

DIE WERKSMOTIVERING VAN STAATSDIENSWETWERKNEMERS VAN DIE SAPD IN DIE MOOIRIVIER AREA

DEUR

SANET ROSSOUW
Hons.B.Com.

Skripsie voorgelê vir die gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Commercii in Bedryf- en Personeelsielkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier:
Prof. A.L. Barnard

Potchefstroom

1999

DANKBETUIGINGS

Hiermee my opregte dank en waardering aan die volgende persone:

- My studieleier, Prof. A.L. Barnard vir sy geduld, ondersteuning en sy bekwame en professionele leiding.
- Dr. L. Viljoen, Statistiese Konsultasiediens, vir haar advies en leiding met die statistiese verwerkings.
- Me. S. van der Walt vir die taalkundige versorging.
- My moeder, Me. S.S. Fourie vir haar geduld met die tikwerk.
- My eggenoot, Hardus, vir sy begrip en ondersteuning gedurende die studietydperk.
- Die SAPD Mooirivier area, Noordwes, vir die geleentheid om die eksperimentele gedeelte van hierdie studie in die organisasie te voltooi.
- Die SWO vir die finansiële ondersteuning.
- Laastens en ook die belangrikste, dank ek God vir die vermoëns en genade wat Hy onverdiend aan my gegee het om hierdie studie te voltooi.

Sanet Rossouw (née Fourie)
Potchefstroom
1999

INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGINGS	i
INHOUDSOPGAWE	ii
LYS VAN TABELLE	viii
LYS VAN FIGURE	ix
LYS VAN BYLAES	ix

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1	PROBLEEMSTELLING	1
1.1.1	Agtergrond	1
1.1.2	Spesifieke probleem	3
1.2	DOEL VAN HIERDIE STUDIE	4
1.2.1	Algemene doelstellings	5
1.2.2	Literatuurdoelstellings	5
1.2.3	Empiriese doelstellings	5
1.3	HIPOTESE	6
1.4	DIE METODE VAN ONDERSOEK	6
1.4.1	Inleiding	6
1.4.2	Literatuuroorsig	7
1.4.3	Empiriese ondersoek	7
1.4.3.1	Navorsingsontwerp	7
1.4.3.2	Ondersoekgroep	8
1.4.3.3	Meetinstrumente en prosedure	8
1.4.3.4	Statistiese verwerking	8

HOOFSTUK 2

MOTIVERING

2.1	INLEIDING	9
2.2	DIE AARD VAN MOTIVERING	10
2.3	WERKSBEVREDIGINGSBENADERINGE	14
2.4	Inhoudsteorieë	16
2.4.1	Maslow se hiërargie van behoeftes	17
2.4.1.1	Inleiding	17
2.4.1.2	Maslow se behoeftehiërargie	17

2.4.1.3	Kommentaar en kritiek op Maslow se teorie	19
2.4.1.4	Toepassingswaarde van Maslow se teorie	20
2.4.2	Alderfer se aangepaste behoeftehiërargieteorie	20
2.4.2.1	Inleiding	20
2.4.2.2	Kommentaar en kritiek op Alderfer se teorie	21
2.4.2.3	Toepassing van Alderfer se teorie	22
2.4.3	Murray se manifestebehoefte teorie	22
2.4.4	Tweefaktor-motiveringsteorie van Herzberg	23
2.4.4.1	Inleiding	23
2.4.4.2	Die tweefaktorteorie	24
2.4.4.3	Kommentaar en kritiek op Herzberg se teorie	25
2.4.4.4	Toepassing van Herzberg se teorie	26
2.4.5	Samevatting van die inhoudsteorieë	27
2.5	PROSESTEORIEË VAN WERKSMOTIVERING	28
2.5.1	Inleiding	28
2.5.2	Verwagtingsteorie: die motiverende skakel	28
2.5.2.1	Inleiding	29
2.5.2.2	Die verwagtingsteorie van Vroom	30
2.5.2.3	Samevatting van Vroom se teorie	32
2.5.2.4	Kritiek en toepassing van Vroom se teorie	33
2.5.3	Die Porter en Lawler verwagtingsmodel	34
2.5.3.1	Inleiding	34
2.5.3.2	Bespreking van die model	35
2.5.3.3	Implikasies van Lawler en Porter se model in die praktyk	38
2.5.3.4	Toepassing van Lawler en Porter se verwagtingsmodel	39
2.5.4	Billikheidsteorie van Adams	40
2.5.4.1	Inleiding	40
2.5.4.2	Billikheidsteorie	41
2.5.4.3	Kritiek en kommentaar op die billikheidsteorie	43
2.5.4.4	Toepassingswaarde van die billikheidsteorie	43
2.5.5	Attribusieteorie van Heider en Kelley	44
2.5.5.1	Inleiding	44
2.5.5.2	Attribusieteorie van Harold Kelley	44

2.5.5.3	Implikasies van die attribusieteorie	46
2.5.5.4	Kommentaar en navorsing	46
2.5.5.5	Toepassingswaarde van die attribusieteorie	47
2.5.6	Doelwitstellingsteorie van Locke	47
2.5.6.1	Inleiding	47
2.5.6.2	Teoretiese grondslag van die doelwitstellingskonsep	48
2.5.6.3	Praktiese implikasies vir bestuurders	48
2.5.6.4	Kommentaar en kritiek op die doelwitstellingsteorie	49
2.5.7	Samevatting van prosesteorieë	49
2.6	SLOTOPMERKINGS	49

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1	INLEIDING	51
3.2	HIPOTESE	51
3.3	DIE METODE VAN ONDERSOEK	52
3.3.1	Die eksperimentele gedeelte	52
3.3.2	Bespreking van die meetinstrument	55
3.3.2.1	Betroubaarheid en geldigheid van die meetinstrumente	55
3.3.2.2	Identifisering van die items	55
3.3.2.3	Bepaling van relevansie	55
3.3.2.4	Samestelling van die finale meetinstrument	56
3.3.2.5	Die aard en toepassing van die instrument	57
3.3.2.6	Steekproefsamestelling	58
3.3.2.7	Respons uit die steekproewe	58

HOOFSTUK 4

RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

4.1	INLEIDING	60
-----	-----------	----

4.2	DIE MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN PERSONE OP LAE VLAK (SKOONMAKERS)	60
4.2.1	Die stand van gemotiveerdheid van skoonmakers	61
4.2.1.1	Totale vlak van gemotiveerdheid	61
4.2.1.2	Vergelyking van tellings	61
4.2.2	Die aard van motivering van skoonmakers	63
4.3	DIE MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN PERSONE OP ADMINISTRATIEWE VLAK (KLERKE)	64
4.3.1	Die stand van gemotiveerdheid van klerke	64
4.3.1.1	Totale vlak van gemotiveerdheid	64
4.3.1.2	Vergelyking van tellings	66
4.3.2	Die aard van motivering van klerke	66
4.4	DIE MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN PERSONE OP PROFESSIONELE VLAK (PRAKTISYNS)	67
4.4.1	Die stand van gemotiveerdheid van praktisyns	67
4.4.1.1	Totale vlak van gemotiveerdheid	67
4.4.1.2	Vergelyking van tellings	67
4.4.2	Die aard van motivering van praktisyns	68
4.5	VERGELYKING VAN DIE MOTIVERINGSGENEIGDHEID TUSSEN SKOONMAKERS, KLERKE EN PRAKTISYNS	70
4.5.1	Die stand van gemotiveerdheid van skoonmakers vs. klerke vs. praktisyns	70
4.5.1.1	Vergelyking van die verskille tussen die gemiddelde motiveringstellings van individuele faktore aan die hand van praktiese betekenisvolheid	73
4.5.1.2	Vergelyking wat betref die aard van motivering	74
4.5.1.3	Vergelyking van die ekstrasieke en intrinsieke motiveringstellings tussen die groepe	75
4.6	BESPREKING VAN DIE RESULTATE	75

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN SAMEVATTING

5.1	INLEIDING	76
5.2	MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN SKOONMAKERS	76

5.2.1	Die stand van gemotiveerdheid	76
5.2.2	Die aard van motivering	77
5.3	MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN KLERKE	77
5.3.1	Die stand van gemotiveerdheid	77
5.3.2	Die aard van motivering	78
5.4	MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN PRAKTISYNS	79
5.4.1	Die stand van gemotiveerdheid	79
5.4.2	Die aard van motivering	79
5.5	VERGELYKING VAN VERSKILLE IN DIE MOTIVERINGS- GENEIGDHEID TUSSEN SKOONMAKERS, KLERKE EN PRAKTISYNS	80
5.6	VERGELYKING VAN DIE VERSKILLE TUSSEN DIE GEMIDDELDE MOTIVERINGSTELLINGS VAN INDIVIDUELE FAKTORE AAN DIE HAND VAN EFFEKGROOTTES	81
5.7	VERGELYKING WAT BETREF DIE AARD VAN MOTIVERING	82
5.8	BEKLEMTONING VAN DIE EKSTRINSIEKE EN INTRINSIEKE MOTIVERINGSFAKTORE TUSSEN DIE ONDERSKEIE GROEPE	83
5.8.1	Vergelyking van die ekstrinsieke en intrinsieke motiveringstelling tussen die groepe	83
5.9	GEVOLGTREKKINGS	84
5.10	SOORTGELYKE NAVORSING	85
5.11	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	86
BRONNELYS		98

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1	Samevatting van die inhoudsteorieë	27
Tabel 2.2	Voorbeelde van faktore in die maak van attribusies	45
Tabel 3.1	Rekenkundige gemiddeldes van gewigte toegeken aan die 28 faktore in die loodsstudie	56
Tabel 3.2	Omvang van teikenpopulasie	58
Tabel 3.3	Respons uit die steekproef	59
Tabel 4.1	Stand van gemotiveerdheid van skoonmakers	62
Tabel 4.2	Die hoogste en laagste M-tellings van skoonmakers	61
Tabel 4.3	Vergelyking van die E- en V-tellings van skoonmakers in rangorde	63
Tabel 4.4	Aard van motivering van skoonmakers	64
Tabel 4.5	Stand van gemotiveerdheid van klerke	65
Tabel 4.6	Vergelyking van die E- en V-tellings van klerke in rangorde	66
Tabel 4.7	M-tellings van klerke	66
Tabel 4.8	Aard van motivering van klerke	67
Tabel 4.9	Stand van gemotiveerdheid van praktisyns	69
Tabel 4.10	Vergelyking van die E- en V- tellings van Praktisyns	67
Tabel 4.11	M-telling van praktisyns	68
Tabel 4.12	Die aard van motivering van praktisyns	68
Tabel 4.13	Vergelyking van die motiveringsgeneigdheid tussen skoonmakers, klerke en praktisyns	71
Tabel 4.14	Vergelyking van die gemiddelde tellings tussen skoonmakers, klerke en praktisyns	72
Tabel 4.15	Effekgroottes van individuele faktore volgens posvlak	73
Tabel 4.16	Vergelyking van die aard van motivering tussen drie posvlakke	74
Tabel 4.17	Vergelyking van die motiveringstellings tussen drie posvlakke	75

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1	'n Psigologiese proses van motivering	13
Figuur 2.2	Die teoretiese ontwikkeling van werksmotivering	14
Figuur 2.3	Grafiese voorstelling van die behoeftehiërargie van Maslow	18
Figuur 2.4	Skematiese voorstelling van Murray se manifestebehoefte teorie	23
Figuur 2.5	Herzberg se tweefaktorteorie	25
Figuur 2.6	Vroom se model	30
Figuur 2.7	Vroom se verwagtingsteorie	32
Figuur 2.8	Verwagtingsteorie van Lawler	35
Figuur 2.9	Billikheidsteorie van Adams	41
Figuur 2.10	Billikheidsteorie van werksmotivering	42
Figuur 2.11	Maniere om perseptuele onbillikheid te herstel	42

LYS VAN BYLAES

Bylae A	Vraelys ten opsigte van werksmotivering wat toegepas is in die loodsstudie ter bepaling van motiveringsfaktore	88
Bylae B	Finale meetinstrument wat toegepas is in die studie	90

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 PROBLEEMSTELLING

1.1.1 AGTERGROND

Motivering is die proses waardeur die mens in beweging gebring word. Hierdie proses is geleë binne die individu wat self beslis oor rigting en vorm wat gedrag sal aanneem (Van Wyk, 1984:47). Wat die werksituasie betref, sit motivering nie net die mens aan die werk nie, maar is dit ook 'n proses wat hulle beweeg om aanhoudend, gewillig en met geesdrif volgens 'n plan en vir die bereiking van bepaalde doelwitte te werk (Barnard, 1991:2).

Volgens Biesheuvel (1984:28) is werksmotivering 'n komplekse saak wat nie op grond van 'n eenvoudige algemene doelstelling van waarom mense werk, verklaar kan word nie. Werk is belangrik in die lewe van die individu om verskeie redes. Eerstens is dit vir ekstrinsieke en intrinsieke beloning, tweedens vir die sosiale funksie wat dit dien, derdens dat die pos wat beklee word 'n bron van status of rang in die gemeenskap is en laastens beteken die werk vir die individu as mens iets (Steers en Porter, 1991:573).

Volgens Woodsmall (1991:29) is daar in Suid-Afrika 'n fundamentele probleem om die werksmag te motiveer. Die reëls van die spel binne die werksplek het verander. Organisasies wat besef dat dit moeiliker as ooit is om personeel te werf, te motiveer en te inspireer as in die verlede, kan met nuwe determinasie werk om 'n lojale en selfgemotiveerde werksmag daar te stel (Katz, 1998:50). Weens faktore soos hoë inflasiekoers, lae produktiwiteit, tekort aan geskoolde arbeid en die toenemende druk op die vernouing van die loongaping, het dit duidelik geword dat organisasies 'n groot bydrae moet lewer om produktiwiteit, wat sterk positief beïnvloed kan word omdat dit binne die beheer van bestuur staan, te verhoog.

Personeelmotivering kan arbeidsproduktiwiteit verhoog, omdat dit die gesindheid van personeel en hulle bereidwilligheid om te presteer, beïnvloed (Marx, 1986:60). Vir organisasies om kompetender te bly en te oorleef in die volgende millennium, sal hoë prestasievlakke op grond van effektiwiteit bereik moet word. Indien die werksmag voldoende beloon word, sal dit deurlopende effektiwiteit aanmoedig (Van der Westhuizen, 1998:54).

Daar bestaan vandag verskillende motiveringsteorieë, wat nie voldoende gebruik word deur verskillende ondernemings in Suid-Afrika nie, Marx (1986). Marx bevind verder dat motiveringsteorieë meer ten opsigte van bestuurspersoneel as werkgroepe gebruik word.

Die motiveringsteorieë wat die meeste gebruik word, is dié van Herzberg (31%), Maslow (33%) en McGregor (25%). Blake en Mouton se teorie is ook dikwels ten opsigte van bestuurspersoneel gebruik, maar nie so dikwels ten opsigte van werkgroepe nie. Die teorieë wat die minste gebruik word, is dié van Lawler (4.5%), Roethlisberger (3%) en Schein (3.4%) (Stander, 1996:3).

Shamir (1991:405) bevestig dat motiveringsteorieë ook elders in die wêreld deur bestuurders onderbenut word weens die wyduiteenlopende hoeveelheid teorieë wat beskikbaar is. Daar behoort dus nie meer teorieë saamgestel te word nie, maar die huidige teorieë behoort meer sinvol aangewend te word.

As gevolg van die uiteenlopende aard van die motiveringsteorieë, benodig bestuur leiding in die aanwending daarvan om langtermynsukses van ondernemings en die ekonomie in Suid-Afrika te verseker. Werklike leiers, en nie bestuurders nie, beskik oor die vermoë om die motiveringsvlakke van werkers te verhoog en stuur die organisasie in die rigting wat dit behoort te beweeg (Cole en Pounder, 1998:21).

1.1.2 SPESIFIEKE PROBLEEM

In die Suid-Afrikaanse Polisie diens (hierna verwys as SAPD) word werknemers onder twee verskillende wette in diens geneem, naamlik die Staatsdienswet en die Polisie wet. Die werknemers onder die Staatsdienswet staan ook bekend as die staatsdienswetwerknemers van die SAPD. Die SAPD was bekend vir sy hoë hiërargie in organisasie strukture en sy outoritêre toepassing van rangstrukture en gesag.

Die staatsdienswetwerknemers word op die laagste vlak binne hierdie struktuur ingedeel. Die persoonlike betekenis wat die persoon aan die pos heg, is 'n bron van identiteit, selfsteem en self-aktualisasie. Dit kan dan 'n gevoel van verwesenliking of 'n bron van frustrasie bewerkstellig (Steers en Porter, 1991:574).

Die staatsdienswetwerknemers wat hoofsaaklik uit drie (3) groepe bestaan, naamlik skoonmakers, administratiewe personeel (klerke) en professionele praktisyns, verrig menigmaal dieselfde take as die funksionele lede van die SAPD wat onder die Polisie wet diens verrig, maar geniet nie dieselfde aansien, status of erkenning vir dienste gelewer nie. Dit kan lei tot ongemotiveerdheid en lae produktiwiteit.

Daar bestaan weinig formele inligting rondom die staatsdienswetwerknemers se persepsie van hulle werksomgewing en -inhoud en in watter mate dit aan hulle behoeftes voldoen.

Vir die verklaring van menslike gedrag is dit belangrik om te beseef dat motivering nie 'n geïsoleerde probleem in organisasies is nie, maar begryp moet word binne die konteks van 'n volledige sisteem van kennis wat nodig is om organisasiedoeltreffendheid te bewerkstellig (Van Wyk, 1984:47).

Dit sal dus noodsaaklik wees om die aard van motivering en die evaluering van verskillende motiveringsteorieë as 'n sisteem deurdringend te bestudeer. Die verhouding tussen verskillende veranderlikes moet bestudeer word eerder as om op een onderwerp te fokus. Slegs dán kan die kompleksiteit van die motiveringsproses verstaan word.

Daar is besluit om by wyse van hierdie studie noodsaaklike inligting in hierdie verband in te win. Die aangewese metode blyk te wees 'n ondersoek na die identifisering van die behoeftes wat staatsdienswetwerknemers binne hulle werksomgewing en –inhoud ervaar sowel as 'n meting van hulle persepsies ten opsigte van die mate van voldoening of nievoldoening aan hierdie behoeftes deur die organisasie.

Die verwagtingsteorie van motivering van Lawler en Porter is die mees kontemporêre teorie wat 'n sinvolle poging aanwend om individuele eienskappe en werksomgewingeienskappe binne die konteks van 'n enkele teorie te verklaar (Porter en Lawler, 1968:11; Van Wyk, 1984:50). Quick (1990:96) beweer dat die verwagtingmodel eenvoudig en prakties is.

1.2 DOEL VAN HIERDIE STUDIE

Op grond van die bogenoemde uiteensetting van die probleemstelling kan die volgende navorsingsvrae geformuleer word:

- Watter faktore, intrinsiek of ekstrasiek, motiveer die staatsdienswetwerknemers binne die SAPD van Mooirivier area van die Noordwes provinsie?
- Watter verwagtinge en behoeftes koester/ervaar die staatsdienswetwerknemer binne haar/sy werksomgewings en –inhoud?
- In watter mate word daar volgens die persepsie van die staatsdienswetwerknemer aan haar/sy behoefte en/of verwagting voldoen binne die organisasie en hoe beïnvloed dit haar/sy motiveringsvlak?

Ten einde antwoorde op die navorsingsvrae te verskaf, word die navorsingsdoelstellings vervolgens geformuleer:

1.2.1 ALGEMENE DOELSTELLING

Die algemene doelstelling is om die werksmotiveringsvlak van die staatsdienswetwerknemers binne die Mooirivier area van die Suid-Afrikaanse Polisie te ondersoek.

1.2.2 LITERATUURDOELSTELLINGS

Bronne van motivering en werkstevredenheid is vanuit die literatuur geïdentifiseer om noukeurig te bestudeer en te bepaal hoe motivering gekonseptualiseer word. Hierdie literatuur vorm dan die basis vir die samestelling van die vraelys wat die teenwoordigheid en intensiteit van motiveringsbronne by die staatsdienswetwerker moet meet.

Die belangrikste teorieë van motivering word bespreek aan die hand van riglyne deur Luthans (1998: 169) daargestel en verder ondersteun deur Gibson *et al* (1994:147-248). Die literatuurstudie word gebruik om faktore (intrinsiek en ekstrinsiek) te bepaal wat 'n belangrike rol speel by die werknemers. Die bekendste motiveringsteorieë word geïdentifiseer en krities bespreek om daardeur te bepaal of die verwagtingsteorie die mees prakties toepaslike teorie is vir die betrokke studie.

1.2.3 EMPIRIESE DOELSTELLINGS

Die volgende empiriese doelstellings word gestel:

- Om die motiveringsgeneigdheid van die staatsdienswetwerknemers van SAPD in die Mooirivier area van die Noordwes provinsie te bepaal.
- Om te bepaal watter faktore, intrinsiek of ekstrinsiek, die staatsdienswetwerknemers binne die SAPD van die Mooirivier area van die Noordwes provinsie motiveer.

- Om die mate waarin werknemerbehoefte bevestig word al dan nie, te bepaal.
- Om 'n behoefteprofiel van die respondente daar te stel.
- Om die nodige aanbevelings te maak om die motiveringspeil te verhoog.

1.3 HIPOTESE

Drie hoof hipoteses kan geformuleer word naamlik:

H0: Staatsdienswetwerknemers van die SAPD in die Mooirivier area van die Noordwes provinsie is nie gemotiveerd nie en lae vlakke van werksmotivering word ervaar.

H1: Werknemers op verskillende vlakke toon beduidende verskille ten opsigte van hulle motiveringsgeneigdheid.

H2: Ekstrinsieke en intrinsieke belonings word op verskillende vlakke binne die organisasie verskillend beklemtoon.

Die gestelde hipotese sal getoets word deur middel van 'n opnameavorsing volgens die riglyne van die verwagtingsteorie van Lawler en Porter.

1.4 DIE METODE VAN ONDERSOEK

1.4.1 INLEIDING

Die uitvoering van die eksperimentele gedeelte van hierdie ondersoek word grootliks geskoei op 'n soortgelyke ondersoek deur Geyer (1998), Orpen (1976:365-368), Stander (1996) en Venter (1989), sowel as op riglyne in hierdie verband deur Lawler (1981:236-239).

Die navorsing kan in twee dele verdeel word, naamlik 'n literatuuroorsig en 'n empiriese ondersoek.

1.4.2 LITERATUUROORSIG

'n Literatuursoektog is gedoen om relevante bronne ten opsigte van motivering en werkstevredenheid te identifiseer. Die volgende databasisse is tydens die ondersoek geraadpleeg:

- Die gesamentlike Katalogus vir Proefskrifte en Verhandelings.
- Repertorium van Suid-Afrikaanse Tydskrifte.
- Biblioteekkatalogus.
- ABI Inform.
- Business Periodicals Index.

1.4.3 EMPIRIESE ONDERSOEK

Die empiriese ondersoek is in verskillende stappe verrig. Die volgende aspekte ten opsigte van die ondersoek kan gemeld word:

1.4.3.1 NAVORSINGSONTWERP

Die navorsing kan beskou word as opnamenavorsing. In opnamenavorsing word die proporsies in 'n populasie wat in bepaalde kategorieë voorkom, op grond van steekproewe wat vanuit hierdie populasie getrek is, geskat. Dit hoef egter nie beperk te wees tot die skatting van relatiewe voorkoms van verskillende kategorieë nie. Daar sou ook gelet kan word op die verbande tussen hierdie veranderlikes en menings, oortuigings, beskouings en houdings (Huysamen, 1994:108).

1.4.3.2 ONDERSOEKGROEP

In die Mooirivier area is daar 324 staatsdienswetwerknemers in diens van die SAPD. Dit sluit skoonmakers, administratiewe beamptes en professionele praktisyns in. Sistematiese ewekansige steekproewe is getrek uit elkeen van

die bogenoemde groepe om goeie verteenwoordiging te verseker. Vergelyk bladsy 58 vir meer besonderhede en steekproefgroottes.

1.4.3.3 MEETINSTRUMENTE EN PROSEDURE

- Loodsstudies ter identifisering van relevante items is uitgevoer. Daar is bepaal wat die belangrikste werksbehoeftes is wat by die staatsdienswetwerknemers voorkom.
- Die **Valensie (V)** van hierdie behoeftes ten opsigte van die groepe wat genoem is, is bepaal.
- Die betrokkenes se **Verwagtinge (E)** en **Persepsies (I)** ten opsigte van hulle behoeftes en hulle optredes in 'n poging tot bereiking van sukses is bepaal.
- Hieruit is die **totale vlak van motivering ($M=V \times E \times I$)** dan bepaal.

Die loodsstudie, waardeur die respondente self hul antwoord moes formuleer, is deur middel van 'n oop opname vraelys gedoen.

1.4.3.4 STATISTIESE VERWERKING

Na die uitvoering van die loodsstudie, is interkorrelasie tussen die items benut om die betroubaarheid van die vraelys te versterk. Na die voltooiing van die vraelys is die interkorrelasie tussen die response van die groepe ook bepaal.

Die resultate wat deur middel van die vraelyste ingesamel is, is statisties verwerk en vergelyk deur middel van p-waardes, effekgroottes, rangordes en gemiddeldes.

HOOFSUK 2

MOTIVERING

2.1 INLEIDING

Motivering bly 'n aktuele onderwerp vir bestuurders en navorsers. Bestuurders beskik nie altyd oor die kundigheid om teoretiese modelle in die werkplek toe te pas nie. Dit kan lei tot verwarring wat tot gevolg kan hê dat geen implementering plaasvind nie.

Dit is noodsaaklik dat die motiveringsbegrip verstaan word en dat daar oor deeglike kennis oor motiveringsteorieë beskik moet word om die mees praktiese keuses te maak om binne die werkplek toe te pas en sodoende werksprestasie te optimaliseer.

Griffen (1990:437) noem dat motivering eerstens die wil is om die werk te doen en tweedens dat vermoë en derdens die werksomgewing, die werksprestasie beïnvloed. Mullins (1995:445) ondersteun hierdie stelling. Hy noem dat indien die organisasie die werkgehalte wil verbeter, moet daar by die vlak van motivering van die werkers begin word. Die bestuurder behoort personeel aan te moedig om hulle energie te kanaliseer om organisasiedoelwitte te bereik.

Die vraag ontstaan egter: wat is die dryfkrag van die werksmag? Wat is die mense se behoefte en verwagting, en hoe beïnvloed dit hulle gedrag en prestasie by die werk?

Motivering is 'n komplekse onderwerp en word deur verskeie veranderlikes beïnvloed. Individue beskik oor 'n verskeidenheid veranderende en soms konflikterende behoeftes en verwagtinge wat op verskillende maniere bevredig word. Ivancevich en Matteson (1990:120) sluit veranderlikes soos vermoëns, aspirasievlak, intensiteit van poging, opleiding, ondervinding asook persoonlike faktore soos ouderdom en opvoeding, in by faktore wat individuele werksprestasie beïnvloed.

Motivering word nie net deur bogenoemde faktore beïnvloed nie maar ook deur die konsep van 'n psigologiese kontrak. Die psigologiese kontrak behels die verwagtinge wat die individu rondom die organisasie koester (Mullins, 1995:446). Hierdie verwagtinge word nie formeel gedefinieer nie en die individu en organisasie is nie altyd bewus daarvan nie. Hierdie "ooreenkoms" beïnvloed egter die verhouding tussen die verskillende partye.

Dit is vir bestuur belangrik om kennis te dra van verskillende verwagtinge wat die personeel rondom die organisasie koester en in watter mate dit die vlak van motivering beïnvloed. Om hierdie genoemde redes is dit dus belangrik dat die motiveringsbegrip vanuit verskillende teorieë wat in die literatuur beskryf word, te verstaan om dit prakties toepasbaar te maak en sodoende 'n gemotiveerde werkerskorps daar te stel.

2.2 DIE AARD VAN MOTIVERING

Om die onderskeie motiveringsteorieë en –modelle beter te verstaan, is dit belangrik om na verskeie definisies van motivering te verwys.

Motivering kom oorspronklik van die Latynse woord "movere" wat beteken "om te beweeg" (Steers en Porter, 1975:5). Dit beskryf egter nie die ware betekenis van motivering nie. Motivering moet beskryf word deur verskillende aspekte wat die proses van menslike gedrag aktiveer. 'n Meer beskrywende definisie word vir die doel benodig, anders kan die verskillende aspekte wat inherent is aan die proses waardeur menslike gedrag geaktiveer word, nie behoorlik beklemtoon word nie.

Luthans (1998:61) ondersteun hierdie standpunt en definieer motivering as 'n proses wat begin by 'n psigologiese defektiwiteit of behoefte wat 'n gedrag of dryfkrag aktiveer wat op 'n spesifieke doel gemik is.

Vanuit die definisie kan afgelei word dat motivering eerstens ontstaan uit dit wat menslike gedrag aktiveer; tweedens uit dit wat sulke gedrag rig of kanaliseer; en derdens hoe hierdie gedrag onderhou of volgehou word. Elkeen van hierdie drie

komponente verteenwoordig 'n belangrike faktor in die kennisopbouing van menslike gedrag in die werksituasie.

Raubenheimer (1983:27) beaam hierdie drie aspekte en definieer motivering as die toestand in 'n persoon wat sy gedrag dryf na 'n spesifieke doelwit.

Motivering sentreer grootliks om die idee van handeling. 'n Mens se handeling dra egter die stempel van doelgerigtheid, rigting en volharding. Volgens Biesheuvel (1984:28) is werksmotivering 'n komplekse saak wat nie op grond van 'n eenvoudige, algemene doelstelling van waarom mense werk, verklaar kan word nie.

Werksmotivering word nie net deur faktore binne die individu beïnvloed nie, maar ook deur omgewingsfaktore. Motivering in die werksplek is 'n dinamiese en komplekse proses as gevolg van die groot verskeidenheid veranderlikes binne die individu, in die omgewing en as gevolg van die onderlinge wisselwerking tussen al hierdie veranderlikes.

Gibson *et al.* (1994:99) beaam dat die mens se gedrag kompleks is vanweë die verskillende veranderlikes en dat verskillende uitkomste by verskillende persone waargeneem kan word. Om die gedrag te verstaan, moet die bestuurder verskillende veranderlikes waarneem en analiseer en daaruit bepaal hoe gedrag en prestasie beïnvloed word.

Mullins (1995:445) het 'n drievoud-klassifikasie vir werksmotivering, naamlik ekonomiese beloning, intrinsieke bevrediging en sosiale verhoudinge. Ekonomiese beloning soos salaris en pensioenvoordele is 'n instrumentele oriëntasie tot werk en ekstrasie faktore is van belang. Intrinsieke bevrediging ontstaan vanuit die werk self, belangstelling in die werk en persoonlike groei en ontwikkeling. Hierdie is 'n persoonlike oriëntasie tot werk en die individu self is van belang. Sosiale verhoudinge soos vriendskap, behoefte aan affiliasie, status en afhanklikheid is 'n verhoudingoriëntasie tot werk en ander mense is van belang.

'n Persoon se motivering, werksbevreëdiging en werksprestasie sal bepaal word deur die vergelykende sterkte van die stel behoeftes en verwagtinge en in watter mate hulle bevreëdig word.

Newstrom en Davis (1997:118) klassifiseer motivering in vier vlakke, naamlik bereikingsmotivering, affiliasiemotivering, vaardigheidsmotivering en magsmotivering. Bereikingsmotivering is die dryfkrag om doelwitte te bereik en vooruit te kom. Affiliasiemotivering behels die dryfkrag om effektief met mense oor die weg te kom. Vaardigheidsmotivering is die dryfkrag om hoë kwaliteit werk te lewer en om jou vaardighede te ontwikkel. Magsmotivering is die begeerte om mense en situasies te beïnvloed.

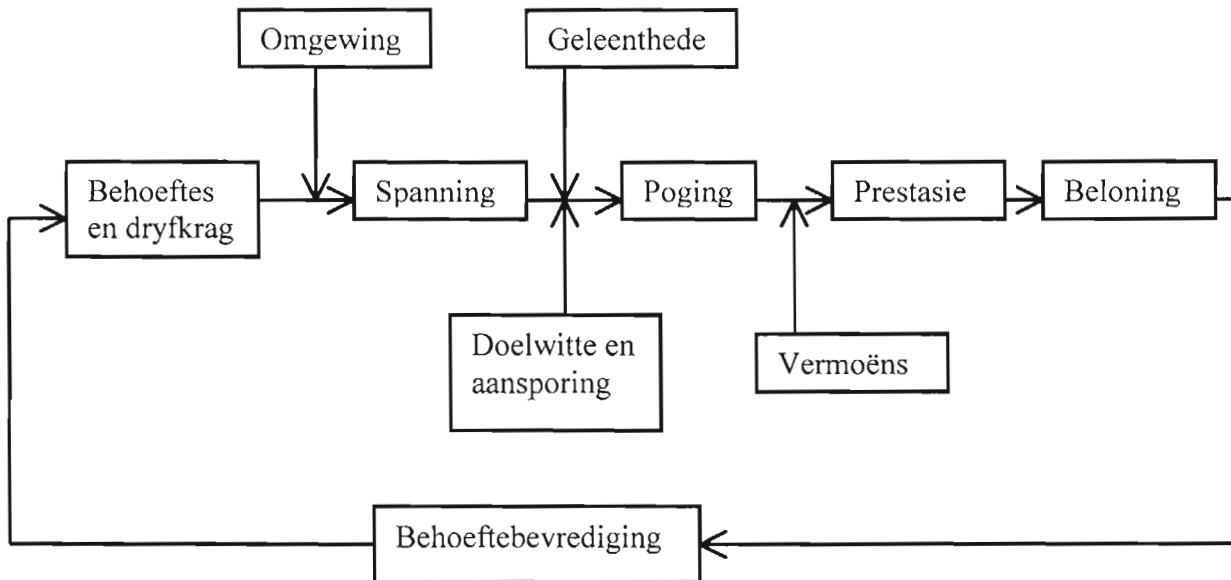
Newstrom en Davis klassifiseer dus motivering in meer klasse as Mullins maar ondersteun nog steeds die verskillende klasse. Gosteli (1996:24) noem verder dat belangstelling en kultuur 'n rol speel in motivering. Belangstelling is die belangrikste bron van motivering. Dit vind in 'n spesifieke organisasieklimaat plaas en vereis bepaalde kommunikasievaardighede.

Die motiveringsbegrip is baie kompleks en dit kan vanuit die bogenoemde enkele definisies afgelei word. Vir Bestuur om 'n gemotiveerde, produktiewe werkerskorps daar te stel, kan die faktore wat Mol (1991:20) daarstel as riglyne gebruik word:

- bepaal die gevoel van sukses of prestasie – dit kan slegs aan gestelde doelwitte gemeet word en is dus 'n belangrike taak van 'n bestuurder;
- gee erkenning vir sukses of prestasie – beloning moet as erkenning vir goeie prestasie dien en nie 'n verpligting wees nie;
- is verantwoordelik vir besluitneming – persone moet die geleentheid gebied word om eie oordeel te gebruik om hulle sodoende tot die suksesvolle afhandeling van die taak te verbind.

Vir die bestuur om die motiveringsvlakke van die werknemers te verhoog, moet daar eers bepaal word wat die mense aanmoedig, wat gedoen kan word om dit te aktiveer en hoe om dit in stand te hou.

Steers en Porter (1979:7) het 'n psigologiese proses van motivering op 'n baie veralgemeende diagram voorgestel. Newstrom en Davis (1997:117) brei op hierdie diagram uit en stel die volgende proses voor:



FIGUUR 2.1: 'n PSIGOLOGIESE PROSES VAN MOTIVERING (Newstrom en Davis, 1997:117)

Faktore soos die omgewing, geleenthede, doelwitte, vermoëns, aansporing en beloning speel 'n belangrike rol in werksprestasie en in die bevrediging van behoeftes.

Motivering behels dus vele fasette waarvan die belangrikste dit is wat mense aktiveer en dit wat die individu in 'n spesifieke rigting laat beweeg.

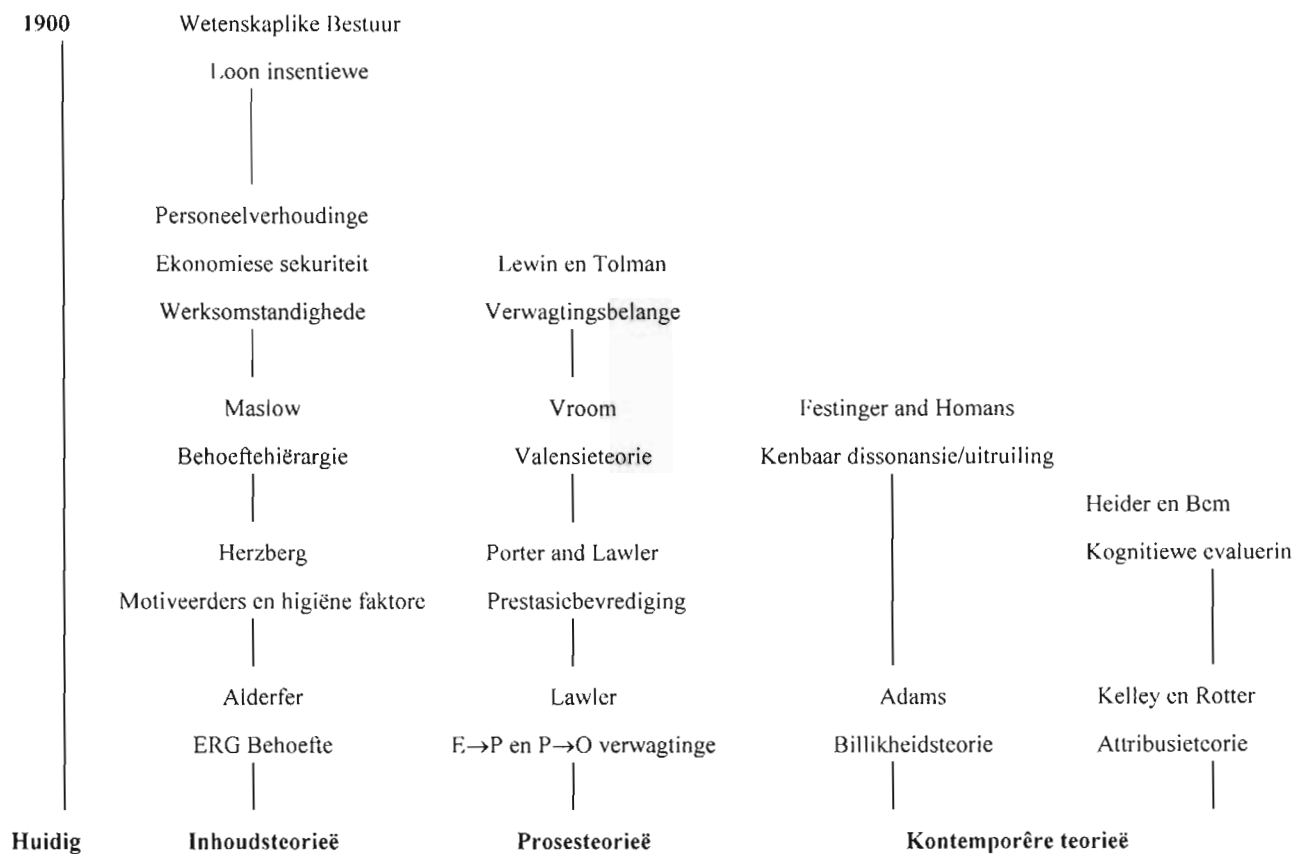
Om persone se gedrag beter te verstaan, moet daar dus na die dryfkrag gekyk word wat hulle aktiveer en hoe hierdie aksie in gedrag manifesteer. Motiveringsteorieë is daar om gedrag te voorspel en om individue se verskeidenheid van veranderende, konflikterende behoeftes en verwagtinge beter te verstaan. Dit is dus belangrik om van die teorieë krities te bespreek.

2.3

WERKSBEVREDIGINGSBENADERINGE

Die psigologiese teorie van motivering het hoofsaaklik sy oorsprong in die beginsel van hedonisme. Dit impliseer dat individue slegs plesier soek en pyn probeer vermy. Hedonisme neem aan dat individue 'n mate van bewustelike gedrag toon waar bewustelike keuses of besluite geneem word oor toekomstige aksies. Hedonisme dateer vanaf die tyd van Griekse filosowe. Teorieë rondom motivering het sedertdien baie ontwikkel (Steers en Porter, 1991:8).

Luthans (1998:169) het die verskeie teoretiese strome van werksmotivering grafies soos volg voorgestel.



FIGUUR 2.2: DIE TEORETIESE ONTWIKKELING VAN WERKSMOTIVERING
(Luthans, 1998:169)

Verskeie teoretici het probeer om die teorieë te kategoriseer om motivering vir die werkplek meer toepaslik te maak. In die bogenoemde figuur word drie oorhoofse benaderinge aangetoon.

Volgens Luthans (1998:170) kan algehele werksmotivering onderverdeel word in die inhoudsteorieë wat die ontstaan van motiveringsteorieë is, prosesteorieë en die kontemporêre teorieë. Kreitner en Kinicki (1995:144) verdeel hierdie teorieë op in:

- Behoeftte- of Inhoudsteorieë wat gegrond word op die basis dat individue deur bevredigde behoeftes gemotiveer word;
- Versterkingsteorie waar gedrag bepaal word deur die gevolge daarvan;
- Kognitiewe of verwagtingsteorie waar die persepsie van die individu tot sekere aksies en uitkomste sal lei;
- Werkseienskappe waar die taak wat die persoon verrig, die sleutel is tot werksmotivering.

Figuur 2.2 toon dat daar 'n gebrek aan integrasie van die verskillende teorieë is. In aanvulling van die behoefte aan integrasie van werksmotiveringsteorieë, word 'n omvattende waardebeoordeling van gebeurlikheidsmodelle en groepsprosesse gemaak.

Tans is dit die inhouds- en prosesteorieë wat gevestigde verduidelikings vir werksmotivering verskaf, en daar is voortdurende navorsingsbelangstelling in die attribusieteorieë, maar daar bestaan nog nie 'n algehele teorie waaroor saamgestem word nie (Luthans, 1998:170).

Hierdie kategorisering van die onderskeie motiveringsteorieë soos deur Luthans voorgestel, word ook deur verskeie ander teoretici ondersteun soos byvoorbeeld Gibson *et al.* (1994:147-248), Gorden (1996:113), Steers en Porter (1991:557-579) en Wagner en Hollenbeck (1995:170-171). Die motiveringsteorieë sal aan die hand van die kategorisering van Luthans bespreek word.

2.4 INHOUDSTEORIEË

Die inhoudsteorieë van werksmotivering poog om te bepaal wat dit is wat die mense by die werk motiveer. Daar word behoeftes of dryfkragte van mense geïdentifiseer en hoe hierdie behoeftes geprioritiseer word (Luthans, 1998:170). Daar word dus op interne faktore gefokus wat 'n persoon se energie aktiveer, die energie rig, dit laat handhaaf of gedrag laat verander (Gibson *et al.*, 1994:147).

Daar word na die inhoudsteorieë verwys as staties omrede slegs 'n paar punte wat verlede of toekomstige tyd georieënteerd is, geïnkorporeer word. Daarom voorspel dit nie noodwendig werksmotivering of gedrag nie, maar bly dit nog steeds belangrik om te verstaan wat dit is wat mense by die werk motiveer (Bowditch en Buono, 1994:72).

Die motiveringsteorieë het ontstaan by hedonisme, soos reeds genoem is. Psigoloë soos Freud, James en McDougall het die begrip verder ontwikkel tot die instinkteteorie.

Die instinkteteorie verduidelik dat gedrag bepaal word deur besluite wat die persoon neem op grond van dit wat in sy belang is. Twee faktore word hierby gevoeg, naamlik instink en onbewustelike motivering. In plaas daarvan dat hierdie psigoloë motivering as 'n rasionele gedrag sien, word gesê dat dit resultate van instink is (Steers en Porter, 1991:9).

Instink word gedefinieer as 'n innerlike psigofisiese disposisie wat bepaal dat die individu waarneem, aandag skenk en emosionele opwindings ervaar teenoor 'n bepaalde stimuli en 'n sekere impuls tot 'n aksie ervaar. Volgens hierdie beginsel het persone dus 'n outomatiese predisposisie of aanleg om op 'n sekere manier te reageer.

Onbewustelike motivering beteken dat die individu se potensiële behavioristiese neigings nie noodwendig bewustelik bepaal wat in sy belang is nie. Menslike motivering is dus die resultaat van magte waarvan hulleself nie altyd bewus is nie.

Gedurende die 1920's is die teorie oor instinkte verwerp omdat bewyse gevind is dat baie gedrag aangeleer word en nie oorerflik is nie (Cherrington, 1991:32). Die klem het verskuif na behoeftes om gedrag te verklaar. Behoeftes is 'n interne staat van wanbalans wat die vermoë het om gedrag te aktiveer.

Daar is aanvanklik gedink dat geld die enigste motiveerder is (wetenskaplike bestuur), later het insentiewe bygekom wat werkskondisie, sekuriteit en demokratiese toesighouding ingesluit het (menseverhoudinge). Motivering het meer onlangs verskuif na hoër-vlak behoeftes soos esteem en selfaktualisasie (Maslow). Verantwoordelikheid, erkenning, bereiking en vooruitgang (Herzberg) en groei en persoonlike ontwikkeling (Alderfer) het later gevolg (Luthans, 1998:170). Sommige van hierdie teorieë word nou in diepte verder bespreek om die teorieë beter te verstaan. Let wel dat hierdie teorieë die behoeftes beskryf wat onderliggend is aan gedrag en die invloed van behoeftes op gedrag, maar dit beskryf nie wat gedoen moet word om persone te motiveer nie.

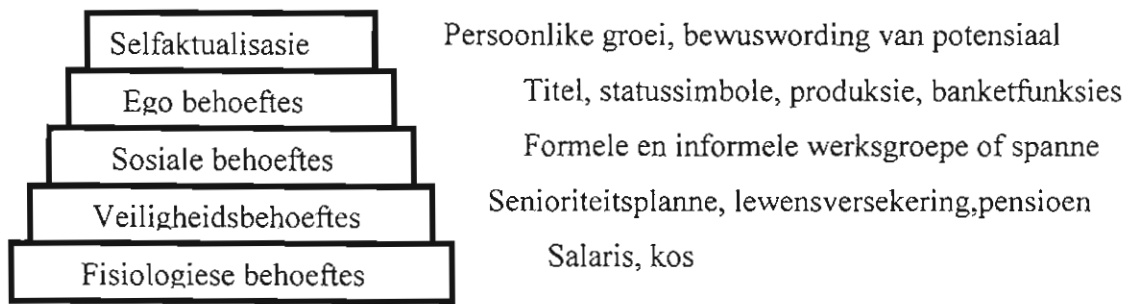
2.4.1 MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE

2.4.1.1 INLEIDING

Abraham Maslow het die basiese elemente van die algemene teorie van motivering uitgewys (Maslow, 1942:370). Maslow se basiese benadering is dat die mens 'n "hê"-wese is, met ander woorde wil altyd meer hê, en dit wat hulle benodig hang af van waaroor hulle tans beskik (Mullins, 1995:451). Hy het verder geglo dat sodra die onderste vlak bevredig is, dit geen motiverende doel meer dien nie. Die volgende vlak moet dus geaktiveer word om die individu te motiveer (Luthans, 1998:170).

2.4.1.2 MASLOW SE BEHOEFTEHIËRARGIE

Die hiërargie van behoeftes word deur Maslow in vyf vlakke verdeel, vanaf die basiese of laer orde, fisiologiese behoeftes deur veiligheidsbehoefte, sosiale behoeftes, ego behoeftes tot by die behoefte van selfaktualisasie op die hoogste vlak (Mullins, 1995:451).



FIGUUR 2.3 GRAFIESE VOORSTELLING VAN DIE BEHOEFTEHIËRARGIE VAN MASLOW (Mullins, 1995:451)

Fisiologiese behoeftes behels emosionele sowel as fisiese veiligheid, byvoorbeeld sekuriteit, stabiliteit, afhanklikheid, struktuur, beskerming teen gevaar. Die hele organisasie word 'n veiligheidsoekende meganisme.

Sosiale behoeftes is die derde vlak op die hiërargie en sluit onder andere liefde, vriendskap, verhoudings en aanvaarding in.

Ego behoeftes verteenwoordig die hoër behoeftes van die mens. Dit sluit behoeftes aan mag, prestasie, status, tevredenheid en onafhanklikheid in.

Behoeftes aan selfaktualisasie is vervulde mense wat hulle potensiaal ken en ten volle uitleef. In effek is selfaktualisasie 'n persoon se motivering om persepsie te verander in realiteit/werklikheid. Dit is dus die behoefte om voortdurend te groei en te ontwikkel tot die persoon sy volle potensiaal bereik het.

Maslow het nie die behoefte teorie aanvanklik ontwikkel om op werksmotivering toe te pas nie. Dit het eers ongeveer 20 jaar later verdere aandag om die werksomgewing begin geniet. Hierdie teorie het egter 'n groot impak op die moderne bestuur se benadering tot motivering (Mullins, 1995:452).

2.4.1.3 KOMMENTAAR EN KRITIEK OP MASLOW SE TEORIE

Daar word baie kritiek teen Maslow se teorie gelewer (Barnard, 1989:68). Newstrom en Davis (1997:124) maak ook melding van die teorie se beperkinge en kritiek wat daarop gelewer word. Uit 'n filosofiese oogpunt is dit 'n moeilike teorie en kan nie ten volle geverifieer word nie. Uit 'n praktiese oogpunt is dit nie moontlik om vir alle werknemers geleenthede te skep vir selfaktualisasie nie.

1. Die hiërargie van voorrange is 'n betreklike saak en kan mekaar oorvleuel. Lawler (1973:34) beweer byvoorbeeld dat daar min bewyse bestaan dat die vlakke van die hiërargie op spesifieke wyses moet bestaan. Motiewe word in gewone omstandighede net gedeeltelik bevredig in elke behoefte-area. Die motief of groep motiewe wat die botoon voer, sal dus afhang van die relatiewe wanbalans wat op daardie tydstip bestaan.
2. Sommige individue kan die hiërargie omver gooi as gevolg van besondere voorkeure en omstandighede. 'n Behoefte wat reeds 'n lang tydsduur bevredig word, word dikwels te laag geëvalueer (Strauss en Sayley, 1967:19).
3. Die sosiale en kulturele omgewing waarin 'n persoon grootword, beïnvloed sy gedrag op alle vlakke. Die gemeenskap het 'n groot invloed op houdings, opvattinge en oortuiging oor wat wenslik, waarderend en regverdig is by hoër motiveringsvlakke.
4. Onbevredigende behoeftes neig om die gedrag en ervaring van 'n persoon te oorheers. Dit neem 'n sleutelplek in die gedagtes van 'n persoon in en mag selfs sy waarneming en lewensfilosofie kleur.

Abraham Maslow se hiërargiese behoefteteorie het as model gedien vir menslike gedrag binne organisasies. Maslow het van die standpunt uitgegaan dat mense "wanting creatures" is, wat gemotiveer word deur die begeerte om sekere behoeftes te bevredig.

2.4.1.4 TOEPASSINGSWAARDE VAN MASLOW SE TEORIE

Die behoefte-hiërargiese model van Maslow stel dat slegs mense wat behoeftes het bevreëdig moet word en dat onbevreëdigde behoeftes meer motiveer as beloëde behoeftes. In die lig hiervan gesien, het Maslow se behoeftehiërargie 'n kragtige impak gemaak op die moderne bestuurder se benadering tot motivering.

Newstrom en Davis (1997:24) sê dat die kategorisering van behoeftes 'n betekenisvolle bydrae aan bestuurders lewer vir idees rondom motivering. As gevolg van die bekendheid van die teorie moet bestuurders vertrou wees daarmee en:

- (i) Werknemers se behoeftes identifiseer en aanvaar;
- (ii) Erken dat behoeftes onder werknemers kan verskil;
- (iii) Besef dat indien dieselfde beloning deurlopend aan werknemers gegee word, (veral waar 'n lae orde behoefte bevreëdig word), dit 'n negatiewe effek op werksmotivering kan hê.

Maslow het nie noodwendig die behoeftehiërargie ontwikkel vir die werksituasie nie, maar dit bly 'n gewilde raamwerk vir werksmotivering (Mullins, 1995:455). Ten spyte van kritiek en beperkinge het dié teorie 'n betekenisvolle invloed op bestuursbenaderinge ten opsigte van motivering en voldoening aan individuele behoeftes. Hierdie teorie het dus die basis verskaf vir verdere navorsing en dit vorm die basis vir die meeste kontemporêre motiveringsteorieë.

2.4.2 ALDERFER SE AANGEPASTE BEHOEFTEHIËRARGIETEORIE

2.4.2.1 INLEIDING

Hierdie teorie is ook bekend as die ERG-teorie (Existence-Related-Growth theory). Alderfer het hierdie teorie in 1972 voorgestel en dit is 'n verfyning van Maslow se vyf vlakke van behoeftes. Alderfer het dit verminder na slegs drie vlakke wat gebaseer is op die kernbehoefte van bestaan, sosialisering en ontwikkeling. Hiervandaan die ERG-teorie (Luthans, 1998:175 en Mullins, 1995:445):

1. **Bestaansbehoefte (E=Existence):** Behoeftes noodsaaklik vir die menslike voortbestaan soos werksekuriteit, -kondisies, redelike werksure en voldoende salaris en byvoordele.
2. **Sosialiseringsbehoefte (R=Relatedness):** Die wyse waarop mense verwant is aan hulle omstandighede, sosiale omgewing en die behoefte aan betekenisvolle, sosiale en interpersoonlike verhoudinge met ander persone soos familie, vriende, toesighouers en kollegas.
3. **Behoeftes aan groei en ontwikkeling (G=Growth):** Behoeftes aan selfsteem en selfaktualisasie. Dit is die intrinsieke behoefte aan persoonlike ontwikkeling van 'n persoon. Die behoefte word bevredig sodra die persoon sy volle potensiaal ontwikkel het.

Hierdie teorie verskil verder van Maslow in terme daarvan dat die satisfaksie progressieproses 'n frustrasie-regressie proses insluit. Dit beteken dat 'n individu voortdurend gefrustreerd is in sy poging om sy groei-behoefte te bevredig, met ander woorde indien 'n hoër orde behoefte nie bevredig word nie, dat regressie plaasvind na sosialisering of bestaan-behoefte. Dit is minder rigied as Maslow se teorie deurdat laer vlak behoeftes voortdurend bevredig moet word (Mullins, 1995:456). Alderfer glo verder dat die behoeftes van die drie vlakke gelyktydig aktief kan wees en as motiveerders dien (Luthans, 1998:176).

2.4.2.2 KOMMENTAAR EN KRITIEK OP ALDERFER SE TEORIE

Die teorie sluit die sterkpunte van ander behoefteteorieë in, maar is nie so voorskrywend en beperkend nie (Mullins, 1995:456). Hierdie teorie is meer buigsaam as die teorie van Maslow omdat verskillende vlakke van behoeftes toelaat dat motivering gelyktydig beïnvloed kan word (Wagner en Hollenbeck, 1995:175). Daar is nie veel navorsing oor hierdie behoefteteorie gedoen nie aangesien dit 'n relatief nuwe teorie is. Alhoewel daar bewyse is wat die voorspellingswaarde van die teorie kniehalter, ondersteun die meeste kontemporêre analiste van werksmotivering die teorie van Alderfer bo dié van Maslow en Herzberg. Volgens huidige empiriese bevindinge bied Alderfer se teorie die mees geldige verklaring van die bestaande

inhoudsteorieë vir die verklaring van motivering in die werkplek (Luthans, 1998:121, Moorhead en Griffen, 1992:138).

2.4.2.3 TOEPASSING VAN ALDERFER SE TEORIE

Volgens Mullins (1995:456) kan die teorie van Alderfer toegepas word waar die werknemer se groeibehoeftes op 'n spesifieke vlak nie bevredig word nie, omdat die spesifieke pos nie personeelontwikkeling toelaat nie. In so 'n geval moet die bestuurder poog om ander geleenthede op ander vlakke beskikbaar te stel om bestaande behoeftes te bevredig. Hierdie siening word ook deur Moorhead en Griffen (1992:138) en Schultz en Schultz (1994:260) ondersteun. Die ERG-teorie stel dat 'n werknemer gemotiveer is om meer as een stel behoeftes te bevredig. Indien die persoon se behoeftes op 'n spesifieke vlak om een of ander rede geblokkeer word om bevredig te word, moet daar aandag aan die behoeftes op ander vlakke geskenk word. Hierdie teorie kan dus meer toepasbaar in die werksituasie gemaak word as ander inhoudsteorieë.

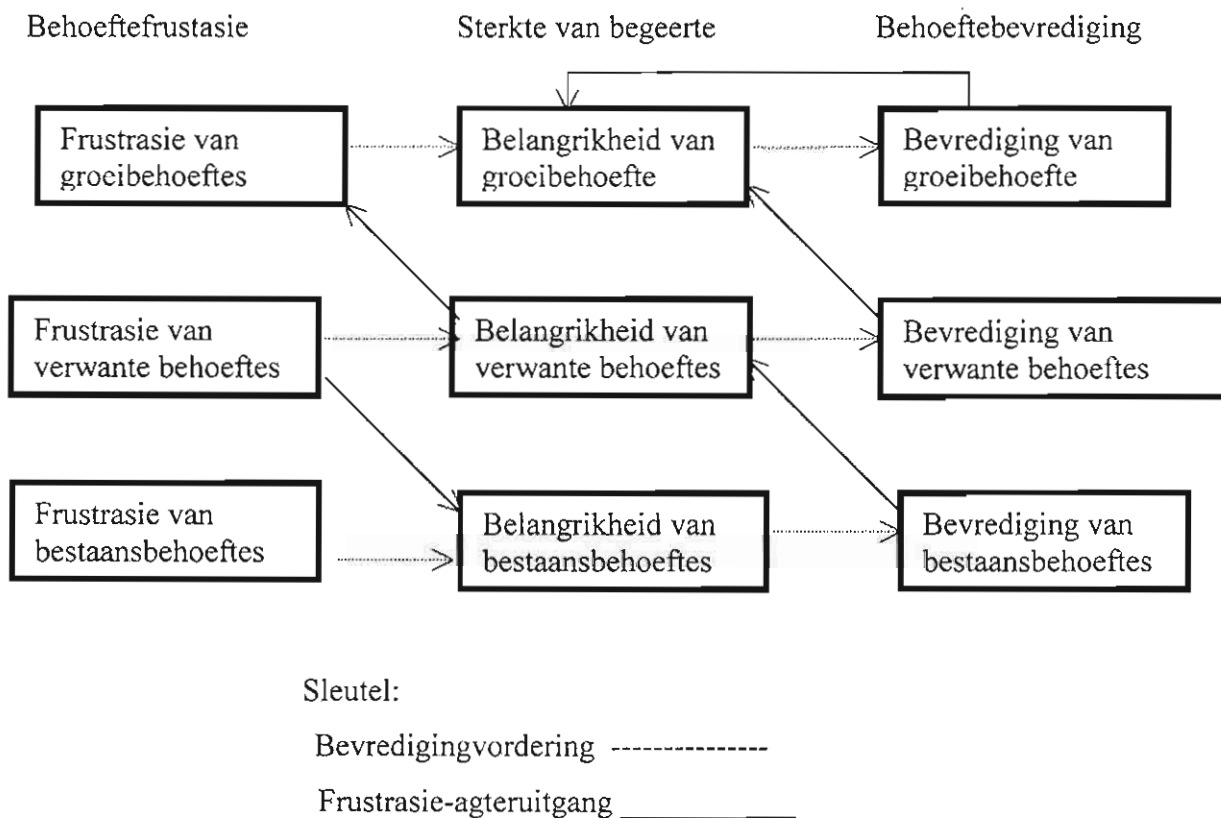
2.4.3 MURRAY SE MANIFESTEBEHOEFTETEORIE

Murray klassifiseer individue volgens die sterkte van verskillende persoonlikheids-behoefteveranderlikes. Die analise van behoeftes is 'n hipotetiese proses, wat voorkom na berekening van sekere objektiewe en subjektiewe feite.

Elke behoefte bestaan uit twee faktore, (1) 'n kwalitatiewe of direkte komponent wat die objektiewe waartoe die motief neig, verteenwoordig; en (2) 'n kwantitatiewe of energieke komponent wat die sterkte of intensiteit van die motief teenoor die objektiewe verteenwoordig. Murray stel die proses skematies in figuur 2.4 voor.

Murray se konseptualisering, gegrond op verskillende behoeftes, toon sterk ooreenkomste met Maslow se teorie. Daar bestaan in beide teorieë 'n stel behoeftes of doelwitte waarvolgens gedrag gedirigeer word. Beide teorieë verteenwoordig hipotetiese konstruksies ontwerp om gedrag te beskryf op kliniese waarnemings gegrond en nie op empiriese navorsing nie.

Die grootste verskille tussen hierdie teorieë is dat Murray nie die hiërargiese voorstelling van die verhouding teenoor verskillende behoeftes navolg nie. Murray stel voor dat 'n individu 'n behoefte aan prestasie en mag kan hê, maar terselfdertyd 'n lae behoefte aan affiliasie. Hierdie benadering is meer buigbaar as die rigiede hiërargiese struktuur van Maslow.



FIGUUR 2.4: SKEMATIESE VOORSTELLING VAN MURRAY SE MANIFESTE-BEHOEFTETEORIE (Steers en Porter, 1991:34)

2.4.4 TWEEFAKTOR-MOTIVERINGSTEORIE VAN HERZBERG (ET AL.)

2.4.4.1 INLEIDING

Die tweefaktorteorie van Herzberg *et al.* (1959) word deur baie beskou as een van die mees gesofistikeerde studies wat nog op die terrein van werksmotivering uitgevoer is. Saam met Maslow se behoeftehiërargie is dit die bekendste inhoudsteorie en geniet dit prominente aandag omdat dit werksmotivering en

werksatisfaksie aanspreek. Hierdie teorie werp lig op die werksbehoeftes en vind groot inslag by bestuurders.

2.4.4.2 DIE TWEEFAKTORTEORIE

Herzberg (1966:71-91) het na afloop van sy studie gevind dat persone wat besig was om hulle werk goed te doen, meer bedrewe in hulle professie geraak het. Gunstige gevoelens is gekoppel aan spesifieke take wat die persoon verrig het, eerder as aan ekstrinsieke faktore soos geld, sekuriteit en werkstoestande. Ongunstige gevoelens het weer 'n aanduiding gegee dat ekstrinsieke faktore versteur is.

Vanuit hierdie bevinding is 'n onderskeid tussen twee stelde faktore gemaak, naamlik motiveerders en higiëne. Hierdie onderskeid word deur Gibson *et al.* (1994:154), Luthans (1998:173), Mullins (1995:457) en Newstrom en Davis (1997:124) ondersteun:

1. **Higiëne faktore** (lae-orde faktore van Maslow)

Hierdie faktore staan in verband met die toestande waaronder die werk gedoen word (ekstrinsieke faktore). Dit bring geen verbetering mee nie, maar poog om 'n verlies aan moreel en doeltreffendheid te voorkom. Hierdie basis sal enige werklike ernstige ontevredenheid of daling in produktiwiteit verhoed en dit vir motiveerders moontlik maak om in werking te tree. Die belangrike aspek van higiëne faktore is egter dat hulle niks doen om die individu se begeerte om sy werk goed te doen, verhoog nie. Voorbeelde van hierdie faktor is werksomstandighede, salaris, toesighouers, administrasie en interpersoonlike verhoudinge.

2 **Motiveerders** (hoë-orde faktore van Maslow)

'n Motiveerder hou verband met die doen van werk en het gewoonlik 'n opheffende uitwerking op houdings of werkverrigting (intrinsiek). Voorbeelde hiervan is erkenning, werksprestasie, bevordering en verantwoordelikheid. Indien hierdie faktore bevredig word, sal dit tot werksmotivering en satisfaksie lei.

Herzberg (1966:80) stel die volgende diagram voor van die faktore onderskei tussen motiveerders en higiëne faktore op grond van die veronderstelling dat albei onafhanklik funksioneer.

Higiëne faktore	Motiveerders
Maatskappybeleid en administrasie	Prestasie bereiking
Toesighouding, Tegnies	Erkenning
Salaris, Interpersoonlike verhoudinge	Die werk self
Toesighouer, Werksomstandighede	Verantwoordelikheid
Vooruitgang	

FIGUUR 2.5: HERZBERG SE TWEFAKTORTEORIE (Herzberg, 1966:80)

2.4.4.3 KOMMENTAAR EN KRITIEK OP HERZBERG SE TEORIE

Herzberg se tweefaktorteorie bly 'n populêre teksboekbeskrywing van werksmotivering en dit is sinvol vir praktisyns. Vanuit akademiese perspektief is die teorie egter oorvereenvoudig en nie 'n doeltreffende weerspieëling van die kompleksiteit van werksmotivering nie (Luthans, 1998:174). Hierdie teorie word die meeste van al die inhoudsteorieë gekritiseer (Gibson *et al.*, 1994:155; Moorhead en Griffen, 1992:141; Tosi *et al.*, 1994:220).

Volgens Mullins (1995:461) is daar twee basiese punte van kritiek teen Herzberg se teorie. Eerstens het die teorie beperkende toepassingsmoontlikhede wat handarbeiders betref. Die tweede punt van kritiek is dat die teorie metodologies gebonde is.

Goldthorpe (1968) noem in sy studie van handarbeiders dat die teorie hoofsaaklik toegepas word op mense met oninteressante, repeterende en eentonige werk. Dit is gewoonlik dié mense wat bestuur nader met motiveringsprobleme.

Die kritiek oor metodologie is dat metodiese insidente die resultate beïnvloed. Mense skryf bevredigende insidente by die werk toe (met ander woorde

motiveerders) as 'n aangename refleksie van hulle eie prestasie (Luthans, 1998:175; Mullins, 1995:460).

Geyer (1998:17) som die kritiek verder so op:

- Die teorie neem nie individuele verskille in ag nie;
- Die resultate word veralgemeen, terwyl die navorsingsgroep se agtergrond van ander beroepe verskil;
- Teenstrydighede in die teorie wat dit stel dat geld nie 'n motiveerder is nie maar dit erkenning vir werksprestasie is (dus 'n motiveerder).

Afgesien van die vele kritiek op die tweefaktorteorie, het Herzberg tog gepoog om 'n empiriese benadering tot die studie van motivering te volg. Hy het Maslow se behoeftehiërargiekonsep geneem en dit meer toepasbaar vir werksmotivering gemaak. Herzberg se studies het wel aandag gevestig op die belangrikheid van posontwerp en posverryking. Hy beklemtoon daardeur dus die belangrikheid van die kwaliteit van werkslewe.

2.4.4.4 TOEPASSING VAN HERZBERG SE TEORIE

Herzberg se tweefaktorteorie werp nuwe lig op die inhoud van werksmotivering. Tot op hede het bestuurders op die higiëne faktore gekonsentreer deur byvoorbeeld hoër salarisse en beter werksomstandighede aan te bied, maar dit het nog steeds nie die personeel gemotiveer nie. Herzberg verduidelik deur sy teorie waarom dit nie werk nie. Volgens Herzberg sal slegs 'n uitdagende werk wat geleenthede skep vir prestasie, om verantwoordelikhede te aanvaar, ontwikkeling, groei en erkenning, werkers motiveer (Luthans, 1998:174).

Werksatisfaksie is dus afhanklik van die taak self. Hierdie teorie lê verder 'n belangrike grondslag vir posontwerp en -verryking (Luthans, 1998:174; Mol, 1991:20). Hierdie faktore is voorheen verwaarloos en somtyds oorgesien.

In Suid-Afrika is daar ook navorsing gedoen om die toepassing van die teorie te ondersoek.

2.4.5 SAMEVATTING VAN INHOUDSTEORIEË

Die volgende tabel is saamgestel uit die voorafgaande besprekings en 'n vergelyking word getref tussen die inhoudsteorieë. Elkeen van hierdie inhoudsteorieë verklaar gedrag vanuit 'n ander perspektief, maar bied aan bestuur insig en begrip om gedrag en werksprestasie beter te verstaan.

TABEL 2.1: SAMEVATTING VAN DIE INHOUDSTEORIEË (Gibson *et al.*, 1994:162, soos aangepas deur die skrywer)

MASLOW	ALDERFER	HERZBERG	MURRAY
Behoeftehiërargie	ERG-teorie	Tweefaktorteorie	Manifestebehoefte-teorie
Behoeftte aan selfaktualisasie	Groei (growth)	Betekenisvolle werk Prestasie Verantwoordelikheid	Motiveerder (Hoër orde behoefte)
Egobehoefte		Bevordering Erkenning Status	
Sosiale behoeftes	Verwantskap (relatedness)	Toesighouding Maatskappybeleid Werksekuriteit Werksomstandighede	Higiëne (Laer orde behoeftes)
Veiligheidsbehoefte			
Fisiologiese behoeftes	Bestaan (existence)	Salaris	

Die inhoudsteorieë het die behoeftes en dryfvere van mense geïdentifiseer en geprioritiseer. Hulle fokus op die tipe insentiewe of doelwitte waarna mense streef om tevrede te wees en om goed te presteer. Die inhoudsteorieë is egter staties want slegs een of twee punte kan op een slag geïnkorporeer word hetsy in verlede of teenwoordige tyd. Hierdie teorieë voorspel nie noodwendig werksmotivering of gedrag nie, maar is nog steeds belangrik aangesien dit verklarings verskaf van wat mense by die werkplek motiveer.

Die waarde en bydrae wat hierdie teorieë gelewer het met betrekking tot die navorsing en ontwikkeling van latere motiveringsteorieë, wat meer klem geplaas en gefokus het op werksmotivering, kan nie onderskat word nie.

2.5 PROSESTEORIEË VAN WERKSMOTIVERING

2.5.1 INLEIDING

Die inhoudsteorieë poog om te identifiseer wat mense motiveer by die werk – hulle het probeer om motiverende gedrag te spesifiseer. Die prosesteorieë, in teenstelling daarmee, is meer besorg oor die voorafgaande kognitiewe denke, die moeite wat daarmee gepaard gaan en hoe dit aan mekaar verwant is (Luthans, 1998:176). Dit verskaf met ander woorde redes waarom persone sekere gedrag openbaar om hulle behoeftes te bevredig en hoe hulle die satisfaksie daarvan evalueer nadat die doelwit bereik is (Griffen, 1990:445; Gibson *et al.*, 1994:149).

Prosesteorieë poog om die verhoudinge tussen die dinamiese veranderlikes, wat motivering bevorder, te identifiseer. Hulle dra verder by om die komplekse aard van werksmotivering te verstaan (Mullins, 1995:463). Baie van die prosesteorieë kan nie aan 'n spesifieke skrywer gekoppel word nie, maar die oorhoofse benadering kan aan leidinggewende skrywers gekoppel word:

- (1) Verwagtingsteorie: Vroom, Porter, Lawler
- (2) Billikheidsteorie: Adams
- (3) Attribusieteorie: Heider en Kelley
- (4) Doelwitstellingsteorie: Locke

Vir die doel van die ondersoek word daar veral aandag aan die verwagting-gebaseerde modelle gegee.

2.5.2 VERWAGTINGSTEORIE: DIE MOTIVERENDE SKAKEL

2.5.2.1 INLEIDING

Die basis van die verwagtingsteorie is dat mense beïnvloed word deur die verwagte resultate van hulle aksies, met ander woorde dat gedrag die beginpunt van 'n motiveringsproses is. Motivering is 'n funksie van ervaring, versterking en verwagtings (Van Wyk, 1984:53). 'n Persoon se gedrag reflekteer 'n bewustelike keuse tussen die vergelykende evaluering van alternatiewe gedragspatrone. Die keuse van gedrag word gebaseer op die verwagting van aangename gevolge.

Mullins (1995:463) beaam dat die basis van die verwagtingsteorie is dat mense beïnvloed word deur die verwagte resultate van hulle aksies. Dit is 'n prosesteorie en word ook na verwys as die verwagtingsteorie, medewerkingsteorie, baandoelwit-teorie of valensie/medewerking. Dit is 'n prosesteorie omdat dit poog om die verband tussen veranderlikes in 'n dinamiese staat te probeer identifiseer, soos dit die individuele gedrag beïnvloed. Hierdie stelseloriëntering is in direkte kontras met die inhoudsteorie wat hoofsaaklik poog om gemotiveerde gedrag te spesifiseer.

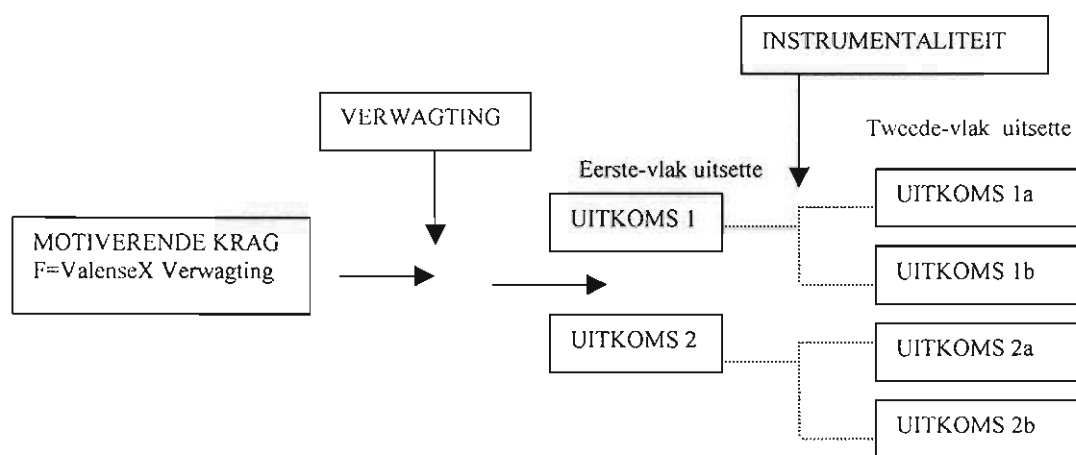
Die verwagtingsteorie is dus een van die meer populêre teorieë om motivering te verklaar. Verskeie studies is alreeds gedoen om die akkuraatheid van die teorie se verklaring van gedrag te bepaal. Vroom se teorie vorm die basis vir verwagtingsteorieë (Luthans, 1998:176; Mullins, 1995:463).

Volgens die verwagtingsteorie is 'n persoon se gedrag die resultaat van bewustelike keuses en dat hierdie keuses verband hou met psigologiese prosesse soos persepsies en die vorming van bepaalde houdings (Mullins, 1995:463; Newstrom en Davis, 1997:145). Die drie hoofkomponente van die teorie is die konsepte van valensie, instrumentaliteit en verwagting.

2.5.2.2 DIE VERWAGTINGSTEORIE VAN VROOM

Vroom was die eerste persoon wat die verwagtingsteorie voorgestel het, wat op werksmotivering gemik is. Sy model word op drie veranderlikes gebaseer naamlik valensie, instrumentaliteit en verwagting. Die teorie word gebaseer op die idee dat persone sekere uitsette van gedrag bo ander verkies (Mullins, 1995:464).

Luthans (1998:176) som Vroom se model op soos in figuur 2.6. In hierdie model is die konsepte van valensie, verwagting en instrumentaliteit wat tot bepaalde uitkomstte uitloop, duidelik:



FIGUUR 2.6: VROOM SE MODEL (Luthans, 1998:176)

Hierdie konsepte word duidelik in die literatuur bespreek en daar bestaan eensgesindheid oor die betekenis daarvan. Die volgende is 'n beskrywing van die konsepte soos deur Gorden (1996:134-136), Luthans (1998:176), Mullins (1995:464), Newstrom en Davis (1997:1450152), Pinder (1984:133-140); Vroom (1964:14-28), bespreek:

Valensie:

Valensie is die term vir die gevoel oor 'n spesifieke uitset. Dit is dus die voorkeur om 'n sekere uitset te bereik. Negatiewe valensie is waar daar 'n voorkeur van vermyding van die uitset is. Valensie is dus die geantisipeerde satisfaksie van 'n uitset. Dit verskil substansiëel van waarde, wat die werklike bevrediging is wat deur die uitset ervaar word. Vroom onderskei dus tussen valensie en waarde (Mullins, 1994:464).

Die **waarde** is die werklike satisfaksie wat 'n persoon ondervind indien 'n verlangde uitkoms bereik is, terwyl valensie die verwagte satisfaksie van die uitkoms is.

Die valensie van sekere uitsette mag uit eie reg voortspruit, maar spruit gewoonlik voort vanuit ander uitsette wat na verwagting bereik sal word.

Instrumentaliteit:

Die valensie van die uitset word dus afgelei vanaf die **instrumentaliteit**. Dit is die mate waartin 'n persoon glo dat suksesvolle prestasie sal lei tot beloning. Hierdie geloof staan bekend as prestasie-uitkoms verwagting. Dit is belangrik om 'n persoon se instrumentaliteit te bepaal, want sy prestasiedrang is geneig om hoër te wees wanneer beide die valensie en instrumentaliteit hoog is. Hierdie lei tot die onderskeiding tussen eerste- en tweede-vlak uitsette.

Uitkomste:

Die eerste-vlak uitsette is prestasieverwant. Hulle verwys na die kwantiteit van uitsette of die vergelykende vlakke van prestasie. Sommige mense mag goed presteer tot hul eie voordeel, sonder om die verwagte prestasie ingedagte te hou. Prestasie-uitsette vereis gewoonlik 'n valensie omdat daar verwag word dat dit tot ander uitsette sal lei as 'n bron van bevrediging.

Die tweede-vlak uitsette is behoefteverwant. Dit word afgelei deur die bereiking van die eerste-vlak uitsette, met ander woorde deur die bereiking van hoë prestasie. Meeste behoefteverwante uitsette is afhanklik van werklike prestasie. Mense ontvang gewoonlik belonings vir dit wat hulle bereik, eerder as vir die moeite wat daarmee gepaard gaan.

Verwagting:

Wanneer 'n persoon 'n keuse uitoefen tussen alternatiewe gedragspatrone waarvan die uitsette onseker is, word die keuse nie net beïnvloed deur die voorkeur van die uitset nie, maar ook deur die moontlikheid dat die uitset wel bereik sal word. Mense ontwikkel 'n **persepsie** van die moontlikheid dat die keuse van 'n spesifieke aksie sal

lei tot die verlangde uitset. Dit is die **verwagting**. Dit is die verhouding tussen 'n verkose aksie en die voorspelde uitset.

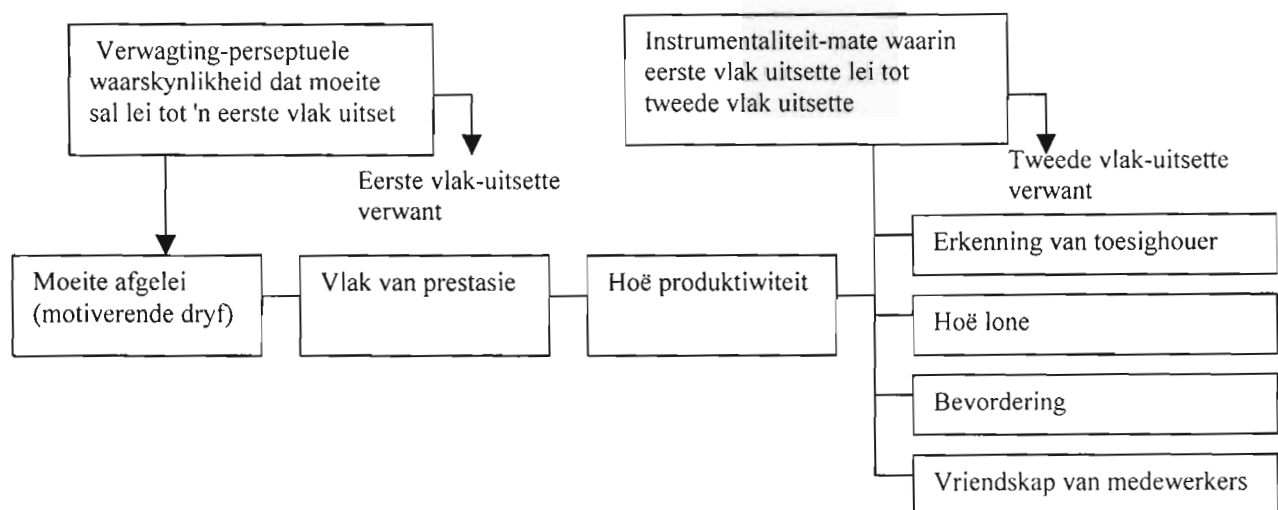
Die kombinasie van verwagting en valensie bepaal die persoon se motivering vir 'n gegewe gedrag. Dit is die motiverende dryfkrag. Die krag van 'n aksie word nie deur uitsette met geen valensie, of uitsette wat nie deur aksie geraak word, geaffekteer nie.

Volgens Kreitner en Kinicki (1995:180) in Geyer (1998:37) beïnvloed die volgende faktore die persepsie van verwagting:

- Selfesteem;
- Selfagting – die geloof van 'n persoon dat hy oor die nodige bekwaamhede en vermoëns beskik om die taak of probleem suksesvol te hanteer;
- Vorige suksesse;
- Hulp wat ontvang word vanaf toesighouers en ondergeskiktes;
- Beskikbaarheid van materiaal en toerusting om die taak te voltooi.

2.5.2.3 SAMEVATTING VAN VROOM SE TEORIE

Op die basis van Vroom se verwagtingsteorie kan 'n algemene model van gedrag saamgestel word (soos voorgestel in Mullins, 1995:465).



FIGUUR 2.7: VROOM SE VERWAGTINGSTEORIE (Mullins, 1995:465)

As 'n vergelyking word motivering voorgestel as $M = \sum^n E \cdot V$ waar motivering (M) gelyk is aan die som van die produkte van die valensie van alle uitsette (V) vermenigvuldig met die sterkte van verwagtinge dat aksie sal resulteer in die bereik van uitsette (E). Daarom, as óf valensie óf verwagting óf beide nul is, dan is motivering ook nul. 'n Spesifieke aksie kan 'n verskeidenheid verwagte uitsette hê. Dus moet die som van alle moontlike uitsette in berekening gebring word.

Studies om Vroom se teorie te toets, is deur Galbraith en Cummings gedoen. Die algehele resultate het die model van Vroom min ondersteun. Hulle het egter wel gevind dat daar 'n interaksie tussen valensie en instrumentaliteit in die geval van ondersteuning en konsiderering van toesighouers en hoë prestasie is.

Die implikasie van Vroom se model vir organisatoriese gedrag is dat dit individuele verskille in werksmotivering reflekteer (Luthans, 1998:176). Dit poog nie om die inhoud daarvan te beskryf of wat die individuele verskille is nie. Elkeen het 'n unieke kombinasie van valensie, instrumentaliteit en verwagtinge. Vroom dui dus nie net die koseptuele determinante van motivering aan nie, maar ook hoe hulle aan mekaar verwant is.

Vroom se model dra nie veel by tot tegnieke vir motivering van personeel nie, maar bied waarde daaraan om organisatoriese gedrag te verstaan.

2.5.2.4 KRITIEK EN TOEPASSING VAN VROOM SE TEORIE

Die voordeel van die verwagtingsteorie is dat dit as 'n waardevolle hulpmiddel dien vir bestuurders om die psigiese proses waardeur motivering plaasvind, te oordink. In hierdie model tree werknemers nie net as gevolg van sterk interne dryfkrag, onbevredigde behoeftes of die toepassing van beloning of straf, op nie. Die individu word egter inteendeel hanteer as iemand wie se oortuiging en persepsies sy gedrag beïnvloed. Die Y-teorie van McGregor word hier gereflekteer waar individue beskou word as bekwaam en menslike waardigheid word erken (Newstrom en Davis, 1997:151).

Die verwagtingsteorie word sterk aanbeveel as 'n metode om die gedrag van personeel binne die werkplek beter te verstaan. Daar is egter leemtes, soos die aanname van Villere en Hartman (1990:iii) dat alle gedrag wat bewustelik is, bevraagteken kan word. Verder noem Newstrom en Davis(1997:152) dat die teorie nie volledig is nie.

Beide intrinsieke en ekstrasieke belonings moet oorweeg word. Gedrag kan nie deur verwagtings verklaar word nie, maar faktore soos posbeskrywings, bestuurstyl en beskikbare geleenthede moet die persoon se gedrag beïnvloed. Volgens Pinder (1984:146) word die verskille tussen persone ten opsigte van vermoëns, moeilikheidsgraad van take en verskil in salarisse, nie in berekening gebring nie. Betroubare meetinstrumente vir die meting van valensie, verwagting en instrumentaliteit moet nog ontwikkel word.

Verskeie modelle is verder ontwikkel om leemtes van die verwagtingsteorie te ondervang, waarvan die model van Porter en Lawler (1968) se verwagtingsmodel die mees toegepaste model van die verwagtingsteorie is.

2.5.3 DIE PORTER EN LAWLER VERWAGTINGSMODEL

2.5.3.1 INLEIDING

Die moderne verwagtingsteorie met sy verskillende fasette soos deur verskeie navorsers aangetoon, verteenwoordig die gedagtegang dat gedrag die beginpunt van die motiveringsproses is (Barnard, 1989:91). Werksbevrediging verwys na die kontraversie wat bestaan oor die verhouding tussen satisfaksie en prestasie. Die behoefte teorieë impliseer dat satisfaksie lei tot verhoogde prestasie en dissatisfaksie tot verswakte prestasie (Mullins, 1995:446).

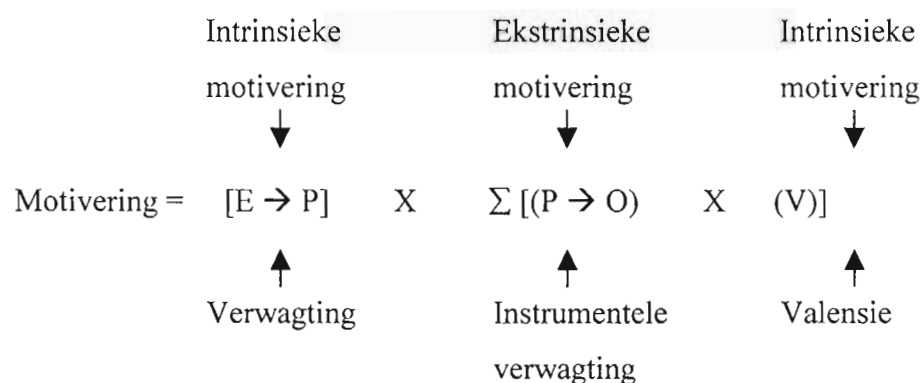
Navorsing oor motivering wat op Porter en Lawler se verwagtingsmodel gebaseer is, domineer die navorsing oor motivering omdat die model verskillende persepsies oor motivering integreer, duidelike riglyne verskaf om motivering te verhoog en sterk empiriese ondersteuning geniet (Gorden, 1996:134).

Porter en Lawler verklaar dat motivering nie gelyk is aan bevrediging of prestasie nie. Motivering, satisfaksie en prestasie is verskillende veranderlikes wat anders aan mekaar verwant is as wat tradisioneel aanvaar word (Luthans, 1998:178). Vanuit hierdie uitgangspunt is daar veranderinge aan Vroom se verwagtingsteorie aangebring en spreek Porter en Lawler die leemtes aan (Pinder, 1984:40). Daar word aandag gegee aan die oorsprong van valensie, instrumentaliteit en verwagtinge. Die aard van die verband tussen werknemerhoudings en werksprestasie word aangespreek, asook die verklaring van wat gebeur ná prestasie (Luthans, 1998:178).

Alhoewel bevrediging 'n deel uitmaak van Vroom se konsep van valensie spreek hy nog steeds nie die verhouding tussen bevrediging en prestasie aan nie. Dit was nie totdat Lawler en Porter, Vroom se model verder uitgebou het dat die verhouding tussen bevrediging en prestasie aandag ontvang het nie (Luthans, 1998:345).

2.5.3.2 **BESPREKING VAN DIE MODEL**

Die verwagtingsteorie van Lawler en Porter (Van Wyk, 1984:54) kan soos volg voorgestel word:



waar E=Verwagting (Subjektief)
 P=Prestasie (Suksesvol/Persepsie)
 O=Uitkoms
 V=Valensie

FIGUUR 2.8: VERWAGTINGSTEORIE VAN LAWLER EN PORTER (Van Wyk, 1984:54)

Lawler (1981:18) lê drie hoekstene in sy definisie van motivering neer naamlik:

- **Verwagtinge** ($E \rightarrow P$)

Dit kan ook 'n prestasie-uitkoms verwagting genoem word, waar persone glo of verwag dat indien hulle sekere gedrag openbaar, dit sal lei tot 'n sekere uitkoms (eerste-vlak uitset).

- **Instrumentaliteit** ($P \rightarrow O$)

Dit is die poging-prestasie verwagting. Die mate waartoe die verwagting die gedrag beïnvloed, word bepaal deur die sekerheid wat die ekstrasieke omgewing bied dat verwagte belonings gerealiseer sal word.

- **Valensie** (V)

Dit is die waarde of aantreklikheid van die uitkoms. Dit is die intrinsieke voor- of afkeur wat die individu vir 'n bepaalde tweede-vlak uitkoms het. Dieselfde uitkoms het verskillende waardes vir verskillende persone.

In kontras met die menseverhoudingebenadering wat aanneem dat werksbevrediging tot verhoogde prestasie lei, stel Lawler en Porter voor dat bevrediging 'n effek eerder as 'n gevolg van prestasie is. Prestasie lei dus tot werksbevrediging. Motivering lei dus tot aksie (poging) om die gewenste resultaat (prestasie) te behaal.

Die Lawler en Porter model erken dat werksbevrediging meer afhanklik van prestasie is as andersom. Bevrediging beïnvloed slegs prestasie deur 'n terugvoering as 'n waarde van beloning. Wanneer bevrediging die gevolg is van beloning, beïnvloed dit die waarde van die beloning.

Beloning was aanvanklik 'n enkel veranderlike. Na verskeie empiriese toetse het Porter en Lawler dit in twee veranderlikes verdeel, naamlik intrinsieke en ekstrasieke beloning. Hierdie belonings word ook as die kategorieë van uitkomst geïdentifiseer. Beloning moet volgens die persoon se persepsie billik wees, want dit bepaal sy satisfaksie wat aspekte soos afwesigheid en arbeidsomset beïnvloed.

Onder **ekstrinsieke** beloning word verstaan dit wat grootliks deur die organisasie beheer word en wat nie met die werk self in verband staan nie, byvoorbeeld vergoeding, bevordering, status, toesighouding, formele organisasie en sekuriteit. Dit is nie altyd volgens die persoon se prestasie nie.

Onder **intrinsieke** belonings word weer dit verstaan wat met die werk self in verband staan. Dit word deur die persoon aan homself gegee indien hy goed presteer. Dit sluit gevoelens in van bevoegdheid en selfdeterminasie, die gevoel dat iets die moeite werd is (betekenisvolheid), verantwoordelikheid vir die uitkoms en kennis van die werklike resultate van 'n taak (Myburgh en Coetsee, 1986:3-4). Indien die pos of taak nie genoeg uitdagings bied of die persoon nie terugvoer ontvang nie, sal daar nie 'n verband wees tussen prestasie en satisfaksie nie.

Die model van Lawler en Porter word deur verskeie navorsingstudies ondersteun. 'n Studie het getoon dat die vlak van inspanning belangrik is om individuele prestasie binne 'n organisasie te verklaar (Blau, 1993:152-170).

Verskeie navorsingstudies toon ook die belangrikheid van beloning in die verhouding tussen prestasie en bevrediging aan. Daar word spesifiek genoem dat prestasie en bevrediging baie sterker verwant sal wees wanneer belonings gemaak word volgens prestasie (Podsakoff en Williams, 1986:244).

Alhoewel dit met die eerste oogopslag lyk of die verwagtingsmodel kompleks is, bevind Quick (1990:96) dat die model eenvoudig en prakties is vir die toepassing binne organisasies.

Barnard en Venter (1991:29) en Geyer (1998:44) beskryf die bogenoemde skematiese uitsetting en definisie soos volg:

Die **E → P** verwagting verwys na die subjektiewe persepsie van die individu dat 'n persoon se pogings wel 'n suksesvolle prestasie (eerste vlak uitkoms) tot gevolg sal hê. Die **P → O**-verwagting verwys na die individu se persepsie of prestasie sekere uitkomst (belonings) tot gevolg sal hê, met ander woorde intrinsieke of ekstrinsieke

beloning. Die (V) Valensie is die voorkeur/afkeur wat die individu vir 'n bepaalde tweede vlak uitkoms het – die waarde wat 'n persoon dus plaas op 'n bepaalde uitkoms.

2.5.3.3 IMPLIKASIES VAN LAWLER EN PORTER SE MODEL IN DIE PRAKTYK

Lawler en Porter het aanbeveel dat bestuurders verby die tradisionele benadering moet beweeg en veranderlikes soos waarde gekoppel aan moontlike belonings en rolpersepsie begin meet (Luthans, 1998:179).

Wanneer bestuurders begin om dit te doen, sal hulle beter verstaan wat die werknemer se inspanning en prestasie behels. Deur aandag te gee aan die oorsake van prestasie, moet bestuur prestasiebeoordelingstelsels binne die organisasie herevalueer. Lawler en Porter noem verder dat bestuur pogings moet aanwend om te bepaal hoe na verwant die bevrediging met die vlakke van prestasie is. 'n Praktisyn-georiënteerde artikel het die akkuraatheid van rolpersepsie beklemtoon as 'n verlore skakel in die verbetering van prestasie (Harari, 1995:21-24). Hierdie studie dui die impak van die kognitiewe proses in die verhouding tot belonings en ander uitsette binne die organisasie aan.

Vanuit 'n bestuursperspektief bied die verwagtingsteorie 'n wye keuse van aanbevelings om werknemers se motivering te verhoog. Die bestuurders kan spesifieke strategieë identifiseer wat hulle toelaat om sekere vrae te vra wat hulle van die ondergeskiktes verwag en wat die ondergeskiktes van die organisasie verwag. Die teorie beklemtoon verder die noodsaaklikheid om waar te neem hoe persoonlike en organisatoriese veranderlikes op mekaar reageer en daardeur motivering en prestasie beïnvloed. Die verwagtingsteorie verteenwoordig dus 'n omvattende benadering tot die "verstaan" van motiveringsprosesse binne die organisasie en die waarde wat dit vir bestuurders inhou.

Die verwagtingsteorie vestig ook die aandag op die kompleksiteit van werksmotivering. Dit verduidelik verder die aard van gedrag en motivering binne die werksituasie en help om probleme in prestasie te identifiseer.

Die verwagtingsteorie identifiseer faktore waaraan bestuur aandag behoort te skenk:

- Toepaslikheid van belonings in terme van individuele prestasie. Uitsette met hoë valensie moet gebruik word as 'n insentief vir verbeterde prestasie.
- Poog om duidelike verhoudings tussen moeite-prestasie en beloning daar te stel, soos deur die individu ervaar.
- Stel duidelike prosedures vir die evaluering van individuele vlakke van prestasie.
- Skenk aandag aan die kombinerings van veranderlikes soos vermoëns en kenmerke, rolpersepsies, organisatoriese prosedures, en ondersteuningsfasiliteite, wat, alhoewel dit nie rigtinggewend vir motiverende faktore is nie, nogtans prestasie kan beïnvloed. Minimaliseer ongewenste uitkomst wat ervaar kan word as 'n gevolg van 'n hoë vlak prestasie, byvoorbeeld nywerheidsongelukke.

Lawler en Porter beklemtoon verder in Luthans (1998:179) dat die verwagtingsteorie slegs toegepas kan word op gedrag wat vrywillig deur die individu gekontroleer of beheer word. Die twee mees algemene keuses waarvoor 'n individu beheer oor werksprestasie in die organisasie kan uitoefen, is:

- (i) die hoeveelheid moeite en energie verbruik, en
- (ii) die wyse waarop presteer word binne die individu se konseptuele raamwerk.

2.5.3.4 TOEPASSING VAN LAWLER EN PORTER SE VERWAGTINGSMODEL

Lawler en Porter het 'n definitiewe bydrae tot die beter begrip van werksmotivering en die verhouding tussen prestasie en bevrediging gelewer. Wat betref die werklike toepassing daarvan binne die menslike hulpbronne veld, het dit egter nog nie dieselfde impak gehad nie (Luthans, 1998:179).

Die verwagtingsmodel stel praktiese riglyne daar wat wel deur bestuurders gevolg kan word (Luthans, 1998:180), maar daar is bepaalde struikelblokke wat eers uit die weg geruim moet word:

- 1 Twyfel oor vermoë, vaardighede en kennis.
- 2 Die fisiese of praktiese moontlikhede van die pos.
- 3 Die interafhanklikheid van die pos met ander mense of aktiwiteite.
- 4 Dubbelsinnigheid rondom posvereistes (McFillen en Podsakoff, 1983:46).

Riglyne wat die model bied waaraan bestuurders moet aandag gee met betrekking tot werksmotivering (Moorhead en Griffen, 1992:165) is om:

- die primêre uitkoms wat die werknemer verlang, asook
- die tipe prestasie wat nodig is om organisasiedoelwitte te bereik, te bepaal,
- vas te stel of die vereiste vlakke van prestasie moontlik is,
- die verlangde uitkomste en vereiste prestasie aan mekaar te koppel,
- die situasie vir konflikterende verwagtinge te analiseer en
- seker te maak dat die stelsel billik en regverdig teenoor almal is (Kreitner en Kinicki, 1995:194; Luthans, 1998:180).

Barnard en Venter (1991:28) bevind dat die verwagtingsmodel van Porter en Lawler die mees geskikte is vir die ondersoek na werksmotivering. Geyer (1998:46) maak gebruik van hierdie model as basis vir sy studie van werksmotivering.

Die Lawler en Porter verwagtingsmodel sal ook vir die empiriese gedeelte van hierdie studie gebruik word.

2.5.4 BILLIKHEIDSTEORIE VAN ADAMS

2.5.4.1 INLEIDING

Een van die veranderlikes in die verwagtingsmodel van Lawler en Porter is die persepsie oor billike beloning (Mullins, 1995:471). Dit lei tot die oorskouing van nog 'n prosesteorie van motivering – die billikheidsteorie. Luthans (1998:180) beskou die billikheidsteorie as 'n kontemporêre motiveringsteorie wat belangrik is vir die bestudering van werksmotivering in organisasies. Die oorsprong van die teorie is die kognitiewe dissonansie-teorie en J. Stacy Adams het eerste die beginsels begin toepas om 'n werksmotiveringsteorie te ontwikkel.

Die billikheidsteorie fokus op mense se gevoelens van hoe billik (regverdig) hulle behandel is in vergelyking met die wyse waarop ander behandel is, in 'n soortgelyke werksituasie (Kreitner en Kinicki, 1995:171; Mullins, 1995:471).

2.5.4.2 BILLIKHEIDSTEORIE

Volgens Adams (1965:274) is mense geneig om 'n balans te bewerkstellig tussen insette (poging) en uitsette (beloning) wat ontvang word vir werkprestasie. Die werknemer bepaal dan die billikheid van sy beloning deur dit met ander se belonings te vergelyk soos in die volgende formule van Newstrom en Davis (1997:153) voorgestel:

$\frac{\text{Eie uitsette}}{\text{Eie insette}} = \frac{\text{Ander se uitsette}}{\text{Ander se insette}}$

FIGUUR 2.9: BILLIKHEIDSTEORIE VAN ADAMS (Davis en Newstrom 1997:153)

Insette sluit alle diverse elemente in wat die werknemer glo hy bydra tot die werk soos opleiding, ondervinding, lojaliteit, tyd en poging, en werkprestasie.

Uitsette is die persepsie van die belonings wat die werknemer ontvang het vir sy werkprestasie en sluit psigologiese, sosiale en ekonomiese beloning in soos salaris, bonus, werksekuriteit en bevordering.

Hierdie stellings van uitsette en inkomstes word deur Gorden (1996:125), Luthans (1998:181) en Mullins (1995:472) ondersteun.

Persepsie speel 'n belangrike rol omdat dit, en nie feite nie, bepaal of die persoon die beloning as billik of onbillik ervaar (Gorden, 1996:126). Persepsie het verder 'n direkte invloed op die motiveringsvlak. Mullins (1995:472) noem dat 'n gevoel van **onbillikheid** ervaar word wanneer die ratio van die individu se uitsette teenoor insette kleiner of groter is as ander s'n. Luthans (1998:180) verduidelik dit soos volg:

Billikheid =	Eie uitsette -----	=	Ander se uitsette -----
	Eie insette		Ander se insette
Onbillikheid=	Eie uitsette -----	>/<	Ander se uitsette -----
	Eie insette		Ander se insette

FIGUUR 2.10: BILLIKHEIDSTEORIE VAN WERKSMOTIVERING
(Luthans, 1998:180)

Mullins (1995:472) noem verder dat 'n spanningsgevoel ontstaan wanneer gevoelens van onbillikheid ervaar word. Die teenwoordigheid van onbillikheid motiveer dan die persoon om die vlak van spanning te verhoog of te verlaag. Die sterkte van motivering word deur die spanningsvlak bepaal. Adams het ses tipes gedragspatrone geïdentifiseer wat die gevolg is van onbillikheid.

METODES	VOORBEELDE
1. Persoon verhoog/verlaag sy insette	• Werk harder/minder, opleiding • Afwesigheid
2. Persoon poog om uitsette te verhoog/verlaag	• Vra verhoging in salaris, status, erkenning • Vra verlaging in salaris
3. Kognitiewe distorsie van insette en uitsette	• Oortuig homself dat sekere insette nie belangrik is nie, of dat werk vervelig en eentonig is
4. Verlaat die speelveld	• Afwesigheid en arbeidsomset
5. Rasionaliseer of verwring die insette/uitsette van ander persone waarmee hy homself vergelyk	• Kom tot die gevolgtrekking dat ander persone meer ondervinding het of harder werk, of 'n belangriker titel het
6. Verander die objek van vergelying	• Verander die verwysingsgroep waarmee vergelyking getref word.

FIGUUR 2.11: MANIERE OM PERSEPTUELE ONBILLIKHEID TE HERSTEL
(Kreitner en Kinicki, 1995: 176; Mullins, 1995:472)

Persone maak van hierdie gedragspatrone gebruik om die balans te herstel as die beloning as onbillik ervaar word. Figuur 2.11 gee 'n samevatting van Kreitner en Kinicki (1995:176) en Mullins (1995:472) se metodes wat gebruik kan word.

2.5.4.3 KRITIEK EN KOMMENTAAR OP DIE BILLIKHEIDSTEORIE

Die meeste navorsingstudies wat tot op hede die geldigheid van Adams se billikheidsteorie ondersoek het, ondersteun dit. (Luthans, 1998:182; Newstrom en Davis, 1997:156). Die meerderheid van die studies handel oor die effek van te veel vergoeding teenoor die effek van te min vergoeding (Barnard, 1997: 57). Vir bestuurders om die billikheidsteorie toe te pas kan baie kompleks wees omrede werknemers binne verskeie sosiale sisteme werk en die bestuur nie noodwendig kan bepaal vanuit watter verwysingsraamwerk die persoon sy vergelyking van billikheid doen nie (Gorden, 1996; Newstrom en Davis, 1997:156). Hierdie probleem vererger met groter diversiteit en kulturele verskille binne die arbeidsmag.

2.5.4.4 TOEPASSINGSWAARDE VAN DIE BILLIKHEIDSTEORIE

Die billikheidsteorie dra by tot insig in werknemers se houdings teenoor salaris (Ivancevich en Matteson, 1990:138) en die waarde van die persepsie van werknemers in plaas van die afgedwonge persepsie van bestuur (Newstrom en Davis, 1997:156). Die teorie het praktiese implikasies vir die werksituasie (Kreitner en Kinicki, 1995:177; Luthans, 1998:182).

- (i) Dit verduidelik hoe persepsies en houdings werksprestasie beïnvloed en die belangrikheid van akkurate inligting aan werknemers;
- (ii) Bestuur moet aandag gee aan persepsies van werknemers oor wat billik en regverdig is;
- (iii) Werknemers moet deelneem aan besluitneming en vry voel om te appelleer teenoor besluite wat hulle direk raak;
- (iv) Indien werknemers voel dat hulle billik behandel word, is samewerking beter en aanpassing makliker;
- (v) Indien werknemers die persepsie het dat daar onbillik opgetree is, kan daar tot die Arbeidwetgewing van arbitrasie en nywerheidshowe gewend word.

Die navorsing oor die billikheidsteorie strek verder as die verwagtingsteorie as 'n kognitiewe verduideliking van werksmotivering en dien as vertrekpunt vir die attribusieteorie en verduidelikings oor lokus van kontrole (Luthans, 1998:182).

2.5.5 ATTRIBUSIETEORIE VAN HEIDER EN KELLEY

2.5.5.1 INLEIDING

Attribusie is die proses waardeur persepsie die waargenome gevolge van gedrag interpreteer (Mullins, 1995:474). Die attribusieteorie fokus op die verhouding tussen persoonlike persepsie en interpersoonlike gedrag, eerder as op individuele motivering (Luthans, 1998:182). Die teorie het sy oorsprong by die werk van Fritz Heider en is sedertdien deur Harold Kelley en ander verbeter en verfyn (Newstrom en Davis, 1997:156).

Volgens Luthans (1998:183) speel die attribusieteorie 'n toenemende rol in werksmotivering en prestasiebeoordeling. Die attribusieteorie, tesame met die billikheidsteorie, is van die belangrikste kontemporêre teorieë.

Fritz Heider is die inisieërder van die attribusieteorie, wat bepaal het dat gedrag bepaal word deur die kombinasie van waargenome interne en eksterne kragte. Die bekendste attribusieteorie is die van H. Kelley en B. Weiner. Vir die doel van hierdie studie sal slegs die teorie van Kelley bespreek word. Dit behoort voldoende inligting te bied om die attribusieteorie se teoretiese grondslag en toepassing in die praktyk te verstaan.

2.5.5.2 ATTRIBUSIETEORIE VAN HAROLD KELLEY

Soos reeds genoem, het Harold Kelley twee kragte geïdentifiseer wat 'n invloed op gedrag uitoefen. **Interne kragte** is verwant aan persoonlike attribusie soos vermoëns en vaardighede, mate van moeite of moegheid. **Eksterne kragte** is verwant aan omgewingsinvloede soos organisatoriese reëls, beleide en die gesindheid van die toesighouer (Mullins, 1995:145). Gedrag by die werk kan dus

beskryf word deur lokus van kontrole. Die persoon kan voel dat uitsette óf deur sy eie toedoen gekontroleer kan word, óf deur eksterne faktore.

Die attribusieteorie is dus 'n kognitiewe benadering om die oorsaaklike faktore van 'n persoon se eie, of 'n ander persoon se gedrag te verklaar. Dit is die perseptuele, en nie die werklike determinante nie, wat belangrik is by die bepaling van gedrag. Volgens Luthans (1998:183) word die attribusieteorie op die volgende aannames gegrond:

1. Die mens soek daarna om sin te maak van die wêreld.
2. Gedrag kan aan interne of eksterne oorsaaklike faktore toegeskryf word.
3. Alles word op 'n redelike logiese wyse gedoen.

In die bepaling van attribusie en die bepaling of interne of eksterne attribusie verkies word, stel Kelley drie basiese faktore daar (Mullins, 1995:145 en Newstrom en Davis, 1997:157). Die drie faktore kan soos volg opgesom word:

- (i) **Kenmerkendheid:** Dit is die persoon se prestasie op 'n spesifieke taak anders as op die meeste ander take van sy werk.
- (ii) **Konsensus:** Die mate waarin die persoon se gedrag ooreenstem in 'n soortgelyke situasie.
- (iii) **Konstantheid:** Die mate waarin gedragspatroon dieselfde bly of verander met die verloop van tyd.

Voorbeelde van hierdie faktore word in die volgende tabel weergegee:

TABEL 2.2: VOORBEELDE VAN FAKTORE IN DIE MAAK VAN ATTRIBUSIES
(Mullins, 1995:145)

	Kenmerkendheid	Konsensus	Konstantheid
Interne attribusie (persoonlike faktore)	Werker presteer swak in alle toegewysde take.	Werker is enigste wat swak presteer met taak.	Werker presteer in 'n spesifieke taak nie deurentyd nie.
Eksterne attribusie (situasionele faktore)	Werker presteer goed in alle ander take behalwe die een.	Medewerkers presteer ook swak met dieselfde taak.	Werker presteer deurentyd goed met taak.

Die resultaat van die kombinasie van hierdie drie faktore het verskeie potensiele verduidelikings vir 'n werknemer se prestasie op 'n taak tot gevolg. Dit kan toegeskryf word aan hoë of lae vermoëns, meer of minder moeite, moeiliker of makliker take en voorspoed of ongeluk (Newstrom en Davis, 1997:151).

Hierdie attribusies word deur Newstrom en Davis (1997:156) en Luthans (1998:118) in twee tipes gekategoriseer:

Persoonlike attribusie – dit behels interne faktore soos vermoëns en inspanning.

Dit word as verduidelikings gegee waar oordeel van hoë konstantheid en lae kenmerkendheid en lae konsensus voorkom.

Situasionele attribusie – dit behels eksterne faktore soos toerusting, werksomstandighede en sosiale invloede. Dit word as verduidelikings gegee waar die gedrag uitstaan as hoë konsensus en konstantheid, maar laag is in kenmerkendheid.

2.5.5.3 IMPLIKASIES VAN DIE ATTRIBUSIETEORIE

Werknemers met 'n interne lokus van kontrole glo dat die vlak van prestasie beïnvloed kan word deur eie vermoëns, vaardigheid en pogings (motivering).

Werknemers met 'n eksterne lokus van kontrole is van mening dat prestasievlak deur eksterne faktore buite hulle beheer, beïnvloed word (Mullins, 1995:146).

Personeel met 'n interne lokus van kontrole is geneig om tevrede met hulle werk te wees, bestuursposte te beklee en 'n deelnemende bestuurstyl toe te pas. Persone met 'n hoë doelwitbereikingmotivering voel dat suksesvolle prestasie toegeskryf kan word aan eie interne kragte soos vermoëns, eerder as blote geluk of die aard van die taak.

2.5.5.4 KOMMENTAAR EN NAVORSING

Buiten vir Kelley het Bernard Weiner ook die attribusieteorie gebruik om doelwitbereikingmotivering te verduidelik en om voorspellings te maak rondom verandering in prestasie en hoe mense oor hulleself voel. (Luthans, 1998:184). Pate

(1987:67) ondersteun die stelling en noem dat die attribusieteorie help om gedrag beter te verstaan, te verklaar en te voorspel.

2.5.5.5 TOEPASSINGSWAARDE VAN DIE ATTRIBUSIETEORIE

Die attribusieteorie kan maklik met ander motiveringsteorieë geïntegreer word. In samevoeging met die verwagtingsmodel, kan 'n werknemer wat onsuksesvol in sy taak is, sy vlak van poging (motivering) in die toekoms verlaag.

Newstrom en Davis (1997:159), ondersteun deur Kreitner en Kinicki (1995:131), som die toepassingswaarde van die teorie op. Daar word genoem dat bestuur geneig is om prestasie toe te skryf aan interne faktore, terwyl die werknemer se attribusie teenoor prestasie geneig is om toegeskryf te word aan eksterne faktore. Dit lei tot onakkurate evaluering van prestasie en demotivering wat gevolge inhou vir toekomstige prestasie en houdings. Bestuur kan poog om deur middel van attribusie-opleiding werknemers te leer om mislukkings aan eie poging en nie vermoëns nie, toe te skryf en daardeur motivering te verbeter.

2.5.6 DOELWITSTELLINGSTEORIE VAN LOCKE

2.5.6.1 INLEIDING

Die doelwitstellingsteorie stel dat persone se doelwitte of intensies 'n belangrike rol speel by die bepaling van gedrag (Mullins, 1995:473). Du Brin (1990:123) noem verder dat die doelwitstellingsteorie 'n sistematiese verduideliking en verklaring gee van hoe doelwitstelling produktiwiteit beïnvloed.

Die doelwitstellingsteorie word hoofsaaklik op die werk van Locke (1968) gebaseer en het ontstaan as gevolg van bestuur se soeke na 'n tegniek wat spesifiek is en prakties in die organisasie toegepas kan word. Locke het die teorie in samewerking met Luthans ontwikkel (Luthans, 1998:209; Steers en Porter, 1991:335).

2.5.6.2 TEORETIESE GRONDSLAG VAN DIE DOELWITSTELLINGSKONSEP

Locke het die belangrikheid van waarneembare waardes aanvaar, soos dit deur die verwagtingsteorie van motivering aangedui word. Hy stel voor dat hierdie waardes die gevoel van emosies en behoeftes verhoog (Mullins, 1995:473). Persone streef daarna om hierdie doelwitte te bereik om daardeur hulle emosies en behoeftes te bevredig. Doelwitte rig mense se response en aksies. Daardeur word werksgedrag en prestasie gelei wat spesifieke gevolge of terugvoer tot gevolg het (Mullins, 1995:474).

Die kombinasie van die moeilikheidsgraad van doelwitte en 'n persoon se toegewydheid aan die bereiking van doelwitte reguleer die vlak van inspanning wat aangewend word. Mense wat moeiliker doelwitte moet bereik, is geneig om beter te presteer as persone met makliker doelwitte. Locke *et al.* (1991:371) noem dat indien werknemers die doelwitte wat aan hulle gestel word, aanvaar, dit sal lei tot doelverbondenheid.

Die belangrikste determinante van doelverbondenheid is **eksterne faktore** soos groepsdruk en beloning; **interaktiewe faktore** soos deelname en **interne faktore** soos verwagting met betrekking tot sukses.

2.5.6.3 PRAKTIESE IMPLIKASIES VIR BESTUURDERS

Mullins (1995:474) gee bepaalde riglyne om prestasie te verhoog deur middel van doelwitstelling:

- Spesifieke prestasiedoelwitte moet sistematies geïdentifiseer word om sodoende gedrag te rig en motivering in stand te hou.
- Doelwitte moet uitdagend maar realisties wees.
- Volledige, akkurate en tydige terugvoer en kennis van resultate word met hoë prestasie geassosieer.
- Doelwitte moet óf deur 'n senior óf deur die persoon self daargestel word. Dit moet verkieslik deur die persoon self gestel word om sodoende aanvaarding en toewyding aan doelwitte te bewerkstellig.

Luthans (1998:21) en Newstrom en Davis (1997:136) noem verder dat:

- Doelwitte spesifiek moet wees.
- Toepaslike beloning onmiddellik na doelwitbereiking moet volg.

2.5.6.4 KOMMENTAAR EN KRITIEK OP DIE DOELWITSTELLINGSTEORIE

Volgens Luthans (1998:207) is daar genoegsame bewyse dat doelwitstelling 'n effektiewe instrument is om menslike hulpbronne te bestuur en daardeur verhoogde werksprestasie en produktiwiteit te verkry. Mullins (1995:474) ondersteun die stelling deurdat hy noem dat die bestuur van personeel en die afdeling deur middel van doelwitte, plaasvind.

Navorsingstudies ondersteun die doelwitstellingsteorie, maar Tosi *et al.* (1994:263) lig bepaalde beperkinge by die toepassing van hierdie teorie uit:

- (i) Te hoë doelwitte verhoog risiko en kan teenproduktief wees;
- (ii) Dit kan lei tot ongesonde kompetisie;
- (iii) Kompleksiteit van take;
- (iv) Verhoogde stres;
- (v) Verskil tussen kwalitatiewe en kwantitatiewe doelwitte.

2.5.7 SAMEVATTING VAN PROSESTEORIEË

Die voorafgaande motiveringsteorieë het almal een doelwit, naamlik die bestudering en verklaring van menslike motivering. Die prosesteorieë voorsien 'n beskrywing wat gedrag aktiveer, rig, handhaaf en stop. Bestuur moet die motiveringsproses verstaan om die werknemers optimaal te kan benut en te bestuur.

2.6 SLOTOPMERKINGS

Daar word menigmaal die vraag gevra hoe word 'n toegewyde en gemotiveerde werkerskorps tot stand gebring en gehandhaaf. Om gemotiveerde werknemers in die nuwe Suid-Afrika daar te stel, is 'n uitdaging vir elke bestuurder. Die speelveld waarbinne daar opgetree word, behoort eers gelyk gemaak te word, met ander

woorde alle negatiewe faktore moet eers uit die weg geruim word. Daarna moet die mense mekaar beter leer ken ten opsigte van hulleself, ander se talente, behoeftes, leemtes en aspirasies in die lewe.

Wanneer iemand by 'n organisasie aansluit, is daar sekere dryfkragte en behoeftes wat hulle prestasie beïnvloed. Hierdie dryfkragte is soms duidelik sigbaar, maar is somtyds nie net moeilik om te bevredig nie maar verskil ook van persoon tot persoon. Dit is egter tog nuttig om te verstaan hoe hierdie behoeftes spanning veroorsaak, energie stimuleer om te presteer en hoe effektiewe prestasie bevredig word deur belonings.

HOOFTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1 INLEIDING

Die breë doelstelling van die studie is om deur middel van 'n opnamenavorsing, geskoei op die verwagtingsmodel van Lawler en Porter (1968), vas te stel in watter mate werknemers op verskillende vlakke en vir verskillende veranderlikes, hulle werksomgewing as toereikend en motiverend beskou en of daar betekenisvolle verskille tussen vlakke en tussen die veranderlikes bestaan.

Dit sou ook moontlik wees om na die voltooiing van die studie die volgende gevolgtrekkings te maak:

- Die mate van ooreenstemming in motiveringspatrone tussen verskillende vlakke binne die organisasie.
- Die algemene stand van motivering op die onderskeie vlakke.
- Die mate waarin ekstrinsieke of intrinsieke aansporings nagestreef word.

3.2 HIPOTESE

Die volgende hipotese word daargestel om bogenoemde oogmerke te bepaal:

H0: Staatsdienswetwerknemers van die SAPD in die Mooirivier area van die Noordwes provinsie is nie gemotiveerd nie en lae vlakke van werksmotivering word ervaar.

H1: Werknemers op verskillende vlakke toon beduidende verskille ten opsigte van hulle motiveringsgeneigdheid.

H2: Ekstrinsieke en intrinsieke belonings word op verskillende vlakke binne die organisasie verskillend beklemtoon.

3.3 DIE METODE VAN ONDERSOEK

3.3.1 DIE EMPIRIESE GEDEELTE

Uitvoering van die empiriese gedeelte van hierdie studie is grootliks geskoei op soortgelyke ondersoeke onderneem deur Lawler (1981: 236-239), Orpen (1976: 365-368), Steyn (1982) en Venter (1991: 28-33). Die ondersoek is geheel en al gebaseer op Porter en Lawler se verwagtingsmodel en is ooreenkomstig die volgende proses uitgevoer.

Die proses is reeds deur Stander (1996: 90) gebruik en het as riglyn gedien vir die voltooiing van hierdie studie.

Stap 1

Die organisasie is volgens posvlakke verdeel. Die drie vlakke bestaan uit die professionele vlak werknemers (9), administratiewe vlak werknemers (207) en lae vlak werknemers (108). Vir die doel van die studie is alle funksionele lede (polisiewetpersoneel) van die SAPD uitgesluit.

Professionele vlak werknemers word gedefinieer as persone wat oor 'n toepaslike driejarige naskoolse kwalifikasie beskik vir die pos wat tans beklee word. Die administratiewe vlak werknemers is die klerke wat enige vorm van administratiewe funksie verrig – ongeag die kwalifikasie waaroor beskik word. Die lae vlak werknemers word gedefinieer as dié wat geen administratiewe verantwoordelikhede het nie, maar wat betrokke is by die instandhouding van die geboue en tuine.

Stap 2

Op elk van die geïdentifiseerde vlakke is klein steekproewe op 'n sistematiese ewekansige wyse bepaal. Die professionele vlak is 100% geneem as gevolg van die relatief klein getalle, terwyl 'n 60% steekproef van die res geneem is.

Stap 3

Deur middel van dinkskrums is werknemers versoek om faktore wat hulle sou motiveer tot optimale werksprestasie te identifiseer.

Die oefening is op al drie onderskeie vlakke uitgevoer. Agt en twintig faktore is gedurende hierdie stap geïdentifiseer. Hierdie faktore dien as generiese **motiveringselemente** (werksfaktore en behoeftes) wat, indien daaraan voldoen sou word deur die organisasie, die personeel tot optimale werksprestasie sal motiveer.

Stap 4

Die geïdentifiseerde faktore is saamgevat in 'n dokument, sonder enige prioriteitsvolgorde. Hierna het die groepe weer bymekaargekom, waartydens individue die geleentheid gegun is om faktore in ooreenstemming met eie behoeftes volgens die konstante-som-metode te rangskik (kyk bylae A).

Stap 5

Die faktore is na gelang van gemiddelde telling van gewigte wat toegeken is, geïdentifiseer vir insluiting en samestelling van die finale meetinstrument.

Stap 6

Die bevinding van die finale dokument is deur middel van 'n loodsstudie aan 'n 5% ewekansige steekproef vanuit elke groep voorgelê om te voltooi en kommentaar op die vrae te lewer. Hierdie stap is uitgevoer om gesigsgeldigheid en betroubaarheid te verhoog. Moontlike probleme is deur 'n fasiliteringsessie na afloop van die voltooiing van die instrument met die werknemers bespreek. Die vraelys is dienoooreenkomstig aangepas en afgerond.

Die bevinding van die loodsstudie is aangewend in die samestelling van 'n finale instrument (bylae B) wat die volgende behoort te meet:

- Die bepaling van die perseptuele belangrikheid of **Valensie (V)** wat aan elke motiveringselement geheg word deur die onderskeie groepe.

- Die bepaling van die groep se **Verwagtinge (E)**, ten opsigte van die motiveringselemente.
- Bepaling van die groep se persepsies met betrekking tot die **Instrumentaliteit (I)** van hulle eie optrede in hul poging tot die bereiking van suksesvolle werksprestasie, deur middel van die vraelys.
- Die bepaling van die totale vlak van **Motivering ($M = V \times E \times I$)** van die drie groepe.

Stap 7

Response op die vraelyste wat aan 'n ewekansig geselekteerde teikenpopulasie versprei is, is ontvang vanaf professionele vlak werknemers, administratiewe vlak werknemers en lae vlak werknemers. Hierdie verteenwoordig 60% van die teikenpopulasie. 'n Hoë respons is bereik deurdat vraelyste in groepsverband uitgedeel, voltooi en ingevorder is.

Vraelyste is persoonlik deur die navorser afgeneem ten einde beoordelaars-betroubaarheid te verseker. Onbetroubaarheid as gevolg van toevallige, inkonsekwente gedrag aan die kant van die persone wat die meetmiddel toepas, of nasien, word dan volgens Huysamen (1994:125) uitgesluit.

Stap 8

Die resultate wat deur middel van die vraelyste ingesamel is, is statisties verwerk en vergelyk deur middel van p-waardes, effekgroottes, rangordes en gemiddeldes.

'n Vergelyking is getref tussen:

- Totale motiveringsvlakke,
- valensie/verwagtinge van elke motiveringsfaktor,
- rol van intrinsieke en ekstrasieke belonings.

Stap 9

Die aanvaarding en/of verwerping van die onderskeie hipoteses, waarna aanbevelings ten opsigte van die toepassingswaarde van die resultate in die werkplek

gemaak is. Die totale vlak van motivering ($M = V \times E \times I$) is dan vanuit bogenoemde inligting bepaal.

3.3.2 BESPREKING VAN DIE MEETINSTRUMENT

3.3.2.1 BETROUBAARHEID EN GELDIGHEID VAN DIE MEETINSTRUMENTE

Die wyse waarop die meetinstrument saamgestel is en wyses waarop die data ingesamel is ('n loodsstudie, die bepaling van relevansie, een afnemer van die vraelys en die voorlegging van die instrument aan kundiges vir gesigsgeldigheid), verhoog die geldigheid en betroubaarheid van die instrument.

3.3.2.2 IDENTIFISERING VAN DIE ITEMS

'n Klein maar verteenwoordigende ewekansige steekproef van 5% in al die groepe is betrek om deur middel van dinkskrums faktore te identifiseer wat hulle sou motiveer tot verhoogde werksprestasie. Daar is 28 faktore gedurende hierdie stap geïdentifiseer.

3.3.2.3 BEPALING VAN RELEVANSIE

Bogenoemde geïdentifiseerde faktore is in 'n vraelys (bylae A) saamgevat sonder enige prioriteitsvolgorde. Hierdie steekproef is vergroot, op 'n ewekansige wyse, vanaf 5% tot 7,5% (in alle groepe), volgens die ewekansige metode. Die persone wat toe geïdentifiseer is, is versoek om as individue die vraelys (bylae A) te voltooi om sodoende volgens hulle eie oordeel en behoeftes, die relevansie van die 28 faktore te bepaal. Die faktore is op 'n wyse rangskik aan die hand van mondelinge en skriftelike instruksies, soos op die vraelys (bylae A) uiteengesit, wat deur die skrywer aan die persone gegee is. Gewigte is deur die persone aan die response toegeken:

- aan die 7 belangrikste faktore is 'n gewig van 5 toegeken
- aan die 7 onbelangrikste faktore is 'n gewig van 1 toegeken
- aan die 14 gemiddelde belangrike faktore is 'n gewig van 3 toegeken.

Hierdie oefening is uitgevoer om die optimale geldigheid van die items wat in die finale instrument opgeneem word, te verseker.

3.3.2.4 SAMESTELLING VAN DIE FINALE MEETINSTRUMENT

Die rekenkundige gemiddeldes van die 28 faktore is bepaal deur die resultate van die vraelys (bylae A) te verwerk. Hierdie resultate word in tabel 3.1 uiteengesit.

Uit die ondergenoemde was dit moontlik om die 28 aanvanklike faktore te reduseer tot 20. Dit is gedoen deur faktore 2, 6, 9, 10, 15, 19, 23 en 27 met betreklik lae gemiddelde tellings (2.5 en minder) uit te laat.

TABEL 3.1: REKENKUNDIGE GEMIDDELDDES VAN GEWIGTE TOEGEKEN AAN DIE 28 FAKTORE IN DIE LOODSSTUDIE

		(1)	(2)	(3)
NR	FAKTOR	$\bar{X}$	RANG	E / I
1.	Salaris	4.9	1	E
2.	Siekteverlof	2.1	28	E
3.	Pensioenvoordele	3.95	3	E
4.	Deelname in besluite	2.7	19	E
5.	Aanvaarding deur bestuur en medewerkers	3.4	9	E
6.	Identifiseer met die verwagtinge van die werkgewer	2.5	21	E
7.	Geleentheid vir opleiding en ontwikkeling	3.5	8	I
8.	Prestasiebeoordeling	2.8	17	I
9.	Diensure	2.5	23	I
10.	Die verdeling van werk binne die komponent	2.5	22	I
11.	Erkenning vir goeie/harde werk gelewer	3.5	7	I
12.	Die versekering van loopbaan-/werksekuriteit	3.5	6	I
13.	Trots op werk gelewer	3.5	5	I
14.	Sosiale integrasie met medewerkers	2.8	16	I
15.	Status	2.1	27	I
16.	Aangename werksomstandighede	4.1	2	I
17.	Om deel te voel van die afdeling/komponent	2.9	14	I
18.	Om werkstevredenheid te ervaar	3.3	10	I
19.	Regte toerusting om mee te werk	2.2	26	I
20.	Uitdagende werk	2.9	13	E
21.	Om menswaardig behandel te word	2.9	12	E

		(1)	(2)	(3)
NR	FAKTOR	$\bar{x}$	RANG	E/I
22.	Om erkenning te kry vir eie inisiatief/goeie prestasie	2.7	18	E
23.	Oortydbetaling	2.4	24	E
24.	Ondersteuning deur ander belangrike persone	3.3	11	E
25.	Trots wees op organisasie waarvoor gewerk word	2.8	15	E
26.	Bevordering	3.6	4	E
27.	Interessante werk	2.3	25	E
28.	Dinamiese bestuur en leiding ontvang	2.6	20	I

VOETNOTA: 1 – $\bar{x}$ = Rekenkundige Gemiddelde
 2 – Rang = Rangorde van faktore volgens $\bar{x}$
 3 – E/I = Ekstrinsieke of Intrinsieke faktore

3.3.2.5 DIE AARD EN TOEPASSING VAN DIE INSTRUMENT

Die finale faktore is in 'n tweetalige vraelys saamgevat, sonder enige spesifieke volgorde, en bestaan uit drie afdelings (bylae B). Die indeling is gebaseer op dié van Lawler (1981:236-239) en die toepassing op dié van Stander (1996:97).

- **AFDELING 1:** Hierdie afdeling is aangewend om die belangrikheid wat respondente aan faktore heg om valensie (V) te bepaal, aan die hand van 'n vierpuntskaal.
- **AFDELING 2:** Dieselfde faktore as in afdeling 1 is aangebied, maar in 'n ander sinsverband. Die doel van hierdie afdeling was om die verwagting (E) van individue te meet, met ander woorde om te bepaal in watter mate die respondente glo dat eie optrede tot bevrediging van hulle behoeftes deur die organisasie sou lei.
- **AFDELING 3:** Ter bepaling van instrumentaliteit (I) is drie algemene vrae wat geen verband hou met afdeling 1 en 2 nie aan respondente uitgedeel na voltooiing van afdeling 2 en is hulle gevra om dit te beantwoord, ter bepaling van in watter mate die respondent glo dat suksesvolle prestasie sal lei tot beloning.

Dieselfde instruksies is deurgaans aan alle respondente oorgedra en geen tydsperking is op die voltooiing van die instrument geplaas nie. Dit was duidelik dat al die

werknemers die instruksies duidelik verstaan het en die vraelyste is met gemak voltooi. Dit was nie nodig om van 'n tolk gebruik te maak tydens die voltooiing van die vraelyste nie. Indien 'n respondent se geletterdheid van so aard was dat die vraelys nie voltooi kon word nie, het nie navorser die vraelys op 'n individuele basis met die respondent behandel. Daar was egter weinig sulke gevalle.

Die resultate wat verkry is met die toepassing van die instrument, sowel as die statistiese metodes wat gebruik is met die verwerking van die data, word volledig in die volgende hoofstuk bespreek.

3.3.2.6 STEEKPROEFSAMESTELLING

Die samestelling van die teikenpopulasie op die verskillende vlakke word in tabel 3.2 uiteengesit:

TABEL 3.2: OMVANG VAN TEIKENPOPULASIE

Posvlak	Teikenpopulasie	Steekproefgrootte
Professionele vlak werkers (Praktisyns)	9	9 (100%)
Administratiewe vlak werkers (Klerke)	207	125 (60%)
Lae vlak werkers (Skoonmakers)	108	65 (60%)

Met die finale steekproefnemings is 'n verteenwoordigende steekproef van 60% uit die groep groter as 100 getrek. In die groepe kleiner as 100 is daar van 'n 100% steekproef gebruik gemaak. 'n Hoë persentasie van die teikenpopulasie is betrek om te verseker dat daar met vertroue veralgemeen kan word ten opsigte van die bevindinge van die ondersoek. Na aanleiding van die resultate en bevindinge van hierdie ondersoek sal daar moontlik na die ander subgroepe in 'n verdere ondersoek gekyk word.

3.3.2.7 RESPONS UIT DIE STEEKPROEWE

Die vraelyste is in groepe van 15 werknemers op 'n slag afgeneem om te verseker dat werkverrigtinge nie belemmer word nie. Afwesigheid het geen rol gespeel nie. Die vraelyste is in 'n gekontroleerde omgewing afgeneem om te verseker dat steurings nie plaasvind nie, en om 'n hoë responskoers te verseker. Vraelyste wat foutief voltooi is, word nie by die responskoers ingesluit nie. Die respons uit die steekproewe word in tabel 3.3 uiteengesit:

TABEL 3.3: RESPONS UIT DIE STEEKPROEWE

Posvlak	Populasie	Steekproef	Respons	Persentasie
Professionele vlak	9	9	8	88%
Administratiewe vlak	207	125	101	81%
Lae vlak	108	65	29	47%
TOTAAL	324	199	138	69%

(Hierdie syfers verteenwoordig die aantal vraelyste wat korrek voltooi is en wat vir verwerking beskikbaar was)

Wat betref kleiner groepe, was dit moontlik om vraelyste op 'n individuele basis af te neem. Uit die aard van die samestelling van die meetinstrumente, naamlik die spesifieke aard van die instruksies, kon vraelyste nie aan individue gestuur word nie. Dit het die navorser genoodsaak om respondente in groepe bymekaar te kry waar instruksies mondelings en skriftelik aan hulle oorgedra kon word. Die navorser het self die vraelyste by die verskillende groepe afgeneem om daardeur te verseker dat beoordelaarsbetroubaarheid en konsekwentheid gehandhaaf word.

HOOFSTUK 4

RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

Motivering hou direk verband met werksbevreëdiging, met ander woorde die motivering wat vereis word om goed te presteer, hou verband met tevredenheid met die pos. Die vlak van werksbevreëdiging kan dus die sterkte van werksmotivering beïnvloed. Motiveringsgeneigdheid kan dus beskryf word as die mate waarin werknemers hul werksomgewing as optimaal beskou, asook watter ekstrasieke of intrinsieke faktore hulle motiveer.

Die resultate van die ondersoek sal in tabelvorm aangebied word om die motiveringsgeneigdheid met behulp van die formule $M = ExVxI$ te bereken. Die gemiddelde tellings van E en V en I word gebruik vir die bepaling van die stand van motivering (M).

Die aanbieding van die resultate sal in die volgende volgorde geskied:

- Die drie groepe sal eers afsonderlik bespreek word waar die rekenkundige gemiddeldes en rangordes wat vanuit die statistiese ontleding verkry is, gebruik sal word. Die stand van motivering asook die aard van motivering (intrinsiek of ekstrasieke) sal hieruit bepaal word.
- Die stand en aard van motivering van die drie groepe sal vergelyk word en die praktiese betekenisvolheid van die verskille sal bepaal word.
- Derdens sal die rol van intrinsieke en ekstrasieke motiveringsfaktore bespreek word deur die gemiddelde motiveringstellings van hierdie faktore te vergelyk.

4.2 DIE MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN PERSONE OP LAE VLAK (SKOONMAKERS)

Die resultate met betrekking tot die stand van gemotiveerdheid van skoonmakers word in tabel 4.1 uiteengesit.

4.2.1 DIE STAND VAN GEMOTIVEERDHEID VAN SKOONMAKERS

4.2.1.1 TOTALE VLAKE VAN GEMOTIVEERDHEID

Geyer (1998:63) maak van 'n formule gebruik waar valensie en instrumentaliteit saam met die gemiddelde E-telling gebruik word om die totale moontlike motiveringsvlak te bepaal. Hierdie formule word vir die doel van hierdie studie ook gebruik omrede dit reeds deur Geyer aangedui word as 'n meer omvattende en betroubare bepaling van die vlak van gemotiveerdheid.

$$M = \frac{\text{Totale M-telling}}{\text{Totale moontlike M}} \times \frac{100}{1}$$

Waar: Totale gemiddelde M in tabel 4.1 as 21.06 bereken is
= Totale moontlike M gelykstaande is aan 39.68 ('n maksimum van 4 ten opsigte van (E) en (I) en 2.48 vir (V), wat volgens die konstante-som-metode bepaal is, wat kan lei tot $4 \times 4 \times 2.48 = 39.68$).

Indien die vlak van gemotiveerdheid volgens bogenoemde formule bereken word, blyk dit dat skoonmakers 53.07% gemotiveerd is.

4.2.1.2 VERGELYKING VAN TELLINGS

'n Redelike hoë telling is ten opsigte van instrumentaliteit verkry ($I=3.36$). Die vergelyking van die verhouding tussen E- en V-telling lyk soos volg:

TABEL 4.2: Die hoogste en laagste M-tellings van skoonmakers

Drie hoogste M-tellings	Drie laagste M-tellings
Trots op eie werk (37.32)	Uitdagende werk (14.12)
Beloning (34.54)	Deelname (14.14)
Bevordering (33.05)	Erkenning: toekenning (15.20)

TABEL 4.1: Stand van gemotiveerdheid van skoonmakers

NO	MOTIVERINGSFAKTORE	AARD VAN FAKTOR	GEM E	RANG-ORDE	GEM V	RANG-ORDE	GEM I	M=ExVxI	RANG-ORDE
1	Beloning	E	3.31	1	3.06	4.5	3.41	34.54	2
2	Trots op eie werk	I	3.1	2	2.53	1	3.41	37.32	1
3	Pensioenvoordele	E	2.7	6	2.06	16.5	3.41	18.97	15
4	Bevordering	E	3.167	3	3.06	4.5	3.41	33.05	3
5	Aanvaarding	I	2.367	11	2.76	10	3.41	22.28	10
6	Werkomstandighede	E	2.285	13	2.93	7.5	3.41	22.83	9
7	Werksekuriteit	E	2.689	7	3.27	2.5	3.41	29.98	4
8	Erkenning: Toekennings	I	2.533	9	1.76	20	3.41	15.20	18
9	Uitdagende werk	I	1.857	20	2.23	15	3.41	14.12	20
10	Opleiding	E	2.827	4	2	18	3.41	19.28	13
11	Satisfaksie	I	2.5	10	2.93	7.5	3.41	24.98	5
12	Samehorigheid	I	2.31	12	2.5	13	3.41	19.69	14
13	Verantwoordelikheid	I	2.13	17	2.8	9	3.41	20.34	12
14	Organisasietrots	E	2.57	8	2.6	12	3.41	22.78	8
15	Erkenning: Inisiatief	I	2.17	16	2.06	16.5	3.41	15.24	17
16	Menswaardige behandeling	I	1.96	19	2.65	11	3.41	17.71	16
17	Prestasiebonus	E	2.76	5	2.26	14	3.41	21.27	11
18	Kommunikasie	I	2.26	14	3	6	3.41	23.12	7
19	Toesighouer	I	2.1	18	3.27	2.5	3.41	23.42	6
20	Deelname	I	2.23	15	1.86	19	3.41	14.14	19
	TOTALE GEMIDDELDES		2.49		2.48		3.41	21.06	

* SIEN VOETNOTA OP VOLGENDE BLADSY

NOTA: :

- (i) Kyk bylae B vir volledige beskrywing van motiveringsfaktor.
- (ii) Aard van motiveringsfaktore : E=ekstrinsiek en I=intrinsiek.
- (iii) Gemiddelde vlak van verwagting (E) ten opsigte van elke faktor soos bepaal deur hierdie groep
- (iv) Rangorde van belangrikheid ten opsigte van (E).
- (v) Gemiddelde vlak van belangrikheid (V) ten opsigte van elke faktor soos bepaal deur hierdie groep
- (vi) Rangorde van belangrikheid ten opsigte van (E).
- (vii) Gemiddelde vlak van Instrumentaliteit (I). Die gemiddelde waarde bly konstant omrede met die berekening daarvan slegs drie items in ag geneem is – hierdie waarde het dus geen verband met die faktor in kolom (i) nie, maar vorm 'n belangrike komponent van die formule ter bepaling van die vlak van gemotiveerdheid.
- (viii) Bepaling van die totale vlak van gemotiveerdheid : $M = V \times E \times I$.
- (ix) Rangorde van belangrikheid ten opsigte van totale vlak van gemotiveerdheid (M).

TABEL 4.3: Vergelyking tussen E- en V- tellings van skoonmakers in rangvolgorde

FEITLIK GELYKE E- EN V-TELLINGS	GROTER E- AS V- TELLINGS	GROTER V- AS E- TELLINGS
Samehorigheid	Beloning	Trots op eie werk
Organisasietrots	Pensioen	Aanvaarding
	Bevordering	Werkomstandighede
	Erkenning:Toekenning	Werksekuriteit
	Opleiding	Uitdagende werk
	Erkenning:Inisiatief	Satisfaksie
	Prestasiebonus	Verantwoordelikheid
	Deelname	Menswaardige behandeling
		Kommunikasie
		Toesighouers

4.2.2

DIE AARD VAN MOTIVERING VAN SKOONMAKERS

'n Vergelyking van die valensietellings verkry op ekstrinsieke en intrinsieke faktore sien soos volg daar uit:

TABEL 4.4: Aard van motivering van skoonmakers

EKSTRINSIEK Gemiddelde telling	RANG-ORDE	INTRINSIEK Gemiddelde telling	RANG-ORDE
Drie hoogste tellings		Drie hoogste tellings	
Beloning	1	Trots op eie werk	2
Bevordering	4	Erkenning	8
Opleiding	10	Satisfaksie	11

4.3 DIE MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN PERSONE OP ADMINISTRATIEWE VLAK (KLERKE)

Die resultate met betrekking tot die stand van gemotiveerdheid van klerke word in tabel 4.5 uiteengesit.

4.3.1 DIE STAND VAN GEMOTIVEERDHEID VAN KLERKE

4.3.1.1 TOTALE VLAK VAN GEMOTIVEERDHEID

Die totale vlak van gemotiveerdheid word volgens die formule bereken soos in 4.2.1 bespreek is. Daarvolgens blyk dit dat die beamptes se totale gemotiveerdheid 56.28% ($M = V \times ExI$) is.

Handwritten calculations:
 $26,67 \times 2,51 \times 4,4$
 $294,96$
 $66,41$

TABEL 4.5: Stand van gemotiveerdheid van klerke

NO	MOTIVERINGSFAKTORE	AARD VAN FAKTOR	GEM E	RANG-ORDE	GEM V	RANG-ORDE	GEM I	M=E×V×I	RANG-ORDE
1	Beloning	E	3.42	1	1.59	19	3.63	19.74	12
2	Trots op eie werk	I	3.27	3	3.76	1	3.63	44.63	1
3	Pensioenvoordele	E	2.97	4	2.15	14	3.63	23.17	6
4	Bevordering	E	3.39	2	2.11	15	3.63	25.96	3
5	Aanvaarding	I	2.22	14	2.54	4	3.63	20.47	11
6	Werkomstandighede	E	3.03	5	1.87	17	3.63	20.57	10
7	Werksekuriteit	E	2.87	6	2.49	5	3.63	25.94	4
8	Erkenning: Toekennings	I	2.53	8.5	1.7	18	3.63	15.61	18
9	Uitdagende werk	I	2.24	12.5	2.27	12	3.63	18.46	13
10	Opleiding	E	2.51	10	2.37	8	3.63	21.59	9
11	Satisfaksie	I	2.53	8.5	2.94	2	3.63	27.00	2
12	Samehorigheid	I	1.96	17	2.28	11	3.63	16.22	16
13	Verantwoordelikheid	I	1.79	19	2.44	6	3.63	15.85	17
14	Organisasietrots	E	2.24	12.5	2.91	3	3.63	23.66	5
15	Erkenning: Inisiatief	I	2.5	11	2.42	7	3.63	21.96	7
16	Menswaardige behandeling	I	2.61	7	2.31	10	3.63	21.89	8
17	Prestasiebonus	E	1.92	18	1.31	20	3.63	9.13	20
18	Kommunikasie	I	2.09	16	2.36	9	3.63	17.90	14
19	Toesighouer	I	2.11	15	2.26	13	3.63	17.31	15
20	Deelname	I	1.62	20	1.94	16	3.63	11.41	19
	TOTALE GEMIDDELDES		2.49		2.301		3.63	20.80	

* SIEN VOETNOTA NA TABEL 4.1

4.3.1.2 VERGELYKING VAN TELLINGS

Die vergelyking van die verhouding tussen die E- en V-tellings lyk soos volg:

TABEL 4.6: Vergelyking tussen E- en V-tellings van klerke

FEITLIK GELYKE E- EN V-TELLINGS	GROTER E- AS V- TELLINGS	GROTER V- AS E- TELLINGS
Uitdagende werk	Beloning	Trots op eie werk
Erkenning: Inisiatief	Pensioenvoordele	Aanvaarding
	Bevordering	Satisfaksie
	Werkomstandighede	Samehorigheid
	Werksekuriteit	Verantwoordelikheid
	Erkenning: Toekenning	Organisasietrots
	Opleiding	Kommunikasie
	Menswaardige behandeling	Toesighouer
	Prestasiebonus	Deelname

Die hoogste en laagste M-tellings van klerke lyk soos volg:

TABEL 4.7: M-tellings van klerke

Drie hoogste M-tellings	Drie laagste M-tellings
Trots op eie werk (44.63)	Prestasiebonus (9.13)
Satisfaksie (27)	Deelname (11.41)
Bevordering (25.97)	Erkenning: toekenning (15.61)

4.3.2 DIE AARD VAN MOTIVERING VAN KLERKE

'n Vergelyking van die valensietelling verkry op ekstrasieke en intrinsieke faktore sien soos volg daar uit:

TABEL 4.8: Aard van motivering van klerke

EKSTRINSIEK Gemiddelde telling	RANG ORDE	INTRINSIEK Gemiddelde telling	RANG ORDE
Drie hoogste tellings		Drie hoogste tellings	
Organisasietrots	3	Trots op eie werk	1
Werksekuriteit	5	Satisfaksie	2
Opleiding	8	Aanvaarding	4

4.4 **DIE MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN PERSONE OP PROFESSIONELE VLAK (PRAKTISYNS)**

Die resultate wat met betrekking tot die stand van gemotiveerdheid van praktisyne word in tabel 4.9 (sien bladsy 69) uiteengesit.

4.4.1 **DIE STAND VAN GEMOTIVEERDHEID VAN PRAKTISYNS**

4.4.1.1 **TOTALE VLAK VAN GEMOTIVEERDHEID**

Die totale vlak van gemotiveerdheid word volgens die formule soos in 4.2.1 bespreek is, bereken. Daarvolgens blyk dit dat die praktisyne se totale vlak van gemotiveerdheid 51.19% ($M = V \times ExI$) is.

4.4.1.2 **VERGELYKING VAN TELLINGS**

'n Redelike hoë telling is ten opsigte van instrumentaliteit verkry ($I=3.28$). Die vergelyking van die verhouding tussen E- en V- telling lyk soos volg:

Tabel 4.10 Vergelyking van die E- en V- tellings van Praktisyne

FEITLIK GELYKE E- EN V- TELLINGS	GROTER E- AS V- TELLING	GROTER V- AS E- TELLING
Trots op eie werk	Beloning	Verantwoordelikheid
Aanvaarding	Pensioen	Organisasie trots

FEITLIK GELYKE E- EN V- TELLINGS	GROTER E- AS V- TELLING	GROTER V- AS E- TELLING
Erkennung: Toekenning Satisfaksie Erkenning: Inisiatief Prestasiebonus Toesighouer Deelname	Bevordering Werkomstandighede Werksekuriteit Uitdagende werk	Menswaardige behandeling Kommunikasie

Die hoogste en laagste M-tellings van praktisyns lyk soos volg:

TABEL 4.11: M-tellings van praktisyns

3 hoogste M-tellings	3 laagste M-tellings
Uitdagende werk (28.83)	Prestasiebonus (7.31)
Satisfaksie (28.04)	Menswaardige behandeling(9.57)
Trots op eie werk (25.29)	Samehorigheid (11.27)

4.4.2

DIE AARD VAN MOTIVERING VAN PRAKTISYNS

'n Vergelyking van die valensietellings verkry op ekstrasieke en intrinsieke faktore sien soos volg daar uit:

TABEL 4.12: Die aard van motivering van praktisyns

EKSTRINSIEK Gemiddelde telling	RANG ORDE	INTRINSIEK Gemiddelde telling	RANG ORDE
Drie hoogste tellings		Drie hoogste tellings	
Organisasietrots	4.3	Trots op eie werk	1.3
Pensioenvoordele	10.3	Satisfaksie	1.3
Opleiding	13.3	Verantwoordelikheid	1.3

TABEL 4.9: Stand van gemotiveerdheid van praktisyns

NO	MOTIVERINGSFAKTORE	AARD VAN FAKTOR	GEM E	RANG ORDE	GEM V	RANG ORDE	GEM I	M=ExVxI	RANG ORDE
1	Beloning	E	3.57	1.3	1.28	20	3.28	14.99	15
2	Trots op eie werk	I	2.57	8.3	3	1.3	3.28	25.29	3
3	Pensioenvoordele	E	3.28	5.5	2.28	10.3	3.28	24.53	5
4	Bevordering	E	3.57	1.3	2	16	3.28	23.42	6
5	Aanvaarding	I	2.57	8.3	2.71	4.3	3.28	22.84	7
6	Werkomstandighede	E	2.57	8.3	1.71	18	3.28	14.41	16
7	Werksekuriteit	E	3.28	5.5	1.85	17	3.28	19.90	9
8	Erkenning: Toekenning	I	2.42	11	2.14	13.3	3.28	16.99	12
9	Uitdagende werk	I	3.42	4	2.57	7.5	3.28	28.83	1
10	Opleiding	E	3.57	1.3	2.14	13.3	3.28	25.06	4
11	Satisfaksie	I	2.85	7	3	1.3	3.28	28.04	2
12	Samehorigheid	I	1.42	19.5	2.42	9	3.28	11.27	18
13	Verantwoordelikheid	I	2.14	13.5	3	1.3	3.28	21.06	8
14	Organisasietrots	E	1.42	19.5	2.71	4.3	3.28	12.62	17
15	Erkenning: Inisiatief	I	2	15.5	2.57	7.5	3.28	16.86	13
16	Menswaardige behandeling	I	1.28	18	2.28	10.3	3.28	9.57	19
17	Prestasiebonus	E	1.57	17	1.42	19	3.28	7.31	20
18	Kommunikasie	I	2	15.5	2.71	4.3	3.28	17.78	10
19	Toesighouer	I	2.14	13.5	2.14	13.3	3.28	15.02	14
20	Deelname	I	2.28	12	2.28	10.3	3.28	17.05	11
	TOTALE GEMIDDELDES		2.496		2.31		3.28	18.91	

***SIEN VOETNOTA NA TABEL 4.1**

4.5 VERGELYKING VAN DIE MOTIVERINGSGENEIGDHEID TUSSEN SKOONMAKERS, KLERKE EN PRAKTISYNS

Om die verskille in motiveringsgeneigdheid tussen die verskillende posvlakke te bepaal, asook om die praktiese betekenisvolheid van die verskille te bepaal, sal die resultate soos volg uiteengesit word:

- Gemiddelde motiveringstellings per individuele faktor, asook rangordes wat bepaal is, sal vir die drie groepe in tabelvorm uiteengesit word;
- Berekende verskille tussen die groepe se gemiddelde motiveringstellings per individuele faktor word ook in die tabelle aangetoon;
- Laastens sal die belangrikste verskille ten opsigte van die aard van motivering tussen die drie groepe ook in tabelvorm uiteengesit word om die bespreking van die resultate te vergemaklik.

Die gemiddelde motiveringstellings per individuele faktor, rangordes en praktiese betekenisvolheid met betrekking tot die drie groepe word in tabel 4.12 uiteengesit.

4.5.1 DIE STAND VAN GEMOTIVEERDHEID: SKOONMAKERS VS. KLERKE VS. PRAKTISYNS

Die stand van gemotiveerdheid tussen skoonmakers, klerke en praktisyns sal soos volg aangetoon word:

1. Gemiddelde tellings wat bydra tot die aard van motivering van skoonmakers, klerke en praktisyns word in tabel 4.13 uiteengesit om die vergelyking van die resultate te vergemaklik.
2. 'n Vergelyking van die verskille tussen die gemiddelde M-tellings per individuele faktor, word op grond van praktiese betekenisvolheid aangebied.
3. Die bespreking van en gevolgtrekkings uit hierdie resultate word in hoofstuk 5 gedoen.

TABEL 4.13: Vergelyking van die motiveringsgeneigdheid tussen skoonmakers, klerke en praktisyns

NO	MOTIVERINGSFAKTORE	AARD VAN FAKTOR	GEM M skoon makers	RANG ORDE	GEM M Klerke	RANG ORDE	GEM M Praktisyn s	RANG ORDE	Prakties betekenisvol	
1	Beloning	E	34.34	2	19.74	12	14.99	12	0.515	G
2	Trots op eie werk	I	37.32	1	44.63	1	25.29	1	0.402	G
3	Pensioenvoordele	E	18.97	15	23.18	6	24.53	6	0.168	K
4	Bevordering	E	33.05	3	25.97	3	23.42	3	0.248	M
5	Aanvaarding	I	22.28	10	20.47	11	22.84	11	0.037	K
6	Werkomstandighede	E	22.83	9	20.57	10	14.41	10	0.179	K
7	Werksekuriteit	E	29.98	4	25.94	4	19.90	4	0.149	K
8	Erkenning: Toekennings	I	15.20	18	15.61	18	16.99	18	0.012	K
9	Uitdagende werk	I	14.12	20	18.46	13	28.83	13	0.255	M
10	Opleiding	E	18.28	13	21.59	9	25.06	9	0.075	K
11	Satisfaksie	I	24.98	5	27.00	2	28.04	2	0.012	K
12	Samehorigheid	I	19.69	14	16.22	16	11.27	16	0.129	K
13	Verantwoordelikheid	I	20.34	12	15.85	17	21.06	17	0.213	M
14	Organisasietrots	E	22.79	8	23.66	5	12.62	5	0.179	K
15	Erkenning: Inisiatief	I	15.24	17	21.96	7	16.86	7	0.224	M
16	Menswaardige behandeling	I	17.71	16	21.89	8	9.57	8	0.171	K
17	Prestasiebonus	E	21.27	11	9.13	20	7.31	20	0.328	M
18	Kommunikasie	I	23.12	7	17.90	14	17.78	14	0.257	M
19	Toesighouer	I	23.41	6	17.31	15	15.02	15	0.197	K
20	Deelname	I	14.14	19	11.41	19	17.05	19	0.174	K
	TOTALE GEMIDDELDES		21.06		20.80		18.92			

* SIEN VOETNOTA OP VOLGENDE BLADSY

- NOTA:** (i) Kyk bylae B vir volledige beskrywing van motiveringsfaktore
(ii) Aard van motivering: E = ekstrinsiek I = intrinsiek
(iii) Totale M – waardes vir skoonmakers, voorheen bereken deur $M=V \times E \times I$
(iv) Rangorde van belangrikheid ten opsigte van M vir hierdie groep
(v) Totale M – waardes vir klerke, voorheen bereken deur $M=V \times E \times I$
(vi) Rangorde van belangrikheid ten opsigte van M vir hierdie groep
(vii) Totale M – waardes vir praktisyns, voorheen bereken deur $M=V \times E \times I$
(viii) Rangorde van belangrikheid ten opsigte van M vir hierdie groep
(ix) Effekgrootte van betekenisvolle verskille tussen die groepe statisties bereken as:
 $f = (k-1)F/(N-k)$ waar
k = aantal groepe
F = F waarde vanuit variansie-analise
N = Steekproefgrootte
(x) Beduidendheid van verskille tussen die groepe waar
M = Medium effek (matige verskil $f=0.25$)
G = Groot effek (groot en betekenisvolle verskil $f=0.4$)
K = Klein effek (verskil $f<0.25$)

TABEL 4.14: Vergelyking van die gemiddelde tellings tussen skoonmakers, klerke en praktisyns

VERGELYKING	SKOONMAKERS	KLERKE	PRAKTISYNS
Totale Motiveringstelling ($M=V \times E \times I$)	21.06 53.07%	20.8 56.28%	18.92 51.19%
Gemiddelde E-tellings	2.49	2.49	2.49
Gemiddelde V-telling	2.48	2.30	2.31
Gemiddelde I-telling	3.41	3.63	3.28
Hoogste M-tellings	Trots op eie werk Beloning Bevordering	Trots op eie werk Satisfaksie Beloning	Uitdagende werk Satisfaksie Trots op eie werk
Laagste M-tellings	Erkenning: Toekenning Deelname Uitdagende werk	Prestasie-bonus Deelname Erkenning: Toekenning	Prestasiebonus Menswaardige behandeling Samehorigheid
Belangrikste Motiveerders (V-tellings uit rangorde)	Beloning (E) Bevordering (E) Trots op eie werk (I)	Trots op eie werk (I) Satisfaksie (I) Organisasie trots (E)	Trots op eie werk (I) Satisfaksie (I) Verantwoordelikheid (I)

4.5.1.1 VERGELYKING VAN DIE VERSKILLE TUSSEN DIE GEMIDDELDE MOTIVERINGSTELLINGS PER INDIVIDUELE FAKTOR AAN DIE HAND VAN PRAKTIESE BETEKENISVOLHEID

Gemiddelde motiveringstellings tussen skoonmakers, klerke en praktisyns verskil ten opsigte van die volgende faktore:

- Beloning (0.515)
- Trots op eie werk (0.402)
- Bevordering (0.248)
- Uitdagende werk (0.255)
- Verantwoordelikheid (0.213)
- Erkenning: Inisiatief (0.244)
- Prestasiebonus (0.238)
- Kommunikasie (0.257)

Die verskille ten opsigte van individuele faktore wat as praktiese betekenisvol aangedui is, word in tabel 4.14 aangedui.

TABEL 4.15: Effekgroottes van individuele faktore volgens posvlak

FAKTOR	EFFEK-GROOTTE	TUKEY-INTERVAL	EFFEK-GROOTTE
Beloning	0.515	Skoonmaker-Klerk	1.215
		Skoonmaker-Praktisyn	1.533
Trots op eie werk	0.402	Klerk-Skoonmaker	0.569
		Klerk-Praktisyn	1.596
		Skoonmaker-Praktisyn	1.027
Bevordering	0.248	Skoonmaker-Klerk	0.568
Uitdagende werk	0.255	Praktisyn-Klerk	0.935
		Praktisyn-Skoonmaker	1.229
Prestasiebonus	0.328	Skoonmaker-Klerk	0.753
		Skoonmaker-Praktisyn	1.055
Kommunikasie	0.257	Skoonmaker-Klerk	0.606

Die effekgrootte van Tukey-interval word bereken deur die formule

$d = \text{verskil tussen betekenis} / \text{die vierkantswortel van Gemiddelde Kwadraat Fout.}$

In die bogenoemde tabel kom twee effekgroottes voor, wat bepaal het watter faktore betekenisvolle verskille toon. Die eerste effekgrootte word saam met die variansie-analise gerapporteer en gebruik waar meer as twee groepe met mekaar vergelyk word. Hierdeur word bepaal by watter faktore daar betekenisvolle verskille voorkom. Die effekgrootte wat by Tukey-interval bereken is, bepaal tussen watter groepe by die spesifieke faktor betekenisvolle verskille voorkom.

Sodoende is die individuele faktore wat betekenisvol is ten opsigte van mekaar, geïdentifiseer.

4.5.1.2 VERGELYKING WAT BETREF DIE AARD VAN MOTIVERING

'n Vergelyking van die valensietellings verkry op ekstrasieke en intrinsieke faktore tussen die verskillende posvlakke word ten opsigte van die hoogste en laagste tellings in tabel 4.15 uiteengesit.

TABEL 4.16: Vergelyking van die aard van motivering tussen drie posvlakke

EKSTRINSIEK		
SKOONMAKERS	KLERKE	PRAKTISYNS
- Gemiddelde telling (2.665) - Drie hoogste tellings -beloning -bevordering -opleiding	- Gemiddelde telling (2.1) - Drie hoogste tellings -organisasietrots -werksekuriteit -opleiding	- Gemiddelde telling (1.9230) - Drie hoogste tellings -organisasietrots -pensioenvoordele -opleiding
INTRINSIEK		
SKOONMAKERS	KLERKE	PRAKTISYNS
- Gemiddelde telling (2.529) - Drie hoogste tellings -trots op eie werk -erkenning -satisfaksie	- Gemiddelde telling (2.435) - Drie hoogste tellings -trots op eie werk -satisfaksie -aanvaarding	- Gemiddelde telling (2.568) - Drie hoogste tellings -trots op eie werk -satisfaksie -verantwoordelikheid

4.5.1.3 VERGELYKING VAN DIE EKSTRINSIEKE EN INTRINSIEKE MOTIVERINGSTELLINGS TUSSEN DIE GROEPE

Die verskil in valensietellings is tot dusver gebruik om die aard van motivering te bepaal, met ander woorde die belangrikheid wat die navorsingsgroep aan 'n betrokke motiveringsfaktor heg. Dit is egter ook belangrik om 'n vergelyking te tref tussen die motiveringstellings (intrinsiek en ekstrinsiek).

TABEL 4.17: Vergelyking van die motiveringstellings tussen drie posvlakke

EKSTRINSIEK		
SKOONMAKERS	KLERKE	PRAKTISYNS
- Gemiddelde telling (25.34) - Drie hoogste tellings -beloning 34.54 -bevordering 33.05 -werksekuriteit 29.98	- Gemiddelde telling (21.22) - Drie hoogste tellings -bevordering 25.97 -werksekuriteit 25.94 -organisasietrots 23.66	- Gemiddelde telling (17.78) - Drie hoogste tellings -opleiding 25.06 -pensioenvoordele 24.53 -bevordering 23.42
INTRINSIEK		
SKOONMAKERS	KLERKE	PRAKTISYNS
- Gemiddelde telling (19.75) - Drie hoogste tellings -trots op eie werk 37.32 -satisfaksie 24.98 -toesighouer 23.41	- Gemiddelde telling (20.73) - Drie hoogste tellings -trots op eie werk 44.63 -satisfaksie 27 -erkenning: inisiatief 21.96	- Gemiddelde telling (19.22) - Drie hoogste tellings -uitdagende werk 28.83 -satisfaksie 28.04 -trots op eie werk 25.29

4.6 BESPREKING VAN DIE RESULTATE

Die samevatting en gevolgtrekking, asook die bespreking van die resultate van die ondersoek soos reeds in hierdie hoofstuk aangedui, sal volledig bespreek word in hoofstuk 5.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN SAMEVATTING

5.1 INLEIDING

Die doelstelling van die studie was om vas te stel in watter mate staatsdienswetwerknemers van die SAPD in 'n spesifieke area hulle werksomgewing as toereikend en optimaal motiverend ervaar. Na voltooiing van die studie sal dit moontlik wees om die volgende vrae te beantwoord:

- In watter mate die motiveringspatrone van staatsdienswetwerknemers ooreenstem en tot watter mate dit van mekaar verskil?
- Watter motiveringsfaktore, hetsy intrinsiek of ekstrasiek, spoor die onderskeie groepe aan tot beter prestasie?

Die resultate van die ondersoek sal bespreek word en 'n samevatting sal daarvan gegee word. Eerstens sal die motiveringsgeneigdheid van skoonmakers bespreek word, tweedens sal die motiveringsgeneigdheid van klerke bespreek word en derdens die motiveringsgeneigdheid van praktisyns. Laastens sal die beduidendheid van verskille tussen die ekstrasieke en intrinsieke motiveringstellings van die groepe bespreek word.

5.2 MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN SKOONMAKERS

5.2.1 DIE STAND VAN GEMOTIVEERDHEID

Volgens die formule($M=V \times E \times I$) soos bespreek in 4.2.1 is die totale gemotiveerdheid 53.07%, wat daarop dui dat die skoonmakers nie hulle werksomgewing as optimaal motiverend ervaar nie. Die drie belangrikste motiveringsfaktore is Trots op eie werk (37.32), Beloning (34.54) en Bevordering (33.05). Uitdagende werk (14.12), Deelname (14.114) en Erkenning: toekenning(15.20) is die drie faktore wat die laagste motiveringstellings behaal het (sien tabel 4.2).

Feitlik gelyke E- en V-tellings is behaal in Samehorigheid en Organisasietrots. Dit dui op 'n balans tussen die sterkte van die behoeftes (motiveringsfaktore) en die verwagting dat daar aan die behoeftes voldoen sal word in die werksomgewing. 'n Groter E- en V-telling is behaal in Beloning, Pensioen, Bevordering, Erkenning: toekenning, Opleiding, Erkenning: inisiatief, Prestasiebonus en Deelname. Dit is 'n aanduiding dat die groep meer van hierdie faktore verwag as wat daaraan voldoen word. Dit kan lei tot frustrasie. Die faktore waar daar 'n groter V- as E-telling is, is waar die waarde van die uitkoms meer is as die behoefte van die groep, en word werkstevredenheid ten opsigte van hierdie faktore ervaar (Trots op eie werk, Aanvaarding, Werksomstandighede, Werksekuriteit, Uitdagende werk, Satisfaksie, Verantwoordelikheid, Menswaardige behandeling, Kommunikasie en Toesighouers).

Die redelike hoë I-telling (3.41) wat behaal is, dui daarop dat skoonmakers as 'n groep voel dat hulle bevoeg is en daarom oor voldoende selfvertroue beskik om hulle taak goed uit te voer.

5.2.2 DIE AARD VAN MOTIVERING

Ekstrinsieke faktore het 'n baie hoër V-telling as intrinsieke faktore behaal wat toon dat voorkeur aan ekstrinsieke faktore gegee word.

Ekstrinsieke faktore wat beklemtoon word is Beloning, Bevordering en Opleiding. Die belangrikste intrinsieke faktore is Trots op eie werk, Erkenning en Satisfaksie (sien tabel 4.4).

5.3 MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN KLERKE

5.3.1 DIE STAND VAN GEMOTIVEERDHEID

Indien die vlak van gemotiveerdheid volgens die formule ($M=V \times E \times I$) soos bespreek in 4.2.1 bereken word, is die totale gemotiveerdheid van klerke 56.28%, wat daarop dui dat klerke nie hulle werksomgewing as optimaal motiverend ervaar nie. Die drie

belangrikste motiveringsfaktore is Trots op eie werk (44.63), Satisfaksie (27) en Bevordering (25.97). Die drie faktore wat die laagste motiveringstellings behaal het, is Prestasiebonus (9.13), Deelname (11.41) en Erkenning: toekenning (15.61) (sien tabel 4.7).

Feitlik Gelyke E- en V-tellings is behaal in Uitdagende werk en Erkenning: inisiatief, wat daarop dui dat daar 'n balans bestaan tussen die sterkte en die behoefte (motiveringsfaktore) en die verwagting dat daar aan die behoeftes voldoen sal word in die werksomgewing. 'n Groter E- as V-telling is behaal in Beloning, Pensioenvoordele, Bevordering, Werksomstandighede, Werksekuriteit, Erkenning: toekenning, Opleiding, Menswaardige behandeling en Prestasiebonus. Dit is 'n aanduiding dat die groep meer van hierdie faktore verwag as wat daaraan voldoen word. Dit kan lei tot frustrasie. Die faktore waar daar 'n groter V- as E-telling is, is waar daar meer gedoen word as wat die behoefte van die groep is, en word werkstevredenheid ten opsigte van hierdie faktore ervaar (Trots op eie werk, Aanvaarding, Satisfaksie, Samehorigheid, Verantwoordelikheid, Organisasietrots, Kommunikasie, Toesighouer, Deelname).

Die redelike hoë I-telling (3.63) wat behaal is, dui daarop dat die klerke as 'n groep voel dat hulle bevoeg is en daarom oor voldoende selfvertroue beskik om hulle taak goed uit te voer.

5.3.2 DIE AARD VAN MOTIVERING

Ekstrinsieke faktore het 'n geringe hoër gemiddelde V-telling as intrinsieke faktore behaal wat toon dat daar 'n redelike balans tussen die voorkeure vir die onderskeie tipe faktore is.

Ekstrinsieke faktore wat beklemtoon word, is Organisasietrots, Werksekuriteit en Opleiding. Die belangrikste intrinsieke faktore is Trots op eie werk, Satisfaksie en Aanvaarding (sien tabel 4.8).

5.4 MOTIVERINGSGENEIGDHEID VAN PRAKTISYNS

5.4.1 DIE STAND VAN GEMOTIVEERDHEID

Indien die vlak van gemotiveerdheid volgens die formule soos ($M=V \times E \times I$) bespreek in 4.4.1 bereken word, blyk dit dat praktisyns 51.19%, gemotiveerd is. Dit dui verder daarop dat die praktisyns ervaar dat hulle nie in 'n optimaal motiverende werksomgewing funksioneer nie. Die drie belangrikste motiveringsfaktore is Uitdagende werk (28.83), Satisfaksie (28.04) en Trots op eie werk (25.29). Menswaardige behandeling (9.57), Prestasiebonus (7.31) en Samehorigheid (11.27) is die drie faktore wat die laagste motiveringstellings behaal het.

Feitlik gelyke E- en V-tellings is behaal in Trots op eie werk, Aanvaarding, Erkenning:toekenning, Satisfaksie, Erkenning : inisiatief, Prestasiebonus, Toesighouer en Deelname. Dit dui op 'n balans tussen die sterkte van behoeftes (motiveringsfaktore) en die verwagting dat daar aan die behoefte voldoen sal word in die werksomgewing. Groter E- as V-tellings is behaal in Beloning, Pensioen, Bevordering, Werksomstandighede, Werksekuriteit en Uitdagende werk. Dit is 'n aanduiding dat die groep meer van hierdie faktore verwag as wat daaraan voldoen word. Dit kan lei tot frustrasie. Die faktore waar daar 'n groter V- as E-telling is, is waar die waarde van die uitkoms meer is as die behoefte van die groep, en word werkstevredenheid ten opsigte van hierdie faktore ervaar (Verantwoordelikheid, Organisasietrots, Menswaardige behandeling en Kommunikasie).

Die redelike hoë I-telling (3.28) wat behaal is, dui daarop dat die praktisyns as groep voel dat hulle in 'n groot mate bevoeg is en daarom oor voldoende selfvertroue beskik om hul taak goed uit te kan voer.

5.4.2 DIE AARD VAN MOTIVERING

Intrinsieke faktore het 'n hoër gemiddelde V-telling as ekstrasieke faktore behaal, wat toon dat die praktisyns 'n voorkeur aan intrinsieke faktore gee.

Ekstrinsieke faktore wat beklemtoon word, is Organisasietrots, Pensioenvoordele en Opleiding. Die belangrikste intrinsieke faktore is Trots op eie werk, Satisfaksie en Verantwoordelikheid.

5.5 VERGELYKING VAN VERSKILLE IN DIE MOTIVERINGS- GENEIGDHEID TUSSEN SKOONMAKERS, KLERKE EN PRAKTISYNS

Die volgende resultate wat bespreek word, word in tabel 4.14 aangetoon.

Uit die vergelyking van die motiveringstellings van die drie groepe blyk dit dat die verskil gering is. Skoonmakers behaal 'n gemiddelde telling van 53.07%, klerke behaal 56.28% en praktisyns 51.19%. Al drie hierdie groepe ervaar nie hulle werksomgewing as optimaal motiverend nie. Motiveringstellings meer as 65% kan as sub-optimaal beskou word, terwyl tellings hoër as 75% die werksomgewing as optimaal motiverend ervaar.

Daar is geen verskil tussen die totale E-tellings van die groepe (skoonmakers, klerke en praktisyns = 2.49) nie, terwyl die V-tellings gering van mekaar verskil (skoonmakers = 2.48, klerke = 2.30 en praktisyns = 2.31). Die I-tellings verskil ook gering van mekaar (skoonmakers = 3.41, klerke = 3.63 en praktisyns = 3.28). Dit dui daarop dat al drie groepe voel dat hulle in 'n groot mate bevoeg is om en daarom oor genoeg selfvertroue beskik om hulle taak goed uit te kan voer. Die hoogste motiveringstelling (per individuele faktor) word deur al drie groepe ten opsigte van Trots op eie werk behaal. Skoonmakers en klerke behaal beide hoë tellings op Beloning. Skoonmakers behaal ook 'n hoë telling op Bevordering. Klerke en praktisyns behaal hoë tellings op Satisfaksie, terwyl praktisyns ook 'n hoë telling behaal op Uitdagende werk.

Die belangrikste motiveerders (V-tellings) vir skoonmakers is Beloning, Bevordering en Trots op eie werk. Trots op eie werk is ook vir klerke en praktisyns belangrik. Vir klerke is Satisfaksie en Organisasietrots ook belangrik. Praktisyns het aangetoon dat Satisfaksie en Verantwoordelikheid ook vir hulle belangrik is.

Geen van die drie groepe behaal in dieselfde faktore feitlik gelyke E- en V-tellings nie. In faktore waar feitlik gelyke V- en E-tellings behaal is, dui dit op 'n balans tussen die sterkte van die behoefte (motiveringsfaktore) en die verwagting dat daar aan voldoen sal word in die werksomgewing. Die skoonmakers behaal feitlik gelyke V- en E-tellings in Samehorigheid en Organisasietrots, klerke behaal dit in Uitdagende werk en Erkenning: inisiatief en praktisyns behaal dit in Trots op eie werk, Aanvaarding, Erkenning: toekenning, Satisfaksie, Erkenning: inisiatief, Prestasiebonus, Toesighouer en Deelname.

Waar groter E- as V-tellings behaal is, is dit 'n aanduiding dat die groep meer van hierdie faktore verwag as wat die uitkoms daarvan is. Dit kan lei tot frustrasie. Faktore wat by al drie hierdie groepe voorkom is Beloning, Pensioenvoordele en Bevordering. Verder behaal skoonmakers 'n groter E- as V-telling in Erkenning: toekenning, Opleiding, Erkenning: inisiatief, Prestasiebonus, Deelname. Klerke behaal verder groter E- as V-tellings in Werksomstandighede, Werksekuriteit, Erkenning: toekenning, Opleiding, Menswaardige behandeling en Prestasiebonus. Praktisyns behaal groter E- as V-tellings ook in Werksomstandighede. Werksekuriteit en Uitdagende werk. Bestuur kan aan hierdie faktore aandag gee, aangesien dit deur die werknemers as leemtes geïdentifiseer is wat nie aan hulle behoeftes voldoen nie.

5.6 VERGELYKING VAN DIE VERSKILLE TUSSEN DIE GEMIDDELDE MOTIVERINGSTELLINGS VAN INDIVIDUELE FAKTORE AAN DIE HAND VAN EFFEKGROOTTES

Hierdie bespreking word gedoen aan die hand van die resultate soos aangedui in 4.5.1.1.

Gemiddelde motiveringstellings tussen skoonmakers, klerke en praktisyns verskil betekenisvol ten opsigte van die volgende faktore (soos bereken deur Tukey-interval):

- Beloning : 1.215 (Schoonmaker>Klerk)
- : 1.533 (Schoonmaker>Praktisyn)

- Trots op eie werk : 0.569(Klerk>Skoonmaker)
: 1.596(Klerk>Praktisyn)
: 1.027(Skoonmaker>Praktisyn)
- Bevordering : 0.568(Skoonmaker>Klerk)
- Uitdagende werk : 0.935(Praktisyn>Klerk)
: 1.229(Praktisyn>Skoonmaker)
- Prestasiebonus : 0.753(Skoonmaker>Klerk)
: 1.055(Skoonmaker>Praktisyn)
- Kommunikasie : 0.606(Skoonmaker>Klerk)

5.7 VERGELYKING WAT BETREF DIE AARD VAN MOTIVERING

Die gemiddelde ekstrinsieke en intrinsieke V-tellings van die drie groepe verskil gering van mekaar. Die praktisyns toon die laagste belangstelling in ekstrinsieke faktore (1.923), terwyl die skoonmakers die hoogste belangstelling in ekstrinsieke faktore toon (2.665). Die klerke toon 'n geringe laer belangstelling in ekstrinsieke faktore as die skoonmakers waar 'n telling van 2.1 verkry is.

By die gemiddelde intrinsieke faktore toon die praktisyns die hoogste belangstelling (2.568), die klerke toon die laagste belangstelling (2.435) en die skoonmakers verskil gering daarvan (2.529).

Wanneer die drie groepe egter met mekaar vergelyk word ten opsigte van ekstrinsiek versus intrinsiek kan die skoonmakers aangetoon word as dié met die hoogste belangstelling in ekstrinsiek (2.665 teenoor 2.529), daarna die klerke (2.1 teenoor 2.435) en dan die praktisyns (1.923 teenoor 2.568). By die skoonmakers en die klerke is daar geringe verskille tussen ekstrinsieke en intrinsieke faktore wat aantoon dat beide groepe 'n redelike balans handhaaf tussen die voorkeure vir die onderskeie faktore. Die praktisyns toon egter 'n definitiewe voorkeur vir intrinsieke faktore bo ekstrinsieke faktore.

5.8 BEKLEMTONING VAN DIE EKSTRINSIEKE EN INTRINSIEKE MOTIVERINGSFAKTORE TUSSEN DIE ONDERSKEIE GROEPE

Tot dusver is daar verwys na die onderskeie valensietellings (die belangrikheid wat staatsdienswetwerknemers aan 'n betrokke motiveringsfaktor heg) wanneer die aard van motiveringsgeneigdheid (ekstrinsiek of intrinsiek) bespreek is.

In ooreenstemming met een van die empiriese doelstellings van hierdie ondersoek is dit ook nodig om die motiveringstellings (van ekstrinsieke en intrinsieke faktore) te vergelyk.

5.8.1 VERGELYKING VAN DIE EKSTRINSIEKE EN INTRINSIEKE MOTIVERINGSTELLING TUSSEN DIE GROEPE

Die gemiddelde ekstrinsieke motiveringstellings verskil tussen die drie groepe. Tussen die skoonmakers en klerke verskil die telling 19.42% (25.34 teenoor 21.22), tussen die skoonmakers en praktisyns verskil die telling 42.52% (25.34 teenoor 17.78) en tussen die klerke en praktisyns verskil dit 19.35% (21.22 teenoor 17.78). Die grootste verskil kom dus tussen die skoonmakers en praktisyns voor. Die hoogste tellings verkry ten opsigte van individuele faktore verskil tussen die groepe. Die skoonmakers se hoogste telling is by Beloning, klerke is Bevordering en praktisyns is Opleiding (sien tabel 4.17).

Die tendens verskil by intrinsieke faktore. Die verskil tussen die gemiddelde telling tussen skoonmakers en klerke is 5% (19.75 teenoor 20.73), tussen skoonmakers en praktisyns is dit 2.8% (19.75 teenoor 19.22) en tussen klerke en praktisyns is dit 7.9% (20.73 teenoor 19.22). Die hoogste tellings verkry van skoonmakers en klerke is dieselfde, naamlik Trots op eie werk waar die verskil 19.58% (37.32 teenoor 44.63) is. Die praktisyns se hoogste telling kom by Uitdagende werk (28.83) voor.

Bogenoemde tellings dui daarop dat verskille tussen die ekstrinsieke en intrinsieke motiveringstellings voorkom. Dit blyk dat skoonmakers voorkeur gee aan

ekstrinsieke faktore, terwyl die praktisyns voorkeur gee aan intrinsieke faktore. Die klerke handhaaf 'n balans wat betref die voorkeur tussen die onderskeie faktore.

5.9 GEVOLGTREKKINGS

Nie een groep van die staatsdienswetwerknemers in die SAPD ervaar die werksomgewing optimaal motiverend nie. Die **nulhipotese (H₀)**, sien hoofstuk 3 paragraaf 3.2, dat die staatsdienswetwerknemers van die SAPD in die Mooirvier area van die Noordwes provinsie nie gemotiveerd is nie en dat 'n lae vlak van werksmotivering ervaar word, word dus **aanvaar**, aangesien geeneen van die m-waardes bokant 60% was nie.

Die klerke toon die hoogste motiveringsgeneigdheid en is effens hoër as dié van die skoonmakers (6.05%), en redelik hoër as die van die praktisyns (9.94%). Die drie groepe behaal in die motiveringstellings per individuele faktor in verskillende faktore die hoogste telling. Die klerke en skoonmakers behaal die hoogste telling in Trots op eie werk, terwyl die praktisyns dit in Uitdagende werk behaal. Ten opsigte van die laagste tellings van die motiveringsfaktore is daar ook geen ooreenstemming nie.

Verder is daar weinig ooreenstemming tussen die drie groepe in feitlik gelyke E- en V-tellings van die motiveringsfaktore. Alhoewel feitlik gelyke E-en V-tellings dui dat daar 'n balans is tussen die sterkte van die behoeftes en die verwagting dat aan die behoeftes voldoen sal word in die werksomgewing ten opsigte van die motiveringsfaktore, kom daar verskille tussen die drie groepe voor. Hierdie verskille is egter nie beduidend nie (sien paragraaf 4.5.1.1). Die **verdere hipotese**, dat die werkers op verskillende vlakke beduidende verskille toon ten opsigte van motiveringsgeneigdheid, word dus **nie aanvaar nie**.

Wanneer die gemiddelde V-tellings van die onderskeie groepe ten opsigte van ekstrinsieke en intrinsieke faktore met mekaar vergelyk word, word gevind dat die gemiddelde valensietellings tussen skoonmakers, klerke en praktisyns betekenisvol verskil. By ekstrinsieke faktore verskil dit 42.52% tussen die skoonmakers en

praktisyns, 19.42% tussen die skoonmakers en klerke, en 19.35% tussen die klerke en praktisyns.

Dieselfde tendens kom by intrinsieke faktore voor waar die gemiddelde valensietelling met mekaar vergelyk word. Die verskille tussen die gemiddelde tellings is egter gering. Tussen skoonmakers en klerke is die verskil 5%, tussen skoonmakers en praktisyns is dit 2.8% en tussen klerke en praktisyns is die verskil 7.9%.

Bogenoemde tellings dui daarop dat verskille tussen die ekstrasie en intrinsieke motiveringstellings voorkom. Dit blyk dat skoonmakers voorkeur gee aan ekstrasie faktore, terwyl die praktisyns voorkeur gee aan intrinsieke faktore. Die klerke handhaaf 'n balans wat betref die voorkeur tussen die onderskeie faktore. Die **derde hipotese**, dat ekstrasie en intrinsieke motiveringsfaktore op verskillende vlakke binne die organisasie verskillend beklemtoon word, word dus **aanvaar**.

5.10 SOORTGELYKE NAVORSING

Soortgelyke ondersoeke is reeds deur verskeie navorsers onderneem. Die vorige navorsers het egter op die verskil tussen wit en swart werknemers gekonsentreer.

Orpen (1976) het in 'n ondersoek na motivering tussen wit en swart klerke bevind dat swart klerke 'n laer motiveringsgeneigdheid het as blanke klerke. Heaven *et al.* beweer egter dat die motiveringsgeneigdheid van swart werkers oor die algemeen nie laer is as dié van wit werknemers nie. Hierdie bewering word gedoen op grond van 'n ondersoek deur Ray (1980).

Venter (1989) en Stander (1996) se ondersoeke ondersteun die bewering van Heaven *et al.* Venter (1989) het 'n soortgelyke ondersoek gedoen met betrekking tot wit en swart ambagsmanne in 'n chemiese nywerheid. Die resultate het aangedui dat beide die groepe nie hul werksomgewing as optimaal motiverend ervaar nie. Stander (1996) se ondersoek ten opsigte van werknemers op bestuurs-, geskoolde en semi-geskoolde vlak asook tegniese en nie-tegniese werknemers in 'n diensorganisasie, het dieselfde resultate opgelewer. Geyer (1998) het ook in 'n soortgelyke ondersoek tussen wit en swart ambagsmanne in 'n steenkoolmyn bevind dat daar nie

beduidende verskille bestaan tussen die motiveringsgeneigdheid van die verskillende groepe nie.

Orpen (1976) se bevindinge ten opsigte van aard van motivering verskil ook van dié van Geyer (1998), Stander (1996) en Venter (1989). Volgens Orpen beklemtoon wit klerke ekstrasieke motiveringsfaktore teenoor die swart klerke wat intrinsieke faktore beklemtoon. Die studies van Geyer, Stander en Venter toon egter dat die aard van motivering tussen die groepe meer gebalanseerd is. 'n Moontlike verklaring vir die verskil moet sekerlik gesoek word in die meer gelyke behandeling in geleentheid wat wit en swart werkers sedert Orpen se ondersoek ontvang. Die verskille wat daar wel bestaan tussen die intrinsieke en ekstrasieke motivering is nie betekenisvol nie. Die resultate van hierdie ondersoek dui nie op verskille tussen die verskillende rasse nie, maar toon tog 'n verskil in voorkeur van motiveringsfaktore tussen verskillende posvlakke aan. Hierdie verskille tussen voorkeur van intrinsieke en ekstrasieke faktore verskil wel beduidend van mekaar.

Hierdie ondersoek bevestig dat bestuur daarteen moet waak om personeel op verskillende posvlakke op dieselfde wyse te probeer motiveer, sonder dat daar geldige ondersoeke na motiveringsvoorkeure gedoen is. Die vorige ondersoeke het getoon dat personeel op dieselfde posvlak, hetsy wit of swart, dieselfde behoeftepatrone toon. Hierdie vergelyking kan egter nie op verskillende posvlakke deurgevoer word nie.

5.11 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

Hierdie ondersoek is by die SAPD van die Mooirivier area in die Noordwes provinsie uitgevoer ten opsigte van die staatsdienswetwerknemers. Oorweging kan gegee word verdere ondersoeke te doen ten opsigte van:

- Funksionele lede van die Polisiewet in dieselfde area.
- 'n Vergelyking tussen die motiveringsgeneigdheid van polisiewetwerknemers en staatsdienswetwerknemers binne dieselfde area.

- Die invloed van die verskille van verwagtinge tussen werknemers en toesighouers en die invloed daarvan op die motiveringsgeneigdheid van die twee groepe.

Motivering binne 'n organisasie is en sal altyd 'n komplekse proses wees. Indien bogenoemde ondersoek uitgevoer kan word, kan dit bestuurders help om werksmotivering meer sistematies en doelgerig te beplan en deur te voer. Deur dit te doen, kan die bestuurder verseker dat die regte aspekte wat motiveringsprobleme binne die organisasie veroorsaak, aangespreek en hanteer word. Daardeur kan enige organisasie verseker dat gemotiveerde en produktiewe personeel sorg dat die voortou geneem word in 'n mededingende mark.

FAKTORE WAT AS BELANGRIK GEAG WORD IN MOTIVERING

FAKTOR	GEWIG
Salaris / Geld	
Siekteverlof	
Pensioenvoordele	
Deelname in besluite	
Aanvaarding deur bestuur en medewerkers	
Identifiseer met die verwagtinge van die werkgever	
Geleentheid vir opleiding en ontwikkeling	
Prestasiebeoordeling	
Diensure	
Die verdeling van werk binne die komponent	
Erkenning vir goeie/harde werk gelewer	
Die versekering van loopbaan- / werksekuriteit	
Trots op werk gelewer	
Sosiale integrasie met medewerkers	
Status	
Aangename werksomstandighede	
Om deel te voel van die afdeling/komponent	
Om werkstevredenheid te ervaar	
Regte toerusting om mee te werk	
Uitdagende werk	
Om menswaardig behandel te word	
Om erkenning te kry vir eie inisiatief / goeie prestasie	
Oortydbetaling	
Ondersteuning deur ander belangrike persone	
Trots wees op organisasie waarvoor gewerk word	
Bevordering	
Interessante werk	
Dinamiese bestuur en leiding ontvang	

FACTORS THAT ARE REGARDED AS IMPORTANT IN MOTIVATION

FACTOR	WEIGHT
Salary / Money	
Sick leave	
Pension benefits	
Participation in descision-making	
Acceptance by management and colleagues	
Identification with the expectancies of the employer	
Opportunity for training and development	
Performance evaluation	
Working hours	
Dividing of work within the department	
Recognition for good performance	
Assurance of career / work security	
Proud of work delivered	
Social integration with colleagues	
Status	
Good working conditions	
To feel part of the department	
To experience work satisfaction	
Correct equipment to do the job	
Challenging work	
Humane treatment	
Recognition for good performance	
Overtime payment	
Support by important persons	
Proud of the organization working for	
Promotion	
Interesting work	
Receive dinamic management and leadership	

VRAELYS: WERKSMOTIVERING

NO

--	--	--

 (1 - 3)

A. BIOGRAFIESE INLIGTING

Voltooi asseblief deur 'n kruis (x) in die toepaslike blokkie te trek

1. Posvlak:

Skoonmaker	
Klerk	
Praktisyn	

(4)

2. Kwalifikasie:

geen-RWK6	
RWK8-10	
RWK13-15	

(5)

Hierdie vraelys is vertroulik: U moet asseblief nie u naam hierop skryf nie!!

B. INSTRUKSIES

1. Die vraelys bestaan uit drie afdelings (Afdeling 1, 2 en 3). Afdeling 1 volg direk hierna - sodra u dit voltooi het, sal afdelings 2 en 3 aan u uitgedeel word vir voltooiing
2. Die vrae word aan die hand van 'n vierpuntskaal beantwoord - hierdie vrae verskyn aan die begin van elke afdeling.
3. Verseker asseblief dat u al die vrae beantwoord.
4. Antwoord asseblief al die vrae soos u werklik voel en nie soos u dink u behoort te voel nie.

AFDELING 1:

Vir verskillende mense is verskillende dinge by die werk belangrik. Dui aan hoe belangrik elk van die dinge vir u is (met ander woorde wat u graag wil hê wanneer u, u werk goed doen) deur eers die 5 geweldig belangrikste dinge (4) te merk, daarna die 5 minder belangrikes (3), dan die 5 belangrikes (2) en laastens daardie 5 dinge wat vir u onbelangrik is (1) te merk.

O	M	B	B	G	B
N	I	E	E	E	E
B	N	L	L	W	L
E	D	A	A	E	A
L	E	N	N	L	N
A	R	G	G	D	G
N		R	R	I	R
G		I	I	G	I
R		K	K		K
I					
K					

Die hoeveelheid geld wat u as salaris ontvang	1	2	3	4	(6)
Dat u trots sal wees op werk gelewer	1	2	3	4	(7)
Dat u goeie pensioenvoordele sal ontvang	1	2	3	4	(8)
Dat u bevorder sal word	1	2	3	4	(9)
Dat u aanvaar sal word deur kollegas en toesighouers	1	2	3	4	(10)
Dat die werksomstandighede waarin u werk, aangenaam moet wees	1	2	3	4	(11)
Sekerheid dat u nie u werk sal verloor nie	1	2	3	4	(12)
Dat u erkenning kry vir goeie werk gelewer deur 'n toekenning of 'n afdag	1	2	3	4	(13)
Dat u die geleentheid gebied word om nuwe uitdagende werk te verrig	1	2	3	4	(14)
Dat geleentheid vir verdere opleiding en ontwikkeling gebied word	1	2	3	4	(15)
Dat u 'n hoë mate van satisfaksie vanuit u werk ervaar	1	2	3	4	(16)
Dat u deel voel van die afdeling waarbinne u werk	1	2	3	4	(17)
Dat genoeg gesag en verantwoordelikheid aan u gedelegeer word	1	2	3	4	(18)
Dat u trots kan wees op die organisasie waarvoor u werk	1	2	3	4	(19)
Dat u erkenning sal kry vir inisiatief deurdat u dit self kan deurvoer	1	2	3	4	(20)
Dat u menswaardige en gelyke behandeling sal ontvang	1	2	3	4	(21)
Dat u 'n prestasiebonus sal ontvang	1	2	3	4	(22)
Dat opwaartse en afwaartse kommunikasie tussen uself, kollegas en toesighouers goed sal wees	1	2	3	4	(23)
Dat u toesighouer u bystaan en ondersteun	1	2	3	4	(24)
Dat u die geleentheid het om besluite te beïnvloed deur deelname	1	2	3	4	(25)

AFDELING 2:

Hieronder staan 'n paar dinge wat met mense kan gebeur as u, u werk buitengewoon goed doen. Hoe waarskynlik is dit dat elk van hierdie dinge met u sal gebeur as u, u werk buitengewoon goed doen?

- Totaal onwaarskynlik = 1
- Minder waarskynlik = 2
- Meer waarskynlik = 3
- Hoogs waarskynlik = 4

T	O	M	M	H			
O	N	I	A	E	A	O	A
T		N	A	E	A	O	A
A	A	D	R	R	R	G	R
A	A	E	S		S	S	S
L	R	R	K		K		K
	S		Y		Y		Y
	K		N		N		N
	Y		L		L		L
	N		I		I		I
	L		K		K		K
	I						
	K						

U sal 'n salarisverhoging kry	1	2	3	4	(26)
U sal trots wees op u werk	1	2	3	4	(27)
U sal pensioen ontvang	1	2	3	4	(28)
U sal bevorder word	1	2	3	4	(29)
U sal deur u kollegas en toesighouers aanvaar word	1	2	3	4	(30)
U werksomstandighede sal verbeter	1	2	3	4	(31)
U sal seker wees dat u nie u werk sal verloor nie	1	2	3	4	(32)
U sal 'n sertifikaat, trofee of afdag ontvang	1	2	3	4	(33)
U sal toegelaat word om uitdagende werk te verrig	1	2	3	4	(34)
U sal opleiding en ontwikkeling ontvang om u werk nog beter te kan doen	1	2	3	4	(35)
U sal 'n hoë vlak van satisfaksie ervaar	1	2	3	4	(36)
U sal 'n samehorigheidsgevoel in u afdeling ervaar	1	2	3	4	(37)
U sal genoegsame gesag en verantwoordelikheid ervaar	1	2	3	4	(38)
U sal trots wees op u organisasie	1	2	3	4	(39)
U sal toegelaat word om uitdagende werk te verrig	1	2	3	4	(40)
Opwaartse en afwaartse kommunikasie tussen u, kollegas en toesighouer sal verbeter	1	2	3	4	(41)
U sal menswaardig en met respek behandel word	1	2	3	4	(42)
U sal 'n hoë prestasiebonus ontvang	1	2	3	4	(43)
U toesighouer sal u voortdurend bystaan en ondersteun	1	2	3	4	(44)
U sal deur deelname besluite kan beïnvloed	1	2	3	4	(45)

AFDELING 3:

Hoe gereeld is die stellings hieronder vir u waar ten opsigte van u werk?

	NOOIT	SELDE	GEREELD	ALTYD	
Wanneer ek hard probeer, lewer ek goeie resultate					(46)
Wanneer ek hard werk, doen ek my werk goed					(47)
Wanneer ek hard werk, dra ek by tot die afdeling se resultate					(48)

QUESTIONNAIRE: WORK MOTIVATION

NO

--	--	--

 (1 - 3)

A. BIOGRAPHICAL INFORMATION

Please complete all the questions by making a cross (X) in the appropriate blocks

1. Post grade:

Cleaner	
Clerk	
Practitioner	

(4)

2. Qualification:

none-RWK6	
RWK8-10	
RWK13-15	

(5)

This questionnaire is confidential: please do not write your name on it!!

B. INSTRUCTIONS

1. This questionnaire has been divided into three sections (Sections 1, 2 and 3). Section 1 will follow now – as soon as you have completed it, sections 2 and 3 will be handed to you for completion.
2. The questions should be answered according to a four-point scale which appears at the beginning of each section.
3. Please ensure that you answer all the questions.
4. Be sure that you answer the questions according to your true feelings and not according to how you think you should feel.

SECTION 1:

For different people different things are important at work. Indicate the importance that each of the following factors hold for you (in other words what you want the work to do for you) by first identifying the 5 most important ones by marking them (4), then the 5 less important ones (3), then the 5 important ones (2) and lastly, those 5 things that are unimportant to you (1).

	U N I M P O R T A N T	L E S S I M P O R T A N T	M O R E I M P O R T A N T	V E R Y O R D E R I M P O R T A N T	
The salary you receive	1	2	3	4	(6)
That you feel proud of the work you have done	1	2	3	4	(7)
That you will receive good pension benefits	1	2	3	4	(8)
That you will be promoted	1	2	3	4	(9)
That you will be accepted by your supervisors and colleagues	1	2	3	4	(10)
That the working conditions will be good	1	2	3	4	(11)
The assurance that you will not lose your job	1	2	3	4	(12)
That you will receive recognition for a job well done by receiving an award or an off day	1	2	3	4	(13)
That you will have the opportunity to do challenging work	1	2	3	4	(14)
That you will have the opportunity for further training and development	1	2	3	4	(15)
That you will experience a high level of work satisfaction	1	2	3	4	(16)
That you feel part of the department that you are working for	1	2	3	4	(17)
That enough authority and responsibility are delegated to you	1	2	3	4	(18)
That you feel proud of the organization you are working for	1	2	3	4	(19)
That you receive recognition for initiative through implementing it yourself	1	2	3	4	(20)
That you receive humane and equal treatment	1	2	3	4	(21)
That you receive a performance bonus	1	2	3	4	(22)
Good downward and upward communication between you, your supervisor and colleagues	1	2	3	4	(23)
That you are supported and assisted by your supervisor	1	2	3	4	(24)
That you have an opportunity to influence decision-making through participation	1	2	3	4	(25)

SECTION 2:

Below are some things that can happen to persons if they perform their work exceptionally well. How probable is it that each of the following things will happen to you, should you perform your work exceptionally well?

- Never = 1
- Less probable = 2
- Probable = 3
- Definitely = 4

N E V E R	L E S S P R O B A B L E	P R O B A B L E	P R O B A B L E	D E F I N I T E L Y
-----------------------	--	--------------------------------------	--------------------------------------	--

You will receive a salary increase	1	2	3	4	(26)
You will feel proud of the work you have done	1	2	3	4	(27)
You will receive good pension benefits	1	2	3	4	(28)
You will be promoted	1	2	3	4	(29)
You will be accepted by your supervisors and colleagues	1	2	3	4	(30)
Your working conditions will improve	1	2	3	4	(31)
The assurance that you will not lose your job	1	2	3	4	(32)
That you will receive recognition for a job well done by receiving an award or an off day	1	2	3	4	(33)
That you will have the opportunity to do challenging work	1	2	3	4	(34)
That you will have the opportunity for further training and development	1	2	3	4	(35)
That you will experience a high level of work satisfaction	1	2	3	4	(36)
That you feel part of the department that you are working for	1	2	3	4	(37)
That enough authority and responsibility are delegated to you	1	2	3	4	(38)
That you feel proud of the organization you are working for	1	2	3	4	(39)
That you receive recognition for initiative through implementing it yourself	1	2	3	4	(40)
That you receive humane and equal treatment	1	2	3	4	(41)
That you receive a performance bonus	1	2	3	4	(42)
Good downward and upward communication between you, your supervisor and colleagues	1	2	3	4	(43)
That you are supported and assisted by your supervisor	1	2	3	4	(44)
That you have an opportunity to influence decision-making through participation	1	2	3	4	(45)

SECTION 3:

How often are the following statements true with regard to your work?

	NEVER	SELDOM	OFTEN	ALWAYS	
When I work hard, I produce good results					(46)
When I work hard, I do a good job					(47)
When I work hard, I contribute a lot to the results of my department					(48)

BRONNELYS

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

ALDERFER, C.P. 1972. Existence, relatedness and growth. (*In* Mullins, L.J. 1995. Management and organizational behavior. 3rd ed. Longman Singapore Publishers (pte) Ltd. 730p).

BARNARD, A.L. 1971. 'n Vergelykende ondersoek van motiveringsfaktore in enkele beroepskategorieë. Bloemfontein : UOVS. (Proefskrif –D.Com.) 301 p.

BARNARD, A.L. 1989. Motivering en bestuurspraktyk. 1ste uitg. Potchefstroom, Wesvalia (edms) Bpk. 136 p.

BARNARD, A.L. 1991. Motivering en bestuurspraktyk. 2de uitg. Potchefstroom, Wesvalia (edms) Bpk. 110 p.

BARNARD, A.L. 1997. Motivering en bestuurspraktyk. Potchefstroom PU vir CHO. 2de uitg. 110 p.

BARNARD, A.L. & VENTER, G.C. 1991. 'n Vergelykende ondersoek na die werksmotivering van blanke en swart vakmanne en kwekeling-vakmanne in 'n chemiese nywerheid. *Tydskrif vir bedryfsielkunde*, 17(3):28-33.

BIESHEUVEL, S. 1984. Work Motivation and compensation. Volume 1, Johannesburg. McGraw-Hill.

BLAU, G. 1993. Operationalizing direction and level of effort and testing their relationship to industrial job performance. *Organizational behavior and human decision processes*: June. p. 152-170.

BOWDITCH, J.L. & BUONO, F. 1994. A primer on organizational behaviour. 3rd ed. Willey. New York (*In* LUTHANS, F. 1998. Organizational behavior. 8th ed. Boston, Mass. : McGraw-Hill. 667 p).

CHERRINGTON, D.J. 1991. Need theories of motivation. (*In* Steers, R.M. & Porter, L.W. 1991. Motivation and work behavior. 5th ed. N.Y. : McGraw-Hill).

COLE, J. & POUNDER, T. 1998. Leadership through management. Management today. (1998). 14(1), p. 21-24, February.

COVEY, S.R. 1996. The seven habits of highly effective people. Covey leadership training program, Version 2 : 1-203.

DU BRIN, A.J. 1990. Effective business psychology. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.Y. : Prentice Hall. 434 p.

FLEMMING, D. 1985. Supervisors must get the job done through people. Human resource management: 4-7, August.

GEYER, L.S. 1998. Die werksmotivering van ambagsmanne in 'n steenkoolmyn. Potchefstroom (M.A.) PU vir CHO. 105 p.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. 1994. Organizations: behavior, structure, processes. 8th ed. Burr Ridge Ill. : Irwin. 802 p.

GOLDTHORPE, J. 1968. The affluent worker. Cambridge University Press 1998:17(In Mullins, L.J. 1995. Management and organizational behavior. 3rd ed. Longman Singapore Publishers (pte) Ltd. 730 p).

GORDEN, J.R. 1996. Organizational behavior: a diagnostic approach. 5th ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall. 763 p.

GOSTELI, U. 1996. Let them play the game. People dynamics, 14(6): 21-24, July.

GRIFFEN, R.W. 1990. Management. 3rd ed. Boston : Houghton Mifflin. 884 p.

GRUNBERG, M.M. 1976. Job satisfaction. N.Y. : The Macmillan Press Ltd.

HARARI, O. 1995. The missing link in performance. Management review. March. p. 21-24.

HEAVEN, P., STONES, C. & RAJAB, D. 1984. Levels of achievement motivation in South Africa, Journal of social psychology, 22(2) : 277-278, April.

HEIDER, F. 1958. The psychology of interpersonal relations. John Wiley and Sons. (*In* Mullins, L.J. 1995. Management and organizational behaviour. 3rd ed. Longman Singapore Publishers (pte) Ltd. 730 p).

HERZBERG, F. 1966. Work and the nature of man. Cleveland, Ohio : The World Publishing Co. 203 p.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SYNDERMAN, B.B. 1959. The motivation to work. 2nd ed. Chapman and Hall. (*In* MULLINS, L.J. 1995. Management and organizational behaviour. 3rd ed. Longman Singapore Publishers (pte) Ltd. 730 p).

HUYSAMEN, G.C. 1994. Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe. 2de uitg. Halfweghuis. Southern Boekuitgewers (Edms.) Bpk.

IVANCEVICH, J.M. & MATTESON, M.T. 1990. Organizational behaviour and management. 2nd ed. Homewood Ill. : Irwin. 676 p.

KATZ, M. 1998. Learning focus: dealing with new workplace realities. *People dynamics*. 16(5), p.50, May.

KREITNER, R. & LUTHANS, F.F. 1991. A social learning approach to behavioral management: radical behaviorists "mellowing out". (*In* Steers, R.M. & Porter, L.W. Motivation and work behavior. 5th ed. N.Y. : McGraw-Hill. p.164-179).

KREITNER, R. & KINICKI, A. 1995. Organizational behavior. 3rd ed. Chicago : Irwin. 605 p.

LATHAM, G.P. & LOCKE, E.A. 1991. Goal setting – a motivational technique that works, (*In* Steers, R.M. & Porter, L.W. 1991. Motivation and work behavior. 5th ed. N.Y. : McGraw-Hill. p. 357-370).

LAWLER, E.E. 1970. Job attitudes and employee motivation: theory, research, and practice. *Personnel psychology*, 23: 223-237.

LAWLER, E.E. 1973. Motivation in work organizations. Brooks/Cole. (*In* MULLINS, L.J. 1995. Management and organizational behaviour. 3rd ed. Longman Singapore Publishers (pte) Ltd. 730 p).

LAWLER, E.E. 1981. Pay and organization development. Reading, Mass: Addison-Wesley. 253 p.

LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. & EREZ, M. 1991. The determinants of goal commitment. (*In* Steers, R.M. & Porter, L.W. 1991. Motivation and work behavior. 5th ed. N.Y. : McGraw-Hill. p. 370-389).

LUTHANS, F. 1998. Organizational behavior. 8th ed. Boston, Mass. : McGraw-Hill. 667 p.

MARX, F.W. 1983, Personnel motivation and training. *IPM Manpower journal*, 1(11) : 17-28, March.

MARX, F.W. 1984. Personeelmotivering en –opleiding in Suid Afrika. *Navorsingsbulletin*. 14(2): 60-61.

MASLOW, A.H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(7) : 370-396, July.

MCFILLEN, J.M. & PODSAKOFF, P.M. 1983. A coordinated approach to motivation can increase productivity. *Personnel administrator*. p.46, July.

MOL, A. 1991. Motivating subordinates. *IPM journal*, 9(7): 19-24, March.

MOORHEAD, G. & GRIFFEN, R.W. 1992. Organizational behavior : managing people and organizations. 3rd ed. Boston : Houghton Mifflin. 808 p.

MULLINS, L.J. 1995. Management and organizational behaviour. 3rd ed. Longman Singapore Publishers (pte) Ltd. 730 p.

MYBURGH, W.I. & COETZEE, L.D. 1986. The taxonomic structure of rewards as work outcomes. *Journal of industrial psychology*, 12(1): 3-8.

NEWSTROM, J.W. & DAVIS, K. 1997. Organizational behavior: human behavior at work. 10th ed. N.Y. : McGraw-Hill. 611 p.

ORPEN, C. 1976. Productivity and black workers in South Africa. Cape Town: Juta. 283 p.

ORPEN. C. 1976. The expectancy of believes, instrumentality beliefs and job reward valences of blank and white workers in South-Africa. *British journal of social and clinical psychology*, 15: 365-368.

PATE, L.E. 1987. Understanding human behaviour. *Management decision*, 25 (6): 58-64.

PINDER, C.C. 1984. Work motivation: theory, issues, and applications. Glenview, Ill : Scott, Foresman. 362 p.

PODSAKOFF, P.M. & WILLIAMS, L.J. 1986. The relationship between job performance and job satisfaction, (*In* Luthans, F. 1998. Organizational behavior. 8th ed. Boston, Mass. McGraw-Hill. p.244).

PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. 1968. Managerial attitudes and performance, Irwin. (*In* Mullins, L.J. 1995. Management and organizational behaviour. 3rd ed. Longman Singapore Publishers (pte) Ltd. 730 p).

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1991. Ways groups influence individual work effectiveness. (*In* Steers, R.M. & Porter, L.W. 1991. Motivation and work behavior. 5th ed. New York : McGraw-Hill. p.164-179).

QUICK, T.L. 1990. Simple is hard, complex is easy, simplistic is impossible, *Training and development Journal*, 44(5) : 94-99, May.

RAUBENHEIMER, W.H. 1983. Development, motivation, productivity: exploding the myths. *Manpower journal*, 1(9): 24-30, January.

SCHEIN, E.H. 1980. Organizational psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 63-64.

SCHULTZ, P. & SCHULTZ, S.E. 1994. Psychology and work today: an introduction to industrial organizational psychology. 6th ed. Englewood Cliffs, N.Y.: Macmillan. 566 p.

SHAMIR, B. 1991. Meaning, self and motivation in organizations. *Organization studies*, 12(3): 405-424.

STANDER, J.H. 1996. 'n Vergelykende ondersoek na die werksmotivering van werknemers op drie verskillende vlakke in 'n diensorganisasie. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie – M. Com.) 197 p.

STEYN, B.I. 1982. 'n ondersoek na die motiveringspeil van verkoops personeel van die departement van bedryf van 'n administrasieraad. Potchefstroom : pu vir cho. (Skripsie – M.A) 85 p.

- STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1975. Motivation and work behavior. N.Y.: McGraw-Hill.
- STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1979. Motivation and work behavior. 2nd ed. N.Y. : McGraw-Hill.
- STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1991. Motivation and work behavior. 5th ed. New York : McGraw-Hill. p.164-179.
- STRAUS, G. & SAYLES, L.R. 1967. Personnel: the human problems of management. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall.
- TOSI, H.L., RIZZI, J.R. & CAROLL, S.J. 1994. Managing organizational behavior. 3rd ed. Cambridge, Mass.: Blackwell. 620 p.
- VAN DER WESTHUIZEN, J. 1998. Remuneration: winning in the age of execution. Management today yearbook 1998. 13(10), 54-55.
- VAN WYK, A.J. 1984. Enkele perspektiewe op motivering. Perspektiewe in bedryfsielkunde, 10 (1): 45-62.
- VENTER, G.C. 1989. 'n Vergelykende ondersoek na die werksmotivering van blanke en swart vakmante en kwekeling-vakmante in 'n chemiese nywerheid. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie – M.A.) 117 p.
- VILLERE, M.F. & HARTMAN, S.J. 1990. The key to motivation is in the process: an examination of practical implications of expectancy theory. Leadership and organizational development journal, 11(4): i-iii.
- VROOM, V.H. 1964. Work and motivation. N.Y. : John Wiley. 331 p.
- WAGNER, J.A. & HOLLENBECK, J.R. 1995. Management of organizational behaviour. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 677 p.
- WOODSMALL, W. 1991. How to motivate others: the carrot and stick plan. African business and chamber of commerce review, 16(29): p23-30, May.