

'n Oorsig oor die entrepreneuriese motivering van werknemers in 'n kleinsakeonderneming in die Vaaldriehoek

Jean-Merië Serfontein

21090432

'n Mini-verhandeling ingedien ter voltooiing van die vereistes vir die graad

Meester in Besigheidsadministrasie

aan die

Potchefstroomse Besigheidskool

Noordwes-Universiteit

Potchefstroom Kampus

Studieleier: Dr. A Meintjes

November 2015

OPSOMMING

Die essensie van klein sake-ondernemings in Suid-Afrika, met sy buitensporige en steeds groeiende werkloosheidsyfer, kan nie genoeg benadruk word nie weens die feit dat 55% van hierdie land se werknemers by klein sake-ondernemings werksaam is. Die uniekheid van klein sake-ondernemings berus op die feit dat hul, weens hul meer buigbare bestuurstyle, in staat is om op 'n persoonlike vlak dienste te lewer wat die behoeftes van hul kliënte bevredig. Vir oorlewingsdoeleindes, moet klein sake-ondernemings egter verseker dat hul werknemers – hul grootste bate – deurgaans produktief bly. 'n Oorsig van relevante literatuur het bewys gelewer van die belangrikheid van die volgehoue motivering van werknemers om hierdie doelwit te bereik, 'n aspek wat al te dikwels deur entrepreneurs geïgnoreer word.

Die doel van hierdie navorsing was gevolglik om die motivering van werknemers in die Vaaldriehoek te ondersoek en vas te stel welke faktore die motivering van werknemers beïnvloed ten einde hul tot verhoogde produktiwiteit te begelei.

Nadat 'n in-diepte literatuurstudie onderneem is, is kernkonsepte soos entrepreneurskap, motivering, werkstevredenheid en produktiwiteit in klein sake-ondernemings, in hoofstuk 2 gedefinieer. Die belangrikheid van werknemers ter bereiking van die klein sake-onderneming se doelwitte word voorts bespreek terwyl klem geplaas word op die rol van die entrepreneur om sodanige doelwitte aan werknemers te kommunikeer en hul selfs by die identifisering van gesamentlike doelwitte te betrek. Ten einde werknemers tot sodanige deelname asook die bereiking van doelwitte aan te spoor, word beide 'n inhoudsbenadering (die bevrediging van menslike behoeftes) en 'n prosesbenadering (die prosesse en sielkundige dryfvere wat menslike gedrag beïnvloed) tot motivering ondersoek. Die wisselwerking tussen produktiwiteit en motivering asook tussen produktiwiteit en werkstevredenheid word daarna bestudeer met verwysing na die invloed wat die werksomgewing, bestuurstyl, werksomstandighede, aktiewe deelname, stres en ekonomiese voordele op die gedrag van werknemers uitoefen. Hierna word ondersoek ingestel na die faktore wat 'n invloed het op werknemers se werkstevredenheid.

Ten einde die navorsingsvraag, naamlik tot welke mate en by die volg van watter prosesse kan werknemers binne klein sake-ondernemings optimaal gemotiveer word sodat hul produktiwiteit verhoog sonder dat hul werksbevrediging verminder, te beantwoord is 'n empiriese navorsingsontwerp gevolg. Die kwalitatiewe ontwerp, navorsingstrategie, populasie, metode om die steekproef te bepaal asook die gebruik van semi-gestruktureerde onderhoude as data insamelingsmetode, word in hoofstuk 3 verduidelik.

In hoofstuk 4 word die navorsingsdata volledig geanaliseer en geïnterpreteer ten einde die navorser in staat te stel om geldige en betroubare bevindinge en aanbevelings ten opsigte van die beantwoording van die navorsingsvraag in hoofstuk 5 te maak.

ABSTRACT

The essentiality of small businesses in South Africa, with its huge and still growing unemployment rate, cannot be overemphasised due to the fact that 55% of this country's employees are employed by small businesses. The uniqueness of small businesses lies in the fact that they, due to their more flexible leadership styles, are able to provide services on a personal level that serve the needs of their clients. For surviving purposes, small businesses must however ensure that their employees – their greatest asset – remain productive throughout. A review of relevant literature provided proof of the importance of on-going employee motivation in order to achieve this goal, an aspect which is too often ignored by entrepreneurs.

The aim of this research was, accordingly, to explore the motivation of employees in the Vaal Triangle and to establish which factors influence the motivation of employees in order to guide them towards improved productivity.

After conducting an in-depth literature study, the core concepts such as entrepreneurship, motivation, work satisfaction and productivity in small businesses, was defined in chapter 2. The importance of employees in realising the small business's objectives are furthermore discussed while emphasis is placed on the role of entrepreneurs to communicate such objectives to employees and even to allow them to be actively involved in setting mutual goals. In order to obtain the cooperation of employees and move them to realising set goals, both a contents approach (satisfying human needs) and a process approach (the processes and psychological motives influencing human behaviour) to motivation is investigated. The interrelationship between productivity and motivation as well as between productivity and work satisfaction is thereafter studied with reference to the influence of the working environment, management style, working conditions, active participation, stress and economic incentives on the behaviour of employees. Thereafter, the factors influencing the work satisfaction of employees are investigated.

In order to answer the research question, namely to which extent and by following which processes can employees in small business be optimally motivated with regard to the improvement of their productivity without minimising their work

satisfaction, an empirical research design was followed. The qualitative design, research strategy, population, methods to ascertain the sample as well as the use of semi-structured interviews as data collection method, is explained in chapter 3.

The research data is comprehensively analysed and interpreted in chapter 4 in order to enable the researcher to make valid and reliable findings and recommendations pertaining to answering the research question in chapter 5.

Sleutelwoorden:

Klein sake-onderneming

entrepreneur

werknemers

motivering

productiviteit

werksbevrediging

bestuur

Keywords:

small businesses

entrepreneur

employees

motivation

productivity

work satisfaction

management

DANKBETUIGING

Ek bedank graag die volgende persone:

- ❖ die Here vir die vermoëns om die studie te kon begin en te voltooi.
- ❖ my ma, Professor Erika, vir haar tyd, moeite, geduld, liefde en baie hulp.
- ❖ my pa, Marius, vir die emosionele ondersteuning en my rol by die werk wat pa tydelik by my oorgeneem het.
- ❖ my broer, Jean-Pierré en suster, Jean-Sherié vir julle ondersteuning die afgelope drie jaar.
- ❖ Dr Meintjes vir sy leiding, praktiese voorbeelde en waardevolle tyd.

INHOUDSOPGAWE

OPSOMMING	i
ABSTRACT	iii
SLEUTELWOORDE.....	v
KEYWORDS	vi
DANKBETUIGING.....	vii
SOLEMN DECLARATION.....	
Hoofstuk 1 Oriëntasie tot die studie	1
1.1 Inleidende agtergrond.....	1
1.2 Probleemstelling	3
1.3 Doel van die studie	5
1.3.1 Spesifieke doelwitte.....	5
1.3.2 Navorsingsvraag.....	6
1.4 Navorsingsontwerp,- metode en -benadering.....	6
1.4.1 Navorsingsontwerp.....	6
1.4.2 Literatuurstudie.....	6
1.4.3 Empiriese benadering.....	7
1.4.3.1 Populasie en steekproef	7
1.4.3.2 Data insameling	8
1.4.3.3 Data analise.....	8
1.4.3.4 Geldigheid en betroubaarheid.....	9

1.5	Motivering en die resetheid van die studie	9
1.6	Etiese aspekte	9
1.7	Uitleg van die hoofstukke	10
Hoofstuk 2 Entrepreneurskap, motivering, werkstevredenheid en produktiwiteit in klein sake-ondernemings		
		12
2.1	Inleiding	12
2.2	Konsepverduideliking	12
2.2.1	Entrepreneur/Entrepreneurskap	12
2.2.2	Klein sake-ondernemings	14
2.2.3	Motivering	15
2.2.4	Werksbevreiding	15
2.2.5	Produktiwiteit	16
2.3	Die motivering van werknemers	17
2.3.1	Die impak van werknemers op die klein sake-onderneming.....	17
2.3.2	Die bestuur van 'n klein sake-onderneming se rol in die motivering van werknemers	18
2.3.3	Verskillende benaderings tot motivering	19
2.3.3.1	'n Inhoudsbenadering tot motivering	19
2.3.3.1.1	Maslow se behoeftes hiërargie	19
2.3.3.1.2	Alderfer se ERG teorie.....	22
2.3.3.1.3	Herzberg se tweefaktorteorie.....	23
2.3.3.1.4	McClelland se behoefte-aan-prestasie teorie.....	25

2.3.3.2	in Prosesbenadering tot motivering	27
2.3.3.2.1	Vroom se verwagtingsteorie	28
2.3.3.2.2	Adams se regverdigheidsteorie	29
2.4	Produktiwiteit en werkstevredenheid	30
2.4.1	Die werksomgewing	31
2.4.2	Die bestuur van die onderneming.....	32
2.4.3	Die werksomstandighede	32
2.4.4	Deelname aan besluitnemingsprosesse.....	33
2.4.5	Werkstevredenheid.....	34
2.4.6	Ekonomiese voordele	34
2.4.7	Stres	35
2.5	Die verhouding tussen motivering en produktiwiteit.....	36
2.6	Faktore wat werksbevreëdiging beïnvloed	38
2.7	Opsommende opmerkings	39
Hoofstuk 3	Empiriese navorsingsontwerp.....	41
3.1	Inleiding	41
3.2	Navorsingsontwerp.....	41
3.2.1	Die twee vernaamste navorsingsontwerpe	42
3.2.1.1	in Kwantitatiewe navorsingsontwerp.....	42
3.2.1.2	in Kwalitatiewe navorsingsontwerp.....	44
3.2.1.3	Gekose navorsingsontwerp vir hierdie studie	46
3.3	Navorsingstrategie.....	46

3.4	Navorsingsterrein en deelnemers.....	47
3.4.1	Die populasie.....	47
3.4.2	Die steekproef	48
3.4.3	Data-insamelingsmetode.....	49
3.4.4	Die voor- en nadele van semi-gestruktureerde onderhoude.....	50
3.4.4.1	Die voordele verbonde aan semi-gestruktureerde onderhoude	50
3.4.4.2	Die nadele verbonde aan semi-gestruktureerde onderhoude	52
3.5	Data analise.....	53
3.6	Geldigheid en betroubaarheid	56
3.6.1	Geloofwaardigheid.....	57
3.6.2	Oordraagbaarheid	57
3.6.3	Konsekwentheid	58
3.6.4	Bevestigbaarheid.....	58
3.7	Opsommende opmerkings	59
Hoofstuk 4	Data analise en interpretasie	60
4.1	Inleiding.....	60
4.2	Ontleding en bespreking van die data	60
4.3	Biografiese inligting van deelnemers	61
4.3.1	Geslag	61
4.3.2	Ras.....	62
4.3.3	Ouderdom en werkservaring	62

4.4	Motiveringsteorieë	63
4.4.1	Maslow se behoeftes hiërargie	64
4.4.2	Herzberg se tweefaktorteorie.....	67
4.4.3	McClelland se behoeftesteorie	67
4.5	Kwalitatiewe data analise en interpretasie van die onderhoude	68
4.6	Opsommende opmerkings	77
Hoofstuk 5	Gevolgtrekkings en aanbevelings	78
5.1	Inleiding	78
5.2	Samevatting van die studie	78
5.2.1	Hoofstuk 1	78
5.2.2	Hoofstuk 2	79
5.2.3	Hoofstuk 3	79
5.2.4	Hoofstuk 4	80
5.3	Bevindinge vanuit die literatuurstudie	80
5.3.1	Entrepreneur/Entrepreneurskap	80
5.3.2	Klein sake-ondernemings	81
5.3.3	Motivering	81
5.3.4	Werksbevrediging	81
5.3.5	Produktiwiteit	81
5.3.6	Die impak van werknemers op die klein sake-ondernemings	82
5.3.7	Die bestuur van 'n klein sake-onderneming se rol in die motivering van werknemers	82

5.3.8	Inhoudsbenadering tot motivering	82
5.3.9	Prosesbenadering tot motivering	82
5.3.10	Die werksomgewing	83
5.3.11	Die werksomstandighede	83
5.3.12	Deelname aan besluitnemingsprosesse	83
5.3.13	Ekonomiese voordele	83
5.3.14	Stres	84
5.3.15	Die verhouding tussen motivering en produktiwiteit.....	84
5.3.16	Faktore wat werksbevreëdiging beïnvloed	84
5.4	Bevindinge vanuit die empiriese navorsing en data.....	84
5.5	Bevindinge ten opsigte van die navorsingsvrae	85
5.5.1	Hoekom werk jy al solank by dieselfde onderneming?	85
5.5.2	Hoe beïnvloed die werksomstandighede en –omgewing jou?	85
a.	Die tegnologiese omgewing	85
b.	Die ondernemings omgewing	85
c.	Die menslike omgewing.....	86
5.5.3	Hoe beïnvloed salaris en bevordering jou werk?	86
5.5.4	Hoe beïnvloed werksekuriteit jou werk?	86
5.5.5	Hoe beïnvloed die bestuur van die onderneming jou werk?	86
5.5.6	Hoe beïnvloed regverdigheid in die onderneming jou werk?	86
5.6	Aanbevelings	87

5.6.1	Aanbevelings vir die bestuur van klein sake-ondernemings	87
5.6.2	Aanbevelings ten opsigte van die impak van werknemers op 'n klein sakeonderneming	87
5.6.3	Aanbevelings vir die motivering van werknemers in 'n klein sake-ondernemings.....	87
5.6.4	Aanbevelings vir die verbetering van produktiwiteit van werknemers in 'n klein sake-ondernemings.....	87
5.7	Tekortkominge van die studie.....	88
5.8	Aanbevelings vir verdere navorsing.....	88
5.9	Bydrae van hierdie studie	88
5.10	Slotopmerkings.....	89
	BIBLIOGRAFIE	90
	ADDENDUM	102

Lys van figure	
Figuur 1	Die vier primêre eienskappe van die entrepreneur 14
Figuur 2	Maslow se motiveringsteorie..... 20
Figuur 3	Herzberg se tweefaktorteorie..... 23
Figuur 4	McCelland se motiveringsteorie..... 26
Figuur 5	Faktore wat 'n invloed op werknemers se produktiwiteit uitoefen 31
Figuur 6	Die verhouding tussen motivering en produktiwiteit..... 37
Figuur 7	Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed..... 39
Figuur 8	Die kwantitatiewe navorsingsproses..... 44
Figuur 9	Die proses vir kwalitatiewe navorsing 45
Figuur 10	Geslag van die deelnemers 61
Figuur 11	Ras van die deelnemers 62
Figuur 12	Ouderdom en die tydperk van indiensname van die deelnemers 63
Figuur 13	Grafiese uiteensetting van die deelnemers se insette rakende Maslow se behoeftes teorie 65
Figuur 14	Aangepaste behoefte hiërargie 66

Lys van tabelle
Tabel 1 Maslow se behoeftes hiërargie 64

HOOFSTUK 1

ORIËNTASIE TOT DIE STUDIE

1.1 Inleidende agtergrond

Klein sake-ondernemings, wat deur 'n enkel risiko-nemende individu bestuur word, word dikwels na verwys as die enjin wat werksgeleenthede asook alle globale ekonomiese aktiwiteite dryf (Krüger & Rootman, 2010:59). Die rede hiervoor is dat klein sake-ondernemings uiters belangrik is ten opsigte van werkskepping wat weer tot streeks-, nasionale en globale ekonomiese groei, sosiale stabiliteit en die skepping van individuele groei en welvaart bydra (Katz & Green, 2012:14). In Suid-Afrika spesifiek is klein sake-ondernemings veral verantwoordelik vir die daarstelling van innoverende produkte en beskik voorts oor die potensiaal om werkbare meganismes oor 'n groter geografiese gebied – stedelike sowel as landelike areas – daar te stel (Besigheidsomgewing Spesialiste, 2014). Navorsing wat deur Krüger en Rootman (2010:59) onderneem is, het die onontbeerlike rol van klein sake-ondernemings in Suid-Afrika onderstreep deur te bevind dat 55% van dié land se werkersmag in klein tot medium grootte ondernemings werksaam is (par. 4.2.3).

Die essensie van klein sake-ondernemings in Suid-Afrika, met sy buitensporige en steeds groeiende werkloosheidsyfer, kan gevolglik nie genoeg benadruk word nie. In hierdie verband wys Smit (2007:181) daarop dat 'n aktiewe sektor van klein sake-ondernemings 'n voorvereiste vir vinnige groei en ekonomiese ontwikkeling is. In ooreenstemming het die Suid-Afrikaanse regering reeds die ontwikkeling van vaardighede, die aanmoediging van klein sake-ondernemings en die skepping van werksgeleenthede as die drie strategiese prioriteite van hul breër-gebaseerde sosio-ekonomiese plan geïdentifiseer (Nasionale Ontwikkelingsplan). Desnieteenstaande, word die regering dikwels gekritiseer ten opsigte van die praktiese uitvoering van hul ekonomiese planne. In die praktyk kelder die regering byvoorbeeld ekonomiese vryheid deur pogings aan te wend om die ekonomie te domineer en gevolglik die privaatsektor uit te faseer wat 'n negatiewe impak uitoefen op ekonomiese vooruitgang, werkskepping en die beperking van armoede (News 24:2015). De Villiers (2004:167) waarsku by gevolg dat Suid-Afrika, as integrale deel van die Afrika kontinent, moet waak teen internasionale tendense wat gekenmerk word deur

politieke groeperings en ekonomiese alliansies wat inisiatiewe van private individue en entrepreneuriese ondernemings onderdruk.

Die Besigheidsomgewing Spesialiste (2014) plaas soortgelyk klem op die feit dat die sukses of mislukking van klein sake-ondernemings daarvan afhang of die regering 'n ondernemingsomgewing skep wat die groei en stabiliteit van bestaande klein sake-ondernemings bevorder en 'n kultuur van entrepreneurskap skep waarin hul kan gedy. Terwyl bevind is dat (a) klein sake-ondernemings sedert 2002 'n positiewe bydrae gelewer het tot die Suid-Afrikaanse ekonomie (Moore *et al.*, 2010:3) (vgl. par. 5.3), (b) 4.5 miljoen nuwe werksgeleenthede sodoende geskep is en (c) bykans 'n half biljoen entrepreneurs¹ sedertdien gepoog het om nuwe ondernemings op die been te bring (Moore *et al.*, 2010:3), haal Davies (2004) statistieke aan wat dui dat 70% van dié land se klein sake-ondernemings in hul eerste jaar misluk.

Klein sake-ondernemings ervaar enorme uitdagings waarvan 'n hoogs regulerende regstelsel en omgewing, beperkte toegang tot bestaande markte wat deur groot internasionale kettingwinkels gedomineer word, die beskikbaarheid van finansiële middele, swak vaardighede onder werkers en die afwesigheid van ondersteuningsnetwerke, as die belangrikste beskou word (Barenhotst-Weiss & Cilliers, 2014:1; Besigheidsomgewing Spesialiste, 2014).

In die lig hiervan, stel Barenhotst-Weiss en Cilliers (2014:1) voor dat klein sake-ondernemings vir oorlewingsdoeleindes 'n mededingende voordeel moet bekom deur spesifiek te fokus op die gehalte diens wat hulle aan kliënte bied. Hiervoor is bekwame en betroubare werknemers van uiterste belang aangesien werknemers se persoonlikhede en bekwaamhede nie maklik deur mededingers nageboots kan word nie, en dit 'n unieke beeld van 'n onderneming kan skep (par. 2.3.1). Dit beskik voorts oor die potensiaal om unieke en persoonlike verhoudinge met kliënte en verskaffers op te bou. Ola en Adeyemi (2012) wys daarop dat, wanneer 'n hoë premie op diens-lowering geplaas word, 'n klemverskuiwing moet plaasvind. In plaas van op die mens se hande en die werk wat hulle verrig te fokus, moet die hart van die mens beklemtoon word. Die doelwit moet bygevolg wees om 'n gevoel van respek en waardering vir elke kliënt te kweek en 'n atmosfeer van kwaliteit

¹Barringer en Ireland (2008:18) verwys na entrepreneurs as persone met die unieke vermoë om innoverend te dink en op gespesialiseerde take te fokus deur winsgewende geleenthede te soek en na te jaag.

dienlewering, wat selfs bo die verwagtinge van die kliënte uitstyg, te skep. Dit is juis die feit dat klein sake-ondernemings meer buigbare bestuurstyle kan handhaaf wat hulle in staat stel om op 'n persoonlike vlak in die unieke behoeftes en uitdagings van hul werknemers te voorsien wat hulle so uniek maak. In teenstelling hiermee, volg groter ondernemings meer rigiede en onpersoonlike bestuurstyle (Besigheidstudies, 2015) (vgl. par. 4.4).

Dit is egter belangrik om daarop te let dat hierdie voordele afhanklik is van die mate waartoe die werknemers – die belangrikste bate van enige onderneming – tot kwaliteit dienslewering gemotiveer is (Dada, 2006:6) (vgl. par. 2.3.1). Ten einde hierdie voordele te benut en te versterk, wys Arnolds *et al.* (2010:86) op die belangrikheid van die entrepreneur se plig ten opsigte van die volgehoue motivering van sy/haar werknemers in die bereiking van die doelwitte wat vir die onderneming gestel is. Motivering verwys volgens Dada (2006:7) na 'n dinamiese proses waardeur enige onderneming se effektiwiteit, produktiwiteit, verbintenis en toewyding verhoog kan word (vgl. par. 2.3.2).

1.2 Probleemstelling

Goldberg (in Moore *et al.*, 2010:494) bevestig dat die sukses van enige klein sake-onderneming opgesluit lê in die talente van hul werknemers. Gevolglik is die aanstelling van die regte werknemers uiters belangrik. Die grootste uitdaging vir enige onderneming is egter om, sodra bevoegde werknemers bekom is, hulle te behou en effektief te bestuur. In die verband wys Chigozirim (2008:1) (vgl. par. 2.5) daarop dat die bemagtiging van werknemers uiters belangrik is ten opsigte van kwaliteit dienslewering en uiteindelik die sukses van 'n onderneming. Dienlewering dui, volgens dieselfde outeur, op 'n besondere verhouding tussen die kliënt en die werknemer. Gevolglik behoort entrepreneurs, wanneer hulle die kwaliteit van hul dienslewering bepaal, die beste belange van hul kliënte as kriteria te gebruik en hulle werknemers diensooreenkomstig te bemagtig. Laasgenoemde behels 'n bemagtigingsproses om op die bes moontlike wyse in die behoeftes van kliënte te voorsien. Weens die besondere verhouding wat gehalte dienslewering tussen werknemers en kliënte vereis, benadruk Dada (2006:2) die feit dat werknemers die lewensaar van klein sake-ondernemings is – dit is by uitstek die menslike element

wat sake-ondernemings in die regte rigting laat beweeg om sosiale behoeftes te bevredig.

Deur klem te plaas op die behoeftes van die werknemers, wys Daft (2008:38) (vgl. par. 2.3.3.1) daarop dat dit van kardinale belang is dat werknemers begelei moet word om die belangrikheid van hulle werk te beseef en die omvang daarvan ten volle te verstaan. Voorts is dit belangrik dat werknemers die diens wat hulle moet lewer as betekenisvol en uitdagend ervaar wat deurgaans ook hul eie behoeftes kan bevredig.

Tog ervaar Sarvadi (2005) (vgl. par. 2.5) dat entrepreneurs, as eienaars/bestuurders van klein sake-ondernemings, dikwels die ontwikkeling en opleiding (bemagtiging) van hul werknemers as opsioneel en as 'n uitgawe eerder as 'n belegging beskou. 'n Uitgangspunt wat volgens hom hul uiters duur te staan gaan kom wat korttermyn winste sowel as langtermyn vooruitgang aanbetref. Ahmad (2012:531) wys soortgelyk daarop dat ondernemings dikwels baie geld spandeer om lojaliteit onder hul kliënte te skep, maar die motivering van hul werknemers; 'n kritiese komponent vir die bereiking van beide hul finansiële en nie-finansiële doelwitte; negeer.

Ten einde werknemers gemotiveerd te hou, wys Krüger en Rootman (2010:61) daarop dat entrepreneurs kennis moet neem van die faktore wat werknemers motiveer. Dieselfde outeur waarsku in hierdie verband dat onthou moet word dat verskillende werknemers op verskillende wyses gemotiveer word. Entrepreneurs moet voorts daarop bedag wees dat sommige werknemers nie oor die nodige vermoë mag beskik om sekere take te verrig nie en gevolglik nie maklik tot die effektiewe uitvoering daarvan gemotiveer kan word nie. Daarom moet werknemers se vermoënsvlakke bepaal word deur te let op hul kennis, vaardighede, en die vermoë om die take aan hulle toevertrou effektief uit te voer. Laasgenoemde is noodsaaklik aangesien werknemers se motivering volgens Noe *et al.* (2003:364) (vgl. par. 4.4) grootliks afhang van die feit of hulle werk doen wat hulle kan en waarvan hulle hou. 'n Verdere element wat motivering aanbetref, naamlik die vergoeding wat werknemers vir die werk wat hul verrig ontvang, is deur dieselfde outeurs uitgewys.

Grobler *et al.* (2002:7) onderstreep die belangrikheid van vergoeding as motivering deur daarop te wys dat ekonomiese gewin hoofsaaklik gedurende die 20ste eeu tot een van die belangrikste motiveringsfaktore verhef is. Gevolglik kan die uitsette van werknemers grootliks deur finansiële aansporing as motiveringsfaktor gemaksimeer word. Die gevaar hierin setel egter rondom die feit dat blote finansiële gewin nie noodwendig tot werksbevrediging aanleiding gee nie (par. 4.4).

1.3 Doel van die studie

Dit was die primêre doelwit van hierdie studie om 'n bydrae te lewer tot die ontleding van die wisselwerking tussen werknemers se motivering en produktiwiteit in klein sake-ondernemings asook hoe entrepreneurs hierdie motivering kan beïnvloed en verhoog. Die invloed van verhoogde motivering in werknemers en die impak op die klein sake-onderneming sal voorts ondersoek word.

1.3.1 Spesifieke doelwitte

Hierdie studie poog om die volgende spesifieke doelwitte te bereik (par. 4.2), naamlik om:

1. die bestuur van 'n klein sake-onderneming se rol in die motivering van werknemers te ondersoek;
2. die impak van werknemers op 'n klein sake-onderneming te bepaal;
3. vas te stel hoe werknemers binne 'n klein sake-onderneming gemotiveer kan word;
4. verbeterde produktiwiteit van werknemers in 'n klein sake-onderneming te ondersoek;
5. die verhouding tussen die motivering en produktiwiteit van werknemers in 'n klein sake-onderneming te analiseer, en om
6. te bepaal welke faktore werknemers se werksbevrediging binne 'n klein sake-onderneming beïnvloed.

1.3.2 Navorsingsvraag

Tot welke mate en by die volg van watter prosesse kan werknemers binne klein sake-ondernemings optimaal gemotiveer word sodat hul produktiwiteit verhoog sonder dat hul werksbevreëdiging verminder?

1.4 Navorsingsontwerp, –metode en –benadering

Terwyl 'n navorsingsontwerp die strategie bepaal waarop 'n navorser besluit om sy/haar navorsingsprobleem op te los (par. 3.2.1), dui die navorsingmetode op die wyse waarop die data ingesamel, geïnterpreteer en geanaliseer word. Die navorsingsbenadering daarenteen verwys na die breër raamwerk waarbinne navorsing geskied (Leedy & Ormrod, 2005:85,87 & 94).

1.4.1 Navorsingsontwerp

'n Kwalitatiewe navorsingsontwerp is gevolg om die motivering van werknemers binne klein sake-ondernemings deur enkel risiko-nemende individuele entrepreneurs te ondersoek (par. 3.2.2). Volgens Leedy en Ormrod (2005:94) is 'n kwalitatiewe ontwerp daarop gemik om die verhouding tussen meetbare veranderlikes te voorspel. So 'n ontwerp is dus geskik om die verhouding tussen motivering (onafhanklike veranderlike) en verhoogde produktiwiteit en werksbevreëdiging (afhanklike veranderlikes) onder werknemers in klein sake-ondernemings te meet.

1.4.2 Literatuurstudie

'n In-diepte literatuurstudie is onderneem ten einde 'n duidelike begrip te bekom (De Vos *et al.*, 2005:124) aangaande die motivering van werknemers in die algemeen. Die bestudering van relevante inligting het die navorser instaat gestel om bestaande kennis binne haar navorsingsterrein in haar studie te inkorporeer, op klein sake-ondernemings toe te pas en voort te bou op voorafgaande navorsingsbevindinge.

'n Verskeidenheid van sekondêre bronne is aanvanklik gebruik om 'n bondige agtergrond tot die studie rakende die motivering en werksbevreëdiging van werknemers te bekom. Hierdie bronne, tesame met die navorser se persoonlike

ervaringe, het die navorser in staat gestel om die navorsingsprobleem te identifiseer. Sekondêre bronne is daarna slegs gebruik indien primêre bronne nie opgespoor kon word nie aangesien sekondêre bronne blote interpretasies van primêre bronne bevat. Hierdie bronne is gevolglik alleenlik gebruik om die primêre bronne te beskryf, te bespreek, te interpreteer en om gevolgtrekkings te evalueer. In hierdie studie is gebruik gemaak van elektroniese databasisse soos EBSCOhost, ERIC en Sae-Publications asook Internet-soekenjins soos Google Scholar.

Groter klem is egter geplaas op die gebruik van primêre bronne weens hul potensiaal om direkte bewys van 'n geleentheid, objek of persoon aan te toon (De Vos *et al.*, 2005:315). Primêre bronne is gevolglik meer betroubaar, geloofwaardig en korrek (Strydom, 1997:227). In hierdie studie is gebruik gemaak van wetenskaplik geakkrediteerde joernaal artikels, handboeke asook relevante verhandelinge en proefskrifte.

1.4.3 Empiriese benadering

'n Empiriese benadering tot navorsing is gevolg in die lig van die feit dat die konsepte, naamlik motivering en werksbevrediging, die bestudering van die mens se praktiese ervarings soos dit binne die werksplek gevorm word, vereis. Die empiriese inligting bekom van die respondente ten opsigte van hulle eie praktiese ervaringe het die navorser in staat gestel om logiese afleidings deur middel van induktiewe beredenerings te maak en relevante voorstelle te maak ten opsigte van die motivering en bevrediging van werknemers in klein sake-ondernemings in die algemeen (par. 3.3). Sodoende is verseker dat die resultate van hierdie studie 'n positiewe bydrae kon maak tot kennisverryking en die verbetering van arbeidspraktyke.

1.4.3.1 Populasie en steekproef

Die populasie tot die studie is werknemers binne klein sake-ondernemings. Die populasie is verklein tot sodanige ondernemings in die Vaaldriehoek weens die toeganklikheid en ekonomiese uitvoerbaarheid daarvan. 'n Groter populasie sou, soos uitgewys deur Welman *et al.* (2005:55), dit vir die navorser baie moeilik

gemaak het om die studie uit te voer weens die tydsduur daarvan asook die ekonomiese uitgawes wat daarmee gepaard sou gaan.

Ten einde die deelnemers relevant tot die studie te selekteer en objektiwiteit te behou, is gebruik gemaak van eenvoudige ewekansige steekproefneming wat verseker het dat die moontlikheid bestaan dat elke lid van die teikenpopulasie 'n gelyke geleentheid gegun is om gekies te word (McMillan & Schumacher, 2001:170) (vgl. par. 3.4.2).

1.4.3.2 Data insameling

Data is tydens hierdie studie by wyse van semi-gestruktureerde onderhoude ingewin. Lwoga *et al.* (2010) beklemtoon dat kwalitatiewe navorsing fokus plaas op subjektiewe aspekte soos menslike ervarings en gedragspatrone. As sodanig, gebruik die kwalitatiewe navorser ongestruktureerde- of semi-gestruktureerde onderhoude om inligting te versamel (Bryman *et al.*, 2014:108). Inligting kan by wyse van deelnemende observasies, die gebruik van fokusgroepe, asook van geselekteerde deelnemers, wat as verteenwoordigend van die algehele populasie beskou word, bekom word (Bryman *et al.*, 2014:154) (vgl. par. 3.5).

Die voordele verbonde aan onderhoude as data-insameling instrument omsluit die feit dat dit ruimte laat vir 'n minder gestruktureerde benadering – bykomende vrae kan byvoorbeeld gevra word ten einde 'n verskeidenheid van omvangryke antwoorde te bekom, en dat die aanvanklike navorsing meer breedvoerig geformuleer kan word (Bryman *et al.*, 2014:244).

1.4.3.3 Data analise

Data analise verwys na die proses waardeur die rou data, wat tydens die insameling van inligting bekom is, verwerk word tot data wat bruikbaar is ten opsigte van toekomstige besluitnemingsprosesse (Bryman *et al.*, 2014:336) (vgl. par. 3.6). Nadat die data ingesamel is, is die response wat uit die onderhoude voortgevloei het; ontleed, gekodeer en in segmente verdeel. Die data is vervolgens geanaliseer voordat 'n verslag geskryf is waaruit gevolgtrekkings gemaak kon word.

Die data is tydens die analiseringsproses volgens die geïdentifiseerde veranderlikes gekodifiseer soos voorgestel deur Arnolds *et al.* (2010:227) ten einde die verhouding tussen die veranderlikes te bepaal.

1.4.3.4 Geldigheid en betroubaarheid

Die geldigheid van navorsingsbevindinge is van uiterse belang aangesien dit verwys na die integriteit van die gevolgtrekkings wat daaruit voortvloei (Bryman *et al.*, 2014:25). Die geldigheid van die bevindinge in hierdie studie is bekom deur te verseker dat alle data van die deelnemers tot die studie persoonlik bekom is ten einde 'n akkurate beskrywing van hul eie sosiale wêreld te bekom (Neuman, 2007:294) (vgl. par. 3.7).

Die betroubaarheid van die navorsingsbevindinge is verseker deur die gebruik van erkende kwantitatiewe metingsinstrumente (semi-gestruktureerde onderhoude) wat vooraf aan 'n loodstudie onderwerp is (De Vos *et al.*, 2005:162).

1.5 Motivering en die resenteheid van die studie

Aangesien nie alle werknemers dieselfde is nie en elkeen deur die volg van verskillende strategieë gemotiveer moet word (Dobre, 2013:58), ondersoek hierdie studie verskeie motiveringsteorieë ten einde vas te stel wat werknemers, in die algemeen en dié in klein sake-ondernemings in spesifiek die Vaaldriehoek, motiveer.

Dit was die primêre doelwit van hierdie studie om 'n bydrae te lewer tot die ontleding van die wisselwerking tussen werknemers se motivering en produktiwiteit in klein sake-ondernemings asook hoe entrepreneurs hierdie motivering kan beïnvloed en verhoog.

Hierdie doel is bereik deur bestaande teorieë te ontleed ten einde hul geskiktheid in klein sake-ondernemings te bepaal. Voorts is die reaksie van werknemers binne klein sake-ondernemings op die toepassing daarvan beoordeel.

1.6 Etiese aspekte

Ten einde aan die etiese vereistes vir navorsing te voldoen Leedy en Ormrod (2005:101), is alle deelnemers se vrywillige deelname verseker, toestemming tot deelname van alle werkgewers bekom en is alle inligting wat ingewin is as streng vertroulik hanteer (par. 4.4: Addendums A en B).

1.7 Uitleg van die hoofstukke

Die hoofstukindeling vir hierdie studie is soos volg:

Hoofstuk 1: Oriëntasie tot die studie

Hierdie hoofstuk bevat 'n inleiding tot die studie, terwyl die probleemstelling gestel word, die rasionaal verduidelik word, die doel van die studie duidelik gestel word en die navorsingsontwerp en –metodes voorts kortliks uiteengesit word.

Hoofstuk 2: Entrepreneurskap, motivering, werkstevredenheid en produktiwiteit in klein sake-ondernemings.

Die wyses waarop werknemers gemotiveer kan word (onafhanklike veranderlike) ten einde hul produktiwiteit te verhoog terwyl werksbevrediging en –toewyding (afhanklike veranderlikes) terselfdertyd bereik kan word, word in hierdie hoofstuk bestudeer.

Hoofstuk 3 Navorsingsontwerp en navorsingsmetodes

Die kwalitatiewe navorsingsontwerp met sy spesifieke stappe ten einde die navorsingsvraag te beantwoord word in hierdie hoofstuk in-diepte bespreek.

Hoofstuk 4 Data analise en interpretasie

In hierdie hoofstuk word die data wat by wyse van semi-gestruktureerde onderhoude ingesamel is sistematies geanaliseer en geïnterpreteer.

Hoofstuk 5 Gevolgtrekkings en aanbevelings

Die laaste hoofstuk sit die bevindinge en gevolgtrekkings uiteen met die doel om wetenskaplik gefundeerde aanbevelings te maak ter verhoging van produktiwiteit in klein sake-ondernemings.

HOOFSTUK 2

ENTREPRENEURSKAP, MOTIVERING, WERKSTEVREDENHEID EN PRODUKTIWITEIT IN KLEIN SAKE-ONDERNEMINGS

2.1 Inleiding

In hoofstuk 1 is 'n agtergrond tot die studie geskilder, die probleemstelling is uiteengesit en die rasionaal tot die studie is verduidelik. Voorts is die doelwitte van die studie geïdentifiseer asook die navorsingsontwerp; -metode en benadering wat gevolg is om hierdie doelwitte te bereik, kortliks verduidelik.

Nadat die konsepte entrepreneurskap, klein sake-ondernemings, motivering, werkstevredenheid en produktiwiteit verduidelik is, word die wyses waarop werknemers gemotiveer kan word (onafhanklike veranderlike) ten einde hul produktiwiteit te verhoog terwyl werksbevrediging en -toewyding (afhanklike veranderlikes) terselfdertyd bereik kan word, in hierdie hoofstuk ontleed.

2.2 Konsepverduideliking

Die volgende operasionele definisies is geselekteer om die vernaamste konsepte verbonde aan hierdie studie te verduidelik.

2.2.1 Entrepreneur/Entrepreneurskap

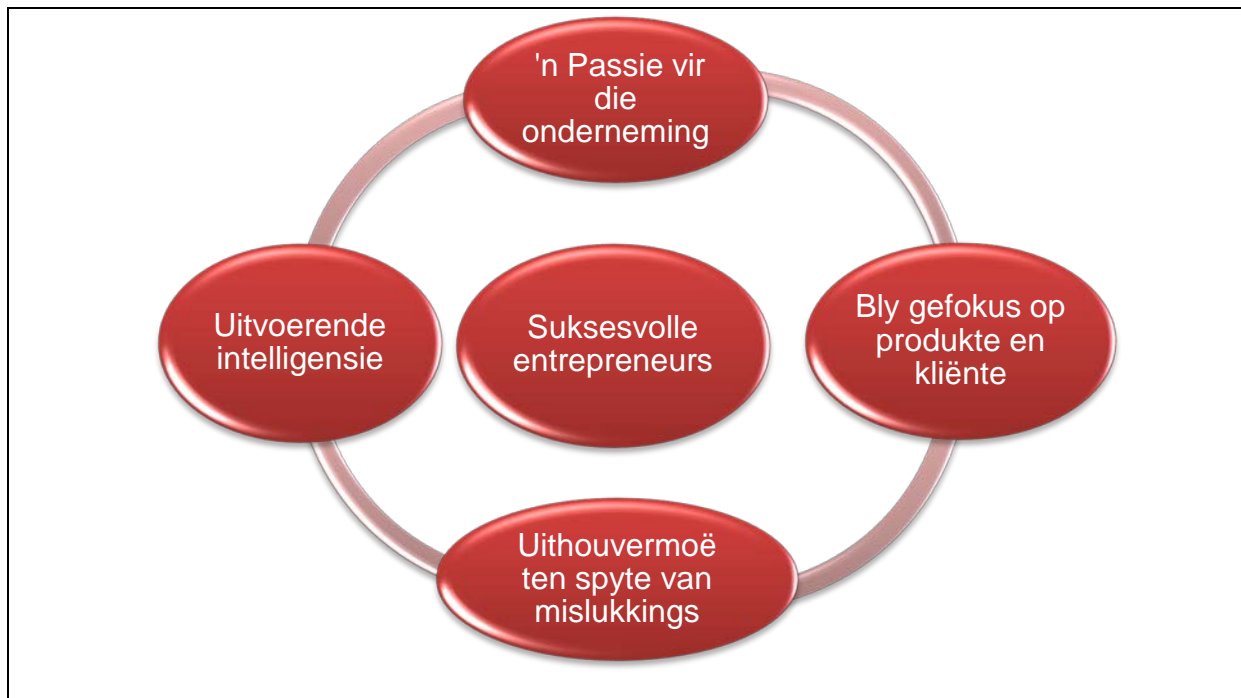
Die woord entrepreneur is afkomstig van die Franse werkwoord *entreprendre* wat beteken om te onderneem, te probeer, om te kontrakteer, en om te waag (Girgard, aangehaal deur Carland *et al.*, 1988:37).

In die afwesigheid van die bestaan van 'n eenvormige definisie of ekonomiese teorie rakende 'n entrepreneur, wys Casson (1982:11) daarop dat entrepreneurskap 'n persoonlike kwaliteit mens vereis. Sodanige kwaliteit omsluit, volgens dieselfde outeur, die vermoë om besluite te neem wat verreikende gevolge inhou vir die daarstelling en suksesvolle ontwikkeling van ondernemings. Smith (2009:1967) wys soortgelyk op die persoonlike kwaliteite van entrepreneurs deur klem te plaas op hul gevorderde akademiese opleiding, sosiale bewustheid, aanpasbaarheid by sosiale veranderinge en toekomsgerigtheid. Weens hierdie eienskappe, beskou Crossen

Travaglione (2003:224) sowel as Barringer en Ireland (2008:5) 'n entrepreneur as 'n persoon wat oor die nodige uitvoerende intelligensie beskik om geleenthede in die mark te kan identifiseer en dit in 'n suksesvolle onderneming te kan omskep (par. 5.3.1). Hierdie vermoë stel 'n persoon in staat om 'n ondernemingsmodel te ontwikkel, fondse te bekom en effektief te bestuur, vennootskappe te stig en 'n werkersmag te mobiliseer, te lei en optimaal te motiveer (Barringer & Ireland, 2008:11).

Aansluitend, glo Longenecker *et al.* (2013:xiv) dat ondernemings vir die entrepreneur baie meer inhou as blote finansiële gewin– hy/sy het 'n passie om mense te laat groei, breër welvaart te verseker en produkte te vervaardig of dienste te lewer wat die lewe van die verbruiker verbeter. Siende dat entrepreneurs gevolglik ondernemings opbou om hul eie, hul werknemers en die gemeenskap se drome te verwesenlik, het hulle 'n groot invloed op almal waarmee hulle in aanraking kom (Cross & Travaglione, 2003:224). Gevolglik fokus entrepreneurs op die voorsiening van unieke produkte en/of dienslewering wat inderdaad in die behoeftes van verbruikers voldoen (Steyn, 2007:24).

Barringer en Ireland (2008:5,6) dui die verskil tussen 'n uitvinder en 'n entrepreneur aan. Terwyl die uitvinder bloot iets nuuts skep, bekom en integreer die entrepreneur al die nodige hulpbronne (finansies, mense, 'n besigheidsmodel, 'n strategie) om 'n geleentheid in 'n lewensvatbare onderneming te omskep. Hiervoor moet die entrepreneur oor 'n unieke persoonlikheid beskik wat gekenmerk word deur kreatiwiteit, dryfkrag en die bereidheid om risiko's te neem (Cross & Travaglione, 2003:224) (vgl. par. 5.3.1). Barringer en Ireland (2008:9) identifiseer die volgende vier primêre eienskappe van die entrepreneur soos visueel voorgestel hieronder.



Figuur 1: Die vier primêre eienskappe van die entrepreneur (Barriger & Ierland, 2008:9)

2.2.2 Klein sake-ondernemings

Klein sake-ondernemings word gewoonlik deur een persoon besit wat al die onderneming se winste, laste, risiko's en skulde dra (Moore *et al.*, 2010:205). Sodanige persoon is verantwoordelik om die nodige kapitaal vir die onderneming beskikbaar te stel en alle ondernemingsbesluite te neem (Nieuwenhuizen, 2008:12). Verder word 'n klein sake-onderneming ook gedefinieer as 'n onderneming wat onafhanklik besit word en deur een of 'n paar persone bestuur en gefinansier word (Hatten, 1997:6; Storey, 1994:9) (vgl. par. 5.3.2). Die totale voltydse betaalde werknemers in 'n klein sake-onderneming wissel gewoonlik tussen 11 tot 50 (Nieman, 2006:9).

Volgens Du Toit *et al.* (2007:50) bepaal die verkoopsvolume, die waarde van 'n onderneming se bates asook sy markaandele, die aantal werknemers wat benodig word. Die Wysigingswet op die Wet van Nasionale Klein Sake-Ondernemings (26 van 2003) (vgl. par. 5.3.2) definieer mikro-ondernemings as besighede met minder as vyf werknemers en 'n omset van R100 000. Klein ondernemings, daarenteen, het 20 tot 50 werknemers en 'n omset van tussen R1 miljoen en R13 miljoen per jaar.

Scarborough en Zimmerer (2006:26) bevestig dat, alhoewel klein sake-ondernemings in enige industrie kan voorkom, hulle gewoonlik die grootste impak in die dienslewering en handelaars sektore uitoefen. Die belangrikheid van klein sake-ondernemings rus, volgens dieselfde outeurs, op die rol wat hul speel ten opsigte van die opleiding en ervaring wat hul aan werknemers in die algemeen verskaf.

2.2.3 Motivering

Linder (1998) beskryf motivering as 'n sielkundige proses wat aan die mens se gedrag 'n doel en rigting gee. Ströh (2001:60) (vgl. par. 5.3.3) wys soortgelyk daarop dat motivering die nodige innerlike energie, optredes of bewegings omsluit wat die mens tot die bereiking van gestelde doelwitte aanspoor.

Ten einde werknemers oor te haal om die doelwitte van 'n onderneming na te streef, moet hulle gevolglik oor die nodige motivering daartoe beskik. In hierdie verband moet onderskeid tussen intrinsieke en ekstrasieke motivering getref word. Reiss (2012:153) verduidelik dat intrinsieke motivering deur faktore wat binne die mens self geleë is bepaal word, terwyl ekstrasieke motivering deur faktore buite die mens geleë is, gedikteer word.

Alhoewel Ströh (2001:60) bevind het dat 'n onderneming nie in staat is om die intrinsieke motivering van werknemers te verhoog nie weens die inherente strewe wat dit vereis (Linder, 1998), voer Kushel (1994:69) aan dat dit wel gedoen kan word (par. 2.3.1). Beide outeurs is egter van mening dat ondernemings 'n groot invloed op die ekstrasieke motivering van werknemers kan uitoefen. Welke standpunt ook al gevolg word, wys hierdie studie op die belangrikheid van die begeleiding van werknemers om beide innerlik te strewe na die bereiking van hul persoonlike doelwitte sowel as na die gesamentlike strewe om die doelwitte van die onderneming te verwesenlik, soos voorgehou deur Linder (1998).

2.2.4 Werksbevreëdiging

Lock, (in Bhatti & Qureshi, 2007:57) definieer werksbevreëdiging as 'n genotvolle of positiewe emosionele toestand wat voortspruit uit 'n werknemer se evaluering van sy/haar werk of werkservaringe. Vir Fritzsche en Parrish (2005:182) kan werksbevreëdiging eenvoudig beskryf word as die mate waartoe mense hulle

werkgeniet. Dit is hierdie gevoel van genot wat 'n werknemer se totale ingesteldheid (affektiewe oriëntasie) oor sy/haar werk bepaal (Parvin & Kabir, 2011:115).

Brown en Lent, in Semmar (2006:245) se navorsing het egter daarop gedui dat werksbevrediging die resultaat van 'n kombinasie van faktore is. Vir die outeurs speel beide persoonlikheids- en omstandigheds faktore 'n belangrike rol. Wat eersgenoemde faktore aanbetref word daarop gewys dat werknemers self 'n groot bydrae het om te lewer tot hul eie werksbevrediging eerder dan om hulself as slagoffers van hul werk te sien. Dieselfde outeurs (2006:241) wys gevolglik daarop dat 'n integrale benadering tot die werksbevrediging van werknemers geneem moet word aangesien die werkgever bloot die omstandighedsfaktore kan optimaliseer sodat werknemers werksbevrediging kan ervaar (par. 2.3.3.1.3).

So 'n integrale benadering word deur Viorel *et al.* (2009:324) (vgl. par. 5.3.4) ondersteun deur te waarsku dat faktore wat tot werkstevredenheid lei nie noodwendig die teenkant is van faktore wat tot werksontevredenheid lei nie. Dieselfde outeurs verduidelik dat werksontevredenheid gewoonlik deur die werksomgewing asook die konteks van die werk teweeg gebring kan word, terwyl werkstevredenheid van die werk self, die werkseleenthede, die bereikbaarheid van doelwitte, erkenning en persoonlike groei afhanklik is (par. 4.4).

2.2.5 Produktiwiteit

Produktiwiteit word gemeet aan die verhouding tussen die insette en die uitsette van 'n onderneming. 'n Verhoging in produktiwiteit lei tot 'n verhoging in uitsette en die vermindering van produktiwiteit lei tot die vermindering in uitsette (Coelli *et al.*, 2005:2) (vgl. par. 2.5). Gevolglik bestaan 'n direkte kousale verband tussen die produktiwiteit van die werknemers en die winsgewendheid en sukses van 'n onderneming (Ekundayo, 2014:157). Siende dat werknemers wat gemotiveerd en tevrede is met hul werk meer produktief is (Manzoor, 2012:10) bestaan daar voorts 'n direkte verband tussen motivering, werkstevredenheid en produktiwiteit (Srivastava & Barmola, 2011:93) (vgl. par. 5.3.5).

2.3 Die motivering van werknemers

Alvorens verskillende teorieë rakende die motivering van werknemers opsigself ondersoek kan word, is dit egter belangrik om te let op die impak van werknemers op klein sake-ondernemings.

2.3.1 Die impak van werknemers op die klein sake-onderneming

Die belangrikheid van werknemers vir die volgehoue mededingendheid, sukses en voortbestaan van klein sake-ondernemings is reeds in hoofstuk 1 uitgewys (par. 1.1). In hierdie verband plaas Du Toit *et al.* (2007:240) sowel as Steyn (2007:136) klem op die feit dat werknemers begelei en bestuur moet word om die visie, missie en die strategie van 'n onderneming te verstaan en hul eie te maak. Dit is belangrik aangesien werknemers sodoende hul belangrike rol in die bereiking van die onderneming se doelwitte en aldus die groei daarvan ten volle kan begryp (Delmar & Wiklund, 2008:437) (vgl. par. 4.4 & 5.3.6).

Neuman (2007:137) verduidelik die rol van werknemers as 'n onderneming se enigste lewendige insette, waarsonder 'n onderneming leweloos en onaktief is. Aangesien werknemers betrokke is by die totale spektrum van 'n onderneming se prosesse, vanaf die verskaffing van produkte tot dienslewering, is hul, volgens Ramlall (2004:53), ook die belangrikste skakel van enige onderneming se waardeketting en 'n onderneming se grootste bate (par. 1.1).

Weens hul belangrikheid vir 'n onderneming se sukses, is die optimale motivering van werknemers - 'n funksie van 'n onderneming se bestuur - uiters belangrik. Desnieteenstaande wys Sievers (1986:336) daarop dat die motivering van werknemers dikwels agterweë gelaat word weens die hoë voorkoms van fragmentasie en verdeeldheid in hedendaagse ondernemings. Verdere probleme wat met die motivering van werknemers ervaar word is onkunde oor motivering self (Steyn, 2007:53) en die feit dat mense verskil en dus op verskillende wyses gemotiveer moet word (Landy & Conte, 2010:11). Ten einde hierdie probleme toe te lig, word die rol wat 'n onderneming se bestuur in die motivering van werknemers vervolgens bespreek.

2.3.2 Die bestuur van 'n klein sake-onderneming se rol in die motivering van werknemers

Dit is een van 'n onderneming se bestuur se take om werknemers in diens te neem (Steyn, 2007:38), die onderneming se bestuurstrategieë, -beleide en doelwitte aan hulle te kommunikeer (Arnold *et al.*, 2010:87) (vgl. par. 4.4) en hul tot so 'n mate te motiveer dat hul optimaal kan bydra tot die verwesenliking van die onderneming se doelwitte (Neuman, 2007:136) (vgl. par. 5.3.7).

Volgens Steyn (2007:55) omsluit motivering alle pogings wat deur die bestuur aangewend word om die werknemers te begelei om vrywilliglik daarna te strew om net hul beste vir die onderneming te wil gee. Om dit te bereik, moet werknemers op 'n positiewe wyse gestimuleer word (Steyn, 2007:143), moet leiersvaardighede aangeleer word, groepsdinamika bevorder word en oop kommunikasiekanale bestaan (Lee & Tsang, 2002:595) (vgl. par.4.4).

'n Verdere noodsaaklikheid is dat werknemers se werksprestasie voortdurend aan hul werksbevreëdiging gemeet moet word (Landy & Conte, 2010:11). Inligting hieruit bekom kan eerstens gebruik word om te bepaal waarom sekere werknemers meer produktief as ander is (Lee & Tsang, 2002:594) en tweedens, aangewend word om 'n onderneming te help om die diverse vaardighede en vermoëns van hul werknemers doeltreffend aan te wend om nie net die onderneming se doelwitte te bereik nie, maar ook 'n bydrae te lewer tot die selfverwesenliking van elke werknemer (Du Toit *et al.*, 2007:240). Laasgenoemde is veral belangrik ten opsigte van intrinsieke motiveringsfaktore wat binne die mens self geleë is – daardie innerlike energie wat die mens tot die bereiking van doelwitte aanspoor (Ströh, 2001:60) en as dryfkrag dien om dieselfde gedrag te herhaal totdat die doelwitte inderdaad bereik is (Govender & Parumasur, 2010:237). In hierdie verband verwys Odendaal en Roodt (aangehaal deur Govender & Parumasur, 2010:237) (vgl. par. 1.1) na motivering as 'n proses wat handel oor 'n individu se geestesingesteldheid tot en deursettingsvermoë in die bereiking van doelwitte.

In die lig hiervan, stem hierdie studie saam met Kushel (1994:69) (vgl. par. 2.2.3) se bevinding dat 'n onderneming se bestuur inderdaad die intrinsieke motivering van werknemers kan beïnvloed.

2.3.3 Verskillende benaderings tot motivering

Ten opsigte van die motivering van werknemers kan 'n inhoudsbenadering of prosesbenadering gevolg word. Beide benaderings sowel as die belangrikste motiveringsteorieë wat elke benadering onderskryf word vervolgens beskryf.

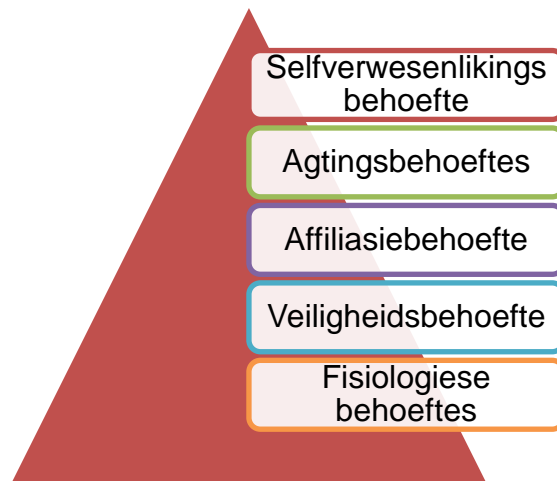
2.3.3.1 'n Inhoudsbenadering tot motivering

'n Inhoudsbenadering tot motivering fokus op die identifisering en begrip van werknemers se unieke behoeftes en die vervulling daarvan as kardinale element van hul motivering (Govender & Parumasur, 2010:237) (vgl. par. 1.2 & 3.2.1). Hierdie benadering berus op die feit dat, indien werknemers se behoeftes deur 'n onderneming bevredig word, hulle outomaties vrywilliglik meer moeite doen om die onderneming se doelwitte te bereik.

Die belangrikste motiveringsteorieë wat 'n inhoudsbenadering onderskryf, omsluit Maslow se behoeftes hiërargie, Alderfer se ERG teorie, Herzberg se tweefaktor-teorie, en McClelland se behoefte aan prestasie teorie.

2.3.3.1.1 Maslow se behoeftes hiërargie

Abraham Maslow het reeds in 1954 sy behoeftes hiërargie ontwerp. Die kern van hierdie teorie is dat menslike behoeftes in 'n hiërargiese struktuur gerangskik is. As sodanig, is die fisiologiese behoeftes van die mens op die laer vlakke gerangskik, terwyl behoeftes tot selfverwesenliking op die hoogste vlak voorkom (Du Toit *et al.*, 2007:243). Die idee hieragter is dat die mens volgens sy natuur eers sal toesien dat sy behoeftes op die mees basiese vlakke deur omgewingskragte bevredig word alvorens hy/sy sal strew na die bevrediging van verdere behoeftes (Viorel *et al.*, 2009:324; Landy & Conte, 2010:362). Maslow se teorie bepaal dat die mens deur onvervulde behoeftes in 'n hiërargiese struktuur gemotiveer word wat beteken dat die mens nie gemotiveer kan word deur 'n behoefte tensy alle laer liggende behoeftes nie reeds bevredig is nie (Pardee, 1990:3) (vgl. par.4.3.1). Hieronder word 'n skematiese voorstelling van Maslow se teorie weergegee.



Figuur 2: Maslow se motiveringsteorie (Jex & Britt, 2008:235)

Alhoewel Maslow se teorie universele waarde het en nie spesifiek vir die werksplek geskep is nie, verduidelik hierdie teorie welke faktore doelgerigte menslike gedrag stimuleer ter bereiking van gestelde doelwitte, en kan dit dus ook op werkgewer-werknemer verhoudings toegepas word (Jex & Britt, 2008:235). In hierdie opsig is dit vir die bestuur van klein sake-ondernemings belangrik om 'n behoeftebepaling van elke werknemer te maak ten einde presies te bepaal wat elkeen se behoeftes is wat vervulling noodsaak en gevolglik as motiveringstimulus gebruik kan word (Lord, 2002:3).

Dit is voorts belangrik dat die bestuur in ag sal neem dat, sodra een vlak van behoeftes bevredig is, die werknemer na 'n volgende vlak sal beweeg wat dan weer as motiveringstimulus aangewend kan word (Landy & Conte, 2010:370). Die teenkant hiervan is eweneens belangrik, naamlik dat kennis gedra moet word van die feit dat onbevredigende behoeftes gewoonlik spanning, konflik en frustrasie veroorsaak (Du Toit *et al.*, 2007:243). Ten einde te bepaal hoe die motivering van werknemers by hierdie teorie aansluiting vind, word voorts vasgestel hoe elke menslike behoefte as motiveringstimulus gebruik kan word.

Die *fisiologiese behoefte* van die mens na kos, water, seks en lug - die mees basiese bestanddele vir oorlewing en biologiese funksionering – lê op die heel eerste vlak van behoeftes (Jex & Britt, 2008:235) (vgl. par. 4.3.1). In hierdie verband kan ondernemings let op elemente soos leefbare salarisse en faktore binne die

werksomgewing soos kleedkamers, 'n kafeteria, verhitting en genoegsame beligting (Du Toit *et al.*, 2007:243).

*Veiligheids- en sekuriteitsbehoefte*s lê op die tweede vlak. In dié verband wys Dobre (2013:59) daarop dat 'n gevoel van fisieke en emosionele sekuriteit een van die mens se onderliggende behoeftes is wat kardinaal tot sy bestaan as mens is. As motivering, kan ondernemings faktore soos mediese- en pensioenvoordele, griewestrukture, 'n veilige werksomgewing asook ondersteuningsprogramme in hierdie verband gebruik (Du Toit *et al.*, 2007:243) (vgl. par. 4.4). Die derde vlak bestaan uit *affiliasiebehoefte*s wat behoeftes aan vriendskappe, liefde en toegeneëtheid, aanvaarding asook 'n sin van behorende tot 'n spesifieke groep of onderneming, omsluit. Ter bereiking hiervan, moet werkgewers noue verhoudings met hul werknemers skep en 'n daadwerklike belangstelling in die wel en weë van hul werkers toon (Steyn, 2007:38). Die feit dat klein sake-ondernemings buigsame bestuurstyle handhaaf wat noue kontak met werknemers vergemaklik, is reeds in hoofstuk 1 (par. 1.1) as een van die vernaamste voordele van klein sake-ondernemings uitgewys.

Maslow plaas die mens se behoeftes aan 'n positiewe selfbeeld, selfrespek en erkenning, sogenaamde *agtingsbehoefte*s, op die vierde vlak. Hierdie behoeftes kan deur die onderneming as motiveringsfaktore gebruik word deur werknemers te vertrou, te respekteer, te waardeer, te erken en betrokke te maak by besluitnemingsprosesse (Manzoor, 2012:5) (vgl. par. 3.4).

Heel bo-aan die hiërargie is die *selfverwesening behoeftes* van die mens wat behels dat die mens se potensiaal optimaal deur groei en ontwikkeling verweselik word (Beitelet *et al.*, 2015:138). Sodra 'n persoon die hoogste vlak van ontwikkeling (optimale intrinsieke groei) bereik het, is sy/haar handeling en optredes meestal spontaan, oop en selfverduidelikend (Maslow, 1970:66). Maslow voer gevolglik aan dat die mens bewustelik en doelgerig begelei moet word tot by hierdie punt waar hy/sy uit eie beweging die korrekte gedrag openbaar. Hierdie is die punt waar die mens verby die punt van blote oorlewing is en selfs begin om ander te lei.

Die skepping van genoegsame individuele groei- en ontwikkelingsgeleentheid asook die stel van uitdagende take kan in hierdie opsig as motivering vir werknemers

gebruik word (Manzoor, 2012:5). Dit is gevolglik belangrik dat klein sake-ondernemings fokus plaas op die ontwikkeling van hul werknemers se vaardighede, kreatiwiteit en innovering (Du Toit *et al.*, 2007:243).

Alhoewel Maslow se teorie deur baie studies as 'n grondslag vir die motivering van werknemers gebruik word, wys Jex en Britt (2008:235) op die tekortkoming daarvan om werknemers se gedrag korrek te bepaal. Die rede hiervoor is dat empiriese studies, volgens dieselfde outeur, nie bewys lewer van die feit dat werknemers eers hul laer vlakke van behoeftes wou bevredig alvorens hul na die bevrediging van hul hoër vlakke van behoeftes beweeg het nie. Desnieteenstaande, wys Akrani (2010) daarop dat Maslow se teorie met groot welslae reeds deur ondernemings gebruik is om finansiële en ander motiveringstrategieë, gekoppel aan die menslike behoeftes soos geïdentifiseer deur Maslow, te gebruik wat inderdaad aanleiding gegee het tot verhoogde effektiwiteit, produktiwiteit en die algehele winsgewendheid van 'n onderneming.

2.3.3.1.2 Alderfer se ERG teorie

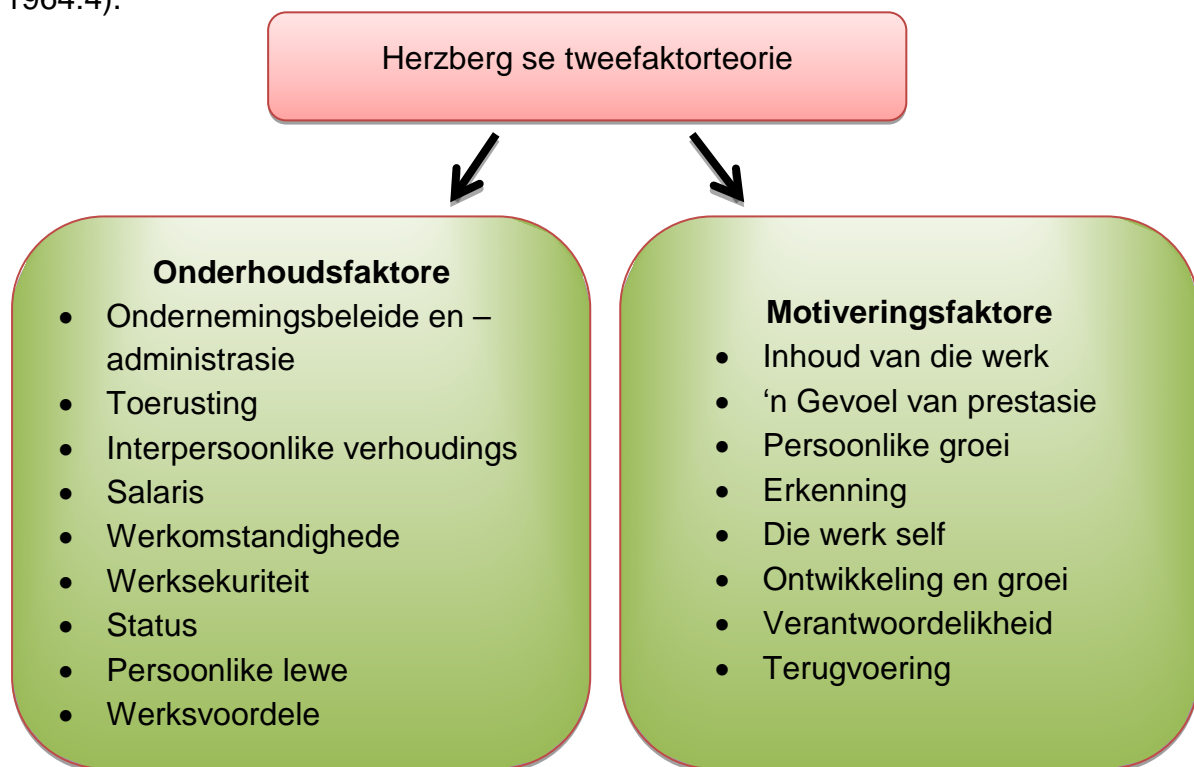
Alhoewel Clayton Alderfer se ERG teorie ook op die behoeftes van die mens konsentreer, verskil hy van Maslow in die sin dat hy glo dat sodanige behoeftes uit slegs drie kategorieë bestaan wat mekaar gelyktydig beïnvloed (Jex & Britt, 2008:238) (vgl. par. 4.3.1). Drie kernbehoefte, naamlik bestaans-, verwantskaps- en groei behoeftes word geïdentifiseer (Du Toit *et al.*, 2007:245). Die eerste behoefte hou verband met 'n persoon se basiese en materiële bestaansbehoefte, terwyl die verwantskapsbehoefte verwys na 'n persoon se begeertes na interpersoonlike verhoudings en interaksie. Groeibehoefte, aan die anderkant, dui op menslike behoeftes om kreatiewe of produktiewe bydraes te kan lewer asook om eie potensiaal te ontwikkel en te verwesenlik (Du Toit *et al.*, 2007:245).

'n Belangrik aspek van hierdie teorie is dat, menslike behoeftes nie beskou word om hiërargies voor te kom nie, maar voortdurend op mekaar inwerk en gevolglik gelyktydig of in die alternatief na gelang van die unieke behoeftes van elke individu/werknemer as motivering gebruik kan word (Jex & Britt, 2008:238; Du Toit *et al.*, 2007:245).

2.3.3.1.3 Herzberg se tweefaktorteorie

Frederick Herzberg se teorie word as een van die belangrike hoekstene in die veld van motiveringsteorieë beskou (Lord, 2002:2). Herzberg het in 1959 voorgestel dat elke persoon inderdaad net twee behoeftes het en nie vyf soos deur Maslow verduidelik is nie (Landy & Conte, 2010:371). Die behoeftes kan voorts onafhanklik van mekaar bestaan en hoef nie in 'n hiërargie geplaas te word nie. Volgens Herzberg (Herzberg *et al.*, 1959) (vgl. par. 4.3.1) is die verhouding tussen 'n persoon se houding/ingesteldheid en sy/haar optrede van kardinale belang.

Herzbergse tweefaktorteorie, soos hieronder visueel voorgestel, bestaan uit onderhoudsfaktore (higiëne; par. 4.4) en motiveringsfaktore wat onafhanklik van mekaar staan en menslike gedrag op verskillende wyses beïnvloed (Herzberg, 1964:4).



Figuur 3: Herzberg se tweefaktorteorie (Herzberg, 1964:4)

Herzberg se teorie is geskoei op sy ondersoek na die professionele tevredenheid en ontevredenheid van boekhouders en ingenieurs. Hy het bevind dat die meeste werknemers se frustrasies gekoppel kan word aan die konteks waarin hulle werk (onderhoudsfaktore). In die lig hiervan het hy tot die gevolgtrekking gekom dat

motivering en verhoogde produktiwiteit slegs bekom kan word deur klem te plaas op die motiveringsfaktore wat 'n direkte invloed uitoefen op die take wat werknemers moet verrig (Viorel *et al.*, 2009:325).

Onderhoudsfaktore dui gevolglik bloot op die omstandighede wat noodsaaklik geag word vir die suksesvolle uitvoering van take (Dobre, 2013:56). Lane *et al.* (2010:23) wys daarop dat, indien die onderhoudsfaktore binne 'n onderneming gunstig is, dit egter bloot werksontevredenheid kan uitskakel. Akrani (2010) stem hiermee saam en dui aan dat dit geen motiveringsrol tot verbeterde produktiwiteit speel nie. In hierdie verband waarsku Du Toit *et al.* (2007:245) (vgl. par. 4.4) egter dat dit nie beteken dat werksomstandighede nie vir werknemers belangrik is nie en dat ondernemings die waarde daarvan as faktor wat tot werkstevredenheid, 'n positiewe ingesteldheid tot die onderneming en hoër moraal onder werknemers lei, nie moet onderskat nie.

Motiveringsfaktore, daarenteen, stimuleer nie net verhoogde werknemers insette en deelname nie, maar lei ook tot positiewe werkersbevrediging (Pardee, 1990:6). Hierdie faktore is toegespits op die inhoud van die werk en sluit aspekte soos prestasie (die suksesvolle voltooiing van take), erkenning, die sinvolheid en moeilikheidsgraad van die werk self, ontwikkeling en groei, verantwoordelikheid en terugvoering in (Du Toit *et al.*, 2007:245) (vgl. par. 4.3.1). Siende dat motiveringsfaktore meerdere voordele vir werknemers inhou, spoor dit hulle aan om meer as net hul daaglikse werk te verrig. Sodoende word hulle gemotiveer om hoër produktiwiteit na te streef, om meer toegewyd aan hul werk te wees en om kreatiewe maniere te vind waarop hulle beide hul persoonlike doelwitte en dié van die onderneming kan bereik (Dobre, 2013:56).

Herzberg het voorts onderskeid getref tussen interne motivering (gegrond op motiveringsfaktore) en eksterne motivering (gegrond op onderhoudsfaktore):

(1) Interne motivering spruit voort uit die bevrediging wat verkry word sodra 'n taak uitgevoer of 'n plig vervul is (Du Toit *et al.*, 2007:247). Vir die meeste werknemers is hierdie innerlike gevoel van prestasie en professionele groei baie meer werd as enige eksterne erkenning by wyse van, byvoorbeeld, 'n salarisverhoging (Dobre, 2013:56). Die motivering van sulke werknemers lê gevolglik in die daarstelling van volop groei-, bemagtigings- en taakverrykings geleenthede.

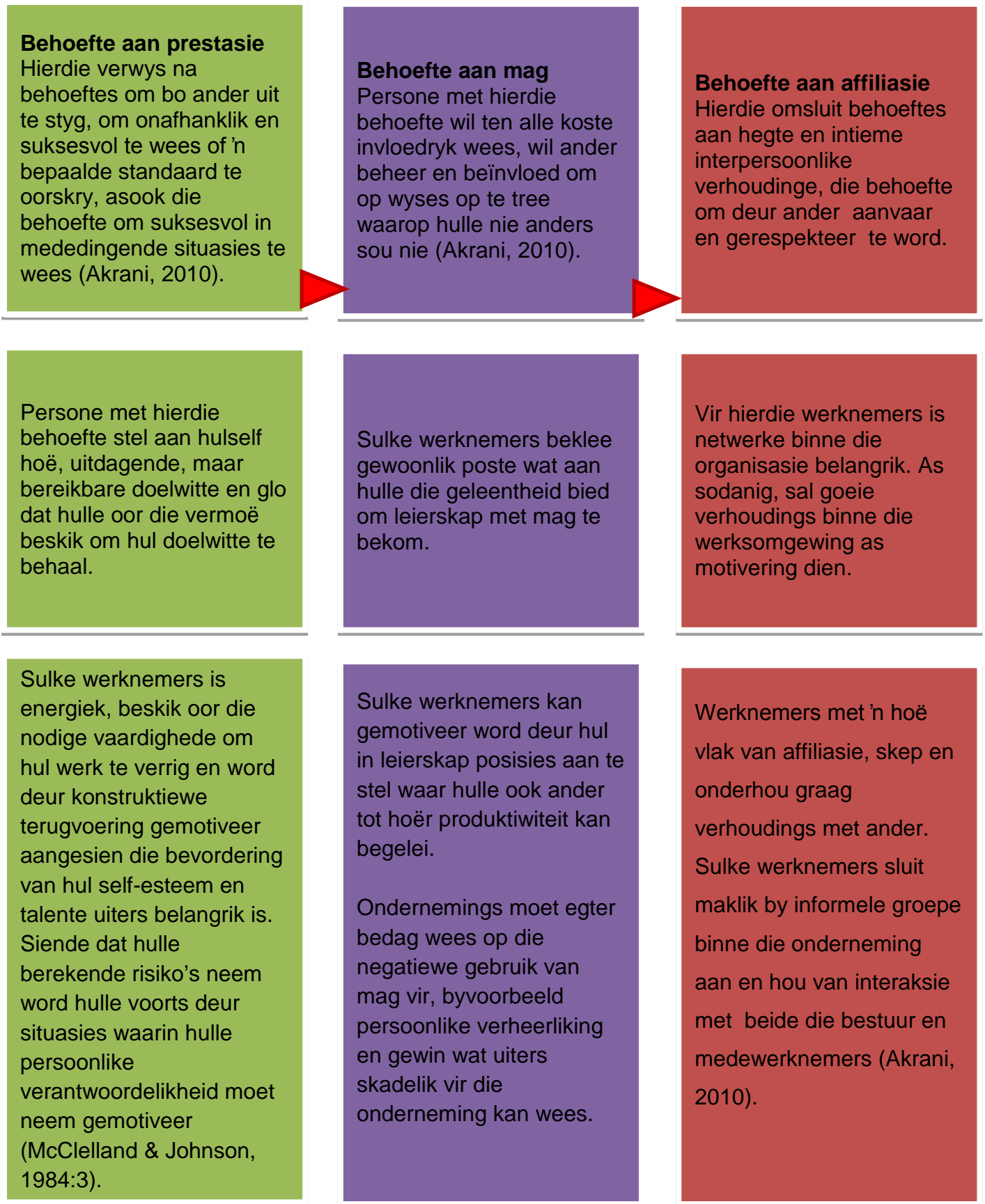
(2) Eksterne motivering behels dat werknemers by uitstek gemotiveer word tot verbeterde produktiwiteit indien hulle erkenning daarvoor ontvang (Manzoor, 2012:4). Erkenning kan in die vorm van onder andere salarisverhogings, winsdeling, bonusse of ander toekennings geskied. Du Toit *et al.* (2007:245) (vgl. par. 4.3.3) waarsku egter dat eksterne motivering slegs korttermyn resultate lewer. Gevolglik stel dieselfde outeurs voor dat ondernemings 'n kombinasie van beide interne- en eksterne motiveringsfaktore moet gebruik om langtermyn resultate te bekom.

Akrani (2010) som Herzberg se motiveringsteorie op deur te verwys na die onderhoudsfaktore wat werknemers se gewilligheid om te werk beïnvloed. Motiveringfaktore, daarenteen, beïnvloed werknemers se werksvermoë en effektiwiteit. Kritiek teen hierdie teorie is dat die belangrike verhouding tussen werksbevreëdiging en -prestasie nie beklemtoon word nie (Viorel *et al.*, 2009:325).

2.3.3.1.4 McClelland se behoefte-aan-prestasie teorie

David McClelland stel 'n motiveringsteorie voor wat nou verwant is aan leerkonsepte. Hierdie teorie hou voor dat, wanneer 'n mens 'n intense behoefte na iets het, die bevreëdiging van so 'n behoefte die persoon motiveer om enige gedrag te beoefen wat sal lei tot die bevreëdiging van daardie behoefte (Pardee, 1990:4). Die sentrale idee van McClelland se teorie is dat behoeftes aangeleer word terwyl die mens leer om by sy omgewing aan te pas – sogenaamde sosiaal verkrygende behoeftes (Akrani, 2010). Siende dat behoeftes aangeleer word, word gedrag wat beloon word dus voortdurend herhaal – beloning is bygevolg 'n goeie motiveringsfaktor (Gibson *et al.*, 1979:111-112).

McClelland se teorie is op drie menslike behoeftes gebou wat gelykwaardig is – die een is nie op 'n laer of hoër vlak as die ander een nie - soos in die tabel hieronder aangedui (par. 4.3.3).



Figuur 4: McClelland se motiveringsteorie(Akrani, 2010)

McClland se teorie dui aan dat ondernemings elke werknemer se oorheersende behoeftes moet bepaal en dienoooreenkomstig geleenthede moet bied wat in daardie behoeftes voldoen ten einde werknemers optimaal te motiveer (Du Toit *et al.*, 2007:248). Aangesien sekere behoeftes egter deur werknemers aangeleer kan word (Akrani, 2010), kan die omgewing waarin hulle werk 'n groot motiveringsfaktor wees. In dié verband kan 'n onderneming werknemers dus motiveer deur 'n gesonde werksatmosfeer te skep, en aan hulle voldoende vryheid te gee om besluite te neem en hul na groter selfverantwoordelikheid te begelei deur uitdagende doelwitte aan hulle te stel.

Ter opsomming kan daarop gewys word dat die drie teorieë van Maslow, Alderfer en McClland wat almal op die behoeftes van die mens fokus, baie in gemeen het. Dieselfde menslike behoeftes word aangespreek, alhoewel Maslow hul hiërargies voorstel sien Alderfer en Herzberg behoeftes op 'n meer gelyke vlak. McClland se prestasiebehoeftes kom ooreen met Maslow se selfaktualisering behoeftes wat weer gekoppel is aan Herzberg se tweefaktorteorie. Hierdie koppeling bestaan daarin dat diegene wat meer prestasiegedrewe is en selfverwesenliking nastreef deur die motiveringsfaktore van Herzberg gemotiveer sal word. Diegene met ander behoeftes sal hoogs waarskynlik tot hoër produktiwiteit aangespoor word deur op die onderhoudsfaktore van Herzberg te konsentreer (par. 5.3.8).

2.3.3.2 'n Prosesbenadering tot motivering

Terwyl die fokus by 'n inhoudsbenadering tot motivering op spesifieke faktore geplaas word (die bevrediging van behoeftes) wat motivering te weeg bring, plaas 'n proses of kognitiewe benadering klem op die prosesse, op die sielkundige dryfvere wat 'n effek op motivering het (Dobre, 2013:59). As sodanig veronderstel 'n prosesbenadering dat motivering met 'n wens om iets te doen begin wat weer tot die skep van sekere verwagtinge lei. Volgens Pardee (1990:3) is motiveringsteorieë wat hierdie benadering volg meer bruikbaar vir ondernemings aangesien dit om meer realistiese beginsels rakende motiveringstegnieke berus.

'n Prosesbenadering tot motivering is egter volgens Govender en Parumasur (2010:238) meer kompleks as 'n inhoudsbenadering aangesien vasgestel moet word

waarom individue verskillende behoeftes het, waarom behoeftes met tyd verander en hoe en hoekom die mens daarna strew om sy/haar behoeftes te bevredig.

Die bekendste prosesteorieë is die verwagtingsteorie van Vroom, Adam se regverdigheidsteorie, die doelstellingsteorie van Locke en Latham, en Skinner se versterkingsteorie (Govender & Parumasur, 2010:238).

2.3.3.2.1 Vroom se verwagtingsteorie

Vroom se verwagtingsteorie van 1964 is gebaseer op sy definisie van motivering as 'n proses wat die mens se keuses vanuit alternatiewe vorme van vrywillige gedrag, reguleer (Hamner & Organ, 1978:142). Motiveerders, daarenteen is die faktore wat volgehoue gedrag aanwakker, rigting daaraan gee en dit onderhou (Duttweiler, 1986:371).

Die keuses wat deur die mens vrywilliglik uitgeoefen word, word volgens Vroom (1964:15) deur twee belangrike aspekte gedryf, naamlik hoe graag die mens iets wil hê en wat die waarskynlikheid van die verwagting is dat hy/sy dit wel sal kan bekom. 'n Direkte verband bestaan dus tussen die erns van 'n gedrag en die grootte van die verwagting dat sekere resultate daardeur bereik sal word. In hierdie verband wys Jex & Britt (2008:243) op die uniekheid van die mens om die toekoms te antisipeer en sy/haar gedrag daarvolgens aan te pas. In die lig hiervan voer dieselfde outeurs (2008:244) aan dat werknemers moeite sal doen indien die verwagting bestaan dat hulle die gewenste uitkomst sal kan bereik.

Gevolglik neem Vroom die volgende faktore in ag, naamlik die mens se ingebore/innerlike vermoëns, hul vlak van opleiding en die teenwoordigheid van beperkings op hul prestasies. Ramlall (2004:53) sluit hierby aan deur daarop te wys dat 'n werknemer se intellektuele vermoëns gelykstaande is aan sy/haar kennis, vaardighede en bekwaamhede (kognitiewe vermoëns) wat hy/sy binne 'n organisasie kan uitleef en dat dit weer lei tot sy/haar bereidwilligheid om hard te werk.

Die betekenis van die verwagtingsteorie ten opsigte van die motivering van werknemers setel, volgens Ramlall (2004:56), daarin dat hierdie teorie klem plaas op die direkte verband tussen motivering en produktiwiteit. Indien werknemers deur die onderneming bygestaan word deur aan hulle die nodige ondersteuning, opleiding en

ontwikkeling te voorsien om hul werk suksesvol te verrig, sal die werknemer outomaties self ook meer insette lewer. 'n Verdere motiveringsfaktor sal die toekenning van belonings wees wat die werknemers sal verseker dat hul verwagtings wel vervul is. Dit is voorts belangrik dat kreatiwiteit en innovasie aangewakker word solank as wat die eindresultaat daarvan waarde tot die werknemers sowel as die onderneming kan byvoeg (Du Toit *et al.*, 2007:250). Volgens dieselfde outeur is die grootste kritiek teen die verwagtingsteorie die feit dat te min klem op die emosies van werknemers geplaas word.

2.3.3.2.2 Adams seregverdigheidsteorie

Ingevolge Adams se regverdigheid teorie van 1965 bestaan daar 'n kousale verband tussen die mens se insette en die uitsette wat hy/sy daaruit bekom (Landy & Conte, 2010:375). Dit wil sê, 'n direkte skakel tussen wat die mens gee en dit wat hy/sy ontvang (Jex & Britt, 2008:239) (vgl. par. 4.4). Insette kom voor in die vorm van onder andere moeite, kennis, vaardighede, vermoëns en ervaring, terwyl uitkomstes gemeet word aan tasbaarhede soos geld of ontasbaarhede soos erkenning, 'n gevoel van sukses en kameraadskap (Jex & Britt, 2008:240). Wat gevolglik van belang is, is die bestaan van 'n regverdige ruiltransaksie tussen die werkgever en werknemer wat tot werkstevredenheid lei (Ramlall, 2004:55).

Klem word egter op die regverdigheid van vermelde ruiltransaksie geplaas. Werknemers vergelyk voortdurend hulself in die sosiale konteks van die werksplek met mekaar (Jex & Britt, 2008:240) en het 'n begeerte om regverdig behandel te word. In kort beteken dit dat werknemers in soortgelyke posisies, enersydse behandeling wil ontvang (Du Toit *et al.*, 2007:251).

Ten opsigte van die motivering van werknemers, beteken hierdie teorie dat ondernemings geregtigheid en regverdigheid moet nastreef en hul werknemers billik moet hanteer (Du Toit *et al.*, 2007:251). Hiervoor is dit belangrik dat ondernemings kennis dra van hul werknemers se persepsies rakende wat regverdig en wat onbillik is en nie bloot net hul eie beleide, prosedures en beloningstelsels moet navolg nie. Dit is bygevolg, noodsaaklik dat ondernemingsbesluite duidelik aan werknemers gekommunikeer word en dat die rasionaal daaragter sorgvuldig verduidelik word. Voorts word aanbeveel dat werknemers so dikwels as moontlik deel van

besluitnemingsprosesse en prestasie-evaluerings gemaak moet word sodat regverdigheid kan seëvier. Sodoende sal veranderinge gemakliker aanvaar word, spanwerk bevorder word en deursigtigheid bestaan wat 'n gesonde klimaat van regverdigheid sal skep (Adams, 1965:289).

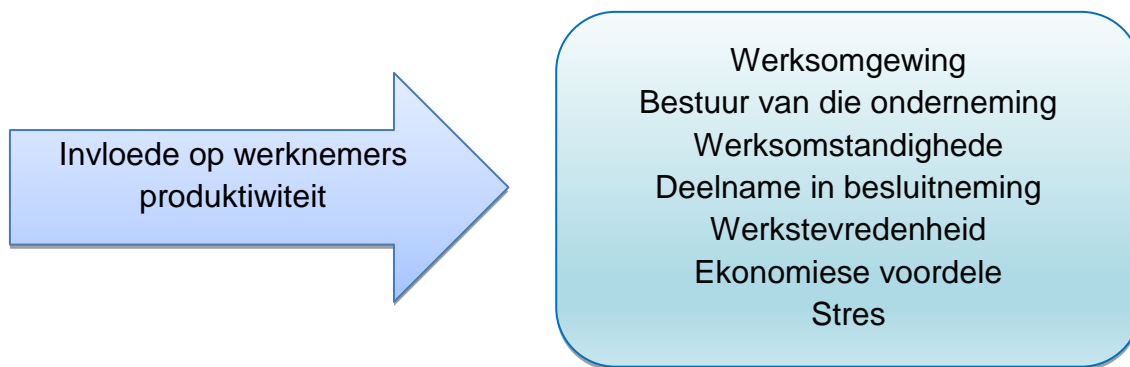
2.4 Produktiwiteit en werkstevredenheid

Srivastava en Barmola (2011:93) wys op die belangrikheid van produktiwiteit binne 'n onderneming wat nie alleen die winsgewendheid en sukses daarvan bepaal nie, maar ook 'n invloed uitoefen op wêreldwye ekonomiese groei. Die feit dat produktiwiteit gemeet word aan die verhouding tussen 'n onderneming se insette en uitsette, is reeds uitgewys (par. 2.2.5).

Die insette in ondernemings verwys na die hoeveelheid en kwaliteit werk wat deur die werknemers op 'n daaglikse basis verrig word. Ströh (2001:59) het egter bevind dat werknemers nooit tot hul volle potensiaal presteer nie en gevolglik nie hulle optimale vlakke van uitsette en produktiwiteit handhaaf nie. Dieselfde outeur het bewys dat werknemers baie gou verveeld raak met hul werk, en dikwels onbetrokke en onderbenut is wat verlaagde vlakke van produktiwiteit tot gevolg het. Jex en Britt (2008:233) wys soortgelyk dat voortdurende afwesigheid onder werknemers 'n teken is van werksontevredenheid en kan lei tot onproduktiwiteit in die onderneming.

Om verhoogde produktiwiteit onder werknemers te bekom, is dit gevolglik belangrik vir ondernemings om presies te bepaal welke faktore tot negatiewe gedrag aanleiding gee en welke faktore produksie kan aanwakker. Volgens Tella *et al.* (2007) is hoë produktiwiteit by uitstek afhanklik van die vlak van die werknemers se motivering en die effektiwiteit van die werkplek. Steyn (2007:144) stem hiermee saam deur daarop te wys dat gemotiveerde werknemers meer doelgerig, kreatief en entoesiasies hul werk verrig wat nie alleen tot verhoogde produktiwiteit aanleiding gee nie, maar ook beter kwaliteit uitsette verseker.

In die lig hiervan word die vernaamste faktore, soos deur Karim *et al.* (2013:351) geïdentifiseer, wat 'n invloed op werknemers se insette kan uitoefen ten einde verhoogde produktiwiteit te verseker, vervolgens bespreek.



Figuur 5: Faktore wat 'n invloed op werknemers se produktiwiteit uitoefen (Karim *et al.*, 2013:351)

2.4.1 Die werksomgewing

Hameed en Amjad (2009:2) het bevind dat die werksomgewing 'n groot invloed uitoefen op die verhoging van werknemers se produktiwiteit en bygevolg die algehele verbetering van 'n onderneming se prestasie. Volgens Taiwo (2010:301) omvat 'n werksomgewing die somtotaal van alle interverhouding wat onder werknemers bestaan en wat tussen werknemers en die omgewing waarbinne hulle, hul werk moet verrig, ontstaan. Janssen (2005:576) (vgl. par. 4.4) wys soortgelyk daarop dat die werksomgewing bepaal word deur die mens self asook alle situasies en gebeure wat 'n invloed op die verrigting van menslike aktiwiteite uitoefen.

Hameed en Amjad (2009:2), daarenteen, plaas meer klem op die uitleg van 'n onderneming en verwys soos Brill *et al.* (1984) op die invloed wat meubels, gemak, beligting, temperatuur, geraas, kommunikasiekanale en buigsaamheid op produktiwiteit kan uitoefen. Deur klem te plaas op die belangrikheid van die vrye vloeï van kennis binne 'n onderneming ter verbetering van produktiwiteit, beklemtoon Brenner en Lee (2014) (vgl. par. 4.4) soortgelyk die ontwerp van 'n werksomgewing en hoe so 'n uitleg as bate gebruik word.

As deel van Herzerg se onderhoudsfaktore (par. 2.3.3.1.3), wys Viorel *et al.* (2009:324) sowel as Lord (2002:6) daarop dat faktore binne die werksomgewing nouer verwant is aan werkstevredenheid as produktiwiteit. In die lig van die feit dat meubels en lugversorging, onder andere, baie koste intensief is, is die invloed daarvan op produktiwiteit volgens hierdie outeurs egter baie laag. Gevolglik is Constant en Offodile (2001:548) van mening dat meer klem op faktore binne die werksomgewing wat die mens aanbetref geplaas word. 'n Voorbeeld hiervan is die

deelname van werknemers aan besluitnemingsprosesse aangesien 'n outokratiese bestuurstyl werknemers se innovasie, deelname en motivering strem wat 'n direkte invloed het op 'n organisasie se produksie, groei en effektiwiteit.

Vervolgens verdeel Opperman (2002) 'n werksomgewing in die volgende drie subomgewings:

1. Die tegnologiese omgewing wat al daardie elemente bevat wat werknemers in staat stel om hulle verantwoordelikhede na te kom en hul take te verrig. Dit omsluit die nodige toebehore, toerusting, tegniese infrastruktuur, en ander tegniese aspekte (par. 4.4).
2. Die menslike omgewing omsluit alle werknemers en ander persone waarmee die werknemer moet saamwerk. Faktore wat hier 'n rol speel is span- of groepswerk, leierskap en bestuur, asook die interaksies wat tussen alle personeel plaasvind. Dit is in hierdie opsig waar oop kommunikasiekanale belangrik is om gesonde verhoudinge te skep wat die uitruil van kennis, idees en ervaring kan verryk.
3. Die ondernemingsomgewing wat verwys na die sisteme, prosedures, praktyke en beleide wat in plek gestel word om die onderneming se visie te bereik (par. 4.4).

2.4.2 Die bestuur van die onderneming

Viorel *et al.* (2009:325) beklemtoon die feit dat die bestuur van 'n onderneming dikwels aanleiding gee tot frustrasie, negatiewe ingesteldhede en bedankings onder werknemers. Gevolglik voer Lord (2002:7) aan dat ondernemings voortdurend moet let op die wyse waarop die bestuur hul werknemers behandel.

Srivastava en Barmola (2011:93) sluit hierby aan deur uit te wys dat dit die taak van die bestuur is om werknemers deurgaans te begelei, te bemoedig en te motiveer om die onderneming se doelwitte doeltreffend te bereik.

2.4.3 Die werksomstandighede

Volgens Maslow se behoefte-teorie (par. 2.3.3.1.1) word menslike gedrag by uitstek deur biologiese, kulturele en omgewingsomstandighede gedikteer (Maslow, 1943:372). In lyn hiermee voer Lord (2002:4) aan dat die toestand van hierdie omstandighede die belangrikste motiveerder van menslike gedrag is. Manzoor (2012:5) (vgl. par. 4.4) het soortgelyk bevind dat die werksomstandighede

waaronder werknemers hul take moet verrig een van die belangrikste faktore is wat die motivering van werknemers beïnvloed.

Volgens Grobler *et al.* (2002:7) word werksomstandighede deur aspekte soos leierskapstyle, groepsverhoudinge en ondersteuningsnetwerke bepaal. Die handhawing van deelnemende demokratiese en buigsame leierskapstyle, gesonde verhoudinge, respek, veiligheid, opleiding en ondersteuning sal gevolglik tot hoër werkstevredenheid en produktiwiteit, volgens dieselfde outeurs, aanleiding gee.

2.4.4 Deelname aan besluitnemingsprosesse

Coch en French (1949, soos aangehaal deur Bahitti & Qureshi, 2007:57) het 'n produktiwiteit-effektiwiteit verhouding geïdentifiseer wat daarop dui dat 'n direkte verband bestaan tussen die werknemer se betrokkenheid in besluitnemingprosesse en die verhoging in werkstevredenheid en produktiwiteit. Werknemer deelname word deur Locke en Schweiger (1979, in Bahitti & Qureshi, 2007:57) gedefinieer as 'n proses waar besluite gedeel word en aan elke belanghebbende 'n geleentheid gebied word om 'n invloed daarop uit te oefen. Die belangrikheid hiervan lê, volgens Mani (2010:130), daarin opgesluit dat die werknemer deur deelname bemagtig word om verantwoordelikheid vir sy/haar gedrag te neem. Matthew *et al.* (2009:4) wys eweneens daarop dat die aktiewe deelname van werknemers aan die samestelling en doelwitte van die onderneming essensieel is vir die algemene heil en vooruitgang van ondernemings.

Volgens Oluseyi en Ayo (2009:15) bestaan energieke deelname uit werknemers se bydraes tot die administrasie en besluitnemingsprosesse rakende beleide, gemeenskaplike doelwitte en werkstrategieë wat tot die volgehoue bemagtiging, motivering, effektiwiteit, innovasie, moraal en werkstevredenheid van werknemers en die konstante uitbouing en groei van die onderneming lei. In hierdie verband wys Manzoor (2012:11) op die feit dat, wanneer werknemers vertrou word om deel te neem aan besluitnemingsprosesse, dit hul algehele motivering teenoor die werk positief verander aangesien hulle voel dat hulle insette gerespekteer en erken word.

Bahitti & Qureshi (2007:57) brei hierop uit deur te verwys na die uitwerking wat werknemers se deelname op hul eie selfbeeld het en die feit dat dit bydra tot die selfverwesenliking van werknemers – die grootste behoefte van die mens volgens

Maslow se behoefte teorie (par. 2.3.2.1). Die essensie hiervan word deur Srivastava en Barmola (2011:94) onderskryf deur aan te dui dat werknemers meer gemotiveerd is en beter presteer indien hul ervaar dat hulle werk waarde tot hulself as mens toevoeg.

2.4.5 Werkstevredenheid

Volgens Viorel *et al.* (2009:325) is die grootste kritiek wat teen Herzberg se teorie (par. 2.3.2.3) geopper kan word die feit dat geen evaluasie gemaak word van die verhouding tussen werkstevredenheid en werknemer prestasie nie. Bahitti & Qureshi (2007:57) wys daarop dat vorige navorsing inderdaad 'n positiewe verhouding gevind het tussen die prestasie, tevredenheid en produktiwiteit van werknemers. Dieselfde outeur beskryf werkstevredenheid as 'n positiewe emosionele toestand wat uit 'n werknemer se werk of werkservaring voortvloei. Dit dui op die verskil tussen dit wat die werknemer na waarde ag en dit wat inderdaad deur sy/haar werk gebied word.

Viorel *et al.* (2009:326) wys in hierdie verband daarop dat 'n werknemer se sukses of mislukking ten opsigte van sy/haar take en die bereiking van die onderneming se doelwitte 'n groot invloed op sy gevoel van tevredenheid of ontevredenheid uitoefen asook sy/haar volgehoue pogings om wel suksesvol te wees. Dieselfde outeurs plaas voorts klem op die onderneming se geheel om suksesvol te wees aangesien die mislukking van 'n onderneming in geheel of van 'n groep werknemers daarvan ook 'n negatiewe invloed op die moraal en produktiwiteit van die ander werknemers uitoefen (par. 4.4). Werknemers werksaam in suksesvolle ondernemings, daarenteen, ervaar 'n gevoel van samehorigheid en 'n positiewe identiteit wat algehele werkstevredenheid meebring. Bahitti & Qureshi (2007:57) brei hierop uit deur aan te dui dat 'n werknemer wat voel dat sy/haar behoeftes erken word en dat hy/sy inderdaad 'n betekenisvolle bydrae tot die onderneming kan maak, groter werkstevredenheid ervaar en 'n lojaliteit teenoor die onderneming bekom wat opsigself tot beter produktiwiteit aanleiding gee.

2.4.6 Ekonomiese voordele

Manzoor (2012:4) voer aan dat niemand verniet werk of behoort te werk nie - werknemers wil redelike salarisse verdien. Gevolglik glo dieselfde outeur dat geld 'n fundamentele motiveringsfaktor is en 'n enorme invloed op 'n onderneming se

produktiwiteit uitoefen. Grobler *et al.* (2002:7) is dit eens dat werknemers hoofsaaklik deur ekonomiese voordele gemotiveer word en dat finansiële belonings een van die effektiefste middele is om 'n onderneming se produktiwiteit te verhoog (par. 5.3.13).

Manzoor (2012:5) waarsku egter dat salarisse as 'n motiveerder effektief aan die hand van salarisstrukture bestuur moet word waarvolgens salaris pakkette aan elke pos gekoppel moet word sodat verseker kan word dat betalings volgens prestasie geskied. Dobre (2013:59) waarsku voorts dat salarisse nie as die enigste motiveerder beskou moet word nie en dat die waarde van ander faktore soos erkenning, verantwoordelikheid en persoonlike groei of verwesenliking nie misken moet word nie. 'n Verdere waarskuwing in hierdie verband word deur Grobler *et al.* (2002:7) geopper, naamlik dat finansiële toekennings wat nie aan produktiwiteit gekoppel is nie, werknemers in 'n gemaksone kan plaas. In hierdie verband wys dieselfde outeurs op die effektiwiteit van bonusse wat volgens prestasie uitbetaal word en werknemers tot hoë produktiwiteit aanspoor.

2.4.7 Stres

Bowin en Harvey (2001) het bevind dat stres ontstaan sodra 'n interaksie tussen die mens en sy/haar omgewing bestaan wat spanning op sy/haar fisiese en emosionele welstand plaas. Sodanige spanning plaas, volgens Blumenthal (2003) druk op die mens se vermoë om kritiese veranderlikes, op aanvaarbare wyse te onderhou. In hierdie opsig, voer Ekundayo (2014:158) aan dat ondernemings bedag daarop moet wees dat verskeie faktore, soos kultuur, geloof, waardes en ervaring, aanleiding gee tot die mate waartoe 'n werknemer situasies as spanningsvol beleef (par. 4.2.2).

Stres het, soos uitgewys deur Khattak *et al.* (2011:812) (vgl. par. 5.3.14), 'n dramatiese effek op 'n werknemer se produktiwiteit en dra daartoe by dat die werknemer nie die onderneming se doelwitte kan bereik nie. Gevolglik lei werksverwante stres tot 'n afname in produktiwiteit, werkstevredenheid, motivering en toewyding en 'n toename in afwesigheid en bedankings onder werknemers (Ekundayo, 2014:162). Laasgenoemde kan toegeskryf word aan die feit dat stres 'n persoon se fisiese, fisiologiese en finansiële balans negatief affekteer (Naqvi *et al.*, 2013:527).

Navorsing het bewys dat stres veral voorkom by vroulike werknemers (Naqvi *et al.*, 2013:527) asook by werknemers in die diensleweringsektor (Ismail & Hong, 2011) (vgl. par. 4.2.1) en is dus belangrik vir klein sake-ondernemings.

2.5 Die verhouding tussen motivering en produktiwiteit

Dit word algemeen aanvaar dat gemotiveerde en tevrede werknemers 'n beter en groter bydrae tot die verhoging van 'n onderneming se ontwikkeling, produktiwiteit, effektiwiteit en kwaliteit lewer (Curtis, 2012) (vgl. par. 5.3.15). Srivastava en Barmola (2011:94) beaam die belangrikheid van motivering in die verhoging van werknemers se toewyding aan en lojaliteit teenoor hulle werk en die feit dat verhoogde toewyding tot hoër produktiwiteit lei.

Vir Bateman en Snell (2007, in Arnolds *et al.*, 2010:87) dien motivering as die bron van werknemers se gedrag wat spesifiek lojaliteit, samehorigheid en kwaliteit werksprestasies tot gevolg het. In hierdie verband, het Chaudhary en Sharma (2012:31) (vgl. par. 1.1) bevind dat gemotiveerde werkers alles in hul vermoë sal doen om werk van 'n top gehalte te lewer en voorts bereid is om verantwoordelikheid vir hul werk te aanvaar.

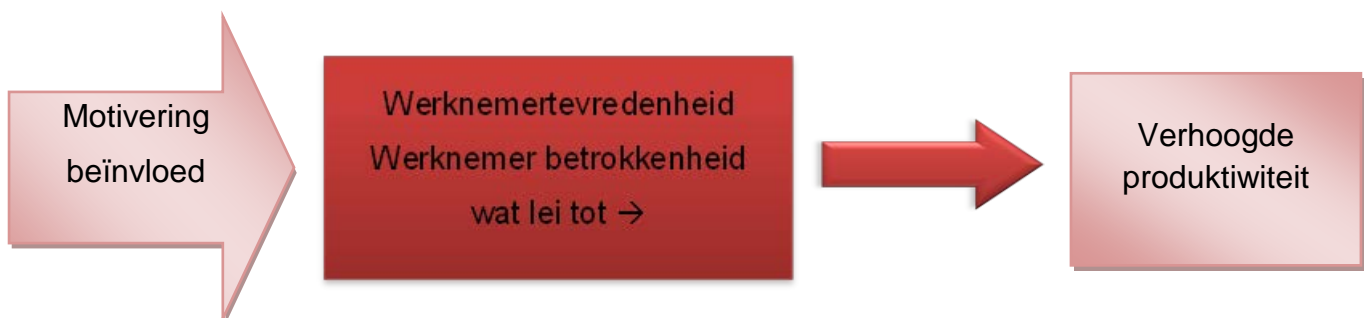
Volgens Curtis (2012) is die motivering van werknemers (a) die beste manier om verhoogde produktiwiteit te bekom, (b) die stimuli wat hoër produktiwiteit aanspoor, en (c) die dryfkrag agter die effektiewe uitvoering van take ter bereiking van optimale produktiwiteit.

Alhoewel produktiwiteit 'n direkte gevolg van die mate is waartoe werknemers gemotiveer word, wys Arnolds *et al.* (2010:87) daarop dat produktiwiteit van meerdere faktore soos die struktuur van 'n onderneming en die toeganklikheid van hulpbronne afhanklik is. Wat die struktuur van 'n onderneming aanbetref, is 'n bestuurstyl wat werknemers se deelnames verwelkom, belangrik. Terwyl Khan en Iqbal (2013:46) van opinie is dat daar bloot 'n indirekte verhouding tussen motivering en werknemerbetrokkenheid is, voer Neal *et al.* (2000:109) aan dat 'n direkte verband tussen hulle bestaan.

Ten opsigte van die motivering van werknemers in klein sake-ondernemings, voer Roos (2005:59) aan dat die motivering van werknemers meestal gelykgestel word

aan die innerlike krag wat binne elke personeellid gesetel is en uniek tot elke individu is. Gevolglik verander die motivering van sodanige werknemers soos hul behoeftes en motiewe verander. Volgens dieselfde outeur speel die eksterne faktore in klein sake-ondernemings 'n minder belangrike rol, alhoewel dit steeds 'n uitwerking op motivering het. Roos (2005:77) beklemtoon egter dat werknemers in klein sake-ondernemings se persepsies rakende hul werk en gedrag binne die werksplek eerder deur 'n stel persoonlike en innerlike behoeftes gedryf word.

Desnieteenstaande, spreek Arnolds *et al.* (2010:87) hul kommer uit oor die motivering van werknemers in veral klein sake-ondernemings omrede die bestuur daarvan oor min kennis rakend motivering beskik en daarmee saam, dikwels in gebreke bly om motivering met welslae te implementeer (par. 1.2). 'n Uitvloeisel hiervan is dat klein sake-ondernemings ten alle koste fokus op die uitvoering van hul beleide ten koste van hul werknemers en laasgenoemde ook nie insette tot sulke beleide lewer nie (Birkin, 2004:17). Laasgenoemde word deur outeurs soos Chaudhary en Sharma (2012:31) betreur aangesien die moontlikheid van motivering en werkstevredenheid wat tot hoër gehalte uitsette en groei kan lei, sodoende genegeer word. As sodanig verloor klein sake-ondernemings die voordele verbonde aan gemotiveerde werknemers, verhoogde werksprestasie, waardetoevoeging tot hul onderneming en werknemerslojaliteit wat 'n rooskleurige toekoms van winste en vooruitgang kan verseker.



Figuur 6: Die verhouding tussen motivering en produktiwiteit

2.6 Faktore wat werksbevrediging beïnvloed

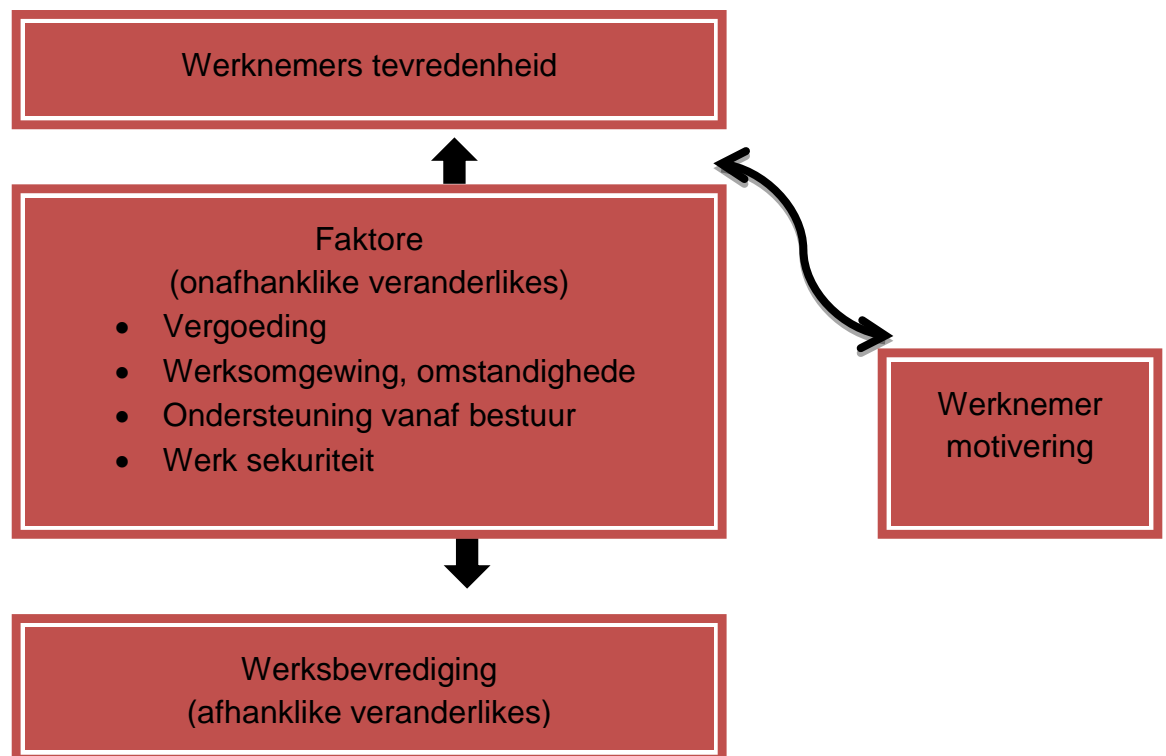
Parvin en Kabir (2011:113) verwys daarna dat werksbevrediging en motivering nie met mekaar verwar moet word nie alhoewel die twee begrippe nou aan mekaar verwant is.

Volgens Hussami (2008) word werkstevredenheid of -ontevredenheid nie net deur aard van die werk wat verrig moet word afhanklik is nie, maar dat die verwagting wat die werknemer rakende sy/haar werk het, 'n groot rol speel (sien die verwagtingsteorie van Vroom, par. 2.3.3.2.1).

Parvin en Kabir (2011:115) asook Neog en Barua (2014:312) (vgl. par. 5.3.16) identifiseer die volgende faktore wat die werksbevrediging van werknemers beïnvloed, naamlik salarisse en ander geldelike voordele. Die aard van die werk, die werksomgewing en -omstandighede asook die leierskap- en bestuurstyl van 'n onderneming asook die kultuur, die bemagtiging van werknemers en werknemers se betrokkenheid in die onderneming, speel egter ook 'n belangrike rol (Saeed *et al.*, 2013:1476) (vgl. par. 4.2.2). Hierdie outeurs (2013:1478) (vgl. par. 4.4) baseer hul stellings op die volgende bevindings wat gemaak is:

- daar bestaan 'n positiewe verhouding tussen werksomstandighede en werksbevrediging. Die werksomgewing speel dus 'n belangrike rol ten opsigte van die keuse of werknemers by 'n onderneming gaan aanbly al dan nie;
- salaris (geldelike voordele; Neog & Barua, 2014:307) en bevordering verhoog werksbevrediging. Volgens Kumar en Mini (2013) is salarisse en geldelike vergoeding van die sleutel aspekte wat werksbevrediging bepaal;
- verhoogde werksekuriteit het 'n positiewe impak op werkstevredenheid en tevrede werknemers is outomaties meer toegewyd en lojaal teenoor 'n onderneming en lewer dus 'n beter gehalte werk (Lane *et al.*, 2010). Hassan *et al.* (2011) het voorts in hulle studie bevind dat daar 'n positiewe korrelasie bestaan tussen werknemerstevredenheid, retensie en werksekuriteit;
- 'n positiewe korrelasie bestaan tussen 'n werknemer se verhouding met medewerknemers en hulle werkstevredenheid. Dit is uiters belangrik vir werknemers om 'n goeie, gesonde verhouding met medewerknemers te handhaaf;

- die verhouding met en ondersteuning vanaf die bestuur van 'n onderneming kan 'n werknemer se werksbevrediging verhoog. Dit is vir werknemers belangrik om 'n hegte verhouding met die bestuur te hê, wat vertroue insluit en lei tot die regverdige behandeling van alle werknemers. Neog en Barua (2014:308) (vgl. par. 4.4) onderskryf hierdie bevindinge aangesien hul bevind het dat die ondersteuning vanaf die bestuur se kant een van die belangrikste faktore is in die retensie van werknemers. Dieselfde outers definieer die ondersteuning wat werknemers vanaf die onderneming ontvang, as die mate waartoe leiers vir hulle werknemers se welvaart omgee en die waarde wat hulle tot die onderneming byvoeg, erken;
- 'n verhoogde vlak van regverdigheid het 'n groot impak op die werksbevrediging wat deur 'n werknemer ervaar word.



Figuur 7: Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed

2.7 Opsommende opmerkings

Nadat die kern konsepte, naamlik entrepreneurskap, klein sake-ondernemings, motivering, werkstevredenheid en produktiwiteit verduidelik is, is motivering en die impak van werknemers op klein sake-ondernemings in hierdie hoofstuk bespreek.

Vervolgens is aandag geskenk aan die rol van die bestuur van klein sake-ondernemings ten opsigte van die motivering van hul werknemers.

Hierna is klem geplaas om twee toonaangewende benaderinge tot motivering, naamlik die inhouds- en prosesbenadering. Bekende en wel gevestigde motiveringsteorieë is onder elke benadering ondersoek. Die verhouding tussen produktiwiteit en werkstevredenheid (afhanklike veranderlike) asook tussen motivering (onafhanklike veranderlike) en produktiwiteit is daarna bevestig.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE NAVORSINGSONTWERP

3.1 Inleiding

Na 'n in-diepte literatuurstudie rakende die kern konsepte van toepassing op hierdie studie, is entrepreneurskap, klein sake-ondernemings, motivering, werkstevredenheid en produktiwiteit in die vorige hoofstuk verduidelik en gedefinieer. Teen die agtergrond van die impak wat werknemers op die sukses van klein sake-ondernemings uitoefen, is klem geplaas op die belangrike rol van die bestuur van klein sake-ondernemings ten opsigte van die motivering van hul werknemers.

Die verhouding tussen produktiwiteit en werkstevredenheid (afhanklike veranderlike) asook tussen motivering (onafhanklike veranderlike) en produktiwiteit is voorts met verwysing na die mees gevestigde motiveringsteorieë uitgelig (par. 4.4). Ten einde hierdie verhouding in die praktyk toe te pas, is 'n empiriese navorsingsontwerp gevolg, wat in hierdie hoofstuk verduidelik word. In hierdie verband word die verskil tussen kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingstrategieë ondersoek en toegelig. Die data-versamelingsmetodes by kwalitatiewe navorsing, in hierdie geval semi-gestruktureerde onderhoude, word daarna volgens hul samestelling, betroubaarheid en geldigheid, bespreek.

3.2 Navorsingsontwerp

Navorsing word gedoen om 'n spesifieke geïdentifiseerde navorsingsvraag te beantwoord (par. 1.3.2). Ten einde die antwoorde op die navorsingsvraag te bekom, moet die navorser 'n definitiewe wetenskaplike ontwerp en voorskriftelike navorsingstrategieë volg om te verseker dat die ingesamelde data betroubaar en geldig is. Dit stel die navorser in staat om die navorsingsvraag eerlik en objektief te beantwoord en geldige gevolgtrekkings of afleidings daaruit te maak (Welman *et al.*, 2005:52) wat die kennis in sy/haar veld van ondersoek kan verryk.

Bryman *et al.* (2014:7) wys daarop dat strukturende teorieë poog om 'n brug te bou tussen invloede of strukture en gebeure binne die sosiale wêreld. Hierdie teorieë (par. 2.3.3) stel, volgens dieselfde outeurs, die mens in staat om die komplekse

interaksie tussen, byvoorbeeld, ondernemings en werknemers se sosiale gedrag na te vors. Alle navorsing begin met 'n navorsingsvraag, was volgens Labaree (2013), 'n stelling is rakende die geïdentifiseerde navorsingsprobleem (par. 1.2) wat verbeterde begrip verreis ten einde die gewenste resultaat te bereik (Mouton, 2009:28). Die navorsingsprobleem opsigself skryf egter nie voor hoe die antwoord daarop gevind kan word nie. 'n Navorsingsontwerp (par. 1.4), daarenteen, voorsien 'n strategiese raamwerk wat dien as 'n oorbrugging tussen die navorsingsvraag en die uitvoering van die navorsing (Durrheim, 2006:34).

'n Navorsingsontwerp is dus die totale plan wat uitgevoer moet word om die navorsingsprobleem aan te spreek (Van Wyk, 2015). Gevolglik dui die navorsingsontwerp aan hoe die deelnemers vir die navorsing gekies moet word en die wyse waarop die data vanaf die deelnemers bekom moet word (Welman *et al.*, 2005:52). Ten einde die korrekte navorsingsontwerp vir 'n studie te gebruik moet die navorser op die volgende vier dimensies ag slaan, naamlik (a) die doel van die navorsing; (b) die teoretiese paradigma wat die navorsing toelig; (c) die navorsingstrategieë deur middel waarvan die relevante data ingesamel kan word; en (d) die konteks waarbinne die navorsing plaasvind (Durrheim, 2006:37).

3.2.1 Die twee vernaamste navorsingsontwerpe

Navorsers volg gewoonlik òf 'n kwalitatiewe- òf 'n kwantitatiewe navorsingsontwerp, alhoewel 'n gekombineerde ontwerp ook gebruik kan word (Creswell & Clark, 2007:321). Beide hierdie twee ontwerpe voorsien eiesoortige, maar bruikbare riglyne ten opsigte van die spesifieke navorsingsmetodes, -strategieë en benaderings wat tot besigheidnavorsing, in die besonder, gevolg kan word (Bryman *et al.*, 2014:30).

3.2.1.1 'n Kwantitatiewe navorsingsontwerp

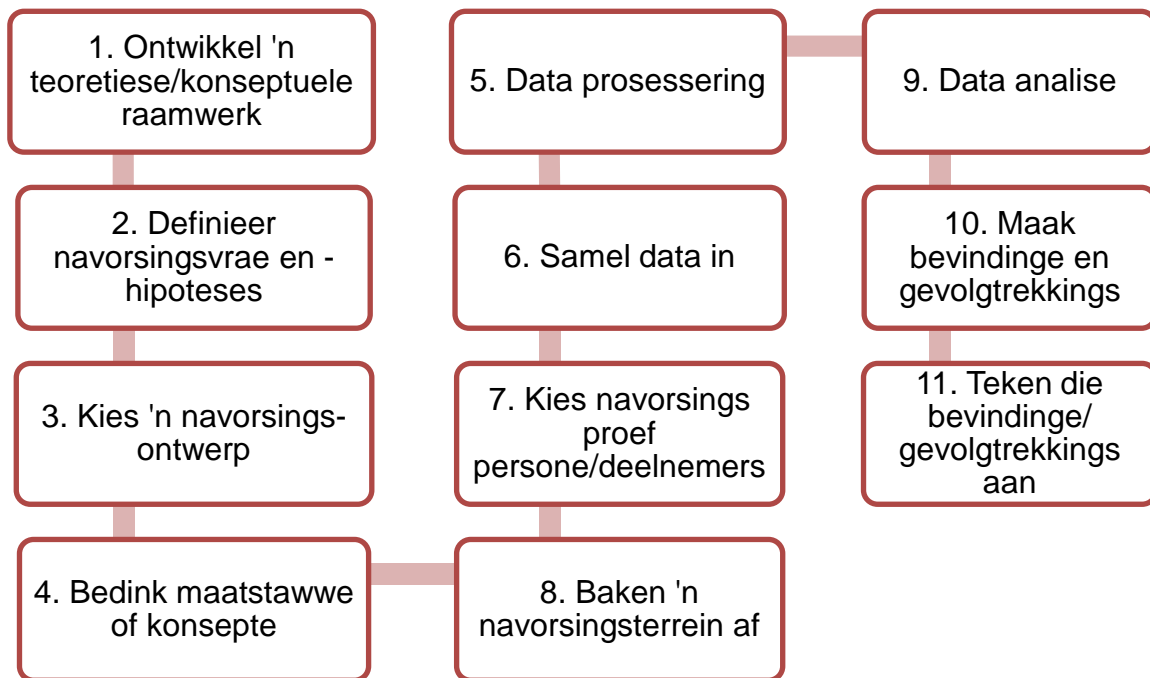
Kwantitatiewe navorsing word deur Maree en Pietersen (2007a:145) beskryf as 'n kenmerkende benadering tot navorsing wat die versameling van numeriese data insluit, die verhouding tussen teorie en navorsing as deduktief beskou en voorkeur verleen aan 'n natuurlike wetenskaplike benadering. Klem word op die toetsing van teorieë en die inkorporering van die praktiese en normatiewe kenmerke eie aan die natuurlike wetenskappe, geplaas. Hiermee saam word die sosiale realiteit beskou as

'n eksterne, objektiewe werklikheid. Leedy en Ormrod (2005:94) voer aan dat kwantitatiewe navorsing in die meeste gevalle gebruik word om vrae te beantwoord oor verhoudings onder meetbare veranderlikes met die doel om te verduidelik en te voorspel. Creswell (2009:12) beklemtoon die feit dat kwantitatiewe navorsing uitdagende eksperimente insluit met verskeie veranderlikes en besprekings. Hierdie metode sluit ook modelle in wat die saamgestelde sterkte van die verskeie veranderlikes identifiseer.

Hierdie navorsingsmetode sluit 'n oorsig van 'n groot verskeidenheid van literatuur aan die begin van die studie in waaruit die probleemstelling geformuleer word (Mouton, 2009:64). 'n Literatuurstudie word hierna gebruik om die probleemstelling te ondersteun en te verduidelik waarom dit belangrik genoeg is om nagevors te word. Aan die einde van die navorsing vergelyk die navorser bestaande literatuur - wat gebruik is om die huidige navorsingsvrae of hipoteses te formuleer - met sy/haar bevindinge om die geldigheid daarvan te toets of om bestaande kennis aan te vul (Creswell, 2009:28;51 & 55).

Kwantitatiewe navorsing word gekenmerk deur die stel van navorsingsvrae, wat die verhouding tussen geïdentifiseerde veranderlikes ondersoek (Jansen, 2007:12), of hipoteses wat 'n verwagte verhouding tussen die veranderlikes voorstel. Die hipotese spruit voort uit numeriese bepalinge rakende die waardes van die populasie wat gebaseer is op die data wat vanuit die deelnemers ingesamel is (Mouton, 2009:57;65).

'n Kwantitatiewe navorsingsontwerp kan visueel as volg voorgestel word:



Figuur 8: Die kwantitatiewe navorsingsproses (Bryman et al., 2014:32)

3.2.1.2 'n Kwalitatiewe navorsingsontwerp

Tydens kwalitatiewe navorsing, daarenteen, geniet woorde, beelde en artefakte tydens die versameling en analisering van data voorkeur (Mertens, 2010:448). 'n Induktiewe benadering word gevolg ten opsigte van die verhouding tussen die teorie en die navorsing ten einde teorie te genereer eerder dan te toets. Volgens Creswell (2009:175) laat 'n induktiewe proses die navorser toe om tussen verskillende veranderlikes te beweeg totdat die navorser 'n antwoord op sy/haar navorsingsvraag bekom het.

Kwalitatiewe navorsing verwerp gevolglik die praktiese en normatiewe kenmerke eie aan die natuurlike wetenskappe deur klem te plaas op die wyse waarop individue hulle sosiale wêreld interpreteer. As sodanig word die sosiale werklikhede van werknemers as beide dinamies en voortdurend veranderend (Dada, 2006:2) gesien en word die perspektiewe en interpretasie daarvan deur individue beklemtoon. Kwalitatiewe navorsing word gebruik om vrae te beantwoord rakende die komplekse natuur van sekere verskynsels en word gewoonlik beantwoord vanuit die deelnemers se oogpunt (Leedy & Ormrod, 2005:94).

Creswell (2009:26) wys daarop dat kwalitatiewe navorsing uitgevoer word met die doel om die deelnemers se insette te bekom en nie bloot voorgeskrewe vrae vanuit die navorsers se oogpunt te vra nie. Dienooreenkomstig luister die navorser na die deelnemers en kom, uit hoofde van hul response, tot 'n bepaalde gevolgtrekking.

Tydens kwalitatiewe navorsing word inligting op verskeie maniere gebruik (Creswell, 2009:61). Hierdie navorsingsontwerp laat verskillende perspektiewe toe ten einde 'n komplekse, maar holistiese benadering te volg wat tot die insameling van meerdere antwoorde op die navorsingsvraag lei (Ivankova *et al.*, 2007:257). 'n Kwalitatiewe navorsingsontwerp dui op 'n plan van aksie rakende die versameling en analisering van data wat gevolg moet word, en stel voor hoe veranderings aangebring kan word (Creswell, 2009:3). Die analisering van die data behels die identifisering van ooreenkomste en teenstrydighede (Bryman *et al.*, 2014:43). Navorsingsvrae word gevorm eerder as om 'n hipotese te vorm (Creswell, 2009:126). 'n Goeie navorsingsvraag ondersoek die rede waarom mense op sekere wyses optree of waarom hulle in sekere gedrag glo (Bryman *et al.*, 2014:42) (vgl. par. 1.3.2). Die vrae wat gestel word om die navorsingsprobleem op te los, moet gevolglik duidelik, gefokus en uitvoerbaar wees.

Die kwalitatieweproses kan as volg visueel uitgebeeld word:



Figuur 9: Die proses vir kwalitatiewe navorsing (Bryman *et al.*, 2014:32)

Ter opsomming, dui Bryman *et al.* (2014:31) die volgende kernverskille tussen kwantitatiewe- en kwalitatiewe navorsing aan:

Kwantitatiewe navorsing

- Beklemtoon die versameling en die analisering van data.
- Volg 'n benadering wat let op die verhouding tussen teorie en navorsing en plaas klem op die toetsing van teorieë.
- Inkorporeer, in besonder, 'n model vanuit die natuurlike wetenskappe deur klem te plaas op die praktiese en normatiewe kenmerke daarvan.
- Beskou die sosiale realiteit as 'n eksterne, objektiewe werklikheid.

Kwalitatiewe navorsing

- Klem word op woorde eerder as teoretiese teorie geplaas.
- Volg 'n benadering tot die verhouding tussen teorie en navorsing en plaas klem op die generering van teorieë.
- Verwerp die deelname en norme van die natuurlike wetenskaplike model deur klem te plaas op die manier waarop individue hulle sosiale wêreld interpreteer.
- Beskou die sosiale werklikheid vanuit die perspektief van individue – hoe dit telkens deur die mens geïnterpreteer word.

3.2.1.3 Gekose navorsingsontwerp vir hierdie studie

In die lig van die belangrikheid van die deelnemers se perspektiewe en interpretasie van hul unieke werkservaring (Merriam-Webster, 1985:5) om die doelwitte van hierdie studie te bereik, is 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp as die geskikte navorsingsmetode geïdentifiseer.

3.3 Navorsingstrategie

Mertens (2010:351) is van mening dat die keuse oor welke navorsingstrategie gevolg word, bepaal word deur die belangrikste data, wat benodig word om die navorsingsvraag te beantwoord, te identifiseer. In hierdie verband waarsku Leedy en Ormrod (2005:115) dat data vanuit 'n verskeidenheid van bronne bekom moet word

ten einde 'n eensydige siening te voorkom. Dit is bygevolg uiters noodsaaklik dat deeglike beplanning die data-insamelingsproses voorafgaan.

Tydens hierdie beplanningsfase moet die navorser veral, volgens Esterberg (2002:33), op die populasie; waaruit die data bekom moet word; en die analisering van die data konsentreer.

In die lig van die feit dat hierdie studie klem plaas op die motivering en werksbevrediging van werknemers in klein sake-ondernemings wat tot verhoogde produktiwiteit kan lei, is besluit op 'n kontekstuele navorsingstrategie. Mouton (2009:133;225) stel so 'n strategie voor vir empiriese navorsers (par. 1.4.3) wat belangstel in die unieke inherente konteks van ware ervarings en emosies om 'n beter begrip daarvan te bekom. In die lig hiervan, plaas hierdie studie klem op 'n enkele gebeurtenis, naamlik die motivering van werknemers en die strukturele konteks of natuurlike omgewing (die klein sake-onderneming) waarin dit voorkom. Dus word die fenomeen (motivasië) bestudeer op grond van sy intrinsieke en onmiddellike kontekstuele betekenis soos voorgestel deur Mouton (2009:133).

Dieselfde outeur (2009:169) wys daarop dat hierdie strategie gewens is indien navorsers hulself bemoei met die insameling en analisering van data soos dit uit die mens se realiteite voortspruit en nie met data wat geproduseer word in 'n eksperimentele omgewing nie.

3.4 Navorsingsterrein en deelnemers

'n Navorsingsterrein verwys na die plek waar die navorsing geskied (Maree & Van der Westhuizen, 2007:34). Getrou aan die kontekstuele navorsingstrategie wat in hierdie studie gevolg is, is werknemers binne klein sake-ondernemings geïdentifiseer (par. 1.4.3.1) waarvan inligting verlang word (Swanepoel *et al.*, 2008:14).

3.4.1 Die populasie

Aangesien dit onmoontlik was om alle werknemers in klein sake-ondernemings (totale populasie, N) deel van hierdie studie te maak (Maree & Pietersen, 2007b:172), is die populasie verklein tot een klein sake-onderneming, weens

dietoeganklikheid en die ekonomiese uitvoerbaarheid van die navorsing (Welman *et al.*, 2010:55), tot die Vaaldriehoek – die teikenpopulasie.

Ten einde te verseker dat die teikenpopulasie voldoende verteenwoordigend is van die totale populasie, is die potensiele deelnemers met betrekking tot die veranderlikes van die studie verder geselekteer. In die lig van die feit dat persone wat vir langer termyne (1 jaar en meer) reeds in diens van 'n klein sake-onderneming is oor meer ervaring en kennis rondom werksbevrediging, produktiwiteit en motivering beskik, is die teikengroep verder verklein. Ervaring is as kriteria gebruik om, soos voorgestel deur Swanepoel *et al.* (2008:311) (vgl. par. 4.2.3), te verseker dat die afleidings wat uit die data bekom van die deelnemers, wetenskaplik verantwoordelik is.

3.4.2 Die steekproef

Ten einde die daadwerklike deelnemers te selekteer is gebruik gemaak van die moontlikheidskriteria wat verseker dat die waarskynlikheid bestaan dat elke lid van die teikenpopulasie 'n gelyke geleentheid het om gekies te word (McMillan & Schumacher, 2001:170) (vgl. par. 1.4.3.1). In hierdie opsig is gebruik gemaak van eenvoudige willekeurige steekproefneming. 'n Opeenvolgende nommer is aan elke potensiele geïdentifiseerde deelnemer gekoppel. Hierna is die nommers sonder enige volgorde op 'n tabel aangebring. Die steekproef is daarna by wyse van die trek van 'n streep van links onder na regs bo getrek om die deelnemers te bepaal wat aan die studie sal deelneem. Sodoende is verseker dat geen voorkeur verleen is aan enige deelnemer nie en dat die steekproef verteenwoordigend van die teikenpopulasie is.

Ewekansige of nie-ewekansige steekproefneming is die twee mees algemene metodes waarop die deelnemers tot 'n studie gekies kan word (Mouton, 2009:136). By ewekansige steekproefneming staan elke lid van die populasie 'n gelyke kans om deel van die studie uit te maak (Maree & Pietersen, 2007b:178). Aangesien nie-ewekansige selektering beteken dat deelnemers volgens persoonlike voorkeure geselekteer word, is op ewekansige steekproefneming besluit. Die rede hiervoor is veral die feit dat die navorser binne 'n kwalitatiewe ontwerp, objektiwiteit wou behou.

Alvorens die definitiewe steekproefgrootte bepaal kon word is die name van al die klein sake-ondernemings in die Vaaldriehoek van die plaaslike sakekamer bekom. Hierna is bepaal hoeveel werknemers binne elke onderneming werksaam is. Deelnemers is ongeag hul ras-, taal, kultuur en geloofsgroepe geselekteer ten einde die land se diversiteit in ag te neem asook om te verseker dat die steekproef ten volle verteenwoordigend van die teikenpopulasie is (par. 4.2.2).

Hierdie teenwoordigheid het die navorser in staat gestel om die data wat versamel is en die resultate wat daaruit voortgevloei het na die groter populasie te veralgemeen. 'n Nadeel was egter dat die navorsingsresultate nie na werknemers vanuit groot ondernemings veralgemeen sal kan word nie aangesien die werksomstandighede drasties mag verskil.

3.4.3 Data-insamelingsmetode

Creswell (2009:3) wys daarop dat 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp 'n raamwerk daarstel vir die volg van gedetailleerde metodes tydens die insameling en analisering van navorsingsdata. Welman *et al.* (2005:134) identifiseer die volgende metodes waarop data binne 'n kwalitatiewe ontwerp ingesamel kan word:

- Direkte observasie van 'n situasie of van die navorsingsobjek sonder dat die navorser op enige wyse self inmeng of deelneem.
- Deelnemende observasie vind plaas deur verdieping en die deelname van die navorser in die gemeenskap of in die situasie wat nagevors word.
- Onderhoude kan gehou word op 'n gestruktureerde of semi gestruktureerde wyse wat die deelnemers toelaat om vrae vrylik te beantwoord.
- 'n Opname kan gemaak word deur behulp van vraelyste.
- Fokusgroepe kan gebruik word om deelnemers te bekom wat interaktief tussen mekaar kan optree deur middel van 'n fasiliteerder, gestruktureerde of ongestruktureerde besprekings.

Lwoga *et al.* (2010) beklemtoon dat kwalitatiewe navorsing fokus plaas op subjektiewe aspekte soos menslike ervarings en gedragpatrone. As sodanig, gebruik die kwalitatiewe navorser dikwels ongestruktureerde- of semi-gestruktureerde onderhoude om inligting te versamel (Bryman *et al.*, 2014:108).

Onderhoude is, soos verduidelik deur Nieuwenhuis (2008:87), tweerigting kommunikasie met die doel om data te bekom rakende die deelnemers se idees, oortuigings en optredes ten einde hulle sosiale werklikheid deur hul eie oë te sien.

Om bovermelde te weeg te bring, word 'n interaktiewe proses tussen die onderhoudvoerder en die onderhoudnemer vereis (Botha, 2001:14). Aangesien dit die doel van hierdie studie is om motivering en werksbevrediging wat tot hoër produktiwiteit kan lei vanuit die wêreld van die werknemer binne klein sake-ondernemings te ondersoek, is semi-gestruktureerde onderhoude as data-insamelingsmetode gebruik (par. 1.4.3.2). Semi-gestruktureerde onderhoude (Addendum C) is bo gestruktureerde onderhoude verkies aangesien laasgenoemde streng geskeduleerde vrae omsluit wat daartoe kan lei dat die onderhoudvoerder min spasie laat vir die onderhoudnemer om sy/haar eie opinies of insette te lewer (Nieuwenhuis, 2008:87). Semi-gestruktureerde onderhoude, daarenteen, gun aan onderhoudnemers die geleentheid om meer vrylik te praat oor hul gedrag en gevoelens wat die onderhoudvoerder in staat stel om 'n beter begrip te bekom van hoe elke deelnemer werklik voel en in elkeen se ryke ervarings te deel (Mertens, 2010:231). Semi-gestruktureerde onderhoude word gevolglik gesien as in-diepte onderhoude waar die onderhoudvoerder en onderhoudnemer gelyke vennote is alhoewel die onderhoud nie totaal ongestruktureerd is nie, maar steeds deur die onderhoudvoerder beheer word (Nieuwenhuis, 2008:88).

3.4.4 Die voor- en nadele van semi-gestruktureerde onderhoude

Die gebruik van semi-gestruktureerde onderhoude as data-insameningsmetode hou beide voor- en nadele in. Klem word eerstens op die voordele daaraan verbonde geplaas, waarna die nadele daarvan uitgelig word.

3.4.4.1 Die voordele verbonde aan semi-gestruktureerde onderhoude

Semi-gestruktureerde onderhoude word veral gebruik, aangesien die navorser die kern vrae voor die tyd kan opstel. Dit bied aan die navorser die geleentheid om deeglik voor te berei en die navorsingsvraag behoorlik te analiseer om te bepaal presies welke inligting benodig word (Welman *et al.*, 2005:163).

Die semi-gestruktureerdheid van hierdie onderhoude stel die onderhoudvoerder in staat om basiese inligting rakende die onderhoudnemer se biografiese samestelling soos geslag, ouderdom en ras te bekom (Welman *et al.*, 2005:163).

Van die vernaamste voordele verbonde aan semi-gestruktureerde onderhoude is hul buigsaamheid en aanpasbaarheid. Hierdie voordele hou in dat die onderhoudvoerder beide die verbale en nie-verbale kommunikasie van die onderhoudnemer kan waarneem en die onderhoud kan aanpas indien die onderhoudnemer ongemak toon of uitbrei indien die onderhoudnemer meer detail oor 'n onderwerp wil gee (Nieuwenhuis, 2008:88). Voorts word ruimte gelaat vir die stel van nuwe vrae ten einde 'n verskeidenheid van omvangryke antwoorde te bekom sodat die aanvanklike navorsingsvrae meer breedvoerig geformuleer kan word (Bryman *et al.*, 2014:244).

Hierdie buigsaamheid stel die onderhoudvoerder voorts in staat om sy/haar vrae aan te pas indien dit nie deur die onderhoudnemer verstaan word nie of beter beheer oor die onderhoud uit te oefen (Cohen, 2006:187). Cohen (2006:188) waarsku egter dat die onderhoudvoerder nie te rigiede beheer moet toepas nie aangesien 'n informele atmosfeer, waar die onderhoudnemer gemaklik, oop en eerlik kan wees, 'n groot voordeel van semi-gestruktureerde onderhoude is. Die onderhoudvoerder en onderhoudnemer moet wedersydse respek toon en samewerking bekom sodat misverstande uit die weg geruim kan word ten einde te verseker dat die inligting wat ingesamel word 'n werklike weerspieëling van die onderhoudnemer se houding, waarde en siening is (Welman *et al.*, 2005:163).

Leedy en Ormrod (2005:146) wys voorts op die voordeel van semi-gestruktureerde onderhoude, naamlik dat dit ruimte laat vir die stel van beide oop en geslote vrae. Terwyl geslote vrae (beperkte ja/nee antwoorde) gebruik word om definitiewe antwoorde te bekom, laat oop vrae meer ruimte vir die onderhoudnemer om sy/haar eie response te kies en selfs daarop uit te brei. Die stel van oop vrae help voorts die navorser om duidelikheid te bekom rakende belangrike en relevante inligting deur sensitiewe aangeleentheid vertroulik te identifiseer en te bespreek ten einde 'n volledige insig in die wêreld van die deelnemer te bekom (Barriball & While, 1994:330).

'n Voordeel verbonde aan die voer van semi-gestruktureerde onderhoude wat veral vir die navorser van hierdie studie aantreklik was, was die hoë terugvoerkoerse wat behaal is (Barriball & While, 1994:329). Goeie deelname en 'n hoë koers van terugvoer is voorts bekom deur toestemming van die werkgewers (Addendum A) en vrywillige deelname van die werknemers (Addendum B) te bekom. Die onderhoude sowel as die belangrikheid daarvan is vooraf aan die deelnemers verduidelik. Die onderhoude is voorts so kort moontlik gehou word sodat verseker word dat dit nie te veel tyd van die deelnemers in beslag neem nie.

3.4.4.2 Die nadele verbonde aan semi-gestruktureerde onderhoude

Welman *et al.* (2005:163) identifiseer 'n aantal nadele verbonde aan semi-gestruktureerde onderhoude wat deurgaans deur die navorser in gedagte gehou moet word. Die eerste van hierdie nadele wat tevore kom is dat die onderhoudvoerder oor sekere vaardighede moet beskik alvorens onderhoude suksesvol en effektief gevoer kan word en die data daaruit bekom korrek geïnterpreteer kan word. Dit is belangrik dat die onderhoudvoerder belangrike besluite tydens semi-gestruktureerde onderhoude moet kan neem om akkurate en volledige data te bekom wat beide betroubaar en geldig is. Om hierdie nadeel te beperk, het die navorser 'n aantal onderhoude met nie-deelnemers gevoer om te verseker dat sy nie te ver afwyk van die gestruktureerde vrae en die doel van die studie nie. Deur die data so te bekom is voorts geanaliseer om vas te stel of genoegsame inligting inderdaad bekom is om die navorsingsvraag te beantwoord (Moser & Kalton, 1986). Op grond hiervan het die navorser meer gestruktureerde vrae aangeteken om besprekings tydens onderhoude te reguleer.

'n Verdere aspek wat 'n nadeel van onderhoude in die algemeen is, is dat dit tydrowend en aldus duur is (Mouton, 2009:111). 'n Onderhoud moet met elke deelnemer afsonderlik gehou word om vertroulikheid te verseker en elke onderhoud moet daarna getranskribeer word. Bygevolg is die steekproefgrootte vir hierdie studie so klein as moontlik gehou word. Kennis is egter geneem van 'n verdere nadeel hieraan verbonde, naamlik dat die resultate van hierdie studie slegs na die teikenpopulasie veralgemeen kan word en nie noodwendig verteenwoordigend van die totale populasie is nie (Welman *et al.*, 2005:165).

Aangesien die onderhoudvoerder nie presies dieselfde vrae aan elke onderhoudnemer stel nie, is Leedy en Ormrod (2005:146) bekommerd oor die omvangrykheid van die data en gevolglik die kwaliteit daarvan, wat met semi-gestruktureerde onderhoude ingewin word. Die probleem hiermee is dat verskillende inligting van unieke persone bekom is waaruit akkurate ooreenstemmings en teenstrydighede uitgelig moet word. Die probleem is in hierdie studie oorkom deur te verseker dat, alhoewel nie woordeliks presies dieselfde vrae aan elke deelnemer gevra is nie, gelykwaardige vrae met dieselfde doel inderdaad aan elke deelnemer gestel is wat die vergelykbaarheid van die response vergemaklik het, soos voorgestel deur Barriball en While (1994:330).

Verdere nadele aan die voer van onderhoude as data-insamelingsmetode is dat daar taalverskille tussen die onderhoudvoerder en onderhoudnemer kan bestaan wat in hierdie studie aangespreek is deur van tolke en flitskaarte gebruik te maak (par. 4.4). Die navorser was ook deurgaans bewus dat nie alle deelnemers ewe gemaklik sou wees om hul opinies te lig of emosies te openbaar nie. Barriball en While (1994:331) stel voor dat die onderhoudsatmosfeer so gemaklik as moontlik gehou moet word en dat alle deelnemers van die vertroulikheid van alle inligting verseker moet word.

3.5 Data analise

Leedy en Ormrod (2005:242) wys daarop dat data alleen van geen waarde is indien dit nie ontleed word nie, en dat die doel van beskrywende navorsing die oplos van probleme is deur die ontleding van die data.

Volgens Bryman *et al.* (2014:336) behels die proses waartydens die data geanaliseer word om sin van die inligting verkry, te bekom en as navorsingsresultate voor te hou. Hierdie proses bestaan volgens Creswell (2009:183) uit verskillende prosesse, naamlik die voorbereiding van die data vir analisering, die uitvoer van verskeie analitiese prosesse ten einde 'n dieper begrip daarvan te bekom, die voorstelling van die data en laastens die interpretering daarvan om 'n holistiese beeld te bekom (par. 1.4.4.3).

Mertens (2010:423) voer aan dat data analise in kwalitatiewe navorsing 'n voortdurende proses is en nie net aan die einde van die studie gedoen kan word nie.

Die navorser moet gedurende die proses van data insameling ook die hele tyd besig wees om die data te analiseer en te kodeer (verskillende temas of kategorieë te ontdek) deur gebruik te maak van sleutelwoorde of letters (Mertens, 2010:225; Durrheim, 2006:47). Volgens Esterberg (2002:158) moet navorsers van oop kodering gebruik maak om sodoende te voorkom dat waardevolle data nie mis gekyk word nie.

Bryman *et al.* (2014:336) verwys na kodering as die beginpunt van enige kwalitatiewe data analiseringsproses. Hierdeur sal die gekodeerde data nie in hul oorspronklike formaat oorgedra word nie, maar sal deur die navorser geïnterpreteer en in hersiene vorm voorgehou word.

Die data wat in hierdie studie ingesamel is, is neergeskryf en herhaaldelik gelees om ooreenstemmings en teenstrydighede te identifiseer. Hierna is die data volgens ooreenstemmende temas georganiseer ter voorbereiding van analiserings-fase. Die data is vervolgens in kategorieë of segmente opgedeel en gekodeer. Die temas wat hieruit voortgespruit het is daarna geïntegreer en beskryf sodat korrekte en duidelike betekenis daaruit kon voortvloei. Hierna is die data verwerk voordat 'n verslag geskryf is waaruit gevolgtrekkings gemaak kan word (par. 4.3).

Nadat al die vrae vir die onderhoude geformuleer is, is dit verfyn om uiteindelik op agt temas te fokus. Die temas en vrae in hierdie studie is:

Die formulering en volgorde van die vrae was soos volg:

Tema 1 Werkstevredenheid

- Hoekom werk jy al solank by dieselfde onderneming?

Tema 2: Werksomstandighede: toerusting en infrastruktuur in die onderneming

- Hoe beïnvloed die werksomstandighede en –omgewing (toerusting en infrastruktuur in die onderneming) jou werk?

Tema 3: Werksomgewing: waardes, sisteme en prosedures in die onderneming

- Hoe beïnvloed die werksomgewing (waardes, sisteme en prosedures in die onderneming) jou werk?

Tema 4: Medewerknemers

- Hoe beïnvloed die menslike werksomgewing (medewerknemers) jou werk?

Tema 5: Finansiële voordele: invloed van salaris en bevorderingsmoontlikhede

- Hoe beïnvloed jou salaris en bevorderingsmoontlikhede jou werk?

Tema 6: Werksekuriteit

- Hoe beïnvloed werksekuriteit jou werk?

Tema 7: Invloed van bestuur

- Hoe beïnvloed die bestuur van die onderneming jou positief?
- Hoe beïnvloed die bestuur van die onderneming jou negatief?
- Word jy die geleentheid gegun om self besluite te neem?
- Werk jy harder as die bestuur teenwoordig is of nie?

Tema 8: Regverdige behandeling

- Hoe beïnvloed regverdigheid in die onderneming jou werk?

Data-ontleding van die semi-gestruktureerde onderhoude is volgens die riglyne neergelê deur Neuman (2007:294), Litosseliti (2003:85) en Creswell (2009:153) soos volg uitgevoer:

- Transkripsies is oorsigtelik deurgelees om 'n holistiese begrip van die inhoud daarvan te verkry.
- Breë temas, wat die raamwerk gevorm het vir die verdere verwerkings van die inligting, is geïdentifiseer.
- Die transkripsies is ontleed totdat versadiging van konsepte bereik is.
- Die breë temas wat uit elke transkripsie geïdentifiseer is, is met mekaar in verband gebring en in tabelvorm as kategorieë weergegee.
- Breë temas is geverifieer.

- 'n Kort opsomming van elke tema is geformuleer en werklike aanhalings om elke tema te illustreer is gesoek, geredigeer en gerapporteer.

3.6 Geldigheid en betroubaarheid

Die geldigheid van die waarnemings in hierdie studie is versterk weens die vertrou wat geplaas is in die navorser se analise en die data as synde verteenwoordigend te wees van die sosiale wêreld van die teikenpopulasie (Creswell, 2009:191). Geldigheid is voorts bekom deur 'n gedetailleerde beskrywing van die navorser se aksies, die aannames en die prosedure tydens die evaluasie van die data. Insette is vanaf die deelnemers self bekom, wat die akkuraatheid van die beskrywing van hulle sosiale wêreld bevestig het.

Die betroubaarheid van die onderhoude is verhoog deur die interne en eksterne konsekwentheid (goeie praktyk) van die gebeurtenisse wat waargeneem is (Neuman, 2007:294) (vgl. par. 1.4.3.4). Interne konsekwentheid verwys na die geloofwaardigheid van die data terwyl eksterne konsekwentheid na die bekostigbaarheid van die data deur ander navorsers verwys (Neuman, 2007:294). Ekologiese geldigheid, daarenteen, verwys na kriteria rakende die toepaslikheid van die navorsingsresultate op die alledaagse aktiwiteite van mense binne hul sosiale omstandighede (Bryman *et al.*, 2014:26). In hierdie studie is interne konsekwentheid (geloofwaardigheid) verkry deur op dieselfde aspekte van die verskillende teorieë te fokus. Die kriteria vir waarneming het dus nie met die verloop van die navorsing verander nie. Eksterne konsekwentheid is verkry deur die onderrig/kundige se volgehoue bystand, terwyl ekologiese betroubaarheid verseker is deur getrou te bly aan die terugvoering soos ontvang van die deelnemers rakende hul relevante sosiale ervarings.

Die betroubaarheid en geldigheid van die semi-gestruktureerde onderhoude is verseker deur die vertrouenswaardigheid daarvan (Morse *et al.*, 2002:4). Die vertrouenswaardigheid van die data is verseker deur die toepassing van die volgende kriteria, naamlik die geloofwaardigheid, oordraagbaarheid, konsekwentheid en bevestigbaarheid van die data. In hierdie verband is volledige rekordhouding tydens al die fases van die navorsing noukeurig gehou en het die navorsing sover

moontlik gepoog om nie toe te laat dat enige persoonlike waardes of teoretiese voorkeure die studie se resultate affekteer nie (Nieuwenhuis, 2008:113).

3.6.1 Geloofwaardigheid

Die geloofwaardigheid van die data is in hierdie studie verseker deur die neem van die volgende handeling:

- Diestudie is slegs deur een navorser uitgevoer terwyl die insette vanaf die studieleier daarby geïnkorporeer is. Individuele onderhoude is persoonlik met die deelnemers gevoer en vrae is aan die hand van flitskaarte aan die deelnemers verduidelik om alle onduidelikhede te verhoed.
- Die doel van die studie is bevestig deur 'n in-diepte literatuurstudie terwyl die onderhoudsvrae vanuit dié perspektief geformuleer en die data geverifieer is. Die motivering vir die gebruik van onderhoude as 'n kwalitatiewe navorsingsmetode is vooraf deeglik ondersoek om die toepaslikheid daarvan binne die navorsingskonteks van hierdie studie te bepaal.
- Goed gevestigde en erkende kwalitatiewe navorsingsmetodes voortspruitend uit 'n navorsingsontwerp is gevolg.
- Eties erkende metodes is aangewend om die eerlikheid van deelnemers te bevorder soos die verkryging van vrywillige deelnemers, die openhartige en objektiewe houding van die navorser, die aanduiding dat geen antwoord reg of verkeerd sou wees nie asook die deurgaanse onafhanklikheid van die navorser. Die deelnemers is ook gerus gestel dat hulle enige tyd gedurende die onderhoud mag onttrek.

3.6.2 Oordraagbaarheid

Oordraagbaarheid van die data na ander deelnemers dra by tot die eksterne geldigheid van die navorsing. In hierdie studie is die oordraagbaarheid verkry deur:

- die voorsiening van 'n duidelike beskrywing rakende die wyse waarop die deelnemers vir die onderhoude binne die spesifieke demografiese konteks geselekteer is; en

- die data wat vanuit die onderhoude voortgevloei het intensief te ontleed en aan die hand van toepaslike direkte aanhalings aan te dui ter bevestiging van die bevindinge wat daaruit gemaak is.

3.6.3 Konsekwentheid

Volgens Mouton (2009:144) is die konsekwentheid waarmee geldige metingsinstrumente gebruik word die kernelement wat die betroubaarheid van die data verseker. Konsekwentheid is in hierdie studie verseker deur:

Tydens die literatuurstudie is hoofsaaklik van primêre bronne gebruik gemaak en sekondêre bronne is ter ondersteuning gebruik. Voorts is die data wat vanuit die onderhoude bekom is met bestaande inligting vergelyk ten einde die ooreenstemmendheid of teenstrydigheid daarvan te bepaal. Die antwoorde wat op die onderhoudsvrae bekom is, is voorts met mekaar vergelyk om afwykings te identifiseer en te notuleer. Die feit dat die navorser self 'n bestuurder van 'n klein sake-onderneming is, het haar voorts in staat gestel om die verkrygte data aan haar eie ervarings te meet.

3.6.4 Bevestigbaarheid

Wat die bevestigbaarheid van die data bekom in hierdie studie aanbetref, het die navorser sorg gedra van die volgende:

- Die data is aan die hand van reeds bestaande inligting in die literatuur geverifieer. 'n Reflektiewe analise is toegepas deurdat die navorser deurentyd van haar eie invloed op die data bewus was en dit aldus geëlimineer het.
- Die bevestiging van die oorspronklikheid van die kwalitatiewe bevindinge wat gerapporteer is, is bevestig deur die studieleier wat die data onafhanklik gekodeer en geanaliseer het.
- Verskeie temas is tydens die bespreking van die data vanuit al die data geïdentifiseer – geen antwoorde is geïgnoreer nie.
- Erkenning is verleen aan die tekortkominge wat met hierdie studie ervaar is.

3.7 Opsommende opmerkings

Die wetenskaplike ontwerp wat in hierdie studie gebruik is om die navorsingsvraag te beantwoord is in hierdie hoofstuk beskryf. Nadat beide kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsontwerpe bespreek is, is redes aangevoer waarom die navorser op 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp besluit het. Weens die belangrikheid van die ondersoek na die motivering en werksbevrediging van werknemers binne, spesifiek, klein sake-ondernemings, is 'n kontekstuele navorsingstrategie gevolg.

In lyn met die kontekstuele strategie is die navorsingsterrein van hierdie studie afgebaken en die totale populasie asook die teikenpopulasie geïdentifiseer. Voorts is verduidelik waarom ewekansige steekproefneming as metode gebruik is om die deelnemers tot hierdie studie te selekteer.

Deur op die voor- en nadele van semi-gestruktureerde onderhoude as kwalitatiewe data-insamelingsmetode te let, is die rede waarom hierdie metode deur die navorser gebruik is, voorts verduidelik. Weens die essensie van die data-analiseringsproses vir die korrektheid van die data wat versamel is, is in-diepte verduidelik hoe die data voorberei, geanaliseer en uiteindelik in 'n verslag opgeteken is. Die navorser het voorts ook verduidelik hoe die geldigheid en betroubaarheid van die inligting verseker is.

HOOFSTUK 4

DATA ANALISE EN INTERPRETASIE

4.1 Inleiding

Die empiriese, kwalitatiewe navorsingsontwerp asook die kontekstuele navorsingstrategie, wat in hierdie studie gebruik is om die navorsingsvraag te beantwoord, is in hoofstuk 3 beskryf. Nadat die teikenpopulasie geïdentifiseer is, is verduidelik hoe die deelnemers by wyse van ewekansige steekproefneming geselekteer is.

Die analiseringsproses van die relevante data wat by wyse van semi-gestruktureerde onderhoude ingesamel is, is voorts in detail bespreek om die geldigheid en betroubaarheid daarvan te verseker. In hierdie hoofstuk word verslag aangaande hierdie data-analiseringsproses gedoen terwyl die data ook geïnterpreteer word.

4.2 Ontleding en bespreking van die data

Die doel van hierdie studie was om data in te samel ten einde die volgende doelwitte te bereik (par. 1.3.1):

- die bestuur van 'n klein sake-onderneming se rol in die motivering van werknemers te ondersoek;
- die impak van werknemers op 'n klein sake-onderneming te bepaal;
- vas te stel hoe werknemers binne 'n klein sake-onderneming gemotiveer kan word;
- verbeterde produktiwiteit van werknemers in 'n klein sake-onderneming te ondersoek;
- die verhouding tussen die motivering en produktiwiteit van werknemers in 'n klein sake-onderneming te analiseer, en om
- te bepaal welke faktore werknemers se werksbevreëdiging binne 'n klein sake-onderneming beïnvloed.

Tydens die onderhoudsvoering is klem geplaas op die subjektiewe belewing van die deelnemers, om sodoende hulle houding teenoor die bovermelde aangeleenthede te

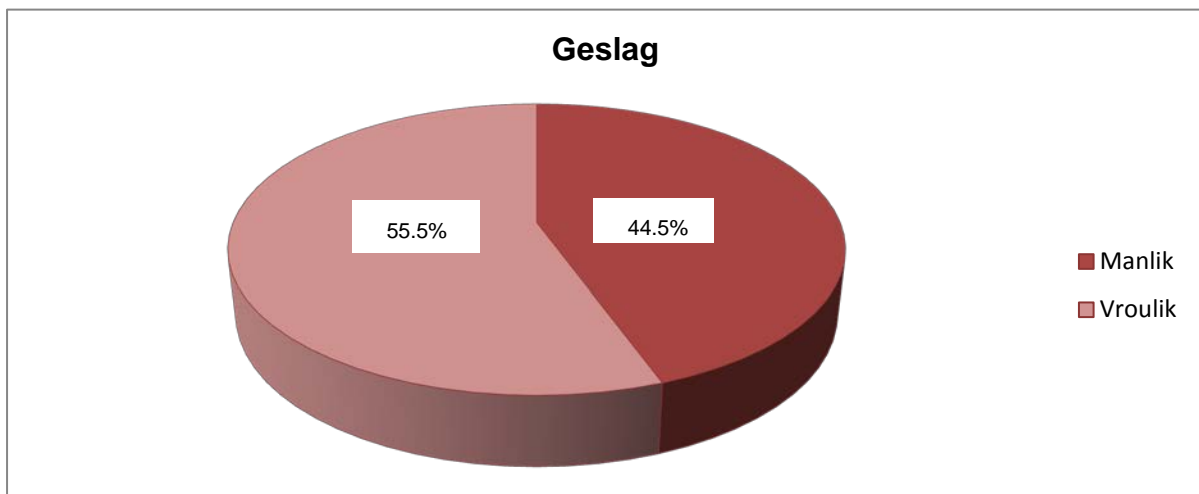
verstaan. Nadat die aantekeninge wat tydens die onderhoudsvoering gemaak is, is 'n volledige inhouds-analise daarop uitgevoer. Hierdie inhoudsanalise het tot die identifisering van agt kategorieë gelei. Nadat die basiese biografiese inligting van die deelnemers uitgewys is, word hierdie kategorieë geïdentifiseer en bespreek.

4.3 Biografiese inligting van deelnemers

Die navorser het data bekom rakende die deelnemers se geslag, ouderdomme, nasionaliteit, ras en tydperk van indiensname. Hierdie data word numeries weergegee alhoewel die navorser kennis neem van die feit dat kwalitatiewe navorsingsresultate nie die versameling van numeriese data ten doel het nie (par. 3.2.2.1).

4.3.1 Geslag

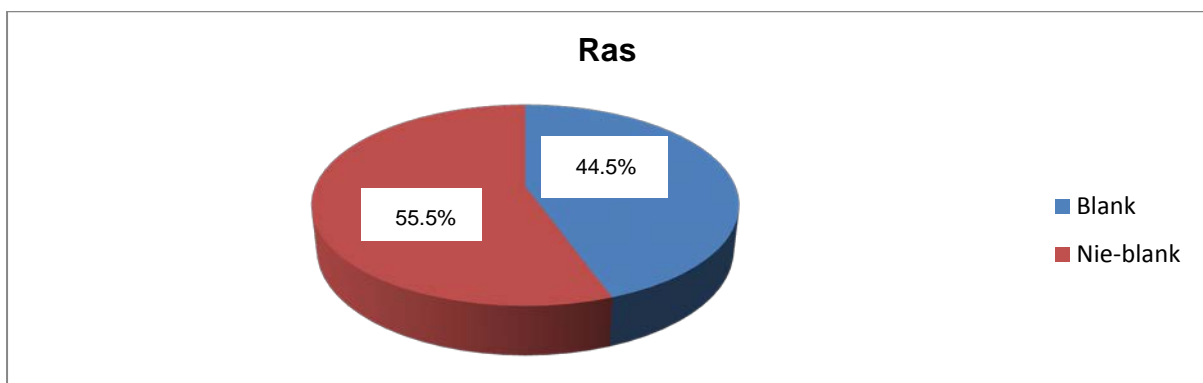
Figuur 10 dui daarop dat data van beide manlike en vroulike werknemers deelnemers bekom is sodat aspekte soos die feit dat vroulike werknemers gewoonlik meer stres in die werksplek ervaar (par. 2.4.7) nie die data tot so 'n mate kon beïnvloed dat die navorsingsresultate nie verteenwoordigend sou wees van die gevoelens van werknemers binne klein sake-ondernemings in die algemeen nie.



Figuur 10: Geslag van die deelnemers

4.3.2 Ras

In die lig van die feit dat ondernemings bedag daarop moet wees dat verskeie faktore, soos ras, geloof en kultuur aanleiding gee tot die mate waartoe 'n werknemer situasies binne die werksplek as bevredigend beleef (par. 2.4.7) asook hul deelname aan besluitnemingsprosesse beïnvloed (par. 2.6), is deelnemers ongeag hul ras-, taal, kultuur en geloofsgroepe geselekteer ten einde die land se diversiteit in ag te neem asook om te verseker dat die steekproef ten volle verteenwoordigend van die teikenpopulasie is (par. 3.4.2). Figuur 11 dui die samestelling van die deelnemers se ras aan en lewer bewys van 'n goed gebalanseerde en verteenwoordigende steekproef.



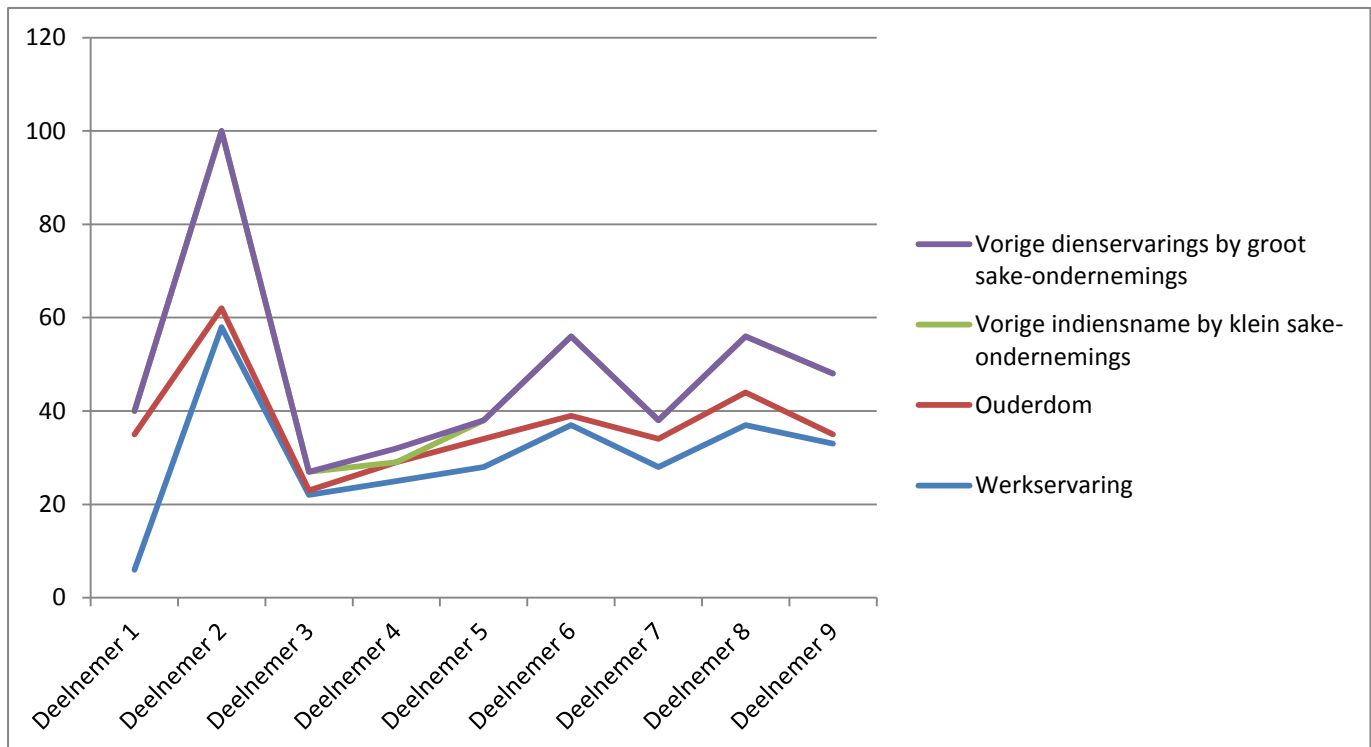
Figuur 11: Ras van die deelnemers

4.3.3 Ouderdom en werkservaring

Ten einde te verseker dat die teikenpopulasie voldoende verteenwoordigend is van die totale populasie, is die deelnemers tot hierdie studie beperk tot werknemers wat vir langer termyne (1 jaar en meer) reeds in diens van klein sake-ondernemings is en aldus oor genoegsame ervaring rakende werksbevrediging, produktiwiteit en motivering beskik. Ervaring is as kriteria gebruik om te verseker dat die afleidings wat uit die data bekom van die deelnemers, wetenskaplik verantwoordelik is (par. 3.4.1).

Figuur 12 dui die ouderdom sowel as die werkservaring van die deelnemers aan wat bewys lewer van hul werkservaring binne klein sake-ondernemings. Al die deelnemers, met die uitsondering van een, is sedert hul indiensneming reeds by klein sake-ondernemings betrokke wat dien as ondersteuning van Krüger en

Rootman (2010:59) se bevinding, naamlik dat 55% van Suid-Afrika se werkersmag in klein tot medium grootte ondernemings werksaam is (par. 1.1) sowel as Moore *et al.* (2010:3) se aanname dat klein sake-ondernemings sedert 2002 'n positiewe bydrae gelewer het tot die groei van die Suid-Afrikaanse ekonomie (par.1.1).



Figuur 12: Ouderdom en die tydperk van indiensname van die deelnemers

4.4 Motiveringsteorieë

Weens die belangrikheid van die motivering van werknemers, is verskillende motiveringsteorieë in hoofstuk 2 ontleed. Hierdie teorieë is gebruik om die verhouding tussen produktiwiteit en werkstevredenheid (afhanklike veranderlike) asook tussen motivering (onafhanklike veranderlike) en produktiwiteit uit te lig (par. 1.5 & 3.1). Dit was egter vir die navorser belangrik om hierdie teorieë aan die deelnemers te verduidelik ten einde hul insette rakende die faktore wat hul werkstevredenheid en produktiwiteit beïnvloed te identifiseer. Laasgenoemde het egter een van die nadele verbonde aan semi-gestruktureerde onderhoude, naamlik taalverskille, benadruk (par. 3.4.4.2). Hierby wil die navorser byvoeg dat ook die onderwysvlak van die werknemers haar taak bemoeilik het. Ten einde hierdie nadele te oorkom, het die navorser goed gedink om die onderhoudsmetode aan te pas.

Die aangepaste metode het behels dat:

- Flitskaarte met hoofopskrifte en 'n beskrywing gebruik is.
- Die kaarte is aan die deelnemers verduidelik en is op 'n tafel voor hulle uitgelê.
- Die deelnemers is die geleentheid gegun om die kaarte te rangskik volgens die belangrikheid wat elke deelnemer aan die geïdentifiseerde menslike behoeftes toegevoeg het.

Hierdie vereenvoudigde metode het daartoe bygedra dat die deelnemers rustig oor die verskillende menslike behoeftes kon nadink, vrae ter verduideliking kon stel, en die orde daarvan kon bedink en wysig totdat hulle daarmee tevrede is. Dit het voorts die navorser in staat gestel om hul beredenerings waar te neem en verdere ongestruktureerde vrae daaromtrent te vra.

4.4.1 Maslow se behoeftes hiërgie

Maslow se teorie veronderstel dat 'n persoon eers daarna sal strew om die meer basiese behoeftes te bevredig voordat hy of sy daarna sal oorgaan om die behoeftes op die hoër vlakke te bevredig. Mense sal ook daarna strew om met die hiërgie op te beweeg en sodra 'n bepaalde behoefte dan bevredig is, hou dit op om die werknemer te motiveer (par. 2.3.3.1.1).

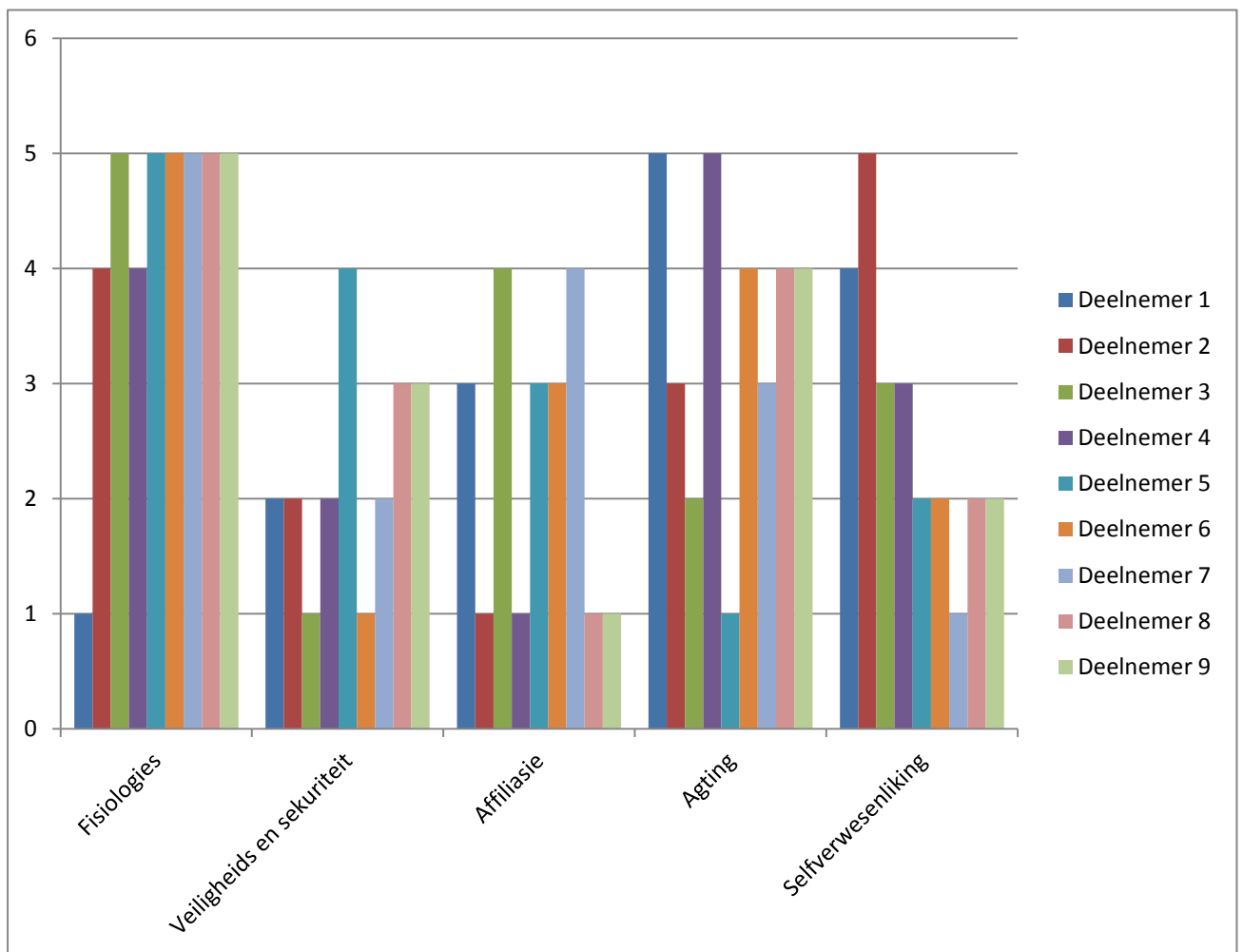
Die deelnemers is versoek om die menslike behoeftes, soos deur Maslow geïdentifiseer, volgens 'n skaal van 1 (die belangrikste) tot 5 (onbelangrikste) volgens hul eie ervarings te klassifiseer. Tabel 1 weerspieël elkeen se indeling.

Tabel 1: Maslow se behoeftes hiërgie

Deelnemers:	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fisiologiese behoeftes	1	4	5	4	5	5	5	5	5
Veiligheids-en sekuriteitsbehoefte	2	2	1	2	4	1	2	3	3
Affiliasiebehoefte	3	1	4	1	3	3	4	1	1
Agtingsbehoefte	5	3	2	5	1	4	3	4	4
Selfverwesenlikingsbehoefte	4	5	3	3	2	2	1	2	2

Die data versterk Maslow se teorie in die dat die mens se behoefte aan agting en respek op die vierde vlak lê (par. 2.3.3.1.1). In teenstelling met Maslow se teorie

rakende die mens se hiërargiese behoeftes, dui die data daarop dat die deelnemers 'n ander hiërargie rakende die oorblywende behoeftes voorstel.



Figuur 13: Grafiese uiteensetting van die deelnemers se insette rakende Maslow se behoeftesteorie

Op grond van die data bekom, kan Maslow se behoeftesteorie in hiërargie vorm as volg aangepas word:



Maslow

Deelnemers

Figuur 14: Aangepaste behoefte hiërargie

- a.1 Vir die deelnemers is die behoefte na veiligheids- en sekuriteitsbehoefte die belangrikste. As werknemers in klein sake-ondernemings sal hul gevolglik werksekuriteit vooropstel.
- a.2 Affiliasiebehoefte is die tweede belangrikste behoefte vir die deelnemers wat daarop dui dat hul 'n behoefte daaraan het om noue bande met hul werkgewers en medewerknemers te vorm, 'n aspek wat veral binne klein sake-ondernemings kan voorkom en gevolglik as rede gesien kan word waarom byna al die deelnemers sedert hul indiensneming by klein sake ondernemings werksaam is (par. 1.1 & 4.2.3).
- a.3 Die behoefte totselfverwesenliking is deur die deelnemers as die derde belangrikste komponent geïdentifiseer en onderstreep die feit dat werknemers, soos uitgewys deur Herzberg se motiveringsteorie (par. 2.3.3.1.2), geleenthede soek om te groei en deel wil wees van die besluitnemingsprosesse van ondernemings.
- a.4 Agtingsbehoefte word deur die werknemers as die vierde belangrikste behoefte gelys. Die behoefte sluit 'n positiewe selfbeeld, selfrespek en erkenning in.

- a. 5 Fisiologiese behoeftes word deur Maslow se teorie as die belangrikste behoefte geag, maar word deur die meerderheid van die deelnemers as die behoefte gesien wat laaste bevredig moet word.

Die feit dat die deelnemers se hiërargiese struktuur van menslike behoeftes van Maslow se voorstelling verskil ondersteun die argumente van beide Alderfer (par. 2.3.3.1.2) en Herzberg (par. 2.3.3.1.3), naamlik dat menslike behoeftes naasmekaar en nie noodwendig in 'n hiërargiese orde voorkom nie.

4.4.2 Herzberg se tweefaktorteorie

Die meeste deelnemers het aangedui dat hulle meer op innerlike as eksterne motiveringsfaktore steun. Gevolglik ondersteun hierdie data Herzberg se teorie, naamlik dat onderhoudsfaktore soos geld 'n mindere uitwerking op werknemers se produktiwiteit uitoefen as motiveringsfaktore soos persoonlike groei (Figuur 13). Dit sluit voorts aan by Grobler *et al.* (2002:7) se waarskuwing dat finansiële gewin alleen nie 'n genoegsame motiveringsfaktor is nie. Die meeste deelnemers het gereageer dat *...geld is belangrik, maar ek weet ek moet eers werk voordat ek kan geld kry.* Een deelnemer het egter erken dat produktiwiteit toeneem soos die salaris vermeerder *...die hoeveelheid geld wat ek ontvang bepaal hoe produktief ek by die werk is. Meer geld, meer produktiwiteit.*

4.4.3 McClelland se behoeftesteorie

McClelland se motiveringsteorie identifiseer drie menslike behoeftes (na prestasie, mag en affiliasie) wat gelyktydige vervulling vereis (par. 2.3.3.1.4). Volgens die deelnemers is die behoefte na prestasie die heel belangrikste. Deelnemers het in hierdie verband as volg gereageer: *Dit is vir my baie belangrik om suksesvol te wees. Ek is oop vir kritiek, solank ek net daaruit kan leer en myself kan verbeter. Ek hou van moeilike werk wat ek kan doen, dit maak my beter voel oor myself.*

Die behoefte aan mag is deur die deelnemers as die tweede belangrikste behoefte beskou. Deelnemers het uitgewys: *Ek wil nie noodwendig ander beheer nie, maar dit is lekker om 'n invloed op ander te kan hê. Ek sien dat ander graag dinge doen soos ek dit doen....as ek iets goed doen, dan volg hulle my voorbeeld, so ek kan nie my werk sleg doen nie.*

Affiliatiebehoefte, hegte verhouding met ander, is hier as die laaste behoefte geplaas. Die deelnemers het in hierdie verband gereageer dat: *ek moet eers my eie werk goed doen voordat ek kan staan en gesels...*, *Ja, dit is belangrik om goeie verhoudings met ander werkers te hê, maar dit is veel belangriker dat my werkgewer met my werk tevrede is.*

4.5 Kwalitatiewe data analise en interpretasie van die onderhoude

Tydens die analisering van die data het agt duidelike kategorieë, segmente of temas na vore getree waarvolgens die data georganiseer en gekodeer kon word (par. 3.5). Hierdie temas word vervolgens bespreek aan die hand van die data wat van die deelnemers ontvang is.

Tema 1: Werkstevredenheid in klein sake-ondernemings

Tema	Direkte aanhaling uit die onderhoude met die deelnemers
Werkstevredenheid	<p>...ek hou van my werk, ek kan met ander kommunikeer en ek sien elke dag verskillende mense....ek is tevrede.</p> <p>...ek werk lekker.</p> <p>...ek is gemaklik by die onderneming, ek hou nie van verandering nie en ek is seker ek het hier werk.</p> <p>...ek geniet dit by die onderneming.</p> <p>...die bestuur is altyd regverdig, ek word met waarde behandel...ek het nie 'n behoefte om 'n ander werk te soek nie.</p> <p>...die bestuur help my as ek finansiële sukkel en is goed vir my as persoon.</p>

Die volgende interpretasies word uit die data ten opsigte van werkstevredenheid binne klein sake-ondernemings gemaak. Die data ondersteun Viorel *et al.* (2009:324) (vgl. par. 2.2.4) en Noe *et al.* (2003:364) (vgl. par. 1.2) se menings dat, terwyl werks-ontevredenheid gewoonlik deur die werksomgewing asook die konteks

van die werk teweeg gebring kanword, werkstevredenheid van die werk self, die werkseleenthede en erkenning afhanklik is (par, 2.2.4).

Die data ondersteun voorts die belangrikheid van oop kommunikasiekanale soos aangedui deur Steyn (2007:55), Lee en Tsang (2002:595) (vgl. par. 2.3.2) asook Brenner en Lee (2014) (vgl. par. 2.4.2); werksekuriteit (par. 2.3.3.1.1); die buigsame bestuurstyle van klein sake-ondernemings (Besigheidstudies, 2015) (vgl. par. 1.1 & 5.5.1); regverdige behandeling (par. 2.3.3.2.2) asook ondersteuning vanaf die bestuur (Neog & Barua, 2014:308) (vgl. par. 2.6) ter bereiking van werkstevredenheid onder werknemers.

Tema 2: Die invloed van werksomstandighede en die –omgewing op die werknemer

Die toerusting en infrastruktuur in die onderneming is vir al die deelnemers belangrik.

Tema	Direkte aanhaling uit die onderhoude met die deelnemers
<p>Werkksomstandighede: toerusting en infrastruktuur in die onderneming</p>	<p>...as daar nie toerusting was nie sou ek nie my werk kon doen nie.</p> <p>...ek sal net sekere take kan voltooi.</p> <p>...die toerusting maak my werk makliker.</p> <p>...as die toerusting nie werk nie weet ek nie hoe om my werk goed te doen nie...sonder die toerusting sal ek swak werk lewer.</p>

Volgens Opperman (2002) (vgl. par. 2.4.1) maak die toerusting beskikbaar binne onderneming 'n groot deel uit van die onderhoudsfaktore wat deur Herzberg (par. 2.3.3.1.3) geïdentifiseer is om 'n invloed uit te oefen op veral die produktiwiteit van 'n onderneming. Die data bevestig Du Toit *et al.* (2007:245) (vgl. par. 2.3.3.1.3) se opmerking dat die werksomstandighede waaronder werknemers werk inderdaad 'n faktor is wat tot werkstevredenheid, 'n positiewe ingesteldheid en hoër moraal onder werknemers kan lei. Dit ondersteun voorts Manzoor (2012:5) (vgl. par. 2.4.3)

sesiening dat die werksomstandighede van werknemers een van die belangrikste faktore is wat hul motivering beïnvloed (par. 5.5.2).

Tema 3: Waardes, sisteme en prosedures binne die onderneming

Tema	Direkte aanhaling uit die onderhoude met die deelnemers
Werkomgewing: waardes, sisteme en prosedures in die onderneming	<p>...die reëls in die onderneming is beide goed en sleg vir my.</p> <p>...dit is vir my baie belangrik...dit laat ons as 'n span saam werk en dan word die werk gedoen.</p> <p>...die waardes, sisteme en prosedures is baie belangrik...dit skep orde in die onderneming.</p> <p>...as daar geen reëls was nie sou ek nie geweet het wat van my verwag word nie...ons sou almal hulle eie ding doen.</p> <p>...die kommunikasie in die onderneming is beter.</p> <p>...die reëls gee my leiding.</p>

Die interpretasie van die data wat op vraag 3 bekom is bevestig dat die bestuur van 'n onderneming hul bestuurstrategieë, -beleide en doelwitte aan hulle werknemers moet kommunikeer (Arnoldset *al.*, 2010:87) (vgl. par. 2.3.2) weens die potensiaal daarvan om rigting en leiding te gee asook om sekerheid onder werknemers te kweek. Dit beaam voorts Janssen (2005:576) (vgl. par. 2.4.1) se siening, naamlik dat die werksomgewing en aldus die produktiwiteit en kwaliteit werk van werknemers beïnvloed word deur die prosesse en sisteme wat binne 'n onderneming gevolg word.

Die feit dat een van die deelnemers klem geplaas het op die vermoë van vasgestelde reëls binne 'n onderneming om groepswerk en aldus 'n gevoel van samehorigheid te bevorder ondersteun Viorel *et al.* (2009:326) (vgl. par. 2.4.5) se mening dat gesonde groepsverhoudinge werknemers se moraal en produktiwiteit verhoog.

Alhoewel van die deelnemers aangedui het dat hulle nie juis van reëls en regulasies hou nie, was almal dit eens dat die bestaan daarvan noodsaaklik is vir die sukses van die onderneming en aldus die bereiking van die onderneming se doelwitte. Hierdie interpretasie is in lyn met die bevindinge van Steyn (2006:136) asook Delmar en Wiklund (2002:437) wat klem plaas op die feit dat werknemers begelei en bestuur moet word om die visie, missie, doelwitte en besigheidstruktuur van 'n onderneming te verstaan en hul eie te maak (par. 2.3.1).

Die belangrikheid van die handhawing van waardes en norme binne 'n onderneming is beklemtoon as synde werknemers te help om eerlik te wees wat opsigself vertrou inboesem. Hierdie uitlating is in lyn met Manzoor (2012:5) se identifisering van die vervulling van die mens se agtingsbehoefte, naamlik om vertrou, gerespekteer, erken en gewaardeer te word (par. 2.3.3.1.1).

Tema 4: Medewerknemers

Vanuit die onderhoude is dit duidelik dat die deelnemers beide positief en negatief deur hulle medewerknemers beïnvloed word. Sommige van die deelnemers word nie sommer deur hulle medewerknemers beïnvloed nie.

Tema	Direkte aanhaling uit die onderhoude met die deelnemers
Medewerknemers	<p>...my medewerknemers het positiewe en negatiewe invloede op my.</p> <p>...as ons lekker saam werk as 'n span ek voel ek wil hulle help.</p> <p>...as ons kwaadis vir mekaar dan is dit nie lekker om by die werk te wees nie.</p> <p>...dit is vir my belangrik om met my medewerkers oor die weg te kom.</p> <p>...my medewerkers beïnvloed my nie veel nie.</p> <p>...ek hou van my medewerkers...ons werk lekker saam en</p>

	<p>praat oor verskillende goed.</p> <p>...ek word nie sleg beïnvloed deur ander nie want ek weet ek het 'n verantwoordelikheid teenoor my werkgever en die onderneming.</p>
--	---

Uit die respons tot hierdie vraag is dit duidelik dat die deelnemers beide positief en negatief deur hulle medewerkers beïnvloed word. Die positiewe invloede wat deur die deelnemers ervaar word is die feit dat dit lei tot samewerking, goeie verhoudinge, kommunikasie ter oplossing van probleme en die neem van beheer en hulle aanmoedig om mekaar te help wat tot verhoogde produktiwiteit kan lei.

Die teenoorgestelde is egter dat medewerkers die deelnemers soms kwaad maak wat 'n negatiewe atmosfeer in die werksplek skep wat tot onproduktiwiteit aanleiding gee. Van die deelnemers het egter aangedui dat hul medewerkers onbelangrik is aangesien hul enigste doel is om die werkgever tevrede te stel en dat hul beslis nie by medewerkers betrokke wil wees wat ander waardes en norme as hulself nastreef nie.

Tema 5: Finansiële voordele as motiveringsfaktor

Tema	Direkte aanhaling uit die onderhoude met die deelnemers
Finansiële voordele: invloed van salaris en bevorderingsmoontlikhede	<p>...dit is vir my belangriker om eers goeie werk te lewer en dan betaal te word.</p> <p>..die geld is belangrik maar ek weet ek moet eers werk voordat ek kan geld kry.</p> <p>...die hoeveelheid geld wat ek ontvang bepaal hoe produktief ek by die werk is.</p> <p>...my salaris beïnvloed my nie te veel nie...ek doen die werk omdat ek daarvan hou.</p> <p>...dit het op die oomblik geen invloed op my nie.</p>

Die meerderheid van die deelnemers het 'n direkte verband tussen werkslewing (die kwaliteit, gehalte en hoeveelheid daarvan) en die ontvangs van 'n salaris uitgewys. Alhoewel die meeste klem geplaas het op die feit dat hul werksvermoëns en uitsette hul salaris bepaal of selfs daartoe mag lei dat hulle afgedank word, was een deelnemer van mening dat haar salaris haar uitsette dikteer. Geen van die deelnemers het veel ag geslaan op bevorderingsmoontlikhede nie deur dit bloot as 'n erkenning van die werkgewer se kant af te beskou.

Tema 6: Werksekuriteit

Tema	Direkte aanhaling uit die onderhoude met die deelnemers
Werksekuriteit	<p>...as ek nie werk het gaan ek sukkel om te lewe.</p> <p>...ek moet weet of ek 'n werk het want ek het die geld nodig.</p> <p>...om te weet of ek 'n werk het is belangrik want dan kan ek lewe...ek sal my huur en skuld kan betaal...ek sal kan beplan vir die maand.</p> <p>...ek sal stres as ek nie weet of ek 'n werk het nie...dit is vir my lekker om in die oggend op te staan en te weet ek het 'n doel en 'n werk wat vir my wag.</p> <p>...dit is vir my lekker om te weet wat my vaste salaris is en ek kan maandeliks daar volgens beplan.</p>

Al die deelnemers was dit eens dat werksekuriteit vir hulle uiters belangrik is. In die afwesigheid van sodanige sekuriteit en 'n vaste inkomste sal hulle sukkel en stres of spanning ervaar weens die feit dat hulle nie hul uitgawes sal kan dek nie en nie vir die toekoms kan beplan of volgens 'n vaste begroting sal kan leef nie. Voorts is daarop gewys dat werksekuriteit aan hul 'n persoonlik doel in die lewe gee (par.5.5.4).

Tema 7: Die invloed van die bestuur van die onderneming

Die invloed van 'n klein sake-onderneming se bestuur het duidelik na vore gekom gedurende die onderhoude met die deelnemers. Die bestuur het beide 'n positiewe-7(1) en negatiewe 7(2) invloed op die deelnemers gehad. Al die deelnemers het gevind dat hulle die geleentheid gegun word om self besluite te neem 7(3), en dat hulle harder werk as die bestuur van die klein sake-onderneming teenwoordig is 7(4).

Tema	Nommer	Direkte aanhaling uit die onderhoude met die deelnemers
Invloed van bestuur	7(1)	<p>...die bestuur help my as ek onder druk is of reël dat iemand my kom help.</p> <p>...die bestuur is goed vir my as mens...sy motiveer my.</p> <p>...die bestuur het my gelear van 'n begroting.</p> <p>...die bestuur lei my en leer my dinge oor besigheid.</p>
	7(2)	<p>...ek kry nie altyd genoeg tyd om my take te voltooi nie.</p> <p>...ek voel sleg as die bestuur my uitwys op my foute...ek voel dan ek kan nie my werk reg doen nie.</p> <p>...ek moet soms op twee plekke gelyktydig wees.</p>
	7(3)	<p>...ja...ek voel goed en belangrik in die onderneming.</p> <p>...ja...die bestuur vertrou my om self besluite te neem.</p> <p>...ek is nie altyd gemaklik om self besluite te neem nie.</p>

	7(4)	<p>...ek is gewoon daaraan om hard te werk of die bestuur daar is of nie.</p> <p>...ek het sekere take en pligte wat gedoen moet word in 'n dag...ek doen dit of die bestuur by die werk is of nie.</p> <p>...ek werk verseker harder want dan word ek dop gehou.</p> <p>...ek werk harder as die bestuur nie in die onderneming is nie....ek moet my medewerknemers se werk ook dan doen.</p> <p>...ek werk nie harder nie...ek is net meer paraat.</p>
--	-------------	--

Vanuit die onderhoude is daar gevind dat die bestuur van 'n onderneming beide 'n positiewe en negatiewe invloed op die deelnemers het. Onder die positiewe elemente sorteer aspekte soos dat die bestuur help as die werknemers onder druk verkeer, goed vir hulle as mense is, leiding neem en werknemers baie leer soos om by begrotings te hou, foute aanspreek en regstel, ondersteuning en beskerming verleen asook bydra tot die verbetering van hul motivering.

Die negatiewe elemente van bestuurskant was baie minder. Hieronder is aangeleenthede soos dat druk op hulle geplaas word ten opsigte van produktiwiteit terwyl hulle nie genoeg tyd het om al hul werk te verrig nie en nie altyd iemand in diens neem om hulle by te staan nie. Van die deelnemers het uitgewys dat van hulle verwag word om "orals te wees" en dat die bestuur hul op hul foute wys wat hulle laat voel dat hulle nie goed genoeg na instruksies luister nie.

Ten opsigte van die deelname tot besluitnemingsprosesse, het al die deelnemers aangedui dat hulle wel by besluitnemingsprosesse betrek word, wat hulle goed, belangrik, trots en in beheer laat voel. Hierby is gevoeg dat deelname aan die neem van besluite dui op vertroue wat die bestuur in hul werknemers plaas, hulle die geleentheid bied om leiding te neem, hul opinies te lig en hulle leer om vir hulself te dink. Sodanige deelname is voorts as belangrik beskou omrede dit aan werknemers sekerheid verskaf.

Wat die verhouding tussen werksuitsette en die bestuur se teenwoordigheid aanbetref was die meeste werknemers dit eens dat hulle uitsette nie deur die bestuur se teenwoordigheid of afwesigheid geaffekteer word nie. Van die deelnemers het egter tog gereageer dat hulle meer paraat is en harder werk aangesien die bestuur hulle dophou. Een deelnemer het uitgewys dat sy harder werk in die afwesigheid van die bestuur aangesien sy dan die leiding neem om te verseker dat die uitsette dieselfde bly.

Na gelang van die bostaande bevindinge kan daar gesê word dat die werknemers dieselfde gehalte werk lewer as die bestuur van die onderneming teenwoordig is as wanneer hulle nie teenwoordig is nie. Hierdie data is lyn met die deelnemers se reaksie op McClelland (par. 4.3.3) se behoefte teorie, naamlik dat hul behoefte aan prestasie uiters belangrik is. In die toets was dit duidelik dat die nege deelnemers die behoefte aan prestasie as die belangrikste ag. Die deelnemers vind dit belangrik om suksesvol te wees, om hulle werk te voltooi en om goeie werk te lewer. Hier is dit vir die navorser duidelik dat die deelnemers betroubaar is en die onderneming se beste belange op die hart dra.

Tema 8: Regverdige behandeling

Tema	Direkte aanhaling uit die onderhoude met die deelnemers
Regverdige behandeling	<p>...ek voel almal moet dieselfde behandel word.</p> <p>...die onderneming kan nie vir sekere werknemers sekere voordele gee en nie vir ander nie.</p> <p>...almal moet dieselfde behandel word anders skep dit 'n onaangename atmosfeer in die onderneming en konflik tussen die werknemers.</p> <p>...ek verstaan as my medewerknemers en die bestuur ander ooreenkomste tussen mekaar het en so 'n werknemer het ander voordele.</p>

Al die deelnemers het aangedui dat dit vir hulle belangrik is dat almal in die onderneming dieselfde behandeling moet ontvang aangesien almal gelyk is en die een nie beter as die ander een as mens is nie. Een deelnemer het selfs uitgewys dat hy sal voel dat daar op hom "gepik" word as hy anders behandel sou word. In die lig hiervan het die deelnemers daarop gedui dat onregverdigheid lei tot onenigheid, die skep van 'n onaangename atmosfeer, konflik veroorsaak en selfs tot swakker dienslewering aanleiding sal gee. Een deelnemer het egter aangedui dat ongelyke behandeling regverdigbaar is indien 'n werknemer 'n ooreenkoms met die onderneming het wat daartoe sal lei dat hy/sy anders behandel moet word.

4.6 Opsommende opmerkings

Die wyse waarop die data binne die raamwerk van die gestelde doelwitte van hierdie studie ontleed is, is in hierdie hoofstuk beskryf. Aantekeninge is gemaak rakende die subjektiewe beleving van die deelnemers binne hul unieke werksomgewingsoos dit tydens die onderhoude na vore gekom het. Hierdie data is geanaliseer ten einde ooreenstemmende data te identifiseer waaruit verskillende kategorieë van data kon voortvloei. Agt verskillende temas is geïdentifiseer en elkeen van hierdie kategorieë is afsonderlik verduidelik deur op die response vanaf die deelnemers te let en dit ooreenkomstig te interpreteer.

Ten einde die teenwoordigheid van die steekproef ten opsigte van die breër populasie te beklemtoon is die geografiese inligting van die deelnemers ten opsigte van geslag, ras, ouderdom en werkservaring voorts weergegee. Weens die numeriese aard van die data is hierdie inligting numeries weergegee alhoewel die navorser bewus is van die feit dat so 'n weergawe eie aan 'n kwantitatiewe navorsingsontwerp is. Die deelnemers se response is egter eg volgens 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp woordeliks weergegee.

Dit was ook vir die navorser belangrik om die deelnemers se begrip en insette rakende die motiveringsteorieë van Maslow, Herzberg en McClelland weer te gee in die lig van die feit dat menslike behoeftes en die bevrediging daarvan 'n groot rol speel tydens die motivering van werknemers.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word 'n samevatting van die kernelemente van die vorige vier hoofstukke eerstens voorsien. Daarna word klem geplaas op die bevindinge wat tydens die studie gemaak is. Op grond van dié bevindinge word sekere aanbevelings vir verdere studie op hierdie navorsingsgebied aangedui terwyl spesifieke tekortkomings, wat met hierdie studie ondervind is, uitgewys word. Desnieteenstaande, word die bydrae wat hierdie studie kan lewer tot die versterking van klein sake-ondernemings in die Vaaldriehoek beklemtoon.

5.2 Samevatting van die studie

Hierdie oorsig van die studie dui kortliks op die hooftrekke van die vorige 4 hoofstukke.

5.2.1 Hoofstuk 1

In hoofstuk 1 is 'n inleiding gegee om die studie te oriënteer, terwyl die belangrikheid van klein sake-ondernemings vir ekonomiese groei beklemtoon is. Die literatuurstudie wat hierop gevolg het, het 'n agtergrond geskilder rakende die beskikbare resente en relevante inligting op die navorsingsgebied van hierdie studie. Vanuit die literatuurstudie is 'n probleemstelling geïdentifiseer in lyn waarmee navorsingsvrae geformuleer is wat rigtinggewend ten opsigte van die hele studie was. Die rasional van die studie is voorts verduidelik, terwyl die oorhoofse doel asook die spesifieke doelwitte van die studie duidelik uiteeneengesit is. Aansluitend, is die navorsingsvraag wat beantwoording verdien, gestel.

Ten einde die navorsingsvraag te beantwoord en die doelwitte van die studie te bereik, is verduidelik dat 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp met 'n empiriese benadering gebruik sou word. Hierna is die populasie geïdentifiseer en kortliks verduidelik hoe die steekproef bepaal sou word. Die feit dat die kwalitatiewe navorsingsontwerp as oorhoofse plan gedien het vir die selektering van die data-

insamelings- en data-analiseringsprosesse asook vir die versekering van die betroubaarheid en geldigheid van die data, is ook uitgelig.

Nadat die motivering en die resenteheid van die studie beklemtoon is, is aandag voorts geskenk aan elemente verbandhoudend tot navorsing etiek. Hoofstuk 1 is afgesluit met 'n verduideliking aangaande die wyses waarop die doel van hierdie studie in die verdere hoofstukke ge-operasioneel sou word.

5.2.2 Hoofstuk 2

In hoofstuk 2 is verslag gedoen van die inligting wat tydens 'n omvangryke literatuurstudie bekom is. Daar is, in die eerste deel van die hoofstuk, fokus geplaas op die beskrywing van al die kern konsepte wat deel uitmaak van hierdie studie. Hierna is motivering en die impak van werknemers op klein sake-ondernemings sowel as die rol van die bestuur van klein sake-ondernemings ten opsigte van die motivering van hul werknemers, bespreek.

Relevante motiveringsteorieë, wat of 'n inhoudsbenadering of 'n prosesbenadering tot motivering volg, is ondersoek wat in hoofstuk 4 toegepas is. In die laaste deel van hoofstuk 2 is aandag geskenk aan die verhouding tussen werkstevredenheid en produktiwiteit asook tussen motivering en die produktiwiteit van werknemers binne klein sake-ondernemings.

5.2.3 Hoofstuk 3

Die wetenskaplike ontwerp, naamlik 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp, wat in hierdie studie gebruik is om die oorhoofse navorsingsvraag te beantwoord, is in hoofstuk 3 beskryf. Die gebruik van 'n kontekstuele navorsingstrategie om die doelwitte van die studie te bereik, die navorsingsterrein af te baken en die teikenpopulasie te identifiseer, is ook bespreek. Voorts is verduidelik waarom ewekansige steekproefneming as metode gebruik is om die deelnemers tot hierdie studie te selekteer.

Hierna is die redes waarom semi-gestruktureerde onderhoude as kwalitatiewe data-insamelingsmetode gekies, aangedui. Weens die essensie van die data-analiseringsproses vir die korrektheid van die data wat versamel is, is in-diepte

verduidelik hoe die data voorberei, geanaliseer en uiteindelik in 'n verslag opgeteken is. Die navorser het voorts in hierdie hoofstuk ook aangedui hoe die geldigheid en betroubaarheid van die inligting verseker is.

5.2.4 Hoofstuk 4

Die wyse waarop die data binne die raamwerk van die gestelde doelwitte van hierdie studie ontleed is, is in hoofstuk 4 beskryf. Daar is verduidelik dat aantekeninge tydens die onderhoude gemaak is rakende die unieke ervarings van die deelnemers binne hul onderskeie werksomgewings. Nadat die data geanaliseer is, is 8 temas geïdentifiseer wat elk afsonderlik aan die hand van die response van die deelnemers, bespreek en geïnterpreteer is.

Die deelnemers se begrip en insette rakende die motiveringsteorieë van Maslow, Herzberg en McClelland is voorts weergegee weens die belangrikheid daarvan vir die volgehoue motivering van werknemers. Die geografiese inligting van die deelnemers is voorts in hoofstuk 4 weerspieël ten einde die verteenwoordigendheid van die data te verseker.

5.3 Bevindinge vanuit die literatuurstudie

Die navorser maak vanuit die in-diepte literatuurstudie waarvoor verslag in hoofstuk 2 gedoen is, die volgende bevindinge:

5.3.1 Entrepreneur/Entrepreneurskap

Cross en Travaglione (2003:224) sowel as Barringer en Ireland (2008:5) beskou 'n entrepreneur as 'n persoon wat oor die nodige uitvoerende intelligensie beskik om geleenthede in die mark te identifiseer (par. 2.2.1). Hierdie geleentheid word deur die entrepreneur in lewensvatbare ondernemings omskep deur verantwoordelikheid te aanvaar vir die verkryging en beskikbaarheidstelling van al die nodige hulpbronne (finansies, mense, 'n ondernemingsmodel, 'n strategie). 'n Entrepreneur beskik gevolglik oor 'n unieke persoonlikheid wat gekenmerk word deur kreatiwiteit, dryfkrag en die bereidheid om risiko's te neem (Cross en Travaglione (2003:224) (vgl. par. 2.2.1).

5.3.2 Klein sake-ondernemings

'n Klein sake-onderneming word deur 'n onafhanklike persoon besit en word deur een of 'n paar persone bestuur en gefinansier (Hatten, 1997:6; Storey, 1994:9) (vgl. par. 2.2.2). Klein ondernemings word deur die Die Wysigingswet op die Wet van Nasionale Klein Sake-Ondernemings (26 van 2003) (vgl. par. 2.2.2) beskou as 'n onderneming met 20 tot 50 werknemers en 'n omset van tussen R 1 miljoen en R 13 miljoen per jaar.

5.3.3 Motivering

Motivering is deur Ströh (2001:60) (vgl. par. 2.2.3) beklemtoon as die innerlike energie, optredes of bewegings wat 'n persoon tot die bereiking van gestelde doelwitte aanspoor. Terwyl intrinsieke motivering deur inherente faktore beïnvloed word ekstrasieke motivering deur faktore buite die persoon gedikteer. Eksterne motivering moet gevolglik daarop gemik wees om innerlike motivering te weeg te bring (par. 2.3.3.1.3).

5.3.4 Werksbevrediging

Werksbevrediging word beskryf as die mate waartoe 'n persoon sy werk geniet. Terwyl werksontevredenheid kan deur die werksomgewing beïnvloed word, word werkstevredenheid deur die werk self, die werksgeleenthede, die bereikbaarheid van doelwitte, erkenning en persoonlike beïnvloed (Viorel *et al.*, 2009:324) (vgl. par. 2.2.4).

5.3.5 Produktiwiteit

Siende dat gemotiveerde en tevrede werknemers geneig is om meer doelgerig, entoesiasies en produktief is, bestaan 'n direkte verband tussen die motivering van werknemers, hul tevredenheid en produktiwiteit (par. 2.2.5). Weens die belangrikheid van die optimale produktiwiteit vir die sukses en voortbestaan van klein sake-ondernemings (par. 2.2.5 & 2.5) moet faktore wat tot negatiewe gedrag een oneffektiwiteit lei so gou moontlik geïdentifiseer en ge-elimieer word terwyl faktore wat tot verhoogde produktiwiteit lei voortdurend gestimuleer moet word.

5.3.6 Die impak van werknemers op die klein sake-onderneming

As die persone wat by uitstek verantwoordelik is vir die uitsette van klein sake-ondernemings, is werknemers 'n sleutelfaktor wat die sukses, mededingendheid en vooruitgang van sulke ondernemings bepaal (par. 1.1; 2.3.1 & 4.4).

5.3.7 Die bestuur van 'n klein sake-onderneming se rol in die motivering van werknemers

Die motivering van werknemers is van kardinale belang vir enige onderneming. In hierdie verband is dit die taak van klein sake-ondernemings se bestuur om alle kommunikasiekanale tussen die bestuur en werknemers so effektief as moontlik te hou. Besigheidstrategieë, beleide en doelwitte moet nie alleenlik aan werknemers gekommunikeer word nie, maar werknemers moet ook die geleentheid gegun word om optimaal deel te neem aan die opstel daarvan. Laasgenoemde sal verseker dat die onderneming se doelwitte deur beide die bestuur en werknemers gedeel word wat die verwesenliking daarvan verhoog (par. 2.3.2 & 4.4).

5.3.8 Inhoudsbenadering tot motivering

Maslow (par. 2.3.3.1.1), Alderfer (par. 2.3.3.1.2) en McClland (par. 2.3.3.1.4) se motiveringsteorieë fokus almal op die behoeftes van die mens wat vervulling vereis en dus effektief as motivering gebruik kan word. McClland se prestasiebehoeftes stem ooreen met Maslow se selfaktualisering behoeftes en is in lyn met Herzberg (par. 2.3.3.1.3) se motiveringsfaktore. Hierdie ooreenstemming lei daartoe dat werknemers wat meer prestasiegedrewe is en selfverwesenliking nastreef deur die motiveringsfaktore van Herzberg gemotiveer sal word. Werknemers wat klem plaas op ander behoeftes sal hoogs waarskynlik tot hoër produktiwiteit aangespoor word deur op die onderhoudsfaktore van Herzberg te konsentreer.

5.3.9 Prosesbenadering tot motivering

Hierdie benadering tot motivering plaas klem op die prosesse en die sielkundige dryfveer wat 'n effek op die motivering van werknemers het. Motiveringsteorieë wat dié benadering volg is gevolglik meer bruikbaar vir ondernemings aangesien dit 'n meer realistiese beginsels rakende motivering tegnieke insluit. Die prosesbenadering

is meer kompleks as die inhoudsbenadering siende dat individue verskillende behoeftes het wat met die verloop van tyd verander. Daar word ook vasgestel waarom individue daarna strewende om hulle behoeftes te bevredig. Hierdie benadering word deur beide die verwagtings- (par. 2.3.3.2.1) en regverdigheid teorie (par. 2.3.3.2.2) gevolg.

5.3.10 Die werksomgewing

Die literatuurstudie het bewys gelewer van die impak wat die werksomgewing op die werknemers het en het so-ook aanleiding gegee tot die verhoging van werknemers se produktiwiteit en die algehele verbetering van 'n onderneming se uitsette (par. 2.4.1).

5.3.11 Die werksomstandighede

Biologiese, kulturele en omgewingsomstandighede het 'n groot invloed op 'n persoon se gedrag en kan beskou word as een die belangrikste motiveerders om deur die bestuur gebruik te word. Faktore wat grotendeels die werksomstandighede bepaal is die heersende leierskapstyl van 'n onderneming, die verhoudinge wat tussen groepe werknemers bestaan asook die beskikbaarheid van ondersteuningsnetwerke (par. 2.4.3).

5.3.12 Deelname aan besluitnemingsprosesse

Die literatuurstudie 'n het 'n direkte verband tussen 'n werknemer se deelname aan besluitnemingsprosesse en die verhoging in werktevredenheid en produktiwiteit aangedui. Daar is verder bevind dat werknemers tot effektiewe deelname bemagtig kan word om sodoende meer verantwoordelikheid vir hul uitsette te neem (par. 2.4.4).

5.3.13 Ekonomiese voordele

Verskeie outeurs (par. 2.4.6) het op die belangrikheid van monetêre vergoeding as motiveringsfaktor gedui. Geldelike voordele moet egter nie as die enigste motiveringsfaktor gebruik word nie en ondernemings moet in gedagte hou dat salaris pakkette aan poste gekoppel moet word en dat ekstra betalings of bonusse volgens prestasie moet geskied ten einde verhoogde produktiwiteit te bekom.

5.3.14 Stres

Stres ontstaan sodra 'n interaksie tussen die mens en sy/haar omgewing bestaan wat spanning op sy/haar fisiese en emosionele welstand plaas. Stres het 'n dramatiese effek op 'n werknemer se produktiwiteit en dra daartoe by dat werknemers nie die onderneming se doelwitte kan bereik nie (Khattak *et al.*, 2011:812) (vgl. par. 2.4.7).

5.3.15 Die verhouding tussen motivering en produktiwiteit

Gemotiveerde en tevrede werknemers lewer 'n beter en groter bydrae tot die verhoging van 'n onderneming se ontwikkeling, produktiwiteit, effektiwiteit en kwaliteit (Curtis, 2012) (vgl. par. 2.5). Die motivering van werknemers is die beste manier om verhoogde produktiwiteit te bekom, dit dien as die stimuli wat hoër produktiwiteit aanspoor, en is die dryfkrag agter die effektiewe uitvoering van take ter bereiking van optimale produktiwiteit.

5.3.16 Faktore wat werksbevrediging beïnvloed

Salarisse en ander geldelike voordele, soos gestel deur Parvin en Kabir (2011:115) asook Neog en Barua (2014:312) (vgl. par. 2.6), het 'n invloed op die werksbevrediging van werknemers. Die aard van die werk, die werksomgewing en –omstandighede, leierskap- en bestuurstyl van 'n onderneming, die kultuur, die bemagtiging van werknemers en werknemers se betrokkenheid in die onderneming, speel voorts almal 'n belangrike rol (Saeed *et al.*, 2013:1476).

5.4 Bevindinge vanuit die empiriese navorsing en data

Vanuit die versamelde data kan die bevinding gemaak word dat die meeste van die deelnemers intrinsiek gemotiveer word. In lyn hiermee is vir die deelnemers belangrik om as persoon en werknemer te groei, om suksesvol te wees en om gestelde doelwitte te bereik. Nie net wil die deelnemers na hulself omsien nie, maar hulle het ook 'n sin van meegevoel teenoor hulle medewerknemers. Die verhoudinge wat hier geskep word is vir hulle belangrik en dit dra by tot die deelnemers se motivering.

Die trefkrag van werksekuriteit kan nie misken word nie. Dit is uiters belangrik vir ondernemings om te weet dat net 'n bietjie twyfel by 'n werknemer kan lei tot ontevredenheid, verlaagde produktiwiteit en verswakte dienslewering. Die erkenning wat die deelnemers van hul mede-werknemers ontvang is redelik belangrik. Die deelnemers het nie 'n sterk behoefte om ander te beheer nie, maar wil wel 'n goeie invloed op mekaar hê. Aangesien die deelnemers reeds werk het en verseker is van hulle werk, is hulle basiese behoeftes reeds vervul en is dit nie meer 'n dryfkrag vir die deelnemers nie. Hierdie behoeftes moet egter steeds vervul word.

5.5 Bevindinge ten opsigte van die navorsingsvrae

Die volgende bevindinge word deur die navorser gemaak rakende die doel van die studie deur te let op die literatuurstudie, die kwalitatiewe data-analise en die data.

5.5.1 Hoekom werk jy al solank by dieselfde onderneming?

'n Wye verskeidenheid antwoorde het voortgekom vanuit die data. Sommige van die deelnemers is lank werksaam by een onderneming weens die feit dat hulle werk vir hulle gunstig is. Die tipe onderneming (klein sake-onderneming) en die medewerknemers dra ook by tot die gunstigheid van die werksomstandighede (par. 4.5).

5.5.2 Hoe beïnvloed die werksomstandighede en –omgewing jou?

a. Die tegnologiese omgewing (toerusting en infrastruktuur in die onderneming)

Die beskikbaarheid van toerusting is vir die deelnemers uiters belangrik. Al die deelnemers het dit duidelik gestel, dat as hulle nie die nodige toerusting tot hulle beskikking gehad het nie, hulle nie die gewenste uitset vlakke en kwaliteit sou bereik het nie (par. 4.5).

b. Die ondernemings omgewing (die onderneming se waardes, sisteme en prosedures)

Al die deelnemers is dit eens dat waardes, sisteme en prosedure belangrik is vir die voortbestaan van 'n onderneming (par. 4.5). Alhoewel van die waardes, sisteme en

prosedures soms in die pad van die deelnemers staan vir die voltooiing van hulle take, word dit tog as noodsaaklik beskou.

c. Die menslike omgewing (medewerknemers)

Die bevindinge vanuit die onderhoude sluit aan by die bevindinge wat vroeër opgemerk is ten opsigte van Maslow se behoeftes hiërargie. Daar is gevind dat die behoefte aan affiliasie die belangrikste vir die deelnemers is.

5.5.3 Hoe beïnvloed salaris en bevordering jou werk?

Die interpretasie van hoe salarisse die deelnemers se werk beïnvloed sluit aan by die bevinding wat vroeër aan die hand van Herzberg se tweefaktorteorie gemaak is. Die oorgrootte meerderheid van die deelnemers het aangedui dat hul werkspreslasie hul salaris moet regverdig. Die afleiding wat hieruit gemaak word is dat werknemers binne klein sake-ondernemings integriteit het en goeie mense is wat werk vir wat hulle wil hê (par. 4.4.2).

5.5.4 Hoe beïnvloed werksekuriteit jou werk?

Die bevindinge, wat gemaak is na die onderhoude gevoer is, naamlik dat werksekuriteit vir die deelnemers belangrik is, sluit aan Maslow se behoeftes hiërargie. Die deelnemers het die behoefte aan veiligheid en sekuriteit as die tweede belangrikste behoefte gelys, na die behoefte aan affiliasie.

5.5.5 Hoe beïnvloed die bestuur van die onderneming jou werk?

Die deelnemers het 'n gunstige ervaring met die bestuur van die ondernemings. Die bestuur is behulpsaam, verstaan die deelnemers, gee leiding en skep geleenthede vir die deelnemers om te groei.

5.5.6 Hoe beïnvloed regverdigheid in die onderneming jou werk?

Al die deelnemers het beaam dat dit vir hulle belangrik is dat alle werknemers regverdig en op gelyk behandel moet word om konflik te voorkom.

5.6 Aanbevelings

Die volgende aanbevelings deur die navorser word gemaak na aanleiding van die bevindinge vanuit die studie.

5.6.1 Aanbevelings vir die bestuur van klein sake-ondernemings

Die bestuur van klein sake-ondernemings moet die nodige opleiding ontvang. Hulle moet kan identifiseer watter tipe werknemer in die onderneming sal pas en ook hoe om die werknemer se potensiaal te ontgin en tot voordeel van beide die werknemer en die onderneming te gebruik.

5.6.2 Aanbevelings ten opsigte van die impak van werknemers op 'n klein sake-onderneming

Ten einde te verseker dat die werknemer die onderneming se beeld bevorder en bydra tot die verbetering van die onderneming moet die onderneming sorg dra ten opsigte van die aanstelling van werknemers. Die werknemers is die belangrikste hulpbron in enige onderneming, maar dit kan ook die mislukking van die onderneming beteken.

5.6.3 Aanbevelings vir die motivering van werknemers in 'n klein sake-onderneming

Ondernemings moet besef dat werknemers unieke individue is wat verskillende behoeftes het wat selfs met verloop van tyd kan verander. Alhoewel dit goed is om werknemers as 'n span te behandel, moet aandag geskenk word aan elke werknemer as individu. Die bestuur van die onderneming moet tyd neem om elkeen van sy werknemers as persoon te leer ken en goeie vertrouwensverhouding op te bou.

5.6.4 Aanbevelings vir die verbetering van produktiwiteit van werknemers in 'n klein sake-onderneming

Eers as die bestuur van die onderneming weet wie elkeen van sy werknemers as persoon is, kan die werknemers gemotiveer word. 'n Gemotiveerde werknemer lewer beter diens aan die onderneming en bevorder so ook hulle produktiwiteit.

5.7 Tekortkominge van die studie

Tydens die verloop van die studie, het die navorser die volgende tekortkominge opgemerk:

- As gevolg van die klein groep deelnemers kan die bevindinge nie veralgemeen word tot die hele populasie nie.
- Die ongeletterdheid van die deelnemers het die onderhoude bemoeilik en die navorser moes aan kreatiewe maniere dink om die nodige inligting in te samel.
- Al die deelnemers is reeds vir jare in diens van klein sake-ondernemings, behalwe een, en dit het duidelik in die onderhoude na vore gekom dat die deelnemers se basiese behoeftes reeds vervul is en dat hulle vergeet het hoe dit voel om werkloos te wees en dat daar nie aan hulle basiese behoeftes vervul kan word nie.

5.8 Aanbevelings vir verdere navorsing

Die daarstelling van definitiewe stappe wat deur klein sake-ondernemings gevolg kan word om hul werknemers te motiveer is as leemte tydens die literatuurstudie ervaar. Die behoefte aan navorsing rakende 'n navorsingsmodel wat stap-vir-stap riglyne kan bied is dus nodig.

5.9 Bydrae van hierdie studie

Hierdie studie is deur 'n navorser gedoen wat self 'n bestuurder in 'n klein sake-onderneming is. Dus het die navorsers eersdaagse kennis en ervaring van die behoeftes wat in die klein sake-ondernemings bestaan. Hierdie studie het aan die navorser die geleedheid gebied om 'n verskeidenheid van motiveringswyses en stellings op haar personeel toe te pas en waar te neem of die teorieë met die navorsingsbevindings ooreenstem. Die bevindinge van hierdie studie beskik oor die potensiaal om aan bestuurders van klein sake-ondernemings belangrike punte uit te lig rakende die motiverings van hul werknemers asook om hulle daarop attent te maak dat elke werknemer uniek is en volgens sy/haar eie behoeftes gemotiveer moet word.

5.10 Slotopmerkings

Werknemers is een van die belangrikste hulpbronne in enige onderneming. Sonder hierdie hulpbronne kan 'n onderneming nie funksioneer nie. Dit is dus in die beste belang van klein sake-ondernemings om eerstens 'n bestuurder aan te stel wat oor goeie sosiale vaardighede beskik en met empatie na die werknemers kan luister. Die rol van die bestuur in die lewe van die werknemers kan nie genoeg beklemtoon word nie. Die bestuurder moet aan die werknemers leiding kan gee, konsekwent optree, ten alle tye regverdigheid in die onderneming kan laat geskiet en werknemers tot aktiewe deelname kan bemagtig.

Onder die regte leiding kan klein sake-ondernemings van al hulle werknemers wenners maak – een van die kenmerke van 'n entrepreneur. Elke werknemer moet as individu erken en verstaan word alhoewel hul groepsdeelname belangrik is. Die mens is gemaak om te sosialiseer, sommige meer as ander, maar die feit bly staan die mens mekaar nodig het. 'n Aspek wat ook tydens hierdie studie na vore gekom het, is dat dit vir werknemers belangrik is om goeie verhoudinge met hul medewerknemers te handhaaf. Spangees moet geskep word en volop geleentheid vir deelname aan besluitnemingsprosesse moet gebied word.

Die mededingende voordeel van klein sake-ondernemings lê opgesluit in hoe hulle, hul werknemers optimaal motiveer en tot hoër produktiwiteit aanspoor. Geen tyd en moeite wat aan die wel en weë van werknemers spandeer word is dus ooit onvrugbaar nie.

6 BIBLIOGRAFIE

Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2:267-299.

Ahmad, M. B. 2012. The impact of employee motivation on customer satisfaction: study of airline industry in Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(6):532-533.

Akrani, G. 2010. Theory of human motivation. <http://kalyan-city.blogspot.co.za/2010/06/maslow-hierarchy-of-needs-theory-of.html> Date of access: 24 Sep. 2015.

Arnolds, C., Boshoff, C., Mazibuko, N. & Klemz, B. 2010. The motivational impact of job security, recognition, monetary incentives and training on the job performance of blue-collar employees. *South African journal of labour relations*, 34(1):86-227.

Badenhorst-Weiss, J. A. & Cilliers, J. O. 2014. Competitive advantage of independent small businesses in Soweto. *Southern African business review*, 18(3):1-21.

Barriball, K. L. & While, A. 1994. Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of advanced nursing*, 19:328-335.

Barringer, B. R. & Ireland, R. D. 2008. Entrepreneurship: successfully launching new ventures. 2de ed. New Jersey: Pearson Education.

Beitel, M., Wald, L. M., Midgett, A., Green, D., Cecero, J. J., Kishon, R. & Barry, D. T. 2015. Humanistic experience and psychodynamic understanding: empirical associations among facets of self-actualization and psychological mindedness. *Person-Centered & experiential psychotherapies*, 14(2):137-148.

Besigheidsongewing Spesialiste, 2014. Examining the challenges facing small businesses in South Africa, *Alert 1*.www.sbp.org.za Datum van gebruik: 24 Sep. 2015.

Besigheidstudies, 2015. The importance and benefits of small businesses today.<http://businesscasestudies.co.uk/nfte-uk> Datum van gebruik: 7 Sep. 2015.

- Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. 2007. Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International review of business research papers*, 3(2):54-68.
- Birkin, M. 2004. What the experts didn't tell us. *Management Today*, 20(5):17-18.
- Blumenthal, T. 2003. Services SETA. Employee Assistance Conference Programme, 2(2):5-21.
- Botha, P. 2001. Die kwalitatiewe onderhoud as data-insamelingstegniek: sterk en swak punt. *Journal of family ecology and consumer sciences*, (29):13-19.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. 2001. Human Resource Management: An Experiential Approach. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Brenner, T. & Lee, D. Marburg. 2014. Weather conditions and economic growth - Is productivity hampered by climate change? *Working papers on innovation and space*. Marburg: Phillips University.
- Brill, M. Margulis S, Konar E, Bosti. 1984. Using Office Design to Increase Productivity. *Journal of public affairs, administration and management*, 1(2):495-500.
- Bryman, A., Bell, E., Hirschsohn, P., Dos Santos, A., Du Toit, J., Masenge, A., Van Aardt, I. & Wagner, C. 2014. Research methodology: business and management contexts. South Africa: Oxford University Press.
- Carland, J. W., Hoy, F. & Carland, J. C. 1988. Who is an entrepreneur? Is a question worth asking. *American journal of small business*, 12(4):33-39.
- Casson, M. 1982. *The Entrepreneur: An Economic Theory*. New Jersey: Barnes & Noble Books.
- Chaudhary, N & Sharma, B. 2012. Impact of employee motivation on performance (productivity) in private organization. *International journal of business trends and technology*, 2(4):29-35.
- Chigozirim, P. S. 2008. *The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations* (Bachelor thesis in business

administration). School of sustainable development of society and technology. Mälardalen University, Västerås.

Coelli, T. J., PrasadaRao, D. S., O'Donnell, C. J. & Battese, G. E. 2005. An introduction to efficiency and productivity analysis. 2de ed. Australia: Springer Science and Business Media Inc.

Cohen, D. 2006. Qualitative research guidelines project. Semi structured interviews. New Jersey: Robert Wood Johnson Foundation.

Constant, B. D. & Offodile, O. F. 2001. Managing for organizational effectiveness in sub-Saharan Africa: a culture-fit model. *The international journal of human resource management*, 12(4):535-550.

Creswell, J. W. 2009. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3de ed. California: SAGE Publications.

Creswell, J.W. & Clark, V.L. 2007. Designing and conducting mixed method research. 2de uitg. London: Lichtenstein Biblioteek.

Cross, B. & Travaglione, A. 2003. The untold story: is the entrepreneur of the 21st century defined by emotional intelligence? *International journal of organizational analysis*, 11(3):221-228.

Curtis, R. A. 2012. The relationship between motivation and productivity. Create efficiency in your life. <https://efficiencyinlife.wordpress.com/2012/04/11/the-relationship-between-motivation-and-productivity/> Datum van gebruik: 24 Sep. 2015.

Dada, J. O. 2006. Motivating the public service for improved service delivery: a research finding. African association for public administration and management, 28th AAPAM annual roundtable conference. Arusha: Tanzani.

Daft, R. L. 2008. New era of management. USA: Thomson South Western.

Davies, R. 2004. Die Minister van Handel en Nywerheidsoosaangehaal deur Besigheidsomgewing Spesialiste, 2014. Examining the challenges facing small businesses in South Africa, *Alert* 1. www.sbp.org.sa Date of access: 15 Sep. 2015

- Delmar, F. & Wiklund, J. 2008. The effect of small business managers growth motivation on firm growth: a longitudinal study. Baylot University.
- De Villiers, J. 2004. Sosio-ekonomiesedimensies van Suid-Afrika in die dekade 1930 – 1940: Arm, maar darem, of ondernemend en presterend? *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 44(2):167-179.
- De Vos, A. S., Strydom, H., Fouché, C. B. & Delport, C. S. L. 2005. Research at grass roots: for the social sciences and human service professions. 3de ed. Pretoria: Van Schaik.
- Dobre, O. 2013. Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio- economic research*, 5(1):53-60.
- Durrheim, K. 2006. Research design. (In Terre Blanche, M., ed. Research in practice. Cape Town: University of Cape Town Press. p. 34-59).
- Du Toit, G. S., Erasmus, B. J. & Strydom, J. W. 2007. Inleiding tot die bestuurswese. 7de uitgawe. Kaapstad: Oxford.
- Duttweiler, P.C. 1986. Educational excellence and motivating teachers. *Eric journal*, EJ275:791.
- Ekundayo, J. A. 2014. Occupational stress sand employee's productivity in the workplace. *International journal of scientific research in education*, 7(2):157-165.
- Esterberg, K. G. 2002. Qualitative methods in social research. New York: McGraw-Hill.
- Fritzsche, B. A. & Parrish, T. J. 2005. Theories and research on job satisfaction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work*. Hoboken: NJ: Wiley.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. 1979. Organizations: behaviour, structure, process. Dallas: Business Publications Inc.

- Govender, S. & Parumasur, S. B. 2010. The relationship between employee motivation and job involvement. *School of management studies: University of KwaZulu-Natal*. Accepted: March 2010.
- Grobler, P. A., Wärnich, S., Carrell, M. R., Elbert, N. F. & Hatfield. 2002. Human resource management in South Africa. 2de ed. London: Thomson Learning.
- Hameed, A. & Amjad, S. 2009. Impact of office design on employees' productivity: a case of banking organizations of abbotabad, Pakistan. *Journal of public affairs, administration and management*. 2(1):2-3.
- Hamner, W. C. & Organ, D. 1978. *Organizational Behaviour: An applied psychological approach*. Dallas: Business Publications.
- Hassan, M., Hassan, S., Khan, K. & Naseem, M. A. 2011. Employee Retention as a Challenge in Leather Industry: *Global journal of human social science*, 11(2).
- Hatten, T. S. 1997. *Small business: entrepreneurship and beyond*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Herzberg, F. 1964. The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administrator*, (27):3-7.
- Herzberg, F., Mausner, B, & Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*, UK: John Wiley and Sons Inc.
- Hussami. M. 2008. A Study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *Eur. J. Sci. Res.*, 22(2):286-295.
- Ismail, M. I. & Hong, T. T. 2011. Identifying work related stress among employees in the Malaysian financial sector. *Western journal of management*, 3(2):229-243.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. 2007. Foundations and approaches to mixed methods research. (*In Maree, K., ed. First steps in research*. Pretoria: Van Schaik. 253-282).

Jansen, J. D. 2007. The research question. (In Maree, K., ed. First steps in research. Pretoria: Van Schaik. 2-14).

Janssen, O. 2005. The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78:573-579.

Jex, S. M. & Britt, T. W. 2008. Organizational psychology: a scientist-practitioner approach. 2ed ed. New Jersey: Hoboken.

Khattak, J. K, Khan, M. A., Haq, A. U. & Arif, M. 2011. Occupational stress and burnout in Pakistan's banking sector. *African journal of business management*,5(3):810-817.

Karim, N. A., Hassan, S., Yunus, J., & Hashim, M. Z. 2013. Factors influence labour productivity and the impacts on construction industry. *Caspian journal of applied sciences research*,2(12):349-354.

Katz, J. A. & Green, R. P. 2012. Entrepreneurial Small Business. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Irwin.

Khan, W. & Iqbal, Y. 2013. An investigation of the relationship between work motivation (intrinsic & extrinsic) and employee engagement: a study on allied bank of Pakistan. Umeå School of Business Umeå University.

Khattak, J. K., Khan, M. A., Haq, A. U., Arif, M. & Minhas, A. A. 2011. Occupational stress and burnouts in Pakistan's banking sector. *African journal of business management*, 5(3): 810-817.

Krüger, J. & Rootman, C. 2010. How do small business managers influence employee satisfaction and commitment? *Actacomercii* (59-61).

Kumar, S. J. & Mini, J. 2013. A Study of Employees' Job Satisfaction and its Impact on their Performance. *Journal of Indian research*, 1(4):105–111.

Kushel, G. 1994. Reaching the peak performance zone. New York: Amacom.

Labaree, R. 2013. Research guides. Libguides.usc.edu/writingguide/introduction/researchproblem Date of access: 3 Aug. 2016.

Landy, F. J. & Conte, J. M. 2010. Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology. 3rd ed. USA: McGraw-Hill.

Lane, K. A., Esser, J., Holte, B & McCusker, M. A. 2010. A Study of Nurse Faculty Job Satisfaction in Community Colleges in Florida: *European journal of management and research*, 5:16–26.

Lee, D. Y. & Tsang, E. W. K. 2002. The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, 38(4):583-602.

Leedy, P. D. & Ormrod, J. E. 2005. Practical research: planning and design. New Jersey: Pearson Education.

Linder, J. R. 1998. Understanding employee motivation. *Research in brief*, 36(3).

Litosseliti, L. 2003. Using focus groups in research. London: Continuum Publishers.

Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E. & Hoy, F. 2013. Small business management. 17th ed. USA: South-Western Cengage Learning.

Lord, R. L. 2002. Traditional Motivation Theories and Older Engineers. *Engineering management journal*, 14(3):3-7.

Lwoga, E. T., Ngulube, P. & Stilwell, C. 2010. Understanding indigenous knowledge: bridging the knowledge gap through a knowledge creation model of agricultural development. *South African journal of information management*, 34(1):1-8.

Mani, V. 2010. Development of Employee Satisfaction Index Scorecard. *European Journal of social sciences*, 15(1):129-139.

Manzoor, Q. 2012. Impact of employees' motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1):1-12.

Maree, K. & Pietersen, J. 2007a. The quantitative research process. (*In Maree, K., ed. First steps in research. Pretoria: Van Schaik. 145-154).*

Maree, K. & Pietersen, J. 2007b. Sampling. (*In Maree, K., ed. First steps in research. Pretoria: Van Schaik. 172-182).*

Maree, K & Van der Westhuizen, C. 2007. Planning a research proposal. (*In Maree, K., ed. First steps in research. Pretoria: Van Schaik. 24-46).*

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4):370-396.

Maslow, A. H. 1970. *Motivation and personality*. 3de ed. New York: Longman.

Matthew, J., Grawich, & Barber, L.K. 2009. Are you focusing both employees and organizational outcomes? Organizational Health Initiative at Saint Louis University, 1-5.

McClelland, D. C. & Johnson, E. W. 1984. *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti Foresman & Co.

McMillan, J. H. & Schumacher, S. 2001. *Research in education*. 5th ed. A conceptual introduction. United States: Priscilla McGeehon.

Merriam-Webster, A. 1985. *Webster's ninth new collegiate dictionary*. Springfield, Mass: Merriam-Webster.

Mertens, D. M. 2010. *Research and evaluation in education and psychology*. 3de ed. Belmont, Calif: Sage Publications.

Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E. & Longenecker, J. G. 2010. *Managing small business: an entrepreneurial emphasis*. 15th ed. South-Western: Cengage Learning.

Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. 2002. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2):4-5.

Moser C. A. & Kalton G. 1986. *Survey Methods in Social Investigation*. Gower, Aldershot, Hampshire.

Mouton, J. 2009. *Understanding social research*. Pretoria: Van Schaik.

Naqvi, S. M. H., Khan, M., Kant A., & Khan, S. N. 2013. Job stress and employee's productivity: case of Azad Kashmir public health sector. 5(3):527-528.

Neal, A. Griffin, M.A. & Hart, P.M. 2000. The impact of organisational climate on safety and individual behaviour. *Safety science*, 34(1):99-109.

Neog, B. B. & Barua, M. 2014. Factors influencing employee's job satisfaction: an empirical study among employees of automobile service workshops in Assam. *The SIJ transaction on industrial, financial & business management*, 2(7):307-312.

News 24. 2015. SA slips further in economic freedom. Sept, 14. News24.com.

Nieman, G. 2006. *Small business management: a South African approach*. Pretoria: Van Schaik.

Nieuwenhuizen, C. 2008. *Basics of entrepreneurship*. Lansdowne: Juta & Co. Ltd.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. 2003. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 4thed. New York: McGraw-Hill Higher Education.

Neuman, W. L. 2007. *Basics of social research: qualitative and quantitative approaches*. 2nd ed. Needham: Pearson.

Ola, C. O. & Adeyemi, B. M. 2012. Motivation, Job Satisfaction and Service Delivery: Mid-Level Staff at Kenneth Dike Library, University of Ibadan, Nigeria. Part of the Library and Information Science Commons. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/> Date of access: 20 Aug.2016.

Oluseyi, S., & Ayo, H. T. 2009. Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 16:7-17.

Opperman, C. S. 2002. Tropical Business Issues. Partner Price Water House Coopers.

Pardee, R. L. 1990. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor &McClelland:A *literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation*. VSA: The Educational Resources Information Centre (Eric).

Parvin, M. M. & Kabir, M. M. N. 2011. Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9):113-123.

Ramlall, S. 2004. A review of employee motivation theories and their implications for employees. *Journal of American academy of business*, 5(1/2):52-63.

Reilly, C. R. 1991. Organizational Behaviour. *Annual review of psychology*: 427-458.

Reiss, S. 2012. Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of psychology*, 39(2):152-156.

Roos, W. 2005. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture (Masters of science). University of South Africa.

Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayyab, H. H., Mussawar, S. & Yeseen, S. 2013. Factors influencing job satisfaction of employees in telecom sector of Pakistan. Institute of information technology, Sahiwal, Pakistan. *Middle-East journal of scientific research*, 16(11):1476-1482.

Sarvadi, P. 2005. The importance of employee development. www.entrepreneur.com/article/77678 Date of access: 11 Sep. 2016.

Scarborough, N. M & Zimmerer, T. W. 2006. *Effective small business management: an entrepreneurial approach*. 8th ed. New Jersey: Pearson.

Semmar, Y. 2006. Distance learners and academic achievement: the roles of self-efficacy, self-regulation and motivation. *Journal of adult and continuing education*, 12(2):244-256.

Sievers, B. 1986. Beyond the surrogate of motivation. *Organisation studies*, 7(4):335-351.

Smit, A. 2007. Die bydrae van die franchisebedryf tot die Suid-Afrikaanse ekonomie en die faktore wat die waarde van 'n franchise bedryf beïnvloed. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 47(2):181-191.

Smith, N.R. 2009. The entrepreneur and his firm: The relationship between the type of man and type of company. *Occasional papers of business and economic research*, 109:1976.

Srivastava, S. K. & Barmola, K. C. 2011. Role of motivation in higher productivity. *Research scholar. Gurukul Kangri university: Haridwar*, 5(1):68-99.

Steyn, T. F. J. 2007. Inleiding tot ondernemingsbestuur. 7de uitgawe. Suid-Afrika: AndCork.

Storey, D. J. 1994. Understanding the small business sector. London: Routledge.

Ströh, E. C. 2001. Personnel motivation: strategies to stimulate employees to increase performance. *Politeia*, 20(2):59-74.

Strydom, H. 1997. Sekondêre analise as navorsingsprosedure in maatskaplike werk. *Maatskaplike Werk*, 33(3):223-232.

Swanepoel, J. W. H., Swanepoel, C. J., van Graan, F. C., Allison, H. M., Weideman, H. M. & Santana, L. 2008. Elementêre statistiese metodes. 2de uitgawe. Suid-Afrika: The Platinum Press.

Taiwo, A. S. 2010. The influence of work environment on workers' productivity: a case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African journal of business management*, 4(3): 299-307.

Tella, A., Ayeni, C. O. & Popoola, S. O. 2007. Work motivation, job satisfaction, organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9(2). 1-16

Van Wyk, B. 2015. Research design and methods: Part 1.http://www.uwc.ac.za/Students/.../Research_and_Design_1.pdf Date of access 6 Sep. 2016.

Viorel, L., Aurel, M., Virgil, M. C. & Stefania, P. R. 2009. Employees' motivation theories developed at an international level, labour management. Annals of the University of Oradea, *Economic Science Series*, 18(4):324-328.

Vroom, V. H. 1964. Work and motivation. New York: Wiley.

Welman, C., Kruger, F. & Mitchell, B. 2005. Research methodology. 3de ed. South Africa: Oxford University Press.

ADDENDUM A

BRIEF AAN DIE WERKGEWER: AFRIKAANS EN ENGELS

Geagte Meneer/Mevrou

RÉ: NAVORSING VIR MEESTERGRAAD (MBA)

Ek is tans besig met my Meestersgraad aan die Noordwes-Universiteit, Potchefstroom kampus. Ek stel belang in die entrepreneuriese oorsig oor die motivering van werknemers in 'n kleinsakeonderneming in die Vaaldriehoek.

My studie is daarop gemik om die gevoel en ervarings van werknemers in die Vaaldriehoek te bekom.

Hierdie brief is 'n vriendelike versoek: Mag die geselekteerde werknemers in u onderneming asseblief aan die onderhoude deelneem?

Neem ook kennis van die oorwegings wat u in ag moet neem wat betref u werknemers se betrokkenheid:

- Werknemers sal nie hulle name en vanne hoef te verskaf nie.
- Werknemers kan enige tyd onttrek.
- Werknemers neem vrywillig deel aan die onderhoude.

Voltooi asseblief die onderstaande blok indien u toestemming verleen dat u werknemers aan die onderhoude mag deelneem.

Baie dankie vir u tyd en moeite vir die oorweging van my versoek.

Jean-Merië Serfontein

072 462 3543

Studieleier: Dr Aloe Meintjes

018 299 1422

Dear Sir/Madam

RÉ: MASTERS RESEARCH (MBA)

I am currently busy with a Masters-degree at the North-West University, Potchefstroom campus. My interest lies within the entrepreneurial overview of the motivation of workers within small businesses in the Vaal Triangle.

My research is aimed at the feeling and experience of workers in the Vaal Triangle.

The letter is a polite request: Would you please give permission so that the selected workers can participate in the interviews?

Please take note of the considerations you need to take into account regarding their involvement:

- Workers do not have to provide their names and surnames.
- Workers can withdraw at any time.
- Workers take part in the research as volunteers.

Please complete the block below should you agree to permit your workers in taking part in the interviews.

I appreciate your time and effort in the consideration of this matter.

Jean-Merië Serfontein

072 462 3543

Study leader: Dr Aloe Meintjes

018 299 1422

ADDENDUM B

TOESTEMMINGSBRIEF WERKNEMER: AFRIKAANS EN ENGELS

Liewe Werknemer

Ek is tans besig met my Meestersgraad aan die Noordwes-Universiteit, Potchefstroom kampus. Ek stel belang in die entrepreneuriese oorsig oor die motivering van werknemers in 'n kleinsakeonderneming in die Vaaldriehoek.

Die onderhoude wat gevoer gaan word vorm deel van my studie sodat ek data kan versamel oor die genoemde sake.

U word vriendelik versoek om aan die onderhoude deel te neem. U antwoorde sal uiters vertroulik gehanteer word en dus sal u naam nie in die studie genoem word nie. Ter wille van die betroubaarheid en geldigheid van my navorsing versoek ek dat u in die onderhoud eerlike antwoorde sal gee.

Baie dankie vir u bereidwilligheid om aan my studie deel te neem.

Jean-Merië Serfontein

072 462 3543

Studieleier: Dr Aloe Meintjes

018 299 1422

Dear Employee

I am currently busy with a Masters-degree at the North-West University, Potchefstroom campus. My interest lies within the entrepreneurial overview of the motivation of workers within small businesses in the Vaal Triangle.

The interviews will form part of my research to investigate the above-mentioned matters.

You are hereby kindly requested to take part in the interviews. Your answers will be treated with the utmost confidentiality and your names will not appear in the study. For the reliability and validity of the information, you are requested to give truthful answers in the interview.

Thank you for being willing to form part of my research project. I appreciate your time and effort in the consideration of this matter.

Jean-Merië Serfontein

072 462 3543

Study leader: Dr Aloe Meintjes

018 299 1422

ADDENDUM C

SEMI-GESTRUKTUEERDE ONDERHOUDE: AFRIKAANS EN ENGELS

ONDERHOUD: WERKNEMER

INSTRUKSIES

1. U neem vrywillig deel aan die onderhoud.
2. U mag weier om 'n bepaalde vraag te antwoord.
3. U mag op enige stadium vanaf die onderhoud onttrek.
4. Die data is vertroulik en word slegs deur my en die studieleier hanteer.
5. Uittreksels van hierdie onderhoud mag deel vorm van die finale navorsings verslag, maar u naam sal nie ingesluit word nie.

DATUM: _____

TYD: _____

DEELNEMER: _____

AFDELING A

PERSOONLIKE INLIGTING

1	Geslag	Manlik	Vroulik
---	--------	--------	---------

2	Ouderdom (in jare)	Gee korrekte ouderdom	
---	--------------------	-----------------------	--

3	Ras	Blank	Nie blank
---	-----	-------	-----------

4	Werkzaam in klein sake-ondernemings	Gee korrekte aantal jare	
---	-------------------------------------	--------------------------	--

AFDELING B

TYDPERK VAN INDIENSNAME

1. Hoekom werk jy al solank by dieselfde onderneming?

AFDELING C

HOE BEÏNVLOED DIE SE WERKSOMSTANDIGHED EN –OMGEWING 'N WERKNEMER IN 'N KLEIN SAKE-ONDERNEMING

1. Die tegnologiese omgewing (toerusting en infrastruktuur in die onderneming)
2. Die ondernemings omgewing (die onderneming se waardes, sisteme en prosedures)
3. Die menslike omgewing (medewerknemers)

AFDELING D

HOE BEÏNVLOED DIE FAKTORE IN DIE ONDERNEMING DIE WERKNEMER

1. Hoe beïnvloed salaris en bevordering jou werk?
2. Hoe beïnvloed werksekuriteit jou werk?
3. Hoe beïnvloed die bestuur van die onderneming jou werk?
4. Hoe beïnvloed regverdigheid in die onderneming jou werk?

INTERVIEW: EMPLOYEE

INSTRUCTIONS

1. Your participation in this interview is entirely voluntary.
2. You are free to refuse to answer any question at any time.
3. You are free to withdraw from the interview at any time.
4. This data will be kept confidential and will only be available to my study leader and myself.
5. Parts of this interview may form part of my final research report, but your name will not be mentioned.

DATE: _____

TIME: _____

RESPONDENT: _____

SECTION A

PERSONAL INFORMATION

1	Gender	Male	Female
---	--------	------	--------

2	Age(in years)	Give the correct age	
---	---------------	----------------------	--

3	Race	White	Black
---	------	-------	-------

4	Working within in a small business	Give the correct years	
---	------------------------------------	------------------------	--

SECTION B

TIME OF EMPLOYMENT

1. Why are you working at the same business for so long?

SECTION C

HOW DOES THE WORK SITUATION AND –ENVIRONMENT INFLUENCE A WORKER IN A SMALL BUSINESS

1. The technological environment (equipment and infrastructure in the business)
2. The business environment (the values, systems and procedures with in the business)
3. The human environment (co-workers)

SECTION D

HOW DOES THE FACTORS WITH IN THE BUSINESS INFLUENCE THE WORKERS

1. How does salary and promotion influence you?
2. How does work security influence you?
3. How does the management of the business influence you?
4. How does fairness in the business influence you?