitiwiteit.*

#### 6.2.5.2 **Bestuur**

##### 6.2.5.2.1 **Behoeftes**

- ❖ *Duidelike besigheidsplan met goed omskrewe en bereikbare doelwitte*
- ❖ *Genoegsame en toepaslike hulpbronne*
- ❖ *Doeltreffende opwaartse en afwaartse kommunikasiekanale*
- ❖ *Toegang tot nuutste tegnologie*
- ❖ *Vertroue van oor- en ondergeskiktes*
- ❖ *Aanvaarbare en veilige werkomstandighede wat voorsiening maak vir innovering.*
- ❖ *Deurlopende ondersteuning en strategiese insette van toesighouers/top bestuur*
- ❖ *Erkenning vir prestasie*
- ❖ *Vryheid om binne neergelegde riglyne besluite te neem*
- ❖ *Deelname en betrokkenheid by oorhoofse beplanning*
- ❖ *Toegang tot nodige informasie en totale deursigtigheid in sake wat hulle mag raak*
- ❖ *Aanvaarding van/vertroue in:*
  - ❖ *Kennis*
  - ❖ *Vaardighede*

- ❖ *Integriteit*
- ❖ *Lojaliteit*
  
- ❖ *Selfontwikkelingsgeleenthede tot voordeel van self en die onderneming*
- ❖ *Deeglike omskrewe posbeskrywing met duidelike verantwoordelikhede en regte*
- ❖ *Status gelykstaande aan posverwagting*

#### 6.2.5.2.2 Verwagtings

- ❖ *Markverwante vergoeding en voordele*
- ❖ *Erkenning vir prestasie*
- ❖ *Deurlopende terugvoering oor eie - en organisatoriese prestasie*
- ❖ *Deursigtigheid en vrye toegang tot informasie.*

#### Bestuur verwag van die werknemer die volgende:

- ❖ *Die vermoë om nie-sosiaalverwante take uit te voer wat 'n sekere graad van tegniese kennis en vaardigheid vereis;*
- ❖ *Die vermoë om nuwe metodes van taakuitvoering uit te vind en die vermoë om nuwe probleme op te los;*
- ❖ *Die vermoë om 'n mening doeltreffend en oortuigend te stel;*
- ❖ *Die vermoë om goed georganiseerde en duidelike aanbiedings mondelings en op skrif te maak;*
- ❖ *Die vermoë om toesig te hou oor, en leiding te gee aan ander in die werksituasie;*
- ❖ *Die vermoë om goeie, verantwoordelike besluite te neem sonder die bystand van ander;*
- ❖ *Die vermoë om tyd en energie tot voordeel van die onderneming te benut;*
- ❖ *Die vermoë om ondernemingsopdragte en vereistes te aanvaar wat teenstrydig is met eie prerogatiwe;*
- ❖ *Sosiale interaksie met ander werkslede buite die werksituasie;*
- ❖ *Konformering met ondernemings en groepporme in die werk op gebiede wat nie direk verband hou met die werk nie;*
- ❖ *Selfstudie buite normale werksure;*
- ❖ *Handhawing van 'n goeie openbare beeld van die onderneming;*

- ❖ *Aanvaarding van die onderneming se waardes en doelwitte en die uitleef daarvan;*
- ❖ *Die vermoë om te besef wat gedoen moet word en om toepaslike stappe in daardie verband te doen;*
- ❖ *Om nuwe werkswyses te ontwikkel en om werksverwante probleme op te los op aanvaarbare wyse;*
- ❖ *Om maatskappye se visie en waardes te aanvaar en ondersteun;*
- ❖ *Om bestuur ingelig te hou ten opsigte van werksverwante sake;*
- ❖ *Om foute tot 'n minimum te beperk; en*
- ❖ *Werkopdragte betyds en effektief te voltooi*

#### 6.2.5.2.3 Regte

*Ontleen aan Geber et.al. (1995:408)*

- ❖ *Eksklusiewe Regte*
  - ❖ *Om doelwitte van die ondermening te bepaal;*
  - ❖ *Produkbeleid te bepaal;*
  - ❖ *Beleid te beplan en te implementeer;*
  - ❖ *Finansiële bronne en middele te voorsien;*
  - ❖ *Fasiliteite in te rig en uit te brei;*
  - ❖ *Gehalte van produkte te bepaal;*
  - ❖ *Werkstandaarde vas te stel;*
  - ❖ *Inhoud van die arbeidsmag te bepaal;*
  - ❖ *Arbeidsmag te lei en organiseer;*
  - ❖ *Aan werkgewersverenigings te behoort; en*
  - ❖ *Onderneming te bestuur.*
  
- ❖ *Tradisionele Regte*
  - ❖ *Om werkers te werf en in diens te neem;*
  - ❖ *Werkers in poste te plaas;*
  - ❖ *Werkers te bevorder of demoveer;*
  - ❖ *Werkers te verplaas;*
  - ❖ *Salarisse/lone te verlaag of verhoog;*
  - ❖ *Werkers te dissiplineer;*
  - ❖ *Werkers te ontslaan/besnoei;*
  - ❖ *Werksure vas te stel;*



- ❖ *Verlof toe te staan/af te keur; en*
- ❖ *Bepaal hoeveel oortydwerk nodig is.*

*(Hierdie regte word tans onderhandel met unies/vakbonde en so met werkers gedeel.)*

- ❖ *Prestasiedoelwitte te bepaal;*
- ❖ *Om standarde en strukture aan te pas;*
- ❖ *Om toegang tot werknemers te reguleer (binne werksverband);*
- ❖ *Om respek en aanvaarding van werknemers te verwag;*  
*Samewerking van werknemers ter bereiking van gestelde doelwitte;*
- ❖ *Terugvoer van werknemers (opwaartse kommunikasie); en*
- ❖ *Vertroue van werknemers.*

#### 6.2.5.2.4 Waardes

- ❖ *Eerlikheid;*
- ❖ *Lojaliteit/toegewydheid;*
- ❖ *Regverdigheid;*
- ❖ *Hardwerkendheid;*
- ❖ *Vaardigheid/handigheid;*
- ❖ *Stiptelikheid;*
- ❖ *Soberheid;*
- ❖ *Objektiwiteit;*
- ❖ *Innoverendheid/inisiatief;*
- ❖ *Deursettingvermoë;*
- ❖ *Menswaardigheid;*
- ❖ *Menslikheid/humaniteit;*
- ❖ *Toegewydheid;*
- ❖ *Erkening van die individualiteit van mense;*
- ❖ *Ondersteuning;*
- ❖ *Vertroue;*
- ❖ *Samewerking/spanwerk;*
- ❖ *Goeie kommunikasie/openheid;*
- ❖ *Ondernemingsgees;*
- ❖ *Prestasiegerigtheid;*
- ❖ *Kompeterendheid/deelname van almal; en*

❖ *Betroubaarheid.*

*Alhoewel ons reeds gesien het dat bestuur en werknemers se doelwitte, verantwoordelikhede, regte en pligte tot 'n hoë mate verskil, is daar tog 'n groot mate van ooreenstemming. Ons praat dus van twee kante van dieselfde munt. Alhoewel daar verskille kan wees, is dit moontlik dat daar wedersyds erkenning en aanvaarding van mekaar se standpunte sal wees. Die kennis van die ander party se behoefte, verwagtinge, regte en waardes sal op sigself reeds die weg voorberei vir verbeterde verhoudingsbegrip en vertroue. Indien die onderneming 'n organisasie-klimaat openbaar wat bevordelik is vir behoefte-bevrediging, behoort 'n werknemer positiewe werknemergedrag te openbaar. Ondernemings-doelwitte sal gelyk of selfs bo persoonlike doelwitte geplaas word. Dat daar 'n kritiese verband tussen die suksesvolle integrering van persoonlike doelwitte en die van die organisasie en organisasiesukses bestaan, is dus baie duidelik – dit lê die grondslag vir gemotiveerde werknemersoptrede – die hoeksteen van ondernemingssukses.*

6.2.5.3 *Afleiding van verdere kommunikasiebehoefte*

*Uit meegaande lys van behoeftes, verwagtings, regte en waardes van beide bestuur en werknemers, sowel as wat deur die literatuur opgelewer is, kan ek volmondig saamstem met Wilmot (aangehaal deur McCathrin) as sy sê werknemers: “are concerned about a lack of information about their employing organizations, including where the company is headed and the why’s behind decisions. For these employees, an effective management is one that is willing to listen, not just “talk down”.*

*Uit voorafgaande resultate en deur die toepassing van die NERV – Kommunikasiematriks is die volgende kommunikasiebehoefte afgelei:*

6.2.5.3.1 *By Werknemers:****Informasie ten opsigte van:***

- 1. Die organisasie se Missie, Visie en Waardes;*
- 2. Maatskappy doelwitte en strategie soos afgelei van bogenoemde;*
- 3. Maatskappy beleid, prosedures en standaarde;*

4. *Prestasie van die organisasie en wat vir die toekoms beplan word;*
5. *Watter rol hy/sy in hierdie planne sal moet speel;*
6. *Die spesifieke pos waarin hy/sy aangestel is – posbeskrywing met magte, pligte en verantwoordelikhede;*
7. *Watter hulpbronne tot sy/haar beskikking gestel word;*
8. *Watter voordele die pos vir hom/haar inhou;*
9. *Bestaan van geleenthede tot bevordering;*
10. *Bestaan van geleenthede om te ontwikkel en toegang to opleiding;*
11. *Geleenthede/kanale om 'n bydrae te maak tot organisatoriese doeltreffendheid en ontwikkelings deur innoverende voorstelle en of aksies – ook om opinies te lug;*
12. *Deelname aan besluitneming of konsultasies en redes vir besluite deur bestuur;*
13. *Die standpunt/reaksie van die organisasie oor hedendaagse ekonomiese, politieke- en sosiale vraagstukke/kwessies;*
14. *Wetgewing ten opsigte van die werkgewer/werknemer verhouding en hoe dit hom/haar en die organisasie raak;*
15. *Maatskappy/organisasie se kultuur soos dit tot uiting hom in die handel en wandel van beide werknemer en bestuur en wat sy/haar rol is in die uitbouing daarvan; en*
16. *Die houding van bestuur, in die handel en wandel, teenoor werknemers – bestaan daar vertroue en hoe word dit gekoester.*

#### 6.2.5.3.2 By Bestuur

##### **Informasie ten opsigte van:**

1. *Werknemers se houding teenoor - en ondersteuning van - die maatskappy se Missie , Visie en Waardes;*
2. *Verbondenheid van werknemers ten opsigte van maatskappydoelwitte;*
3. *Prestasie van die organisasie en die aanwending van hulpbronne;*
4. *Die rol van bestuur in die bereiking van gestelde doelwitte en verantwoordelikhede en magte wat daarmee gepaard gaan;*
5. *Daaglikse produksie, voorraadvlakke en stand van ander hulpbronne, insluitend mannekrag;*
6. *Afwyking van beplande aksies en beplande regstellende maatreëls;*
7. *Vordering ten opsigte van projekte;*
8. *Werkers se moraal en nywerheidsverhoudinge klimaat;*
9. *Salarisse en lone sowel as ander byvoordele van werknemers en hoe dit met die mark vergelyk;*

10. *Persoonlike prestasie sowel as die van sy onderskiktes;*
11. *Die houding van die direksie ten opsigte van werksverwante sake en die mate van ondersteuning/goedkeuring wat van hulle verwag kan word;*
12. *Langtermyn doelwitte en toekomsvisie vir die organisasie en die rol wat hy/sy daarin sal speel;*
13. *Behoeftes, verwagtinge en waardes van die werknemers;*
14. *Nuutste tegnologie en werkstegnieke ten opsigte van die bedryf waarin die organisasie hom bevind;*
15. *Die prestasies, probleme en uitdagings soos gesien deur konkurentte (“networking”); en*
16. *Addisionele kennis en vaardighede ten einde werksprestasie te verhoog, veral in die veld van interpersoonlike verhoudinge.*

*Hierdie twee stelle kommunikasiebehoefte is verteenwoordigend van die kommunikasiebehoefte van onderskeidelik werknemers en bestuur.*

#### 6.2.6 SAMESTELLING VAN VRAELYS.

*Uit hierdie geïdentifiseerde kommunikasiebehoefte is vervolgens ‘n vraelys saamgestel wat aan ‘n verteenwoordigende ewekansige steekproef, werknemers en bestuur, voorgehou is ten einde hulle reaksie daarop te verkry. Die vraelys is in die ses verteenwoordigende tale op Amplats vertaal ten einde dit sodoende toeganklik te maak vir alle werknemers. Hierby aangeheg is ‘n Afrikaanse weergawe van die vraelys, terwyl ‘n volledige stel van ses as byvoegsel tot die verhandeling ingesluit word.*

### 6.3 VERGELYKING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE

*Vervolgens die **navorsingsproses** wat gevolg is by die vergelyking van die kommunikasiebehoefte van werknemers en bestuur.*

#### 6.3.1 NAVORSINGSPROBLEEM:

*Om te bepaal of daar ‘n ooreenkoms bestaan tussen die behoeftes wat bestaan ten opsigte van kommunikasie by bestuur en werknemers op ‘n Platinamyn.*

Die volgende **hipotese** is dan geformuleer vir toetsing: **Daar bestaan beduidende ooreenkomste tussen die kommunikasiebehoeftes van werknemers en bestuur.**

### 6.3.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS:

*'n Vergelykende studie ten opsigte van kommunikasiebehoeftes by werknemers en bestuur ten einde die kommunikasieproses te verbeter en sodoende 'n bydrae te lewer tot die verhoging van die organisasie se produktiwiteit. Klem word gelê op die bepaling van wat werknemers van bestuur wil hoor en vir hulle wil sê, asook wat bestuur vir werknemers wil sê en van hulle wil hoor binne organisasieverband.*

*Daar gaan dan gepoog word om:*

- ***Te bepaal of die meetinstrument (vraelys) betroubaar is;***
- ***Te bepaal of bepaalde onderliggende faktorkonstruksie teenwoordig is; en***
- ***Te bepaal of daar beduidende verskille bestaan in die response van werknemers en bestuur (kommunikasiebehoeftes).***

### 6.3.3 DATABRONNE:

*In hierdie studie is daar op drie wyses 'n opname gemaak van moontlike kommunikasiebehoeftes wat bestaan by werknemers en bestuur, naamlik:*

- *Identifisering van kommunikasiebehoeftes uit die literatuur,*
- *Aanvulling hiervan aan die hand van 'n opname op 'n Platinamyn, met behulp van die NERV – kommunikasiematriks; en*
- *'n Vraelys, opgestel aan die hand van bogenoemde en response van die teikengroep daarop.*

#### 6.3.3.1 LITERATUURSTUDIE

*Verskeie bronne wat handel oor kommunikasie sowel as menslike behoeftes, konflik, die organisasie, regte en pligte van bestuur en werknemers en motivering is geraadpleeg. Daar is gebruik gemaak van tydskrifte, handboeke en artikels op die Internet sowel as skakeling met Opvoedkundige Instellings en internasionale kundiges op die gebied van kommunikasie, deur middel van e-pos en Internet fasiliteite op die rekenaar. Op bogenoemde wyse is toegang verkry tot meer as vyftig bronne en is ongeveer ses internasionale kundiges en instansies gebruik ten einde inligting te bekom en die onderwerp van navorsing te bespreek.*

### 6.3.3.2 TOEPASSING VAN DIE NERV – MATRIKS

*Tydens die literatuurstudie is 'n artikel van Sue McLauren van die Bell-Howell Organisasie in Kanada geïdentifiseer as 'n moontlike wyse om informasie ten opsigte van werknemerbehoefte te versamel. Die NERV – matriks bied 'n basis vir werknemers, sowel as bestuur, om hulle behoeftes (needs), verwagtinge (expectations), regte (rights) en waardes (values) na vore te bring, soos van toepassing in die werksituasie. Die inligting is deur 'n fasiliteerder, eers op individuele en dan op groepsbasis, ingewin. Werknemers en bestuur het op genoemde matriks gereageer onder leiding van die groepleier / fasiliteerder wat onder andere die begrippe ter sake, duidelik help omskryf het. Met behulp van hierdie verteenwoordigende individue en groepe, is die response dan verder gereduseer tot betekenisvolle behoeftes, deurdat oorvleuelings en herhalings uitgeskakel is.*

### 6.3.3.3 OPSTEL VAN 'n VRAELYS

*Informasie ingewin deur die toepassing van die NERV – matriks is georden in afsonderlike response van werknemers en bestuur. Uit die literatuurstudie is daar ook generiese kommunikasiebehoefte geïdentifiseer. Hierdie behoeftes is vervolgens geïntegreer om 'n enkel stel vir werknemers en bestuur daar te stel. Hierna is 'n vraelys saamgestel wat geïdentifiseerde kommunikasiebehoefte van beide groepe geïnkorporeer het in die vorm van een groep stellings waarop die respondente geïdentifiseer, in 'n ewekansige steekproef, moes reageer. Die vraelys is vertaal in ses tale (Afrikaans, Engels, Xhosa, Sepedi, Setswana en Fanakalo) ten einde alle taalgroepe in die steekproef, wat die totale spektrum van werknemers op die myn dek, te akkommodeer. Daar is dus wyd gesoek na die inligting wat nie net die velde van die Sielkunde en Bedryfsielkunde insluit nie, maar ook Kommunikasiekunde en die Skakelwese dek.*

#### 6.3.4 DATA-INSAMELING:

*Daar is reeds in voorafgaande gedeeltes verwys na insameling van data ten einde 'n betekenisvolle vraelys te ontwikkel. Hierdie vraelys is dan op ewekansige wyse versprei soos deur die Besigheidsareas bepaal op die myn.*

*Elke respondent het toegang gehad tot 'n vraelys van sy / haar moedertaal en is bygestaan deur opgeleide veldwerkers by persone wat ongeletterd was of probleme met die vraelys ondervind het.*

*Uit die totale populasie van 16 000 werknemers (insluitende bestuur) is verteenwoordigende monsters van ongeveer 100 per Besigheidsarea gevra om die vraelys te voltooi – 'n totaal van 600. Daar is gebruik gemaak van rekenaardrukstukke om ewekansige persone te identifiseer aan wie vraelys gegee is. Die steekproef moes werknemers en bestuur in kerrekte verhouding tot werklike getalle verteenwoordig asook op sortgelyke wyse posvlakke weerspiël. Van die 600 vraelys is 452 ( $\pm$  75%) voltooi teen die doeldatum. Net 430 is gebruik aangesien 22 van die vraelys bederf was - hulle is geïgnoreer.*

*Die vraelys is oor 'n periode van ses weke versprei en opgeneem, ten einde elke respondent genoegsame tyd tot oorweging van response te gee. Deur vrae toe te laat, is moontlike onduidelikhede uit die weg geruim. Persone wat afwesig was weens siekte of verlof is ook op hierdie wyse geakkommodeer.*

*Van respondente is verwag om op 20 stellings, ten opsigte van kommunikasiebehoefte, te reageer. Elkeen moes aandui of hy / sy volmondig daarmee saamstem, gedeeltelik daarmee saamstem, onseker is daarvoor, ietwat daarvan verskil of totaal daarvan verskil. Alhoewel bestuur en werknemers op dieselfde vraelys moes reageer, is die response afsonderlik aangeteken.*

##### 6.3.4.1 OPLEIDING VAN VELDWERKERS

*Daar is voorsiening gemaak vir bystand deur drie groepe veldwerkers, naamlik:*

- (i) Personeelbeamptes wat op die skagte self (meestal in kantore) beskikbaar was om vraelyste uit te deel en onduidelikhede uit die weg te ruim.
- (ii) Kommunikasie Assistent wat in die hostelle in Kommunikasiesentrums dieselfde rol as die Personeelbeamptes vervul het.
- (iii) Opleidingsbeamptes (“ABET – Trainers”), wat na-uurse opleiding hanteer, wat in lesinglokale die invul van vraelyste gefasiliteer het.

Hierdie veldwerkers is op ‘n groepbasis ingelig oor die werkswyse en doel met die vraelyste. Hierna is hulle geleentheid gebied om die vraelyste self in te vul en moontlike probleemareas uit te lig.

Veldwerkers was gekies aan die hand van taalvermoë, kennis van en betrokkenheid by volwasse-opleiding en bereidwilligheid om met die opname te help.

Geen fasiliteerder het verantwoordelikheid vir meer as dertig (30) vraelyste gehad nie.

#### 6.3.4.2 ONGELETTEDHEIDSPROBLEEM

Die hoë vlak van ongetteredheid onder mynwerkers (40% plus) het baie spesiale maatreëls geverg:

**Ten eerste** is die vraelys in ses tale vertaal:

- Afrikaans
- Engels
- Xhosa
- Tswana (Soethoe)
- Sepedi; en
- Fanakalo (Mynesperanto).

**Ten tweede** is daar van die respondent verwag om deur slegs ‘n kruisie (x) by die biografiese gedeelte en omkringing van die keuse ten opsigte van die 20 stellings. Die basiese uitleg was verder presies dieselfde by al ses die weergawes van die vraelys wat eenvormigheid bewerk het en voltooiing vergemaklik het.

**Ten derde** was daar toegang tot veldwerkers tydens die fisiese voltooiing van die vraelyste – soms is die vraelys dan ook namens die respondent ingevul.



*Ten laaste het die respondente toegang tot die vraelyste gehad op so 'n wyse dat daar geen tydsdruk was nie – elke stelling kan deeglik oorweeg word voor reaksie. Daar is egter nie toegelaat dat response met kollegas bespreek kon word nie – tog was veldwerkers beskikbaar sou raad benodig word. Die meeste respondente het die vraelys binne 5 – 10 minute voltooi.*

### 6.3.5 INTERPRETASIE VAN GEGEWENS:

*Die response is verwerk met behulp van die "Statistika" sagtewarepakket.*

#### 6.3.5.1 ELEMENTE VAN KOMMUNIKASIEVRAELYS

*Die vraelys bestaan uit twee dele, naamlik agt biografiese elemente wat vir verwerkingsdoeleindes as response 21 – 28 aangetoon word, sowel as 20 stellings ten opsigte van kommunikasiebehoeftes as response 1 – 20.*

*Die biografiese gedeelte is as volg saamgestel:*

21. *Toon geslag van respondent aan – slegs twee alternatiewe (manlik of vroulik).*
22. + 23. *Toon moedertaal aan – twee stelle opsies van vyf elk om mees algemene tale op die myn te dek.*
24. *Ouderdom van respondent in vyf groepe saamgevat.*
25. *Opvoedkundige kwalifikasies in 5 groepe saamgevat.*
26. *Posbenaming/vlakte wat verdeel word in 5 kategorieë:*
  - *Halfgeskoold;*
  - *Geskoold;*
  - *Toesighouer;*
  - *Junior Bestuur; en*
  - *Bestuur.*
27. + 28. *Departemente waarin respondente werksaam is, word as twee groepe van 5 alternatiewe elk aangedui word.*

*Die stellings ten opsigte van Kommunikasiebehoefte:*

*Hierdie 20 stellings het elk 5 moontlike response, na gelang die behoefte-evaluering van die respondent. Waar (1) dui op sterk verskil van die stelling, (2) verskil van die stelling, (3) onsekerheid, (4) ooreenstemming, en (5) sterk ooreenstemming met die stelling as synde 'n kommunikasiebehoefte van die respondent.*

#### 6.3.5.2 BEVINDINGS:

*Volledige statistiese verwerkings en grafieke word as aanhangsel by die verhandeling ingesluit. Daar word vervolgens 'n opsomming gemaak van genoemde bevindings.*

*Die hoofdoel was hier, soos reeds genoem, om te bepaal of daar 'n beduidende verskil bestaan tussen die response van bestuur en werknemers – of daar dus verskille (of ooreenkomste) bestaan tussen die kommunikasiebehoefte van werknemers en bestuur op 'n Platinamyn.*

##### 6.3.5.2.1 BIOGRAFIESE GEGEWENS:

*Die volgende informasie word saamgevat in dieselfde formaat as die vraelys, op een uitsondering na, naamlik by die respons oor beide posisie en posgradering. Hier is gegewens verwerk om ook op 'n vyfpunt-skaal in te pas. Die postitels is gebruik om kruisverwysing te dien met response 27 en 28 (Departemente) en die posvlakke is in die vyfpunt-skaal ingepas, en wel soos volg:*

- (1) Halfgeskoolde werkers (Patterson A-Band);*
- (2) Geskoolde werkers (Patterson B1 – B4);*
- (3) Toesighouers (Patterson B5 – C2);*
- (4) Junior Bestuur (Patterson C4 – D2); en*
- (5) Bestuur (Patterson D3 – E3).*

Vervolgens 'n opsomming van die Biografiese gegewens:

21. Geslag:

Manlik	388	Vroulik	41	(-1)
--------	-----	---------	----	------

22. Moedertaal:

Afrikaans	76
Engels	37
Setswana	117
Xhosa	60
Suthu	16

23. Moedertaal (vervolg)

Zulu	6
Sepedi	81
Shangaan	23
Swazi	10
Ander	4

24. Ouderdom:

Jonger as 25 jaar	33
26 – 35 jaar	137
36 – 45 jaar	155
46 – 55 jaar	96
56 – 65 jaar	9

25. Opvoedkundige kwalifikasies

Graad 1 – 5	125	ABET 1&2
Graad 6 – 9	98	ABET 3&4
Graad 10 – 12	142	
Sertifikaat of diploma	50	
Graad of hoër	14	(-1)

26. Huidige posisie en posgradering

Posvlak : Half-geskoold	175
Geskoold	118
Toesighouer	96
Junior Bestuur	30
Bestuur	11

27. Departement

Mynbou	215
Ingenieurs/Logist.	44
Finans & Admin	25
Veiligheid & V/beh.	14
Beskermings-diens	9

28. Departemente (vervolg)

Metallurgie	65
Personeel/HR	40
Mediese diens	3
Hulpbronne/Res	12
Ander	3

- Uit bostaande gegewens is dit duidelik dat die Mynbedryf nog grootliks van manlike arbeid gebruik maak. (388 mans teenoor slegs 41 vroue) met een respondent wat nie die keuse aangeteken het nie).
- Die taalgroepe wat mees prominent verteenwoordig is, is Setswana (117), Xhosa (60), Sepedi (81) en Afrikaans (76).

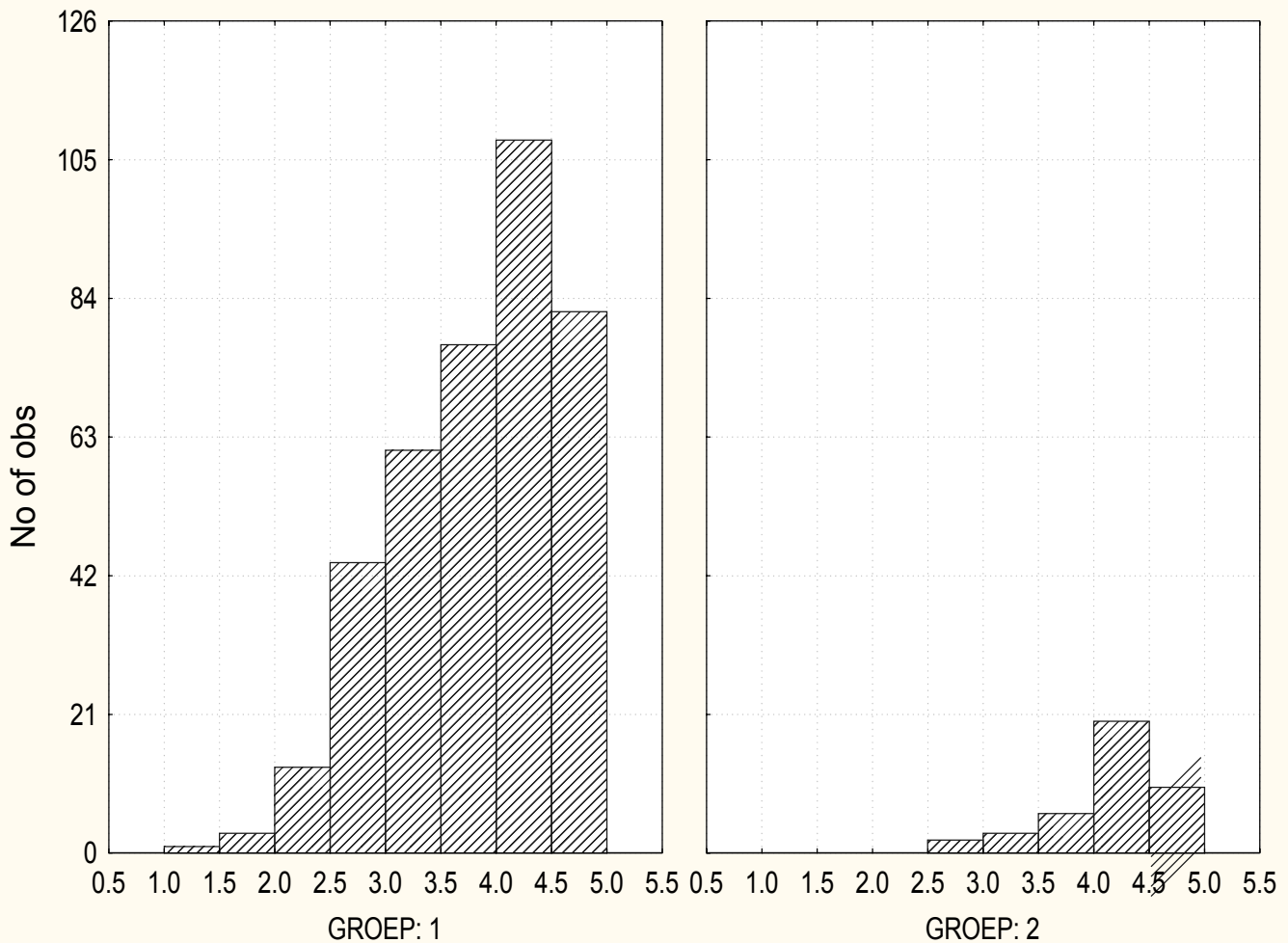
- *Wat ouderdom aanbetref is die meeste respondente in die ouderdomsgroepe 20 – 35 jaar (137) en 36 – 45 jaar (155).*
- *Die meerderheid respondente is in die posgroepe van Half-geskoold (175) en Geskoold (118) met Toesighouers (96) volgende – 'n totaal van 389 in die klas van werknemers (90,46%) Junior Bestuur (30) en Bestuur (11) maak slegs 9,53% verteenwoordig.*
- *Synde die Mynbedryf ('n Platinamyn) sou verwag word dat die meerderheid werkers in die Mynboudepartement werk, dit is dan ook so (215 of 50%) met Metallurgie (65 of 15,11%) en Ingenieur (44 of 10,23%) wat volg.*
- *Die Mediese dienste is swak verteenwoordig (3 of 0,69%) grootliks omdat die Hospitaal en Klinieke op die myn onlangs deel van die Mediese Dienste Departement geword het – 'n aparte Besigheidseenheid.*
- *Die steekproef het, aangesien daar 'n hoë mate van kontrole was weens ongeletterheidsvlakke en die gebruik van opgeleide veldwerkers om hulp te veleen, die beplande verhoudings weerspieël tussen posvlakke, sowel as werknemers teenoor bestuur. Die steekproef was dus verteenwoordigend van die totale Mynpopulasie.*

#### 6.3.5.2.2 REAKSIE OP DIE VRAELYS:

*Soos reeds genoem is reaksie gevra op 20 stellings wat geïdentifiseerde kommunikasiebehoeftes omskryf. Die reaksie was aangedui op 'n vyfpunt-skaal waar (1) totaal verskil en (5) volmondig saamstem die twee pole verteenwoordig.*

*Voordat gekyk word na die reaksie op individuele stellings, die volgende histogram wat die totale gemiddelde response op die stellings, van werknemers en bestuur, aandui.*

Histogram: TOTAAL: =(v1+v2+v3+v4+v5+v6+v7+v8+v9+v10+v11+v12+v13+v14+v15+v16+v



Die verskillende response op die vrae / stellings individueel vir bestuur en werknemers word saamgevat in diagramme wat gegewens, grafies (histogramme) asook beskrywend, saamvat as variasies 1 – 20. Hierdie gegewens word, soos genoem, as addendum tot die verhandeling aangeheg.

#### 6.3.5.2.2.1 VERGELYKING VAN RESPONSE VAN WERKNEMERS EN BESTUUR

Vervolgens 'n vergelyking van die reaksie van bestuur en werknemers op die stellings:

Die volgende tabel vergelyk die persentasie positiewe response (keuses 4 en 5), onseker response (keuse 3) asook die negatiewe (response 1 en 2) van werknemers en bestuur op elke stelling. Hiervolgens is daar vir stellings 1, 4, 2, 5 en 9 die meeste ondersteuning by werknemers, terwyl bestuur 'n hoër voorkeuer ten opsigte van stellings 4, 2, 17, 13, en 6 toon.

**VERGELYKING: % POSITIEWE TEENoor NEGATIEWE RESPONSE BY WERKNEMERS EN BESTUUR.**

RESPONS	STELLING 1		TOTAAL	STELLING 2		TOTAAL	STELLING 3		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	6,94	2,44	6,51	10,54	2,44	9,77	14,40	4,86	13,49
Onsekere	10,54	12,20	10,70	17,48	7,32	16,51	17,99	9,76	17,21
Positief	82,54	85,37	82,79	71,98	90,24	73,72	67,35	85,37	69,07
RESPONS	STELLING 4		TOTAAL	STELLING 5		TOTAAL	STELLING 6		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	7,45	4,88	7,21	12,34	4,88	11,63	11,83	2,44	10,93
Onseker	14,65	2,44	13,49	15,68	12,20	15,35	22,88	12,20	21,86
Positief	77,89	92,68	79,30	71,72	82,93	72,79	65,30	85,37	67,21
RESPONS	STELLING 7		TOTAAL	STELLING 8		TOTAAL	STELLING 9		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	17,99	4,88	16,75	16,20	-	14,65	13,88	4,88	13,02
Onseker	22,11	12,20	21,16	22,11	18,07	21,63	14,91	21,95	15,58
Positief	59,90	82,93	62,07	61,44	82,93	63,49	70,69	73,17	70,93
RESPONS	STELLING10		TOTAAL	STELLING 11		TOTAAL	STELLING 12		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	14,91	7,32	14,19	15,94	9,76	15,35	14,65	9,76	14,19
Onseker	17,48	14,63	17,21	17,74	9,76	16,98	20,31	12,20	19,53
Positief	67,61	78,05	68,60	66,32	80,49	67,67	64,78	78,05	66,05
RESPONS	STELLING13		TOTAAL	STELLING 14		TOTAAL	STELLING 15		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	20,05	4,88	18,60	16,97	9,76	16,28	14,65	7,32	13,95
Onseker	19,79	19,51	19,77	18,25	17,07	18,14	16,71	14,63	16,51
Positief	59,90	75,61	61,39	64,78	73,17	65,58	68,38	78,05	69,31
RESPONS	STELLING16		TOTAAL	STELLING 17		TOTAAL	STELLING 18		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	19,54	4,88	18,14	17,22	-	15,58	18,77	4,87	17,44
Onseker	22,11	24,39	22,33	15,94	12,20	15,58	14,91	12,20	14,65
Positief	57,84	70,73	59,07	66,84	87,80	68,84	66,07	82,93	67,67
RESPONS	STELLING19		TOTAAL	STELLING 20		TOTAAL	STELLING 21		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	8,77	2,44	17,21	17,48	9,77	16,74			
Onseker	15,68	19,51	16,05	17,48	9,76	16,74			
Positief	65,55	78,03	66,74	60,04	80,49	66,51			

*Vir stellings 16, 13, 7, 8, 12 en 14 toon werknemers minder ondersteuning, terwyl hierdie tendens by bestuur bestaan ten opsigte van stellings 16, 9, 14, 13, 10 en 19.*

*Die volgende tabel dui positiewe response in rangorde van voorkeur by werknemers en bestuur aan.*

*Positiewe response (4 en 5) in rangorde van voorkeuer soos gekies*

<i>Stelling</i>	<i>Werknemers</i>	<i>Bestuur</i>
1	1	4
2	3	2
3	8	4
4	2	1
5	4	7
6	13	4
7	18	7
8	16	7
9	5	18
10	7	13
11	10	11
12	14	13
13	18	17
14	14	18
15	6	13
16	20	20
17	9	3
18	11	7
19	12	13
20	17	11

#### 6.3.5.2.2.2 VERDERE STATISTIEKE:

Soos onder (6.3.2) hierbo aangetoon, is die volgende doestellings gestel en statisties getoets:

- ***Te bepaal of die meetinstrument (vraelys) betroubaar is;***
- ***Te bepaal of bepaalde onderliggende faktorkonstruksie teenwoordig is; en***
- ***Te bepaal of daar beduidende verskille bestaan in die response van werknemers en bestuur (kommunikasiebehoefes).***

#### **Is die Meetinstrument betroubaar?**

*'n Meting is betroubaar as dit meestal ware tellings weergee in verhouding tot die fout: 'n indeks van betroubaarheid word gedefinieer in terme van die proporsie ware telling variansie wat aangeteken word by respondente in verhouding tot die totale waargenome variansie.*

Die mees algemene indeks van betroubaarheid is die Cronbach koëffisiënt alfa wat dan ook hier bereken is. Indien alle items totaal en al betroubaar is en dieselfde ding meet (ware telling), dan is die koëffisiënt alfa gelyk aan 1. **By verwerking van die data is 'n Cronbach alfa van 0,917994 en 'n gestandaardiseerde alfa van 0,918178 verkry – die betroubaarheid van hierdie meetinstrument (vraelys) is dus uiters betroubaar bevind.** Die itemkonstruksie toon interne ballans en korrelasie op die vlak van 0,36. 'n Visuele inspeksie van die korrelasiematriks dui ook op 'n redelike interne stabiliteit en ballans tussen die verskillende items. (Verwys na die statistiese data in die aanhangsels, p. 57.)

### **Is bepaalde onderliggende Faktorkonstruksie teenwoordig?**

By die evaluering van die faktorkonstruksie is gekyk na hoofkomponentanalise soos in die statistiese resultaat bevind (sien aanhangsels, p.59 en 60).

Twee konstruksie is geïdentifiseer met hoë Eigenwaardes van onderskeidelik 7,874495 en 1,093431. Dit lyk dus asof die twee konstruksie in die vraelys gestandgedoen word.

### **Bestaan daar beduidende verskille tussen response van wernemers en bestuur?**

Gewoonlik is die uiteindelijke doel van enige navorsing of wetenskaplike ontleding om verwantskappe tussen veranderlikes te bepaal. Daar word gepoog om hierdie verwantskappe op die eenvoudigste wyse moontlik te bepaal. Op bladsy 61 van die aangehegde statistiese resultaat word  $t$  – waardes, sowel as  $p$  – vlakke aangedui. Die  $t$  – waardes toon die verskille aan tussen gemiddeldes van die resultaat, terwyl die  $p$  – vlakke aantoon of die resultaat statisties betekenisvol is. 'n  $P$  – vlak van 0,05 en kleiner dui aan dat daar 'n beduidende verskil bestaan tussen die resultaat verkry tussen die twee groepe response, terwyl  $p$  – vlakke wat groter is op betekenisvolle ooreenkomste dui.

Uit die verwerkte resultaat kan dan afgelei word dat daar betekenisvolle (statisties beduidend) verskille by response ten opsigte van tien stellings bestaan (2,6,7,8,11,12,13,17,18 en 20), terwyl betekenisvolle ooreenkomste bestaan by die response ten opsigte van die ander 10 stellings.



6.3.6 GEVOLGTREKKINGS:

**Daar is dus bewys:**

- *Dat die meetinstrument (vraelys) betroubaar is;*
- *Dat bepaalde onderliggende faktorkonstruksie teenwoordig is; en*
- *Dat daar beduidende verskille, maar ook ooreenkomste, bestaan in die response van werknemers en bestuur op die twintig stellings of kommunikasiebehoefte.*

*Deur op hierdie behoeftes – waar hulle verskil, maar ook waar hulle ooreenstem - te konsentreer tydens interaksie in die werksituasie, nou dat daar 'n hoë mate van bewustheid bestaan, sal beide partye se kommunikasiebehoefte grootliks bevredig word en sal die motivering wat volg, lei tot verhoogde doeltreffendheid wat tot voordeel van beide partye sal wees.*

6.3.7 AANBEVELINGS:

- *Dat die geïdentifiseerde behoeftes in alle vorme van kommunikasie sterk figureer en dat werknemers / bestuur hieroor ingelig word.*
- *Dat beplanning van enige kommunikasieveldtog hierdie behoeftes as basis het.*
- *Dat hierdie behoeftes as raamwerk dien ten opsigte van die funksionering van kommunikasiesentrums op die Myn.*
- *Dat by die Werksplekforums van die geïdentifiseerde behoeftes as vaste punte op agendas geplaas word vir maandelikse vergaderings.*
- *Dat voorsiening gemaak word vir gereelde terugvoering aan werknemers deur bestuur ten opsigte van hierdie behoeftes.*
- *Dat maandelikse Maatskappy publikasies en nuusbriewe hierdie behoeftes gereeld aanspreek.*
- *Dat kanale geskep word vir werknemers om op groeps- en individuele vlak toegang tot bestuur te hê, byvoorbeeld:*
  - *Persoonlike onderhoude / konsultasies – oopdeur beleid.*
  - *Sisteem van voorstelle ten einde innovering en deelname te stimuleer.*
  - *Werksgroepbesprekings waartydens werknemer bydraes aangemoedig word.*

- *Dat aandag gegee word aan die kommunikasievaardighede van bestuurs- en werknemerverteenwoordigers. Dat opleidingsprogramme ontwikkel word en grootskaalse praktiese opleiding aangepak word met geïdentifiseerde behoeftes as basis.*

***Deur die toepassing van hierdie bevindinge op die werksituasie sal kommunikasie tussen werknemers en bestuur onderskraag en verbeter kan word!***

*In die volgende hoofstuk word dan gepoog om bevindinge uit hierdie navorsing toe te pas op die werksituasie en aan die hand hiervan die bevindinge prakties toepasbaar te maak. Daar word ruimskoots gebruik gemaak van diagramme asook tabelle wat informasie bevat ten einde voorstelle verder toe te lig en te ondersteun. Daar word dus gepoog om die navorsingsresultaat prakties aan te wend.*