

'n VERSOENINGSTRATEGIE TUSSEN VERGOEDINGSBEHOEFTE
BY WERKNEMERS EN VERGOEDINGSDOELWITTE VAN 'n
MYNBOU-ONDERNEMING

deur

HERCULES JACOBUS SCHEFFER

Voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER

in die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte

Universiteit van Pretoria
Pretoria

10 Mei 1981

D A N K B E T U I G I N G S

Baie dankie aan die volgende persone vir hulp en bystand om hierdie studie te kon onderneem en voltooi :-

My werkgewer, wat my finansieël ondersteun en toegelaat het om die navorsingsmateriaal vir 'n verhandeling te gebruik.

Mnr P J Venter, my studieleier, vir onvermoeide leiding, geesdrif en opbouwende kritiek.

Prof W vd M Herholdt, vir taktvolle leiding aan die begin, voordat 'n studieleier aangewys was.

Mnr J B Venter (Barry) vir inspirasie en motivering om die verhandeling te doen.

Dr J P Momberg (Hans) en mnr I Tait (Sakkie), vir wenke om die vraelys te verbeter.

Mnr J H Coetzer vir sy hulp met rekenaarverwerking van die vraelys.

Al die werknemers van die tersaaklike onderneming wat die vraelys voltooi het.

Mev A du Plooy vir die finale tik van die verhandeling.

My eggenote en kinders, Levina, Hercules en Brendina vir ondersteuning, maar veral vir persoonlike opoffering om my in die aande en vakansiedae tyd te gun vir studie.

My Skepper vir genade om die studie te kon doen.

S A M E V A T T I N G

'n VERSOENINGSTRATEGIE TUSSEN VERGOEDINGSBEHOEFTE BY
WERKNEMERS EN VERGOEDINGSDOELWITTE VAN 'n MYNBOU-
ONDERNEMING

DEUR : HERCULES JACOBUS SCHEFFER
LEIER : MNR P J VENTER
DEPARTEMENT : SIELKUNDE

VERHANDELING INGEDIEN VIR MAGISTERGRAAD

Vergoedingsadministrasie is in 'n sekere mynbou onderneming gedoen sonder formele beleid, prosedures en behoorlike marknavorsing. Geen spesifieke doelwitte met vergoeding is gestel nie. Werknemers werk vir verskeie filiale versprei oor Transvaal, Natal en die Vrystaat, onder verskillende diensvoorwaardes.

Navorsing oor vergoedingsbehoefte van werknemers is nooit gedoen nie en haas onbekend.

Toepaslike literatuur is bestudeer. Uit die inligting is 'n model saamgestel wat 'n strategie aandui waarvolgens vergoedingsbehoefte by werknemers met vergoedingsdoelwitte van bestuur versoen kan word.

Vergoedingsbehoefte by werknemers is nagevors deur 'n vraelys te laat voltooi. Verwerking is hoofsaaklik met 'n rekenaar gedoen.

Navorsing was egter beperk deur groot afstande tussen sentra wat persoonlike kontak uitgeskakel het. Vrae is egter volledig beantwoord.

Verskeie vergoedingsbehoefte is bepaal. Posvlakverskille is aangetref. Werknemers is ook bereid om meer te presteer indien aanspooringstelsels in werking gestel word.

Aanbevelings is aan Bestuur gemaak waarvolgens vergoedingsbehoefte bevredig kan word en moontlik produksie kan verhoog.

S U M M A R Y

A S T R A T E G Y T O R E C O N C I L E R E M U N E -
R A T I O N N E E D S O F E M P L O Y E E S A N D
R E M U N E R A T I O N O B J E C T I V E S O F A
M I N I N G - E N T E R P R I S E

BY : HERCULES JACOBUS SCHEFFER
LEADER : MR P J VENTER
DEPARTMENT : PSYCHOLOGY

THESIS SUBMITTED FOR MASTERS DEGREE

Remuneration administration is practised by a certain mining enterprise without formal policy, procedures and comprehensive knowledge regarding market tendencies. Research in remuneration needs of employees has not been carried out and therefore little known. These mentioned facts initiated this research.

Applicable literature was studied and key aspects of a scientific remuneration system noted. From these key aspects a model was constructed indicating a strategy to reconcile remuneration needs of employees with remuneration objectives of the employer.

Knowledge of employees needs was gained by sending a questionnaire, consisting of 34 questions, to a representative sample employees. Most of the questions were processed by computer and the remaining by hand.

Recommendations were made accordingly to establish greater remuneration satisfaction with employees and to reduce frustration. Actions whereby management can obtain fulfilment of its remuneration objectives were also recommended.

By implementing the strategy greater productivity may be achieved.

I N H O U D S O P G A W E

<u>HOOFSTUK 1 : INLEIDING</u>		<u>Bladsy</u>
1.1	PROBLEEMSTELLING IN DIE TERSAAKLIKE MYNBOU ONDERNEMING	1
1.1.1	Organisatoriese beheer	2
1.1.2	Diensvoorwaardes	2
1.1.3	Vergoeding	4
1.1.4	Posevaluasie	5
1.1.5	Bemanning	5
1.1.6	Werknemersbehoeftes	5
1.1.7	Samevatting	6
1.2	MOONTLIKE PROBLEEMOPLOSSINGS	6
1.2.1	Eenvormige diensvoorwaardes	6
1.2.2	Gelykwaardige vergoeding	8
1.2.3	Onderhandeling deur middel van werknemerverteenwoordigers	9
1.2.4	Bewerkstellig 'n versoeningstrategie tussen vergoedingsdoelwitte van die onderneming en vergoedingsbehoeftes van die werknemers	10
1.3	BYDRAE EN DOEL VAN ONDERSOEK	11
<u>HOOFSTUK 2 : VERGOEDING</u>		
2.1	OMSKRYWING VAN VERGOEDING	13
2.2	RASONAAL ONDERLIGGEND AAN VERGOEDING	15
2.3	DIE PLEK EN WAARDE VAN VERGOEDING IN 'n ONDERNEMING	16
2.3.1	Die werkgewer se doelwitte met vergoeding	18
2.3.2	Vergoedingsbehoeftes van werknemers	18
2.3.2.1	Kulturele invloede	18
2.3.2.2	Rangorde of prioriteit van behoeftes	19
2.3.2.3	Die belangrikheid van geld en verwante vergoeding na aanleiding van Lawler	28
2.3.2.4	Individuele aspekte wat vergoedingsbehoeftes beïnvloed	31
2.4	SAMEVATTING	32
<u>HOOFSTUK 3 : DIE INVLOED VAN VERGOEDING OP DIE FUNKSIONERING VAN WERKNEMERS IN TERME VAN ORGANISASIEDOELWITTE</u>		

3.1/...

I N H O U D S O P G A W E

	<u>Bladsy</u>
3.1	VERGOEDING AS MOTIVEERDER 34
3.1.1	Die Motiveringsmodel van Lawler 35
3.1.1.1	Inspanning van prestasie 37
3.1.1.2	Die aantreklikheid van moontlike resultate verkry na prestasie 37
3.1.1.3	Eie waardeskatting 39
3.1.1.4	Eie en waargenome ervaring 39
3.1.1.5	Interne versus eksterne beheer van omgewing 40
3.1.1.6	Behoeftbevreeding 40
3.1.1.7	Regverdigheid en toepaslikheid van resultaat 40
3.1.1.8	Benadering tot probleemoplossing 41
3.1.1.9	Vermoëns 41
3.1.1.10	Vergoeding 41
3.1.2	Verskillende tipes vergoeding as motiveerders 42
3.1.2.1	Voorwaardes wat lei tot doeltreffende vergoeding 42
3.2	GEBREKKIGE VERGOEDING AS DEMOTIVEERDER 45
3.2.1	Dwarsboming van werknemersdoelwitte wat deur vergoeding verweselik word 48
3.2.2	Energie onproduktief aangewend om frustrasie te oorkom 48
3.2.2.1	Fantasie of dagdrome 50
3.2.2.2	Kompensasie 50
3.2.2.3	Projeksie 50
3.2.2.4	Terugtrekking 51
3.2.2.5	Negativisme 51
3.2.3	Weerhouding van arbeid 51
3.2.3.1	Afwesigheid 52
3.2.3.2	Staking van werk 52
3.2.3.3	Arbeidsomset 53
3.2.3.4	Gevolge van ontevredenheid met vergoeding aan die hand van Lawler se model 53
3.3	SPE-SIFIEKE ORGANISASIEDOELWITTE 54
3.3.1	Werwing van werknemers as doelwit 54
3.3.2	Stabilisering van werknemers as doelwit 56
3.3.3	Die winsdoelwit 57

3.3.4/...

I N H O U D S O P G A W E

	<u>Bladsy</u>
3.3.4	Ontwikkeling van die organisasiedoelwit 58
3.3.5	Langtermyn groei-doelwit 59
3.4	SAMEVATTING 59
<u>HOOFSTUK 4 : INTEGRASIE VAN VERGOEDINGSBEHOEFTE VAN</u>	
<u>WERKNEMERS MET VERGOEDINGSDOELWITTE</u>	
<u>VAN WERKGEWER</u>	
4.1	INTERAFHANKLIKHEID 61
4.2	BEGINSELS VIR 'n VERGOEDINGSTELSEL 62
4.2.1	Vergoedingsbeleid 62
4.2.1.1	Vergoedingsdoelwitte van bestuur 63
4.2.1.2	Ekonomiese stelsel en toestand van die land 64
4.2.1.3	Belange van werkgewer en werknemer 64
4.2.2	Vergoedingsprosedures 64
4.2.3	Werknemersbehoefte 64
4.2.4	Stelsel aanvaar deur werknemers 65
4.2.4.1	Vertroue in bestuur 65
4.2.4.2	Regverdigheid van stelsel 66
4.2.5	Beloning van prestasie volgens posvlak 66
4.2.6	Vergoedingsvermoë van werkgewer 67
4.2.7	Voordele in verhouding met basiese kontantvergoeding 67
4.2.8	Vergoedingstelsel moet inpas by fundamentele bedrywigheid 68
4.2.9	Kundige administrasie van stelsel 68
4.2.10	Kommunikasie van beleid en stelsel 69
4.3	INTEGRASIE STRATEGIEMODEL 70
4.3.1	Politiese en ekonomiese stelsel 70
4.3.2	Arbeids- en verwante wette 70
4.3.3	Die fundamentele bedrywigheid van 'n onderneming 72
4.3.4	Bestuurstyl en bestuurklimaat 72
4.3.5	Maatskappybeleid 73
4.3.6	Organisering 73
4.3.7	Manspesifikasies 74
4.3.8	Vergoedingsbehoefte van werknemers 75

4.3.9/...

I N H O U D S O P G A W E

	<u>Bladsy</u>
4.3.9	76
4.3.10	77
4.3.11	78
4.3.12	80
4.3.13	80
4.4	81
<u>HOOFSTUK 5 : ONDERSOEK NA VERGOEDINGSBEHOEFTE EN</u>	
<u>VERGOEDINGSDOELWITTE IN DIE TERSAAKLIKE</u>	
<u>MYNBOU ONDERNEMING</u>	
5.1	83
5.1.1	83
5.1.2	84
5.1.3	84
5.1.4	84
5.1.5	85
5.1.6	86
5.2	87
5.3	88
<u>HOOFSTUK 6 : GEVOLGTREKKINGS</u>	
6.1	136
6.2	136
6.2.1	136
6.2.2	137
6.2.3	137
6.2.4	137
6.2.5	138
6.3	138
6.3.1	138
6.3.2	138
6.3.3	139
6.3.4	139
6.4	140
6.5	140

TEN/...

I N H O U D S O P G A W E

	<u>Bladsy</u>
TEN OPSIGTE VAN DIENSVOORTSETTING OF -VERLATING	140
6.5.1 Kontantvergoeding	140
6.5.2 Direkte voordele	141
6.5.2.1 Behuising	141
6.5.2.2 Motorskema	141
6.5.2.3 Aantal dae verlof per jaar	141
6.5.2.4 Middagetes by die werk	142
6.5.2.5 Vervoerdienste na en van die werk	142
6.5.3 Sekuriteitsprogramme	142
6.5.3.1 Mediesefonds	142
6.5.3.2 Pensioenfonds	142
6.5.3.3 Lewensversekering	143
6.5.3.4 Studiebeurse en Geleenthede	143
6.6 BEVREDIGING VAN BEHOEFTE VOLGENS DIE HIËRARGIE VAN MASLOW BINNE DIE HUIDIGE VERGOEDINGSTELSEL	144
6.7 EVALUERING VAN HUIDIGE VERGOEDINGS- ADMINISTRASIE	144
6.7.1 Beleid	144
6.7.2 Faktore vir bepaling van vergoeding	145
6.7.3 Ander vergoedingskomponente	145
6.7.4 Keuse oor vergoedingspakket	145
6.7.5 Aansporingstelsels	146
6.7.6 Eenvormige vergoeding by verskillende sentra	146
6.7.7 Prestasie-meting	146
6.7.8 Interne vergelyking van vergoeding	147
6.7.9 Geheimhouding van salarisse	147
6.7.10 Behuisingspraktyk	148
6.7.11 Waardebepaling van poste	148
6.7.12 Beloning vir prestasie	149
6.8 REGVERDIGHEID VAN HUIDIGE VERGOEDINGS- STELSEL	149
6.9 SAMEVATTING	150
<u>HOOFSTUK 7 : SAMEVATTING EN AANBEVELINGS</u>	

7.1/...

I N H O U D S O P G A W E

		<u>Bladsy</u>
7.1	SAMEVATTING	152
7.2	AANBEVELINGS	154
7.2.1	Administrasie	154
7.2.2	Direkte kontant	155
7.2.3	Voordele	156
7.2.4	Sekuriteitsprogramme	156

I N H O U D S O P G A W E - F I G U R E

<u>Figuur</u>		<u>Bladsy</u>
1	ORGANISASIESTRUKTUUR IN DIE TERSAAKLIKE MYNBOU ONDERNEMING	3
2	MASLOW SE RANGORDE VAN BEHOEFTE	20
3	MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE VOLGENS HERSEY & BLANCHARD	24
4	HIËRARGIE VAN BEHOEFTE WAARIN VEILIGHEID OORHEERS	24
5	HIËRARGIE VAN BEHOEFTE WAARIN SOSIALE BEHOEFTE OORHEERS	25
6	HIËRARGIE VAN BEHOEFTE WAARIN EIE WAARDE EN ERKENNING OORHEERS	25
7	HIËRARGIE VAN BEHOEFTE WAARIN SELF- VERWESENLIKING OORHEERS	26
8	'n VERTEENWOORDIGENDE BEHOEFTESTRUKTUUR VAN LAER ONTWIKKELDE GEMEENSKAPPE	27
9	'n VERTEENWOORDIGENDE BEHOEFTESTRUKTUUR VIR MEER ONTWIKKELDE GEMEENSKAPPE	27
10	'n VERTEENWOORDIGENDE BEHOEFTESTRUKTUUR WAAR HOËR ORDE BEHOEFTE OORHEERS	27
11	DIE BELANGRIKHEID VAN GELD : MODEL VAN LAWLER	29
12	BEHOEFTEBEVREDIGING DEUR VERGOEDING	35
13	DIE MOTIVERINGSMODEL VAN LAWLER	36
14	VERGELYKING TUSSEN FAKTORE WAT BEVREDIG EN NIE-BEVREDIG	48
15	GEVOLGE VAN VERGOEDINGSONTEVREDENHEID	55

16/...

I N H O U D S O P G A W E - F I G U R E

<u>Figuur</u>		<u>Bladsy</u>
<u>16</u>	INTEGRASIE STRATEGIEMODEL	71

I N H O U D S O P G A W E - T A B E L L E

<u>Tabel</u>		<u>Bladsy</u>
1	AANSPORINGSWAARDE VAN VERSKEIE TIPES VERGOEDING	44
2	BEOORDELING VAN VERSKILLENDE AANSPORING- STELSELS	46
3	STEEKPROEFGETALLE	83
4	RESPONS OP VRAAG 7 - POSVLAKKE E3 - A1	90
5	RESPONS OP VRAAG 8 - POSVLAKKE E3 - A1	91
6	RESPONS OP VRAAG 9 - POSVLAKKE E3 - A1	92
7	RESPONS OP VRAAG 10 - POSVLAKKE E3 - D1	94
8	RESPONS OP VRAAG 10 - POSVLAKKE C4 - C1	95
9	RESPONS OP VRAAG 10 - POSVLAKKE B4 - A1	96
10	RESPONS OP VRAAG 11 - POSVLAKKE E3 - D1	98
11	RESPONS OP VRAAG 11 - POSVLAKKE C4 - C1	99
12	RESPONS OP VRAAG 11 - POSVLAKKE B4 - A1	100
13	RESPONS OP VRAAG 12 - POSVLAKKE E3 - A1	101
14	RESPONS OP VRAAG 13 - POSVLAKKE E3 - A1	103
15	RESPONS OP VRAAG 14 - POSVLAKKE E3 - A1	104
16	RESPONS OP VRAAG 15 - POSVLAKKE E3 - D1	105
17	RESPONS OP VRAAG 15 - POSVLAKKE C4 - C1	106
18	RESPONS OP VRAAG 15 - POSVLAKKE B4 - A1	107
19	RESPONS OP VRAAG 16 - POSVLAKKE E3 - A1	108
20	RESPONS OP VRAAG 17 - POSVLAKKE E3 - D1	109
21	RESPONS OP VRAAG 17 - POSVLAKKE C4 - C1	110
22	RESPONS OP VRAAG 17 - POSVLAKKE B4 - A1	111
23	RESPONS OP VRAAG 18 - POSVLAKKE E3 - D1	112
24	RESPONS OP VRAAG 18 - POSVLAKKE C4 - A1	113
25	RESPONS OP VRAAG 18 - POSVLAKKE B4 - A1	114
26	RESPONS OP VRAAG 19 - POSVLAKKE E3 - A1	115
27	RESPONS OP VRAAG 20 - POSVLAKKE E3 - A1	116
28	RESPONS OP VRAAG 21 - POSVLAKKE E3 - A1	117
29	RESPONS OP VRAAG 22 - POSVLAKKE E3 - D1	118

30/...

I N H O U D S O P G A W E - T A B E L L E

<u>Tabel</u>		<u>Bladsy</u>
30	RESPONS OP VRAAG 22 - POSVLAKKE C4 - C1	119
31	RESPONS OP VRAAG 22 - POSVLAKKE B4 - A1	120
32	RESPONS OP VRAAG 23 - POSVLAKKE E3 - A1	121
33	RESPONS OP VRAAG 24 - POSVLAKKE E3 - A1	121
34	RESPONS OP VRAAG 25 - POSVLAKKE E3 - D1	123
35	RESPONS OP VRAAG 25 - POSVLAKKE C4 - C1	124
36	RESPONS OP VRAAG 25 - POSVLAKKE B4 - A1	125
37	RESPONS OP VRAAG 26 - POSVLAKKE E3 - A1	126
38	RESPONS OP VRAAG 27 - POSVLAKKE E3 - A1	126
39	RESPONS OP VRAAG 28 - POSVLAKKE E3 - A1	127
40	RESPONS OP VRAAG 29 - POSVLAKKE E3 - A1	128
41	RESPONS OP VRAAG 30 - POSVLAKKE E3 - A1	128
42	RESPONS OP VRAAG 31 - POSVLAKKE E3 - A1	129
43	RESPONS OP VRAAG 32 - POSVLAKKE E3 - A1	130
44	RESPONS OP VRAAG 33 - POSVLAKKE E3 - A1	131
	 BRONNELYS	 157
	 BYLAE 1 : Die Vraelys	 160

H O O F S T U K 1

I N L E I D I N G

Vergoeding is vir elke werknemer in 'n kapitalistiese stelsel van besondere belang. Dit dra 'n boodskap van sy werkgewer, aangaande sy waarde vir die onderneming, aan hom oor. Verder bepaal dit sy koopkrag en beïnvloed gevolglik sy lewensstandaard. Laasgenoemde kenmerk is 'n gewilde onderwerp in die politiek, veral in Suid-Afrika.

Om 'n vergoedingsstelsel enigszins suksesvol te laat funksioneer, behoort die kenmerke daarvan ooreen te stem met die motiewe en voorkeure van werknemers wat deur die onderneming gewerf, behou en motiveer word. Die enigste manier waarop 'n werkgewer kan uitvind watter motiewe en voorkeure onder sy werknemers bestaan, is om dit doelbewus na te vors.

Verskeie faktore bepaal waarom 'n werkgewer en werknemer mekaar aanlok en die invloed van vergoeding moet nie onderskat word nie. Eweneens word die uitgawes van 'n onderneming deur verskillende komponente bepaal, maar dit is nie vreemd dat vergoeding een van die grootste uitgawe-items is nie. Die korrekte aanwending van vergoeding is dus 'n belangrike bestuurstaak. Dit strek nie net tot direkte voordeel van beide werkgewer en werknemer nie, maar ook tot voordeel van die land waarin hulle bedrywig is.

Ten spyte daarvan dat so baie oor vergoeding nagevors en geskryf is, bly die kennis nog ontoereikend. Die sosiale opset waarin ondernemings bedrywig is, verander voortdurend, gevolglik is dit nodig om kennis aan te vul.

1.1 PROBLEEMSTELLING IN DIE TERSAAKLIKE ONDERNEMING

In die onderhawige studie word vergoedingsprobleme in 'n spesifieke mynbou onderneming ondersoek. Genoemde onderneming het eiesoortige omstandighede wat aanleiding

gee/...

gee tot vergoedingsprobleme. Hierdie omstandighede word soos volg bespreek :-

1.1.1 Organisatoriese beheer ⁽¹⁾

Die onderneming is op drie vlakke georganiseer, naamlik 'n hoofkantoor, vier streke en twaalf maatskappye. Die hoofkantoor is in Johannesburg gesetel. Twee streekkantore in Oos-Transvaal en Natal onderskeidelik. Elf van die maatskappye verteenwoordig steenkoolmyne en een 'n prospektermaatskappy. Drie myne is in Natal, een in Oranje-Vrystaat en sewe in Transvaal. Die prospektermaatskappy is ook in Oos-Transvaal.

Indirek word vergoedingsprobleme deur die geografiese verspreidheid veroorsaak. Werknemers op ver afgeleë sentrums het nie dieselfde koop- of ontspanningsgeriewe as diegene naby stede nie. Dit verg bykomende uitgawes om daardie voorregte te bekom. Pryse van artikels is in die kleiner sentrums meestal hoër. Dikwels is dit nodig om kinders na koshuise te stuur en dit bring bykomende uitgawes mee.

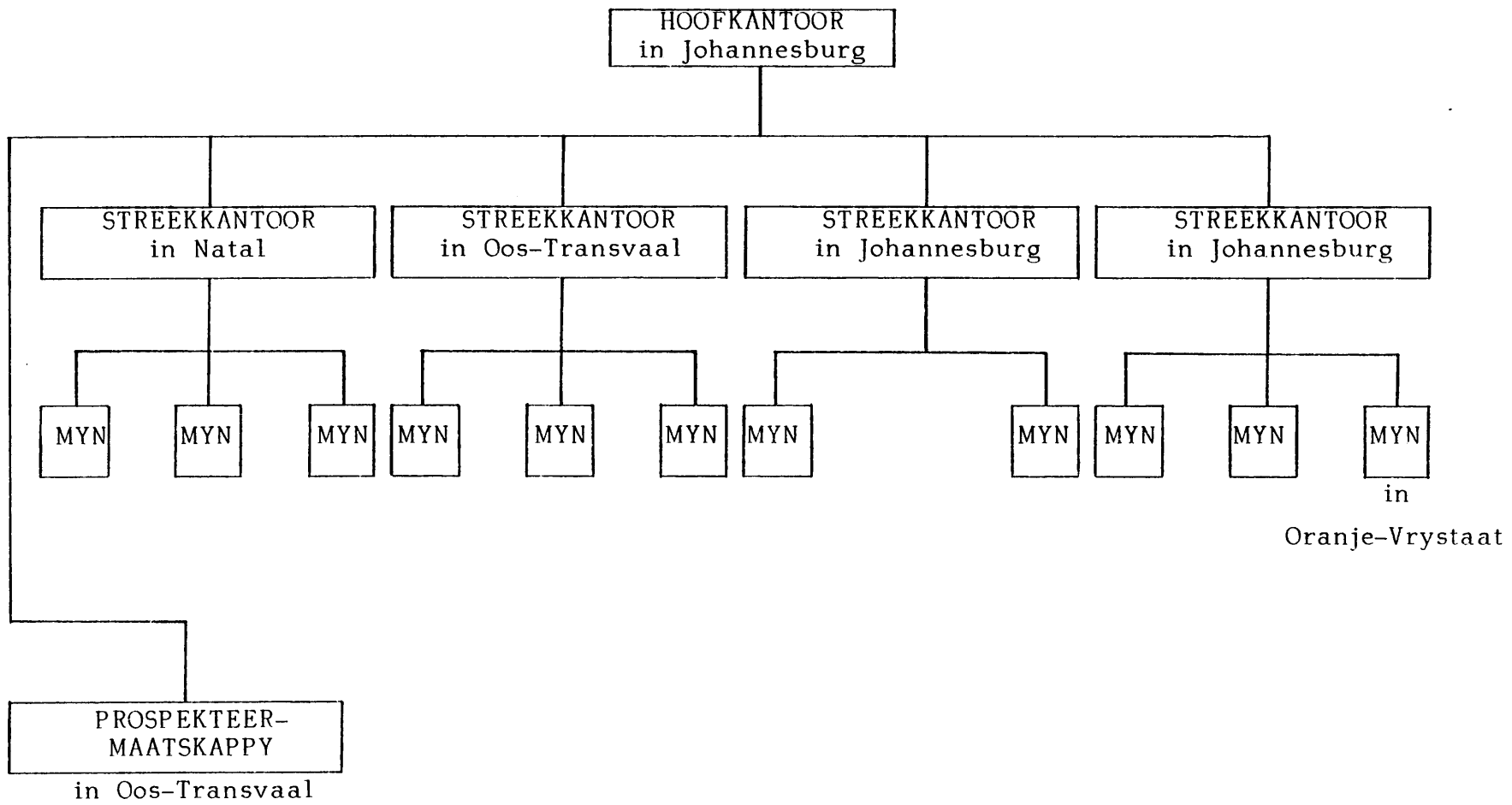
1.1.2 Diensvoorwaardes

Aansienlike verskille ten opsigte van diensvoorwaardes bestaan tussen die sentra. Die belangrike verskille is ondermeer :-

mediesefondsvoordele ;
pensioenfondsvoordele ;
groeplewensversekeringsvoordele ;
vyfdagwerkweek teenoor sesdagwerkweek ;

motorskemas/...

(1) Verwys na Figuur 1 op p. 3



FIGUR 1.

ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE TER
SAAKLIKE MYNBOU ONDERNEMING

motorskemas ;
erkenning van alle openbare vakansiedae teenoor
slegs statutêre vakansiedae ;
aantal dae verlof, per jaar, toegestaan ;
klubontspanningsgeriewe teenoor geen geriewe ;
gratis middagetes teenoor geen etes ;
behuising in dorpe en stede teenoor behuising
op afgeleë myngronde ;
moderne behuising teenoor huise wat al sewentig
jaar oud is ;
huislenings teen gesubsidieerde rentekoerse, belasbare
behuisingstoelae en bykans gratis behuising.

Diensvoorwaardes by die hoofkantoor en twee streke
daar geleë is dieselfde, maar die ander twee streke
het weer eiesoortige voorwaardes wat tot 'n groot mate
ooreenstem. Voorwaardes van die myne en die buitestreke
kom grootliks ooreen, maar daar is verskille ten opsigte
van behuising ; naamlik, bykans gratis by myne
teenoor selfvoorsienend in streke. Streekamptenare
ontvang 'n belasbare behuisingstoelaag wat ontoereikend
is. Hoofkantooramptenare ontvang behuisingslenings
teen lae rentekoerse.

Diensvoorwaardes by myne is bykans dieselfde, maar
verskil ten opsigte van klubgeriewe, afstand tussen
behuising en die myn, veral by geografies verafgeleë
gebiede.

As gevolg van sy eiesoortige bedryf is dit noodsaaklik
dat diensvoorwaardes vir die prospektermaatskappy
aangepas word. Die bevat aspekte soortgelyk aan
hoofkantoor, streke, myne en sommige word spesifiek
vir die maatskappy ingestel.

1.1.3 Vergoeding

Vergoeding/...

Vergoeding is nie sistematies, in verhouding met posvlakke, toegeken nie. Dit bring mee dat amptenare met hoër range, in vele gevalle minder verdien as ondergeskiktes. Gesonde bemanningspraktyke word hierdeur gedwarsboom. Amptenare is onwillig om bevordering of oorplasings te aanvaar. Ongelykheid in vergoeding by onderskeie sentra veroorsaak ontevredenheid.

1.1.4 Posevaluasie

Geen wetenskaplike metode is toegepas om die waarde van poste te bepaal nie, slegs 'n rangorde is volgens tradisie, in vergelyking met ander myne opgestel. Die verhouding tussen posvlakke by myne, streke en hoofkantoor word meer op grond van persoonlike oordeel bepaal. Dit dui op 'n gebrek aan 'n formele vergoedingsbeleid en prosedures wat die hantering van vergoedingsprobleme bemoeilik. Dit blyk dat vergoedingsbestuur op tradisie, presedente, persoonlike oordeel en rowwe markvergelykings berus.

1.1.5 Bemanning

Amptenare kan by enige sentrum geplaas word, hetsy 'n aanstelling van buite, laterale verplasing of verplasing met bevordering. Verplasings kan in enige rigting geskied, naamlik van 'n myn na 'n streek, of na hoofkantoor of andersom. Selfs ook van myn na myn of streek na streek. Soms word amptenare tydelik verplaas ter wille van opleiding.

1.1.6 Werknemersbehoefte

Kennis van werknemersbehoefte ten opsigte van vergoeding is baie beperk. Geen sisteem of wetenskaplike metodes word aangewend om behoeftes te bepaal nie. Behoeftes

word/...

word meestal op negatiewe wyses bekend, soos klagtes en besware. Soms word individuele versoeke gerig. Ongelukkig neem senior amptenare dikwels 'n negatiewe houding in teenoor individuele versoeke, omdat ontevredenheid versoeke motiveer.

Behoeftes kan afgelei word van besware of klagtes soos die volgende, wat dikwels voorkom :-

netto inkomste verminder tydens verplasings van myne na streekkantore, as gevolg van verlies aan behuisingsvoordele ;

die volgende huis het minder vertrekke, gevolglik moet van die meubels verkoop of weggepak word en lewensstandaard sal verlaag ;

kinders moet na koshuise gestuur word en dit bring uitgawes en ontwrigting mee ;

eggenotes wil dikwels nie in afsondering op myngronde woon nie ;

vergoeding na bevordering verskaf nie voldoende kompensasie vir langer werksure en verantwoordelikhede nie.

Die omvang en ernstigheid van die griewe is onbekend, maar dit lei geen twyfel dat daar ontevredenheid en definitiewe behoeftes bestaan nie.

1.1.7 Samevatting

Die verskillende probleemgebiede kan soos volg saamgevat word :-

die betrokke mynbou onderneming strek oor 'n groot
geografiese/...

geografiese gebied met dienooreenkomstige verspreiding van werknemers. Verskillende diensvoorwaardes geld in sekere geografiese gebiede, ten spyte daarvan dat al die werknemers vir 'n gemeenskaplike onderneming werk ;

onvoldoende kennis van, en begrip vir vergoedingsbehoefte van werknemers bestaan ;

gebrek aan 'n deeglike geformuleerde beleid, prosedures en riglyne oor vergoedingsbestuur.

1.2 MOONTLIKE PROBLEEMOPLOSSINGS

1.2.1 Eenvormige diensvoorwaardes

Diensvoorwaardes behels al daardie eise wat die werkgewer en werknemer aan mekaar stel om 'n diensooreenkoms aan te gaan. Die werkgewer verwag 'n sekere prestasie van die werknemer onderhewig aan gepaardgaande reëls en regulasies. In ruil daarvoor word vergoeding aangebied. Die werknemer verwag 'n besondere vergoedingspakket, gebonde aan reëls en regulasies, en in ruil daarvoor word arbeid of prestasie gelewer.

'n Voor die handliggende oplossing blyk te wees om eenvormige diensvoorwaardes op alle sentra van toepassing te maak, maar daar bestaan egter die volgende struikelblokke :-

Die Kamer van Mynwese is 'n werkgewersorganisasie wat met vakbonde en vakverenigings diensvoorwaardes beding. Hierdie voorwaardes is egter net op myne tussen werkgewer en werknemer van toepassing. Soos verder aan verduidelik, word hoofkantoorwerknemers nie deur die Kamer se ooreenkomste geraak nie.

Werkgewer/...

Werkgewer- en werknemerorganisasies veroorsaak dat daar meer ooreenkoms tussen diensvoorwaardes by myne van verskillende mynhuise is, as tussen myne en hulle betrokke hoofkantoor.

Die hoofkantore is almal in Johannesburg geleë, waar 'n andersoortige sosiale sisteem as op die platteland bestaan. Werkgewers het 'n vryer hand om diensvoorwaardes te bepaal. Werknemers het ook 'n groter keuse van werkgewers, aangesien hulle nie noodwendig net vir mynhuise hoef te werk nie. Lewenskoste is meer vergelykbaar in Johannesburg as wat dit oor die uitgestrekte platteland is. Die hoofkantoor van 'n mynhuis kompeteer dus op die Johannesburgse arbeidsmark en is geneig om diensvoorwaardes dienooreenkomstig op te stel.

Eenvormige diensvoorwaardes, oor al die sentra heen, blyk dus nie prakties uitvoerbaar te wees nie.

1.2.2 Gelykwaardige vergoeding

Indien gelykwaardige vergoeding per posvlak oor al die sentra heen bepaal word, behoort dit sommige probleme uit die weg te ruim. Laterale verplasings en aanstellings van buite, behoort nie meer probleme op te lewer nie. Om egter werklike gelykwaardige vergoeding te bepaal, is nie so eenvoudig nie. Faktore wat deur een werknemer as 'n uitgawe of 'n probleem beskou word, is vir 'n ander voordelig. Byvoorbeeld, sommige persone wil juis in 'n stad woon teenoor ander wat verkies om op die platteland te woon. Almal kan egter nie volgens behuisingskeuse geplaas word nie.

Die moontlikheid om vergoedingswaarde van faktore soos die volgende te bepaal is prakties beperk :-

sportgeriewe/...

sportgeriewe ;
behuising in dorp, stad of op 'n myn ;
verskille ten opsigte van aantal vertrekke per
huis ;
oppervlakte van huise en tuine ;
reis deur stadsverkeer na die werkplek ;
kinders wat uit die huis skoolgaan of na 'n koshuis
moet gaan ;
besonder lae huurtariewe vir mynbehuising teenoor
lenings om 'n eie huis te bekom.

Amptenare is besonder gevoelig oor hierdie aspekte.

Gelykwaardige vergoeding sonder kennis van werknemersbehoefte as 'n moontlike probleemoplossing, het dus beperkte uitvoerbaarheid.

1.2.3 Onderhandeling deur middel van werknemersverteenvoerders

Mynamptenare sowel as streekamptenare met range van eerstevlak toesighouer en laer, behoort volgens bestaande diensvoorwaardes aan verenigings. Hierdie verenigings verteenwoordig werknemers van verskillende mynhuise wat lede van die Kamer van Mynwese is. Oor diensvoorwaardes word op 'n breë grondslag namens die lede, met die Kamer onderhandel. Dit is nie die taak of doel van die verenigings om diensvoorwaardes vir een mynhuis te bepaal nie. Twee verdere beperkende faktore is die feit dat amptenare van die hoofkantoor aan geen vereniging behoort nie en dat senior amptenare by alle sentra ook nie aan enige vereniging behoort nie.

Om die tekortkominge van onderhandeling deur industrieverenigings te bowe te kom, kan alternatiewelik 'n komitee-

stelsel/...

stelsel vir die betrokke onderneming in werking gestel word. Die volgende probleme wat die sukses van onderhandeling beperk, word egter voorsien :-

Amptenare van die laagste rang tot op middelbestuursvlak van alle sentra behoort in so 'n komitee verteenwoordig te wees. Indien slegs verteenwoordigers met lae range getrek word, sal die senior amptenare nie hulle onderhandelinge aanvaar nie. Dit sal daarop neerkom dat ondergeskiktes vir hoofde voorskryf. 'n Komitee bestaande uit slegs senior amptenare is ook nie verteenwoordigend van alle range nie. Komiteelede sal dus uit alle vlakke gekies moet word, maar gedurende sittings sal die seniors waarskynlik oorheers, aangesien 'n junior nie maklik teen sy hoofde se wense gaan nie.

Dit is waargeneem dat genoemde beperkinge van toepassing op die betrokke mynbou onderneming is.

Verder maak die huidige gebrekkige kennis aangaande die behoeftes van amptenare, verteenwoordiging 'n moeilike taak. Hier is dus 'n behoefte aan 'n intensiewe ondersoek ten einde doeltreffende verteenwoordiging daar te stel.

1.2.4 Bewerkstelling 'n versoeningstrategie tussen vergoedingsdoelwitte van die onderneming en vergoedingsbehoefte van die werknemers

Die mynbou onderneming onder bespreking, ly gebrek aan duidelikheid oor vergoedingsbehoefte van sy werknemers en sy eie vergoedingsdoelwit. In die onderhawige ondersoek sal gepoog word om met behulp van vraelyste

en/...

en moontlike onderhoude vergoedingsbehoefte by werknemers te peil. Vergoedingsdoelwitte van die ondernemings sal afgelei word van dokumente wat 'n aanduiding mag gee.

Hierdie gegewens kan aanleiding gee tot die daarstel van 'n model waarvolgens 'n strategie bepaal kan word te einde, vergoedingsgewys, 'n versoening te bewerkstellig tussen die onderneming as werkgewer, en sy werknemers.

1.3 BYDRAE EN DOEL VAN ONDERSOEK

Die moontlike bydrae van die beoogde versoeningstrategie kan soos volg uiteengesit word :-

- 1.3.1 vergoedingsbeleid, prosedures en riglyne kan vir die onderneming opgestel word ;
- 1.3.2 huidige vergoedingsprobleme in die onderneming behoort geëlimineer of grootliks verlig te word ;
- 1.3.3 werknemers behoort meer persoonlike waarde en voordeel uit vergoeding te kan kry, wat waarskynlik werksmotivering sal aanmoedig ;
- 1.3.4 vergoedingsdoelwitte van die onderneming behoort bereik te kan word ;
- 1.3.5 ander mynbedrywe met soortgelyke probleme kan dit toepas as vetrekpunt tot probleemoplossing ;
- 1.3.6 dit behoort algemene toepassingswaarde in andersoortige bedrywe te hê.

DIE / ...

DIE DOEL VAN DIE ONDERSOEK IS TWEELIEDIG, NAAMLIK :-

OM 'n VERSOENINGSMODEL TE ONTWIKKEL WAT 'n BYDRAE KAN LEWER TOT 'n STRATEGIE WAARDEUR VERGOEDINGSBEHOEFTE VAN WERKNEMERS MET VERGOEDINGSDOELWITTE VAN DIE ONDERNEMING VERSOEN KAN WORD.

OM ONDERSOEK TE DOEN NA VERGOEDINGSBEHOEFTE VAN WERKNEMERS EN VERGOEDINGSDOELWITTE VAN DIE WERKGEWER TEN EINDE AANBEVELINGS IN DÍE VERBAND TE MAAK.

H O O F S T U K 2

V E R G O E D I N G

In hierdie studie word vergoeding as sentrale tema betrek. Dit is dus noodsaaklik dat daar vervolgens besin word oor die begrip vergoeding en die plek daarvan in die bedryf.

2.1 OMSKRYWING VAN VERGOEDING

Lawler (1971, p.1) beskryf vergoeding soos volg :-

"In line with this term 'pay' will be used to refer to money, fringe benefits, and other commodities that have financial value which organisations give to employees in return for their services."

Hierdie omskrywing dui aan dat 'pay' (vergoeding) in kontant, voordele en dienste ontvang kan word. Dit impliseer dat vergoeding meetbaar en oordraagbaar moet wees.

Die omskrywing van Kosiol (1963, in Meij, p.131) dra 'n soortgelyke begrip oor, naamlik :-

"Wages, in die widest sense of the word, is understood to mean any remuneration paid to a working person. They also include family allowances, relief pay, financial support, and other social benefits."

'Wages' word in die praktyk vertaal as lone. Lone word in hierdie omskrywing gelyk gestel aan vergoeding, wat nie net kontant insluit nie, maar ook voordele en dienste.

In 'n artikel omskryf Farrel (1976, p.557) vergoeding

soos/...

soos volg :-

"Total compensation is defined as all forms of direct and indirect pay, i.e. base salaries, commissions, bonuses, life insurance, medical protection, pensions, pay continuance or wage replacements, paid time off, perquisites and all forms of capital accumulations (such as savings plans, profit sharing, stock options, thrift incentive and deferred compensation)."

'n Aspek van vergoeding, wat uit hierdie omskrywing beklemtoon word, is uitgestelde voordele. Farrel is dit ook eens met die vorige omskrywings dat vergoeding kontant, voordele en dienste insluit.

Vergoeding word nog wyer omskryf deur Dunn and Rachel, (1971, p.9) :-

"The following factors are basic elements of a compensation system :- (1) the immediate job itself ; (2) the traditional wage, salary, fringe benefit, profit sharing and related extrinsic rewards programme ; (3) the worker's relations with his supervisors ; (4) the worker's relations with his group ; and the worker's relations with the work organisation as a whole."

Hierdie omskrywing kom ooreen met die vorige aanhalings. Daar word egter 'n element bygevoeg, naamlik die intrinsieke waarde van werk. Die probleem met intrinsieke waarde is dat dit individueel en besonder subjektief van aard is. Hierdie omskrywing hou ook meer verband met motivering en nie soseer met vergoeding in 'n ware sin van die woord nie. Die bewering wat laasgenoemde skrywers (p.102) maak dat :-

"Compensation is a reward for services rendered. The reward package, made up for both monetary and non-financial

benefits/...

benefits",

sluit by die vorige aanhalings aan.

Wanneer die verskillende omskrywings ontleed word, kom 'n aantal gemeenskaplike elemente en faktore ten opsigte van vergoeding, na vore :-

vergoeding word onmiddellik, in die toekoms, of na gelang van gebeurlikheid ontvang ;

komponente kan identifiseer word en 'n finansiële waarde daaraan toegeken word ;

dit word gegee vir dienste gelewer ;

daar is 'n werkgewer / werknemer verhouding ;

daaroor kan onderhandel word.

2.2 RASIONAAL ONDERLIGGEND AAN VERGOEDING

In 'n kapitalistiese samelewing word dit van elke persoon wat kan werk, verwag om in sy eie behoeftes te voorsien. Sedelike norme en landswette verbied die persoon om te steel of om homself ten koste van ander te verryk. Vaste eiendom en alle roerende goedere word óf deur die staat óf privaat besit. Om dus enige eiendom, goedere en dienste te bekom, moet die ontvanger 'n teëprestasie lewer. Die teëprestasie is om óf daarvoor te betaal óf daarvoor te werk. In die meeste gevalle moet betaal word. Vergoeding in kontant maak dit dus moontlik om lewensmiddele en dienste te bekom. Vergoeding wat as voordele of dienste ontvang word, het die kontant reeds in 'n lewensnoodsaaklikheid omskep, soos byvoorbeeld huisvesting en mediese dienste. Om dus aan sy

lewensbehoefte/...

lewensbehoefte te voorsien, moet die werknemer diens aan 'n werkgewer lewer ten einde vergoeding te kan ontvang.

Die werkgewer stel weer belang in produksie en wins. Om dit te bewerkstellig, het hy onder andere ook werknemers nodig. Die werkgewer kan nie gratis arbeid bekom nie en moet daarvoor vergoed. Hoe hoër vergoeding hoe meer is daardie arbeid vir die werkgewer werd. Vergoeding het direkte invloed op die lewenspeil van werknemers, daarom is vergoeding 'n primêre kommoditeit in 'n ekonomie en 'n onderneming.

Brennan (1963, p.14) wys daarop dat enige vergoedings-teorie en beleid verband hou met 'n bepaalde tydvak in 'n ekonomiese stelsel. Byvoorbeeld, ten tye van ekonomiese resessie en werkskaarste, behoort werknemers nie hoë vergoedingseise te stel nie. Verbetering in vergoedings-programme kan ook tydelik opgeskort word. Dunn en Rachel (p.24) maak die volgende stelling :-

"In this sense, all wage theory is relative to a particular place, a particular set of conditions, a particular time, and a particular intellectual climate. Economic conditions change, and theories that were valid and helpful at one time may no longer be useful."

2.3 DIE PLEK EN WAARDE VAN VERGOEDING IN 'n ONDERNEMING

Vergoeding is die skakel tussen die ondernemer of werkgewer en die werknemer. Dit is een van die faktore wat die twee partye na mekaar trek en bind. Werkinhoud en arbeidsbetrokkinge het ook 'n bindingselement maar val buite die bestek van hierdie studie. Die oorsake van stakings in Brittanje dui duidelik daarop dat dit meestal oor een of ander vorm van vergoeding of lewensbestaan

gaan/...

gaan. Selfs dispute oor werksinhoud gaan oor die vergoeding van werknemers. Omdat ontevredenheid oor vergoeding redelik maklik deur werknemers formuleer kan word en so gou tot arbeidsonrus en dus laer produktiwiteit lei, kan 'n onderneming nie meer funksioneer sonder 'n doeltreffende en goed geformuleerde vergoedingsprogram nie. Brennan (1963, p.3) kom tot die volgende gevolgtrekking :-

"A normal wage and salary administration programme is essential to the success of any industrial enterprise ; its importance is now widely recognised."

'n Belangrike aspek van 'n vergoedingstelsel is dat dit moet aanpas by die tipe onderneming en bestuurstyl (Scott en Cummings 1973, p.372). Daarom moet elke onderneming 'n stelsel vir sy eie, unieke omstandighede opstel. Lawler (1971, p.4) beweer dat 'n stelsel wat in een onderneming suksesvol is, nie noodwendig so geslaagd in 'n ander onderneming mag wees nie.

Die volgende stelling deur Younger (1975, in Bowey, p.173) gee perspektief aan vergoeding in 'n onderneming :-

"Wages and salaries have two aspects. To the wage and salary earners they are a receipt or income. To the employing organisation wages and salaries are cost items from which an effective return should be obtained. In order to match the needs of both employer and employee, a wage and salary structure must satisfy two main requirements. It must provide pay at levels which allow the employing concern to attract and retain the number and quality of people it needs and also provide for pay differentials which reflect the differences in relative importance of jobs to the employer and which are acceptable to the employees. The structure and method of payment should also encourage employees to develop their capacities and their performance in ways which will be of benefit to

themselves/...

themselves and to the employing organisation."

Nie net die bindingsaspek nie, maar ook die motiveringswaarde van vergoeding, word in hierdie stelling uitgebeeld. Uitgawes aan vergoeding moet nie as 'n koste beskou word wat aangegaan word om 'n aantal werknemers te kry nie, maar eerder as 'n belegging in mense. 'n Belegging wat moontlik 'n opbrengs kan lewer van werktevredenheid, motivering en 'n verpligting om organisasiedoelwitte na te streef. Lawler (1971, p.12).

2.3.1 Die werkgewer se doelwitte met vergoeding

Werknemers word erken as die grootste bate van 'n onderneming. Dit is die enigste hulpbron wat kan dink, beplan en ander hulpbronne soos geld, kapitaal-goedere, grondstowwe en markte kan aanwend om die doelwitte van 'n onderneming te realiseer. Die doelwit met vergoeding is dus :-

om werknemers na die onderneming te lok ;
in die onderneming te hou ;
te motiveer om so te presteer dat die doelwitte van die onderneming bereik word. (Dunn and Rachel 1971, p.9).

2.3.2 Vergoedingsbehoefte van werknemers

2.3.2.1 Kulturele invloede

Die werknemer is as mens lid van 'n sosiale groep met besondere kulturele kenmerke. Daar bestaan geskrewe en ongeskrewe voorskrifte en norme hoe hy hom moet gedra sodat hy deur sy groep aanvaar kan word.

Met/...

Met groep word bedoel alle subgroepe tot by die totale bewoners van 'n land. Die gesin, werkgroep, skool, kerk, politieke party en sportklub is enkele voorbeelde.

Geskrewe voorskrifte is landswette, ordonnansies, reëls en regulasies. Ongeskrewe voorskrifte is sedelike norme, gebruike en onderlinge ooreenkomste. Die werknemer is dus verplig om 'n gedragswyse te volg wat inpas by die voorskrifte van sy groep, maar is terselfdertyd ook nie passief nie en reageer op invloede van buite.

Sy opvoedingspeil, ervaring en doelwitte wat hy vir hom stel, het eweneens invloed op sy vergoedingsbehoefte.

Verder word behoeftes gerig en verander na gelang van die tydvlak in sy lewe byvoorbeeld, jonk en ongetroud, getroud, kinders om voor te sorg, oud en miskien siek. (Sutermeister, 1969, p.17-22). Die werknemer, waarop hierdie studie betrekking het, bevind hom in 'n vrye kapitalistiese kultuur waar hy self aan sy behoeftes moet voorsien. Geld is die erkende middel om lewensmiddele en verwante dienste te bekom, daarom kry geld (vergoeding) so 'n besondere waarde vir 'n werknemer.

2.3.2.2 Rangorde of prioriteit van behoeftes

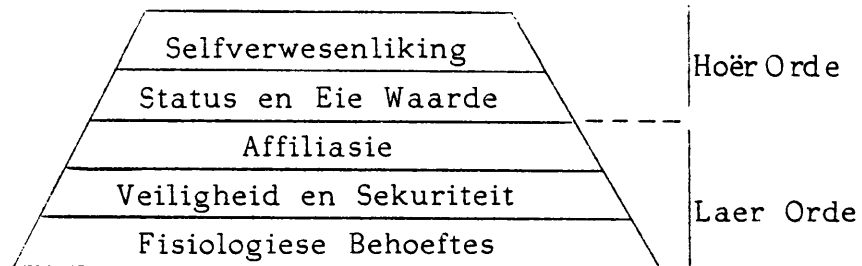
In die proses van aanpassing by sy omgewing, leer die mens dat sekere behoeftes eers bevredig moet word alvorens ander aandag kan geniet.

(a) Maslow se rangorde van behoeftes

Die/...

Die mees algemene rangorde is die van Maslow, (Chung, 1977, p.84-95). Maslow het geen nuwe behoeftes in die mens ontdek of beskryf nie, maar behoeftes wat lank reeds bekend is, ge-orden in 'n bepaalde rangorde.

FIGUUR 2. MASLOW SE RANGORDE VAN BEHOEFTE



Volgens Maslow ontstaan die rangorde vanweë die feit dat laer orde behoeftes eers tot 'n redelike mate bevredig moet word alvorens hoër orde behoeftes aandag kan kry. 'n Onbevredigde behoefte of die bedreiging daarvan, aktiveer die mens om dit te bevredig en is dus 'n belangrike motiveerder in menslike gedrag.

Sodra die biologiese behoeftes bevredig is, motiveer dit nie meer nie en tree sekuriteitsbehoefte na vore. So stel die bevrediging van 'n behoefte laer op die orde die mens vry om opwaarts die hiërargie in te beweeg. Die proses hou aan tot die selfverweseningliking behoeftevlak bereik word.

Fisiologiese behoeftes :-

Dit is die basiese of primêre behoeftes. Sels voor geboorte moet hierdie behoeftes bevredig word.

Hieronder sorteer onder andere die inneem van voedsel en suurstof sodat die liggaam fisiologies kan bly voortbestaan. Biologiese behoeftes is so primêr dat dit bevrediging afdwing wanneer dit ontstaan. As dit nie bevredig word nie, kan

dit/...

dit tot die dood lei.

Die rol van geld (vergoeding) op hierdie vlak is om voedsel, kleding en huisvesting te voorsien. Daarom is werkloosheid in 'n kapitalistiese stelsel, vir die normale persoon, 'n traumatiese ervaring.

Veiligheid en Sekuriteitsbehoefte :-

Sodra die eerste groep behoeftes bevredig is, of as daar 'n aanduiding is dat dit bevredig sal word, tree die volgende groep na vore. Dit word saamgevat in veiligheid- en sekuriteitsbehoefte. Die mens wil vry van fisiese bedreiging en gevare wees. Hy wil sy bestaan verseker en beveilig. Dit is derhalwe nodig om nie net vir korttermyn beveiliging te voorsien nie, maar ook op 'n permanente basis in die verre toekoms. Daarom ontstaan sekuriteitsbehoefte.

Vergoeding word aangewend om onder andere permanente huisvesting, lewensversekering, mediesedienste, pensioenvoordele en werkloosheidsversekering te voorsien.

Sosiale Behoeftes :-

Deur die loop van die verskillende ontwikkelingsstadie van die mens, vind groep-identifikasie plaas. Hy leer hulle gewoontes aan en ook dat die gemeenskap bydra tot sy veiligheid en bevrediging van sy biologiese behoeftes. So ontwikkel 'n behoefte om sosiaal met ander te verkeer. Hy wil erkenning en liefde ontvang maar eweneens ook gee.

Vergoeding dra daartoe by tot die verwesenliking van hierdie groep behoeftes. Vriende word onthaal, geskenke word gegee, verskeie klubs en assosiasies word gestig.

Status en Eie Waarde :-

Weens/...

Weens die wisselwerking tussen die mens en sy omgewing, ontstaan daar 'n volgende groep behoeftes. Die mens leer dat sekere situasies en voorwerpe deur die gemeenskap nagestreef word en doen dit dus in 'n mindere of meerdere mate self.

Hy wil ook deur sy medemens gerespekteer word en status beklee. Hy ken 'n sekere waarde, in terme van sy medemens, aan homself toe.

Groot en deftige huise asook motorkarre, besondere duur klere, sekere tipes vakansies en tydverdryf dui vlakke van status aan. Vergoeding dra dus direk by tot verkryging van statussimbole.

Selfverwesenliking :-

Die hoogste in die rangorde is om tot selfverwesenliking te kom. Nadat die behoeftes laer in die orde bevredig of tot 'n groot mate bevredig is, ontstaan die behoeftes by die mens om tot sy eie reg te kom, om sy talente te ontwikkel en te doen waarvan hy hou. Dit beteken nie dat so 'n persoon noodwendig daarna sal streef om 'n hoë gesagsposisie te beklee nie, alhoewel persone wat daarna streef om top bestuursposte te beklee, dit wel doen uit behoefte aan selfverwesenliking. Selfverwesenliking behoeftes kan 'n mens motiveer om 'n top atleet, 'n goeie onderwyser, 'n doeltreffende klerk of om 'n diaken in die kerk te wees.

Dikwels is dit nodig om uitgawes aan te gaan om daardie aktiwiteite uit te voer en posisie te bereik wat die mens genoegdoening gee en ambisie bevredig. Die Amerikaanse politieke stelsel is 'n goeie voorbeeld. Aan die anderkant word vergoeding verbeur deur 'n beroep te kies wat minder lonend is ter wille van die strewe om juis daardie beroep te beoefen. Die behoefte aan sekuriteit word terselfdertyd hierdeur bevredig.

Bostaande / . . .

Bostaande uiteensetting impliseer 'n onbuigbare meganistiese rangorde van behoeftes wat misleidend kan wees.

(b) Wisselwerking tussen die behoeftes

Maslow beklemtoon dat die verskillende behoeftes nie in afsonderlike stappe bestaan nie. Hoewel die een laer op die orde, eers bevredig moet word voordat die een hoër op kan motiveer, is daar 'n konstante wisselwerking en wedersydse beïnvloeding. Die relatief onbevredigde laer orde behoeftes kan die ontstaan van besondere hoër orde behoeftes teweeg bring. Die bevrediging van selfverwesenliking behoeftes kan ook terselfdertyd sosiale en biologiese behoeftes bevredig. Waar die volle orde wel beslag by sommige mense kry, neem dit dikwels 'n leeftyd. By andere kry die orde slegs 'n gedeeltelike beslag, dit wil sê, alle mense bereik nie noodwendig die vlak van selfverwesenliking nie.

(c) Beskouinge oor Maslow se uiteensetting

Navorsing op die gebied vind aansluiting by Maslow, maar wysig die indeling (Chung, 1977, p.43). Sommige verkies om slegs laer orde en hoër orde behoeftes te erken.⁽¹⁾ Alderfer, Uinai, Bizman en Goldberg (Chung, 1977, p.43) stel drie vlakke voor, naamlik, bestaansbehoefte, verwantskaps- en ontwikkelingsbehoefte. Hierdie drie klasse behoeftes vorm die basis vir ekstrinsieke-interaksie- en intrinsieke motiveringsprogramme.

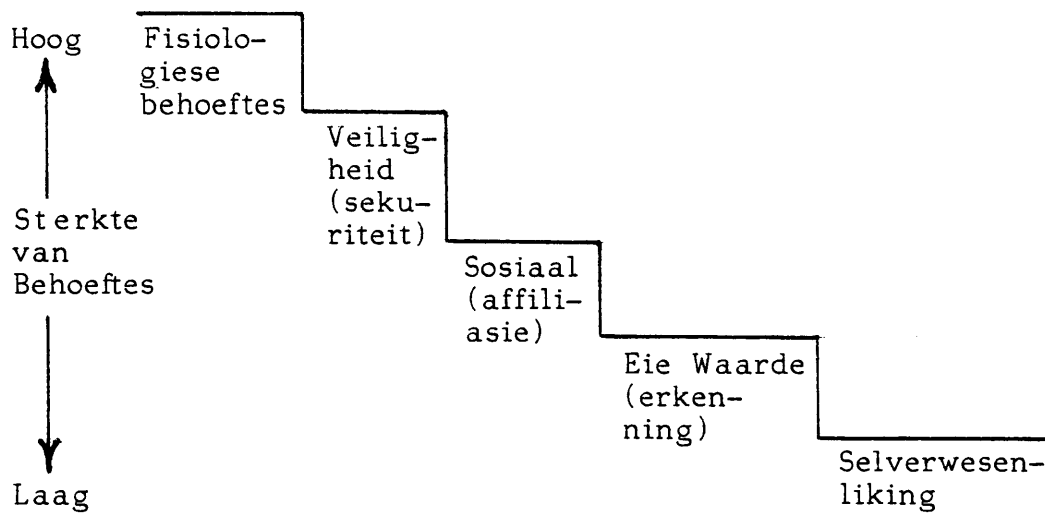
Hersey en Blanchard (1977, p.30-34) se beskouing en verduideliking van Maslow se behoeftehiërargie verteenwoordig die jongste bydrae tot die onderwerp. Die hiërargie

word/...

(1) Verwys na Figuur 2 op p.20

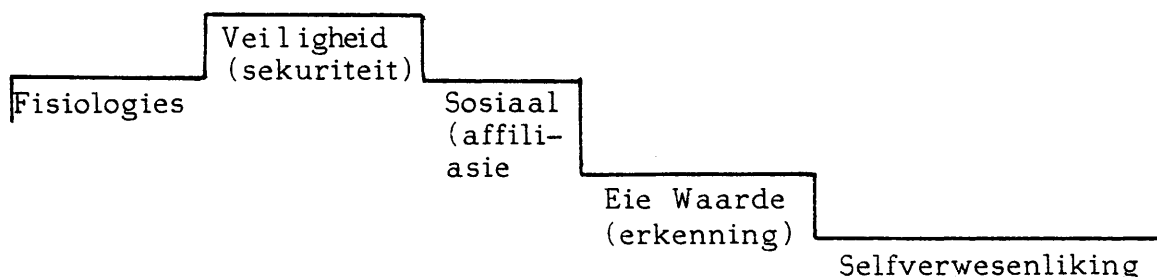
word soos volg voorgestel :-

FIGUUR 3. MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE
VOLGENS HERSEY & BLANCHARD



Fisiologiese behoeftes oorheers omdat dit die sterkste is, solank dit onbevredig is. Aangesien die normale mens kan dink, leer en beplan, is hy nie tevrede met korttermyn bevrediging van fisiologiese behoeftes nie. Voorsiening vir langtermyn bevrediging word 'n behoefte. Veiligheid en sekuriteit oorheers dan die hiërargie en energie word aangewend om hierdie behoeftes te bevredig. Die hiërargie-struktuur lyk dan soos volg :-

FIGUUR 4. HIËRARGIE VAN BEHOEFTE WAARIN
VEILIGHEID OORHEERS

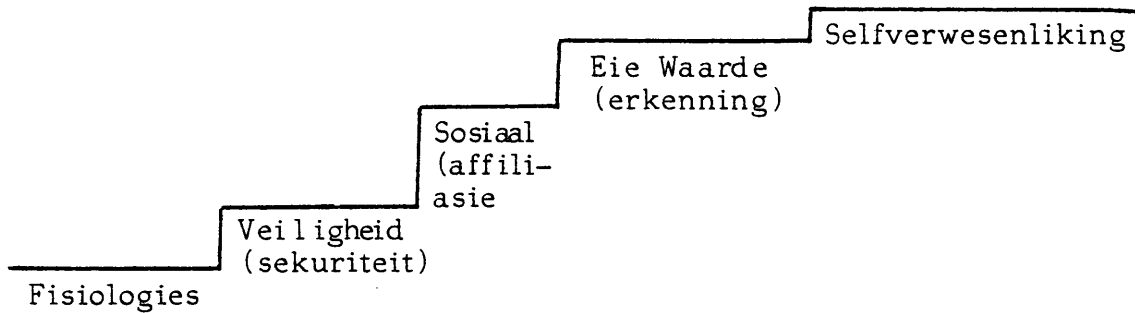


Wanneer fisiologiese en veiligheidsbehoefte redelik sterk bevredig is, begin sosiale behoeftes domineer. Die struktuur verander

dan/...

direkte belang om aandag te skenk aan bevrediging van eie waarde—behoefte van werknemers. Dikwels is die resultaat verhoogde vergoeding.

**FIGUUR 7. HIËRARGIE VAN BEHOEFTE WAARIN
 SELFVERWESENLIKING OORHEERS**



Wanneer die individu begin voel dat die ander behoeftes redelik bevredig is, of moontlik bevredig kan word, wil die normale persoon homself uitleef. Hy wil graag iets doen wat homself bevredig en tot sy reg laat kom. Wat 'n mens kan wees of doen, moet hy wees of doen.

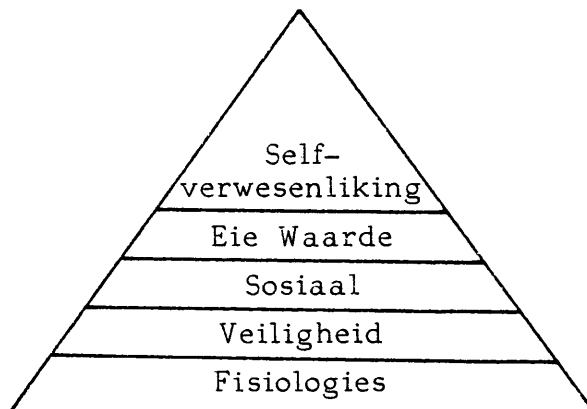
Hersey en Blanchard beklemtoon ook dat daar nie aan gedink moet word dat behoeftes ten volle bevredig word nie. Fisiologiese behoeftes bly net vir kort tye hoogsbevredig en hoër orde behoeftes vereis gedurige doelgerigte aktiwiteit.

Die rol van geld, ter bevrediging van behoeftes, word bepaal volgens die gemeenskap, veral die beskawingspeil en ekonomiese stelsel. In 'n laer ontwikkelde gemeenskap word aktiwiteite nog hoofsaaklik gerig tot bevrediging van laer orde behoeftes. 'n Meer verteenwoordigende behoefte hiërargie mag dan soos volg daaruit sien :-

**FIGUUR 8. 'n VERTEENWOORDIGENDE BEHOEFTE-
 STRUKTUUR VAN LAER ONTWIKKELDE GEMEENSAPPE**

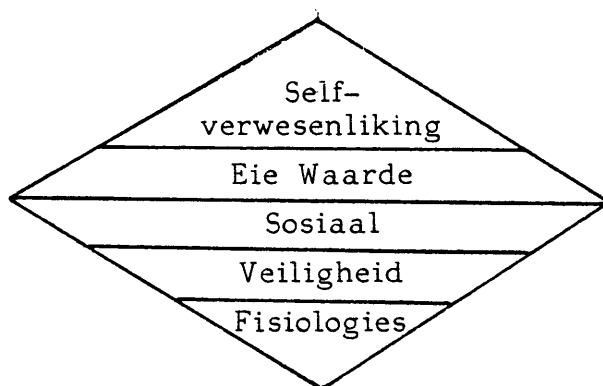
Sien figuur op volgende bladsy.

selfverwesenliking/...



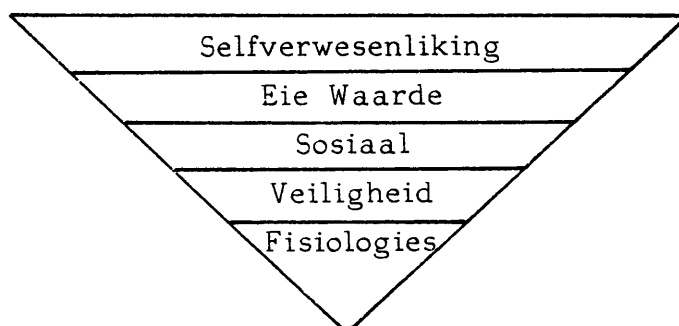
In meer ontwikkelde gemeenskappe tree sosiale en eie waarde behoeftes sterker na vore en 'n meer algemene struktuur mag so lyk :-

FIGUUR 9. 'n VERTEENWOORDIGENDE BEHOEFTE-
STRUKTUUR VIR MEER ONTWIKKELDE GEMEENSKAPPE



Wanneer die opvoedingspeil van 'n gemeenskap oor die algemeen hoog is, en die ekonomie maak bevrediging van laer orde behoeftes relatief maklik, is daar meer individue wat daarna streef om eie waarde en aansien te verhoog, om aan aktiwiteite deel te neem wat selfverwesenliking kan laat geskied. 'n Algemene behoefte-struktuur mag dan soos volg daaruit sien :-

FIGUUR 10. 'n VERTEENWOORDIGENDE BEHOEFTE-
STRUKTUUR WAAR HOËR ORDE BEHOEFTE OORHEERS



Dit/...

Dit is belangrik vir werkgewers om kennis te neem van algemene behoefte patrone en die rol wat vergoeding speel om sekere behoeftes direk en indirek te bevredig.

Vir die doel van hierdie studie gaan dit nie oor watter benadering die beste is nie. Verwysing daarna dien om te illustreer dat 'n mens verskillende behoeftes ontwikkel wat verband hou met mekaar en in 'n mindere of meerdere mate met geld en verwante vergoeding bevredig kan word.

Die plek en waarde van vergoeding in 'n onderneming word deur die volgende aanhaling uit Henderson (1976, p.39) saamgevat :-

"Rewards are a vital part of the organisational process. They provide not only certain absolutes but also a direction towards achieving a satisfying life. They enable each individual to enjoy more fully his work experiences and to expand his interests and capabilities so that he uses more and more of his potential. After all, this is what life is all about."

2.3.2.3 Die belangrikheid van geld en verwante vergoeding na aanleiding van Lawler

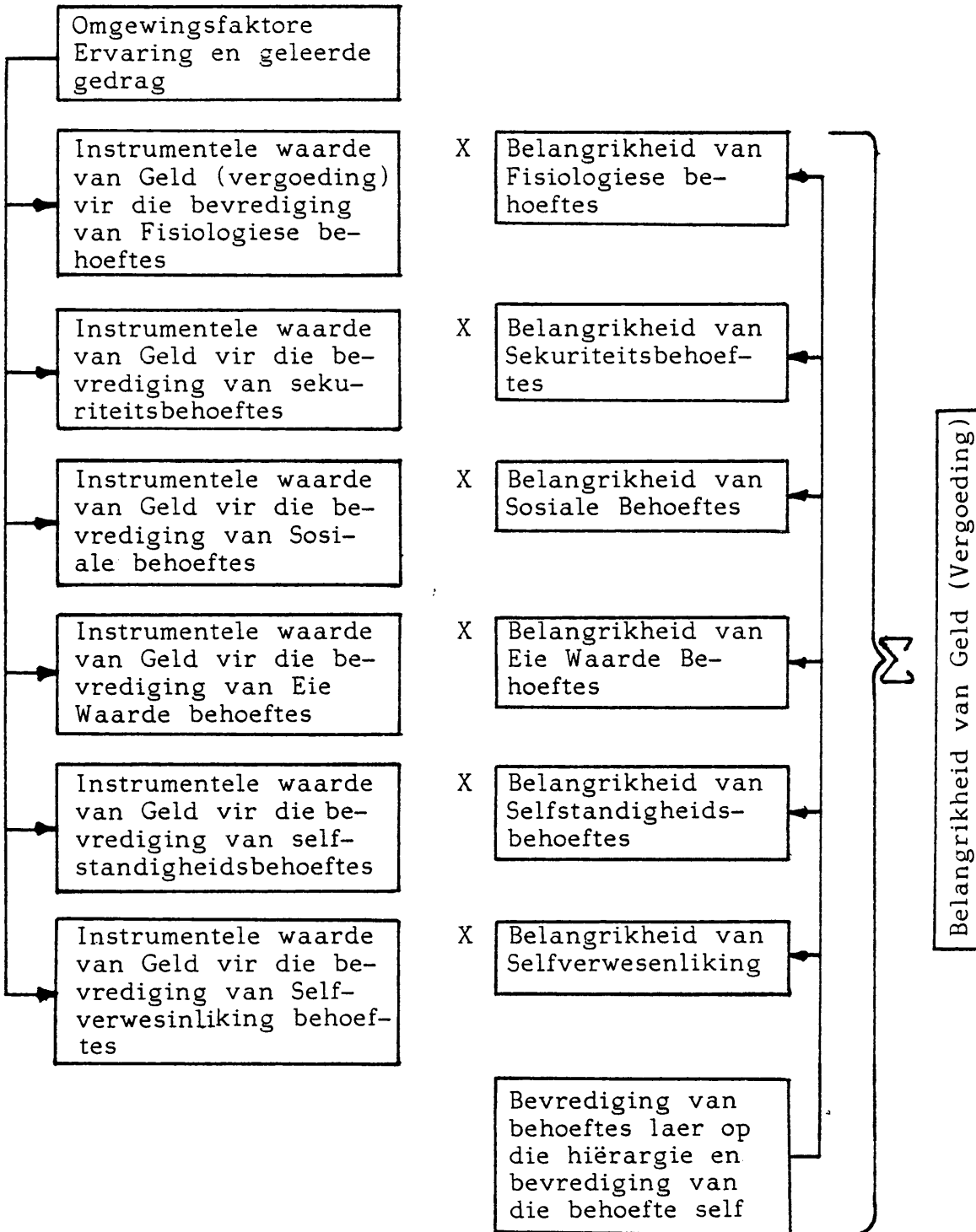
Volgens Lawler (1971), moet die belangrikheid van geld gesien word teenoor die vlak van behoeftebevrediging en die doelwitte van 'n betrokke werknemer.

Die Model van Lawler

In Figuur 11⁽¹⁾ word die belangrikheid van geld (vergoeding/...

(1) Verwys na Figuur 11 op p. 29

FIGUUR 11. DIE BELANGRIKHEID VAN GELD :
MODEL VAN LAWLER (1971, p.27)



ding) geïllustreer aan die hand van Lawler se model. (Saamgestel uit Lawler, 1971, p.27).

Die bevrediging van laer orde behoeftes is direk aan vergoeding afhanklik. Geld koop voedsel, kleding, medisyne en sekuriteit. Voordele soos huisvesting, versekering en mediesedienste, voorsien eweneens aan laer orde behoeftes. Die bevrediging van affiliasie of sosiale behoeftes word vergemaklik deur geld. Sonder geld, klubgeriewe en goeie huisvesting sal dit, in die moderne samelewing, moeilik wees om affiliasie behoeftes te bevredig.

Eie waarde- of statusbehoefte word nie net deur geld bevredig nie. In die Westerse kapitalistiese kultuur het rykdom 'n besondere waarde. Dit bring aansien en status mee. Vir sommige is dit alreeds ook die bereiking van selfverwesenliking. Selfverwesenliking word ook bereik deur individualisties te wees. Dit is die strewe om eie talente tot hul reg te laat kom en te presteer. Hoewel hierdie behoefte nie direk na geld streef nie, volg finansiële beloning dikwels op 'n prestasie. Dit word later moeilik om te onderskei tussen die verkryging van geld en selfverwesenliking.

Na 'n deurtastende studie oor die waarde van geld by behoeftebevrediging, kom Lawler (1971, p.34) tot die volgende gevolgtrekking :-

Dat vergoeding 'n groot aantal behoeftes bevredig ; dit meer in staat is om fisiologiese, eie waarde en erkenningsbehoefte te bevredig ; dit ook sekuriteitsbehoefte bevredig ; nie werklik sosiale- en selfverwesenliking behoeftes bevredig nie, maar dat dit wel 'n bydrae lewer in die bevestiging daarvan.

Die implikasie van bostaande is dat indien die mens nie behoeftes het wat deur geld (vergoeding) bevredig kan word nie, geld

waardeloos/...

waardeloos sal wees.

Die mate waarin sulke behoeftes wel bestaan, sal die waarde van geld bepaal en terselfdertyd 'n werknemer motiveer tot die verkryging van meer vergoeding.

2.3.2.4 Individuele aspekte wat vergoedingsbehoefte beïnvloed

Navorsing in hierdie verband blyk onvolledig te wees. (Lawler, 1971, p. 30, 31, 34, 46 ; Chung, 1977, p. 42, 43, 138, 140).

Die volgende afleidings kan wel gemaak word :-

(a) Posvlak

Persone op hoër posvlakke word normaalweg beter vergoed as diegene in laer poste. Hulle spreek oor die algemeen tevredenheid uit ten opsigte van sekuriteits-, selfagtings- of eie waarde- en onafhanklikheidsbehoefte. Die afleiding word gemaak dat vergoeding 'n belangrike indirekte bydrae lewer tot die bevrediging van sosiale- en selfverwesening behoeftes. Hoër vergoeding verskaf die middele wat dit moontlik maak om bevrediging te gee in genoemde behoeftevlakke.

(b) Geslag

Vroulike werknemers plaas geld wel hoog op die rangorde, maar faktore soos sosiale verkeer en erkenning is vir hulle van meer belang as by manlike werknemers. Manlike werknemers stel meer belang in bevordering en loopbaangeleenthede. Die feit bly staan dat dit ook groter

vergoeding/...

vergoeding meebring. Geld blyk dus vir manlike werknemers van groter waarde te wees, alhoewel vroulike werknemers ook minimum eise stel.

(c) Ouderdom

Daar is aanduidings dat die belangrikheid van geld effens afneem by ouer werknemers. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat ouer werknemers, oor die algemeen, nie meer hoë finansiële verpligtinge het nie.

(d) Opvoedkundige standaard

Navorsing kan hier nog nie 'n beduidende verskil vind nie. Dit blyk dat dit meer gaan om behoefte bevrediging en dat hoër gekwalifiseerde persone hoër poste beklee en op daardie wyse 'n behoefte aan vergoeding manifesteer.

(e) Persoonlikheids-eienskappe

Persone met gebrekkige selfvertroue, stel meer in vergoeding belang as ander wat 'n groter mate van selfvertroue het. Dit beteken nie dat so 'n persoon noodwendig na 'n hoë pos sal streef om groter vergoeding te ontvang nie. Hy sal moontlik na die hoogste vergoeding vir die vlak waarop hy werk, streef.

2.4 SAMEVATTING

'n Mens se norme word deur die kultuur waarin hy ontwikkel bepaal en sy gedrag word daarvolgens gerig. Dit geld vir sowel die individu as werknemer en die onderneming as werkgewer. Beide het mekaar nodig om 'n bestaan

te/...

te kan maak. Hoewel behoeftes van werknemers in sommige opsigte met mekaar verskil, is daar genoegsame ooreenkoms wat met vergoeding verband hou en deur vergoeding bevredig kan word. Daarom verkry vergoeding waarde vir 'n werknemer en vorm dit een van die primêre elemente in bedinging van diensvoorwaardes. Kennis van vergoedingsbehoefte van verskillende klasse en vlakke van werknemers is onontbeerlik vir bestuur wanneer poste gestruktureer en werknemers geplaas word.

H O O F S T U K 3

D I E I N V L O E D V A N V E R G O E D I N G O P D I E F U N K S I O N E R I N G V A N W E R K N E M E R S I N T E R M E V A N O R G A N I S A S I E D O E L W I T T E

3.1 VERGOEDING AS MOTIVEERDER

Verskeie definisies en omskrywings van motivering word aangetref. Die volgende aanhalings uit Chung (1977, p.37) is verteenwoordigend van die meeste :-

"The term motivation refers to goal directed behaviour. Goal directed behaviour is characterised by the process of selecting and directing certain actions among voluntary activities to achieve goals.

Motive refers to a particular class of reasons for action directed to a goal or set of goals. The relationship between needs and motives is that needs become the antecedent conditions for instigating the motives to function. The concepts of need and motive, however, are used here interchangeably unless they are specified otherwise."

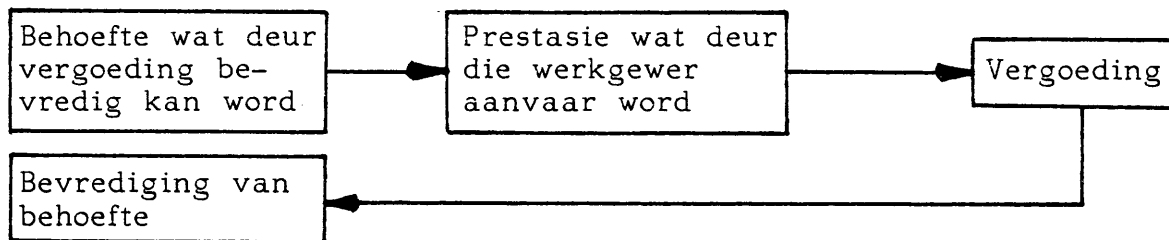
Wanneer werknemers 'n poging aanwend om ooreengekome of selfs meer as die ooreengekome prestasiedoelwitte ter wille van vergoeding te bereik, het vergoeding motiveringswaarde. Prestasie van werknemers is die resultaat van motivering. (Luthans, 1973, p.393).

'n Eenvoudige model illustreer die proses :-

Sien figuur op volgende bladsy.

Figuur 12/...

FIGUUR 12. BEHOEFTE BEVREDIGING DEUR
VERGOEDING



Beide Chung (1977) en Lawler (1971) beklemtoon dat vergoeding motiveringswaarde verkry wanneer dit die middel is tot bevrediging van behoeftes. Aangesien daar 'n veelvoud van behoeftes gelyktydig bestaan wat nie permanent bevredig kan word nie, word die proses aanhoudend. Die sterkte van motivering kan afgelei word van prestasie, naamlik sterk motivering korreleer met hoë prestasie.

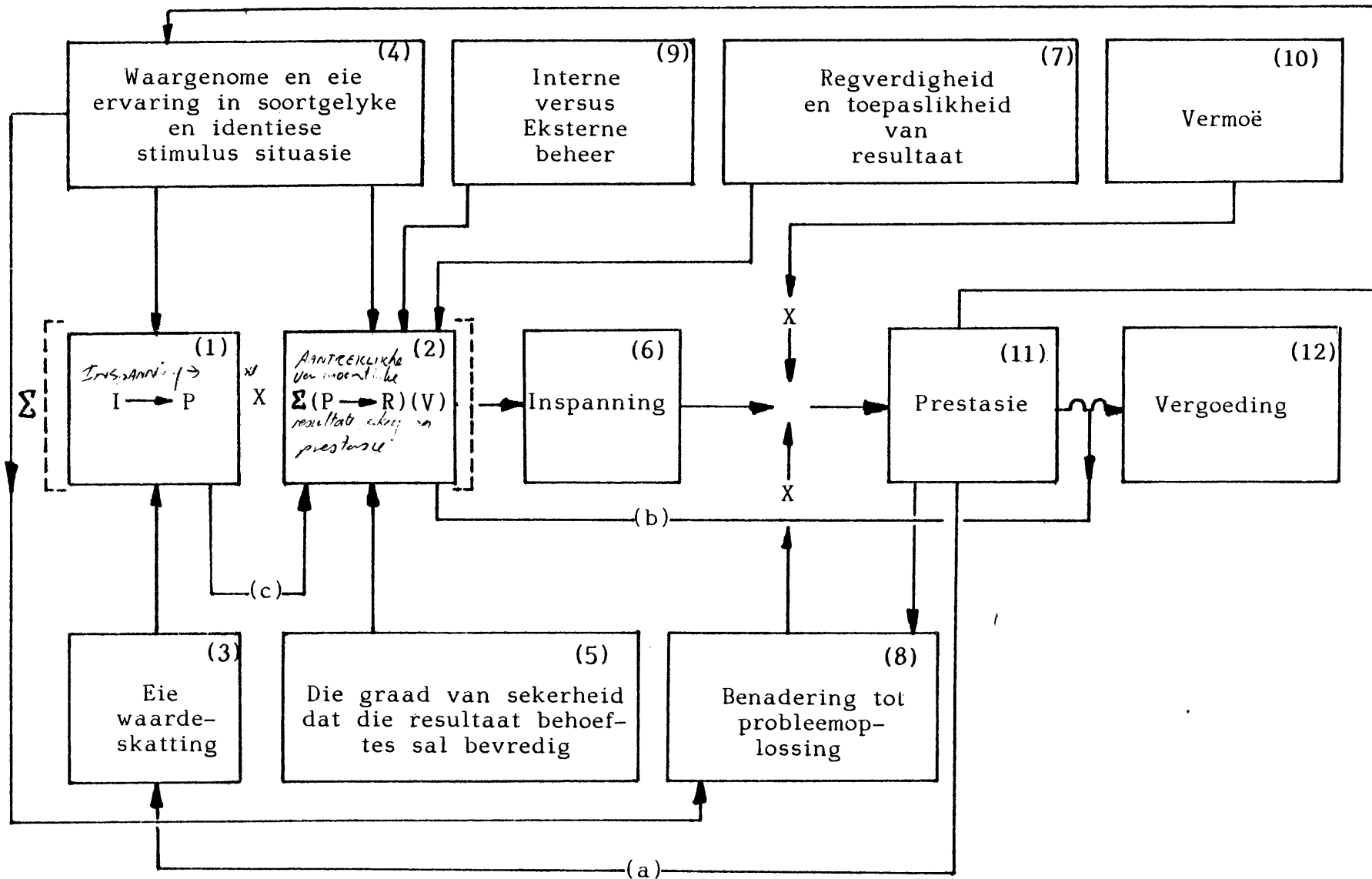
3.1.1 Die Motiveringsmodel van Lawler

Figuur 13⁽¹⁾ (soos saamgestel uit Lawler, 1971, p.108) illustreer hoe vergoeding menslike gedrag kan motiveer. Die model is primêr op 'n verwagtingsteorie-benadering gebou, maar gaan verder deur aan te dui hoe voorwerpe ^{binding} valensie verkry, hetsy positief of negatief, en erken ook die invloed van ervaring. Die waarde van 'n model lê ook daarin dat dit saamgestel is uit navorsing gedoen deur deskundiges oor 'n breë terrein van motivering, vergoeding en menslike gedrag. In die model word uitgebeeld dat motivering hoofsaaklik van twee faktore afhanklik is, naamlik :-

die persoon se geloof dat sy inspanning die gewenste prestasie sal lewer. Hierdie faktor word breedvoeriger bespreek met die verduideliking van blok 1 ;

n/...

(1) Verwys na Figuur 13 op p.36



FIGUR 13 : DIE MOTIVERINGSMODEL VAN LAWLER (1971, p. 108)

'n kombinasie van vertroues (geloof) aangaande watter resultate bereik sal word nadat sekere prestasies gelewer is en die valensie van daardie resultate. Hierdie faktor word breedvoeriger bespreek met die verduideliking van blok 2.

3.1.1.1 Inspanning vir Prestasie

Blok 1 $I \longrightarrow P$

I = Inspanning (gemotiveerde insette)

P = Prestasie

'n Persoon word gemotiveer namate sy geloof in die waarskynlikheid dat sy inspanning om prestasie van 'n sekere gehalte te lewer, wel daardie prestasie sal lewer. Die waarskynlikheid is egter subjektief en kan wissel tussen 1 en 0. Een beteken dat inspanning verseker sal lei tot die gewenste prestasie. Aan die anderkant is die waarskynlikheid nul as inspanning nie die gewenste prestasie tot gevolg sal hê nie.

3.1.1.2 Die aantreklikheid van moontlike resultate verkry na prestasie

Blok 2 $\sum(P \longrightarrow R)(V)$

= die som van soveel $(P \longrightarrow R)(V)$
 waarskynlikhede wat mag voorkom

P = prestasie (inset)

R = resultaat (uitslag) wat volg na prestasie

V = valensie, van 1 tot -1

'n Persoon word gemotiveer om te presteer namate hy glo en verwag dat sekere resultate verkry sal word nadat hy presteer het $(P \longrightarrow R)$. Die resultaat

mag/...

mag aantreklik wees, byvoorbeeld 'n groot produksiebonus, of negatief wees naamlik benadeling van gesondheid. Daarom word die produk van $(P \longrightarrow R)$ met (V) vermenigvuldig. In die werksituasie of selfs enige omstandigheid, mag daar verskeie moontlikhede van resultate bestaan. Die som van al die moontlikhede verstrek inspanning en word bymekaar getel. Dit is belangrik om daarop te let dat valensie in sterkte kan verskil tussen +1 tot -1. Dit wil sê, 'n sterk valensie, dat die resultaat begeer word, tot negatiewe valensie, dat die resultaat nie gewens is nie. Die $P \longrightarrow R$ waarskynlikheid wissel van 1 tot 0, na gelang die geloof van 'n persoon dat prestasie wel tot 'n spesifieke resultaat sal lei. Daarom sal die invloed van die tweede faktor groter wees namate daar sekerheid is dat meer positiewe valensie resultate sal volg na goeie prestasie en minder negatiewe valensie resultate volg na goeie prestasie.

Die hoeveelheid en graad van inspanning nodig vir prestasie, kan die resultaat beïnvloed. So sal inspanning, wat besondere opoffering vereis, motivering om 'n resultaat te behaal, verminder. Dit kan gestel word dat inspanning ook valensie verkry.

Die prosesse soos geïllustreer in blokke 1 en 2, verstrek mekaar direk en word deur die vermenigvuldigingsteken in die model aangedui. As die waarskynlikheid van $I \longrightarrow P$ nul is, en $P \longrightarrow R$ is 1, of andersom, of as beide nul is, sal motivering ontbreek. Dit blyk dat motivering die beste sal wees as beide $I \longrightarrow P$ en $P \longrightarrow R$ hoog is, maar 'n sterkte van komma 5 optimaal te wees. In die model word hierdie invloed van $I \longrightarrow P$ op $P \longrightarrow R$ aangedui deur lus c.

Om volle begrip van die sterkte van motivering te kry, is dit nodig om in sekere gevalle ander moontlikhede te ondersoek as net $I \longrightarrow P$ en $P \longrightarrow R$ om prestasie op 'n gegewe vlak te behaal. Wanneer $I \longrightarrow P$ laer as een is, dit wil sê, die persoon is nie seker dat sy inspanning die gewenste prestasie

sal/...

sal lewer nie, moet die subjektiewe moontlikheid in berekening gebring word, naamlik dat inspanning om sekere vlak prestasie te lewer, 'n ander vlak prestasie kan lewer. Verskeie moontlikhede van $I \longrightarrow P$ kombinasies kan dus ontstaan, wat in verhouding met 'n toepaslike $(P \longrightarrow R)(V)$ kombinasie gebring moet word. Die resultate van die bykomstige kombinasies moet getel word by die oorspronklike geloof, dat om te probeer presteer op een vlak, wel tot daardie prestasie sal lei. Daarom die Σ teken voor blok 1 en die hakies om blok 1 en 2.

Die graad van inspanning, soos in blok 6 aangedui, word dus bepaal deur die netto resultaat van die prosesse in blok 1 en 2 verduidelik.

3.1.1.3 Eie Waardeskating

Blok 3. Die mate waartoe 'n persoon sy eie waarde aanslaan, naamlik sy selfbeeld, het weer invloed op die proses in blok 1. 'n Persoon met 'n hoë eie waardeskating, se geloof in die waarskynlikheid tot sukses behoort 1 te wees. Die selfbeeld word deur prestasie beïnvloed soos aangedui deur lus a.

3.1.1.4 Eie en Waargenome Ervaring

Blok 4. Die proses in blok 1 staan ook onder die invloed van ervaring onder soortgelyke en identiese situasies. Indien verlangde prestasies gereeld na inspanning wegbly, sal geloof in die waarskynlikheid na nul daal. Daarom die lus van blok 11 deur blok 4 na blok 1.

Algemeen kan gestel word. dat hoe hoër eie waardeskating is en hoe meer 'n gewenste prestasie bereik

word/...

word in soortgelyke situasies, hoe hoër sal die $I \rightarrow P$ subjektiewe waarskynlikheid wees.

3.1.1.5 Interne versus Eksterne beheer van omgewing

Blok 9. Sommige persone is geneig om te reageer na gelang van eksterne faktore, maar ander sal poog om verandering aan eksterne faktore teweeg te bring. Laasgenoemde groep het interne beheer oor gebeure maar omstandighede beheer die eerste groep. Namate 'n persoon eksterne faktore beheer, sal sy geloof in die waarskynlikheid dat sy prestasie sekere resultate sal lewer, toeneem. Vir 'n werkgewer is dit van waarde om hierdie aspek van motivering te erken en aan diegene met interne beheer, geleenthede gee om eie doelwitte te stel.

3.1.1.6 Behoeftte bevrediging

Blok 5. Die geloof in $P \rightarrow R$ waarskynlikheid word eweneens beïnvloed deur die graad van sekerheid dat 'n resultaat, behoeftes sal bevredig. Indien die oortuiging bestaan dat 'n resultaat nie tot behoefte-bevrediging lei nie, sal 'n persoon nie bereid wees om te presteer nie.

3.1.1.7 Regverdiging en toepaslikheid van resultaat

Blok 7. Indien 'n resultaat, byvoorbeeld vergoeding, nie in verhouding tot prestasie is nie, hetsy te hoog of te laag, word prestasie daarby aangepas. 'n Onderbetaalde werker wat meer vergoeding verlang, sal probeer om meer te presteer, al sou die gehalte daaronder ly. 'n Oorbetaalde werker mag sy prestasie verlaag om in verhouding met sy medewerkers te bly. Dit is belangrik vir 'n werkgewer om kennis

van/...

van hierdie faktor te neem. Te klein verhogings na 'n hoë prestasie-aanslag, kan lei tot verlaging in prestasie omdat die verwagting van hoë vergoeding geskep is en terselfdertyd kan 'n buite verhouding groot verhoging, die waarde van geld laat afneem en gepaard daarmee, ook prestasie.

3.1.1.8 Benadering tot probleemoplossing

Blok 8. 'n Persoon se benadering tot probleemoplossing spruit voort uit waarneming en ervaring van sukses in soortgelyke situasies. Hierdie benadering bepaal onder meer in watter mate inspanning in prestasie omskep kan word.

3.1.1.9 Vermoëns

Blok 10. Vermoë om te presteer het 'n direkte invloed op prestasie. Goeie prestasie kan nie behaal word by gebrek aan vermoë nie, al is inspanning ook hoe groot. Die invloed van vermoë en benadering tot probleemoplossing is so sterk dat die vermenigvuldigingsteken in die model aangebring is.

3.1.1.10 Vergoeding

Blok 12. Volgens die model, volg die nagestrewte vergoeding nie altyd onmiddellik na prestasie nie, daarom die gegolfde lyne. Vergoeding bly egter die kommoditeit wat nagestreef word en hoe meer verlang word, hoe sterker sal die inspanning wees. Die waarde wat vergoeding vir 'n persoon het, soos in figuur 11, bladsy 29 uitgebeeld, is hier van toepassing. Motivering kan afgelei word na mate inspanning aan die dag gelê.

Samevatting/...

SAMEVATTING

Die resultaat wat van prestasie verlang word, is vergoeding. Prestasie volg egter op inspanning, getemper deur vermoë en benadering tot probleemoplossing. Inspanning word aangepas na gelang inwerking van verskeie faktore, veral die sekerheid dat sukses behaal sal word en die begeerte om 'n resultaat te behaal. Gedrag word dus aangepas na gelang die behoefte aan 'n bepaalde hoeveelheid vergoeding.

3.1.2 Verskillende tipes vergoeding as motiveerders

Die vraag ontstaan of 'n werkgewer enige vorm of stelsel van vergoeding kan aanwend en verwag dat werknemers bereid sal wees om produktiwiteit te verhoog. Die motiveringsmodel, figuur 13 bladsy 36, dien as hulpmiddel om sekere afleidings te maak ten einde die vraag te beantwoord.

3.1.2.1 Voorwaardes wat lei tot doeltreffende vergoeding

(a) Aan die hand van Sutermeister (1969, p.253-260)

Daar moet 'n bewuste strewe bestaan om meer vergoeding te bekom. 'n Span dames het vrye tyd bo verhoogde vergoeding verkies, omdat hulle ouers op dié bykomstige vergoeding beslag gelê het.

Vergoeding moet verband hou met prestasie. Verkoopmanne wat bonus ontvang het om verkooptyfers te verhoog, wou nie voorraad vir die rakke voorsien nie aangesien dit verkooptyd in beslag neem.

Hoe/...

Hoe gouer beloning na prestasie ontvang word, hoe doeltreffender is die motiveringswaarde.

Prestasie moet verseker beloon word. Sodra werknemers ervaar dat beloning nie konsekwent in verhouding tot prestasie volg nie, raak hulle onwillig om hoër produksie te lewer.

Daar moet op gelet word dat persone met 'n hoë prestasiebehoefte, nie geredelik tot hoër produktiwiteit deur vergoeding aangespoor word nie. Vir hulle is prestasie as sodanig belangriker, want dit lei tot selfverwesening. Hierdie werknemers is gewoonlik alreeds op hoë vergoedingsvlakke.

Tabel 1 op bladsy 44, soos saamgestel uit Sutermeister (1969, p.258), gee 'n duidelike oorsig oor hoe verskillende vorme van vergoeding inskakel by die bogenoemde voorwaardes vir verhoogde produktiwiteit.

'n Ander voorwaarde is dat werknemers beheer moet kan uitoefen oor hulle prestasie wat direk aan vergoeding verbind is.

(b) Aan die hand van Steers en Porter (1975, p.537-540)

Verskillende tipes vergoeding is beoordeel vir effektiwiteit om prestasie te verhoog. Beoordeling is gedoen op grond van ervaring oor die trefkrag van sodanige vergoeding en hieruit het voortgespruit drie maatstawwe vir doeltreffende vergoeding, naamlik :-

Dit moet :-

x geloof en vertroue by werknemers opwek dat goeie prestasie wel tot verhoogde vergoeding sal lei ;

die verwagting dat goeie prestasie negatiewe gevolge

sal/...

TABEL 1 : AANSPORINGSWAARDE VAN VERSKEIE
TIPES VERGOEDING (Sutermeister 1969,
 p. 258)

Tipe of vorm van vergoeding (aansporing)	Voldoen aan strewe	Verband met prestasie	Volg gou na prestasie	Prestasie word ver-seker be-loon
Prestasie (meriete) verhogings	Miskien	Miskien	Miskien	Miskien
Onderhandelende verhogings	Miskien	Nee	Nee	Nee
Algemene verhogings	Nee	Nee	Nee	Nee
Produktiwiteits verhogings (1)	Miskien	Miskien	Nee	Nee
Lewenskoste aanpassings	Nee	Nee	Nee	Nee
Langdiens verhogings	Nee	Nee	Nee	Nee
Winsdeling	Miskien	Miskien	Nee	Nee
Bonus + Kommissie	Ja	Ja	Miskien	Ja
Individuele aansporing (vergoeding)	Ja	Ja	Ja	Ja
Groep aansporing	Ja	Ja	Ja	Ja

(1) In die praktyk word produktiwiteitsverhogings op dieselfde manier as onderhandelende verhogings toegepas.

Tipe Vergoeding of Stelsel		Prestasie Maatstaf	Verbind vergoeding met Prestasie	Verminder negatiewe gevolge van goeie Prestasie	Koppel ander Belonings aan Prestasie
Salaris	Individueel	Produktiwiteit	+2	0	0
		Koste Effektiviteit	+1	0	0
		Beoordeling van oorgesikte	+1	0	+1
	Groep	Produktiwiteit	+1	0	+1
		Koste Effektiviteit	+1	0	+1
		Beoordeling van oorgesikte	+1	0	+1
Organisasiewyd	Produktiwiteit	+1	0	+1	
	Koste Effektiviteit	+1	0	+1	
	Wins	0	0	+1	
Bonus	Individueel	Produktiwiteit	+3	-2	0
		Koste effektiviteit	+2	-1	0
		Beoordeling van oorgesikte	+2	-1	1
	Groep	Produktiwiteit	+2	0	+1
		Koste Effektiviteit	+2	0	+1
		Beoordeling van oorgesikte	+2	0	+1
	Organisasiewyd	Produktiwiteit	+2	0	+1
		Koste Effektiviteit	+2	0	+1
		Wins	+1	0	+1

TABEL 2 : BEOORDELING VAN VERSKILLENDE AANSPORINGSTELSELS (Steers & Porter, 1975, p.538)

sal hê verminder, byvoorbeeld dat sosiale verwerping deur sy werkspan mag volg na goeie prestasie ;

ook bydra tot 'n verwagting dat nie-monitêre belonng, soos status, mag volg op goeie prestasie.

Bogenoemde beoordeling is gemaak op 'n sewe punt skaal. Die puntetoekenning wissel tussen +3 en -3. +3 Dui aan dat die stelsel of tipe vergoeding, oor die algemeen goeie motiveringswaarde het. -3 Dui aan dat 'n tipe vergoeding werknemers nie aanspoor tot hoër produktiwiteit nie.

Die volgende gevolgtrekkings kan uit tabelle 1 en 2 gemaak word :-

dat bonusstelsels groter moontlikhede het om werknemers aan te spoor of te motiveer ;

stelsels wat individuele prestasie beloon, in 'n geringe mate groter sukses behaal. Die feit dat groepbonusstelsels ook suksesvol blyk te wees, is omrede alle prestasie nie individueel gemeet kan word nie en die groep dan regverdig beloon word ;

bonusstelsels of vergoeding wat direk aan prestasie gekoppel word, meer bevorderlik is om doelwitte van die maatskappy te bereik ;

prestasie moet gemeet word.

3.2 GEBREKKIGE VERGOEDING AS DEMOTIVEERDER

Volgens die motiveringsteorie van Herzberg (Herzberg,

Mausner/...

Mausner & Snyderman, 1962, p.80-83), wat gebaseer is op navorsingsresultate, motiveer faktore vanuit die werk self, 'n werknemer. Dit bring geestelike bevrediging mee en staan bekend as die sogenaamde 'motiveerders', waarvan die volgende enkele voorbeelde is :-

die tipe werk of posinhoud wat dit moontlik maak vir die posbekteler om selfverwesenliking te bereik ;

erkenning deur oorgeskatte, kollegas en selfs die gemeenskap vir prestasie gelewer ;

die posinhoud as sodanig dat dit 'n plesier is om te verrig.

Aan die anderkant, veroorsaak faktore wat verband hou met diensvoorwaardes en die werksituasie, maklik ontevredenheid. Hierdie faktore is die sogenaamde 'higiëne' faktore wat benewens vergoeding, ook die volgende behels :-

verhouding met toesighouer ;

toerusting en fisiese omgewing ;

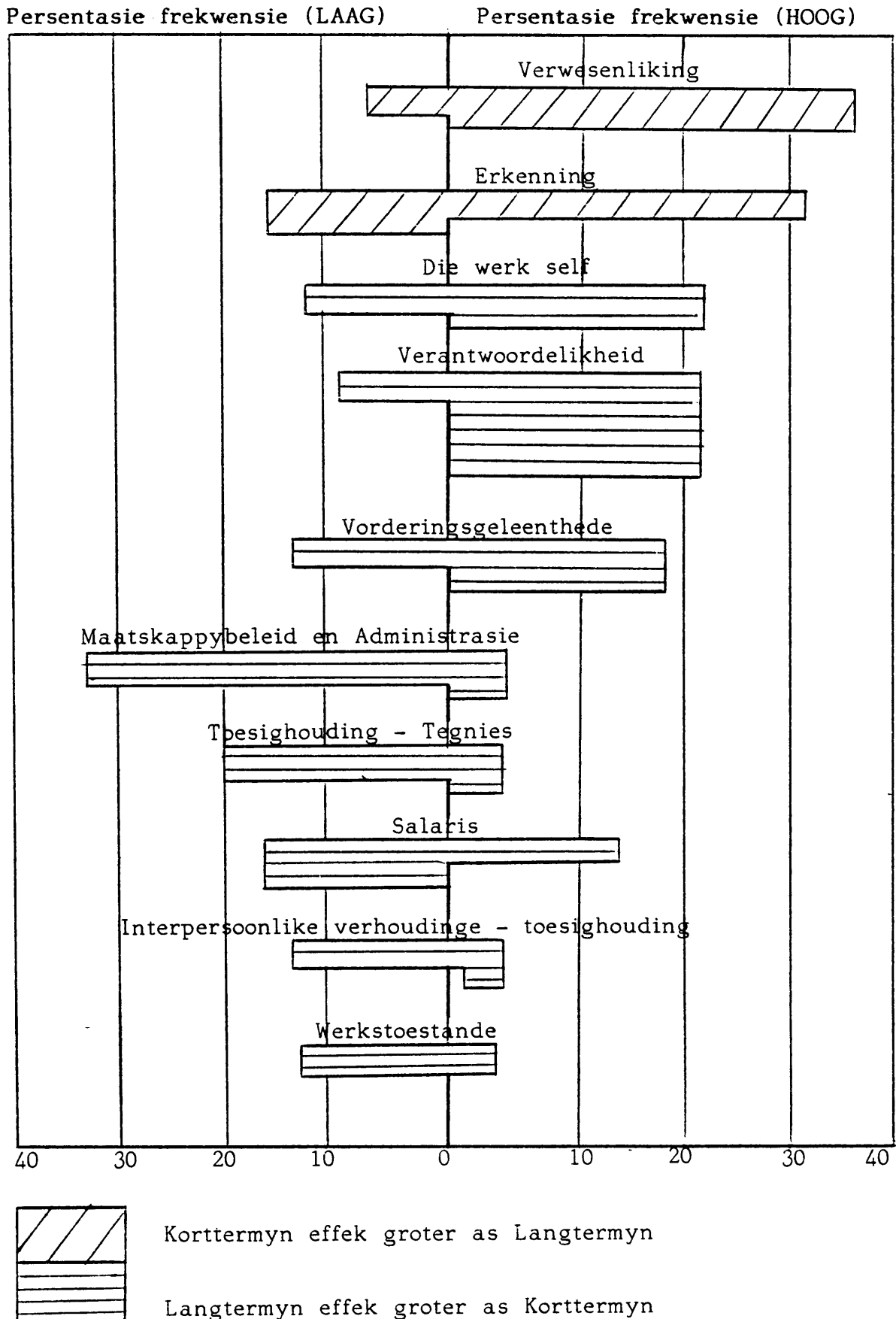
verskeie diensvoorwaardes soos werksure, werk op openbare vakansiedae, toepassing van reëls.

'n Ontevrede werker se houding teenoor sy werkgewer word negatief en 'n onttrekking van die werkgewer se doelwitte volg. Sodra ontevredenheid uit die weg geruim word, is die werker nie meer ongelukkig nie, maar dit maak hom nie noodwendig gelukkig nie, met die gevolg dat hy nog nie aangespoor is of gemotiveer is om te produseer nie.⁽¹⁾ Die werk van Herzberg, et al (1962) bewys nie die motiveringswaarde

van/...

(1) Verwys na Figuur 14 op p.48 vir skematiese uiteensetting van die sogenoemde motiveerders en nie-motiveerders

FIGUUR 14 : VERGELYKING TUSSEN FAKTORE WAT BEVREDIG EN NIE-BEVREDIG (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1962, p.81)



van vergoeding nie, maar wel dat gebrekkige of foutiewe vergoeding 'n gedemotiverende invloed het.

3.2.1 Dwarsboming van werknemerdoelwitte wat deur vergoeding verwesenlik word

Hoewel Herzberg, et al (1962) dit nie in sy bevindinge uitspel nie, word aangedui dat vergoedingsbehoefte bestaan. Die nadelige gevolge van gebrekkige vergoeding, naamlik ontevredenheid en demotivering, is geïllustreer. Gebrek aan vergoeding is maklik meetbaar. 'n Werknemer kan bereken hoeveel hy kort kom om artikels te koop of om vir 'n vakansie te betaal. Dit is dus nie gebrekkige vergoeding as sodanig wat teleurstelling veroorsaak nie, maar die feit dat doelwitte nie daarmee bereik kan word nie. Sodra werknemers besef dat vergoeding, ten spyte van hoë vergoeding, ontoereikend gaan wees, verminder die wil om maksimum te produseer.

3.2.2 Energie onproduktief aangewend om frustrasie te oorkom

Wanneer doelwitte nie bereik kan word nie, tree frustrasie in. Individue reageer verskillend om frustrasie die hoof te bied. Solank die oorspronklike doelwitte bestaan, probeer die mens om die struikelblok uit die weg te ruim, of te bowe te kom. Deur groter inspanning kan prestasie verhoog, en sodoende, gewenste resultate gelewer word.

Die situasie waarin die werknemer hom egter bevind, is dat hierdie metode alreeds as onsuksesvol bewys is. Ander metodes moet dus probeer word, maar weens psigiese faktore, word metodes soms gevolg wat nie meer die oorspronklike doelwit verwesenlik nie. Die individu kry gedeeltelike bevrediging omdat die doelwit verander het; maar 'n werkgewer ly eweneens in so

'n/...

'n geval aangesien die prestasie, wat tot sy voordeel gestrek het, mag afneem of ontbreek.

3.2.2.1 Fantasie of dagdrome

In plaas van om aktief besig te wees met die taak wat vergoedingsbehoefte bevredig, vind dagdromery plaas. Die behoeftes word in 'n fantasiewêreld bevredig. Die nadeel is dat die produktiwiteit verlaag.

3.2.2.2 Kompensasie

Ander doelwitte mag nagestreef word om te vergoed vir onbevredigende oorspronklike doelwitte. Die oorspronklike doelwitte word nog in 'n mindere mate nagestreef, maar bykomstige doelwitte vereis ook inspanning en dit geskied ten koste van die oorspronklike doelwitte. In die werksituasie, beteken dit dat die opgelegde take met minder inspanning verrig word. Die gevolg is dalende produksie.

3.2.2.3 Projeksie

Onbewustelik word eie tekortkominge in ander geprojekteer en so waargeneem. Hierdie metode bring, soos verskeie ander psigiese meganismes, verligting van spanning wat onbevredigde behoeftes veroorsaak. In die geval waar tekortkominge by die individu bestaan, en dit word in die werkgewer of toesighouer geprojekteer, help dit nie om sy doelwitte te bereik nie, maar hy is nou verlos van verhoogde inspanning om te presteer. So 'n werknemer sal dus nie probeer om sy tekortkominge te bowe te kom nie en sal ook nie skuldig voel wanneer sy produksie laag is nie. Hierdie gedragspatroon is dus uiters nadelig vir 'n werkgewer.

3.2.2.4/...

3.2.2.4 Terugtrekking

Vrees vir mislukking en kritiek weens vorige ervaring, veroorsaak dat sommige individue liever nie eers 'n poging aanwend om te presteer nie. Doelwitte word gevolglik soms verlaag en fantasie behoeftebevrediging vind ook plaas. So 'n werknemer is 'n las en vereis besondere toesighouding.

3.2.2.5 Negativisme

'n Psigiese weerstand bou op teen die aanvaarding van doelwitte deur opsieners daar gestel, of om by te dra om sodanige doelwitte te verwesenlik. Vyandigheid ontstaan dikwels en sabotasie in 'n ligte vorm kom soms voor, byvoorbeeld beskadiging van toerusting en materiaal. Dit lei geen twyfel dat sulke werknemers geensins hulle werkgewers se doelwitte bevorder nie.

Alle moontlike gedragpatrone wat uit psigiese meganismes spruit (Page, 1947, p.32-509), om frustrasie te hanteer, is nie bespreek nie, maar wel die wat meer betrekking op die werksituasie het (Viteles, 1953, p.89).

3.2.3 Weerhouding van arbeid

Soos verduidelik, bring psigiese meganismes spanningsverligting mee, wat deur onbevredigde behoeftes en nie-verwesenlike doelwitte veroorsaak is. Wanneer doelwitte egter so sterk is dat psigiese meganismes, wat onbewustelik aangewend word, nie bevredig nie, tree meer bewustelike gedragpatrone na vore. Die oënskynlike doelwit van werknemers is 'n sekere vergoedingspakket. Vergoeding is egter die middel waarmee werklike behoeftes bevredig word. Hoe meer waardevol vergoeding vir 'n werknemer is, hoe sterker sal hy poog om dit te bekom.

3.2.3.1/...

3.2.3.1 Afwesigheid

Ontevredenheid met vergoeding is nie die enigste oorsaak van afwesigheid nie, maar beslis 'n faktor. Wanneer daar nie 'n direkte verhouding tussen werkbywoning en vergoeding bestaan nie, mag afwesigheid makliker ontstaan. Daar is dus geen verlies aan inkomste wanneer 'n dag of twee nie gewerk is nie.

Sodra die werknemer nie sy vergoedingsbehoefte deur sy betrokke pos kan bevredig nie, verminder die aantreklikheid van sy werk.

Hy begin belangstelling verloor en motivering om elke dag te gaan werk, neem af. Afwesigheid neem toe en die werkgewer verloor produksie. Die frekwensie in afwesigheid hou nou verband met die graad van ontevredenheid en moontlike verlies aan inkomste of, in die uiterste geval, verlies aan werk. (Lawler, 1971, p.235-237).

3.2.3.2 Staking van werk

Staking van werk kom meestal in groepe voor en word in sommige gevalle deur vakunies gesteun. 'n Staking is 'n openlike konflik tussen werkgewer en werknemer. Motivering om vergoedingsdoelwitte te bereik is so sterk, dat die werknemers 'n doelbewuste poging aanwend om dit te bereik. Die kenmerk is dat hulle nie diens wil verlaat nie en met werk sal voortgaan sodra 'n ooreenkoms bereik is wat hulle doelwitte sal verwesenlik. Stakings is 'n negatiewe vorm van kommunikasie, maar dit word deur werknemers as noodsaaklik beskou wanneer positiewe metodes, soos kollektiewe onderhandeling, misluk en vertroue in bestuur laag is. Navorsing vind besliste verwantskap

tussen/...

tussen ontevredenheid met vergoeding en stakings. Sewentig tot tagtig persent stakings word aan diensvoorwaardes toegeskryf. (Lawler, 1971, p.243-244).

3.2.3.3 Arbeidsomset

Sodra 'n werknemer besef dat sy vergoedingsbehoefte nie meer deur sy huidige werk bevredig kan word nie, verloor die werk aantreklikheid of positiewe valensie. Selfs al sou die huidige behoeftes bevredig word maar langtermyn behoeftes blyk onbevredig te bly, verloor die werk ook aantreklikheid. 'n Werknemer oorweeg verskeie faktore alvorens hy tot diensverlating oorgaan. Die moontlikheid om verseker 'n pos te vind wat bevrediging aan vergoedingsdoelwitte kan gee, is seker die belangrikste. Posinhoud en sosiale verwantskappe is ander faktore wat 'n invloed op diensverlating het. Werknemers vir wie vergoeding belangrik is, gaan makliker tot verwisseling van werkgewer oor. (Lawler, 1971, p.232-235).

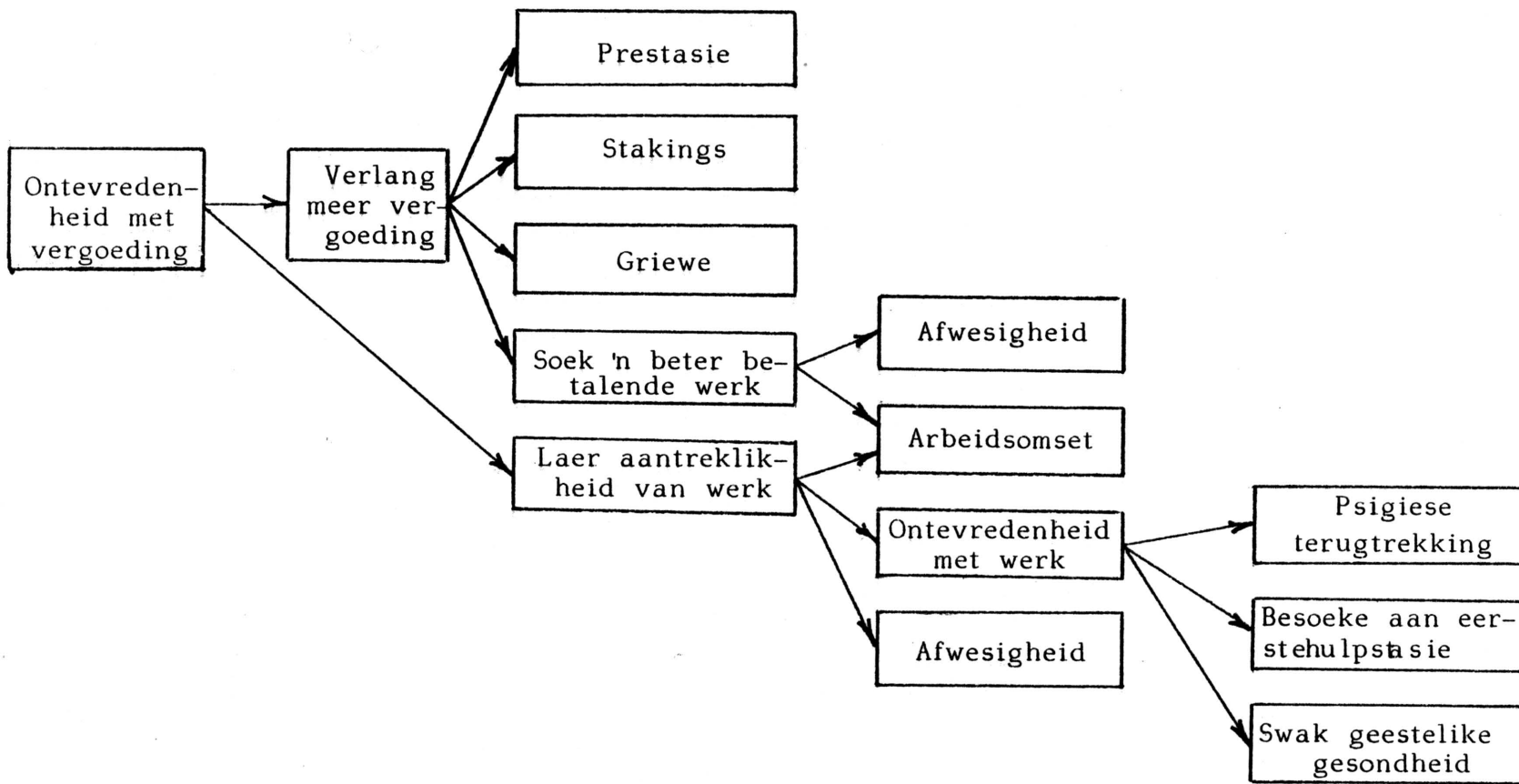
3.2.3.4 Gevolge van ontevredenheid met vergoeding aan die hand van Lawler se model ⁽¹⁾

Die model is duidelik en selfverklarend. Dit skakel ook in by Figuur 14 bladsy 48, waar die demotiverende invloed van gebrekkige vergoeding uitgebeeld is.

'n Samevatting van navorsing deur Chung (1977, p.137) oor vergoedingsinvloede, vind aansluiting by Lawler.

"Pay/...

(1) Verwys na Figuur 15 op p.55



FIGUUR 15.

GEVOLGE VAN VERGOEDINGS-
ONTEVREDENHEID (Lawler 1971, p.233)

"Pay dissatisfaction is measured by the difference between what they actually receive and what they feel should receive. If the difference is against their favour, it leads to dissatisfaction. Pay dissatisfaction is manifested in forms of low motivation, sabotage, absenteeism and quitting. These undesirable behaviours contribute to low productivity."

3.3 SPESIFIEKE ORGANISASIEDOELWITTE

Organisasies word vir verskeie breë doelwitte tot stand gebring. Voorbeelde van sulke doelwitte is polities, welsyn, ontspanning en ekonomies. Ondernemings met ekonomiese doelwitte is ook op wins ingestel en het betrekking op hierdie studie. Hoewel wins die primêre doelwit van die onderneming is, moet sekondêre doelwitte gestel word wat net so dringend as die winsdoelwit bereik moet word anders word winsmaking onseker en later onmoontlik.

3.3.1 Werwing van werknemers as doelwit

Werknemers sluit by sekere ondernemings aan met die verwagting dat hul besondere behoeftes by so 'n onderneming bevredig sal word. Hier is vergoeding een van die belangrikste behoeftes. Die verhouding tussen werkgewer en werknemer word sterk beïnvloed deur die wyse waarop die twee partye mekaar se behoeftes bevredig. Hicks & Gullett (1976, p.40) maak die volgende stelling :-

In essence, an exchange relationship exists between individuals and the organisation. How well the individual's objectives are satisfied will determine their perception of the relationship. This relationship will be perceived as satisfactory by those persons who perceive their rewards as exceeding the demands

the/...

made upon them. Algebraically, the sum of the claims made by the organisation and the rewards granted to an individual must be greater than zero."

Dit is belangrik om daarop te let dat 'n vergoedingspakket die behoeftes van voornemende werknemer-rekrute moet bevredig. Wanneer dit geskied, dien vergoeding ook as motiveerder. (Steers & Porter, 1975, p.527-528).

Navorsinggewens dui aan dat ondernemings wat hoër vergoeding as die gemiddelde aanbied, in 'n beter posisie is om hoë kwaliteit werknemers te lok en te behou. (Lawler, 1971, p.187).

3.3.2 Stabilisering van werknemers as doelwit

Om werkskontinuïteit te bewerkstellig, asook om kennis en vaardigheid te behou, moet 'n onderneming voorkom dat opgeleide werknemers diens verlaat. In die hedendaagse strawwe kompetisie in die handel, is kundige en vaardige personeel onmisbaar vir sukses. Daarom word al groter bedrae aan opleiding bestee. Nuwe werknemers is tydelik onproduktief en vereis ook nog opleiding. Dit bring mee dat produktiwiteit van werknemers laer is as wat voordelig is vir die produksiedoelwitte van 'n onderneming. Hoë arbeidsomset is dus uiters nadelig, nie net in terme van produksie nie, maar ook vanweë uitgawes verbonde aan werwing en opleiding.

Werknemers vir wie geld belangrik is, verwissel maklik van werkgewer wanneer ander werkgewers beter vergoeding aanbied. Sommige werknemers oorweeg ook faktore soos standvastige werk en werksomstandighede in verhouding met geld, voordat 'n verandering gemaak word. Indien genoemde faktore nie sterk negatief is nie, gee vergoeding die deurslag. Aansluitend hierby dui navorsing aan

dat/...

dat arbeidsomset hoog is in ondernemings waar vergoeding laer is as by ander in dieselfde omgewing. Die feit dat ander werknemers in die omgewing meer verdien, prikkel werknemers om diens te verlaat. Arbeidsomset is laag in tye van depressie en resessie. (Lawler, 1971, p.187-188).

Indien 'n organisasie dus in gebreke bly om 'n individu se besondere behoeftes te bevredig, neig hy tot laer produksie en diensverlatings. (Hicks & Gullett, 1976, p.48).

3.3.3 Die winsdoelwit

Die primêre doelwit van 'n sake-onderneming is om wins te maak. Die eienaar(s) belê kapitaal en is geregtig op wins (Reynders, 1974, p.25). Al die aandeelhouders werk nie of is nie bekwaam of in staat om vir die onderneming te werk nie. Die regte werksmense moet in diens geneem word. Dit word van hulle verwag om 'n bepaalde diens te lewer wat die doelwitte van die onderneming verwesenlik. Hulle moet dus wins lewer. Ten einde te kan presteer, moet werknemers gemotiveerd wees. Dit is alreeds aangedui dat die aard van die werk en gepaardgaande vergoeding, 'n werknemer kan aanspoor.

Verskeie subdoelwitte word deur die onderneming gestel ten einde die hoofdoelwit naamlik wins, te bereik. Subdoelwitte kan byvoorbeeld wees :-

- Minimum beskadiging van toerusting ;
- Minimum vermorsing van materiaal ;
- Meer eenhede per masjien te produseer ;
- Meer eenhede per uur te produseer ;
- Meer eenhede per werker te produseer ;

Verhoogde/...

Verhoogde omset.

Om enigsins suksesvol te wees, moet geldelike aansporing gerig wees op die verlangde prestasie. Op hierdie wyse verhoog vergoeding die moontlikheid vir 'n onderneming om subdoelwitte te bereik met die gevolglike verhoogde wins. (Steers & Porter, 1975, p.529-533).

3.3.4 Ontwikkeling van die organisasiedoelwit

Omdat mededinging al strawwer word en inflasiekoste van produksie-insette verhoog, moet 'n onderneming al hoe meer vindingryk optree om suksesvol te kan wees. Kortliks kom dit daarop neer dat nuwe metodes oor al die aksieterreine toegepas, verbeterde en nuwe produkte bemark, en nuwe afsetgebiede gevind moet word. Om hierin te kan slaag, moet die potensiaal van alle werknemers ten volle ontwikkel en benut word. Die organisasiestruktuur moet sodanig gewysig word om die beste geleentheid aan elkeen te gee om optimaal te kan presteer. Die balans tussen werk en verantwoordelikheid en 'n vergoedingspakket wat elkeen se behoeftes bevredig, is hier van die uiterste belang. Ten spyte van die feit dat persone in hoë poste sterk prestasie geörienteerd is, verwag daardie werknemers dat hulle beter vergoed sal word as diegene laer in die hiërargie. Dit is ook eie aan 'n kapitalistiese stelsel. Vergoeding behoort dus meer te word na gelang die posvlak styg, anders sal 'n onderneming gebrek ly aan gewillige persone om meer ingewikkelde besluite te neem. Die vergoedingsstelsel moet ook die moontlikheid daar stel om besondere prestasies van werknemers op enige vlak in die hiërargie te vergoed. Alleen onder sulke omstandighede, behoort werknemers aangemoedig te word tot vindingrykheid en selfontwikkeling.

3.3.5/...

3.3.5 Langtermyn groei-doelwit

Vir sommige ondernemings is langtermyn groei so belangrik dat dit as primêre doelwit gestel word. Groei moet bereik word deur verhoogde wins en veral optimale benutting van werknemers. Of die volgorde van doelwitte korrek of die beste is, is vir die onderhawige studie onbelangrik. Hierdie doelwitte is egter interafhanklik van mekaar. Die benutting van werknemers is egter die deurslaggewende faktor tot sukses.

Werknemers, as lede van 'n organisasie, verbind hulle tot die doelwitte van die onderneming en presteer dienooreenkomstig, maar doen dit slegs indien hulle behoeftes, hetsy finansiële of anders, bevredig word. Die finansiële komponent van die totale behoeftes is egter groot, daarom ook die belangrikheid van vergoeding om ondernemings groei te bewerkstellig. Die stelling van Reynders (1975, p.33), sluit hierby aan :-

"Die prestasie- en aspirasievlak van die lede van die koalisie, is verskillend en dan moet aan individuele lede 'n vergoeding gegee word, groter as wat dit nodig is om die koalisie in stand te hou ; dit kan gewoonweg uit die onderhandelingsproses bestaan en die betaling kan in die vorm van, onder andere, hoë dividende, hoë lone, byvoordele en luukse dienste aan bestuursbeampies wees."

Dit blyk dus dat 'n werkgewer alle werknemers optimaal moet benut en vergoed om daarin te slaag om doelwitte te bereik.

3.4 SAMEVATTING

Werknemers aanvaar diens by 'n werkgewer om vergoed

te/...

te word ten einde persoonlike behoeftes te bevredig. Die keuse van 'n beroep word beïnvloed deur verskeie faktore waaronder belangstelling en vergoeding van die belangrikste is. Hoe belangriker geld vir die individu is, hoe meer sal sy gedrag en prestasie daarvolgens gerig word.

In die strewe na organisasiedoelwit-bereiking, is dit noodsaaklik dat werkgewers deeglik kennis neem van vergoedingsbehoefte onder werknemers. Sodanige behoeftes behoort 'n belangrike plek te beklee by die bepaling van posinhoud, organisasiestruktuur, keuring en plasing van personeel. By laasgenoemde proses is dit dus nie slegs tegniese vaardigheid wat evalueer word nie, maar ook spesifieke behoeftes.

Aangesien werknemers hulle prestasie rig volgens verwagte positiewe resultate, kan werkgewers nie bekostig om teleurstelling te veroorsaak nie. Beleid, prosedures, metodes, uitrusting, materiaal en beloning moet geïntegreer word, ten einde die werknemer in staat te stel om die vereiste resultate te kan behaal. Die resultaat word gesien as 'n teenprestasie op bepaalde vergoeding.

Doelwitte van werknemers word eweneens beïnvloed deur vorige ervaring in soortgelyke situasies, byvoorbeeld vorige prestasies, selfvertroue, benadering tot probleemoplossing en vermoë. Werkgewers behoort dus gedurig beleid en prosedures te hersien en, in besonder, aandag aan opleiding en ontwikkeling van werknemers te gee. Die werknemer is die grootste bate van 'n onderneming, mits hy gemotiveerd is om die doelwitte van sy onderneming te verwesenlik. Die beskouing word gehuldig dat werknemersmotivering in direkte verband staan met behoeftebevrediging, waar vergoeding 'n besonder belangrike plek beklee.

H O O F S T U K 4

I N T E G R A S I E V A N V E R G O E D I N G S B E - H O E F T E S B Y W E R K N E M E R S M E T V E R - G O E D I N G S D O E L W I T T E V A N W E R K G E W E R

4.1 INTERAFHANKLIKHEID

Werkgewer en werknemer word dikwels as opponente in 'n onderneming beskou, omdat die een vergoed terwyl die ander dikwels daarmee ontevrede bly. Die werkgewer is van mening dat dit voldoende is, terwyl werknemers meestal die teenoorgestelde mening huldig. 'n Beter benadering is dat die twee partye interafhanklik is, mekaar se belange moet bevorder en beide voordeel daaruit moet trek. Beide partye moet ekonomiese feite oorweeg en soveel moontlik langtermyn doelwitte nastreef. Daarom is effektiewe onderhandeling een van die hoekstene waarop suksesvolle ondernemings gebou word.

"In our kind of democracy the primary criterion for wage determination is the mutual acceptance of employment terms by the parties of direct interest. The essentiality of this criterion derives from a conviction that employment terms should not be imposed upon either employees or employer." (Taylor & Pierson, 1957, p.83).

Breë doelwitte van werknemers word gewoonlik gestel in terme van vergoedingsbehoefte. Laasgenoemde en vergoedingsdoelwitte van werkgewers beïnvloed mekaar dus direk, aangesien doelwitbereiking in beide gevalle slegs bewerkstellig kan word deur inagneming van mekaar se doelwitte. 'n Vergoedingsadministrateur moet hom ten doel stel om maksimum integrasie te bewerkstellig, wat

ook/...

ook die hoogs moontlike aantal werknemers sal betrek. Weens die interafhanklikheid van mekaar en die feit dat bereiking van beide doelwitte onafskeidbaar is, behoort 'n vergoedingstelsel daarop gerig te wees om doelwitte van beide partye te integreer.

Ten einde 'n wetenskaplike vergoedingstelsel in werking te stel, is dit nodig om verskeie beginsels na te kom.

4.2 BEGINSELS VIR 'n VERGOEDINGSTELSEL

Beginsels is die basis en vertrekpunt van enige stelsel, program of aksie. Dus is dit vir 'n vergoedingsadministrateur nodig om beginsels vir sy onderneming se vergoedingstelsel neer te lê en na te kom. Hy kry sekere riglyne van topbestuur maar moet ook aanbevelings maak. Dit bly egter sy taak om 'n wetenskaplike stelsel in werking te stel. Beginsels waarvolgens te werk gegaan moet word, verseker konsekwente en suksesvolle optrede.

4.2.1 Vergoedingsbeleid

Vergoedingsbeleid, net soos enige ander beleid, moet goed geformuleer en op skrif gestel wees. Voldoende riglyne in terme van administrasie, posevaluering, prestasie-meting, houding teenoor opponente, rassedifferensiasie, geslagsdifferensiasie, verband met ekonomiese stelsel, bevorderings en salarisverhogings moet daarin vervat wees.

"Compensation policy, as a subcomponent of organisational policy, ideally relates organisational structure and needs with individual performances and behavioural patterns." (Henderson, 1976, p.60).

Bestuursfilosofie en klimaat word ook in vergoedingsbeleid

weerspieël/...

weerspieël. Die mate waartoe werknemers toegelaat sal word om deel te neem aan vergoedingsbesluite en gevoeligheid vir werknemersbehoefte, is enkele voorbeelde hoe 'n vergoedingstelsel geraak word.

"A selection of a pay plan or a set of plans should reflect the nature of the tasks, the needs of organisational members and the managerial philosophy of the employer to maximise the effectiveness of the reward system." (Chung, 1977, p.158).

Die volgende aanhaling uit Lawler (1971, p.4) beklemtoon die invloed van bestuursfilosofie net so sterk :-

"A pay system that motivates very effectively in an organisation with one kind of management philosophy may fail completely in an organisation with a different management philosophy. This suggests that pay plans and styles of management may interact. Thus, no discussion of pay is complete unless we consider the consequences of implementing certain pay policies in organisations with different styles of management."

4.2.1.1 Vergoedingsdoelwitte van bestuur

Baie noodsaaklik is dat bestuur se doelwitte met vergoeding duidelik in die beleidsdokument aangedui sal wees. Die meeste vergoedingsdeskundiges sien bestuur se doelwitte soos volg :-

- (a) Om geskikte werknemers na die onderneming te lok.
- (b) Om alle werknemers verbind te kry tot die oorkoepelende doelwitte van die onderneming, dit wil sê, verhoogde wins, langtermyn groei en

hoër/...

hoër produktiwiteit.

- (c) Om hoë kwaliteit produksie te beloon en te bevorder.
- (d) Om bekwame werknemers en ook dié met potensiaal te behou. (Bowey, 1975; Henderson, 1976; Meij, 1963; Rock, 1972).

4.2.1.2 Ekonomiese stelsel en toestand van die land

Vergoedingsbeleid word binne die raamwerk van die land se ekonomiese stelsel geformuleer. Dit dien geen doel om werknemers te lok en te behou as die ekonomiese stelsel nie beweging van werknemers bevorder nie. Beleid word ook aangepas by die toestand van die ekonomie, dit wil sê, ekonomiese opbloeï of resessie. (Rock, 1972, p.4-5).

4.2.1.3 Belange van werkgewer en werknemer

Vergoedingsbeleid skakel in by die oorkoepelende beleid van 'n onderneming en moet ook die oorkoepelende doelwitte bevorder. Daarom is dit noodsaaklik dat vergoedingsbeleid die belange van beide werkgewer en werknemer bevorder. (Henderson, 1975, p.60; North & Buckingham, 1970).

4.2.2 Vergoedingsprosedures

Prosedures om beleid uit te voer is nodig. Daarin word meer detail verstrek en spesifieke riglyne neergelê.

4.2.3 Werknemersbehoefte

'n Algemene fout wat bestuur en vergoedingsadministrateurs maak, is om beleid en prosedures op te stel en tevrede is dat dit ook vergoedingsbehoefte sal bevredig, sonder

om/...

om ooit te probeer vasstel watter behoeftes werklik bestaan. Die beste inligting wat bestuur ontvang, is via vakunies, maar dit is twyfelagtig of dit die wense van die meeste werknemers verteenwoordig. Tog moet unie-invloed nie uit die oog verloor word nie.

"The structure of both rates and benefits is influenced by the collective views and pressures of workers as expressed through their trade unions. Indeed, the growth of supplementary benefits presents, in many respects, an exceptionally clear view of union influence in moulding elements of the wage structure." (Meij, 1963, p.253).

Indien bestuur vergoedingsdoelwitte wil bereik, moet 'n daadwerklike poging aangewend word om meer inligting oor vergoedingsbehoefte te bekom. Werknemers wat prestasie geïnteresseerd is, reageer goed op taakverryking, maar ander mag weer in ekstrinsieke vergoeding belangstel, ten einde sekondêre behoeftes te bevredig. (Steers & Porter, 1975, p.526).

4.2.4 Stelsel aanvaar deur werknemers

Die vergoedingstelsel moet deur die werknemers aanvaar word. Alle werknemers mag nie noodwendig alle aspekte aanvaar nie, maar daar moet seker gemaak word dat die meeste werknemers die sleutelaspekte aanvaar. Deelname deur werknemers in die ontwikkeling van 'n stelsel dra baie by tot aanvaarding daarvan. (Bowey, 1975; Lawler, 1971; Steers & Porter, 1975).

4.2.4.1 Vertroue in bestuur

Seker een van die belangrikste faktore wat sukses
van/...

van 'n vergoedingstelsel bepaal, is werknemersvertroue in bestuur.

Gebreke in 'n stelsel kan slegs reggestel word deur hoë vertroue.

4.2.4.2 Regverdigheid van stelsel

Werknemers moet 'n vergoedingstelsel en veral daardie elemente wat op die individu betrekking het, as regverdig beoordeel. 'n Werknemer moet tevrede voel met sy vergoeding. Belangrik is die neiging van werknemers om vergoeding in terme van eie produksie te plaas, in verhouding met ander en so eie vergoeding in verhouding met ander, te meet. Indien 'n werknemer sy inset gelyk met die van ander beoordeel, maar sy vergoeding is minder, is daar ontevredenheid. Ook moet 'n werknemer tevrede voel dat sy prestasie voldoende beloon word. (Bowey, 1975; Jacques, 1970; Lawler, 1971).

4.2.5 Beloning van prestasie volgens posvlak

'n Vergoedingstelsel moet daarop ingestel wees om meer vergoeding aan hoër posvlakke toe te ken asook om individuele prestasie per posvlak te vergoed. Pos-evaluering en prestasiemeting is erkende metodes om aan hierdie beginsel te voldoen. Aansporingsstelsels kan ook met vrug aangewend word om prestasie te vergoed.

Prestasiemeting moet egter akkuraat geskied en werknemers moet beheer kan uitoefen op faktore wat hulle prestasie kan beïnvloed. (Chung, 1977).

"The organization structure cannot fulfil its functions,

if/...

if the wage scales for the different jobs in the company are not in line with their position in the company.

One of the most important problems of company wage policy therefore is how to keep the internal wages structure in line with organizational structure. Lack of adequacy of the internal wage structure is a cause for many tensions and many grievances and in the last resort for low productivity." (Meij, 1963, p.117).

4.2.6 Vergoedingsvermoë van werkgever

By die ontwerp en hersiening van vergoedingstelsels, is die vermoë van 'n werkgever om te betaal, een van die sleutelfaktore. Dit is tot almal se nadeel as vergoeding soveel van die onderneming se inkomste ontnem dat dit nadelig op winsgewendheid en groei is. (Derric, 1967; Paterson, 1974).

4.2.7 Voordele in verhouding met basiese kontantvergoeding

Basiese salaris of loon vorm die basis vir 'n vergoedingstelsel. Alle ander verdienstes, soos verdere kontant of nie-kontant voordele, word in verhouding as 'n persentasie van basies bereken. Nie-kontant waardes word bereken in terme van wat dit vir 'n werknemer werd is en nie hoeveel dit die werkgever kos nie. Om te verhoed dat 'n loonrekening buite beheer eskaleer, is dit raadsaam om bonusse en toelaes nie by basiese salaris te voeg nie. Dit behoort altyd as 'n losstaande bykomstige inkomste bereken te word. Vakunies is kundig met onderhandeling en indien bykomstige kontantverdienste as deel van basies bereken word, verskaf dit 'n argument om basiese kontant in ander poste of

afdelings/...

afdelings te verhoog. Indien toestande verander en bonusse of toelaes behoort te verval, kan dit nie gebeur waar dit reeds by basiese vergoeding gevoeg is nie. (Paterson, 1973, p.133)

4.2.8 Vergoedingstelsel moet inpas by fundamentele bedrywigheid

Die fundamentele bedrywigheid van 'n onderneming is daardie aktiwiteit waarvoor die onderneming bestaan. Die fundamentele bedrywigheid van 'n staalfabriek is staalvervaardiging, die van 'n klerefabriek is klerevervaardiging, die van 'n steenkoolmyn is ontginning van steenkool.

Sekere bedrywighele en selfs ondersteunende bedrywighele is geskik vir aansporingstelsels byvoorbeeld stukwerk, tydsbesparing, materiaalbesparing, groepbonus of winsdeling. Bedrywighele waar masjiene of faktore buite 'n werknemer se beheer produksie beïnvloed, is uiteraard nie geskik vir produksie-aansporingstelsel nie. Aansporingsmetodes is afhanklik van die tipe werk en proses. (Chung, 1977; Lawler, 1971; Rock, 1972).

4.2.9 Kundige administrasie van stelsel

Die wyse waarop 'n vergoedingsprogram deurgevoer word en roetine administrasie, bepaal die sukses daarvan. Indien daar 'n vasgestelde tyd vir salarisverhoging is, moet dit op tyd geskied. Prestasie moet objektief, korrek gemeet en verseker vergoed word. Groter vergoeding gaan gepaard met hoër vlak poste. Administrasie moet 'n weerspieëling van beleid wees.

"...the effectiveness of a pay plan not only depends on the way it is designed, but also the way it

is/...

is introduced and administered." (Chung, 1977,p.156).

4.2.10 Kommunikasie van beleid en stelsel

Werknemers moet ten volle op hoogte wees met die vergoedingsbeleid en besonderhede van die stelsel. Hierdie beginsel is primêr tot aanvaarding en verbinding tot werkgewersdoelwitte deur werknemers. Ten spyte daarvan dat dit 'n beginsel is wat voor die hand liggend blyk te wees, word dit swak nagekom. Gevolge van swak kommunikasie is wyd uiteenlopend. Wantroue is een van die eerste reaksies wat intree. Langtermyn waarde van sekuriteitsprogramme soos pensioen, groepversekering en huiseienaarskemas, word nie besef nie en die invloed daarvan om arbeidsomset te bekamp, word benadeel. 'n Negatiewe houding teenoor bestuursdoelwitte mag bestaan tot nadelige gevolge vir beide partye. (Bowey, 1975; Henderson, 1976; Lawler, 1971; Steers & Porter, 1975).

"The efficacy of a good compensation program depends on clear communication between those who administer it and those who are affected by it. The rationale of the plan - why it is designed as it is and what it consists of - must be communicated widely. Unless communication is open and uncomplicated misunderstanding, confusion and resentment follow." (Rock, 1972, p.4-15).

Die stelling van Rock (1972, p.3-4) onderskraag die interafhanklikheid van werkgewer en werknemer en die belangrikheid van beide se behoeftes in die ontwikkeling van 'n vergoedingstelsel.

"The compensation executive must be adequately informed about employee view points and company

objectives/...

objectives before he can identify the route that will be mutually satisfactory and beneficial."

4.3 INTEGRASIE STRATEGIEMODEL (1)

Die model is saamgestel na aanleiding van inligting uit die studiebronne verkry. Geeneen van die bronne beskryf 'n volledige strategie waarin stappe en interaksie van faktore en aspekte aangedui word nie. Voldoende inligting bestaan egter oor elke faset van 'n vergoedingstelsel soos byvoorbeeld posevaluasie, prestasie-meting, bonusstelsels, voordele en sekuriteitsprogramme. Bowey (1975), beskryf elke aspek nodig in 'n strategie.

Die beginsels onderliggend aan 'n strategie onder 4.2 bespreek, is by implikasie hier ter sprake. 'n Aantal van die faktore word ter verduideliking hieronder bespreek :-

4.3.1 Politieke en ekonomiese stelsel -1

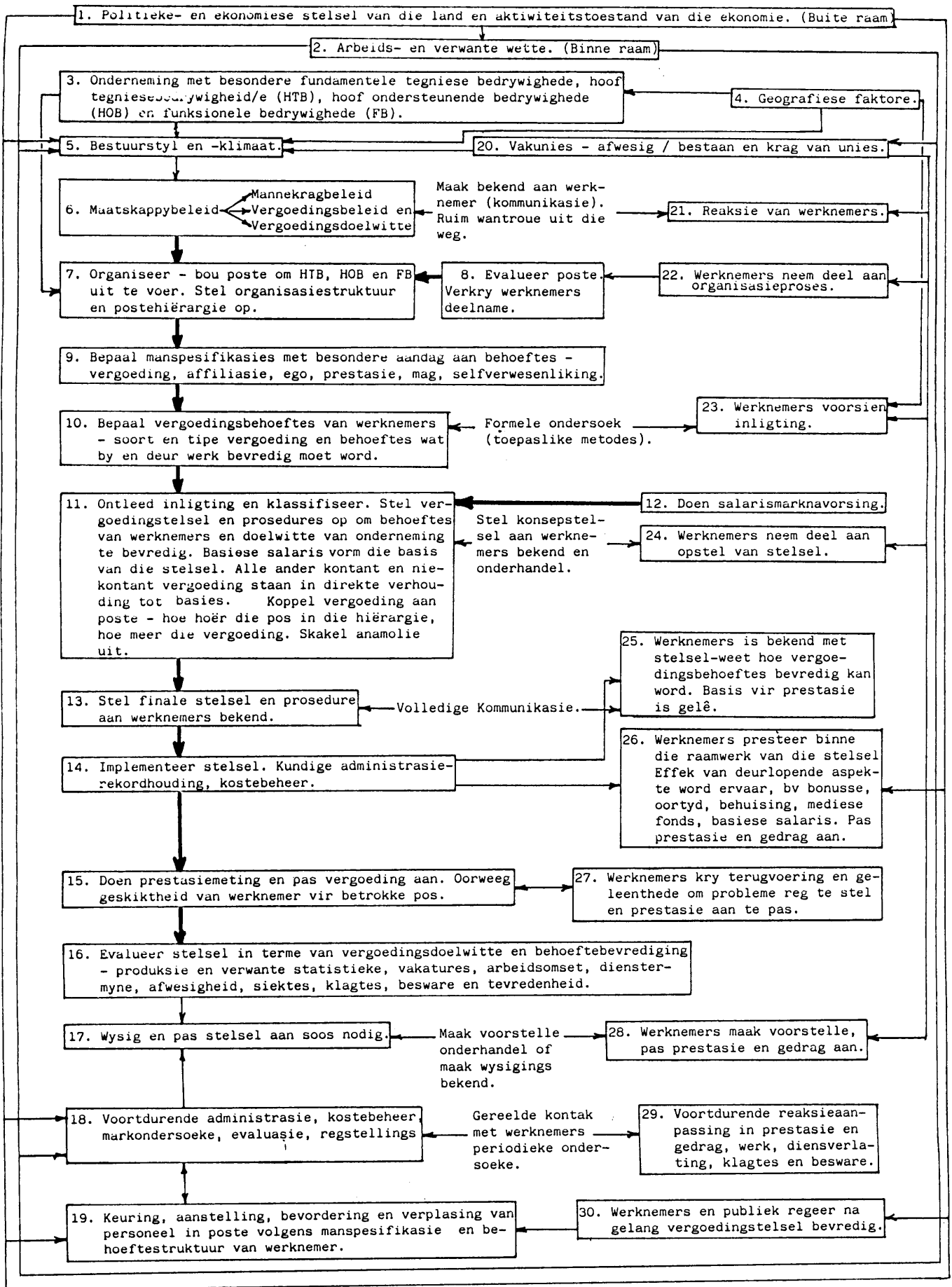
Enige onderneming funksioneer in 'n land met 'n bepaalde regeringstelsel wat beslag aan 'n ekonomiese stelsel gee. In die Republiek van Suid-Afrika met 'n kapitalistiese stelsel, moet 'n onderneming self sy infrastruktuur voorsien en is vry om te kompeteer met soortgelyke ondernemings vir eie gewin. So 'n onderneming kan bankrot verklaar word en bykans alles verloor, indien hy onsuksesvol kompeteer. Bestuurstyl sal noodwendig beïnvloed word deur 'n ekonomiese stelsel en ook tydelik aangepas word by die ekonomiese toestand van die land.

4.3.2 Arbeids- en verwante wette -2

'n/...

(1) Verwys na Figuur 16 op p.71

FIGUUR 16 INTEGRASIE STRATEGIEMODEL - saamgestel aan die hand van bestudeerde bronne.



→ Dui aan dat die een aspek of faktor invloed op 'n ander uitoefen.
 → Dui aan dat die een aksie die ander voorafgaan of noodsaaklik is.

'n Regering maak wette om sy beleid uit te voer en daardie wette bepaal 'n raamwerk waarbinne opgetree mag word. Bestuur en werknemers sowel as vakunies, is verplig om binne wetsvoorskrifte te handel.

4.3.3 Die fundamentele bedrywigheid van 'n onderneming -3

Van die fundamentele bedrywigheid word die hoof tegniese bedrywigheede ontwikkel en so ook die ondersteunende bedrywigheede. In fabriekke waar artikels vervaardig word wat spesifieke fases deurloop, is verskeie bonusstelsels toepasbaar. In 'n mynbedryf, waar werkspanne verantwoordelik is om 'n aantal ton te produseer, moet spanbonusse oorweeg word. 'n Indiensnemingsbeampte kan nie onderwerp word aan 'n produksiebonusstelsel nie.

'n Vergoedinstelsel word direk beïnvloed deur die bedrywigheede van 'n groot onderneming. Beide bestuur en werknemers moet hierdie basiese feit in aanmerking neem by ontwerp en stel van eise.

Bestuurstyl word eweneens deur die tipe bedrywigheede beïnvloed. In 'n onderneming met duur kapitaalinsette, vinnige deurset en direkte uitset van produksie, sal 'n meer gestruktureerde styl aangetref word, maar die houding teenoor werknemers kan steeds gunstig wees.

4.3.4 Bestuurstyl en bestuursklimaat -5

'n Onderneming met 'n gesentraliseerde bestuurstyl kan eweneens as outokraties bestempel word. Besluite word deur senior bestuur geneem en konsultasie met werknemers word uitgesluit. Mag en gesag moet eerbiedig

word/...

word. Werknemers sal die beste hulle wense deur vakunies aan bestuur oordra en onderhandelinge mag baie moeilik wees. In so 'n bestuursklimaat, is daar min hoop tot suksesvolle integrasie van beide partye se belange. 'n Gedesentraliseerde bestuurstyl met 'n demokratiese klimaat, is meer gunstig vir sinvolle kommunikasie. Konsultasie sal plaasvind en die potensiaal van werknemers word erken en benut. Werknemers het nie nodig om sterk op vakunies te steun tydens onderhandelinge nie.

Geografiese faktore forseer bestuur soms om aanpassings te maak in administrasie en toedeling van gesag.

Belangrik is die aanwesigheid en krag van vakunies op enige bestuurstyl en klimaat. Waar vakuniedruk baie sterk teenwoordig is, word sake meer formeel hanteer. Reëls word streng nagekom.

4.3.5 Maatskappybeleid -6

Bestuur stel beleid op om oorkoepelende doelwitte te verwesenlik en sodoende gee dit beslag aan mannekrag- en vergoedingsbeleid. Prosedures word opgestel om beleid uit te voer. Werknemers word direk hierdeur geraak en sal noodwendig daarop reageer. Die krag van, en tipe reaksie sal bepaal word van die krag en houding van 'n vakunie.

'n Bestuur wat daarna streef om arbeidsvrede te handhaaf en motivering te verstrek, behoort beleid en prosedures so te kommunikeer dat vertroue by werknemers geskep en samewerking verkry word.

4.3.6 Organisering -7

'n/...

'n Basiese vereiste vir 'n doeltreffende vergoedingstelsel is :-

'n organisasiestruktuur met voldoende poste op elke vlak ;
korrekte posinhoud ;
hiërargie van poste om bevordering moontlik te maak ;
korrekte posvlakbepaling deur middel van posevaluering.

Posevaluering is een van die belangrikste tegnieke in 'n vergoedingstelsel. Dit dui leemtes in posinhoud aan en bepaal die salarisvlak van elke pos.

Deelname van werknemers in die organisasie en evaluasieproses, is onontbeerlik om sukses van 'n vergoedingstelsel te waarborg. Bestuur moet dus bereid wees om idees van werknemers te aanvaar. Die invloed van vakunies moet nie uit die oog verloor word nie.

4.3.7 Manspesifikasies -9

Die organiseringsproses word voortgesit deur spesifikasies te bepaal waaraan posbekleërs moet voldoen. Omdat die klem op vergoeding val, is dit nodig om besondere aandag aan die behoeftevereistes van posbekleërs te gee.

Roetinewerk met min vorderingsgeleenthede, wat laag in die struktuur lê, vereis nie bekleërs met behoefte aan mag, hoë vergoeding en selfverwesenliking nie. Behoeftes aan affiliasie en sekuriteit sal meer toepaslik wees. Geskikte bonusstelsels mag oorweeg word aangesien werknemers op sulke vlakke wel na hoër vergoeding aspireer, maar dit slegs binne die beperkinge van

vermoëns/...

vermoëns kan bereik.

Senior poste vereis meestal bekleërs wat streef na selfverwesenliking, uitoefening van mag, besondere prestasie en hoë vergoeding. Begaafde persone wat genoegdoening vind in prestasie as sodanig, met lae ego en vergoedingsbehoefte, blyk nie geskik as bekleërs van uitvoerende poste te wees nie.

Verkeerde aanstellings ten opsigte van behoeftestrukture van werknemers is 'n struikelblok in bevrediging van vergoedingsbehoefte.

4.3.8 Vergoedingsbehoefte van werknemers -10

Formele ondersoek is nodig, asook volgehoue konsultasie om gegewens aan te suiwer. Vergoedingsmoontlikhede van poste is reeds bepaal en om korrekte aanstellings te kan maak, moet vergoedingsbehoefte bekend wees. Dit is veral belangrik om te weet hoeveel kontant en watter tipe voordele verlang word. Verder moet die kontantwaarde en voordele in verhouding met kontant gebring word. Dit moet bekend wees hoe om kontantvergoeding saam te stel, byvoorbeeld basies, oortyd, bonus en toelaes.

Sonder behoeftebepaling kan geen vergoedingstelsel werklik suksesvol wees nie. Ongelukkig maak bestuur dikwels aannames hieromtrent en voorsien voordele wat nie werklik aan 'n behoefte voldoen nie, of die aard van 'n voordeel is ontoereikend, byvoorbeeld om huise te voorsien in plaas daarvan om werknemers geldelik te help om eie huise te koop.

Geografiese faktore beïnvloed vergoedingsbehoefte. Werknemers in afgeleë plattelandse gebiede mag hulp

verlang/...

verlang om kinders na koshuise en universiteite te stuur. So ook ontstaan eise ten opsigte van sport en ontspanning. Die afwesigheid van stedelike of dorpsfasiliteite, oefen druk op werkgewers uit om self te voorsien. Behuising in stede is soms duurder, wat 'n vraag na huislenings of subsidies laat ontstaan.

Weereens moet die invloed van die tipe bedryf op vergoeding in aanmerking geneem word. Goeie voorbeelde is ondergrond-toelaes in myne, hitte toelaes in staalfabriek en bonusstelsels wat die beste aanpas.

Vergoedingsbehoefte is ook groter waar vakunies aktief en sterk is.

4.3.9 Die vergoedingstelsel -11

Uit al die inligting beskikbaar, word 'n stelsel saamgestel wat die beste kompromie tussen werkgewerdoelwitte en werknemersbehoefte bewerkstellig. Dit is dikwels nodig dat onderhandeling in hierdie stadium plaasvind. Hoe meer outokraties bestuur optree, hoe minder onderhandeling sal plaasvind, dikwels tot nadeel van die integrasieprogram en gevolglik ook werknemersmotivering. Toegeeflikheid aan beide kante bewerkstellig die beste toepaslike stelsel.

Die kern van bykans alle stelsels is basiese gewaarborgde kontant betaling. Alle ander tipes en vorme van vergoeding word bygevoeg en as persentasie van basies bereken. Deur hierdie beginsel na te volg, kan goeie beheer oor vergoeding uitgeoefen word. Werknemers verstaan dit makliker en meer beweegruimte vir onderhandeling bestaan.

Salaris word aan poste volgens posvlak gekoppel en

salarisgrense/...

salarisgrense per posvlak moet bepaal word. Dit staan elke onderneming vry om detail uit te werk. Aangesien 'n onderneming as 'n reël moet kompeteer met ander ondernemings om werknemers te lok en te behou, is dit nodig om te bepaal hoeveel ander bedrywe betaal. Marknavorsing is dus noodsaaklik alvorens besluit word wat die salaris van poste sal bedra. Indien dit blyk dat sekere poste hoër salarisse vereis maar die interne balans versteur, is dit wys om toelaes te betaal tot tyd en wyl die druk afneem. Dikwels word gefouteer deur basiese salaris te verhoog wat anamolië in die stelsel skep, naamlik die salaris is te hoog volgens posevaluasie.

Detail prosedures vir die implementering van kontantvergoeding en verskillende tipes voordele, moet opgestel en bekend gemaak word. Kontantwaardes van voordele word altyd bereken om totale vergoeding te bepaal. Die kontantwaarde van 'n voordeel is wat dit 'n werker sou kos om dit te koop en nie wat die voordeel die werkgever kos nie.

Enige vergoedingstelsel moet aangepas word volgens ekonomiese toestande, aanbod van werknemers en verandering in tegniek. Werkgewers kan 'n stelsel eers evalueer wanneer dit in werking is. Aanpassing in gedrag en prestasie word gemaak na gelang van ervaring van behoeftebevrediging. Indien behoeftes gou en maklik bevredig word, mag prestasie afneem, maar as daar nog onbevredigde behoeftes voortbestaan, dien dit as stimulus vir motivering. Eerlike administrasie is noodsaaklik aangesien onbeloonde prestasie die doeltreffendheid van werknemers nadelig sal beïnvloed.⁽¹⁾

4.3.10 Prestasiemeting -15

Nadat 'n stelsel in werking gestel is en elke werknemer
'n/...

(1) Verwys na Figuur 13 op p.36

'n pos beklee waarvoor hy die beste geskik is en vergoed word volgens posvlak, is die stelsel nog onafgerond. Posbeksleers verskil in vermoë, werkkapasiteit en verrig dus take beter of swakker as kollegas. Hierdie feite bring verdere vergoedingsbehoefte mee. Goeie presteerders verlang normaalweg bykomstige vergoeding en die vergoedingstelsel moet daarvoor voorsiening maak. Dit is ook nodig dat bevorderingspotensiaal bepaal sal word om bekwame werknemers nie te frustreer en te verloor nie. Prestasiemeting is dus nodig.

Die wyse waarvolgens prestasie beloon word, moet in beleid en prosedures aangedui wees en werknemers behoort dit te aanvaar. Prestasiebonusse is algemene praktyk. Dit raak nie basiese vergoeding nie en kan maklik gewysig word na gelang van prestasie. Verhoogde basiese salaris, binne die grense van die pos, is eweneens baie algemeen. Byvoorbeeld, 'n goeie presteerde ontvang R1 200,00 per maand, 'n gemiddelde R1 100,00 en ondergemiddelde R1 000,00 per maand. Die grense vir die pos mag R950,00 tot R1 300,00 wees.

Vergoedingsdoelwitte van werkgewers word terselfdertyd bevredig deur meer produksie en beter kwaliteit van werknemers te verkry. Die aantal bekwame werknemers behoort ook te vermeerder.

4.3.11 Evaluering van stelsel -16

'n Wetenskaplike fundeerde vergoedingstelsel vereis steeds voortdurende evaluering. Om 'n integrasie strategie wetenskaplik in werking te stel, verg aansienlike uitgawes. Die onderneming is geregtig daarop om waarde vir die uitgawe te ontvang. Verwagtinge

is/...

is ook by werknemers geskep wat op bevrediging aanspraak maak.

Indien 'n stelsel grotendeels nie aan sy doel beantwoord nie, sal dit gou sonder evaluering opgemerk kan word. Evaluasie is egter nodig wanneer 'n stelsel oënskynlik suksesvol is. Wanneer gevolge van ontevredenheid met vergoeding, soos in 3.2 bespreek ⁽¹⁾ in gedagte gehou word, asook die doelwitte met vergoeding, is dit duidelik dat sekere gegewens die sukses van 'n stelsel uitbeeld. In hierdie verband kan byvoorbeeld die volgende faktore verder ondersoek word :-

is daar probleme om vakatures te vul ;
hoe hoog is arbeidsomset en wat is die redes vir diensverlating ;
hoe lank is dienstermyne ;
wat is die afwesighedsfrekwensie ;
watter siektes kom die meeste voor ;
watter klagtes word ontvang ;
watter besware word geopper ;
watter eise word gestel en word veranderings of wysigings verlang ;
hoe hoog is produktiwiteit - kan dit verbeter ;
verhoog produksiebonusse produksie na verlangde mikpunte ;
is bonusstelsels geslaagd ;
hoe vergelyk die gegewens met die van soortgelyke bedrywe.

Indien dit nodig blyk, moet aanpassings in die stelsel gemaak word en wel in samewerking met die werknemers.

4.3.12/...

(1) Verwys na Figuur 15 op p. 54

4.3.12 Voortdurende administrasie -18

Dit is reeds onder die beginsels ⁽¹⁾ genoem dat eerlike en korrekte administrasie onontbeerlik vir die sukses van 'n vergoedingstelsel en die deurvoering van 'n vergoedingsprogram is. Beleid en prosedures moet konsekwent toegepas en uitgevoer word. Eerlike kommunikasie met werknemers moet geskied. Bykomstige vergoeding soos oortyd, bonusse en verhoging van basiese salaris moet volgens prosedures geskied en werknemers moet tevrede voel dat hulle ontvang waarop hulle geregtig is.

Marknavorsing mag nooit verslap nie. Elke onderneming moet betyds tendense bepaal, nie net ten opsigte van die algehele werkerskorps nie, maar ook vir sekere spesifieke beroepsvelde.

Voortdurende kontak met alle vlakke van werknemers is nodig en klagtes moet ondersoek word.

Kostebeheer is belangrik en indien kostes meer as toelaatbaar van begrotings afwyk, moet dit onverwyld nagegaan en reggestel word.

4.3.13 Aanstelling en bevordering -19

Aanstellings en bevorderings maak oënskynlik nie deel uit van 'n vergoedingsprogram en integrasie strategie nie. Elke werknemer beskik egter oor 'n behoeftestruktuur wat onderliggend aan motivering is en posinhoud bied die geleentheid om sekere van daardie behoeftes te

bevredig/...

(1) Verwys na 4.2. op p.62

bevredig, ook in terme van vergoeding.

Deur kundige keuring van aanstellings van buite en bevordering van binne, kan 'n direkte bydrae gemaak word dat 'n vergoedings-integrasiestrategie suksesvol kan wees. Werknemers is uiters sensitief oor bevorderings en aanstellings. Indien persone met hoë vergoeding-, sterk ego en selfverweselikingsbehoefte oor die hoof gesien word by bevordering, mag dit tot diensverlating lei en so ook die integrasiestrategie benadeel. Persone wat weer gebrek ly aan sulke behoeftes en wel in poste aangestel word wat dit vereis, reageer net so ongunstig.

Dit word sterk beklemtoon dat dit noodsaaklik is om die vergoedingstelsel aan voornemende werknemers bekend te maak. Moontlike vergoedingsfrustrasies word sodoende bekamp.

4.4 SAMEVATTING

'n Tipiese onderwerppatroon met betrekking tot vergoeding, kristalliseer uit verwante literatuur asook seminare en navorsing. Die onderstaande lys dien as voorbeeld van genoemde onderwerpe :-

posontwerp ;
posevaluering ;
werkstudie ;
posevaluasie ;
onderhandeling oor vergoeding ;
prestasiemeting ;
salarissisteme ;
kontantbetaling en bonusstelsels ;
voordele ;
sekuriteitsprogramme ;

administrasie/...

administrasie van vergoedingstelsels ;
marknavorsing ;
beleid ;
regeringsbeleid en vergoeding ;
doeltreffendheid van vergoedingstelsels ;
vergoeding en motivering ;
werknemersbehoefte ;
vergoedingsteorieë ;
regverdige vergoeding.

Voldoende inligting is beskikbaar oor die samestelling en implementering van vergoedingsprogramme. Aandag word gevestig op werknemersbehoefte en die motiveringswaarde daarvan. Die waarde van vergoeding as motiveerder word bespreek. Verder word die noodsaaklikheid om binne die raamwerk van landswette en ekonomiesestelsel op te tree beklemtoon. Alles dui daarop dat vergoedingsdoelwitte van 'n onderneming moet sinchroniseer met vergoedingsbehoefte van werknemers. 'n Versoeningsstrategie as sodanig, is egter nie aangetref nie, wat gelei het tot die opstel van 'n integrasiemodel aan die hand van bestudeerde bronne.

5.1.2 Metode waarvolgens proefpersone gekies is

'n Lys name vir elke sentrum is deur 'n rekenaar opgestel. Elke naam is vergesel deur postitel, departement en senioriteit.

Na besturdering van die drukstukke, is gevind dat daar in sekere range slegs een persoon in 'n departement werksaam is. Dit was dus nie moontlik om die verhouding van 1:2 per departement, vir senior range te handhaaf nie. Besluit is geneem om elke persoon in sulke gevalle te betrek. By ander range moes soms ook kompromieë gemaak word omdat getalle per sentrum kleiner is as die totaal vir die afdeling. Die ideale verhouding is dus nie in die praktyk verkry nie. Waar keuses gemaak kan word, is dit volgens die toevallige steekproef metode gedoen. Die name is vir betrokke rangkategorieë genommer. 'n Aantal genommerde skyfies is in 'n houer geplaas waaruit die skyfies getrek is, totdat die verlangde getalle verkry is.

5.1.3 Metode waarvolgens inligting verkry is

Dit was nodig om te bepaal wat die opinie van amptenare is omtrent die huidige vergoedingstelsel, asook hulle besondere vergoedingsbehoefte. Soos reeds gemeld is die sentra oor 'n baie groot geografiese gebied versprei. Dit sou persoonlike kontak benadeel, duur maak in terme van reis- en verblyfkoste, asook tyd in beslag neem om 'n groot aantal persone te woord te staan. 'n Vraelys wat per pos hanteer kon word, was dus die beste alternatief. Die vrae is geformuleer aan die hand van relevante literatuur met betrekking tot vergoedingsbehoefte en doelwitte.

5.1.4 Die vraelys

'n/...

'n Vraelys is opgestel wat uit 34 vrae met onderafdelings bestaan, met die doel om inligting binne die raamwerk te bekom :-

behoeftes aan kontantbetaling ;
behoeftes aan direkte voordele ;
behoeftes aan huidige sekuriteitsprogramme soos pensioen en versekering ;
motiveringswaarde van huidige vergoeding ten opsigte van produktiwiteit, diensvoortsetting in verlating ;
bevrediging van behoeftes volgens die hiërargie van Maslow binne die huidige vergoedingstelsel;
opinie ten opsigte van huidige vergoedingstelsel.

Vrae is doelbewus nie in klasse gegroepeer nie om te voorkom dat proefpersone maklik kruisverwysings kan maak. Die vraelys is onder dekking van 'n memorandum van die Hoofbestuurder, aan die proefpersone gestuur. Die doel van die vraelys is verduidelik en elkeen is versoek om dit te voltooi en by die betrokke sentrum se Mannekragbestuurder in te handig, wat dit aan die navorser besorg het. Elke Mannekragbestuurder was voorsien van 'n naamlys om na te gaan wie uitstaande is. Opvolging deur die Mannekragbestuurders het moontlik daartoe bygedra vir die hoë persentasie voltooide vorms.

5.1.5 Verwerking van inligting

Inligting uit die vraelys, maak verskeie indelings moontlik byvoorbeeld volgens sentrum, funksie, lengte van diens en senioriteit, naamlik posvlak. Sedert aanvang van die ondersoek, het dit duidelik geword dat die betrokke onderneming vergoeding volgens posvlak wil bepaal. Verwerking van die inligting volgens

een/...

een indeling is alreeds 'n groot taak, gevolglik is besluit om inligting volgens posvlak te ontleed. Selfs ook in hierdie geval was dit nodig om posvlakke te kombineer omdat die 19⁽¹⁾ posvlakke sub-graderings verteenwoordig en in sekere gevalle te klein getalle vir sinvolle interpretasie het. Die kombinasie is soos volg :-

posvlakke E 3 tot D 1 wat die senior groep verteenwoordig ;
posvlakke C 4 tot C 1 verteenwoordig middelbestuur en ; B 4 tot A 1 die junior amptenare.

Om die inligting per hand te verwerk, sou 'n besonder groot en tydrawende taak wees. Hulp is van 'n rekenaar verkry. Die rekenaar is geprogrammeer om inligting volgens die posvlakkombinasies te ontleed en vir elke kombinasie die response van een tot ses⁽²⁾; ja of nee, of die besondere keuse volgens die vraag te tel asook die persentasie per item aan te dui. Waar dit logies is, word ook 'n totaal vir al die vlakke aangedui. Die betrokke rekenaar is 'n IBM 45 en is COBOL geprogrammeer. Omdat die inligting geklassifiseerd is, kan die ligging van die rekenaar nie vermeld word nie.

5.1.6 Beperkende faktore

Die groot afstande tussen die sentra, gepaard met tydsbeperking, het veroorsaak dat persoonlike kontak met die proefpersone bekamp is. Dit het twee verdere

beperkinge/..

-
- (1) Die navorser het terselfdertyd begin werk aan verbetering van die vergoedingstelsel wat posvlakindeling meegebring het.
(2) Vergelyk die vraelys, bylae 1.

beperkinge meegebring. Proefpersone kon nie interpretasie van die vrae bespreek nie. Dit kan aanvaar word dat daar meer probleme was. Die tweede beperking was dat die antwoorde nie opgevolg kon word om te bepaal of die vraag reg beantwoord is nie.

5.2 METODE WAARVOLGENS VERGOEDINGSDOELWITTE BEPAAL IS

Gelyktydig, met die aanvang van hierdie ondersoek, is die gebrek aan vergoedingsbeleid besef en aan die bestuur uitgewys. Konsep beleidsdokument is opgestel en voorgelê vir goedkeuring. Alhoewel daar nog nie 'n finale dokument goedgekeur is nie, kan uit vordering wat gemaak is, die vergoedingsbeleid soos volg saamgevat word :-

- 5.2.1 Vergoeding behels direkte kontant asook ander tasbare vorms van finansiële voordeel vir werknemers wat van die werkgewer ontvang word.
- 5.2.2 Vergoeding moet direk met posvlak verband hou. Die waarde van vergoeding styg na gelang 'n posvlak hoër word.
- 5.2.3 Waarde van poste sal volgens formele posevaluasie bepaal word.
- 5.2.4 Prestasie meting sal toegepas word om individuele prestasie te bepaal.
- 5.2.5 Marknavorsing sal gedoen word om te verseker dat die onderneming se vergoeding kompetender bly.
- 5.2.6 Vergoeding moet voldoende wees om as aansporing te dien vir bevordering en hoër produktiwiteit.

5.2.7/...

- 5.2.7 Gelykwaardige poste in verskillende funksies sal gelykwaardige vergoeding ontvang.
- 5.2.8 Lengte van diens sal nie 'n faktor wees om vergoeding te bepaal nie.
- 5.2.9 Werknemers moet gedurig op hoogte gehou word met besonderhede aangaande vergoeding.
- 5.2.10 Die vergoedingstelsel moet aanvaarbaar wees vir die werknemers.
- 5.2.11 Spesifieke prosedures sal opgestel word om vergoeding te administreer.

5.3 DIE RESULTATE

Die resultate soos hierin aangedui, is direk van die rekenaardrukstukke oorgeskryf. Altesame 233 van 278 vraelyste wat uitgestuur was, is terug ontvang, waarvan 231 geskik is vir ontleding. Die wat nie terug ontvang was nie, is van persone wat met militêre verlof was en intussen diens verlaat het. Sover vasgestel kon word, was daar slegs 2 persone wat nie die vraelys wou voltooi nie.

5.3.1 Vraag 1 : Naam

Slegs 34 persone het die vraelys anoniem voltooi.

5.3.2 Vraag 2 : Posvlak

Die getalle per groepering is :-⁽¹⁾

E3/...

(1) Lees 5.1.5 p.86 vir verduideliking van posvlakindeling.

E3 - D1 67
C4 - C1 144
B5 - A1 20

5.3.3 Vraag 3 : Departement

Die getalle per departement is :-

Mynbou - 67
Ingenieurs - 44
Brandstoftegnologie - 11
Opmeting - 18
Personeel - 26
Finansieël - 49
Geologie - 5
Tegnies en diverse - 11

5.3.4 Vraag 4 : Sentrum

Aangesien hoofkantooramptenare nie betrek was nie verteenwoordig die steekproef hoofsaaklik mynamptenare en 'n klein getal streekamptenare. Dit word nie as sinvol beskou om verdere ontleding in die verband te maak nie.

5.3.5 Vraag 5 : Ouderdom

Slegs 24 persone het nie hulle ouderdom verstrek nie.

5.3.6 Vraag 6 : Hoe lank beklee u alreeds die pos

Hierdie vraag is gevra om 'n idee te kry met watter gesag en ervaring 'n persoon die vrae kon beantwoord en daarom is die ontleding vir die steekproef in geheel gedoen.

0/...

0 tot 12 maande = 62
 13 tot 24 maande = 46
 25 tot 48 maande = 62
 48 + maande = 61

Die periodes van diens in die poste is lank genoeg om posbektelers insig en begrip van vergoeding met betrekking tot hulle poste te gee.

5.3.7 Vraag 7 : Hoe goed is ons vergoedingsbeleid aan u bekend

Die verwagting was dat die meeste nie die beleid sal ken nie aangesien dit nog in wording is en werklik slegs aan meer senior amptenare indirek bekend gemaak is.

TABEL 4 : Respons op vraag 7 :-

Die vraelys maak voorsiening vir 6 kategorieë naamlik :-

Kategorie 1 - niks, geen.

Kategorie 2 - min, ligte mate, gering.

Kategorie 3 - voldoende, sterk, effektief.

Kategorie 4 - baie sterk, ten volle, baie effektief.

Kategorie 5 - weet nie, onbekend.

Kategorie 6 - nie van toepassing nie.

(1)

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
Posvlak E3 - D1	2,9	31,3	47,7	13,4	4,4	-
Posvlak C4 - C1	10,4	32,6	28,4	11,8	16,6	-
Posvlak B4 - A1	20,0	30,0	20,0	5,0	25,0	-
TOTAAL	9,0	32,0	33,3	<u>11,6</u>	13,8	-

Die/..

1) Waar toepaslik, word persentasies wat bespreek of uitgewys of kombineer word in die tabelle onderstreep. * Dui sterk faktore aan.

Die respons is in ooreenstemming met verwagting. Slegs 11,6% dink hulle ken die beleid ten volle. Die kennis neem ook sterk af hoe laer die posvlakke. Vir praktiese doeleindes kan die 1 en 5 kategorie antwoorde bymekaar getel word, wat duidelik die afname in kennis aandui.

5.3.8 Vraag 8 : Word die beleid toegepas ?

Slegs diegene wat dink dat hulle die beleid ken, kon hieroor opinie uitspreek.

TABEL 5 : Respons op vraag 8 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
Posvlak E3 - D1	-	14,9	37,3	14,9	32,8	-
Posvlak C4 - C1	,6	9,0	34,0	11,8	44,4	-
Posvlak B4 - A1	-	10,0	15,0	10,0	55,0	-
TOTAAL	<u>,4</u>	10,8	33,3	<u>12,5</u>	42,8	-

Weereens is slegs 'n lae persentasie, naamlik 12,5% van mening dat die beleid ten volle toegepas word. Die positiewe mening neem ook af hoe laer die posvlakke. Dit is opmerklik dat slegs ,4% van mening is die beleid word nie toegepas nie.

5.3.9 Vraag 9 : Dui aan welke mate die volgende faktore in aanmerking geneem behoort te word om vergoeding van 'n individu te bepaal

Dit blyk uit die konsepbeleid dat slegs posvlak, arbeidsmarkinvloed, prestasie van die individu en die strategiese waarde van 'n pos in aanmerking geneem moet word

om/..

om vergoeding te bepaal.

TABEL 6 : Respons op vraag 9-Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP				
	1	2	3	4	5
<u>Posvlak E3 - D1</u>					
Posvlak *	2,9	13,4	23,8	<u>59,7</u>	-
Arbeidsmark invloed	4,4	8,9	<u>44,7</u>	<u>40,2</u>	1,4
Strategiese waarde van pos*	-	5,9	29,8	<u>64,1</u>	-
Diensjare	5,9	49,2	32,8	11,9	-
Kwalifikasies	-	23,8	<u>53,7</u>	<u>22,3</u>	-
Inkomstebelasting	16,4	20,8	20,8	38,8	2,9
<u>Posvlak C4 - C1</u>					
Posvlak *	4,1	9,7	29,1	55,5	1,3
Arbeidsmark invloed	6,9	18,7	37,5	34,0	2,7
Strategiese waarde van pos*	2,0	8,3	28,4	<u>57,6</u>	3,4
Diensjare	4,1	22,2	32,6	39,5	1,3
Kwalifikasies	4,1	12,5	<u>38,8</u>	<u>43,7</u>	,6
Inkomstebelasting	27,7	27,7	22,2	17,3	4,8
<u>Posvlak B4 - A1</u>					
Posvlak *	5,0	5,0	30,0	<u>55,0</u>	5,0
Arbeidsmark invloed	15,0	15,0	30,0	25,0	15,0
Strategiese waarde van pos*	10,0	5,0	20,0	<u>55,0</u>	10,0
Diensjare *	5,0	20,0	10,0	<u>65,0</u>	-
Kwalifikasies	10,0	10,0	<u>45,0</u>	<u>35,0</u>	-
Inkomstebelasting	15,0	30,0	15,0	15,0	25,0
TOTALE VIR AL DIE POSVLAKKE	7,4	17,4	<u>31,7</u>	<u>40,8</u>	2,5

Gloobaal beskou, dui die totale respons aan dat al die faktore tot 'n sterk mate oorweeg behoort te word. As die 3 en 4 kategorie antwoorde bymekaar getel word, meen 72,5% so. Die invloed van posvlak weeg by al die posvlakke bykans ewe sterk op en is een van die belangrikste faktore. E en D posbkleërs heg

meer/...

meer waarde aan arbeidsmarkinvloede en strategiese waarde van 'n pos as laer posbekteers. Meer waarde word by laer posvlakke aan diensjare en kwalifikasies geheg, hoewel 76% van die E en D posbekteers wel kwalifikasies hoog aanslaan. Die invloed van inkomstebelasting word duidelik meer gevoel by die hoë posvlakke. Die bekteers van C posvlakke verwag dat al die faktore, behalwe inkomstebelasting, sterk oorweeg moet word.

5.3.10 Vraag 10 : Watter aspekte van vergoeding stel u tevrede

'n Aanduiding van die positiewe aspekte word uit die antwoorde verkry. Kategorie 1 antwoord naamlik, niks of geen beteken nie noodwendig dat die faktor ontevredenheid veroorsaak nie. Dit moet liewer in terme van Herzberg, et al (1962) se teorie beskou word dat dit nie bevredig nie, maar nie noodwendig ontevredenheid veroorsaak nie.

TABEL 7 : Verwys na bladsy 94.

Deur eers net na die 4 kategorie response te kyk, is die hoogste bevredigers verlofbonus, behuisingskema, motorkarskema en aantal dae verlof per jaar. Wanneer die 3 en 4 kategorie response bymekaar getel word en die faktore uitsonder wat 'n totaal van 60 of meer gee, word bevrediging uit die volgende faktore verkry : basiese kontant; verlofbonus; ontwrigtingstoelae; behuisingskema; motorskema; aantal dae verlof per jaar; mediese fonds; lewensversekering en studiebeurse en -geleenthede. Die faktore wat nie van toepassing is nie, kan uit die aard daarvan nie bevredig nie.

TABEL 8 : Verwys na bladsy 95.

Tabel 7/...

TABEL 7 : Respons op vraag 10 - Posvlakke E3 - D1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak E3 - D1</u>						
Basiese kontant	-	8,9	<u>53,7</u>	<u>34,3</u>	2,9	-
Verlofbonus *	1,4	7,4	<u>38,8</u>	<u>47,7</u>	-	4,4
Oortydbetaling	17,9	1,4	1,4	-	-	79,1
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	7,4	13,4	<u>32,8</u>	<u>29,8</u>	2,9	13,4
Daaglikse reis	7,4	5,9	7,4	16,4	-	62,6
Ondergrond	8,9	2,9	1,4	7,4	-	79,1
Behuising/Skema*	4,4	14,9	<u>25,3</u>	<u>52,2</u>	1,4	1,4
Motorskema*	2,9	13,4	<u>32,8</u>	<u>47,7</u>	<u>2,9</u>	-
Middagetes by werk	20,8	16,4	2,9	2,9	-	56,7
Telefoon/Toelaag	13,4	23,8	23,8	26,8	-	11,9
Aantal dae verlof per jr.*	1,4	7,4	<u>37,3</u>	<u>52,2</u>	1,4	-
Mediesefonds	1,4	22,3	<u>47,7</u>	<u>25,3</u>	-	2,9
Pensioenfonds	13,4	28,3	28,3	26,8	1,4	1,4
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	1,5	28,7	<u>30,3</u>	<u>31,8</u>	3,0	4,5
Ongeluksdekking *	2,9	14,7	<u>29,4</u>	<u>42,6</u>	7,3	2,9
Ontspanningsgeriewe	8,9	23,8	34,3	23,8	1,4	7,4
Gratis bediendes/Tuindienste	7,4	22,3	20,8	29,8	1,4	17,9
Vervoerdienste van en na werk	7,3	5,8	11,7	14,7	1,4	56,8
Studiebeurse/Geleentheid	6,0	12,1	<u>34,8</u>	<u>33,3</u>	6,0	7,5

Tabel 8/...

TABEL 8 : Respons op vraag 10 - Posvlakke C4 - C1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak C4 - C1</u>						
Basiese kontant	4,8	25,0	<u>38,8</u>	<u>29,8</u>	1,3	-
Verlofbonus *	2,7	11,1	40,2	<u>43,0</u>	1,3	1,3
Oortydbetaling	32,6	2,7	1,3	3,4	1,3	58,3
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	20,8	6,2	22,9	13,8	,6	35,4
Daaglikse reis	27,0	7,6	11,8	6,2	,6	46,5
Ondergrond	23,6	5,5	8,3	,6	1,3	60,4
Behuising/Skema	6,9	12,5	<u>34,7</u>	<u>34,0</u>	2,7	9,0
Motorskema	22,9	2,7	6,9	9,0	2,7	55,5
Middagetes by werk	27,7	4,1	9,0	4,1	1,3	53,4
Telefoon/Toelaag	21,5	17,3	14,5	8,3	1,3	36,8
Aantal dae verlof per jr.*	1,3	9,0	42,3	<u>45,1</u>	1,3	,6
Mediesefonds	2,0	19,4	<u>45,1</u>	<u>30,5</u>	,6	2,0
Pensioenfonds	4,1	28,4	<u>38,1</u>	<u>26,3</u>	2,0	,6
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	2,7	22,9	<u>40,2</u>	<u>28,4</u>	-	5,5
Ongeluksdekking	10,4	22,2	34,0	23,6	3,4	5,2
Ontspanningsgeriewe	14,5	9,0	29,8	25,6	,6	20,1
Gratis bediendes/Tuin- dienste	25,6	9,7	13,8	8,3	2,0	40,2
Vervoerdienste na en van werk	20,8	9,0	24,3	15,9	3,4	26,3
Studiebeurse/Geleentheid	12,5	15,2	30,5	21,5	4,8	15,2

Die meeste bevrediging word uit verlofbonus en aantal dae verlof per jaar verkry. Faktore wat wel bevredig is : basiese kontant, behuisingkema, mediesefonds, pensioenfonds en lewensversekering vir enige dood.

TABEL 9 : verwys na bladsy 96.

Tabel 9/...

TABEL 9 : Respons op vraag 10 - Posvlakke B4 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak B4 - A1</u>						
Basiese kontant	-	50,0	20,0	30,0	-	-
Verlofbonus*	-	10,0	<u>40,0</u>	<u>50,0</u>	-	-
Oortydbetaling	40,0	-	-	5,0	-	55,0
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	30,0	-	-	5,0	-	65,0
Daaglikse reis	25,0	10,0	10,0	10,0	10,0	35,0
Ondergrond	30,0	-	-	-	5,0	65,0
Behuising/Skema	5,0	-	5,0	20,0	-	70,0
Motorskema	20,0	5,0	-	-	-	75,0
Middagetes by werk	35,0	-	5,0	-	-	60,0
Telefoon/Toelaag	35,0	-	5,0	-	-	60,0
Aantal dae verlof per jr.*	-	-	<u>40,0</u>	<u>60,0</u>	-	-
Mediesefonds	5,0	10,0	5,0	40,0	-	40,0
Pensioenfonds *	5,0	15,0	<u>15,0</u>	<u>55,0</u>	5,0	5,0
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	5,0	10,0	30,0	20,0	5,0	30,0
Ongeluksdekking	20,0	5,0	5,0	20,0	10,0	40,0
Ontspanningsgeriewe	25,0	5,0	20,0	20,0	-	30,0
Gratis bediendes/Tuin- dienste	10,0	5,0	-	10,0	-	75,0
Vervoerdienste na en van werk	45,0	-	10,0	10,0	-	35,0
Studiebeurse/Geleenthede	10,0	-	10,0	15,0	10,0	55,0
TOTALE VIR AL DIE POS- VLAKKE	13,0	12,6	24,5	22,4	1,8	25,4

Hierdie groep verteenwoordig hoofsaaklik vroulike werknemers. Die sterk faktore is verlofbonus, aantal dae verlof per jaar en pensioenfonds. Waarom dames, wat baie selde op pensioen gaan, so tevrede is met die fonds, kan nie verklaar word

nie/...

nie. Die 3 en 4 kategorie antwoorde met 'n totaal van 60 of meer, is verlofbonus, aantal dae verlof per jaar en pensioenfonds. Daar moet op gelet word dat 'n groot aantal faktore nie op vroulike en junior werknemers van toepassing is nie. Opmerklik egter is dat basiese kontant nie sterk bevrediging verskaf nie.

5.3.11 Vraag 11 : Watter aspekte van u vergoeding is vir u n bron van ontevredenheid

Slegs antwoorde op hierdie vraag, dui werklik ontevredenheid aan en dui ook op moontlike onbevredigde behoeftes.

TABEL 10 : verwys na bladsy 98.

Hoewel daar meer bevrediging uit dieselfde faktore verkry word, volgens antwoorde op vraag 10, is daar duidelike tekens van ontevredenheid. Die pensioenfonds veroorsaak die meeste ontevredenheid, daarna die motorskema. Mediesefonds, lewensversekering vir enige dood en gratis bediendes/tuindienste is verdere faktore wat irriteer.

TABEL 11 : verwys na bladsy 99.

Dieselfde patroon as by die E en D posvlakke word hier aangetref. Lae graad ontevredenheid word ervaar. Deur die 3 en 4 kategorie antwoorde bymekaar te tel, is basiese kontant 'n faktor vir aandag. Die pensioenfonds is weereens die faktor wat die meeste ontevredenheid veroorsaak.

TABEL 12 : verwys na bladsy 100.

Tabel 10/...

TABEL 10 : Respons op vraag 11 – Posvlakke E3 – D1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak E3 – D1</u>						
Basiese kontant	40,2	32,8	13,4	13,4	-	-
Verlofbonus	53,7	25,3	5,9	11,9	-	2,9
Oortydbetaling	26,8	4,4	1,4	4,4	-	62,6
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	49,2	19,4	8,9	11,9	1,4	8,9
Daaglikse reis	35,8	4,4	1,4	1,4	-	56,7
Ondergrond	31,3	1,4	-	4,4	-	62,6
Behuising/Skema	52,2	22,3	7,4	14,9	-	2,9
Motorskema	37,3	25,3	<u>20,8</u>	<u>11,9</u>	2,9	1,4
Middagetes by werk	31,3	10,4	5,9	5,9	-	46,2
Telefoon/Toelaag	47,7	17,9	10,4	10,4	-	13,4
Aantal dae verlof per jr.	62,6	22,3	5,9	7,4	-	1,4
Mediesefonds	40,2	31,3	<u>8,9</u>	<u>17,9</u>	-	1,4
Pensioenfonds*	29,8	17,9	<u>14,9</u>	<u>31,3</u>	4,4	1,4
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	44,7	19,4	<u>13,4</u>	<u>13,4</u>	5,9	2,9
Ongeluksdekking	49,2	19,4	10,4	10,4	7,4	2,9
Ontspanningsgeriewe	53,7	26,8	7,4	7,4	1,4	2,9
Gratis bediendes/Tuin- dienste	35,8	16,4	<u>11,9</u>	<u>16,4</u>	-	19,4
Vervoerdienste na en van werk	34,3	4,4	2,9	4,4	-	53,7
Studiebeurse/Geleenthere	52,2	17,9	10,4	8,9	2,9	7,4

Tabel 11/...

TABEL 11 : Respons op vraag 11 – Posvlakke C4 – C1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak C4 – C1</u>						
Basiese kontant	34,7	25,6	19,4	12,5	-	,6
Verlofbonus	56,2	13,8	11,1	10,4	,6	7,6
Oortydbetaling	25,0	2,7	6,2	15,2	1,3	49,3
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	40,2	10,4	6,2	7,6	1,3	34,0
Daaglikse reis	27,7	7,6	8,3	15,2	,6	40,2
Ondergrond	31,2	3,4	5,5	8,3	-	51,3
Behuising/Skema	52,0	15,9	10,4	11,1	1,3	9,0
Motorskema	29,8	6,9	2,7	10,4	2,0	47,9
Middagetes by werk	25,0	6,2	7,6	9,7	1,3	50,0
Telefoon/Toelaag	31,9	15,2	11,8	9,7	,6	30,5
Aantal dae verlof per jr.	59,7	14,1	9,7	11,8	-	4,1
Mediesefonds	43,7	24,3	14,5	14,5	-	2,2
Pensioenfonds*	35,4	18,0	<u>17,3</u>	<u>22,2</u>	2,0	4,8
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	46,5	19,4	14,5	13,1	,6	5,5
Ongeluksdekking	43,0	15,9	17,3	15,9	2,0	5,5
Ontspanningsgeriewe	54,8	15,2	9,7	9,7	1,3	9,0
Gratis bediendes/Tuin- dienste	31,2	6,9	4,8	11,8	1,3	43,7
Vervoerdienste na en van werk	36,1	11,1	9,0	14,5	2,7	26,3
Studiebeurse/Geleenthede	48,6	13,1	11,8	11,8	2,0	12,5

Tabel 12/...

TABEL 12 : Respons op vraag 11 - Posvlakke B4 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak B4 - A1</u>						
Basiese kontant	15,0	25,0	<u>15,0</u>	<u>25,0</u>	-	20,0
Verlofbonus	45,0	15,0	15,0	5,0	-	-
Oortydbetaling	20,0	-	-	<u>25,0</u>	-	55,0
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	20,0	-	-	-	5,0	75,0
Daaglikse reis	35,0	5,0	10,0	5,0	5,0	40,0
Ondergrond	15,0	-	-	-	5,0	80,0
Behuising/Skema	25,0	-	5,0	5,0	-	65,0
Motorskema	15,0	-	-	10,0	-	75,0
Middagetes by werk	20,0	-	<u>5,0</u>	<u>20,0</u>	-	55,0
Telefoon/Toelaag	35,0	5,0	5,0	5,0	-	50,0
Aantal dae verlof per jr.	50,0	-	<u>20,0</u>	<u>20,0</u>	-	10,0
Mediesefonds	30,0	5,0	5,0	20,0	-	40,0
Pensioenfonds *	40,0	-	<u>25,0</u>	<u>25,0</u>	5,0	5,0
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	45,0	10,0	<u>10,0</u>	<u>15,0</u>	5,0	15,0
Ongelukdekking	35,0	10,0	10,0	10,0	5,0	30,0
Ontspanningsgeriewe	50,0	10,0	10,0	10,0	-	20,0
Gratis bediendes/Tuin- dienste	20,0	-	-	5,0	-	75,0
Vervoerdienste na en van werk	35,0	-	<u>5,0</u>	<u>30,0</u>	-	30,0
Studiebeurse/Geleenthede	35,0	10,0	-	5,0	-	50,0
TOTALE VIR AL DIE POSVLAKKE	39,7	13,7	9,6	12,0	1,2	23,5

n Besliste sterker gevoel van ontevredenheid word by hierdie groep ervaar; 50% is ontevrede met die pensioenfonds,

teenoor/...

teenoor 60% wat tevrede is.⁽¹⁾ Dit blyk dus dat 10% nie seker van hulle opinies is nie. 25% Of meer is nie tevrede met basiese kontant, oortydbetaling, middagetes by die werk, aantal dae verlof per jaar, pensioenfonds, lewensversekering vir enige tipe sterfte en vervoerdienste na en van die werk nie.

By globale ontleding van die antwoorde en vergelykings tussen tevredenheid en ontevredenheid, blyk dit dat 46,9% tevrede en 21,6% ontevrede is.⁽²⁾

5.3.12 Vraag 12 : Sou u graag 'n keuse wou maak hoe u ver - goedingspakket saamgestel word⁽³⁾

Die behoefte aan 'n kafeteria-stelsel word met hierdie vraag bepaal en dit opsigself, dui op 'n behoefte om meer persoonlike bevrediging uit vergoeding te put.

TABEL 13 : Respons op vraag 12 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	JA	NEE
Posvlak E3 - D1	55,2	44,7
Posvlak C4 - C1	48,6	51,3
Posvlak B4 - A1	50,0	50,0
TOTALE VIR AL DIE POSVLAKKE	50,6	49,3

Die/...

(1) Respons op vraag 10, Tabel 9 bladsy 96

(2) Tevredenheid totaal van 3 en 4 kategorie response Tabel 9, bl.

96. Ontevredenheid totaal van kategorie 3 en 4 response Tab12 bl100

(3) Sien verduideliking in die vraelys, bylae 1.

Die konsep is nuut vir Suid-Afrikaanse werknemers, maar ten spyte daarvan, verkies die helfte reeds om 'n keuse uit te oefen. Die senior amptenare openbaar 'n sterker behoefte.

5.3.13 Vraag 13 : Watter van die volgende waardes het vergoeding vir u of is vir u belangrik

'n Aanduiding tot watter mate vergoeding behoeftes kan bevredig, behoort uit die antwoorde afgelei te word. So ook behoeftebevrediging volgens 'n behoeftehiërargie.

TABEL 14 : verwys na bladsy 103.

Die belangrikheid van geld en vergoeding in die algemeen, word duidelik met die respons aangedui. Vergoeding het die minste waarde om status te bepaal, hoewel dit vir sommige statuswaarde het. Selfs senior amptenare vind sterk sekuriteit by vergoeding. Junior amptenare is meer daarop ingestel om hulle waarde in verhouding tot kollegas met vergoeding te bepaal.

5.3.14 Vraag 14 : In hoe 'n mate kan vergoeding aangewend word om u meer of beter te laat presteer

Met hierdie vraag word ook 'n poging aangewend om te bepaal of die teorie dat vergoeding nie motiveer nie, wel van toepassing is.

TABEL 15 : verwys na bladsy 104.

'n Besonder insiggewende respons. Die motiveringswaarde van vergoeding word openlik erken, 26,4% uit die totaal word baie sterk gemotiveer, en deur 3 en 4 kategorie response bymekaar te tel, sal 59,3% uit die totaal sterk

Tabel 14/...

TABEL 14 : Respons op vraag 13 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP			
	1	2	3	4
<u>Posvlak E3 - D1</u>				
Dui status aan	16,4	38,8	31,3	13,4
Bring sekuriteit	1,4	10,4	28,3	59,7
Bepaal lewensbestaan	1,4	5,9	38,8	53,7
Dui selfverwesenliking aan	3,0	16,6	30,0	50,0
Dui u waarde vir onderneming aan	1,4	8,8	33,8	55,8
Dui waarde i.v.m. kollegas aan	12,1	27,2	39,3	21,2
<u>Posvlak C4 - C1</u>				
Dui status aan	23,6	30,5	22,2	23,6
Bring sekuriteit	4,8	8,3	34,0	52,7
Bepaal lewensbestaan	2,7	9,7	30,5	56,9
Dui selfverwesenliking aan	8,3	15,9	31,9	43,7
Dui u waarde vir onderneming	4,8	7,6	33,3	54,1
Dui waarde i.v.m kollegas aan	18,0	20,8	27,0	34,0
<u>Posvlak B4 - A1</u>				
Dui status aan	20,0	40,0	30,0	10,0
Bring sekuriteit	-	10,0	25,0	65,0
Bepaal lewensbestaan	-	5,0	35,0	60,0
Dui selfverwesenliking aan	5,0	20,0	40,0	35,0
Dui u waarde vir onderneming aan	-	10,0	35,0	55,0
Dui waarde i.v.m kollegas aan	5,0	10,0	35,0	50,0
TOTALE VIR AL DIE POSVLAKKE	8,6	16,2	31,2	43,8

5.3.14 (vervolg)

reageer. Senior amptenare het nie dieselfde behoefte aan vergoeding om meer te presteer nie, hoewel 49,2 volgens 3 plus 4 kategorie beduidend is. Die tekort aan vergoeding word weerspieël by junior amptenare

Tabel .15/...

TABEL 15 : Respons op vraag 14 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP			
	1	2	3	4
Posvlak E3 - C1	16,4	34,3	34,3	14,9
Posvlak C4 - C1	18,6	17,3	34,0	29,8
Posvlak B4 - A1	15,0	25,0	20,0	<u>40,0</u>
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	17,7	22,9	32,9	<u>26,4</u>

5.3.14 (vervolg)

waar 40% in die 4 kategorie baie sterk sal reageer.

5.3.15 Vraag 15 : Indien vergoeding 'n aansporing tot hoër of beter produksie/prestasie vir u is, watter tipe(s) verkies u

Slegs diegene vir wie vergoeding 'n aansporingsmiddel is, kon antwoorde verstrek. Die antwoorde kon nie met die rekenaar verwerk word nie en is met die hand verwerk. Aangesien een persoon verskeie moontlikhede aangedui het en ander geen, sal die getal response nie klop met die totaal in die steekproef nie. Dit is dus ook nie logies om die response in persentasies te probeer verwerk nie. Die aantal response per item word aangedui.

TABEL 16 : verwys na bladsy 105.

Totaal persone in hierdie kategorie wat vraelyste voltooi het = 67. Volgens kategorie 4 response, sal individuele bonus en hoër basiese salaris die sterkste aanspoor, gevolg deur verbeterde vakansievoordele en diverse aspekte na aanleiding van vraag 15.7.

Die/...

Die faktore volgens vraag 15.7 is egter wyduiteenlopend en is ook weerspieël in antwoorde op vrae 10 en 11.

TABEL 16 : Respons op vraag 15 – Posvlakke E3 – D1

POSVLAK E3 – D1	AANTAL RESPONSE		
	2	3	4
15.1 Individuele bonus gegrond op (noem faktore). Bydrae tot doeltreffendheid en wins. Bestuursvermoë.	5	<u>8</u>	<u>16</u>
15.2 Bonus vir my seksie/span gegrond op : Produksie. Veiligheidsstandaarde.	3	3	10
15.3 Maatskappybonus gegrond op : Verbetering van wins. Kostedoeltreffendheid en bereiking van doelwitte.	1	6	10
15.4 Groepbonus gegrond op : Maatskappy doeltreffendheid en wins.	2	2	3
15.5 Hoër basiese salaris gegrond op : Prestasie volgens doelwitte. Mededinging met soortgelyke poste. Volgens lewenskoste per posvlak. Werkslading en langwerkure wins.	2	<u>10</u>	<u>23</u>
15.6 Verbeterde vakansievoordele soos : Hulp met verblyfgeriewe indien op kort kennis met verlof gaan. Gesubsidieerde vlieggoste. Onbeperkte verlof akkumulering.	3	<u>14</u>	<u>13</u>
15.7 Ander voordele (let ook op aspekte in vraag 10 genoem)(spesifiseer). Volle huislening teen 4%. Meer beurse toegeken teen laer standaard. Verbeterde pensioenfonds. Onthaal toelae. Moet nie dreig dat voordele wegge neem sal word nie. Aandeeskema. Telefoon-toelaag.	-	3	<u>13</u>

Aantal persone in hierdie kategorie wat vraelyste voltooi het = 67.

Tabel 17/...

TABEL 17 : Respons op vraag 15 - Posvlakke C4 - C1

POSVLAK C4 - C1	AANTAL RESPONSE		
	2	3	4
15.1 Individuele bonus gegrond op (noem faktore. Produksieprestasie, lojaliteit teenoor maatskappy. Oortyd.	-	9	<u>22</u>
15.2 Bonus vir my seksie/span gegrond op : Produksie bo begroting/produksie.	1	5	8
15.3 Maatskappybonus gegrond op : Bereiking van doelwitte/wins (prestasie produksie). Kostebesparing/winste. Produktiwiteitverbetering.	-	3	6
15.4 Groepbonus gegrond op : Prestasie/ doeltreffendheid.	-	2	3
15.5 Hoër basiese salaris gegrond op : Prestasie en doelwitte bereik. Verantwoordelikheid meer as ondergeskiktes. Kwalifikasies. Oortyd. Diensjare.	-	10	<u>54</u>
15.6 Verbeterde vakansievoordele soos : Langverlof/langer verlof. Verhoogde bonus.	1	3	11
15.7 Ander voordele (let ook op aspekte in vraag 10 genoem)(spesifiseer). Maatskappymotor vir poste wat dit tans nie ontvang nie. Verbeterde/verhoogde assuransië.	-	-	6

Totaal persone in hierdie kategorie wat vraelyste voltooi het = 144. Individuele bonus en hoër basiese salaris is ooglopend die twee faktore wat hierdie groep die beste sal aanspoor.

Tabel 18 : verwys na bladsy 107.

Totaal persone in hierdie kategorie wat vraelyste voltooi het = 20. Die aantal response is baie min, maar hoër basiese

salaris/...

salaris blyk ook die belangrikste faktor te wees.

Amptenare in al die posvlakke verklaar hulle bereid om meer of beter te presteer indien individuele vergoeding verbeter word.

TABEL 18 : Respons op vraag 15 - Posvlakke B1 - A1

POSVLAK B1 - A1	AANTAL RESPONSE		
	2	3	4
15.1 Individuele bonus gegrond op (noem faktore). Prestasie.	-	-	4
15.2 Bonus vir my seksie/span gegrond op:			
15.3 Maatskappybonus gegrond op:			
15.4 Groepbonus gegrond op:			
15.5 Hoër basiese salaris gegrond op : Diensjare. Prestasie/bekwaamheid. Kwalifikasies.	-	-	10
15.6 Verbeterde vakansievoordele soos : Verhoogde bonus. Langer verlof.	-	-	2
15.7 Ander voordele (let ook op aspekte in vraag 10 genoem)(spesifiseer)	-	-	-

5.3.16 Vraag 16 : Sou u verkies dat eenvormige vergoeding, wat dieselfde diensvoorwaardes insluit, aan alle werknemers betaal word by verskillende sentrums

Hierdie aspek is een van die probleme waarmee die onderneming te kampe het.

TABEL 19 : verwys na bladsy 108.

Senior amptenare, wat meer aan verplasings blootgestel/...

stel is, verlang die minste eenvormige voorwaardes. Daar is sterk teenkanting om dieselfde diensvoorwaardes op hoofkantoor en streekskantore van toepassing te maak. Die begeerte na eenvormigheid by meer junior vlakke mag wees dat hulle verwag dat dit hoofkantoorvoorwaardes sou beteken en dus nie Saterdag en vakansiedae hoef te werk nie.

TABEL 19 : Respons op vraag 16 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	JA	NEE
<u>Posvlak E3 - D1</u>		
Myne, Streekskantore en Hoofkantoor	35,8	64,1
Myne en Streekskantore	29,8	70,1
Streekskantore en Hoofkantoor	31,3	68,6
<u>Posvlak C4 - C1</u>		
Myne, Streekskantore en Hoofkantoor	<u>56,9</u>	43,0
Myne en Streekskantore	39,5	60,4
Streekskantore en Hoofkantoor	29,8	70,1
<u>Posvlak B4 - A1</u>		
Myne, Streekskantore en Hoofkantoor	<u>65,0</u>	35,0
Myne en Streekskantore	70,0	30,0
Streekskantore en Hoofkantoor	5,0	95,0
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	39,6	60,3

5.3.15 Vraag 17 : Watter aspekte van vergoeding, soos dit tans tans daar uitsien beïnvloed u om in u werk-gewer se diens te bly

Uit literatuurnavorsing het dit duidelik geblyk dat een van bestuur se vergoedingsdoelwitte is, om werknemers na die onderneming te lok en te hou. Die konsepbeleid van hierdie onderneming stel dit ook

dat/...

dat vergoeding mededingend moet wees.

TABEL 20 : Respons op vraag 17 - Posvlakke E3 - D1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak E3 - D1</u>						
Basiese kontant	4,4	22,3	<u>52,2</u>	<u>20,8</u>	-	-
Verlofbonus	7,4	25,3	<u>43,2</u>	<u>22,3</u>	-	1,4
Oortydbetaling	22,3	-	-	-	-	77,6
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	28,3	17,9	26,8	10,4	-	16,4
Daaglikse reis	19,4	4,4	10,4	5,9	-	59,7
Ondergrond	28,3	4,4	-	-	-	67,1
Behuising/Skema *	13,4	19,4	<u>25,3</u>	<u>37,3</u>	2,9	2,4
Motorskema *	14,9	20,8	28,3	34,3	1,4	-
Middagetes by werk	29,8	8,9	1,4	-	1,4	58,2
Telefoon/Toelaag	26,8	20,8	20,8	14,9	-	16,4
Aantal dae verlof per jr.*	10,4	19,4	<u>37,3</u>	<u>32,8</u>	-	-
Mediesefonds	19,4	37,3	32,8	10,4	-	-
Pensioenfonds	26,8	31,3	28,3	13,4	-	-
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	37,3	23,8	22,3	13,4	-	2,9
Ongeluksdekking	28,3	25,3	25,3	17,9	1,4	1,4
Ontspanningsgeriewe	31,3	31,3	14,9	14,9	-	7,4
Gratis bediendes/Tuin- dienste	28,3	22,3	14,9	13,4	-	20,8
Vervoerdienste na en van werk	13,4	7,4	11,9	14,9	-	52,2
Studiebeurse/Geleenthede	28,3	17,9	28,3	14,9	1,4	8,9

Vergoeding het 'n redelik sterk invloed op senior amptenare om in diens te bly. Die motor- en behuisingskemas en aantal dae verlof per jaar, het op meer as 32% 'n baie sterk invloed, volgens kategorie 4 respons. Deur die 3 en 4 kategorieë bymekaar te tel, is die sterk faktore basiese kontant, verlofbonus, be-

huisingkema/...

huisingeskema, motorskema en aantal dae verlof per jaar.

TABEL 21 : Respons op vraag 17 - Posvlakke C4 - C1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak C4 - C1</u>						
Basiese kontant	10,4	23,6	<u>38,8</u>	<u>27,0</u>	-	-
Verlofbonus *	9,7	15,2	<u>39,5</u>	<u>35,4</u>	-	-
Oortydbetaling	34,7	1,3	2,0	1,3	-	60,4
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	33,3	11,1	11,1	7,6	,6	36,1
Daaglikse reis	38,1	6,2	6,9	5,5	-	43,0
Ondergrond	30,5	4,1	6,2	2,0	-	56,9
Behuising/Skema *	9,7	10,4	<u>33,3</u>	<u>34,7</u>	2,0	9,7
Motorskema	28,4	6,2	5,5	7,6	,6	51,3
Middagetes by werk	37,5	5,5	2,7	1,3	-	52,7
Telefoon/Toelaag	38,8	13,1	5,5	6,2	-	36,1
Aantal dae verlof per jr.*	11,1	12,5	<u>33,3</u>	<u>43,0</u>	-	-
Mediesefonds	11,1	26,3	<u>28,8</u>	<u>22,9</u>	-	,5
Pensioenfonds	17,3	24,3	<u>36,1</u>	<u>20,8</u>	1,3	-
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	18,7	27,0	<u>27,7</u>	<u>23,6</u>	-	2,7
Ongeluksdekking	22,9	24,3	25,0	20,8	,5	5,2
Ontspanningsgeriewe	27,0	20,1	24,3	24,3	-	4,1
Gratis bediendes/Tuin- dienste	36,8	8,3	1,3	1,3	1,3	50,6
Vervoerdienste na en van werk	26,3	9,7	18,7	11,8	,6	32,6
Studiebeurse/Geleenthede	25,6	20,1	18,7	12,5	4,8	18,0

Faktore wat 'n baie sterk invloed uitoefen op meer as 30% van middelbestuur amptenare, volgens kategorie 4 respons, is verlofbonus, behuisingeskema en aantal dae verlof per jaar. Volgens kategorie 3 plus 4, is basiese kontant, verlofbonus,

behuisingeskema/...

behuisingskema, aantal dae verlof per jaar, mediese fonds en pensioen fonds asook lewensversekering. Al die faktore is nie op alle amptenare van toepassing nie.

TABEL 22 : Respons op vraag 17 - Posvlakke B4 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak B4 - A1</u>						
Basiese kontant *	15,0	25,0	<u>25,0</u>	<u>35,0</u>	-	-
Verlofbonus *	10,0	5,0	<u>40,0</u>	<u>45,0</u>	-	-
Oortydbetaling	40,0	-	-	-	5,0	55,0
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	30,0	-	5,0	-	5,0	60,0
Daaglikse reis	45,0	10,0	5,0	10,0	5,0	25,0
Ondergrond	30,0	-	-	-	5,0	65,0
Behuising/Skema	10,0	5,0	-	25,0	-	60,0
Motorskema	25,0	-	-	-	-	75,0
Middagetes by werk	40,0	5,0	-	-	-	55,0
Telefoon/Toelaag	35,0	-	-	-	-	65,0
Aantal dae verlof per jr. *	10,0	-	<u>45,0</u>	<u>40,0</u>	-	5,0
Mediese fonds	10,0	15,0	5,0	30,0	-	40,0
Pensioen fonds	10,0	30,0	<u>20,0</u>	<u>30,0</u>	5,0	5,0
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	20,0	25,0	20,0	10,0	-	25,0
Ongeluksdekking	20,0	15,0	15,0	10,0	-	40,0
Ontspanningsgeriewe *	20,0	5,0	<u>15,0</u>	<u>45,0</u>	-	15,0
Gratis bediendes/Tuindienste	25,0	-	-	-	-	75,0
Vervoerdienste na en van werk	35,0	5,0	15,0	5,0	-	40,0
Studiebeurse/Geleenthede	20,0	5,0	10,0	5,0	-	60,0
TOTALE VIR ALLE POS-VLAKKE	23,8	15,0	19,8	15,9	,6	24,6

Dit is opmerklik dat 'n groot getal persone nie van die voordele

geniet/...

geniet nie aangesien hulle op junior vlak is en ook behuising- en mediese skemas van hulle eggenotes gebruik. Die sterk faktore is basiese kontant, verlofbonus, aantal dae verlof per jaar, pensioenfonds en ontspanningsgeriewe.

5.3.18 Watter aspekte van vergoeding sou u, vir uself, verbeter of implementeer wou hê

(As u dit reeds ontvang maar nie verbeter wil hê nie, antwoord 1, so ook as u dit nie ontvang nie, maar nie implementeer wil hê nie.)

TABEL 23 : Respons op vraag 18 - Posvlakke E3 - D1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak E3 - D1</u>						
Basiese kontant *	25,3	19,4	31,3	23,8	-	-
Verlofbonus	41,7	17,9	26,8	13,4	-	-
Oortydbetaling	81,8	4,5	7,5	6,0	-	-
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	55,8	16,1	17,6	10,2	-	-
Daaglikse reis	94,0	1,4	2,9	1,4	-	-
Ondergrond	89,5	2,9	-	7,4	-	-
Behuising/Skema	49,2	13,4	19,4	17,9	-	-
Motorskema	41,7	14,9	25,3	17,9	-	-
Middagetes by werk	71,6	10,4	14,9	2,9	-	-
Telefoon/Toelaag	53,7	19,4	10,4	16,4	-	-
Aantal dae verlof per jr.	74,6	10,4	11,9	2,9	-	-
Mediesefonds	43,2	22,3	20,8	13,4	-	-
Pensioenfonds *	29,8	13,4	23,8	32,8	-	-
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	43,2	13,4	17,9	25,3	-	-
Ongelukdekking	55,2	13,4	16,4	14,9	-	-
Ontspanningsgeriewe	62,6	22,3	5,9	8,9	-	-
Gratis bediendes/Tuin- dienste	55,2	11,9	20,8	11,9	-	-
Vervoerdienste na en van werk	91,0	4,4	1,4	2,9	-	-
Studiebeurse/Geleenthede	59,7	19,4	10,4	10,4	-	-

Die antwoorde hou verband met die wat ontevredenheid veroorsaak. 'n Sterk behoefte bestaan om die pensioenfonds te verbeter. 26,4%

is/...

Is sterk ontevrede met basiese kontant⁽¹⁾, maar 45,1% het volgens 3 plus 4 kategorie, 'n sterk behoefte om te verbeter. Meer as 40% (3 plus 4) het 'n sterk behoefte om verbetering te sien by basiese kontant, verlofbonus, motorskema, pensioenfonds en lewensversekering, enige dood. Die behuisingskema sal ook aandag moet kry.

TABEL 24 : Respons op vraag 18 - Posvlakke C4 - C1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP			
	1	2	3	4
<u>Posvlak C4 - C1</u>				
Basiese kontant *	22,9	16,6	<u>30,5</u>	<u>29,8</u>
Verlofbonus	43,7	14,5	<u>23,6</u>	<u>18,0</u>
Oortydbetaling	60,0	8,3	<u>11,1</u>	<u>19,5</u>
<u>Toelaes</u>				
Ontwrigting	63,4	11,7	19,3	5,5
Daaglikse reis	58,3	11,8	15,9	13,8
Ondergrond	80,4	3,4	9,7	6,2
Behuising/Skema	56,5	11,7	<u>11,7</u>	<u>20,0</u>
Motorskema	61,8	9,7	10,4	18,0
Middagetes by werk	63,6	8,3	16,7	11,1
Telefoon/Toelaag	56,9	15,2	13,8	13,8
Aantal dae verlof per jaar	62,0	17,9	14,4	5,5
Mediesefonds	49,3	17,3	<u>20,1</u>	<u>13,1</u>
Pensioenfonds *	39,5	15,2	20,1	<u>25,0</u>
<u>Lewensversekering</u>				
Enige dood	50,0	15,9	<u>17,3</u>	<u>16,6</u>
Ongeluksdekking *	45,8	13,8	<u>20,8</u>	<u>19,4</u>
Ontspanningsgeriewe	65,2	18,0	10,4	6,2
Gratis bediendes/Tuindienste	55,6	16,7	13,2	13,2
Vervoerdienste na en van werk	56,2	14,5	12,5	16,6
Studiebeurse/Geleentheid	60,0	13,1	13,7	13,1

By/...

(1) Verwys respons vraag 11, tabel 11, p. 99

By hierdie groep amptenare, wil meer as 40% volgens kategorie 3 plus 4, verbeteringe by die volgende faktore hê : verlofbonus, basiese kontant, pensioenfonds en ongeluksdekking. Indien meer as 30% respons in kategorie 3 plus 4 vergelyk word, kom oortydbetalings, behuisingskema, mediese fonds en lewensversekering : enige dood, by.

TABEL 25 : Respons op vraag 18 - Posvlakke B4 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak B4 - A1</u>						
Basiese kontant *	15,0	5,0	30,0	<u>50,0</u>	-	-
Verlofbonus *	35,0	10,0	<u>20,0</u>	<u>35,0</u>	-	-
Oortydbetaling	65,0	-	10,0	25,0	-	-
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	95,0	5,0	-	-	-	-
Daaglikse reis	45,0	15,0	15,0	25,0	-	-
Ondergrond	95,0	-	-	5,0	-	-
Behuising/Skema	75,0	-	15,0	10,0	-	-
Motorskema	80,0	5,0	-	15,0	-	-
Middagetes by werk	50,0	-	<u>20,0</u>	<u>30,0</u>	-	-
Telefoon/Toelaag	85,0	-	10,0	5,0	-	-
Aantal dae verlof per jaar	45,0	10,0	30,0	15,0	-	-
Mediese fonds	60,0	5,0	20,0	15,0	-	-
Pensioenfonds	50,0	20,0	25,0	5,0	-	-
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	60,0	15,0	15,0	10,0	-	-
Ongeluksdekking	60,0	5,0	25,0	10,0	-	-
Ontspanningsgeriewe	60,0	10,0	25,0	5,0	-	-
Gratis bediendes/Tuindienste	90,0	-	5,0	5,0	-	-
Vervoerdienste na en van werk	50,0	-	<u>15,0</u>	<u>35,0</u>	-	-
Studiebeurse/Geleenthede	70,0	10,0	10,0	10,0	-	-
TOTALE VIR AL DIE POS-VLAKKE	57,0	12,7	15,7	14,4	-	-

Weereens/...

Weereens word die behoefte aan meer kontant sterk openbaar. Verlofbonus, wat 'n positiewe faktor was by tevredenheid en motivering om in diens te bly, is nou egter 'n faktor wat verbeter moet word. Middagetes by die werk en vervoerdienste na en van die werk, is ook twee probleemfaktore vir hierdie groep. 'n Sterk behoefte aan verbetering vir meer as 30%, volgens kategorie 3 plus 4, word bykans by al die faktore geopenbaar. Slegs ondergrondtoelaag wat nie van toepassing vir meeste is nie, tuindienste en studiegeleenthede word nie ingesluit nie.

5.3.19 Vraag 19 : Hoe doeltreffend is prestasiemeting om prestasie te bepaal

Volgens konsepbeleid, moet prestasiemeting gedoen en toegepas word tydens salarisverhogings. In die gang van sake word baie kritiek teen prestasiemeting uitgespreek. Vir die eerste keer kan die erns van die kritiek bepaal word.

TABEL 26 : Respons op vraag 19 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP			
	1	2	3	4
Posvlak E3 - D1	17,9	38,8	31,3	11,9
Posvlak C4 - C1	11,9	35,2	37,3	15,4
Posvlak E4 - A1	25,0	20,0	30,0	25,0
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	14,8	34,9	34,9	15,2

Deur net na kategorie 1 en 4 response te kyk, is die senior amptenare wat die meting toepas, meer van opinie dat prestasiemeting ondoeltreffend is. Die C4 - C1 vlak amptenare toon 'n geringe positiewe opinie, terwyl die juniors gelykop verdeel is. 'n Beter beeld

word/...

word verkry deur kategorie 1 en 2 response bymekaar te tel en so ook die 3 en 4. 'n Positiewe en negatiewe opinie word dus verkry. Die senior amptenare is 56,7% negatief. C4 - C1 amptenare is 52,7% positief, wat byna 'n gelykop verspreiding is. Die junior amptenare is 55% positief.

5.3.20 Vraag 20 : Word prestasie meting resultate doeltreffend aan vergoeding gekoppel

(Antwoorde op hierdie vraag vul die van vraag 19 aan).

TABEL 27 : Respons op vraag 20 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP				
	1	2	3	4	5
Posvlak E3 - D1	14,9	47,7	20,8	5,9	10,4
Posvlak C4 - C1	18,4	35,6	20,5	8,9	16,4
Posvlak B4 - A1	25,0	35,0	25,0	10,0	5,0
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	18,0	39,0	21,0	8,1	13,7

Dit is insiggewend dat 13,7% nie weet nie (kategorie 5). Dit word as 'n negatiewe antwoord beskou. 'n Duidelike negatiewe opinie word uitgebeeld deur kategorie 1 en 2 bymekaar te tel. Senior amptenare is 62,6% negatief (1 plus 2) middelvlak amptenare 54,0% negatief en juniors 60% negatief.

5.3.21 Vraag 21 : Hoe vergelyk u vergoedingspakket met soortge - lyke poste by ander werkgewers

Hierdie vraag behoort inligting te voorsien wat die mededingbaarheid van die onderneming se vergoeding

bepaal/...

bepaal.

TABEL 28 : Respons op vraag 21 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP				
	1	2	3	4	5
Posvlak E3 - D1	4,4	22,3	<u>47,7</u>	<u>4,4</u>	17,9
Posvlak C4 - C1	7,6	31,9	29,8	9,0	21,5
Posvlak B4 - A1	15,0	35,0	25,0	20,0	5,0
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	8,2	29,4	34,6	8,6	19,0

Van die meer senior en middelvlak amptenare openbaar versigtigheid deur 'weet nie' te antwoord (kategorie 5). Dit mag wees omdat voordele nie altyd bekend is nie en ook moeiliker vergelykbaar is. Slegs 52,1% E3 - D1 amptenare is van mening dat dit gunstig vergelyk, hoewel slegs 4,4% meen dat dit baie gunstig vergelyk. Die C4 - C1 amptenare is meer in twyfel en die res is gelykop verdeel. Die juniors twyfel die minste en is bykans gelykop verdeel tussen positief en negatief, volgens 1 plus 2 en 3 plus 4.

5.3.22 Vraag 22 : Hoe vergelyk aspekte van u vergoeding volgens u kennis met soortgelyke poste by ander werkgewers

Tabel 29 : verwys na bladsy 118.

Duidelike versigtigheid word geopenbaar. Basiese salaris is volgens slegs 5,9% sterk kompetend (kategorie 4), maar kompetend volgens 49,1% (3 plus 4). Dit blyk dat die opinie omtrent basiese salaris, die siening oor die vergoedingspakket beïnvloed het. Die gunstige aspekte is verlofbonus, aantal dae verlof per jaar, mediese fonds gevolg deur behuising, pensioen fonds, ontspanningsgeriewe en studiegeleentheid.

Tabel 29/...

TABEL 29 : Respons op vraag 22 - Posvlakke E3 - D1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
Posvlak E3 - D1						
Basiese kontant	5,9	25,3	43,2	5,9	19,4	-
Verlofbonus *	1,4	11,9	<u>38,8</u>	<u>26,8</u>	20,8	-
Oortydbetaling	13,4	4,4	5,9	-	19,4	56,7
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	7,4	14,9	25,3	14,9	28,3	8,9
Daaglikse reis	11,9	2,9	10,4	7,4	20,8	46,2
Ondergrond	17,9	2,9	2,9	1,4	19,4	55,2
Behuising/Skema *	4,4	19,4	<u>35,8</u>	<u>22,3</u>	14,9	2,9
Motorskema	4,4	31,3	37,3	8,9	16,4	1,4
Middagetes by werk	19,4	4,4	5,9	5,9	22,3	41,7
Telefoon/Toelaag	11,9	16,4	23,8	11,9	25,3	10,4
Aantal dae verlof per jaar *	2,9	7,4	<u>37,3</u>	<u>35,8</u>	13,4	2,9
Mediesefonds *	5,9	13,4	<u>37,3</u>	<u>26,8</u>	14,9	1,4
Pensioenfonds *	5,9	17,9	<u>34,3</u>	<u>25,3</u>	14,9	1,4
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	10,4	14,9	26,8	14,9	28,3	4,4
Ongelukdekking	7,4	8,9	31,3	19,4	29,8	2,9
Ontspanningsgeriewe *	11,9	17,9	<u>32,8</u>	<u>20,8</u>	11,9	4,4
Gratis bediendes/Tuindienste	19,4	5,9	23,8	11,9	29,8	8,9
Vervoerdienste na en van werk	4,4	2,9	11,9	14,9	17,9	47,7
Studiebeurse/Geleentheid *	7,4	14,9	<u>13,4</u>	<u>26,8</u>	31,3	5,9

Tabel 30 : verwys na bladsy 119

Aspekte wat gunstig vergelyk (kategorie 3 plus 4) volgens 50% of meer amptenare, is verlofbonus, behuisingkema, aantal dae verlof per jaar, mediesefonds, pensioenfonds en ontspanningsgeriewe. 'n Aspek wat te kort skiet is oortydbetaling. Basiese kontant vergelyk relatief ongunstig.

Tabel 30/...

TABEL 30 : Respons op vraag 22 – Posvlakke C4 – C1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak C4 – C1</u>						
Basiese kontant	9,7	29,8	29,8	9,0	20,8	,6
Verlofbonus *	6,9	11,8	<u>34,7</u>	<u>31,2</u>	15,2	-
Oortydbetaling	28,4	6,2	4,8	,6	20,1	39,5
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	19,4	9,7	20,8	7,6	24,3	18,0
Daaglikse reis	21,5	10,4	11,8	5,5	21,5	29,1
Ondergrond	24,3	4,8	8,3	3,4	19,4	39,5
Behuising/Skema *	12,5	14,5	<u>24,3</u>	<u>30,5</u>	12,5	5,5
Motorskema	25,6	6,9	10,4	6,2	20,1	30,5
Middagetes by werk	29,1	6,9	6,2	4,1	25,0	28,4
Telefoon/Toelaag	23,6	12,5	12,5	4,1	26,3	20,8
Aantal dae verlof per jr. *	8,3	6,9	<u>31,2</u>	<u>39,5</u>	13,8	-
Mediesefonds *	8,3	12,5	<u>37,5</u>	<u>28,4</u>	12,5	,6
Pensioenfonds *	9,0	16,6	<u>36,8</u>	<u>22,2</u>	14,5	,6
<u>Lewensversekering</u>						
Enige dood	11,1	20,1	27,0	17,3	22,2	2,0
Ongelukdekking	13,8	15,9	27,0	15,2	22,9	4,8
Ontspanningsgeriewe *	12,5	19,4	<u>26,3</u>	<u>25,0</u>	<u>13,1</u>	3,4
Gratis bediendes/Tuindienste	27,7	6,2	4,1	1,3	29,1	31,2
Vervoerdienste na en van werk	22,9	9,7	18,0	13,1	20,8	15,2
Studiebeurse/Geleentheid	14,4	11,0	24,1	12,4	27,5	10,3

Tabel 31 : verwys na bladsy 120

Aspekte wat volgens hierdie groep gunstig vergelyk, is verlofbonus aantal dae verlof per jaar, pensioenfonds, lewensversekering : enige dood en ontspanningsgeriewe. Opmerklik, is dat die positiewe response sterker is as by die ander twee groepe. Basiese kontant vergelyk ook baie gunstiger vir hierdie groep.

Tabel 31/...

TABEL 31 : respons op vraag 22 - Posvlakke B4 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
<u>Posvlak B4- A1</u>						
Basiese kontant	15,0	35,0	15,0	25,0	10,0	-
Verlofbonus *	5,0	25,0	<u>25,0</u>	<u>35,0</u>	10,0	-
Oortydbetaling	40,0	5,0	-	5,0	5,0	45,0
<u>Toelaes</u>						
Ontwrigting	30,0	-	5,0	5,0	-	60,0
Daaglikse reis	40,0	10,0	10,0	15,0	-	25,0
Ondergrond	25,0	-	5,0	-	-	70,0
Behuising/Skema	5,0	-	-	25,0	10,0	60,0
Motorskema	15,0	5,0	5,0	5,0	10,0	60,0
Middagetes by werk	25,0	10,0	10,0	-	10,0	45,0
Telefoon/Toelaag	20,0	-	5,0	-	15,0	60,0
Aantal dae verlof per jr.*	5,0	-	<u>40,0</u>	<u>40,0</u>	15,0	-
Mediesefonds	10,0	5,0	10,0	30,0	10,0	35,0
Pensioenfonds	-	15,0	<u>35,0</u>	<u>35,0</u>	10,0	5,0
<u>Lewensversekering *</u>						
Enige dood	5,0	10,0	<u>30,0</u>	<u>30,0</u>	15,0	10,0
Ongeluksdekking	10,0	5,0	25,0	20,0	15,0	25,0
Ontspanningsgeriewe	5,0	5,0	<u>30,0</u>	<u>30,0</u>	15,0	15,0
Gratis bediendes/Tuin- dienste	20,0	5,0	5,0	-	10,0	60,0
Vervoerdienste na en van werk	25,0	5,0	20,0	20,0	15,0	15,0
Studiebeurse/Geleenthede	10,0	5,0	-	25,0	25,0	35,0
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	14,8	11,9	21,5	15,3	19,5	16,7

5.3.23 Vraag 23 : Hoe vergelyk u vergoeding met ander poste op dieselfde vlak van u onderneming

Tabel 32 : verwys na bladsy 121.

Volgens kategorie 4 response, is junior amptenare

die/...

die meeste seker, gevolg deur senior amptenare en middelvlak amptenare, slegs 10,4%. Wanneer kategorie 3 en 4 saamgetel word, is daar min verskil en 46% is van mening dat dit gunstig vergelyk. Opmerklik is die relatief hoë persentasies van onsekerheid volgens kategorie 5.

TABEL 32 : Respons op vraag 23 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP					
	1	2	3	4	5	6
Posvlak E3 - C1	1,4	17,9	25,3	19,4	32,8	2,9
Posvlak C4 - C1	1,3	24,4	35,6	10,4	26,5	1,3
Posvlak E4 - A1	-	20,0	25,0	25,0	30,0	-
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	1,3	22,1	31,7	14,3	28,6	1,7

5.3.24 Vraag 24 : Hoe behoort poste op dieselfde vlak, maar in verskillende funksies vergoed word

'n Aanduiding word hieruit verkry of amptenare 'n hoër strategiese waarde aan poste in verskillende funksies toeken.

TABEL 33 : Respons op vraag 24 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	DIESELFDE	KAN VERSKIL
Posvlak E3 - D1	28,3	71,6
Posvlak C4 - C1	54,1	45,8
Posvlak B4 - A1	50,0	50,0

Hierdie antwoorde is getrou aan die huidige praktyk, omdat dit 'n gemeganiseerde mynbou onderneming is, word die mynbou- en ingenieursfunksies as die belangrik-

ste/...

ste beskou. Verteenwoordigers van hierdie twee departemente tel 101 uit 231 van die steekproef, en het ook die meeste senior amptenare. Tans word hulle op 'n hoër skaal as die ander departemente vergoed. Dit is dus nie vreemd dat 71,6% meen dat vergoeding tussen funksies kan verskil nie. Weerstand word by die C4-C1 vlak aangetref, terwyl die juniors gelykop verdeel is.

5.3.25 Vraag 25 : Indien u - kan verskil - op vraag 24 geantwoord het, plaas die funksies in rangorde met die een wat die hoogste vergoed moet word, eerste

(Die funksies is, tegniese en diverse, personeel, mynbou, opmeting, ingenieurs, finansiële, brandstoftegnologie en geologie. U kan sommige funksies wel gelyk plaas.)

Die gegewens kan nie deur die rekenaar verwerk word nie en is met die hand gedoen. Aangesien sommige respondente gelyke vergoeding aan alle funksies wil betaal, is net 'n gedeeltelike respons verkry. Die aantal response per funksie word teenoor die rangorde aangedui.

Tabel 34 : verwys na bladsy 123

Deur die aantal response per rangorde vir elke departement, beginnende by 1, progressief bymekaar te tel, is die rangorde volgens die senior amptenare soos volg :-

1. Mynbou.
2. Ingenieurs.
3. Finansies.
4. Personeel.
5. Brandstoftegnologie en ook opmeting.

6. -
7. Geologie.
8. Tegnies en Diverse.

TABEL 34 : Respons op vraag 25 - Posvlakke E3 - D1

RANG-ORDE	FUNKSIES							
	MYNBOU	INGENIEURS	FINANSIES	PERSONEEL	BRANDSTOF-TEGNOLOGIE	TEGNIES EN DIVERSE	GEOLOGIE	OPMETING
1	36	22	7	-	3	1	3	-
2	5	17	2	1	1	3	2	1
3	3	6	22	15	10	11	8	8
4	1	-	3	8	7	6	8	4
5	2	2	5	11	10	6	11	18
6	1	-	6	5	6	7	11	8
7	-	1	3	5	7	6	3	6
8	-	-	-	3	4	8	2	3
TOTAAL	48	48	48	48	48	48	48	48

Tabel 35 : verwys na bladsy 124

Die rangorde volgens middelvlak amptenare is soos volg :-

1. Mynbou.
2. Ingenieurs.
3. Finansies en personeel.
4. -
5. Opmeting.
6. Geologie.
7. Brandstoftegnologie.

8./...

8. Tegnies en diverse.

TABEL 35 : Respons op vraag 25 - Posvlakke C4 - C1

C4-C1	RANG-ORDE	FUNKSIES							
		MYNBOU	INGENIEURS	FINANSIES	PERSONEEL	BRANDSTOF-TEGNOLOGIE	OPMETING	GEOLOGIE	TEGNIES EN DIVERSE
	1	47	20	8	5	2	6	3	2
	2	1	23	6	7	3	2	1	1
	3	4	8	13	15	8	9	9	8
	4	1	5	9	10	5	14	8	9
	5	1	-	8	6	9	10	7	9
	6	1	-	5	5	11	6	13	10
	7	-	-	6	7	13	3	9	11
	8	1	-	1	1	5	6	6	6
	TOTAAL	56	56	56	56	56	56	56	56

Tabel 36 : Respons op vraag 25 - Posvlakke B4 - A1

Verwys na bladsy 125.

Die aantal wat 'n rangorde aangedui het, is slegs 6 uit 20, hoewel 10 geantwoord het dat salarisse tussen funksies of departemente mag verskil. Die rangorde volgens hierdie groepie is soos volg :-

1. Mynbou, finansies en personeel.
2. -
3. -
4. Ingenieurs.
5. Opmeting en tegnies en diverse.
6. -
7. Brandstoftegnologie en geologie.

8./...

8. -

Die oorheersing van mynbou- en ingenieursamptenare, asook die feit dat die navorsing in 'n gemeganiseerde mynbou onderneming gedoen is, verklaar die voorkeur vir mynbou en ingenieursfunksies in die rangorde.

TABEL 36 : Respons op vraag 25 - Posvlakke B4 - A1

B4-A1	RANG-ORDE	FUNKSIES							
		MYNBOU	INGENIEURS	FINANSIES	PERSENEEL	BRANDSTOF-TEGNOLOGIE	OPMETING	GEOLOGIE	TEGNIES EN DIVERSE
	1	2	1	2	2	-	-	-	-
	2	-	1	2	-	1	-	-	-
	3	2	3	-	-	1	-	1	-
	4	1	1	-	1	-	1	-	1
	5	-	-	-	-	-	3	-	3
	6	1	-	1	1	-	1	1	1
	7	-	-	-	1	4	1	4	1
	8	-	-	1	1	-	-	-	-
	TOTAAL	6	6	6	6	6	6	6	6

5.3.26 Vraag 26 : Behoort salarisse geheim gehou te word

Die respons mag 'n behoefte aan administrasie aandui.

Tabel 37 : verwys na bladsy 126

Die keuse val nog sterk op geheimhouding, veral by juniors. Opmerklik is dat seniors nie so sterk op

geheimhouding/...

geheimhouding gesteld is nie.

TABEL 37 : Respons op vraag 26 : Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	JA	NEE
Posvlak E3 - D1	64,1	35,8
Posvlak C4 - C1	68,7	31,2
Posvlak B4 - A1	90,0	10,0
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	69,2	30,7

5.3.27 Watter behuisingskema verkies u

'n Spesifieke behoefte ten opsigte van vergoeding kan met die inligting bepaal word. Behuising is die grootste gemeenskaplike voordeel, aangesien alle manlike amptenare hierdie voordeel geniet.

TABEL 38 : Respons op vraag 27 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP
<u>Posvlak E3 - D1</u>	
Soos op myne van toepassing	37,3
Finansiële hulp vir eie behuising	53,7
Geen hulp met aangepaste salaris	8,9
<u>Posvlak C4 - C1</u>	
Soos op myne van toepassing	35,4
Finansiële hulp vir eie behuising	61,1
Geen hulp met aangepaste salaris	3,4
<u>Posvlak B4 - A1</u>	
Soos op myne van toepassing	25,0
Finansiële hulp vir eie behuising	45,0
Geen hulp met aangepaste salaris	30,0

Weereens moet in gedagte gehou word dat die junior vlakke hoofsaaklik deur vroulike amptenare bekleed word en behuising via hul eggenotes verkry. Die keuse val beslis op finansiële hulp om eie behuising te bekom, veral by die C4 - C1 vlakke.

5.3.28/...

5.3.28 Vraag 28 : Is dit nodig om waardes van poste te bepaal (Posevaluasie)

Daar word dikwels kritiek uitgespreek teen waardebeoordeling van poste. Dit is belangrik om te weet wat die opinie hieromtrent is. Die antwoorde monitor ook inligting op vraag 9.

TABEL 39 : Respons op vraag 28 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	JA	NEE
Posvlak E3 - D1	92,5	7,4
Posvlak C4 - C1	93,7	6,2
Posvlak B4 - A1	90,0	10,0
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	93,0	6,9

Die respons is 'n besliste mandaat vir posevaluasie, maar volgens antwoorde op vraag 29, blyk dit of markvergelykings moontlik ook as posevaluasie interpreteer word.

5.3.29 Vraag 29 : Hoe behoort waardes van poste bepaal te word

Direkte opinie omtrent posevaluasie word verkry.

Tabel 40 : verwys na bladsy 128.

Die klein invloed van vakverenigings word weerspieël. Interessant is die mening van die meer junior vlakke, C tot A, om direk te wil onderhandel teenoor slegs 15,5% van die senior vlakke. Posevaluasie en markvergelykings word as die mees geskikste metodes aanvaar. Senior amptenare is die meeste bewus van markinvloed.

5.3.30 Vraag 30 : Hoe behoort verskillende bekleërs van dieselfde pos, vergoed te word

Tabel 40/,,.

TABEL 40 : Respons op vraag 28 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP
<u>Posvlak E3 - D1</u>	
Onderhandel met posbekteër	15,5
Onderhandel met vakvereniging	0
Posevaluasie	<u>42,9</u>
Markvergelyking	<u>41,4</u>
<u>Posvlak C4 - C1</u>	
Onderhandel met posbekteër	30,4
Onderhandel met vakvereniging	5,3
Posevaluasie	40,4
Markvergelyking	23,7
<u>Posvlak B4 - A1</u>	
Onderhandel met posbekteër	36,5
Posevaluasie	31,7
Markvergelyking	21,9

TABEL 41 : Respons op vraag 30 - Posvlakke E3 - A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP
<u>Posvlak E3 - C1</u>	
Dieselfde	0
Hoër salaris vir beter presteerders *	64,1
Dieselfde salaris maar bonus vir prestasie	32,8
Langdiensbonus	2,9
<u>Posvlak C4 - C1</u>	
Dieselfde	9,4
Hoër salaris vir beter presteerders *	69,4
Dieselfde salaris maar bonus vir prestasie	16,6
Langdiensbonus	4,8
<u>Posvlak B4 - A1</u>	
Dieselfde	15,0
Hoër salaris vir beter presteerders *	65,0
Dieselfde salaris maar bonus vir prestasie	10,0
Langdiensbonus	10,0

'n Verdere aanduiding oor die rol van prestasie in vergoeding, word hiermee verkry.

A1/...

Al die groepe verkies meer vergoeding vir beter presteerders. Die idee van dieselfde salaris plus 'n bonus vir prestasie, vind redelik inslag by die E3-D1 groep.

5.3.31 Vraag 31 : Hoe ontevrede/tevrede is u met u laaste salarisverhoging

Antwoorde op hierdie vraag vul die inligting van vraag 32 aan. Tevreedenheid kan in die eerste plek 'n aanduiding wees dat prestasie beloon is, maar mag ook ander behoeftes bevredig.

TABEL 42 : Respons op vraag 31 - Posvlakke E3 - A1

ONTEVREDE				TEVREDE				
4	3	2	1		1	2	3	4
16,9	44,6	15,3	-	<u>E3 - D1</u>	-	12,3	7,6	3,0
15,3	29,1	21,8	-	<u>C4 - C1</u>	-	10,2	8,7	14,6
16,6	33,3	11,1	-	<u>B4 - A1</u>	-	5,5	5,5	27,7
69,1				TOTAAL	30,9			

Hierdie respons is stof tot ernstige nadenke en ondersoek. Dit dui op tekortkominge in administrasie ten opsigte van salarisverhoging.

5.3.32 Vraag 32 : Hoe goed word u prestasie vergoed

Elke werknemer het 'n idee van sy prestasie in terme van gestelde doelwitte en ook in terme van kollegas. Dikwels ontstaan salarisontevredenheid as gevolg van vergelyking met kollegas. Soos uitgebeeld in die motiveeringsmodel van Lawler op bladsy 36 is dit van uiterste belang vir 'n werkgewer om te weet tot watter mate werknemers dink en verwag dat beloning sal volg na prestasie.

Tabel 43/...

TABEL 43 : Respons op vraag 32 – Posvlakke E3 – A1

POSVLAKKE	% IN VERHOUDING TOT GROEP			
	1	2	3	4
Posvlak E3 – D1	2,9	37,3	58,2	1,4
Posvlak C4 – C1	15,9	38,8	36,1	9,0
Posvlak B4 – A1	15,0	45,0	30,0	10,0
TOTALE VIR ALLE POSVLAKKE	12,1	38,9	41,9	6,9

Slegs 'n skamele 1,4% uit die E3 – D1 groep, wat een persoon in hierdie geval verteenwoordig, is bereid om te verklaar dat sy prestasie ten volle vergoed word. So is die 9% en 10% vir C4 – C1 en B4 – A1 net so laag. Dit is insiggewend dat 2,9%, 15,9% en 15% uit die groepe respektiewelik van mening is dat hul prestasie glad nie vergoed word nie.

Deur kategorie 3 en 4 response bymekaar te tel, word 'n positiewe respons verkry. Die tevredenheid van senior amptenare verbeter na 59,6% positief.

5.3.33 Vraag 33 : Beskryf kortliks 'n insident of situasie waar u ongelukkig oor vergoeding was

Verskeie oorsake vir ontevredenheid kom algemeen voor, maar twee in besonder is deur verskeie navorsers geïdentifiseer.

In die eerste plek verwag werknemers vergoeding volgens eie evaluasie, in verhouding met prestasie, of wat hulle vir 'n onderneming werd is. Hulle verwag dus dat hul prestasie of waarde beloon sal word.

In die tweede plek verwag werknemers dat hulle vergoeding vergelykbaar met mede werknemers sal wees. Elkeen evalueer sy vergoeding in terme van ander,

eerstens/...

eerstens in sy eie organisasie en tweedens in ander organisasies.

TABEL 44 : Respons op vraag 33 - Posvlakke E3 - A1

ONGELUKKIGE INSIDENTE/OORSAKE	AANTAL RESPONSE		
	E3-D1	C4-C1	B4-A1
1. <u>Eie verwagtinge nie bevredig nie</u>			
Voordele nie in verhouding met posvlak nie ;	1	-	-
Verswakking van diensvoorwaardes/voordele (inperking op telefoondienste, bediendes, motorkarre, behuising) ;	16	3	-
Gesloer met besluit oor motorskema ;	2	-	-
Salaris te laag in verhouding met prestasie, vermoë, kwalifikasies en verantwoordelikheid ;	2	7	1
Ondoeltreffende/foutiewe prestasiemeting ;	3	2	-
Salarisverhoging minder as inflasiekoers;	2	5	-
Bevordering sonder gepaardgaande verhoging ;	1	-	-
Is bevorder na 'n pos teen 'n laer salaris as wat in buite advertensie verstrekk is;	1	-	-
Geen bevordering en verbetering in vergoeding ;	1	-	-
Werklike salarisverhoging nie so hoog soos aangekondigde persentasies nie ;	2	1	-
Salarisverhoging te laag in verhouding met hoë prestasiemeting ;	-	6	-
Salaris te laag in skaal volgens hoë prestasiemeting ;	1	3	-
Besondere eenmalige prestasie nie in aanmerking geneem tydens salarisverhoging nie;	1	5	-
Moes eers proefperiode doen voor bevordering, maar word slegs op minimum skaal aangestel ;	1	-	-
Geen salarisverhogings tydens oorplasing na ander myne ;	1	-	-
Was nie waarnemingstoelaag betaal nie ;	1	4	1
Geen kompensasië vir lang werksure nie ;	1	7	-
Geen produksiebonus nie ;	-	4	-

Het/...

ONGELUKKIGE INSIDENTE/OORSAKE	AANTAL RESPONSE		
	E3-D1	C4-C1	B4-A1
Het Jare gelede 'n verhoging van R2 per maand ontvang-dit was 'n belediging ;	-	1	-
Salarisverhoging was nie bespreek nie ;	2	-	-
Na twee jaar diens nog net by begin van skaal ;	-	1	-
Was vir een jaar onder die aanvangsalaris van die skaal ;	-	1	-
Vergoedingsbeloftes nie nagekom nie ;	-	2	1
Geen langdiensbonus/diens erkenning ;	-	5	1
Behoort maatskappymotor te ontvang ;	-	2	-
Geen maatskappyvervoer/toelaag vir daaglikse heen en weer reis ;	-	2	1
<u>2. Ongelukkigheid as gevolg van vergelyking met ander</u>			
Onvoldoende vergoeding vir verantwoordelikheid in vergelyking met ander professies;	1	-	-
Ondergeskiktes kry hoër/gelyke vergoeding ;	4	3	-
Salaris te laag in vergelyking met ander posbekleërs wat onder beter omstandighede werk ;	-	4	-
Salaris laer as persoon wat in pos aflos ;	1	-	-
Ontvang kleiner vergoeding as nuutaangestelde persoon in dieselfde pos ;	1	-	-
Salaris te laag in verhouding met nuutaangestelde werknemer ;	-	2	1
Salaris te laag in vergelyking met kollegas by ander werkgewers ;	1	2	-
Salaris differensiasie tussen funksies ;	3	-	-
Kan nie dieselfde salaris ontvang as persoon met kwalifikasies nie al word dieselfde werk gedoen ;	-	1	-
<u>3. Ander redes</u>			
Betaal te veel inkomstebelasting ;	3	1	-
TOTALE AANTAL INSIDENTE/OORSAKE	53	74	6
Aantal persone per groepering wat antwoorde verstrek het	67	44	20

Hoewel die vraag na spesifieke voorvalle of situasies verneem, dui die antwoorde ook permanente toestande aan.

Die /...

Die antwoorde verstrek, ondersteun reaksies op verskeie ander vrae in die vraelys.

Hoewel die insidente of oorsake vir ontevredenheid uiteenlopend is, dui dit op administrasie tekortkominge waarvan 'n groot aantal reggestel kan word deur kennis daarvan te neem en toepaslike aksie te neem. Verskeie ander kan deur verbeterde kommunikasie uit die weggeruim word.

Voldoende bewys is ook uit hierdie antwoorde gevind, dat werknemers ontevrede en ongelukkig raak wanneer hulle vergoedingsaspirasies en verwagtinge onbevredig bly. Verder dui die antwoorde ook aan dat ongelukkigheid ontstaan wanneer 'n werknemers van mening is sy vergoeding is nie regverdig in verhouding met ander nie.

Dit is opmerklik dat senior amptenare in verhouding met ander posgroepe, die meeste ongelukkige insidente of oorsake ervaar.

5.3.34 Vraag 34 : Beskryf kortliks 'n insident of situasie waar u gelukkig oor vergoeding was

In teenstelling met insidente wat werknemers ongelukkig maak, behoort insidente wat verwagtinge bevredig en selfs oortref, of regverdigheid in vergelyking met kollegas bewys, werknemers gelukkig te maak.

GELUKKIGE INSIDENTE/OORSAKE	AANTAL RESPONSE		
	E3-D1	C4-C1	B4-A1
1. <u>Eie verwagtinge bevredig of oortref</u>			
'n Groot salarisverhoging ;	8	11	4
Ontvang salarisverhoging kort na aanstelling ;	2	2	-

Ont vang/...

GELUKKIGE INSIDENTE/OORSAKE	AANTAL RESPONSE		
	E3-D1	C4-C1	B4-A1
Ontvang salarisverhoging tydens afwesigheid met militêre verlof ;	1	-	-
Groot salarisaanpassing met bevordering ;	3	3	-
Die feit dat daar elke jaar 'n verhoging toegestaan was ;	-	3	-
Goeie aanstellingsalaris ;	2	-	-
Erkenning van vorige diens by salarisvasstelling ;	1	-	-
Betaling van oortyd/bonus vir spesifieke werk gedoen ;	-	4	-
Erkenning van prestasie ;	2	4	-
Toekenning van maatskappymotor/toelaag ;	2	1	-
Maatskappyvervoer tussen woning en werk ;	1	-	-
Ontvang opleiding teen maatskappykoste ;	-	1	-
Gratis water en elektrisiteit ;	-	1	-
Betaling van koshuisgelde vir skoolgaande kinders ;	1	-	-
Toekenning van goeie, netjiese huis ;	1	-	-
Verbeterde vergoeding as gevolg van posevaluasie ;	-	1	-
Finansiële hulp ontvang om eie behuising te koop ;	-	2	-
2. <u>Vergelykings met ander</u>			
Mededingende vergoeding ;	3	-	-
Salaris in eie funksie het verbeter in verhouding met ander funksies ;	-	1	-
Ontvang salarisaanpassing as gevolg van werkvergelyking ;	-	4	-
TOTALE AANTAL INSIDENTE/OORSAKE	28	37	4

Dit is opmerklik dat nie net insidente genoem is nie, maar ook permanente of langdurige toestande.

Ook moet kennis geneem word dat die aantal gelukkige insidente nagenoeg die helfte is van insidente wat ongelukkigheid veroorsaak.

'n/...

'n Groot aantal insidente wat genoem is onder ongelukkigheid en gelukkigheid is dieselfde, wat verder beklemtoon dat dit verband hou met verwagtinge van werknemers. Dit veroorsaak geluk as dit voldoen aan verwagtinge, en ongelukkigheid wanneer dit te kort skiet.

Hoofstuk 6/...

H O O F S T U K 6

G E V O L G T R E K K I N G S

Gevolgtrekkings word nie per vraag gedoen soos in die bespreking by hoofstuk 5 nie, maar wel volgens die bree riglyne van die doel van die ondersoek.

6.1 BEHOEFTE AAN KONTANTBETALING

Die hoofkomponente van die kontantbetaling is basiese kontant, verlofbonus en oortydbetaling. Kontantbehoefte is meer bevredig na gelang posvlakke hoër word en omgekeerd is daar 'n sterk behoefte aan meer kontant. Dieselfde tendens is openbaar by werklike ontevredenheid. Die feit dat daar 'n sterk behoefte aan verbetering is, wat nie noodwendig gepaard gaan met ontevredenheid nie, kan gesien word as 'n algemene kapitalistiese en menslike neiging om meer te wil besit. Daar is egter voldoende tekens van ontevredenheid naamlik, 26% by senior tot 40% by junior amptenare wat aandag verg.

6.2 BEHOEFTE AAN DIREKTE VOORDELE

Die hoofkomponente van direkte voordele, volgens die vraelys, is behuising, motorskema, aantal dae verlof per jaar, middagetes by die werk en vervoerdienste na en van die werk.

6.2.1 Behuising

Die sterk mate van tevredenheid en min ontevredenheid by middelbestuur en veral senior amptenare, dui aan dat die tipe behuising en prosedures, oor die algemeen byval vind. Daar moet egter nie uit die oog verloor word dat juis hierdie amptenare 'n sterk behoefte openbaar

om/...

om huiseienaars te word nie. Dit blyk dus dat hierdie vergoedingskomponent baie sterk sal bevredig as huiseienaarskap, van die tipe of standaard behuising wat tans praktyk is, toegelaat word.

Die oënskynlike afsydigheid van die junior amptenare moet gesien word in die lig dat hulle hoofsaaklik getroude en ongetroude dames is, wat dus behuising het of by hulle ouers inwoon.

6.2.2 Motorskema

Die motorskema is slegs op sekere senior amptenare van toepassing en is as sodanig 80% suksesvol, maar veroorsaak nog ontevredenheid by 32%. Die verdere feit dat 37% dit graag verbeter wil hê, dui daarop dat die skema herondersoek regverdig.

6.2.3 Aantal dae verlof per jaar

Hierdie voordeel is 'n sterk bevrediger by al die posvlakke. Dit is moeilik om te verstaan waarom junior amptenare wat 100% tevredenheid aandui, 40% ontevredenheid ervaar. Twee verklarings is moontlik. Verlof kan in kontant uitbetaal word en hou sodoende verband met die behoefte aan meer kontant. Aan die ander kant, vind navorsers dat dames dikwels meer vrye tyd verlang.

6.2.4 Middagetes by die werk

Uit die respons is dit duidelik dat hierdie voordeel nie algemene praktyk is nie, aangesien dit op die meeste nie van toepassing is nie. In sekere gevalle is behuising so na aan die kantore dat dit moontlik is om middagetes tuis te geniet. Ontevredenheid is sterker na gelang posvlakke laer word en so ook die

behoefte/...

behoefte om te verbeter. Dit mag wees dat vervoer in verhouding duurder is vir laer range en daarom 'n behoefte aan etes by die werk skeep.

6.2.5 Vervoerdienste na en van die werk

Onder vervoerdienste word verstaan 'n busdiens of ander maatskappyvervoer in noodgevalle. Senior amptenare wat maatskappymotors het, is derhalwe nie afhanklik van 'n vervoerdiens nie.

Tevredenheid is minder en ontevredenheid hoër by die laer posvlakke. Behoefte aan verbetering is baie sterk by die junior amptenare. Soos in die vorige paragraaf verduidelik, is vervoeruitgawes in verhouding duurder vir 'n werknemer met 'n kleiner salaris.

6.3 BEHOEFTE AAN SEKURITEITSPROGRAMME

Die hoofkomponente van hierdie voordele, volgens die vraelys is mediese- en pensioenfonds, lewensversekering en studiebeurse.

6.3.1 Mediesefonds

Die mediesefonds stel naastenby 70% amptenare tevrede met 28% ontevrede. Die gevoel is bykans dieselfde op alle vlakke. Die fonds voorsien 'n baie omvattende diens, maar plaas finansiële beperkinge op sekere dienste. Ontevredenheid mag daardeur ontstaan.

6.3.2 Pensioenfonds

Die pensioenfonds is nie so 'n bevrediger van behoeftes as wat normaalweg verwag word nie. Senior amptenare is minder tevrede, met 45% werklik ontevrede. Byna

50% / ...

50% van al die amptenare verlang verbetering. In die jongste tyd is deur verskeie nuusmedia daarop gewys dat pensioene ontoereikend is, veral met aanpassing vir inflasie. Aanpassing vir inflasie deur hierdie pensioenfonds is besonder laag en die versoek om verbetering blyk geregverdig te wees.

6.3.3 Lewensversekering

Lewensversekering vir dood van enige oorsaak, stel net meer as die helfte tevrede, maar is slegs 'n bron van ontevredenheid vir 'n kwart van die amptenare. Een derde van almal wil graag 'n verbetering in hierdie voordeel sien. Die gevoel is redelik eweredig onder al die vlakke versprei.

Ongeluksdekking is volgens huidige diensvoorwaardes meer op senior amptenare van toepassing, daarom is amptenare op laer range minder tevrede. Ontevredenheid is by 20% van die senior en 33% van die middelbestuur-amptenare geopenbaar. As in aanmerking geneem word dat middelbestuuramptenare in die werkfronte werk, is dit 'n saak vir aandag. Die behoefte aan verbetering ondersteun die gevoel van ontevredenheid.

6.3.4 Studiebeurse en geleenthede

Hierdie voordeel is vir enige een op aanvraag beskikbaar en soms word middelbestuur- en senior amptenare verplig om studies te onderneem. Tevredeheid is baie sterker by senior amptenare. Blykbaar word die waarde van studies deur hulle besef. Waarom 19% ontevrede is, is moeilik om te verklaar. Dit mag wees dat sommige teen hulle sin verplig was om te studeer. Behoefte aan verbetering op al die vlakke is relatief laag, gevolglik blyk studiebeurse 'n bevrediger te wees.

6.4/...

6.4 MOTIVERINGSWAARDE VAN HUIDIGE VERGOEDING TEN OPSIGTE VAN PRODUKTIWITEIT

Vergoeding kan met vrug aangewend word om amptenare op alle vlakke beter te laat presteer, veral by middelbestuur en junior vlakke. Die bevindinge is teenstrydig met die van Herzberg, et al, (1962), dat vergoeding alleen, nie motiveringswaarde het nie. Andersyds sluit dit by Herzberg aan deurdat gebrekkige vergoeding wel demotiverend is.

Die respons ondersteun die teorie en bevindinge van Lawler (1971) ⁽¹⁾ dat vergoeding aangewend kan word om prestasie te verbeter. Weliswaar is dit nog net die bereidwilligheid van die amptenare wat bewys is en nog nie werklike reaksie op aansporingskemas nie. Dit kan aanvaar word dat positiewe reaksie sal volg indien prestasie werklik beloon word.

Verhoogde salarisse en bonusse vir besondere prestasie, vind algemene byval: verbetering in vakansievoordele, pensioenfonds en behuising blyk ook motiveerders te wees.

Huidige vergoeding beantwoord nog nie ten volle aan werknemersbehoefte in sover dit aansporing tot hoër produktiwiteit betref nie.

6.5 MOTIVERINGSWAARDE VAN HUIDIGE VERGOEDING TEN OPSIGTE VAN DIENSVOORTSETTING OF -VERLATING

6.5.1 Kontantvergoeding

Kontantvergoeding/...

(1) Verwys na Hoofstuk 2 bladsy 28-31

Kontantvergoeding blyk 'n sterk bindingselement te bevat, veral ten opsigte van senior amptenare. Dit moet in gedagte gehou word dat kontant jaarliks hersien word by alle organisasies. Marknavorsing is dus belangrik om hierdie posisie te handhaaf.

Die belangrikheid van geld en die behoefte daaraan, word in die respons aangedui.

6.5.2 Direkte voordele

6.5.2.1 Behuising

Hierdie voordeel slaag daarin om bykans 70% middelbestuur- en senior amptenare te behou. Dit is gunstig as in aanmerking geneem word dat dit een van die belangrikste voordele is. Daar is amptenare wat oor eie behuising beskik en dit dus nie as 'n bindingselement beskou nie.

6.5.2.2 Motorskema

Naas behuising is dit 'n belangrike voordeel op meer senior vlakke. Dit is nie so 'n sterk faktor om werknemers te behou nie as wat verwag sou word nie. Motors word algemeen in Suid-Afrika aan senior amptenare voorsien en hierdie onderneming sal daarteen moet waak dat sy posisie nie verswak nie.

6.5.2.3 Aantal dae verlof per jaar

Net soos by bevrediging (vraag 10) slaag hierdie voordeel daarin om werknemers op alle vlakke in die onderneming te behou. Dit is veral 'n sterk faktor by die juniors.

6.5.2.4/...

6.5.2.4 Middagetes by die werk

Dit is uit die aard daarvan nie veel werd nie, en ook nie algemeen van toepassing nie. Dit is dus te verstane dat dit bykans geen bindingselement bevat nie.

6.5.2.5 Vervoerdienste na en van die werk

Die invloed van so 'n voordeel op werknemers om in diens te bly, kan nie sterk wees nie. Senior amptenare beskik alreeds oor maatskappymotors en soortgelyke vervoerdienste word ook deur ander werkgewers voorsien. Die respons dui dan ook aan dat dit nie 'n voordeel is wat werknemers beïnvloed om in diens te bly nie.

6.5.3 Sekuriteitsprogramme

Een van die hoof doelwitte met sulke voordele is om werknemers by 'n onderneming te hou deur nie die voordeel oordraagbaar te maak nie. Die feit dat hierdie vergoedingskomponent nie so in sy doel slaag nie, kan verklaar word dat dit wel oordraagbaar is solank 'n werknemer by 'n myn werk wat lid is van die Kamer van Mynwese.

6.5.3.1 Mediesefonds

Die bindingselement is die sterkste by middelbestuur en dit slegs vir 50%. Mediesefondse is vandag algemeen en het nie meer die aanlok- en bindingsinvloed as vroeër nie. Die afwesigheid van 'n kompeterende fonds sal egter werknemers van so 'n organisasie afskrik.

6.5.3.2 Pensioenfonds

Die fonds het minder aanbly-motivering vir senior
amptenare/...

amptenare. Dit mag wees omdat aankoop van annuïteite, veral by senior amptenare algemene praktyk geword het. Verder ook bied bykans alle werkgewers pensioen-voordele aan. Die respons kan interpreteer word dat die fonds minder voordeel volgens die werknemer inhou, as wat die administrateurs daarvan oortuig is.

Hierdie voordeel behoort verder ondersoek te word.

6.5.3.3 Lewensversekering

Hierdie skemas slaag slegs om bykans 50% middelbestuur-amptenare te motiveer om in diens te bly. Senior amptenare koop meestal privaat versekering. Verder is senior amptenare seker dat hulle by 'n volgende werkgewer ook verseker sal wees. Die feit dat versekering 'n faktor is waarmee amptenare tevrede is, kan interpreteer word dat indien die skemas nie bestaan het nie, amptenare makliker diens sou verlaat.

6.5.3.4 Studiebeurse en Geleenthede

Hoewel hierdie vergoedingsaspek nie 'n sterk bindingselement bevat nie, is dit opmerklik dat dit die sterkste vir senior amptenare is. Dit is praktyk in die tersaaklike onderneming om senior amptenare mildelik te steun. Middelbestuur kry eweneens goeie hulp en 30% beskou dit as 'n faktor om in diens te bly.

Studiekursusse is direk van toepassing op die beroep van betrokke amptenare en rus elkeen beter toe om sy beroep te beoefen. Dit verhoog ook bevorderingspotensiaal. In terme van Herzberg, et al, (1962), se teorie, bewerkstellig studiegeleenthede werkstevredenheid en daarom 'n relatief sterk faktor om in diens te bly.

Moontlik/...

Moontlik word lojaliteit aan die werkgewer openbaar.

6.6 BEVREDIGING VAN BEHOEFTE VOLGENS DIE HIËRARGIE VAN MASLOW BINNE DIE HUIDIGE VERGOEDINGSTELSEL

Amptenare op al die posvlakke, wend vergoeding direk aan om al die behoeftes in die hiërargie te bevredig. Teenstrydig met Lawler,⁽¹⁾ vind amptenare sterk selfverwesenliking in vergoeding. Geld moet as 'n middel tót 'n doel beskou word. Deurdat al die behoeftes ondergeskik aan selfverwesenliking, deur vergoeding bevredig word, blyk dit dat amptenare hierin selfverwesenliking vind, gedagtig daaraan dat vergoeding verkry word deur werk te verrig wat bevrediging verskaf.

Die bevrediging van 'n kapitalistiese kultuur word ook in die respons openbaar. Dit wil voorkom asof vergoeding die totale gedragspatroon van amptenare beïnvloed.

Amptenare in die betrokke onderneming behoort gunstig te reageer op ekstrinsieke motiveringsprogramme. Dit word verder versterk deur die respons op vraag 14, bladsy 102.

6.7 EVALUERING VAN HUIDIGE VERGOEDINGSADMINISTRASIE

6.7.1 Beleid

Dat vergoedingsbeleid en die toepassing daarvan, relatief onbekend is aan die amptenare, is aanvaarbaar omdat die beleid nog in wording is en gevolglik nog nie bekend gemaak kan word nie.

6.7.2 / ...

(1) Vergelyk bladsy 30.

6.7.2 Faktore vir bepaling van vergoeding

Diensjare, kwalifikasies en die invloed van inkomstebelasting, word nie in ag geneem by bepaling van 'n individuele vergoeding nie.

Amptenare verwag egter dat dit wel oorweeg moet word, byvoorbeeld inkomstebelasting meer by senior amptenare en diensjare meer by junior amptenare. Aangesien die behoefte sterk is, mag afsonderlike bonusse vir diensjare en kwalifikasies bevrediging gee.

Almal is tevrede dat posvlak, arbeidsmarkinvloed en strategiese waarde van 'n pos in aanmerking geneem moet word.

6.7.3 Ander vergoedingskomponente

Die aspekte of komponente waaruit die huidige vergoedingspakket saamgestel is, blyk algemeen byval te vind. Dit is egter komponente wat algemeen in Suid-Afrika by groot ondernemings aangetref word.

6.7.4 Keuse oor vergoedingspakket

Die feit dat 50% van alle amptenare en 55% van senior amptenare graag 'n keuse wil maak oor die samestelling van sy pakket, is insiggewend. Groter behoeftebevrediging sal verkry word in daardie gevalle.

'n Vermoede bestaan dat die vraag nie ten volle begryp was nie, veral omdat die konsep nog onbekend in Suid-Afrika is. Indien werknemers meer vertrouwd met so 'n stelsel is, mag meer verkies om sy pakket saam te stel.

6.7.5/...

6.7.5 Aansporingstelsels

Amptenare is redelik vatbaar vir aansporing deur vergoeding en wel 59%. By middelbestuur is 64% vatbaar vir aansporingstelsels. As in gedagte gehou word dat middelbestuuramptenare juis diegene is wat direk by die produksieproses betrokke is, lewer dit stof tot nadenke.

6.7.6 Eenvormige vergoeding by verskillende sentra

Verskillende diensvoorwaardes by myne, streekskantore en hoofkantoor, is 'n besondere probleem in die onderneming. Volgens die respons op vraag 16, blyk dit nie so 'n probleem vir die amptenare te wees nie. Senior amptenare wat die meeste verplaas word, verkies bykans 70% verskillende voorwaardes. Verplasingsprobleme mag by die ongeveer 30% wat eenvormigheid verlang, ontstaan. Dit is ook moontlik dat persone wat nog nie verplaas was nie, nie die probleem beseft wat verskillende voorwaardes meebring nie. Die redelike sterk behoefte aan 'n kafeteria-stelsel, volgens vraag 12, mag moontlik 'n oplossing wees.

Die probleem vir die werkgewer is miskien te wyte aan gebrek aan behoorlike beleid en prosedures. As dit reggestel is, mag die klagtes wat tans ontvang word, verdwyn of verminder.

6.7.7 Prestasiemeting

Dit blyk nog 'n grys gebied te wees. Doeltreffendheid word deur 50% aanvaar, maar slegs 29% is van mening dat resultate doeltreffend aan vergoeding gekoppel word. Senior amptenare is meer skepties as juniors. Dit mag 'n onsekerheid by die seniors aandui dat hulle

in/...

in hulle eie vermoë twyfel om ondergeskiktes se prestasie te beoordeel. Verbetering in prestasiebeoordeling metode en koppeling aan vergoeding, blyk nodig te wees.

6.7.8 Interne vergelyking van vergoeding

Salarisse word volgens normale praktyk by die meeste ondernemings, ook in hierdie onderneming, vertroulik hanteer. Dit is dus te verstane dat 28,6% volgens vraag 23, nie weet hoe hulle inkomste met ander vergelyk nie. Slegs 46% is van mening dat dit gunstig met gelykwaardige poste vergelyk. Dit op sigself, is nie gunstig nie, aangesien 54% nie dieselfde mening kan uitspreek nie en moontlik voel dat hulle onderbetaal word.

Die behoefte om gelykwaardig volgens funksie vergoed te word, is sterker by laer range en slegs die senior amptenare wil graag 'n verskil in vergoeding tussen funksies hê. Dit mag toegeskryf word soos verduidelik by vraag 24, bladsy 121.

6.7.9 Geheimhouding van salarisse

Sterk konservatisme word openbaar deur 70% wat geheimhouding van inkomste verlang. Junior amptenare voel die sterkste hieroor. Hulle is die minste tevrede met kontantinkomste en sien ook nie hoë status in vergoeding nie. Moontlik omdat hulle voel die bedrae is laag en daarom wil wegsteek.

Senior amptenare toon 'n meer progressiewe houding. Hulle vind ook selfverwesenliking in vergoeding en wil moontlik daarom hoë inkomste adverteer. Openbaarmaking van inkomste op senior vlakke, mag dalk as

aansporing/...

aansporing tot prestasie dien, aangesien prestasie salaris beïnvloed. As gevolg van die hoë persentasie wat geheimhouding verlang, mag die tyd nog nie ryp wees om af te wyk van die huidige metode nie.

6.7.10 Behuisingspraktyk

Dit is algemeen bekend dat die mynindustrie huise aan werknemers teen 'n nominale bedrag verhuur en daarby gratis water en elektrisiteit voorsien. Ook moet in gedagte gehou word dat hierdie voordeel ekstra kontant in 'n werknemer se sak plaas en daarby nie belas word nie.

Ten spyte van bogenoemde voordele met mynbehuising, verkies 53,7% senior amptenare en 61,1% middelbestuur-amptenare, finansiële hulp om eie behuising te bekom. Dit mag wees as gevolg van die kapitalistiese inslag van ons kultuur dat mense besitters wil wees. Kundigheid oor belegging van geld ontbreek grotendeels en daarby word algemeen beweer dat inflasie kontantbeleggings verminder.

6.7.11 Waardebepaling van poste

Dit is baie bemoedigend dat die waarde van posevaluasie besef en sterk ondersteun word. Net so word marknavorsing ondersteun. Dit mag wees dat amptenare en werknemers in die algemeen vertrou in die personeeldepartement het om toe te sien dat hulle onderneming se vergoeding kompetend is. Die feit dat inmenging van vakverenigings nie ondersteun word nie, bewys verder vertrou in interne praktyke.

Waarom juniors, en tot 'n mate ook middelbestuur, onderhandeling met posbeksleërs steun, kan nie verklaar

word/...

word nie. ⁽¹⁾ Hulle individuele bedingingsmag is uit die aard baie min.

6.7.12 Beloning vir prestasie

Volgens die antwoorde op vraag 30, verkies nagenoeg 85% hoër vergoeding vir beter prestasie. Dit ondersteun die huidige metode waarvolgens salarisse bepaal word. Die respons van die senior groep ondersteun hulle reaksies op ander vrae, naamlik hulle vind ook selfverwesenliking in vergoeding en vergoeding kan aangewend word om prestasie te verhoog.

Die respons impliseer dat prestasiemeting moet geskied en aan vergoeding gekoppel moet word. Reaksie van die senior groep teenoor prestasiemeting en toepassing daarvan toon twyfel oor die sukses daarvan. Aan die ander kant is hulle meer tevrede dat hulle prestasie beloon word. Dit blyk dat beloning vir prestasie redelik suksesvol toegepas word, maar verdere ondersoek en verbetering in metodes is nodig.

6.8 REGVERDIGHEID VAN HUIDIGE VERGOEDINGSTELSEL

Regverdigheid in hierdie verband is vanuit die raamwerk van die werknemer. Die stelsel kan as regverdig beskou word indien werknemers dit meet aan sekere kriteria en gunstige uitspraak lewer. Die volgende kriteria is toepaslik :-

'n werknemer kry vergoeding wat hom toekom volgens diensvoorwaardes en prestasie ;

'n/...

(1) Verwys tabel 40 p. 128

'n werknemer is tevrede dat sy vergoeding korrek is in verhouding met kollegas en ander gelykwaardige posbekteërs ;

ook bestaan daar tevredenheid dat vergoeding in verhouding met oor- en ondergeskiktes is.

Tevredenheid met vergoeding volgens diensvoorwaardes kan slegs indirek afgelei word, aangesien dit nie direk gevra was nie. Vrae 10 en 11 dek aspekte of komponente van vergoeding, maar nie direkte toepassing nie. Die relatief groot ontevredenheid oor die salarisverhoging kan nie sonder meer as beoordeling van onregverdigheid beskou word nie.

Uit antwoorde op vraag 33 kan insiggewende afleidings gemaak word in terme van administrasie en regverdigheid.

Tevredenheid dat prestasie beloon word, is bepaal met vraag 32. Slegs 12,1% is ontevrede, 38,9% is tot 'n mate tevrede, 41,9% is tevrede en 6,9% is baie tevrede. Die stelsel kan as redelik regverdig beskou word.

6.9 SAMEVATTING

Vergoedingsbehoefte van amptenare word tot 'n groot mate bevredig. Enkele aspekte wat onbevredig is of waar verbetering verlang word, is blootgelê. Posvlakverskille is aangetref, wat veroorsaak dat metodes om behoeftes te bevredig sal moet aanpas by posvlakke. Vergoeding is belangrik vir die bevrediging van alle behoeftes volgens die hiërargie van Maslow. Amptenare is bereid om meer te produseer indien hoër produktiwiteit tasbaar beloon sal word.

Vergoedingsdoelwitte van die werkgewer word ten dele verwesenlik. Die krag van huidige vergoeding om werknemers

na/...

na die onderneming te lok, saam met die motiveringsterkte daarvan om werknemers in diens te hou blyk redelik suksesvol te wees. Die aansporingselement van huidige vergoeding, kan egter verbeter.

Vergoeding op meer individuele basis mag vir beide werkgewer en werknemer voordelig wees.

H O O F S T U K 7

S A M E V A T T I N G E N A A N B E V E L I N G

7.1 SAMEVATTING

'n Belangrike taak van 'n mannekragdepartement is om bestuur te adviseer oor alle aspekte van vergoeding, veral oor beleid en prosedures. Bestuur, daarteen, is verantwoordelik om beleid te bepaal, prosedures goed te keur en toe te sien dat dit implementeer en uitgevoer word. Die uitvoering word toevertrou aan kundige persone, wat nie net die administrasie behartig nie, maar ook probleemgebiede kan identifiseer en regstellende aksie aanbeveel.

Die behoefte aan die onderhawige studie het ontstaan juis weens die gebrek aan 'n kundige mannekragdiens, waaronder vergoeding as een funksie resorteer. Daar is ook gebrek aan duidelik geformuleerde riglyne en beleid deur bestuur.

In die eerste hoofstuk is die probleme wat bestuur en werknemers ondervind met vergoeding en aspekte wat daarmee gepaard gaan, verduidelik.

Organisatoriese beheer word bemoeilik deur die feit dat mynmaatskappye versprei is oor 'n wye geografiese gebied in Transvaal, Natal en die Oranje-Vrystaat. Diensvoorwaardes is swak geformuleer en verskil dikwels tussen sentra. Geen wetenskaplike basis bestaan waarvolgens vergoeding bestuur kan word nie. Posevaluasie en prestasie-meting word onwetenskaplik, naastenby volgens rangorde metode gedoen. Marknavorsing is gebrekkig, begrip vir en kennis van werknemersbehoefte, is uiters beperk.

Eenvormige diensvoorwaardes word beperk deur tradisionele
praktike/...

praktyke in die mynbedryf, wat nie sonder meer deur een mynhuis verander kan word nie.

Ten spyte hiervan kan die volgende oorweeg word om die probleme te bekamp of uit die weg te ruim :-

Gelykwaardige vergoeding behoort verskeie probleme uit die weg te ruim, maar is besonder moeilik bepaalbaar want werknemers heg nie ewe veel waarde aan aspekte soos byvoorbeeld 'n motorkar, nie. Hierdie alternatief word sover moontlik in die model ingebou.

Om met werknemers te onderhandel, blyk 'n voor die handliggende oplossing te wees. Behoorlike verteenwoordiging is egter moeilik. Hierdie alternatief word soveel moontlik toegepas om toepaslike probleme op te los.

Dit blyk die beste oplossing te wees om 'n wetenskaplike vergoedingstelsel te ontwerp waarin al die alternatiewe optimaal aangewend kan word. So 'n stelsel is 'n strategie om vergoedingsdoelwitte van bestuur met vergoedingsbehoefte van werknemers te versoen. Dit is noodsaaklik om beide partye se belange deur 'n geordende sisteem te bevorder.

In die tweede hoofstuk is vergoeding omskryf en die belangrikheid daarvan in 'n kapitalistiese kultuur aangedui. Vergoeding is enige vorm van direkte of indirekte tasbare waarde wat 'n werknemer van 'n werkgewer ontvang vir dienste gelewer. Dit kan onmiddellik of per vasgestelde periode volg, soos byvoorbeeld dagloon of maandelikse salaris, of uitgesteld ontvang word soos byvoorbeeld jaarbonusse, of na gelang gebeurlikheid soos assuransië en mediese betalings. Vergoeding word vir praktiese redes ingedeel in direkte kontant, dienste en voordele soos behuising en mediese fonds en sekuriteitsprogramme soos pensioen en assuransië.

Werknemers/...

Werknemers ontwikkel verskeie behoeftes wat tot 'n meerdere of mindere mate met geld bevredig kan word in 'n kapitalistiese kultuur. Hierdie feit motiveer werknemers om vir 'n werkgewer te werk en meer te presteer.

Die derde hoofstuk bou voort op die behoeftebevrediging en motiveringsaspek van vergoeding. Die motiveringsmodel van Lawler ⁽¹⁾ is 'n insiggewende en waardevolle konsep vir elkeen wat vergoeding aanwend en administreer. Werknemers wat die verband tussen prestasie en vergoeding prakties ervaar en die reputasie of bekendheid van 'n werkgewer om te vergoed, is kernfaktore. Verder is daar die belangrike bevindinge van Herzberg, et al., (1962), dat gebrekkige vergoeding demotiverend is weens die ontevredenheid wat dit skep.

Verskeie gedragsvorme word deur werknemers openbaar om frustrasie, geskep deur onvoldoende vergoeding, te bowe te kom. Die mees drastiese is afwesigheid, stakings en arbeidsomset.

Dit is ooglopend dat werkgewerdoelwitte met vergoeding, naamlik om werknemers na die onderneming te lok, te behou en te motiveer tot produksie, nooit sal slaag as vergoedingsbehoefte van werknemers onbevredig bly.

Die vierde hoofstuk omskryf wetenskaplike metodes en prosedures om geïntegreerde vergoedingstelsels te administreer.

'n Model waarvolgens vergoedingsdoelwitte van 'n werkgewer met vergoedingsbehoefte van werknemers integreer kan word, is saamgestel na aanleiding van die voorafbeskryfde metodes en prosedures.

Dit/...

(1) Verwys Hoofstuk 3 bladsy 36

Dit is nie die doelwit van hierdie studie om detail aan te dui of uit te spel nie, maar slegs om 'n model of raamwerk daar te stel. Detail, soos byvoorbeeld die administrasie van 'n motorskema, val buite die studie. Die model dui egter aan dat dit noodsaaklik is om detail beleid en prosedures op te stel ten einde te voldoen aan 'n wetenskaplike vergoedingstelsel.

Een van die hoekstene van die model is skakeling met die werknemers en by implikasie met werknemersorganisasies soos vakunies. Sonder deelname en ondersteuning van die werknemer, is dit sterk te betwyfel of 'n vergoedingstelsel suksesvol kan wees, dit wil sê, om werknemers na die onderneming te lok, te behou en veral om hulle aan te spoor tot hoër produktiwiteit.

Die rol van doeltreffende administrasie by 'n vergoedingstelsel kan nouliks oorbeklemtoon word. Gesonde beleid, afsonderlike prosedures en kennis van werknemersbehoefte is op sigself onvoldoende om die plek en rol van vergoeding in 'n onderneming te verwesenlik. 'n Administratiewe prosedure om al die aspekte van 'n stelsel te integreer en die tydigte sowel as konsekwente uitvoering daarvan te bewerkstellig is noodsaaklik.

7.2 AANBEVELINGS

Detail aanbevelings, metodes en prosedures vir die implementering daarvan, val buite die raamwerk van hierdie studie. Die breë aanbevelings word soos volg saamgevat :-

7.2.1 Administrasie

7.2.1.1 Dat die integrasie strategiemodel op bl. 71 aanvaar word as basis vir die vergoedingstelsel en administrasie.

7.2.1.2/...

- 7.2.1.2 Stel toepaslike beleid en prosedures op en verseker dat werknemers dit verstaan en soveel moontlik dit aanvaar. Vergoedingsdoelwitte word in die beleid gestel.
- 7.2.1.3 Stel 'n vergoedings-hersieningsplan en prosedures saam waarin detail stappe aangedui word.
- 7.2.1.4 Stel kundige, opgeleide persone aan om die stelsel te administreer.
- 7.2.1.5 Ontwikkel 'n toepaslike prestasie-metingstelsel wat inskakel by bonusstelsels.
- 7.2.1.6 Ontwikkel 'n kafeteria vergoedingstelsel. Voer 'n volledige studie uit.
- 7.2.1.7 Voer periodiek ondersoek na spesifieke aspekte van vergoeding uit, dit wil sê doen instandhouding.

7.2.2 Direkte kontant

- 7.2.2.1 Betaal bogemiddelde salarisse.
- 7.2.2.2 Doen weg met salarisgrense en bepaal slegs een salaris per posvlak. Plaas elke posbeker op daardie salaris. Vul salaris met 'n jaarlikse bonus volgens prestasie aan. Hersien salarisse elke jaar om voorsiening vir inflasie te maak.
- 7.2.2.3 Ontwikkel bonusstelsels wat met prestasie verband hou vir alle posvlakke. Op die meer senior vlakke moet wins en persoonlike bydrae tot bereiking van oorkoepelende doelwitte van die maatskappy in berekening gebring word.

Op/...

Op senior en middelbestuursvlakke, met inagneming van die funksie of departement, is bydraes tot wins, kostedoeltreffendheid en bereiking van doelwitte, goeie maatstawwe.

Op laer vlakke ook met inagneming van die funksie en departement, is tydsbenutting, direkte produksie en bereiking van doelwitte toepaslike maatstawwe.

Werkomstandighede moet in alle gevalle in aanmerking geneem word.

7.2.3 Voordele

7.2.3.1 Voorsien voldoende behuising, maar laat huiseienaarskap toe. Voer 'n volledige studie in hierdie verband uit.

7.2.3.2 Voorsien middagetes by die werk en vervoerdienste na en van die werk so wyd as moontlik.

7.2.3.3 Verstrek die mediese fondsvoordele en verwyder beperkinge.

7.2.4 Sekuriteitsprogramme

7.2.4.1 Hersien die pensioenfondstreëls en praktyke om groter inkomste aan pensioenarisse te verseker.

7.2.4.2 Stel 'n omvattende lewensversekeringskema in werking.

B R O N N E L Y S

- BARRET, Jon. H. 1970 Individual Goals and Organizational Objectives
Michigan : Braun-Frumfield Inc. Ann Arbor
- BELCHER, D.W. 1968 Wage and Salary Administration
London : Business Book Ltd
- BIESHEUVEL, S. 1976 Development of an integrated salary system
Graduate School of Business Administration
University of Witwatersrand - getikte lesing, p.1-21
- BOWEY, A.M. 1975 Handbook of salary and wage systems
Eppings : Gower Press
- BRENNAN, C.W. 1963 Wage Administration
2de Uitgawe
Homewood : Richard D. Irvin Inc.
- BURGESS, L.R. 1968 Wage and Salary Administration in a Dynamic Economy
New York : Harcourt, Brace & World Inc.
- CARROLL, P. 1957 Better Wage Incentives
New York : McGraw Hill Book Co. Inc
- CHUNG, K.H. 1977 Motivational Theories and Practices
Columbus : Grid. Inc.
- DE KLERK, P.B. 1967 'n Ondersoek na die instelling en invloed van byvoordele op werkers-groepe
Skripsie gelewer vir die Magistergraad in die Handelwetenskappe (Bedryfsielkunde) aan die Universiteit van Stellenbosch
- DERRIC, A.J. 1967 The Total Approach to Employee Benefits
New York : American Management Ass. UC
- DESSLER, G. 1978 Personnel Management
Reston, Virginia : Reston Publishing Co. Inc.
- FARREL, R.J. 1976 Compensation Benefits
Personnel Journal Vol. 55 No 11
p.557-563

GROBBELAAR/...

- GROBBELAAR, A.S. 1976 'n Algemene Oorsig van Loonaansporingsstelsels vir Direkte Werkers met verwysing na die in gebruik by Suid-Afrikaanse Spoorweë
Universiteit van Pretoria
- HENDERSON, R.I. 1976 Compensation Management
Reston Virginia : Reston Publishing Co Inc.
- HERSEY, P. 1977 Management of Organization Behaviour
BLANCHARD, K.H. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- HERZBERG, F. 1962 The motivation to work
MAUSNER, B. John Wily & Sons Inc. New York
SNYDERMANN, B.B.
- HESTWOOD, T.M. 1979 Ensuring the effectiveness of compensation Programms
Laidam : Hubar Publications Ltd
p.11-21
- HICKS, Herbert, G. 1972 Management, Organisations and Human Resources : Selected Readings
New York : McGraw-Hill Book Co.
- JAQUES, E. 1970 Equitable Payment
London : Heinemann
- JUCIUS, M.J. 1975 Personnel Management
8ste Uitgawe
Homewood : Richard D. Irvin, Inc
- KERKHOVEN, C.L.M. 1964 Grondstagen der Loontechniek
5de Druk
Alphen aan den Rijn : N Samson N.V.
- LEAVITT, Harold, J. 1973 The Organizational World
DILL, William, R. New York : Harcourt Brace Jovanovich,
EYRING, Henry, B. Inc.
- KOSIOL, E. 1963 Theory of Wage Forms in Meij J C
Internal Wage Structure
Amsterdam : North Holland Publishing Co. p.131-221
- KOSSEN, Stan 1975 The Human Side of Organisations
San Francisco : Caufield Press.
- LAWLER, E.E. 1971 Pay and Organisational Effectiveness : A Psychological View
New York : McGraw-Hill Book Co
- McBEATH, G. 1976 Salary Administration
RANDS, D.N. Third Edition
London : Business Books Ltd
- MEIJ, J.L. 1963 Internal Wage Structure
Amsterdam : North Holland Publishing Co.

MOUTON/...

- MOUTON, Jane
BLAKE, Robert, R. 1969 Building a Dynamic Corporation through Grid Organisation Development
Reading : Addison-Wesley Publishing Co
- NORTH, D.T.B. 1970 Productivity Agreements and Wage Systems
Third Edition
London : Gower Press Ltd
- PATERSON, T.T. 1973 Job Evaluation
2nd Edition
London : Business Books
- PIGORS, P.
MYERS, C.A. 1977 Personnel Administration
Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha Ltd
- RACHEL, M.
DUNN, J.D. 1971 Wage and Salary Administration : Total Compensation Systems
New York : McGraw-Hill Book Co
- RICHARDSON, Roy 1971 Fair Pay and Work
London : Heinemann Educational Books Ltd
- ROCK, M.L. 1972 Handbook of Wage and Salary Administration
New York : McGraw-Hill Book Co
- SARTIN, A.Q.
NORTH, A.J.
STRANGE, J.R.
CHAPMAN, H.M. 1973 Understanding Human Behaviour
New York : McGraw-Hill Book Co
- SCOTT, W.E.
CUMMINGS, C.L. 1973 Readings in Organisation Behaviour and Human Performance
Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc
- SIKULA, A.F. 1976 Personnel Administration and Human Resources Management
New York : John Wiley & Sons Inc
- STEERS, Richard, M.
PORTER, Lyman, W. 1975 Motivation and Work Behaviour
New York : McGraw-Hill Book Co
- STEPHENS, C.
DUNN, J.D. 1972 Management of Personnel
New York : McGraw-Hill Book Co
- STRAUS, G.
SAYLES, L.R. 1972 Personnel : The Human problems of Management
Third Edition
London : Prentice-Hall Inter. Inc
- SUTERMEISTER, R.A. 1969 People and Productivity
New York : McGraw-Hill Inc
- TAYLOR, W.G.P.
PIERSON, F.C. 1957 New concepts in wage determination
New York : McGraw-Hill Book Co Inc
- YOUNGER, W.F. 1975 The Hay MSL System In BOWEY, A.M. Handbook of Salary and Wage Systems
Eppings : Gower Press, p.173-182

V R A E L Y S O O R V E R G O E D I N G

Beantwoord asseblief die vrae slegs soos dit op u en u pos van toepassing is. Gebruik die skaal 1, 2, 3, 4, 5 en 6 om aan te dui.

1. Niks, geen.
2. Min, ligte mate, gering.
3. Voldoende, sterk, effektief.
4. Baie sterk, ten volle, baie effektief.
5. Weet nie, onbekend.
6. Nie van toepassing nie.

Merk met 'n kruis (X) oor die syfer of antwoord.

1. NAAM (opsioneel)
2. POSVLAK (byvoorbeeld C3)
3. DEPARTEMENT
4. SENTRUM (noem slegs myn/streekkantoor/hoofkantoor).....
.....
5. OUDERDOM (opsioneel)
6. HOE LANK BEKLEE U ALREEDS DIE POS
7. HOE GOED IS ONS VERGOEDINGSBELEID AAN U BEKEND ? . 1 2 3 4 5
8. WORD DIE BELEID TOEGEPAS ? 1 2 3 4 5
9. DUI AAN IN WELKE MATE DIE VOLGENDE FAKTORE IN AANMERKING GENEEM BE-
HOORT TE WORD OM VERGOEDING VAN 'n INDIVIDU TE BEPAAL :-
Posvlak 1 2 3 4 5
Arbeidsmarkinvloed 1 2 3 4 5
Strategiese waarde van pos 1 2 3 4 5
Diensjare 1 2 3 4 5
Kwalifikasies 1 2 3 4 5
Inkomstebelasting 1 2 3 4 5
Ander (spesifiseer) 2 3 4
..... 2 3 4
..... 2 3 4

10./...

10. WATTER ASPEKTE VAN U VERGOEDING STEL U TEVREDE ?

10.1	Basiese kontant	1	2	3	4	5	6
10.2	Verlofbonus	1	2	3	4	5	6
10.3	Oortydbetaling	1	2	3	4	5	6
10.4	Toelaes : Ontwrigting	1	2	3	4	5	6
10.5	Daaglikse reis	1	2	3	4	5	6
10.6	Ondergrond	1	2	3	4	5	6
10.7	Ander (spesifiseer)		2	3	4		
10.8		2	3	4		
10.9		2	3	4		
10.10	Behuising/skema	1	2	3	4	5	6
10.11	Motorskema	1	2	3	4	5	6
10.12	Middagetes by werk	1	2	3	4	5	6
10.13	Telefoon/toelaag	1	2	3	4	5	6
10.14	Aantal dae verlof per jaar	1	2	3	4	5	6
10.15	Mediesefonds	1	2	3	4	5	6
10.16	Pensioenfonds	1	2	3	4	5	6
10.17	Lewensversekering - enige dood	1	2	3	4	5	6
10.18	Lewensversekering - ongeluksdekking	1	2	3	4	5	6
10.19	Ontspanningsgeriewe	1	2	3	4	5	6
10.20	Gratis bediendes/Tuindienste	1	2	3	4	5	6
10.21	Vervoerdienste na en van die werk	1	2	3	4	5	6
10.22	Studiebeurse/geleenthede	1	2	3	4	5	6
10.23	Ander (spesifiseer)		2	3	4		
10.24		2	3	4		
10.25		2	3	4		
10.26		2	3	4		
10.27		2	3	4		

11./...

11. WATTER ASPEKTE VAN VERGOEDING IS VIR U 'n BRON VAN ONTEVREDENHEID ?						
11.1 Basiese kontant	1	2	3	4	5	6
11.2 Verlofbonus	1	2	3	4	5	6
11.3 Oortydbetaling	1	2	3	4	5	6
11.4 Toelaes : Ontwrigting	1	2	3	4	5	6
11.5 Daaglikse reis	1	2	3	4	5	6
11.6 Ondergrond	1	2	3	4	5	6
11.7 Ander (spesifiseer)		2	3	4		
11.8		2	3	4		
11.9		2	3	4		
11.10 Behuising/skema	1	2	3	4	5	6
11.11 Motorskema	1	2	3	4	5	6
11.12 Middagetes by werk	1	2	3	4	5	6
11.13 Telefoon/toelaag	1	2	3	4	5	6
11.14 Aantal dae verlof per jaar	1	2	3	4	5	6
11.15 Mediesefonds	1	2	3	4	5	6
11.16 Pensioenfonds	1	2	3	4	5	6
11.17 Lewensversekering - enige dood	1	2	3	4	5	6
11.18 Lewensversekering - ongeluksdekking	1	2	3	4	5	6
11.19 Ontspanningsgeriewe	1	2	3	4	5	6
11.20 Gratis bediendes/Tuindienste	1	2	3	4	5	6
11.21 Vervoerdienste na en van die werk	1	2	3	4	5	6
11.22 Studiebeurse/Geleentheid	1	2	3	4	5	6
11.23 Ander (spesifiseer)		2	3	4		
11.24		2	3	4		
11.25		2	3	4		
11.26		2	3	4		
11.27		2	3	4		

12./...

12. SOU U GRAAG 'n KEUSE WOU MAAK HOE U VERGOEDINGSPAKKET SAAMGESTEL WORD ? BYVOORBEELD DIE TOTALE VERGOEDING VIR U POS IS R1 000,00 PER MAAND PLUS R700 PER MAAND SE VOORDELE. SPESIFIEKE SYFERS WORD AAN VOORDELE GEKOPPEL SOOS BEHUISING, MEDIESEFONDS, TUINDIENSTE, MOTORKAR, PENSIOENBYDRAES DEUR WERKGEWER, LEWENSVERSEKERING ENS. U KIES DIE ITEMS WAT U WIL HÊ SOLANK R1 700 NIE OORSKRY WORD NIE.

JA	NEE
----	-----

13. WATTER VAN DIE VOLGENDE WAARDES HET VERGOEDING VIR U OF IS VIR U BELANGRIK ?

- 13.1 Dui status aan 1 2 3 4
- 13.2 Bring sekuriteit 1 2 3 4
- 13.3 Bepaal lewensbestaan 1 2 3 4
- 13.4 Dui selfverwesenliking aan 1 2 3 4
- 13.5 Dui u waarde vir die onderneming aan 1 2 3 4
- 13.6 Dui u waarde in vergelyking met kollegas aan ... 1 2 3 4
- 13.7 Ander (spesifiseer) 2 3 4
- 13.8 2 3 4

14. IN HOE 'n MATE KAN VERGOEDING AANGEWEND WORD OM U MEER OF BETER TE LAAT PRESTEER ? 1 2 3 4

15. INDIEN VERGOEDING 'n AANSPORING TOT HOËR OF BETER PRODUKSIE/ PRESTASIE VIR U IS, WATTER TIPE(S) VERKIES U ?

- 15.1 Individuele bonus gegrond op (noem faktore)

 2 3 4
- 15.2 Bonus vir my seksie/span, gegrond op :

 2 3 4
- 15.3 Maatskappybonus gegrond op :

 2 3 4

15.4/...

- 15.4 Groepbonus gegrond op :

 2 3 4
- 15.5 Hoër basiese salaris gegrond op :

 2 3 4
- 15.6 Verbeterde vakansievoordele soos :

 2 3 4
- 15.7 Ander voordele (let ook op aspekte in vraag 10 genoem (spesifiseer)
 2 3 4
- 15.8
 2 3 4
- 15.9 Hoe moet verbeterde vergoeding in 15.7 en 15.8 genoem aan u produksie/prestasie gekoppel word ?

16. SOU U VERKIES DAT EENVORMIGE VERGOEDING, WAT DIESELFDE DIENSVORWAARDES INSLUIT, AAN ALLE WERKNEMERS BETAAL WORD BY VERSKILLENDE SENTRUMS ?
- 16.1 Myne, Streekkantore en Hoofkantoor

JA		NEE	
----	--	-----	--
- 16.2 Myne en Streekkantore

JA		NEE	
----	--	-----	--
- 16.3 Streekkantore en Hoofkantoor

JA		NEE	
----	--	-----	--
17. WATTER ASPEKTE VAN VERGOEDING SOOS DIT TANS DAAR UITSIEN, BEÏNVLOED U OM IN U WERKGEWER SE DIENS TE BLY ?
- 17.1 Basiese kontant 1 2 3 4 5 6
- 17.2/...

17.2 Verlofbonus	1	2	3	4	5	6
17.3 Oortydbetaling	1	2	3	4	5	6
17.4 Toelaes : Ontwrigting	1	2	3	4	5	6
17.5 Daaglikse reis	1	2	3	4	5	6
17.6 Ondergrond	1	2	3	4	5	6
17.7 Ander (spesifiseer)		2	3	4		
17.8		2	3	4		
17.9		2	3	4		
17.10 Behuising/skema	1	2	3	4	5	6
17.11 Motorskema	1	2	3	4	5	6
17.12 Middagetes by werk	1	2	3	4	5	6
17.13 Telefoon/toelaag	1	2	3	4	5	6
17.14 Aantal dae verlof per jaar	1	2	3	4	5	6
17.15 Mediesefonds	1	2	3	4	5	6
17.16 Pensioenfonds	1	2	3	4	5	6
17.17 Lewensversekering - enige dood	1	2	3	4	5	6
17.18 Lewensversekering - ongeluksdekking	1	2	3	4	5	6
17.19 Ontspanningsgeriewe	1	2	3	4	5	6
17.20 Gratis bediendes/Tuindienste	1	2	3	4	5	6
17.21 Vervoerdienste na en van die werk	1	2	3	4	5	6
17.22 Studiebeurse/Geleentehede	1	2	3	4	5	6
17.23 Ander (spesifiseer)		2	3	4		
17.24		2	3	4		
17.25		2	3	4		
17.26		2	3	4		
17.27		2	3	4		

18. WATTER ASPEKTE VAN VERGOEDING SOU U VIR USELF VERBETER OF IMPLEMENTEER WOU Hê ? (As u dit reeds ontvang maar nie verbeter wil hê

nie/...

nie, antwoord 1, so ook as u dit nie ontvang nie, maan nie implementeer wil hê nie).

18.1	Basiese kontant	1	2	3	4
18.2	Verlofbonus	1	2	3	4
18.3	Oortydbetaling	1	2	3	4
18.4	Toelaes : Ontwrigting	1	2	3	4
18.5	Daaglikse reis	1	2	3	4
18.6	Ondergrond	1	2	3	4
18.7	Ander (spesifiseer)	1	2	3	4
18.8	1	2	3	4
18.9	1	2	3	4
18.10	Behuising/skema	1	2	3	4
18.11	Motorskema	1	2	3	4
18.12	Middagetes by werk	1	2	3	4
18.13	Telefoon/toelaag	1	2	3	4
18.14	Aantal dae verlof per jaar	1	2	3	4
18.15	Mediesefonds	1	2	3	4
18.16	Pensioenfonds	1	2	3	4
18.17	Lewensversekering - enige dood	1	2	3	4
18.18	Lewensversekering - ongeluksdekking	1	2	3	4
18.19	Ontspanningsgeriewe	1	2	3	4
18.20	Gratis bediendes/Tuindienste	1	2	3	4
18.21	Vervoerdienste na en van die werk	1	2	3	4
18.22	Studiebeurse/Geleenthede	1	2	3	4
18.23	Ander (spesifiseer)		2	3	4
18.24		2	3	4
18.25		2	3	4
18.26		2	3	4

18.27/...

18.7	2	3	4			
19. HOE DOELTREFFEND IS PRESTASIEMETING OM PRESTASIE TE BEPAAL ?	1	2	3	4		
20. WORD PRESTASIEMETINGRESULTATE DOELTREFFEND AAN VERGOEDING GEKOPPEL ?	1	2	3	4	5	
21. HOE VERGELYK U VERGOEDINGSPAKKET MET SOORTGELYKE POSTE BY ANDER WERKGEWERS ?	1	2	3	4	5	
22. HOE VERGELYK ASPEKTE VAN U VERGOEDING VOLGENS U KENNIS MET SOORTGELYKE POSTE BY ANDER WERKGE- WERS ?	1	2	3	4	5	6
22.1 Basiese kontant	1	2	3	4	5	6
22.2 Verlofbonus	1	2	3	4	5	6
22.3 Oortydbetaling	1	2	3	4	5	6
22.4 Toelaes : Ontwrigting	1	2	3	4	5	6
22.5 Daaglikse reis	1	2	3	4	5	6
22.6 Ondergrond	1	2	3	4	5	6
22.7 Ander (spesifiseer)		2	3	4		
22.8		2	3	4		
22.9		2	3	4		
22.10 Behuising/skema	1	2	3	4	5	6
22.11 Motorskema	1	2	3	4	5	6
22.12 Middagetes by werk	1	2	3	4	5	6
22.13 Telefoon/toelaag	1	2	3	4	5	6
22.14 Aantal dae verlof per jaar	1	2	3	4	5	6
22.15 Mediesefonds	1	2	3	4	5	6
22.16 Pensioenfonds	1	2	3	4	5	6
22.17 Lewensversekering - enige dood	1	2	3	4	5	6
22.18 Lewensversekering - ongeluksdekking	1	2	3	4	5	6

22.19/...

27.2 Finansiële hulp om eie behuising te bekom

27.3 Geen hulp met aangepaste salaris

28. IS DIT NODIG OM WAARDES VAN POSTE TE BEPAAL

(POSEVALUASIE)

JA		NEE	
----	--	-----	--

29. HOE BEHOORT WAARDES VAN POSTE BEPAAL TE WORD ?

(U kan meer as een antwoord merk)

29.1 Onderhandel met posbeker

29.2 Onderhandel met vakvereniging

29.3 Posevaluasie

29.4 Markvergelyking

30. HOE BEHOORT VERSKILLENDE BEKLEËRS VAN DIESELFDE POS

VERGOED TE WORD ?

30.1 Dieselfde

30.2 Hoër salaris vir presteerders

30.3 Dieselfde salaris, maar 'n bonus vir prestasie ..

30.4 Langdiensbonus

31. HOE ONTEVREDE/TEVREDE IS U MET U LAASTE SALARISVERHOOGING ?

ONTEVREDE / TEVREDE

4 3 2 / 2 3 4

32. HOE GOED WORD U PRESTASIE VERGOED ? 1 2 3 4

33. BESKRYF KORTLIKS 'n INSIDENT/SITUASIE WAAR U ONGELUKKIG OOR U VERGOEDING WAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

34. BESKRYF KORTLIKS 'n INSIDENT/SITUASIE WAAR U GELUKKIG OOR U
VERGOEDING WAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....