

DIE MOTIVERING VAN BLANKE KLERKE BY 'n FINANSIËLE INSTELLING

DIE MOTIVERING VAN BLANKE KLERKE BY 'n FINANSIËLE INSTELLING

Lukas Albertus Fourie, B.Com. Honns.

Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Commercii in die Departement Bedryf- en Personeel-sielkunde in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Leier : Mnr F.A.J. de Klerk

Potchefstroom

1989

OPSOMMING

Die bestuur van enige organisasie of onderneming is voortdurend besig om deur middel van bestuurstegnieke mense in so 'n mate te motiveer sodat hulle in staat gestel kan word om 'n raaklyn te vind tussen organisasie en individuele doelwitte of oogmerke.

Hoewel die motivering-scenario baie wyd is en reeds vanaf die vroegste tye van menslike bestaan bestudeer word, bestaan daar geen enkele teorie wat menslike gedrag per sé kan verklaar nie.

Soos deur die titel aangedui is hierdie ondersoek daarop gemik om vas te stel watter rol motivering by blanke werknemers by 'n bepaalde finansiële instelling speel. Om daartoe in staat te kon wees moes die klerke se gesindheid en houding teenoor bepaalde faktore soos deur teoretici uitgewys, bepaal word.

Die keuse van 'n ondersoekmetode in hierdie studie het geval op 'n vraelys waarmee feitelike inligting oor die klerke se heersende houding teenoor bepaalde aspekte in die organisasie ingewin is.

In hierdie ondersoek is slegs van Blanke klerklike personeel van 'n finansiële instelling in 'n bepaalde geografiese gebied gebruik gemaak en die resultate is as persentasies van die totale responsgroep uitgedruk. As gevolg van die hoë responskoers (98,6 % van die totale studiegroep) kan die studie 'n betroubare aanduiding gee van die klerke se werklike houdings ten opsigte van sekere motiveringsaspekte.

Daar was hoofsaaklik drie aspekte wat dringend aandag vereis naamlik die vergoedingsbeleid, loopbaanbeplanning en erkenning van voortreflike werk gelewer. Oor die algemeen was die houdings van die werknemers, met besondere verwysing na die werksmotivering van die klerklike korps egter oorwegend positief.

RESUMÉ

The management of any organisation, or enterprise, is continually busy motivating people, by means of management techniques, in a manner which enables them to find a balance between organisational and individual objectives.

Although the motivation scenario is very broad and has been studied since the earliest times, there is no single theory that explains human behaviour per sé.

As the title indicates, this research is aimed at determining the role which motivation plays with regard to white employees in a specific financial institution. In order to do so, it was necessary to determine the attitude and disposition of the clerical staff to certain factors, as indicated by the theorists.

The choice of a method of research for this investigation was a questionnaire, the aim of which was to endeavour to obtain factual information about the clerical staff's present attitude towards certain aspects in the organisation.

The test group consisted of the white clerical staff of a financial institution, in a specific geographic area. The results are expressed as percentages of the total response group.

As a result of the high response rate, (98,6 % of the total study group), the study gives a reliable indication of the real attitude of the clerical staff towards certain motivating aspects.

Three aspects were found requiring urgent attention, namely the compensation policy, career planning and the recognition for outstanding work done.

In general, the attitude of the staff, with specific reference to the work motivation of the clerical staff, was predominantly positive.

DANKBETUIGING

Aan God wat in Sy Voorsienigheid lewenskrag en talente skenk kom toe al die eer, want Hy het my die genade geskenk om hierdie werk ook tot Sy eer te doen.

'n Spesiale woord van dank aan die volgende persone en instansies wat elk op hul manier 'n besondere bydrae gelewer het:

- My ouers en familie vir hulle liefdevolle bemoediging en hulpverlening.
- My vrou, Nel-Marié en kinders, Loekie en Yvonne, vir hulle onbaatsugtige opoffering, liefde en lojaliteit.
- Meneer F.A.J. de Klerk, my studieleier vir sy waardevolle raad en leiding.
- My vader vir die keurige taalversorging.
- Mevrou E.J. van der Walt vir die versorging van die bibliografie.
- Die statistiese Konsultasiedienste van die PU vir CHO, vir raad met die statistiese verwerking van die resultate.
- Mevrou R. Adler vir die professionele tikwerk.
- Volkskas Bank vir die geleentheid om die studie te kon uitvoer.

Die geldelike bystand en belangstelling deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing word opreg waardeur. Menings in hierdie werk uitgespreek of gevolgtrekkings wat gemaak is, is dié van die skrywer en verteenwoordig nie die siening van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing nie.

L A Fourie

INHOUDSOPGAWEHOOFSTUK IINLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding	1
1.2	Motivering vir die studie	3
1.3	Doel van die studie	5

HOOFSTUK IIDIE AARD VAN MOTIVERING

2.1	Inleiding	6
2.2	Die motiveringsproses	8
2.2.1	Faktore wat die motiveringsproses beïnvloed	10
2.3	Vroeëre psigologiese benaderings tot motivering	13
2.3.1	Primitiewe en Klassieke tyd	13
2.3.2	Hedonisme	15
2.3.3	Instinkte	16
2.3.4	Reflekse	18
2.3.5	Drange	21
2.3.6	Psigo analitiese persoonlikheidsteorieë van Sigmund Freud	24
2.3.6.1	Die Onderbewussyn	24
2.3.6.1a	ID	25
2.3.6.1b	Ego	25
2.3.6.1c	Superego	26
2.3.6.2	Psigo-seksualiteit	26
2.3.6.2a	Die Lewensinstink	28
2.3.6.2b	Die Doodsinstink	28
2.3.7	Integrasie van die vroeë psigologiese benaderings tot motivering en die invloed daarvan op werksmotivering	28
2.4	Inhoudsteorieë	30
2.4.1	Mc Clelland se Prestasie-motiveringsteorie	33
2.4.1.1	Gedragseienskappe van prestasie-georiënteerde persone	37
2.4.1.2	Die invloed van ouers en die omgewing op die prestasie-georiënteerde persoon	40
2.4.1.3	Implikasies van die teorie vir werksmotivering	41
2.4.2	Die teorie van Douglas Mc Gregor	42

INHOUDSOPGAWES (vervolg)

2.4.2.1	Teorie X	42
2.4.2.2	Teorie Y	44
2.4.2.3	Implikasies van die teorie vir werksmotivering	45
2.4.3	Maslow se teorie van behoeftes	46
2.4.3.1	Fisiologiese behoefte	48
2.4.3.2	Veiligheidsbehoefte	50
2.4.3.3	Sosiale behoefte	51
2.4.3.4	Erkenningsbehoefte	51
2.4.3.5	Behoefte aan selfverwesenliking	52
2.4.3.6	Implikasies van die teorie vir werksmotivering	54
2.4.4	Die motiveringshigiëneteorie van Herzberg	56
2.4.4.1	Higiënefaktor	59
2.4.4.2	Motiveringsfaktore	60
2.4.4.3	Werkverryking	62
2.4.4.4	Implikasies van die teorie vir werksmotivering	63
2.4.5	Die prestasie-tevredenheidsteorie van Lawler en Porter	64
2.4.5.1	Implikasies van die teorie vir werksmotivering	66
2.4.6	'n Geïntegreerde model van inhoudsteorieë	67
2.5	Prosesteorieë	69
2.5.1	Vroom se valensie-verwagtingsmodel	69
2.5.1.1	Die valensie konsep	70
2.5.1.2	Die konsep van instrumentaliteit	72
2.5.1.3	Die konsep van verwagting	73
2.5.1.4	Die konsep van krag	74
2.5.2	Implikasies van die teorie vir werksmotivering	77
2.6	Motivering in die werksomgewing	78
2.6.1	Psigiese werksomgewing	79
2.6.1.1	Aard van die werk	80
2.6.1.2	Ondernemingsdoelwitte	81
2.6.1.3	Benutting	82
2.6.1.4	Status en erkenning	82
2.6.1.5	Ontwikkeling	83
2.6.2	Sosiale werksomgewing	84
2.6.3	Fisiese werksomgewing	85

INHOUDSOPGAWE (vervolg)

2.7	Die rol van bestuur in werksmotivering	86
2.7.1	Positiewe verwagtinge	87
2.7.2	Gereelde terugvoer	88
2.7.3	Gevolge van gedrag	88
2.7.4	Eienskappe van 'n gemotiveerde bestuurder	89

HOOFSTUK IIIDIE METING VAN WERKSMOTIVERING

3.1	Inleiding	92
3.2	Uitgangspunt	92
3.3	Metingsmetodes	93
3.3.1	Onderhoud	93
3.3.2	Waarneming	94
3.3.3	Vraelys	94
3.4	Ontwerp en samestelling van die meetinstrument	95
3.5	Evaluering van die meetinstrument	98

HOOFSTUK IVEMPIRIESE ONDERSOEK

4.1	Toepassing	99
4.1.1	Teikengroep	99
4.1.2	Verwerking van data	103
4.2	Resultaatontleding	104
4.2.1	Laer-orde behoeftes/Higiënefaktore	105
4.2.1.1	Vergoeding	105
4.2.1.2	Rompslomp	106
4.2.2	Hoër-orde behoeftes/Motiveerders	107
4.2.2.1	Erkenning	107
4.2.2.2	Loopbaanbeplanning	108

HOOFSTUK VBESPREKING EN AANBEVELINGS

5.1	Bespreking	110
5.2	Opsomming en aanbevelings	113

INHOUDSOPGAWE (vervolg)

BIBLIOGRAFIE	115
BYLAE 1	126
BYLAE 2	127
BYLAE 3	130
BYLAE 4	137

LYS VAN TABELLETABEL-

1.	:	Invloed van verskillende belonings op prestasie	36
2.	:	Geslagsverdeling	99
3.	:	Geografiese verdeling	100
4.	:	Huwelikstaat	100
5.	:	Ouderdomsverspreiding van dames	100
6.	:	Ouderdomsverspreiding van mans	101
7.	:	Diensjare	101
8.	:	Verspreiding van diensjare	102
9.	:	Opvoedkundige kwalifikasie	102
10.	:	Houding teenoor die instelling	104
11.	:	Verspreiding van houding teenoor die instelling	105
12.	:	Houding teenoor finansiële vergoeding ontvang	106
13.	:	Houding teenoor rompslomp	107
14.	:	Houding teenoor erkenning ontvang	107
15.	:	Houding teenoor loopbaanbeplanning	109
16.	:	Houding teenoor prestasiestandaarde	110
17.	:	Houding teenoor opleiding	110
18.	:	Houding teenoor opleidingsmetodes	111
19.	:	Lojaliteit teenoor die instelling	111
20.	:	Houding van mansamptenare teenoor finansiële vergoeding ontvang	112
21.	:	Houding van mansamptenare teenoor loopbaanbeplanning	112
22.	:	Houding van damesamptenare teenoor werksbevreëdiging en -geluk	113

INHOUDSOPGAWE (vervolg)LYS VAN FIGUREFIGUUR-

1.	:	Basiese motiveringsmodel	9
2.	:	Geïntegreerde motiveringsmodel	12
3.	:	Die motiveringskringloop volgens die Drange-teorie	21
4.	:	Inhoudsteorie-model van motivering	32
5.	:	Zeigarnik-effek	35
6.	:	Motiveringspatrone	39
7.	:	Teorie X-kringloop	44
8.	:	Maslow se hiërargie van behoeftes	47
9.	:	Invloed van Herzberg se motiveringshigiënefaktore op wilshandelinge	58
10.	:	Die Prestasie-tevredenheidsteorie van Lawler & Porter	65
11.	:	Geïntegreerde Inhoudsteorieë-model	67
12.	:	Vroom se Valensie-verwagtingsmodel	76

HOOFSTUK I

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

"In die sweet van jou aangesig sal jy jou brood verdien". Hierdie opdrag van God aan die mens was die gevolg van die sondeval. Werk is nou al so deel van die mens se leefwyse dat dit as sy "tweede natuur" beskou kan word.

William Faulkner het gesê: "'n Mens kan nie vir agt ure aanmekaar dink of vir agt ure aanmekaar eet of stilsit nie - al wat jy vir agt ure aanmekaar kan doen is om te werk". (Sloane 1983:26).

As in ag geneem word dat die mens tussen die helfte tot 'n derde van sy leeftyd (slaap uitgesluit) by sy werksplek spandeer, is dit noodsaaklik om vas te stel wat hom motiveer of "gelukkig" maak in sy werk.

Alhoewel elkeen sy eie rede het hoekom hy werk is daar tog sekere faktore waaruit die werker asook die gemeenskap as geheel voordeel trek naamlik:

- Finansiële vergoeding;
- Produksie van noodsaaklike goedere en dienste;
- Sosiale interaksie; en
- Sosiale status vir die werker self.

(Vroom 1967:43)

In ons hedendaagse wedywerende wêreld van veral die finansieringswese word daar al hoe groter eise aan die werknemer ten opsigte van produktiwiteit gestel. Daar word van hom verwag om meer doeltreffend op te tree ten einde produktiwiteit te verhoog, aangesien hoë produktiwiteit tot 'n beter lewenstandaard bydra en 'n maatstaf vir sukses is. (Pinder 1984:1).

Faktore wat produktiwiteit kan beïnvloed is onder andere:

- Mate van investering in vaste bates;
- Nuwe tegnologie;
- Onderwys- en opleidingspeil van werksmag; en
- Die mate waartoe die werker bereid is om sy dienste tot beskikking van die organisasie te stel.

Dit is dan veral ook laasgenoemde wat Feather (1982:1) laat beweer dat daar 'n verband bestaan tussen die verwagtinge van 'n werker ten opsigte van dit wat hy as beloning gaan ontvang en sy bepaalde opdrag.

Net soos wat sommige mense daarvan hou om te stap en ander weer eerder sal verkies om skaak te speel vir ontspanning, so verskil mense se verwagtinge ook ten opsigte van die beloning wat hulle tevrede sal stel en wat hulle dus sal motiveer om sekere aksies uit te voer.

Shapero (1985:58) beskryf motivering aan die hand van sekere aksies wat die individu uitvoer om 'n doel wat vir homself belangrik is, te kan bereik.

In die werksituasie word motivering van die individu gemeet aan dit wat hom beweeg om 'n sekere taak te begin, daarmee aan te hou en dit bevredigend deur te voer. Eers wanneer hierdie punt bereik is, is sukses in die werksomgewing behaal.

Die vraag kan egter gevra word waarom 'n persoon werk, of waarom juis op 'n spesifieke plek werk of 'n besondere tipe werk doen. Ook waarom een persoon meer werk of deegliker werk doen as 'n ander ten spyte van die feit dat hulle min of meer oor dieselfde vermoëns beskik en dieselfde opleiding ontvang het.

In die meeste studies oor motivering word die woord "motivering" nie verder omskryf nie. Dit is tog noodsaaklik om na die betekenis wat aan motivering in hierdie studie geheg gaan word te kyk, ten einde enige verwarring uit te skakel. Die betekenis wat aan werksmotivering geheg word, kan vereenvoudig word deur slegs te vra na die "wat" van motivering. Met ander woorde, wat motiveer die spesifieke persoon om op te tree soos wat hy wel optree.

1.2 PROBLEEMSTELLING EN MOTIVERING VAN DIE STUDIE

Die belangrikheid van motivering van werknemers blyk duidelik uit die groot aantal boeke, tydskrifte en artikels wat veral in die jongste tyd oor die onderwerp gepubliseer is (Lehrer 1986:49). Afgesien van hoër produktiwiteit, het werkgewers ook tot die besef gekom dat daar ander faktore is wat belangrik is om sukses te behaal. Die volgende word onder andere ingesluit:

- Werkers verwag meer van hulle werk as slegs finansiële vergoeding;
- Werkers se opvoedings- en onderwyspeil neem toe;
- Eksterne beheer en outokrasie is nie meer so doeltreffend soos in die verlede nie; en
- Werknemers stel al hoe meer eise aan die werkgewer om in hulle behoeftes te voorsien (Callahan 1986:81).

Indien die werkgewer nie daadwerklike aandag skenk aan die behoeftes van sy werknemers nie, kan dit lei tot ontevredenheid en moontlike daling in arbeidsomset in die organisasie. Die teendeel is egter ook waar.

Aangesien elke mens so ingewikkeld is en daar so 'n groot aantal faktore 'n bepalende rol kan speel by die spesifieke gedrag van 'n individu, is dit belangrik om inligting te bekom rakende sy houding en behoeftes. Die werkgewer kan nie vanselfsprekend aanneem dat hy weet watter faktore sy ondergeskiktes motiveer nie, maar kan hierdie faktore wel vanaf die werknemers self verkry word deur middel van 'n aantal metodes. Een daarvan naamlik, 'n houdingsopname, is by die spesifieke organisasie uitgevoer ten einde vas te stel wat werknemers tevrede en wat hulle ontevrede stem. Koste en risiko vir die onderneming inaggenome, kan die faktore dan geprioritiseer en aandag daaraan geskenk word.

Die houdingsopname is by 'n dinamies en snelgroeiende finansiële instelling uitgevoer. Die instelling bestaan uit ± 11 500 werknemers, waarvan sowat 96 % geskoold is, dit wil sê oor minstens 'n standaard 8-sertifikaat beskik. Die instelling is in vyf streke ingedeel waarvan die streek waarin die studie gedoen is, onder andere die Wes-Transvaal, Wes-Rand, Oos-Transvaalse platteland en die Vaaldriehoek insluit. Die spesifieke streek se werkerskorps bestaan uit 3 467 waarvan 23 % mans en 77 % dames is. Verder is daar 'n verdeling van 5,3 % bestuursvlak, 16,9 % middelvlak, 70,5 % klerklike vlak en 7,3 % nie-klerklike vlak.

Die streek se gemiddelde personeelomset (wisseling) vir die afgelope finansiële jaar was 31,5 % waarvan 23,2 % dames en 8,3 % mans was.

Alhoewel die oorgrote meerderheid aantal bedankings by die dames hoofsaaklik as gevolg van onvermydelike redes byvoorbeeld verplasing van eggenote, swangerskappe en probleme met kinders was, is dit tog die strewe van enige organisasie om sy werkerskorps so stabiel moontlik te hou. 'n Groot personeelomset het tot gevolg die moontlike daling in die organisasie se vlak van opleiding, wat op sy beurt weer groter druk op die agterblywende werkers plaas en groot finansiële uitgawes ten opsigte van induksie, opleiding ensovoorts vir nuwe werkers meebring.

Aangesien die mededinging onder finansiële instellings so sterk is en hulle almal basies dieselfde dienste bied, is die kwaliteit van dienslewering moontlik die enigste wyse waarvolgens die een instelling hom van 'n ander kan onderskei.

Die bestuur van só 'n instelling kan hom egter nie tot kwaliteit dienslewering aan sy kliënte verbind as hy nie die heelhartige steun van sy werkerskorps geniet nie.

Dit is dus belangrik om van die werkers se behoeftes bewus te wees sodat hierdie behoeftes op die doeltreffendste wyse by die organisasie se doelwitte geïntegreer kan word ten einde sukses te kan behaal. Daarom is 'n studie van hierdie aard noodsaaklik sodat daar vasgestel kan word wat vir die werker belangrik is, ten einde sinvolle aanbevelings rakende die mees belangrike faktore wat werkers motiveer om kwaliteit-diens te lewer, aan die topbestuur voor te lê.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Daar bestaan soveel uiteenlopende menings in die literatuur oor hoe 'n werker gemotiveer moet word en wat elkeen se behoefte moontlik kan wees, dat daar geen enkele teorie is wat sondermeer toegepas kan word nie, maar is dit eerder 'n komplekse samestelling van 'n aantal motiveringsbeginsels vir elke individuele organisasie. Dit is dus noodsaaklik om soveel inligting moontlik aangaande 'n spesifieke organisasie se werknemersbehoefte te verkry ten einde hierdie behoeftes by die organisasie doelwitte te integreer.

Hierdie studie bestaan uit twee onderafdelings te wete:

- 'n Teoretiese studie van die vernaamste motiveringsteorieë soos aangeteken in die literatuur; en
- 'n Empiriese studie om die behoeftes van werkers en die invloed daarvan op hulle werksgemotiveerdheid te bepaal.

HOOFSTUK II

DIE AARD VAN MOTIVERING

2.1 INLEIDING

Motivering is nie 'n verskynsel van die twintigste eeu nie, maar weliswaar 'n probleem waarmee die mens al vanaf die vroegste tyd gekonfronteer word. Dit is geen oordrywing om te beweer dat daar soveel definisies vir motivering bestaan as die aantal persone wat menslike gedrag probeer verklaar. Die kompleksiteit van motivering en die huiwering om dit te definieer spreek duidelik uit die opmerking van Atkinson, naamlik: "...your behaviour gets started, is energized, is sustained, is directed, is stopped, and what kind of subjective reaction is present in the organism while all this is going on". (Callahan 1986:81).

Van Niekerk (1987:139) verwys in sy definisie van motivering na die begrip "motief" (waarvan daar ook die volgende sinonieme: wens, dryfveer, dryfkrag, beweegrede of drang). Vervolgens definieer hy motivering as "die innerlikgestelde, onsigbare dryfvere (beweegrede of drange) wat bewustelik of onbewustelik by die mens ontstaan en kan aktiveer om sekere doelwitte te bereik ten einde onvervulde behoeftes van die persoon te bevredig of dit waarvan hy nie hou nie, te ontduik. Die mens sal dus op so 'n wyse optree om sy behoeftes te vervul, of om dit te vermy waarvan hy nie hou nie of wat hy vrees.

Steers en Porter (1975:5) haal 'n aantal definisies van verskillende navorsers aan naamlik:

Atkinson (1964): "... the contemporary influences on the direction, vigor and persistence of action";

Uroom (1964)' "... the process governing choices made by persons or lower organisms among alternative forms of voluntary activity";

Berckson en Steiner (1964): "... a motive is an inner state that energises, activates or moves (hence motivation) and that directs or channels behaviour toward goals";

Gellerman (1968): "... to steer one's actions toward certain goals and to commit a certain part of one's energies to reach them";

Sanford en Wrightsman (1970): "A motive is a restlessness, a lack, a yen, a force. Once a grip of a motive, the organism does something. It most generally does something to reduce the restlessness, to remedy the lack, to alleviate the yen, to mitigate the force";

Biesheuvel (1985:29) som die definisies soos aangehaal in Steers en Porter (1975) onder drie hoofpunte op. Hiervolgens kan motivering beskou word as:

- a) 'n Energiegewende krag of kragte wat mense "dryf" om op 'n sekere manier op te tree;
- b) 'n Doel-georiënteerde proses wat menslike gedrag in 'n sekere rigting kanaliseer;
- c) 'n Deurlopende proses wat innerlike spanning verlig en doelbereikende aksies versterk of mislukte aksies herkanaliseer na 'n ander doel.

Dus gaan dit om die volhardingselement in menslike gedrag. Die volhardingsproses dui dan ook op die dinamika van motivering wat afgelei is van die Latynse woord "movere" wat beteken om te beweeg. (HAT, 1984:715).

Hoffman (1984:3) beskryf die begrip motivering as 'n aksie om jouself of iemand anders te beweeg, te aktiveer en te besiel om 'n handeling uit te voer. Die ideaal is voorts dat die handeling vrywillig en met toewyding, lus en ywer uitgevoer sal word.

Uit die voorgaande is dit duidelik dat motivering nie in 'n enkele definisie omskryf kan word nie, maar dat daar wel 'n hele aantal definisies is wat motivering as menslike gedrag vanuit verskillende uitgangspunte en met verskillende fokuspunkte toelig. Sommige teoretici gee glad nie 'n definisie van motivering nie en konsentreer eerder op die gevolge van menslike gedrag as die oorsake daarvan (Alvesson 1987:85). Ander sien motivering weer meer vanuit 'n fisiologiese oogpunt terwyl ander weer die mens as suiwer hedonisties sien en dus menslike gedrag verklaar as 'n strewe na doelwitbereiking, najaag van plesier en vermyding van pyn (Arkes 1977:10) Sommige konsentreer op die rasonele van die mens en sien sy gedrag as 'n bewuste keuse-uitoefening terwyl ander weer op die onderbewuste konsentreer (Weiner 1986:13). Fulmer (1983:114) sien motivering in die werksituasie spesifiek as alles wat 'n bestuurder moet weet of kan doen om individue se gedrag te beïnvloed.

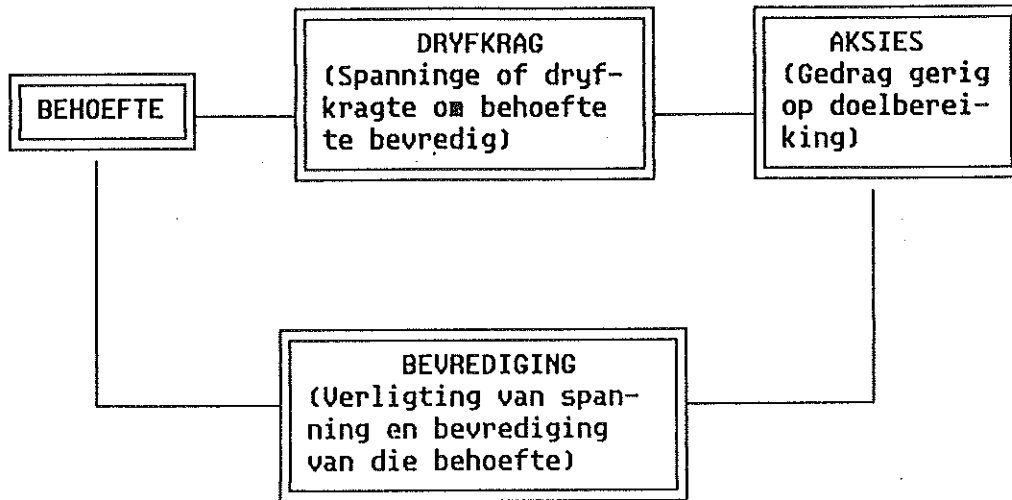
Dit maak egter nie saak vanuit watter hoek motivering beskou word nie, die invloed daarvan op menslike prestasie in die werkomgewing maak dat dit 'n begrip is waarvan die moderne bestuurder kennis moet neem en moet toepas ten einde sukses in die organisasie te kan bepaal. Om effektief te kan motiveer is dit egter belangrik om die motiveringsproses te verstaan (Wilkinson 1986:24).

2.2 MOTIVERINGSPROSES

Die behoeftes van 'n persoon vorm die basis vir 'n motiveringsmodel. (Plunkett 1983:283) Hierdie behoeftes van die persoon is iets wat nog nie bevredig is nie en kan fisiologies van aard - behoefte aan kos, water, slaap of psigologies van aard - behoefte om te sosialiseer met ander, selfverwesenliking ensovoorts, wees.

Behoeftes veroorsaak 'n spanning by die individu, wat dan lei tot 'n dryfkrag (Fig 1). As gevolg van die dryfkrag sal die individu sekere handeling uitvoer om die spanning te verlig en sodoende die behoefte te bevredig (Mahmoud 1984:15).

Fig 1: 'n BASIESE MOTIVERINGSMODEL



Bron: Stoner, (1982:445)

Werkers wat gemotiveerd is, sal in 'n sekere staat van spanning verkeer. Ten einde die spanning te verlig, sal hulle aan sekere werksaktiwiteite deelneem. Hoe groter die spanning is hoe meer intens sal hulle deelname wees. Dus kan 'n mens tot die gevolgtrekking kom dat mense hard sal werk om 'n behoefte te bevredig of 'n doel te bereik wat hy as van groot waarde vir homself beskou.

Dit kan vir die leser baie maklik klink om aan die hand van voorafgaande model gedrag van mense te verklaar. Dit is egter nie so eenvoudig nie, aangesien daar 'n hele aantal faktore (ekstern sowel as intern) by die individu 'n rol speel en wat hom dan op 'n bepaalde wyse laat optree.

Enkele voorbeelde hiervan is die volgende:

- Die feit dat mense van mekaar verskil het ook tot gevolg dat die motiewe waardeur hulle aangespoor word, verskil. Vir die individu wat deur status aangespoor word is dit onverklaarbaar dat iemand byvoorbeeld 'n Toyota vir 'n maatskappymotor kies as hy 'n BMW of 'n Mercedes kon gekry het.

- Dieselfde motief kan deur verskillende gedragspatrone bevredig word. So byvoorbeeld kan die motief om te presteer deur die een persoon verwesenlik word deur verder te studeer terwyl die ander een dit verwesenlik deur voorsitter van 'n hele aantal kultuur organisasies te wees.
- Verskillende motiewe kan deur dieselfde gedragspatrone verwesenlik word. So byvoorbeeld kan 'n persoon vriendskapsbande met ander aanknoop om sy behoefte tot assosiasie te bevredig terwyl 'n ander vriendskapsbande aanknoop om sy kanse vir bevordering te verbeter. Netso kan een persoon 'n groot huis koop as statussimbool terwyl 'n ander weer 'n groot huis koop omdat hy 'n groot gesin beplan.
- Motiewe is nie altyd dieselfde nie. 'n Bepaalde motief kan 'n persoon die een dag baie motiveer, terwyl dit die volgende dag slegs 'n geringe dryfveer is.
- Omgewingsinvloede speel 'n rol by motiewe. So kan 'n persoon wat lief is vir kos baie honger word as hy 'n kosreuk kry en dus gemotiveer sal word om kos te soek.
- Die reaksie van individue tot die bereiking al dan nie van 'n motief verskil. Die een persoon sal tou opgooi terwyl die ander weer dubbeld so hard sal probeer.

Hieruit kan nou afgelei word dat motivering 'n komplekse ingesteldheid van die individu op sekere invloede is wat veroorsaak dat hy beweeg word om op 'n sekere manier op te tree. Daar is egter wel sekere veranderlikes wat wel 'n rol in sy keuse uitoefening speel. Hierdie faktore sal vervolgens bespreek word.

2.2.1 FAKTORE WAT DIE MOTIVERINGSPROSES BEÏNVLOED

Daar is veral drie groepe veranderlikes wat 'n invloed op motivering kan uitoefen naamlik: vorige ervarings van die individu, omgewingsinvloede van veral die werksomgewing en waarneming van die individu ten opsigte van prestasie gelewer.

Fig 2 gee 'n voorstelling van die interaksie van die drie groepe eienskappe op motivering.

i) VORIGE ERVARING

Hieronder word verstaan vorige ervaring in 'n soortgelyke situasie. Het die individu 'n vorige keer frustrasie ervaar, was hy tevrede met wat gebeur het, of het hy baie inspanning aan die dag gelê. Dit omsluit dus die waardes, houdings en behoeftes van die individu in sy werk.

ii) OMGEWINGSINVLOEDE

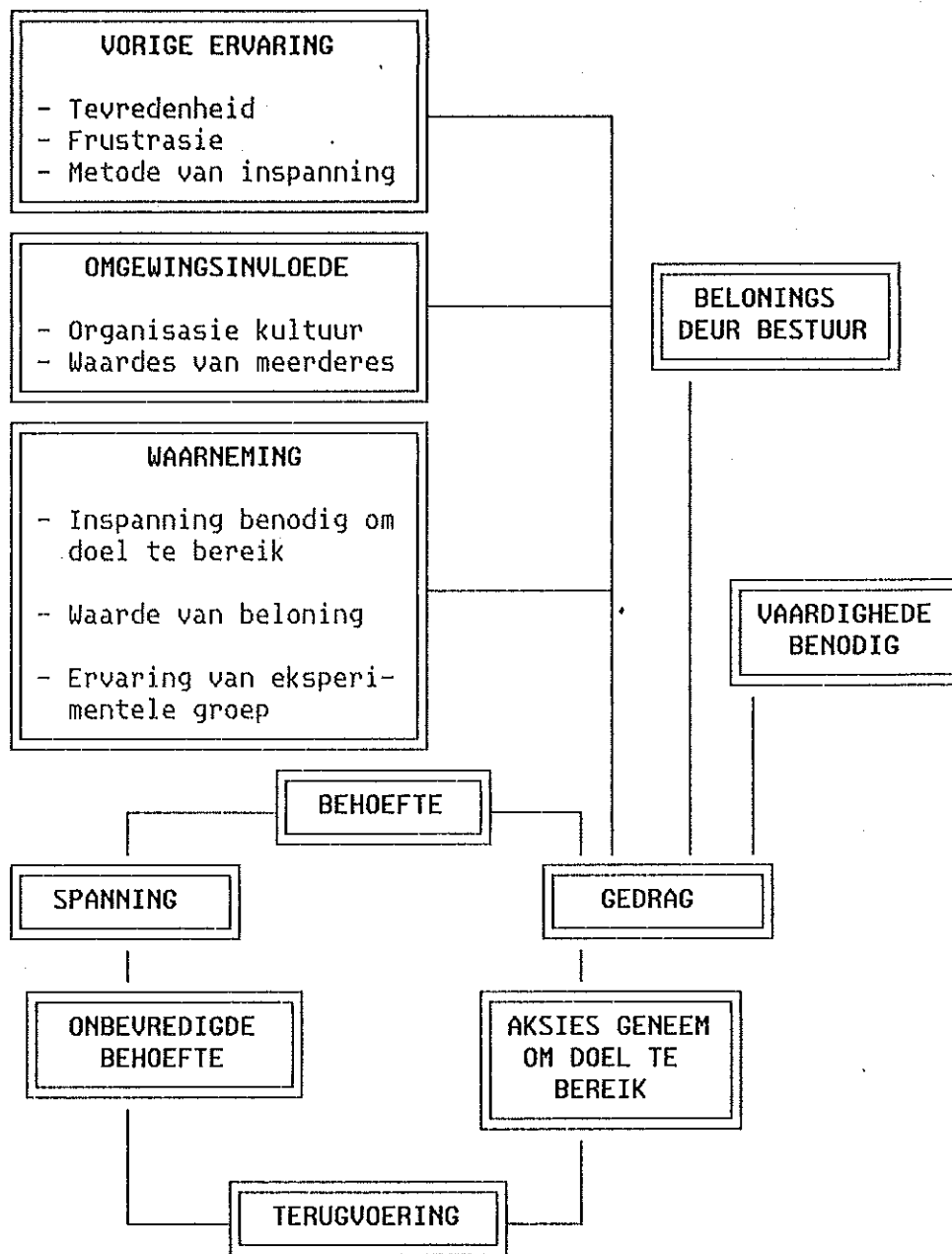
Die keuses wat die individu gaan maak van hoe om sy behoeftes te bevredig, gaan afhang van die organisasie kultuur sowel as die verwagtinge en waardes van sy meederes.

iii) WAARNEMING

Die individu word beïnvloed deur sy waarneming van wat kollegas as beloning ontvang het vir hulle inspanning. Indien die beloning vir hom aanloklik is, sal hyself ook meer geneig wees om dieselfde en selfs meer inspanning aan die dag te lê. Is die beloning vir hom nie die moeite werd nie, of as hy voel die inspanning is te veel vir die beloning, gaan hy ander aksies inisieer.

Behalwe vir die voorafgaande drie punte is dit ook belangrik om aan te neem dat 'n werker in die werksituasie reeds oor sekere vaardighede beskik wat hy deur middel van opleiding ontwikkel het en in staat is om te gebruik. Verder is dit ook belangrik dat daar sekere aanvaarde belonings deur bestuur aan werkers wat hulle taak bevredigend verrig, toegeken word ten einde hulle te motiveer om aanvaarde gedrag te herhaal of te verbeter.

FIG 2: 'n GEÏNTEGREERDE MOTIVERINGSMODEL



Bron: Plunkett, (1983:285)

Ten einde motivering van die individu in sy werksomgewing in perspektief te plaas is dit belangrik om na vroeëre benaderings tot die konsep te gaan kyk.

Daarna sal die belangrikste inhouds- en proseteorieë meer breedvoerig bespreek word.

2.3 VROEËRE PSIGOLOGIESE BENADERINGS TOT MOTIVERING

Wat mense op 'n sekere manier laat optree is 'n vraag wat so oud soos die mens self is. Vanaf die primitiewe en klassieke tyd tot by die era van maantuie en rekenaars is teoretici besig om teorieë te ontwikkel en verskynsels te verklaar oor spesifieke optredes van die mens. Formele belangstelling in motivering by die mens, kon sover bekend, teruggevoer word tot die antieke Griekse se Romeinse wysgere. Hierdie belangstelling was egter slegs pogings tot teorievorming. Daarom dat die aanvanklike bestudering van motivering slegs ontstaan het as gevolg van die nood om meer kennis oor die oënskynlik onderliggende verskille in optrede en gedrag, wat nie gekoppel kan word aan sensoriese prikkels of gewoontevorming nie, op te doen (Cofer en Appley 1964:13). Dit sal egter goed wees om by die sieninge van vroeëre teoretici te begin ten einde die invloed van hulle teorieë op werksmotivering te kan bepaal.

2.3.1 PRIMITIEWE EN KLASSIEKE TYD

Die primitiewe mens, geïnspireer en bedreig deur voorvadergeeste en die tokkelossie, het geglo dat menslike gedrag deur kragte buite homself beheer word. Hierdie beskouing naamlik dat in alle dinge 'n siel sit, staan bekend as animisme en geniet selfs vandag nog 'n sekere mate van aanhang. Die gewildheid van "Die sterre voorspel" is 'n sprekende voorbeeld hiervan.

Net soos by die primitiewe mens, het die beskouing van die ou Griekse filosowe nie veel afgewyk van die siening dat die invloed van eksterne faktore op menslike gedrag belangrik is nie. Hulle het trouens van die veronderstelling uitgegaan dat niks vanselfsprekend gebeur nie, maar dat 'n handeling of gebeurtenis as gevolg van 'n bo-natuurlike krag wat daarop inwerk, plaasvind.

Die mens self is egter deur die Grieke in 'n ander lig gesien, as die primitiewe mens. Hy is nie net as 'n voorwerp beskou soos 'n klip of 'n boom nie, maar wel ook as iemand met 'n gees. Hierdie filosofie staan as dualisme bekend en is onderskryf deur Plato en Socrates. Volgens hulle is die mens bo die vlak van die dierlike verhef, wat ook aan hom die eienskap gee om te onderskei tussen mooi of lelik en goed of sleg. Aristoteles, net soos Plato en Socrates, het geglo dat 'n mens se hoofdoel die van redenering en verkryging van kennis is (Hergenhahn 1982:32-34). Wysheid was vir hulle geluk. Menslike gedrag is volgens hulle beïnvloed deur twee dinge naamlik drifte en kennis. Waar drifte ook by diere voorkom, is kennis en redeneringsvermoë egter uitsluitlik menslike eienskappe.

Thomas van Aquinas het beweer dat dit juis hierdie redeneervermoë van die mens is, wat hom in staat stel om nie net blindelings op eksterne faktore wat op hom inwerk te reageer nie, maar om tog ook die goeie raak te sien en dit na te streef (Bolles 1975:22).

Die interaksie tussen liggaam en gees, het ook inslag by die Christelike samelewing van die tyd gevind aangesien dit ingepas het by hulle standpunt van die gees wat die goeie nastreef en in mededinging is met die liggaam wat slegs op die bevrediging van behoeftes ingestel is.

Histories gesien het die mens dus 'n aantal verklarings vir gedrag gesoek. Hy het geweet dat "iets" sy gedrag bepaal, maar kon dit nog nie in verband bring met die proses van motivering nie.

2.3.2 HEDONISME

Volgens Brown (1975:102) kan baie van die motiveringsteorieë tot die "Wet van Effek", wat verwys na leer op grond van aangename gevolge, herlei word.

Intrinsiek aan die Wet van Effek is dan ook die filosofie van Hedonisme.

Die woord "Hedonisme" is afgelei van die Griekse woord vir "plesier". Jeremy Bentham (1889), 'n filosoof wie met Hedonisme geassosieer word, het dan ook plesier en geluk as die mens se hoofdoelwitte in die lewe gesien (Weiner: 1980:4).

Stuart Mill, een van Bentham se tydgenote, sien geluk as die belewing van plesier en die afwesigheid van pyn (Sedgwich 1933:14).

Aangesien baie van die mens se handeling wel ingestel is op belewing van plesier bo ongeluk en spanning, kan hierdie teorie nie sondermeer afgemaak word nie. Tog kan Hedonisme nooit die grondslag lê waarop 'n verklaring vir menslike gedrag gebou kan word nie (Geldenhuys 1975:25). As 'n mens die heeltyd vanuit die Hedonistiese verwysing sou reageer, sou dit hom gewis die kenmerke wat hom as mens van die dier onderskei, ontnem.

Een van die belangrikste besware teen die Hedonistiese siening is dat geluk nie direk nagestreef kan word nie (Weiner 1986:6). Die mens se doelwit kan dus nie wees om gelukkig te wees nie, maar hy kan slegs geluk ervaar as 'n neweproduk van dit wat hy doen. Twee jongmense kan byvoorbeeld glo dat om getroud te wees, hulle geluk sal smaak. Hulle aktiwiteite is egter op die troue gerig en nie die geluk wat dit veronderstel is om mee te bring nie. Lawler (1973:14) "... the hedonistic assumption has no real empirical content leading to predictions of behaviour and thus it is untestable".

Ten spyte van kritiek teen die Hedonistiese siening, het dit tog die grondslag vir latere teorieë gelê. As 'n invloed op werksmotivering, kan die Hedonistiese siening ook nie sondermeer geïgnoreer word nie. In die mens se handeling moet hy heelyd keuses uitoefen. Hierdie keuses sal primêr daarop gemik wees om dit te doen waarvan hy hou en vermyding van dit wat hy nie van hou nie. Gelukkig hou almal nie altyd van dieselfde dinge nie. Dit kan dus die werkgewer die moeite loon om werknemers effektief te plaas ten einde hul eie en ondernemingsdoelwitte ten beste te bevredig. Netso sal sommige werknemers meer waarde heg aan 'n ekstra dag verlof as oortyd vergoeding. Bestuur moet dus bewus wees van werknemers se keuses en, ondernemingsdoelwitte inaggenome, daarby aansluit.

2.3.3 INSTINKTE

'n Instink kan gesien word as 'n aangebore, outomatiese reaksie wat op 'n stereotipe wyse uitgevoer word met die doel om die voortbestaan van 'n organisme of spesie te verseker (Biesheuvel 1984:29). 'n Goeie voorbeeld hiervan is die migrasie van swael-tjies tydens wintermaande.

Die bioloog, Charles Darwin, gee beslag aan die instinkmotiveeringskonsep deur middel van sy evolusieleer. Hierin beklemtoon hy dat daar kontinuïteit in ontwikkeling van die laagste tot die hoogste vorme van lewe is. Hy stel dat daar in die natuur 'n nimmereindigende stryd om oorlewing is. Aangesien voedingsbronne beperk is, is dit slegs die sterkstes wat sal oorwin en die swakkeres word uitgeskakel. Met verloop van tyd lei hierdie proses daartoe dat nuwe spesies ontwikkel, wat beter by die omgewing aanpas. Vir Darwin gaan dit dus daaroor dat die individu ingestel is op die bevrediging van sy eie behoeftes met die beperkte middele tot sy beskikking (Klein 1982:3).

Gedurende die laaste deel van die negentiende eeu is motivering dan ook gesien vanuit die konsep van instinkte, hoofsaaklik as gevolg van die groot invloed wat Darwin se teorie op die denkwyses van daardie tyd gehad het.

Alhoewel Darwin 'n groot rol ten opsigte van instinkteleer gespeel het, word William Mc Dougall (1871 - 1938) as die vader van die instinkte-teorie beskou. Mc Dougall (Cattell 1978:1) definieer 'n instink as volg:

"We may then define an instinct as an inherited or innate psychophysical disposition which determines its possessor to perceive, and to pay attention to objects of certain kind, and to experience an emotional excitement of a particular quality upon perceiving such an object and to act in regard to it in a particular manner, or at least, to experience an impulse to such action". Dit is dus 'n leer wat glo aan 'n ingeskape neiging by die mens om op 'n emosionele prikkel op 'n bepaalde wyse te reageer.

Mc Dougall self het 'n lys van 14 instinkte opgestel. Deur die toedoen van ander wetenskaplikes het hierdie lys egter met verloop van tyd uitgebrei tot etlike duisende instinkte (Klein 1982:4).

Dit was dan juis hierdie lang lys van instinkte wat die teorie die nekslag toegedien het, aangesien dit enige poging om motivering te verduidelik, ernstig bemoeilik het. Holt het reeds in 1931 die oormatige gebruik van instinkte as volg beskryf: (Weiner 1980:90)

"If he goes with his fellows, it is the "herd instinct" which activates him, if he walks alone, it is the "anti-social instinct", ... if he twiddles his thumbs, it is the "thumb-twiddling instinct", if he does not twiddle his thumbs, it is the "thumb-not-twiddling instinct".

Sommige het dit selfs gestel dat daar 'n instink moet wees om aan instinkte te glo.

Teen ongeveer 1920 het die instinkte-leer dan ook in onguns begin raak. Volgens Geldenhuys (1978:30) kan verskeie redes daarvoor aangevoer word. Antropoloë het gevind dat menslike motiewe van kultuur tot kultuur verskil. Verder verskil individue betreffende die intensiteit van hul motiverings-geneigdheid, wat dit dus moeilik maak om gedrag vanuit die raamwerk van die instinkte-teorie te verklaar. Die grootste teenkanting het egter van die kant van die eksperimentele sielkunde, wat geen bevestiging vir die instinkte leer kon vind nie, gekom. Vandag word daar algemeen aanvaar dat instinkte 'n belangrike rol speel in die motivering van die gedrag van diere.

Waar dit gaan oor die liggaamlike, kan die mens se gedrag maklik vanuit 'n natuurwetenskaplike oogpunt beskryf word. Hierdie tegnieke het egter hopeloos misluk sodra daar oor die geestelike funksionering bespiegel is. Dit het aanleiding gegee tot die ontwikkeling van die Gestalt sielkunde in Duitsland, Freud se beklemtoning van die onderbewussyn en die behaviouristiese siening van veral Watson, in die USA.

2.3.4 REFLEKSE

Klein (1982:7) beskryf 'n refleks as 'n instinktiewe reaksie van 'n spier of 'n klier op 'n prikkel, wat onmiddellike spannings-verligting tot gevolg het. Hierdie aangebore handeling vind outomaties en onwillekeurig plaas en die mens is selde daarvan bewus, byvoorbeeld die knip van 'n oog as 'n voorwerp dit nader. Die refleksteorie om menslike gedrag te beskryf, het vinnig veld gewen en het veral 'n groot hupstoot gekry met die ontwikkeling van Watson se Stimulus Respos (S-R)-teorie in die USA. As vader van die Behaviouristiese siening het hy klem gelê op die individu se gedrag eerder as sy gevoel (Strungman 1980:19).

Watson het instinkte verwerp as 'n motiverende faktor en beweer dat die omgewing alleen verantwoordelik is vir 'n organisme se gedrag. Volgens hom kan die stimulasie wat 'n kind gedurende sy derde tot sesde jaar aan blootgestel word, bepalend wees in sy latere beroepskeuse.

Sy siening is sterk ondersteun deur B F Skinner, 'n psigoloog en landgenoot van Watson. Volgens Skinner moet die navorsers minder klem op die mens se gedrag lê en meer op die interaksie tussen die mens en sy omgewing konsentreer (Beach 1985:440). Skinner beweer dat alle gedrag van 'n individu die gevolg is van handeling in die verlede. Hy sal dus dieselfde handeling herhaal indien dit in die verlede positiewe reaksie ontlok het. Hierdie positiewe reaksie dien as versterking vir die individu om weer die handeling te herhaal.

Daar kan drie tipes versterking onderskei word naamlik: straf of negatiewe versterking, neutrale versterking en positiewe versterking. Straf word oor die algemeen die meeste as 'n versterker gebruik en behels die volgende:

- Die wegneem of onthouding van 'n positiewe versterker; en
- Die toepassing van dit wat vir die individu onaangenaam is.

Skinner het egter uit diere-eksperimente afgelei dat straf nie die waarskynlikheid dat 'n respons sal voorkom, verlaag nie (De Wet 1981:46). Dit onderdruk die respons, maar veroorsaak nie dat die onaanvaarbare gewoonte verdwyn nie. Volgens Skinner is die gewildheid van straf eerder toe te dig aan die belewing (moontlike spanningsverligting) wat dit aan die straftoediener verskaf.

Skinner se belangrikste argumente teen straf is die volgende:

- Straf het slegs 'n tydelike effek en is glad nie op die lange duur doeltreffend nie.
- Straf dui slegs aan wat ongewens is, maar versterk glad nie gewenste gedrag nie.
- Straf kan fisiese sowel as psigologiese nagevolge hê.
- Straf ontlok aggressie teenoor die persoon wat dit uitdeel.
- Die afwesigheid van straf in 'n situasie waar dit kon toegepas word, kan juis die ongewenste gedrag aanmoedig (negatiewe versterking).

Neutrale versterking is wanneer bepaalde gedrag nie beloon of gestraf word nie. Alhoewel dit nie soveel negatiewe gevolge het as straf nie, versterk dit ook nie positiewe gedrag nie.

Positiewe versterking bestaan daaruit dat die individu beloon word as hy iets goeds gedoen het. In die bedryf kan dit toegepas word deur werkers te beloon (hetsy deur erkenning, aanmoediging, ondersteuning) as hulle gestelde doelwitte geëwenaar of oortref het. Gereelde meting van hoe die werkers vaar asook tydige terugvoering is egter van die uiterste belang vir sukses.

Skinner se teorie is egter ook gekritiseer omdat dit nie aandag gegee het aan die mens se wil om bewuste keuses te maak nie. Die mens is ook slegs as 'n "robot" beskou wat slegs op sy omgewing gereageer het en glad nie ingestel was op selfmotivering nie.

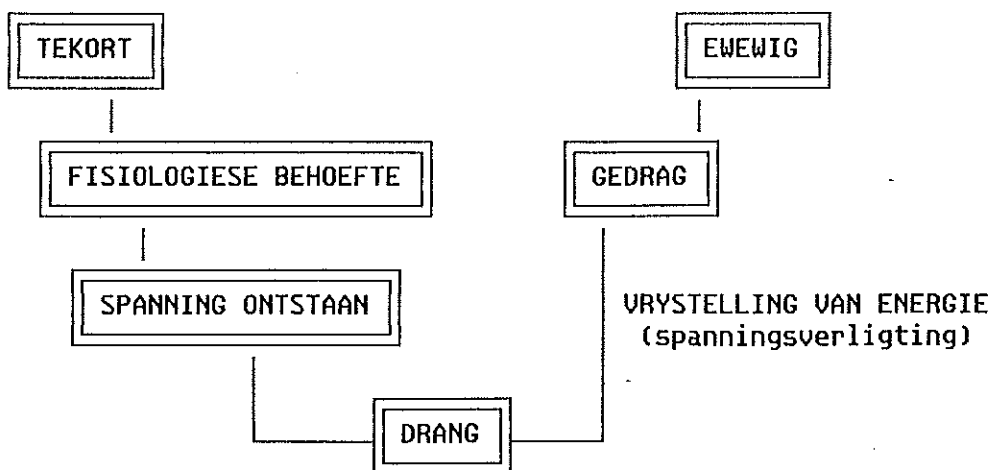
Met die verloop van tyd het die behaviouriste se siening egter meer plooibaar geword en begin die teorie van drange 'n steeds meer prominente plek in veral die moderne behaviouriste se verklaring van menslike gedrag speel.

2.3.5 DRANGETEORIE

Die term is vir die eerste keer deur Robert S Woodwath (1918) in sy boek "Dynamic Psychology" gebruik. Net soos instinkte het drange ook 'n sterk biologiese inslag.

Dit berus op die feit dat menslike gedrag deur onbevredigde fisiologiese behoeftes bepaal word. As gevolg van liggaamsaktiwiteite ontstaan daar 'n tekort aan noodsaaklike voedingstowwe by die mens. Hierdie behoeftes veroorsaak 'n versteuring in die fisiologiese ewewig in die liggaam, wat op sy beurt aanleiding gee tot spanning by die organisme. Menslike gedrag word dan daarop toegespits om fisiologiese tekorte aan te vul ten einde die ewewig te herstel en dus spanningsverligting te bewerkstellig (Klein 1982:18).

FIG 3.1 SKEMATIESE VOORSTELLING VAN MOTIVERINGSKRINGLOOP VOLGENS DIE DRANGE-TEORIE



Bron: Klein, (1982:18).

As voorbeeld kan gelet word hoe die behoefte aan kos 'n individu se gedrag sal beïnvloed. 'n Mens word bewus van sy behoefte aan kos (biologiese behoefte) as gevolg van 'n sekere mate van ongemak wat hy beleef (verstoring in fisiologiese ewewig) en wat beskryf kan word as 'n honger gevoel (spanning). Die individu sal nou gaan kos soek ('n drangreaksie) en dit eet (gedrag). As hy versadig is, sal die ongemak verdwyn (ewewig). Hy voel dus nou gelukkig en sal in 'n gemotiveerde toestand verkeer tot hy weer honger is. Dieselfde beginsel geld vir ander drange byvoorbeeld seks, dors ensovoorts.

'n Belangrike teoretiese bydrae ten opsigte van die drangeteorie is deur Walter B Cannon tydens die vroeë dertigerjare gemaak. Hy wys op die individu se begeerte na 'n stabiele interene ewewig of normaliteit en noem dit "homeostase", wat aan die Griekse woord "stet" ontleen is en wat beteken "om stil te staan" (Toates 1980:3).

Toates (1980:4) haal Cannon in die verband as volg aan: "All the vital mechanisms, however varied they may be, have only one object, that of preserving constant the conditions of life in the internal environment".

Menslike gedrag word dus beskou as 'n volgehoue poging na konstantheid. Dwarsboming van hierdie proses mag aanleiding tot frustrasie en die ontwikkeling van beskermingsmeganismes gee.

Die grootste bydrae tot die drangeteorie het egter van Clark R Hull (1943) gekom. Hy sien 'n drang as 'n "dryfveer" en sê: "Physiological deficits, or needs, instigate the organism to undertake behaviours that result in the offset of those needs. Drives therefore, are a motivational characteristic or property of need states". (Weiner 1980:92). Dit kom kortliks daarop neer dat behoeftes energie verwek of voortbring wat noodsaaklik is vir oorlewing.

Dryfkrag is dus 'n stimulus wat die individu aktiveer om te reageer. Op geen wyse beïnvloed hierdie krag egter die rigting of aard van sy gedrag nie (Engler 1985:351).

Geïnspireer deur die Stimulus-Respons-teorie van Watson en die kondisioneringsbeginsel van Pavlov, het Hull 'n wiskundige formule ontwerp waar die gedrag van die individu aangetoon word as die produk van sy dryfkrag en gewoonte.

Gedrag = Dryfkrag (D) x Gewoonte (H) (Hergenhahn 1982:135).

Die beginsel van Hull se dryfveer-teorie was dus dat daar by die individu 'n sekere mate van dryfkrag teenwoordig is wat gedrag aktiveer (Deci 1985:12).

Een van die grootste punte van kritiek teen Hull se teorie was dat daar geen eksperimentele bewys bestaan dat individue hulle gedrag kan en sal aanpas na gelang van die beloning wat hulle ontvang nie. Dit het daartoe aanleiding gegee dat hy sy formule in die vyftigerjare as volg aangepas het:

Gedrag = D x H x K

waar

K = aansporing/beloning

Gedrag is dus nou die produk van dryfkrag, gewoonte en beloning. Hiermee het hy gepostuleer dat gedrag ook beïnvloed word deur die omgewing in terme van die grootte van die beloning wat 'n individu verwag om te ontvang (Pfaff 1982:11).

Nou-aansluitend by die dryfkragbegrip was die psigo-analitiese siening dat die mens 'n "energiesisteam" is. Die ooreenkoms tussen Hull en Freud (vader van psigo-analise) se teorieë is dan ook baie duidelik (Weiner 1980:93) en (Ames 1984:15).

- Gedrag word bepaal deur psigiese energie (Id/dryfkrag) en psigologiese strukture (ego/gewoontes).
- Volgens beide Freud en Hull word aksies met die oog op bevrediging van onervulde behoeftes (Homeostase) ingestel.
- Die suksesvolle bevrediging van 'n behoefte verskaf genot en het dus 'n latente tevredenheid tot gevolg (Hedonisme).

Huidige of hedendaagse navorsers byvoorbeeld (Thompson 1975) ondersteun egter nog die dryfkragbegrip (Pfaff 1982:13). Vir Thompson is motivering die gevolg van behoeftes waaraan voldoen moet word. Die voldoening aan hierdie behoeftes gebeur dan as gevolg van die dryfkrag-effek.

2.3.6 PSIGO ANALITIESE PERSOONLIKHEIDSTEORIE VAN SIGMUND FREUD

Sigmund Freud beskou die onderbewuste as die hoofdeterminant van menslike gedrag. Morris (1982:381) stel dit soos volg: "According to Freud's theory, every act - however trivial - derives from a host of unconscious motives".

Oor die "hoekom" in menslike gedrag besin hy oor twee begrippe naamlik:

- Die onderbewussyn; en
- Psigoseksualiteit

2.3.6.1 DIE ONDERBEWUSSYN

Die onderbewuste is volgens Freud fundamenteel tot menslike gedrag. Dit berg die volle ervaringslewe en het gedrag tot gevolg. In sy teorie maak hy 'n onderskeid tussen die Id, Ego en Superego, maar beskou die mens se gedrag as die gevolg van 'n interaksie tussen die drie sisteme (Ross 1987:83).

2.3.6.1a ID

Dit bestaan uit die psigiese-sowel as biologiese eienskappe wat by die mens aangebore is en sluit ook instinkte in. Die Id is die "kragopwekker" en verskaf al die nodige energie aan die Ego en Superego (Ross 1987:83). Sodra 'n krag op die individu inwerk ervaar hy 'n sekere mate van ongemak of spanning. Die Id is egter daarop ingestel om hierdie spanning so gou moontlik te verlig, ongeag die gevolge daarvan. Hierdie beginsel van spanningsverligting word die genotbeginsel genoem wat dan impliseer dat die Id plesiersoekend is en pyn sover as moontlik sal vermy.

2.3.6.1b EGO

Die Ego begin reeds gedurende die kind se eerste lewensjaar ontwikkel en verander dwarsdeur sy lewe. Waar die Id primêr op behoeftebevrediging ingestel is, is die Ego vir die individu se kontak met die werklikheid verantwoordelik. Dit staan as die breinkind bekend wat sorg moet dra dat die individu sosiaal-aanvaarbaar optree en funksioneer dan ook volgens die realiteitsbeginsel.

Hiervolgens word energie geblokkeer totdat 'n geskikte objek gevind word vir die uiting van 'n behoefte (Olsen 1988:378).

2.3.6.1c SUPEREGO

Dit is die "gewete" van die individu waarvan die funksie is om te besluit of die individu volgens aanvaarbare norme, reg of verkeerd optree en dit strewe na volmaaktheid (Engler 1985:60).

2.3.6.2 PSIGO-SEKSUALITEIT

Om Freud se teorie beter te kan begryp, is dit eerstens belangrik om te gaan kyk na wat sy siening is ten opsigte van die bepaling van die gedrag van die individu.

Freud stel dit dat alle psigiese energie in 'n gevoel van opwinding binne die individu geleë is. Anders gestel, die mens tree op 'n bepaalde wyse op of onderneem sekere aksies as gevolg van aangebore behoeftes wat hy voel hy moet bevredig. Elkeen van hierdie behoeftes veroorsaak spanning, wat dan in die vorm van dryfvere of instinkte tot uiting kom (Engler 1985:45).

Freud sien dat alle gedrag die bereiking van plesier ten doel het wat dan vervolgens tot die vermindering van spanning of die vrylating van energie lei. Hy sien die individu as ingestel op spanningsverligting. Deur middel van instinkte (meestal van biologiese oorsprong) word die individu opgewek (energie) en seek hy dan na alternatiewes om hierdie spanning te verlig (vrylaat van energie). Die wyse waarop die spanningsverligting plaasvind hang van die instink self, suksesvolle vorige ervaring in verband met spanningsverligting en die individu se verwagting ten opsigte van suksesvolle spanningsverligting op daardie oomblik, af.

Volgens Freud (Engler 1985:46) het alle instinkte vier kenmerkende of onderskeibare eienskappe, naamlik:

- Elke instink het 'n oorsprong en verskil van eksterne invloede op drie wyses, naamlik: Dit kom vanuit die liggaam self, dit is konstant eerder as periodiek en derdens kan 'n individu nie van hierdie stimulasie ontsnap nie, soos wel die geval met eksterne invloede is nie. Byvoorbeeld: die oorsprong van seksuele drif by 'n volwassene is in die geslagsklier en -organe geleë en is onwillekeurig van aard.
- 'n Volgende eienskap van 'n instink is sy drang. Dit is wat die krag of energie van die instink bepaal en hang direk saam met die sterkte van die fisiologiese drifte.
- Elke instink het ten doel om te bevredig. Hierdie bevrediging kan slegs bereik word deur die verwydering van die drif by sy oorsprongsorgaan.
- Elke instink word deur 'n objek bevredig. Dieselfde instink kan egter deur verskillende objekte bevredig word, wat die gevolg is van die individuele leerervaring in die verlede en verwagtinge in die hede.

Freud (Olsen 1988:349) onderskei twee instinkte naamlik:

2.3.6.2a DIE LEWENSINSTINK (Eros)

Die energie van die lewensinstink word die "libido" genoem en het die oorlewing van die individu ten doel. Honger, dors en seks val onder hierdie kategorie, waarvan seks vir Freud die belangrikste was. Een van die grootste besware teen Freud is dan ook dat hy die seksuele as basis vir alle menslike gedrag, oorbeklemtoon het.

2.3.6.2b DIE DOODSINSTINK (Thanatos)

Lewe was vir Freud die ompad na die dood. Vir hom is die doel van die lewe die dood. Alhoewel die doodsinstink minder bekend is as die lewensinstink, is dit egter seker dat hy altyd sy doel bereik.

2.3.7 INTEGRASIE VAN DIE VROEË PSIGOLOGIESE BENADERINGS TOT MOTIVERING EN DIE INVLOED DAARVAN OP WERKSMOTIVERING

Wat bepaal dat die mens op 'n sekere manier optree? Sedert die Griekse filosowe, waaronder ook Aristoteles (384 - 322 vC), wat verwys het na die verhouding tussen liggaam en gees en die interaksie daartussen, is daar reeds vroeë vrae oor motivering gevra. Hy het dit probeer beantwoord vanuit die Hedonistiese siening van soeke na plesier en vermyding van pyn. Thomas van Aquinas (1225 - 1274) was verantwoordelik vir die kentering tussen die misterieuse filosofiese tyd en die ontstaan van intellektuele denke (Ross 1987:54). Waar Aristoteles die gees en liggaam as twee aparte kompartemente sien, beweer Aquinas dat die gees in die liggaam setel. In sy poging om die gedrag van mense te verklaar het Bertham (1748 - 1832) 'n lys van veertien kategorieë saamgestel om die dryfvere vir menslike optrede te verklaar. Hierdie dryfvere sluit onder andere honger, ambisie, simpatie ensovoorts in. Hy stel dat wanneer hierdie faktore bevredig is, elkeen plesier tot gevolg het. Word die faktore

egter nie bevredig nie, het dit pyn tot gevolg.

Darwin (1809 - 1882) sê die mens tree op 'n bepaalde wyse op as gevolg van die invloed van die natuur en sy aanpassing daarby. James (1842 - 1910) koppel die mens se optrede aan instinkte en reflekse. Hy onderskei tussen die mens en dier, deurdat die mens sy instinkte kan "beheer", maar die dier nie.

Freud (1856 - 1939) sê daar is 'n basiese vorm van energie wat 'n mens laat optree soos wat hy optree. Teen die tyd dat Freud op die toneel verskyn het, was die mens lank reeds daarvan bewus dat sy optrede deur iets geaktiveer word en het Freud net verder op die fondament gebou en sy teorie van menslike motivering ontwikkel. Daarvolgens is die mens 'n biologiese organisme, van nature aangedryf deur basiese dryfvere.

Hierdie dryfvere moet bevredig word om aan die individu energie te verskaf vir sy aktiwiteite. Hy wil dan ook sy aktiwiteite bevredig om in 'n gebalanseerde staat te verkeer naamlik homeostase. Honger is byvoorbeeld 'n dryfveer wat die mens motiveer om te eet. As hy eet gee die kos energie aan die liggaam. Te min of te veel kos plaas hom in 'n staat van onewewigtheid. As gevolg van die mens se hedonistiese natuur van soeke na plesier en vermyding van pyn sal hy probeer om na ewewig te beweeg en dus om homeostase te herstel.

Freud gebruik die Duitse woord "trieb" vir dryfkrag. Hy verwys na die Libido as die dryfkrag van die mens. Uit Latyn vertaal beteken Libido "desire" of "wens" (Ross 1987:82).

Die invloed van die vroeë psigologiese benadering op werksmotivering spreek duidelik uit die voorgaande bespreking. Die individu sal nog steeds die loopbaan volg of taak verrig wat aan hom die meeste inkomste, status en erkenning besorg, maar ook met die minste inspanning - Hedonisme. Hy word verder gemotiveer om te werk ten einde dit wat hy graag wil koop of doen te kan beskostig. Daardeur kan hy die lewe vir hom so maklik moontlik maak - Homeostase.

Om al hierdie dinge te kan doen, moet daar tog 'n sekere "iets" wees wat die individu aanmoedig om dit wat hy doen, wel te doen - dryfkrag. Elke mens sal 'n ander "trieb" hê van hoekom hy dan wel op 'n sekere manier optree.

Dit is egter hier waar die bestuurder moet sorg dat hy op hoogte is van sy ondergeskiktes se "wense". Die verskil tussen die gewone bestuurder en die effektiewe bestuurder is dan juis dat die effektiewe bestuurder hierdie "wense" van sy ondergeskiktes integreer met die doelwitte van die organisasie. Deur dit te doen is die werker bereid en gemotiveerd om sy kennis en dienste tot beskikking van die organisasie te stel. Aan die ander kant is 'n effektiewe organisasie ook afhanklik van 'n lojale en gemotiveerde werkerskorps. Slegs deur die uniekheid van elke mens te erken en die goue vraag van, wat laat elkeen optree soos wat hy wel optree, heeltyd in gedagte te hou sal die bestuurder sukses behaal in die motivering van sy ondergeskiktes.

2.4 INHOUDSTEORIEË

Die motivering van werknemers kan sonder enige twyfel as een van die belangrikste faktore vir organisatoriese sukses beskou word (Van Wyk 1989:45). Om motivering as sodanig oorsigtelik te beskryf is egter moeilik. 'n Algemeen aanvaarbare definisie is bykans onmoontlik omdat die wetenskappe wat met die mens gemoeid is, nie oor 'n uniforme mensebeskouing beskik nie en mensebeskouing en motivering is onlosmaaklik aan mekaar verbonde. Die verskil in mensebeskouing het daartoe aanleiding gegee dat daar met verloop van tyd 'n groot verskeidenheid teorieë oor motivering ontstaan het, elkeen bedink en beskryf dit vanuit 'n besondere mensebeskouing.

In die ongekompliseerde era van die vroeë 1900's is die werknemer se motivering alleen beskou as die verkoop of verhandeling van sy tyd; belangstelling en inspanning teen 'n sekere vergoeding. Hierdie benadering dat die werker slegs deur geld gemotiveer word en dat die werkgever dit as 'n magbasis kan gebruik in sy onderhandelinge, het sy beslag in die werk van F W Taylor gehad.

As gevolg van die relatiewe eenvoudige arbeidsituasie destyds was daar nie indringende argumente aangevoer oor wat werkers kan motiveer nie. In die komplekse omgewing en organisasies in die huidige bedeling word die werker egter deur 'n groot aantal faktore beïnvloed waarby ander sowel as sy eie verwagtinge, selfbeeld, eie persoonlikheid en lewenservarings betrokke is (Wilkinson 1986:25). Om die invloed van hierdie faktore op die hedendaagse werker se wilsmotivering te besef en te evalueer, is dit belangrik om die sienings van 'n aantal bekende teoretici van nader te beskou.

Die talle motiveringsteorieë wat reeds ontwikkel en toegepas is, kan op verskillende maniere geklassifiseer word. Een bekende klassifikasie daarvan is die verdeling volgens universele teorieë (universal theories); Maslow, Mc Gregor, Atkinson en Mc Clelland: omgewingsteorieë (environmental theories); Herzberg en Skinner: en gemengde teorieë (composite theories); Vroom en Lawler & Porter. 'n Tweede gewilde klassifikasie is volgens die sisteembenadering waarvolgens motiveringsteorieë in drie kategorieë verdeel word naamlik: motiveringsteorieë gebaseer op individuele eienskappe (characteristics of the individual); Maslow, Atkinson, Mc Clelland en Alderfer: motiveringsteorieë gebaseer op eienskappe van die taak (characteristics of the job); Herzberg en Skinner: en geïntegreerde benaderings (integrative approaches); Vroom & Lawler & Porter (Van Niekerk 1987:146).

Vir die doeleindes van hierdie studie is die klassifikasie gebruik waar teorieë verdeel is in versterkingsteorieë (reinforcement theories); Skinner en andere: prosessteorieë (process theories); Vroom en inhoudsteorieë (content theories) Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Mc Clelland en Lawler & Porter.

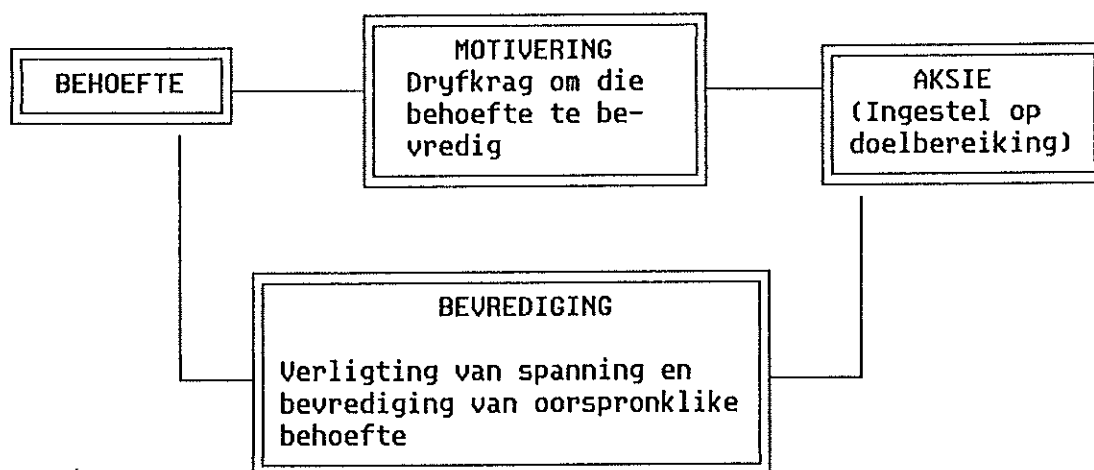
Versterkingsteorieë met verwysing na Skinner veral, is reeds bespreek. Hierdie teorieë beklemtoon nie die motiveringsproses so sterk nie, maar verwys eerder na huidige gedrag as die gevolg van gedrag in die verlede. Individue sal dus op 'n bepaalde manier optree omdat hulle in die verlede geleer het dat sekere gedrag positiewe en ander gedrag negatiewe reaksies tot gevolg gehad het.

Aangesien dit heeltemal normaal en trouens ook menslik is om meer van positiewe- as negatiewe reaksies te hou, sal gedrag wat met positiewe reaksies beloon is dus eerder herhaal word.

Vervolgens sal aandag geskenk word aan die inhoudsteorieë en daarna word die prosesteorieë, veral met verwysing na die teorie van Vroom, bespreek.

Inhoudsteorieë word gewoonlik vereenselwig met name soos Mc Clelland, Mc Gregor, Maslow, Herzberg en Lawler & Porter. Hierdie teorieë het ten grondslag die faktore in die individu self wat veroorsaak dat hy op 'n sekere manier optree. Sekere vrae wat die teoretici dus poog om te beantwoord is onder andere: Watter behoeftes wil die individu graag bevredig en wat aktiveer hom tot aksie? Skematies kan dit soos volg voorgestel word:

FIG 4: 'n INHOUDSTEORIE-MODEL VAN MOTIVERING



Bron: Stoner, (1982:445).

Die sterkte van die motivering hang af van die belangrikheid van die behoefte en die beloning wat ontvang word deur die bevrediging van daardie behoefte.

2.4.1 MC CLELLAND SE PRESTASIE-MOTIVERINGSTEORIE

By elke individu is daar sekere behoeftes wat hom motiveer om op 'n bepaalde manier op te tree. Een so 'n behoefte is om in beheer te wees van sy omgewing of om dit te bemeester. Werkverryking, waar daar van die werknemer vereis word om gedurig nuwe vaardighede te bemeester, voldoen grootliks aan hierdie menslike behoefte. Organisasie studies het aangetoon dat werkers 'n negatiewe houding het teenoor herhalende tipe take en selfs hulle rusperiodes sal verleng, net om die eentonigheid te verbreek.

By onderlinge samewerking, vriendskappe en ander individue is daar weer 'n behoefte aan affiliasie of 'n behoefte aan mag om ander te beheer of te beïnvloed (Wilkinson 1986:28).

In ons hedendaagse samelewing met sy komplekse samestelling, waar die mens op kompetisie ingestel is en erkenning slegs aan diegene gegee word wat presteer, speel die behoefte aan prestasie 'n al groter wordende rol. Die prestasieteorie is 'n kognitiewe teorie en veronderstel dat 'n individu se verwagting om 'n doel te bereik 'n wisselwerking is tussen sy persepsie van die taakstimulus en die respons tot doelbereiking. Volgens David C Mc Clelland (1953:28) word die mens se optrede deur sekere motiewe bepaal. Hy definieer 'n motief as "the reintegration by a cue of a change in an effective state". Volgens Mc Clelland het die prestasie motief die mees betekenisvolle invloed op 'n onderneming se sukses of mislukking. Volgens hom verskil individue in hul behoefte aan prestasie en word hierdie verskille geïllustreer in elke persoon se gedrag (Mitchell 1984:14).

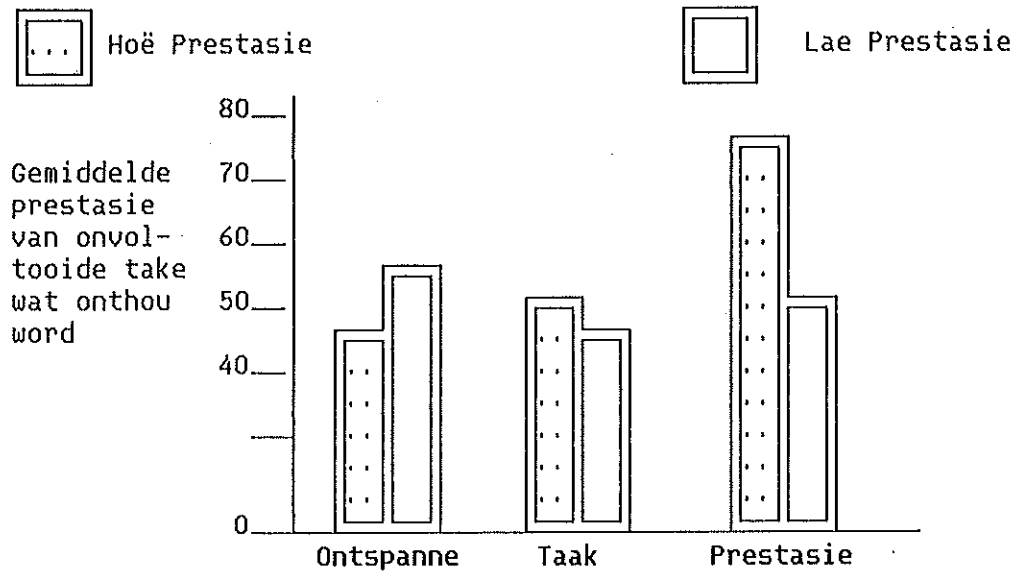
Mc Clelland het die TAT (Tematiese Appersepsie Toets) gebruik om die prestasie-motief by 'n individu te meet. In die toets word 'n persoon aan 'n sekere aantal prente blootgestel en hy moet dit beskryf en interpreteer wat in die prent gebeur (Stahl 1986:8).

Hierdie tegniek is dan ook daarop ingestel om die meer dieperliggende dinamika van 'n mens se persoonlikheid te ontbloot. Dus word die stimulus aan 'n persoon gegee om te kan fantaseer en te dagdroom sonder om spesifiek aan iets aandag te skenk. Indien die individu response gee van "om dinge te doen", is hy op prestasie ingestel. As hy response gee oor familie en vriende is hy volgens sielkundiges op affiliasie ingestel. Individue is egter nie slegs op prestasie of slegs op affiliasie ingestel nie, maar gee aan albei aandag. Sommige is egter meer ingestel op prestasie as affiliasie en andersom.

In hulle ontleding van mense se TAT-response het Mc Clelland en sy medewerkers aksies wat met prestasie-bereiking verband hou, getel. Hierdie numeriese waarde was dan veronderstel om die individu se behoefte tot prestasie te weerspieël.

By individue wat op prestasie ingestel is, is bevind dat hulle geneig is om baie meer aan onvoltooide take te dink as individue wat nie op prestasie ingestel is nie. Dit staan as die Zeigarnik-effek bekend (Weiner 1980:189). Hierdie gedagtes oor onvoltooide take, wat kognitief van aard is en dus ook probleemoplossend is, is egter baie laer in situasies waar die verwagting op prestasie nie gestimuleer word nie, soos in ontspanne toestande.

FIG 5: ZEIGARNIK-EFFEK



Bron: Mc Clelland, (1953:266).

Gemiddelde persentasie van onvoltooide take wat onthou is deur individue met 'n hoë prestasie-oriëntasie is in ontspanne toestand laer as die van lae presteerders, terwyl dit by taakgerigte en toestand vir prestasie baie hoër is (Fig 5).

Mense met 'n hoë prestasie-motivering presteer nie noodwendig altyd beter as dié met 'n lae prestasie-motivering nie. Wat dus belangrik is om by te voeg, is die beloning wat vir die prestasie ontvang word. By prestasie-georiënteerde individue gaan dit om 'n taak beter as iemand anders te kan doen. 'n Eksperiment wat deur French (1955) gedoen is, illustreer hierdie punt baie duidelik (Mc Clelland 1985:230). Hy het naamlik 3 groepe kandidaat-offisiere in die Verenigde State se lugmag geneem en aan elke groep 'n verskillende instruksie gegee wat 'n ander motief/beloning om iets te doen, aangespreek het.

TABEL 1: INVLOED VAN VERSKILLENDE BELONINGS OP PRESTASIE

	GROEP 1	GROEP 2	GROEP 3
OPDRAG	Doen hierdie taak	Doen hierdie taak	Doen hierdie taak
BELONING	Om my tevrede te stel	Om jou intelligensie en leierskap te bewys	Beste vyf kan vroeër huis toe gaan
MOTIEF	Behoefte tot affiliasie	Behoefte tot prestasie	Behoefte om te rus weg van die werksomgewing
MOTIVERING	Om aanvaar te word deur te werk	Om beter te doen deur te werk	Om af te kry (ontvlug) deur te werk
UITSLAG	Hoë Prestasie 17,7 Lae Prestasie 15,4	Hoë Prestasie 29,8 Lae Prestasie 16,7	Hoë Prestasie 18,2 Lae Prestasie 22,5

Bron: Mc Clelland, (1985:230)

By groepe 1 en 3 was die beloning en motivering eerder gerig daarop om iets te ontvang, terwyl dit by groep 2 daarop gerig was om iets beter as iemand anders te kon doen. Die uitslag van die eksperiment toon duidelik dat waar dit gaan om beter te kan doen (groep 2) die prestasie-georiënteerde persone dan ook noemenswaardig beter as die laer presteerders gevaar het, terwyl dit by groepe 1 en 3 nie die geval was nie. Waar die motivering was om te ontvlug (groep 3) het die prestasie-georiënteerde persone selfs swakker gevaar. Dit is dus belangrik dat die beloning wat aan prestasie-georiënteerde individue gegee word, direk gemik moet wees op selfontwikkeling en prestasie, ten einde hierdie persone te kan motiveer. Om dit beter te kan verstaan, is dit belangrik om na die unieke

gedragseienskappe van sulke persone te gaan kyk.

2.4.1.1 GEDRAGSEIENSKAPPE VAN PRESTASIE-GEORIËNTEERDE PERSONE

i) BEHOEFTE AAN TERUGVOERING

Persone met 'n hoë prestasie-motief dring aan op vinnige en akkurate terugvoering aangesien hulle gedurig wil weet of hulle beter as ander doen of nie (Plunkett 1983:293). Navorsing deur Kogan en Moss (1962) het getoon dat prestasie-georiënteerde seuns meer belang gestel en beter gevaar het in praktiese aktiwiteite soos byvoorbeeld houtwerk, konstruksie van strukture en ontwerp van modelle as die seuns met 'n lae prestasie-motivering (Mc Clelland 1985:248). Die rede hiervoor is dat die mens konkrete terugvoering kry met praktiese werk. Hy kan dadelik sien of die model wat hy ontwerp of aanmekeer gesit het, werk. In teenstelling daarmee, kry hy nie sulke direkte en onmiddellike terugvoering in byvoorbeeld sosiale optrede of studies nie.

Vir die prestasie-georiënteerde persoon is geld net so 'n belangrike aanduiding van prestasie. Hy gebruik geld eerder om vordering en prestasie in verhouding met ander te meet, as wat dit as 'n statussimbool aangewend word.

ii) BEHOEFTE AAN UITDAGINGS

Om iets beter as ander te kan doen behels ook soms om ander metodes as die gewone aan te wend. Dit beteken om jouself die vraag af te vra: "Hoe kan iets op 'n korter of goedkoper of winsgewender manier gedoen word?" (Plunkett 1983:293).

Prestasie-georiënteerde persone sal dus hulle pogings meer daarop toespits om inligting oor sekere aspekte te bekom en roetine sover as moontlik te vermy. Deur soveel inligting moontlik in te win, word nuwe en beter metodes om resultate te behaal, ontdek. Aangesien hierdie persone gedurig poog om iets nuuts te probeer, is hulle ook bereid om berekende risiko's te loop, mits die pogings moontlik in staat is om die uitslag te beïnvloed. 'n Baie moeilike probleem sal hulle dus nie afskrik nie. Indien hulle sukses in 'n moeilike taak behaal, sal die taak nie meer aan hulle enige uitdaging bied nie en sal hulle na nuwe uitdagings mik.

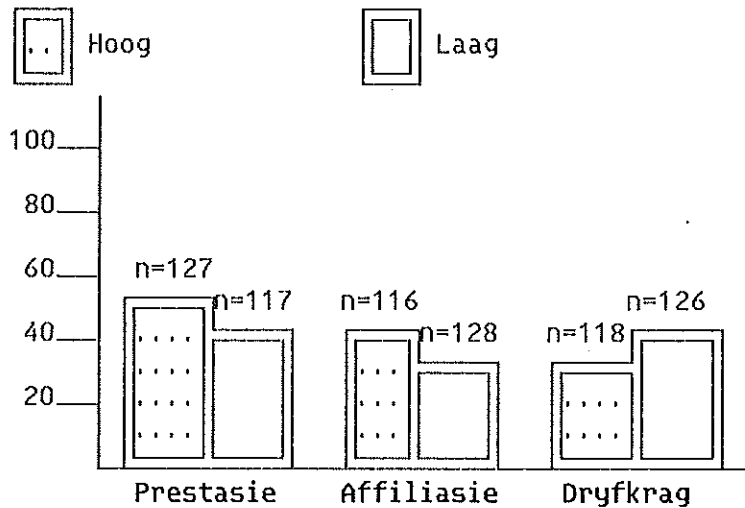
Vir die prestasie-georiënteerde persoon word die motief om te presteer 'n doel op sigself. Vir hom is geld nie so allerbelangrik nie, maar put hy meer genot uit oorwinning en suksesvolle voltooiing van werk met 'n hoë moeilikheidsgraad (Weiner 1980:189).

iii) BEROEPSUKSES

Aangesien navorsing bewys het dat prestasie-georiënteerde persone beter presteer in take wat aan hulle 'n uitdaging bied, hulle persoonlike aanspreeklikheid vir hulle prestasie laat aanvaar, terugvoering van hulle prestasie vereis en nuwe en meer doeltreffende metodes tot doelbereiking implementeer, sou daar verwag kon word dat hulle meer produktiewe werkers behoort te wees as persone met ander soorte motiveringspatrone (Stahl 1986:41).

In 'n studie wat deur Crockett (1962) gedoen is (Fig 6) om die prestasie van drie groepe persone met verskillende motiveringspatrone te bepaal het hy die volgende bevind:

FIG 6: MOTIVERINGSPATRONE



Bron: Mc Clelland, (1985:252)

Prestasie-georiënteerde persone het in terme van beroepsprestasie 'n groter opwaartse mobiliteit getoon as dié van hul vaders terwyl dit by persone met ander motiveringspatrone nie die gevolg was nie (Mc Clelland 1985:251).

Hierdie siening dat persone met hoë prestasie-motivering noodwendig goeie werkers is, is egter nie altyd waar nie. Die taak moet ook van die persoon 'n mate van inisiatief en kreatiwiteit vereis, so nie sal hy ook maar net gemiddeld presteer.

2.4.1.2 DIE INVLOED VAN OUIERS EN DIE OMGEWING OP DIE PRESTASIE
-GEORIËNTEERDE PERSOON

Die rol wat ouers in die uiteindelijke prestasie-motivering van 'n kind speel, is reeds in talle navorsing-studies aangetoon en kan nie onderskat word nie (Beach 1985:439). In 'n studie deur Mc Clelland en Pilan (1983) oor prestasie-motivering is gevind dat moeders nie net in die latere kinderjare 'n groot rol ten opsigte van prestasie-oriëntering by kinders speel nie, maar dat dit reeds tydens die "toilet opleiding" en gereelde voedingstye belangrik is. Persone wat verder in die "middelklas" ressorteer, byvoorbeeld bestuurders, spesialiste wat vir 'n salaris werk en handelaars, het 'n hoër geneigdheid tot prestasie-motivering as diegene in die "laer" en "hoër" klasse. Jode is egter die uitsondering aangesien hulle selfs tot in die heel laagste klas oor "hoë" prestasie-motivering beskik (Barnard 1979:31).

Ouers se verwagtinge en doelwitte word dikwels deur die kinders opgemerk. So sal entrepreneurouers se kinders gouer onafhanklik optree en besluite neem as kinders van ouers met lae prestasie-motivering (Sloane 1983:37).

Eersgenoemde ouers gee baie meer warmte en ondersteuning aan hulle kinders en koester ook hoë verwagtinge van hulle. Dissipline word streng maar regverdig toegepas en die vader van die gesin is nie dominerend of outoritêr nie. In daardie huise is die vader gewoonlik die gesagsfiguur en daar word regverdige dissipline toegepas sodat die kinders van kleinsaf aan die omgewingseise blootgestel word. Dit geskied egter op so 'n wyse en stadium dat die kind ervare genoeg is om dit te kan hanteer. Dit blyk dan ook dat die

gunstige huislike omstandighede die betrokke kinders gunstig bevoordeel ten opsigte van die ontwikkeling van hoë prestasie-motivering.

2.4.1.3 IMPLIKASIES VAN DIE TEORIE VIR WERKSMOTIVERING

Aangesien hierdie teorie die beginsel van selfverwesenliking by alle individue benadruk, is dit vir die bestuur van die uiterste belang om daarvan kennis te neem (Plunkett 1983:294).

Slegs deur betrokke te raak by probleemoplossing en deursettingsvermoë aan die dag te lê, kan sukses behaal word. Alle eienskappe om sukses te behaal manifesteer dan ook by die individue met hoë prestasie-motivering.

Die onus berus egter by die bestuur van die organisasie om hierdie individue te identifiseer en te ontwikkel. Deur middel van die toepassing van die belangrikste bestuursbeginsels soos byvoorbeeld, delegering, die stel van doelwitte en toekenning van verantwoordelikheid, kan werkers met hoë prestasie-motivering se potensiaal ten volle benut word.

Waar die organisasie nie aandag skenk aan die behoeftes, byvoorbeeld tydigte terugvoering aan hoë prestasie-motiveerders nie, loop hy die gevaar om van sy mees bekwame werkers te verloor.

Dit is egter ook so dat daar 'n balans in die organisasie gehandhaaf moet word. Alle werkers in die organisasie kan nie ingestel wees op die neem van berekende risiko's, algehele onafhanklike besluitneming en ten volle aanvaarding van verantwoordelikheid nie.

Hierdeur wil die skrywer die mening uitspreek dat daar nie slegs een teorie is wat die motivering van die werker volledig kan omvat en omskryf nie, maar dat individuele verskille en die omgewing ook 'n rol by wilsmotivering speel. Die volgende teorieë sal bydra om hierdie siening verder toe te lig.

2.4.2 DIE TEORIE VAN DOUGLAS MC GREGOR

Douglas Mc Gregor (1944) het sy navorsing hoofsaaklik gerig op topbestuur se beskouing van die werker. Hierdeur het hy hoofsaaklik tussen twee opvattinge van die bestuur teenoor die werkers onderskei. Die meer outokratiese benadering het hy "Teorie X" genoem en die meer deelnemende benadering wat hy "Teorie Y" genoem het (Wilkinson 1986:25).

2.4.2.1 TEORIE X

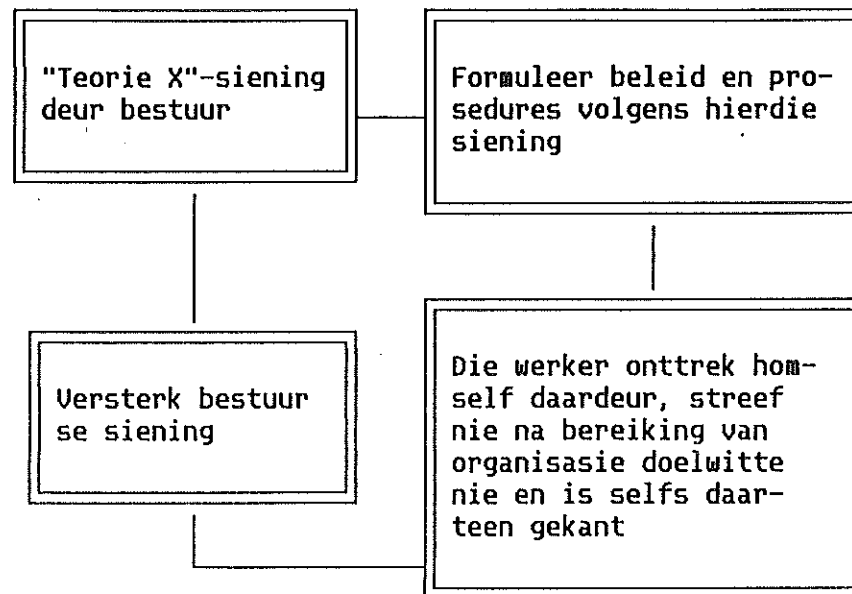
"Teorie X" waar baie min indien enige inisiatief aan die werker oorgelaat was, kon volgens Mc Gregor goed slaag indien die werkers nog tevrede sou wees met die bevrediging van basiese behoeftes - die fisiologiese en veiligheidsbehoefte van Maslow. Sodra hierdie behoeftes egter bevredig is, het "Teorie X" glad nie voldoen aan die motivering van werkers nie (Sloane 1983:35).

Die bestuur het ten opsigte van "Teorie X" onder andere die volgende sienings of beskouings van werkers gehad:

- Die gemiddelde mens is van nature lui en sal werk sover moontlik vermy.
- Hy het geen ambisie nie, aanvaar nie graag verantwoordelikheid nie en wil deur ander persone voorgesê word wat om te doen.
- Hy is op homself gerig en streef nie organisasie-doelwitte na nie, maar moet gedurig gemaan en selfs met straf gedreig word om organisasie-doelwitte te bereik.
- Hy het 'n sterk weerstand teen verandering.
- Hy is nie baie slim nie en is ook maklik manipuleerbaar (Robbins 1982:279).

Mc Gregor sien die groot probleem van bestuurders wat die beginsels van "Teorie X" aanhang daarin dat hulle ook hulle beleid so formuleer en strategieë beplan om hierdie "lui" mense te "motiveer" (Andrews 1985:264). Hierdie beleid het egter juis tot gevolg dat werkers gedemotiveerd sal raak en glad nie sal streef na die bereiking van organisasie-doelwitte nie. Bestuurders sien hierdie optrede van werkers egter as 'n versterking van hulle siening en dit lei tot 'n bese "Teorie X" -kringloop (Fig 7).

FIG 7: SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE "TEORIE X"-KRINGLOOP



Bron: Pinder, (1984:39).

2.4.2.2 TEORIE Y

Die bestuur kan egter ook 'n alternatiewe siening van die werker hê en dit word in Mc Gregor se "Teorie Y"-siening weerspieël (Siropolis 1986:136).

Hierin maak hy die volgende aannames:

- Werk is vir die individu net so natuurlik as om te rus. Die mens is dus nie van nature lui nie, maar tree op ooreenkomstig die wyse waarop hulle deur die organisasie behandel word.
- Die mens het 'n ingebore wil om te ontwikkel, verantwoordelikheid te aanvaar en organisasie doelwitte na te streef. Hy moet net deur bestuur die geleentheid gegun word om sy potensiaal te ontwikkel.

- Die mate waarin die individu die organisasie doelwitte sal nastreef, gaan grootliks afhang van die vergoeding wat hy na bereiking van die doelwitte ontvang.

Waar "Teorie X" hoofsaaklik sentreer rondom die uitoefening van kontrole deur middel van gesag is, is die hoofkenmerk by "Teorie Y" die integrasiebeginsel. Hiermee word geïmpliseer dat die organisasie sy ekonomiese doelstellings makliker sal bereik indien dit meer in ooreenstemming is en aangepas word by behoeftes en doelstellings van individuele lede in die organisasie.

Volgens Mc Gregor (ondersteun deur Herzberg se bevinding met betrekking tot motiveerders by hoë-vlak werkers), het sy "Teorie Y" by hoë-vlak werkers die beste kans op sukses. Waar Suid-Afrika se arbeidsmag nog uit baie persone van die Derde Wêreld, wat slegs halfgeskoold en sommige selfs ongeskoold is bestaan, het hierdie teorie 'n baie beperkte toepassingsmoontlikheid (Barnard 1979:37).

2.4.2.3 IMPLIKASIES VAN DIE TEORIE VIR WERKSMOTIVERING

Teorie X en Teorie Y is slegs twee opvattinge ten opsigte van menslike gedrag en nie voorgeskrewe bestuursstrategieë nie. Tog kan hierdie teorieë toegepas word in verskillende werksituasies (Koontz 1986:464).

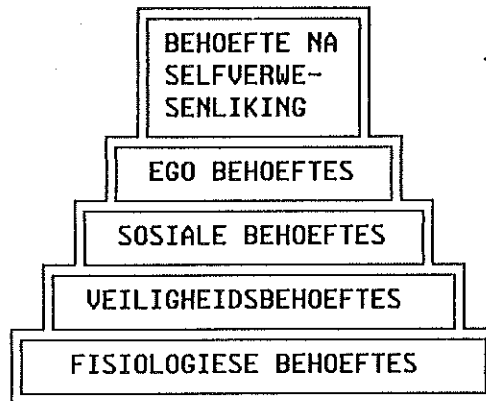
- Alhoewel bestuur 'n meer gematigde houding teenoor werknemers inneem as twee of drie dekades gelede, kan die aannames van Teorie X nie geïgnoreer word nie en vorm dit nog 'n integrale deel van sommige bestuurders se bestuursbeginsels. Hierdie beginsels is veral meer opvallend by "bloukraag" werkers en arbeids-intensiewe ondernemings soos byvoorbeeld produksielyste (Wilkinson 1986:25).
- Die aannames van Teorie Y bied ruimte aan individue om in hulle werk te vorder en te ontwikkel. Hierdie beginsels sal dus meer van toepassing wees in ongestruktureerde werksituasies waar individue op hulle self aangewese is of self besluite moet neem, byvoorbeeld wetenskaplikes.

Die vraag wat egter gevra kan word is nie watter van Teorie X of -Y aanvaarbaar of korrek is nie, maar wel: watter benadering is vir die spesifieke onderneming die gunstigste om sy doelwitte te bereik as die gegewe taak en beskikbare werkers in gedagte gehou word?

2.4.3 MASLOW SE TEORIE VAN BEHOEFTE

Vroeë pogings om menslike dryfvere en instinkte te kategoriseer, het oorweldigende kritiek uitgelok. Om die dinamika van motivering beter te omskryf en verstaan het Abraham H Maslow (1943) 'n sistematiese lys van behoeftes saamgestel wat hy in rangorde gekategoriseer het, vanaf die mees basiese behoeftes naamlik fisiologiese behoeftes tot en met selfaktualisering (Williams 1986:90). Hierdie behoeftes word skematies as volg voorgestel (Fig 8):

FIG 8: MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE



Bron: (Aangepas uit IPB Joernaal Junie 1988: Fact Sheet 171).

Die belangrikste teoretiese aspekte waarop Maslow sy hiërargie van behoeftes grond is onder andere die volgende:

- Enige teorie oor motivering moet die individu as 'n geïntegreerde geheel betrek en moet ingestel wees op sy einddoel eerder as die metode om dit te bereik (Maslow 1954:63).
- Menslike behoeftes rangskik hulself in 'n hiërargie van voorrange met ander woorde die bevrediging van die sterkste behoefte lei tot die ontstaan van 'n volgende behoefte, wat dus daarop neerkom dat 'n mens voortdurend in 'n staat van gemotiveerdheid verkeer.
- Maslow (1954:69) stel dat die mens byna nooit 'n staat van volkome tevredenheid bereik nie, behalwe vir kort periodes. Sodra een behoefte bevredig is, ontstaan 'n nuwe onbevredigde behoefte.

Volgens Maslow word 'n behoefte beskou as 'n motiveerder op dieselfde wyse as wat dors 'n behoefte aan water is, deurdat die afwesigheid daarvan by die mens 'n "ongelukkigheid" teweegbring. 'n Ander belangrike eienskap van 'n behoefte is dat dit iets is wat nie op die bepaalde stadium by die een wat dit begeer, aanwesig is nie.

Alhoewel Maslow se teorie aanvanklik slegs deur kliniese sielkundiges aangehang was, het dit 'n al groter wordende rol in die bedryf begin speel, hoofsaaklik as gevolg van die belangrike plek wat motivering in die hedendaagse werksituasie inneem. Waar sy teoretiese model dus eers rondom dié verband tussen motivering en persoonlikheid gesentreer het, het hy later al meer aandag aan werkers se motiveringsprobleme in hul werksituasie gegee. Hiermee het hy dan ook die belangrikheid van goeie bestuur vir 'n gelukkige werkerskorps aangetoon.

Om egter Maslow se teorie ten volle te begryp is dit belangrik om in meer besonderhede op die vyf behoeftes in hulle hiërargiese volgorde te let.

2.4.3.1 FISIOLOGIESE BEHOEFTE

Dit is die mees basiese behoefte in Maslow se hiërargie en sluit onder andere behoeftes soos honger, dors, die geslagsdrang, beskutting en slaap in. Indien hierdie behoeftes by die mens ontbreek, sal hy nie aandag aan ander behoeftes hoër op in die hiërargie skenk, tensy die mees basiese behoeftes gedeeltelik of ten volle bevredig is nie. "It is quite true that man lives by bread alone - when there is no bread" (Maslow 1954:83). Die fisiologiese behoeftes verkeer en funksioneer dus binne die individu volgens die beginsel van homeostase, deurdat hy by 'n verlies of tekort

aan bevrediging van hierdie behoeftes, sal neig om dit te bevredig ten einde weer na 'n mate van balans terug te keer. Dit sluit dan ook nou aan by die primêre dryfveer soos vroeër in die Dryfveerteorie bespreek.

Die bevrediging van die basiese behoeftes dien egter as grondslag vir die bevrediging van ander behoeftes hoër op in die hiërargie. Volgens Maslow is die ontwikkeling in die Eerste Wêreld lande van so 'n aard dat hierdie behoeftes grootliks bevredig word en gedrag weinig sal beïnvloed.

Wat word dan van hierdie behoefte as daar volop brood is? Die mens sal poog om ander behoeftes hoër op in die hiërargie te bevredig. Hierdie behoeftes oorheers dan weer die individu se gedrag en denke. Bevrediging van hierdie behoeftes sal tot gevolg hê dat die proses homself herhaal, al hoe hoër op in die hiërargie. 'n Feit wat egter dikwels deur samestellers van motiveeringsteorieë oor die hoof gesien word, is dat 'n bevredigde behoefte nie langer meer 'n dryfveer is nie (Robbins 1982:278).

'n Ander belangrike beginsel van Maslow se teorie van behoeftes is dat elke behoefte nie in 'n aparte kompartement gesien moet word nie. Dit is dus nie vir 'n persoon nodig om eers die een behoefte volkome te bevredig alvorens 'n volgende ontstaan nie (Van Niekerk 1987:152).

Maslow druk die individu se behoeftes eerder uit in persentasies en hierdie persentasies neem slegs af namate hy in die hiërargie op beweeg. "As for the concept of emergence of a new need after satisfaction of the prepotent need, this emergence is not a sudden, solitary phenomenon, but rather a gradual emergence by slow degrees from nothingness" (Maslow 1954:54).

2.4.3.2 VEILIGHEIDSBEHOEFTE

Sodra fisiologiese behoeftes redelik of ten volle bevredig is, streef die individu daarna om die volgende behoefte hoër op in die hiërargie, naamlik veiligheidsbehoefte te bevredig. Afhangende van die omstandighede kan die bevrediging van hierdie behoefte totaal oorheersend wees; dit is veral opmerklik by kinders (Plunkett 1983:287). By die gesonde volwassene in die hedendaagse Westerse samelewing van welvaart en voorspoed, is hierdie behoefte egter grootliks bevredig. Omstandighede soos rampe, oorloë en vloedde kan egter tot gevolg hê dat hierdie behoefte weer sterk na vore tree as 'n motiveerder.

Sekere voorbeelde van sekuriteitsbehoefte is onder andere die volgende:

- Mediese voorsorg
- Pensioen
- Werksekerheid
- Versekering
- Beleggings
- Stabiliteit; en
- Geregtigheid

In die werksituasie kan onregverdige en subjektiewe bestuurspraktyke soos onder andere dreigende afdankings en onregverdige begunstiging 'n gevoel van onsekerheid meebring wat dan weer 'n behoefte na sekuriteit beklemtoon (Rue 1983:267).

2.4.3.3 SOSIALE BEHOEFTE

Sodra die fisiologiese en veiligheidsbehoefte tot 'n groot mate bevredig is, neem die behoefte om tot 'n groep te behoort en vriendskappe te sluit in belangrikheid toe. Volgens Maslow sal die individu nou hunker na ander se teenwoordigheid en die ontstaan van liefdevolle verhoudings met sy medemens. Hy wil dus nou deel van 'n groep wees en sal met hewige intensiteit daarna streef om hierdie behoefte te bevredig (Sloane 1983:30).

Dit is belangrik om daarop te let dat ons by sosiale behoefte 'n onderskeid moet maak tussen die meer "passiewe" en afhanklike behoeftes naamlik om liefde te ontvang, om te behoort tot en aanvaar te word deur, en die meer aktiewe en onafhanklike behoeftes naamlik om goed te wees vir iemand, om te help en om 'n verantwoordelike en meelewende lid van die gemeenskap te wees.

Maslow (1968:42) verwys na sosiale behoeftes as "the love and belongingness need". By die behoefte aan liefde onderskei hy dan tussen die aktiewe liefde ("being loved") en passiewe liefde ("deficiency love").

2.4.3.4 ERKENNINGSBEHOEFTE

Die erkenningsbehoefte is, sodra die sosiale behoefte voldoende bevredig is, volgende in die behoeftehiërargie om bevredig te word. Volgens Maslow het elke individu, met die uitsondering van 'n paar patologiese gevalle, die behoefte na aansien en waardering of agting van ander. Soos met die sosiale behoeftes die geval was, verdeel Maslow hierdie behoefte ook in twee kategorieë naamlik:

- i) Behoeftes wat met 'n individu se eiewaarde verband hou wat insluit die behoefte van krag, kennis, onafhanklikheid, selfvertroue en prestasie; en
- ii) Behoefte aan status, erkenning, 'n goeie reputasie, waardering, roem en aansien wat slegs verkry word deur die gedrag of houding van ander mense.

Dit is belangrik om daarop te let dat in die bevrediging van alle behoeftes wat tot dusver bespreek is, die individu van faktore buite homself afhanklik is. Hierdie behoeftes moet dus deur ander mense of faktore bevredig word en Maslow verwys daarna as die "deficiency needs".

Aan die ander kant is daar die behoefte wat uitsluitlik bevredig kan word vanuit die individu self waarna verwys word as die behoefte na selfverwesenliking.

2.4.3.5 BEHOEFTE AAN SELFVERWESENLIKING

In sy strewe na selfverwesenliking beweeg die individu al meer na die vlak waar hy sy eie potensiaal ten volle kan uitleef, kreatiwiteit op die hoogste vlak beleef word en selfontwikkeling ten volle plaasvind. Maslow (1954:92) sien selfverwesenliking as "the desire to become more and more what one is, to become everything that one is capable of becoming".

Aangesien daar nie veel oor selfverwesenliking bekend is nie en die beskrywing daarvan so moeilik is, is dit miskien raadsaam om te gaan kyk na 'n aantal eienskappe wat Maslow aan selfverwesenliking toedig.

- i) Selfverwesenliking behels om ten volle te ervaar sonder enige selfbewustheid. Voortspruitend hieruit voel Maslow dat jonger mense en addole-sente veral, te selfbewus is om selfaktualisasie ten volle te kan beleef.
- ii) Selfverwesenliking is nie 'n doel op sigself nie, maar impliseer groei en is daarom ook 'n volge-houe en deurlopende proses.
- iii) 'n Belangrike wegspringplek vir selfverwesenli-king is die aanvaarding van verantwoordelikheid en selfkennis.
- iv) Verder vereis selfverwesenliking die verwydering van 'n individu se skanse wat 'n gevoelige proses kan wees, aangesien skanse dien om dit wat die mens seermaak te beskerm.

Maslow sien verder mense wat strewe na selfver-wesenliking of "selfaktualiseerders" as mense met 'n groter begrip van realiteit. Saam hiermee het hulle 'n groter aanvaarding van die self, van ander en die natuur (Maslow 1968:189-214).

Nieteenstaande hierdie siening voel hulle tog skuldig oor luiheid, jaloesie en ander tekortkominge van hulle vriendekring of kultuurgroep.

Dit is interessant dat die meeste van Maslow se siens-wyse oor motivering juis gerig was op die studie van motivering en selfaktualiseerders. Hierdie motivering het hy "meta motivering" genoem. Belangrike eienskappe hiervan is onder andere die volgende:

- i) Selfaktualiseerders word deur ander behoeftes as bloot die (laer orde) behoeftes gemotiveer.
- ii) Alle selfaktualiseerders is tot 'n saak of 'n ideaal verbind. Die besondere vorm wat dit aanneem kan van persoon tot persoon verskil. By die een kan dit uitgeleef word deur moederlikheid, by 'n ander deur kreatiwiteit en by 'n volgende een weer deur gespierdheid.
- iii) "Ek moet" is so natuurlik soos "ek wil". Dit werk gevoelens van hulpeloosheid, afhanklikheid en nutteloosheid teen.
- iv) Selfaktualiseerders se werk is hulle ontspanning en hulle ontspanning is hulle werk. Deur sy werk goed te doen het dit vir die persoon baie intrinsieke waarde.

Wat selfverwesenliking werklik is, word die beste deur Maslow self beskryf: "A musician must make music, an artist must paint, a poet must write, if he is to be ultimately happy. What a man can be, he MUST be. This need we call self actualization (Alvesson 1987:76).

2.4.3.6 IMPLIKASIES VAN DIE TEORIE VIR WERKSMOTIVERING

Die implikasies van die hiërargie van behoeftes vir werksmotivering is dat die onderneming 'n klimaat om die behoeftes van elke betrokke individu te bevredig moet skep. Bestuurders moet daarvan bewus wees dat behoeftebevrediging die resultaat van prestasie is en slegs verkry kan word deur inspanning. Werkers word dus gemotiveer deurdat hulle sekere behoeftes het. Deur middel van ervaring en kommunikasie met die werk-

nemers, word die bestuur van hulle behoeftes bewus gemaak en moet daar in die organisasiebeleid voorsiening gemaak word vir die bevrediging van hierdie behoeftes.

Dieselfde individu se behoeftes kan egter ook verander na gelang van sy omstandighede. Die jong getroude man kan 'n baie groter behoefte aan geld en sekuriteit hê, terwyl die persoon wat reeds die toppunt van sy loopbaan bereik het en sy kinders reeds almal getroud is, 'n groter behoefte kan hê aan meer vrye tyd, of om betrokke te wees in gemeenskapsake. Skrywer is van mening dat die grootste waarde van die teorie vir bestuur daarin lê dat hy moet bepaal op watter vlak van behoeftebevrediging die werker is en dan daarvolgens optree. Ten einde die model ten volle te benut is dit noodsaaklik om saam met die werker 'n strategie te beplan sodat hy gemotiveer kan word om tot 'n volgende behoeftevlak te beweeg.

Dit is belangrik om daarop te let dat die individu altyd daarna streef om op te beweeg in die hiërargie van behoeftes. Om te selfaktualiseer beteken vir die individu die ontwikkeling en bereiking van sy volle potensiaal (Alvesson 1987:77).

In sy werkomgewing moet hy dus gestimuleer word deur, en blootgestel word aan die tipe werk wat vir hom 'n uitdaging bied. Dit het tot gevolg dat daar 'n interaksie tussen die individu en sy werk is, wat gedurig verander en daartoe bydra dat hy nie stagneer en dus ongelukkig raak in sy werk nie.

2.4.4 DIE MOTIVERINGSHIGIËNETEORIE VAN HERZBERG

Herzberg (1959) se tweefaktor-teorie oor werksmotivering kan met groot sekerheid beskryf word as een van die mees insiggewende teorieë in die verklaring van werksverhoudings en behoeftes (Barnard 1979:54). 'n Bewys hiervan is die groot aantal navorsingsprojekte wat reeds uitgevoer is en die praktiese toepassing van die teoretiese beginsels in baie lande en maatskappye.

Geskoei op die teorieë van Maslow en Mc Gregor het Herzberg studies by verskeie ondernemings in Pitzburg onderneem waarin hoofsaaklik klem gelê is op die ingenieurs- en rekenmeestersberoep.

In sy ondersoeke het hy gebruik gemaak van die kritiese-insidentmetode. Werkers is versoek om te vertel van gebeure in die werk wat hulle gelukkig en gebeure wat hulle ongelukkig gestem het, asook die invloed wat hierdie gevoel op werksdoeltreffendheid gehad het. Die vrae was so geformuleer dat inligting ook verkry is oor die faktore wat gelei het tot die persoon se houdinge en die uitwerking wat hierdie houdinge op sy gedrag gehad het (Rue 1983:274).

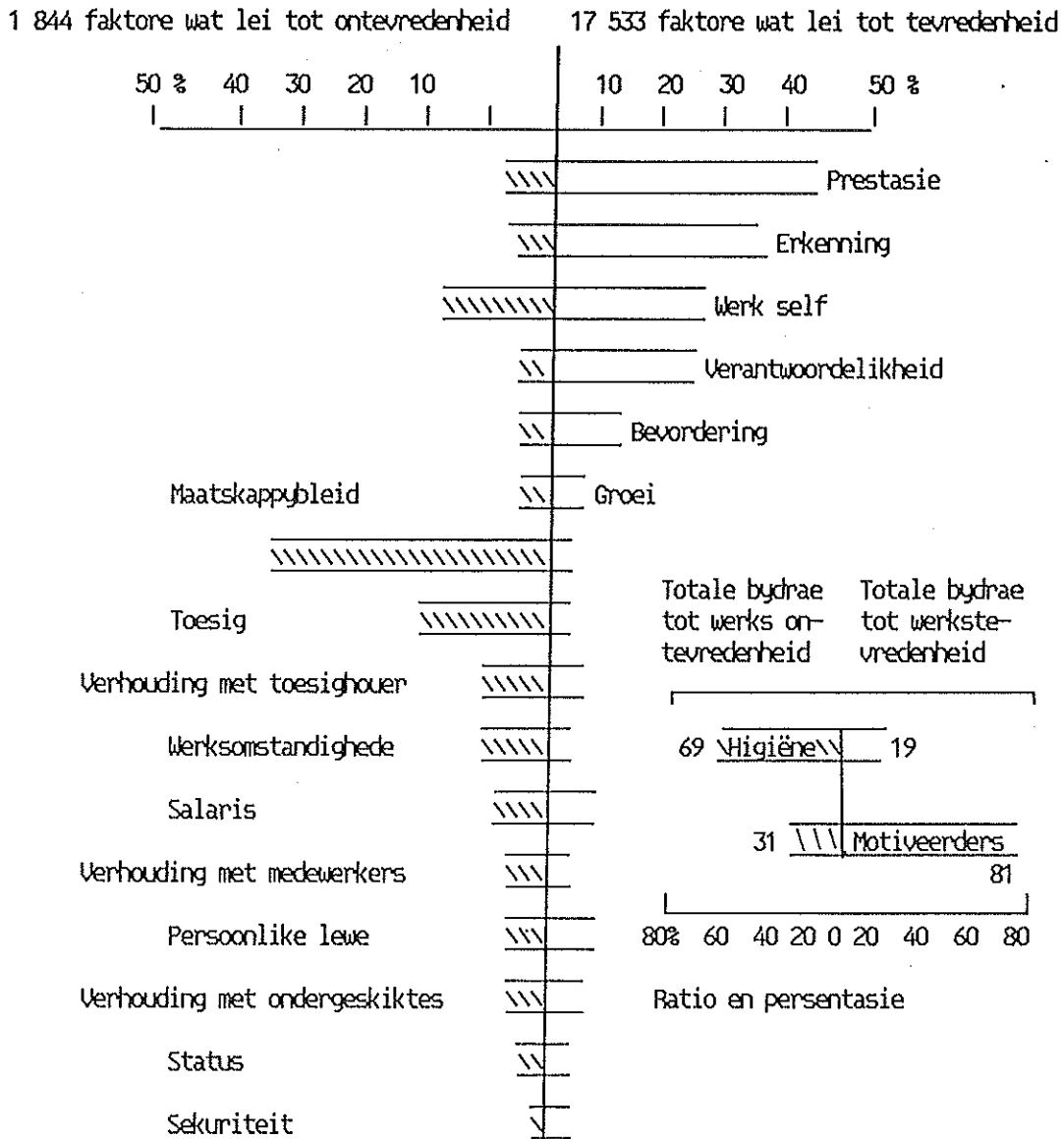
Uit hierdie gegewens het hy tot die gevolgtrekking gekom dat wanneer persone hulle werk goed doen hulle ook ingenome daarvoor gevoel het. Dus was dit eerder 'n groter bedrewenheid in sy dagtaak wat 'n werker tevrede maak as byvoorbeeld werksomstandighede en 'n groot salaris. Aan die ander kant het eksterne faktore soos byvoorbeeld gebrekkige arbeidpraktyke 'n groot rol by ontevredeheid van die werker gespeel (Fig 9). Hierdie bevindinge het Herzberg tot die gevolgtrekking laat kom dat mense se gedrag deur twee verskillende kategorieë van behoeftes beïnvloed word, naamlik:

- i) Higiënefaktore; en
- ii) Motiveringsfaktore

Kritici plaas Herzberg se ondervragingsmetode egter onder die vergrootglas. Deur van hierdie metodiek gebruik te maak kon hy nie die werklike onderskeid tussen tevredenheid en ontevredenheid bewys nie (Lawler 1973:73). Selfs voorstanders van die teorie erken dat sekere faktore gelyktydig tot tevredenheid en ontevredenheid aanleiding kan gee. Hiervan is geld 'n baie goeie voorbeeld, veral met die indeling daarvan onder higiëne-faktore by laer vlakke (Barnard 1971:254).

Verder speel die gemoedstoestand van die respondent ook 'n belangrike rol by die beantwoording van die vrae. So sal hy homself krediteer as dinge reg verloop en aan die omgewing die skuld gee indien hy misluk (Barnard 1979:70). Mense wat sterk emosioneel ingestel is, sal ook 'n ophef van sekere dinge maak terwyl dit by ander mense ongesiens verbygaan. Langtermyn opeenvolging van gebeure is geneig om 'n meer positiewe gevoel by die individu te ontwikkel, terwyl dinge wat kort tevore gebeur het meer sal neig om van 'n negatiewe gevoel vergesel te wees. Ten spyte van die kriteik, kan Herzberg se teorie nog steeds as 'n bakermat in werksmotivering beskou word.

FIG 9: VERGELYKING VAN HERZBERG SE MOTIVERINGSHIGIËNEFAKTORE WAT WILSHANDELINGE BEÏNVLOED



Bron: Herzberg, (1987:112)

2.4.4.1 HIGIËNEFAKTORE

Herzberg sien hierdie faktore nie as 'n integrale deel van die werk self nie, maar dit speel wel 'n belangrike rol by die omstandighede waarin die werker sy werk verrig. In hierdie verband kan daar dan na die omgewingsomstandighede wat werksprestasie beïnvloed verwys word as "higiënefaktore". Higiënefaktore lei opsigself nie tot motivering nie, maar verhoed net dat werkers ongemotiveerd raak (Plunkett 1983:289). Dit kan met 'n operasiesaal vergelyk word waar die grootste mate van higiëne en sterilisasie nie 'n pasiënt se beenbreuk sal regmaak nie, maar slegs sal verhoed dat infeksie intree. Voorbeelde van higiënefaktore is onder andere die volgende:

- Gesonde maatskappybeleid en administrasie;
- Regverdige toesighouding;
- Werksekuriteit;
- Sosiale omgewing wat interpersoonlike verhoudings met kollegas, meerderes en ondergeskiktes insluit;
- Fisiese omgewing;
- Salaris; en
- Status

Alhoewel higiënefaktore te alle tye 'n rol in die werker se werksprestasie speel, het dit egter 'n groter invloed by laer vlak werk met meer herhaling en groter standaardisasie. Op 'n professionele vlak het motiverders of hoër-orde faktore weer 'n groter invloed op werksprestasie (Wilkinson 1986:28).

2.4.4.2 MOTIVERINGSFAKTORE

Slegs wanneer die werker die higiënefaktore as redelik toereikend ervaar, kan hy deur hierdie tweede kategorie faktore gemotiveer word. Motiveringsfaktore is onder andere die volgende:

- Groei en ontwikkeling (bevorderingsgeleentheid);
- Erkenning van bevoegdheid;
- Toenemende verantwoordelikheid;
- Uitdaging, interessantheid en betekenisvolheid van die werk self; en
- Geleenthede tot kreatiwiteit.

Volgens Herzberg lei werksverbreding waar meer take, maar min of meer op dieselfde vlak, by die werker se taakbeskrywing bygevoeg word nie tot motivering nie. Dit is belangrik om die beginsel van werksverryking, waar daar aanspraak op die werker se kreatiwiteit en verantwoordelikheid gemaak word sodat sy werk meer sinvol kan wees, toe te pas. Hiervolgens is Herzberg se motiveerders dan ook meer in ooreenstemming met Maslow se hoër-orde behoeftes (Van Wyk 1984:48).

By verdere ontleding het Herzberg tot die slotsom gekom dat Mc Gregor se Y-benadering, waar van die veronderstelling uitgegaan word dat werkers graag wil ontwikkel en verantwoordelikheid aanvaar, 'n natuurlike kweekplek vir die aanwending van motivering is. Daar is egter nie so 'n groot verband tussen die X-benadering en higiënefaktore nie. Die X-benadering vereis 'n volgehoue slawedrywer-aktivering, waar produktiwiteit afneem sodra aktivering staak. In hierdie opsig verwys

Herzberg na die KITA ("Kick in the ass") tegniek. Volgens hom het die tegniek van 'n totaal onaanvaarbare situasie naamlik "om ondergeskiktes fisies te aktiveer" ontwikkel tot die aktivering op 'n meer psigiese vlak - beide met dieselfde negatiewe gevolge (Herzberg 1987:109).

Waar negatiewe fisiese KITA neerkom daarop dat die werker in die verlede fisies gedryf was om doelwitte te bereik of resultate te behaal, is hierdie metode vandag totaal onaanvaarbaar. Gevolglik is die aanslag op die werker na sy innerlike verskuif en is negatiewe psigiese KITA ontwikkel, waar op die werker se gevoel gespeel word. Herzberg verwys hierna as "the worker bleeds silently" (Herzberg 1987:110). Aangesien dit weer eens net aktiverend en glad nie motiverend van aard is nie, word die meer subtile positiewe psigiese KITA algemeen aanvaar. Hierdie ontwerp is meer bekend as die "wortel en stok"-tegniek wat die werker weer eens slegs oor die korttermyn aktiveer. 'n Goeie voorbeeld hiervan is die bonusstelsel wat tot groter produktiwiteit lei, maar sodra dit gestaak word neem produksie weer af.

Alles in ag genome is dit dan duidelik dat higiëne-faktore eers besondere aandag moet geniet voordat motiveerders enigsins 'n positiewe gedragsverandering sal kan teweeg bring.

Aangesien higiënefaktore meer op die werksomgewing betrekking het en dit relatief maklik is om daaraan aandag te skenk, word hierdie faktore dikwels oorbe-klemtoon. Motiveerders wat meer betrekking op die werk self het word egter baie keer geïgnoreer of vermy.

Alhoewel Herzberg beweer dat sy teorie "universeel toepaslik" is word die veralgemening van sy teorie deur sommige navorsers bevestigteken (Biesheuvel 1984:33). Volgens navorsing wat deur Backer (1973) oor werkhoudinge van swartmense in die RSA gedoen is, dui sy bevindinge daarop dat hulle met hulle huidige ontwikkelingsvlak hoofsaaklik deur eksterne werksomstandighede gemotiveer word. Sy bevindinge word verder onderskryf deur Biesheuvel (1984:34).

Hoewel die teoretiese onderbou van Herzberg se teorie deur sommige teoretici betwyfel word, word dit steeds as een van die mees gesofistikeerde studies wat nog op die terrein van werksmotivering uitgevoer is, beskou. Indien die Herzberg-teorie egter deur bestuur geïmplementeer word, is hulle ook verplig om die individu se werk self vir hom meer uitdagend en bevredigend te ontwerp ten einde die beloning wat daarop volg 'n groter motiveringswaarde te gee. Dit is slegs moontlik deur die beginsel van werkverryking (Sloane 1983:31).

2.4.4.3 WERKVERRYKING

Werkverryking kan beskou word as 'n bestuurstrategie wat aangewend word om werksdoeltreffendheid en werks-tevredenheid te bevorder (Du Brin 1981:36). Dit word gedoen deur 'n pos of taak so te ontwerp dat die werknemer genoegsame geleentheid kry om in sy werk te kan presteer. Ook dat hy vir sy goeie werk erkenning kry, dat daar vir hom meer uitdagings en verantwoordelikhede bestaan sowel as 'n geleentheid vir groei en ontwikkeling geskep word. Dit is dus 'n poging tot positiewe geleenthede en aanmoediging en versterking van individuele pogings (Backer 1978:64).

Deur middel van werkverryking word daar take by die individu se werkslading gevoeg wat 'n sinvolle deel van sy bestaande werksveld dek (Herzberg 1987:114). Hierdie take moet nie slegs 'n "horisontale" taakvermeerdering wees nie, maar moet ook aan hom die geleentheid bied om meer verantwoordelikheid vir sy eie werk te aanvaar, kreatiwiteit aan die dag te lê en gereelde direkte terugvoering vanaf sy meerderes te ontvang (Dessler 1983:134). Indien daar by werkverryking aan al hierdie beginsels aandag gegee word, sal motiveerders soos verantwoordelikheid, erkenning, groei en prestasie outomaties aangespreek word (Barnard 1979:64).

2.4.4.4 IMPLIKASIES VAN DIE TEORIE VIR WERKSMOTIVERING

In sy verklaring van werksmotivering het Herzberg 'n bestuurstrategie opgestel waarvolgens die werker as mens beter verstaan kan word. Deur aandag te skenk aan higiënefaktore, sonder om motiveerders te verwaarloos, het bestuur 'n handige bestuursinstrument om hulle hand te sterk.

Werkers wat ongelukkig is oor hulle werksomgewing, maatskappy beleid, toesighouers, vergoeding ensovoorts sal gelukkig en gemotiveerd wees sodra bestuur aandag aan hulle ongelukkigheid gee en dit oplos. Werkverryking is 'n baie belangrike instrument wat met sukses deur bestuurders gebruik kan word. In 'n ondersoek deur Backer (1977) wat op kragsaagoperateurs in Suid-Afrika uitgevoer is, is onder andere die volgende gevind: Werkers wat vir 'n geruime tyd in verrykte omstandighede gewerk het is trots op hulle werk, vind die werk uitdagend en voel hulle is die geleentheid gebied om te kan groei en ontwikkel (Backer 1978:74). Hierdeur het hulle houding teenoor die organisasie vanaf

negatief na positief verander, arbeidsomset het afge-
neem en hulle het hulleself baie meer geïdentifiseer
met die organisasie.

Indien higiënefaktore bevredigend in die organisasie
toegepas word, kan bestuur die werkers met groter
sukses motiveer. Deur motivering te beklemtoon sal
ondergeskiktes:

- Eerder verantwoordelikheid vir eie werk wil aan-
vaar;
- Presteer sonder streng kontrole; en
- Kreatiwiteit in hulle werk inbou eerder as om elke
dag dieselfde roetine-werk te doen.

Dit is dus belangrik om daarop te let dat die werklike
motiveerders op die werk self van toepassing is en nie
elders gesoek moet word nie (Nelson 1987:8).

Indien aandag aan die werkers se behoeftes gegee word
en dit aangespreek word, sal die behoeftes van die
organisasie terselfdertyd bevredig word (Koontz 1986:
485).

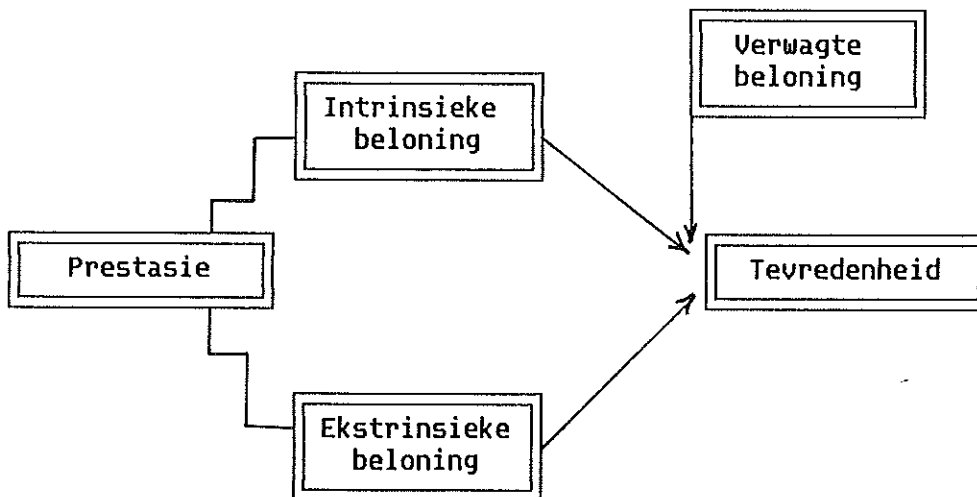
2.4.5 DIE PRESTASIE-TEURENHEIDSTEORIE VAN LAWLER EN PORTER

Werkstevredenheid van werknemers is een van die belangrikste
aspekte wat die sukses van 'n onderneming kan bepaal. Vandaar
die feit dat daar veral in die dertiger en veertiger jare baie
navorsing gedoen is oor faktore wat werkstevredenheid beïn-
vloed. Van die mees klassieke werke was Roethlisberger en
Dickson se "Management and the Worker" (1939) en Hoppock se
"Job Satisfaction" (1935). Beide hierdie werke het verwys na
die sterk gevoel van werkstevredenheid en -ontevredenheid wat

werkers teenoor hulle werk ervaar het, sowel as die invloed daarvan op produktiwiteit (Lawler 1971:205). Die belangrike vraag waaraan weinig aandag geskenk is, was waarom werkstevredenheid tot hoër prestasie lei (Barnard 1974:72). Een van die grootste dilemmas ten opsigte van die verband tussen tevredenheid en prestasie word deur Lawler en Porter as die volgende gesien: gestel werkstevredenheid lei tot hoër prestasie is dit duidelik dat ondernemings na 'n tevrede werkerskorps sal streef. Indien prestasie egter tevredenheid tot gevolg het, kan dit wees dat 'n hoë mate van tevredenheid nie altyd wenslik is nie (Lawler 1971:206).

Lawler en Porter (Lawler 1971:268) is van mening dat prestasie die mate van werknemerstevredenheid direk beïnvloed. Tevredenheid hang egter af van die beloning wat ontvang word en kan dit gesien word as die resultaat van prestasie.

FIG 10: DIE PRESTASIE-TEVREDENHEIDSMODEL VAN LAWLER & PORTER



Bron: Organ (in Barnard 1979:74)

In hulle teorie maak Lawler en Porter ook 'n onderskeid tussen ekstrinsieke- en intrinsieke belonings (Barnard 1979:74). Onder ekstrinsieke belonings word dié verstaan wat deur iemand anders beheer word byvoorbeeld bevordering, sekuriteit en vergoeding (Beach 1985:438). Die verband tussen tevredenheid en prestasie by ekstrinsieke belonings is swak, aangesien die werknemer nie altyd die belonings aan prestasie kan koppel nie.

Intrinsieke belonings vir goeie prestasie word deur die werknemer aan homself toegeken en sluit onder andere 'n gevoel van groei en selfverwesenliking in. Hierdie belonings het 'n groter verband met prestasie en behoort werknemertevredenheid hier hoër met prestasie te korreleer as by enige ander tipe beloning (Lawler 1971:269).

Dit is egter belangrik om daarop te let dat hierdie teorie aandui dat ekstrinsieke en intrinsieke belonings nie direk verband hou met werksprestasie nie, aangesien dit in 'n mate verband hou met dit wat die persoon in die vorm van belonings vermag het op grond van sy werksprestasie (Barnard 1979:75).

2.4.5.1 IMPLIKASIES VAN DIE TEORIE VIR WERKSMOTIVERING

Dit is vir enige onderneming van uiterste belang dat daar 'n sterk tevredenheidsprestasie verhouding deur die werknemers ervaar word. Oop kommunikasie kanale van wat vir die werknemers belangrik is in terme van verwagte belonings en volkome eerlikheid van die bestuur se kant vir 'n regverdige vergoedings- en bevorderingsbeleid dra by tot 'n meer gelukkige werkerskorps.

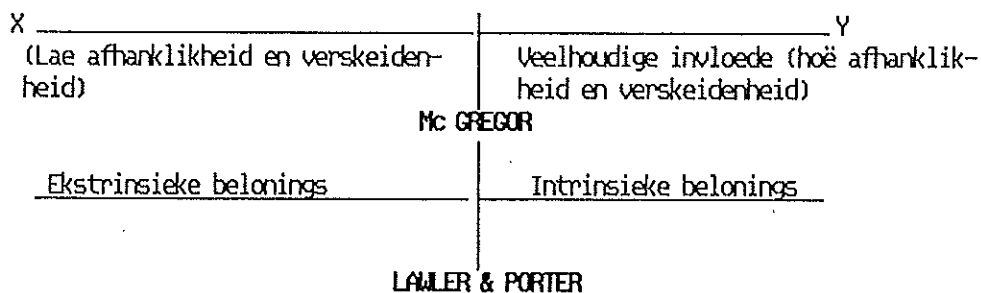
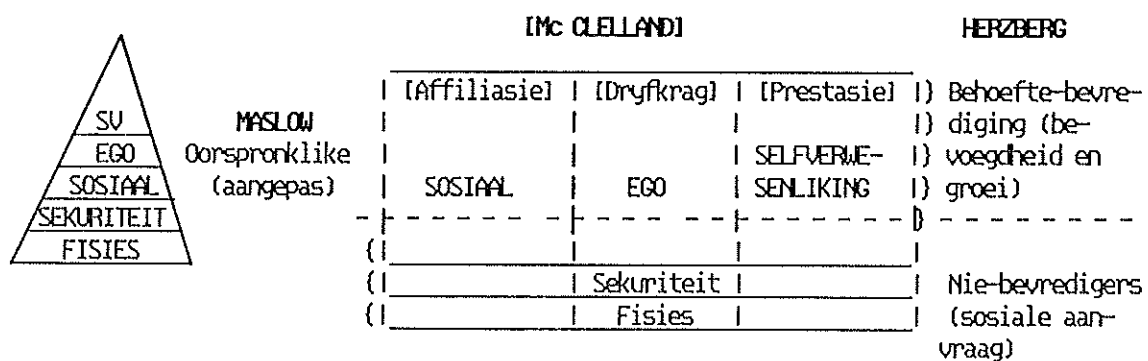
Die bestuur moet egter daarteen waak om nie net aandag aan of ekstrinsieke- of intrinsieke belonings te gee nie, maar is die skenk van deurlopende aandag aan beide tipe belonings, noodsaaklik.

2.4.6 'n GEÏNTEGREERDE MODEL VAN INHOUDSTEORIEË

Daar is 'n ooreenkoms tussen Maslow se laer-orde behoeftes en die higiënefaktore van Herzberg. Hierdie faktore is ook baie prominent in "Teorie X" van Mc Gregor en die ekstrinsieke belonings van Lawler & Porter.

Netso stem Maslow se hoër-orde behoeftes baie ooreen met Herzberg se motiveerders en Mc Gregor se "Teorie Y". Mc Clelland se behoeftes aan affiliasie, mag en prestasie toon eweneens 'n ooreenkoms met Maslow se drie hoër-orde behoeftes en Lawler & Porter se intrinsieke belonings (Fig 11).

FIG 11: GEÏNTEGREERDE INHOUDSTEORIE-MODEL



Bron: Wilkinson, (1986:27).

Organisasies in die hedendaagse samelewing word al meer kompleks, vlakke van opleiding en verspreiding van mense se agtergrond verskil ook al hoe meer. 'n Toenemende aantal persone sien hulself as professionele lui in eie reg wat afhanklik is van ander ter bereiking van organisasiedoelwitte. Dit het tot gevolg dat die middellyn tussen Teorie X en Y na regs en die stippellyn tussen Herzberg se higiëne en motiveerders opwaarts sal beweeg.

Ter illustrasie van die gebruik van die geïntegreerde model kan die volgende voorbeeld gebruik word:

In die hedendaagse organisasiestruktuur is die bestuurder baie aangewese op sy sekretaresse. Dit is egter so dat daar 'n groot verskil in hulle onderskeie vlakke van opleiding en ondervinding kan wees. Die mate van verstandhouding en samewerking tussen die twee kan egter verbeter indien die bestuurder van die "Teorie Y"-beginsel gebruik maak. Hy kan verder die sekretaresse se werk verryk deur aan haar groter verantwoordelikheid, deelname en geleentheid tot groei in haar pos te gee.

Dit sal groter wedersydse respek, kleiner statusverskille en doeltreffender identifisering van sekretaresse se doelwitte met dié van haar bestuurder tot gevolg hê. Hierdeur sal sy ook baie meer effektief in haar werk wees. Sou die bestuurder egter sy sekretaresse net as 'n verlengstuk van die woordverwerker sien en haar volgens die "Teorie X"-beginsel benader, sou haar motivering, prestasie en werksbevreëdiging 'n laagtepunt bereik het.

Geen enkele model is dus absoluut nie, maar die bestuur moet bewus wees van die interafhanklikheid van die modelle ten einde ondergeskiktes optimaal te kan motiveer. Slegs dan sal organisasiedoelwitte bereik kan word en sal dit ook vir die ondergeskiktes in die organisasie 'n strewe wees en bly om lede van so 'n wenspan te wees.

2.5 PROSESTEORIEË

Die prosesteorieë beklemtoon die "hoe" en die "wat by motivering. Dit is hier belangrik om te weet wat die individu se doelwitte is en hoe hy daardeur gemotiveer kan word. Die verwagtingsgedagte lê ten grondslag van die prosesteorieë van motivering. Verwagting dui op dit wat die persoon dink die gevolge van sekere gedrag sal wees. As die persoon byvoorbeeld redeneer dat deur klante vriendelik te help hy die goedkeuring van sy meerderes gaan wegdra, maar deur onvriendelik te wees hy homself hulle gramskap op die hals sal haal, sal hy gemotiveer wees om vriendelik met die klante te wees. As hy egter aan die ander kant daarvan bewus word dat hy geen persoonlike voordeel uit sy vriendelikheid kan trek nie, sal hy moontlik nie verder gemotiveer wees om daarmee voort te gaan nie.

'n Verdere determinant van motivering is die valensie of krag (dryfveer) wat dui op die voorkeur wat die individu vir 'n spesifieke resultaat het. As 'n individu byvoorbeeld bevordering verwag nadat hy 'n sekere doelwit bereik het en die bevordering sou vir hom baie belangrik wees, sal hy gemotiveer wees om die doelwit te bereik.

Die belangrikste studie ten opsigte van die prosesteorieë was die werk van Uroom met sy valensie-verwagtingsmodel.

2.5.1 UROOM SE VALENSIE-VERWAGTINGSMODEL

Die eerste belangrike verskyning van die verwagtingsteorie in die bedryfsielkundige literatuur het in 1964 in die werk "Work and Motivation" van Vic Uroom verskyn. Geskoei op vroeë studies van Georgopoulos, Makaney en Jones (1957) het Uroom deur middel van 'n verwagtingsmodel die individu se voorkeur ten opsigte van beroepskeuse, werksinset en werkstevredenheid verklaar (Feather 1982:293).

Alhoewel daar sedert 1964 baie navorsing gedoen is, is daar nogtans onsekerheid oor die geldigheid van die teorie. Dit kan hoofsaaklik daaraan toegeskryf word dat, soos met so baie navorsing in werknemersmotivering, daar sekere gebreke is wat baie moeilik uitgeskakel kan word.

Een van die probleme waarmee Vroom te doen gehad het was om tussen 'n handeling en 'n resultaat te onderskei. Vroom (1967:19) sien die onderskeid tussen 'n handeling en resultaat nie as absoluut nie, maar dat 'n handeling dikwels gemeet kan word aan die spesifieke resultaat wat daaruit voortvloei.

Volgens Vroom se "Valence instrumentality - expectancy Theory" (VIE) word die individu se gedrag bepaal deur 'n voortdurende bewuste keuse tussen alternatiewe. Hierdie keuses hou verder verband met interne psigologiese prosesse en die invloed van 'n individu se eie waarnemings en sieninge. Pinder (1984:133) sien dit soos volg: "the choices made by a person among alternative causes of action are lawfully related to psychological events occurring contemporaneously with the behaviour". Die doel van keuse uitoefening lê daarin dat die individu sover moontlik plesier sal najaag en pyn vermy (volgens Hedonisme reeds vroeër bespreek).

Om Vroom se "VIE" teorie die beste te verstaan, is dit nodig om eerstens te let op die drie hoekstene waarop die teorie gebaseer is, naamlik: die valensie, die konsep van instrumenta-liteit of medewerking en die konsep van verwagting.

2.5.1.1 DIE VALENSIE KONSEP

Volgens die "VIE" teorie het mense sekere voorkeure ten opsigte van verwagtinge wat hulle koester.

Vroom maak van die konsep "valensie" gebruik om te verwys na die sterkte van 'n individu se begeerte tot 'n spesifieke resultaat, waar 'n resultaat hier wys na enigiets wat vir die individu belangrik is (Plunkett 1983:294).

In die formulevorm lyk die valensie-konsep soos volg:

$$V_j = f \left[\sum_{K=1}^n V_k \times I_{jk} \right] \quad (j = 1--n)$$

Waar V_j = die Valensie van uitkoms j

I_{jk} = instrumentaliteit van die kenprosesse

($-1 \leq I_{jk} \leq 1$) van uitkoms j vir bereiking van uitkoms k

'n Resultaat se valensie kan positief, neutraal of negatief wees (Deci 1985:216).

'n Resultaat se valensie is positief wanneer die individu daarna streef om iets te bereik eerder as om dit nie te bereik nie, byvoorbeeld 'n bevordering. Indien die resultaat se valensie negatief is, beteken dit dat die individu nie meer ingestel is op die bereiking van 'n doelwit wat hy vroeër vir homself daargestel het nie. Hy sal selfs so 'n resultaat sover moontlik probeer vermy. 'n Resultaat met 'n neutrale valensie impliseer dat die individu heeltemal onverskillig staan teenoor die bereiking al dan nie van die resultaat.

Die belangrikste eienskap van 'n individu se valensie in werkverband is dat dit op die VERWAGTE resultaat, eerder as die WERKLIKE waarde van die resultaat wat verkry word, dui. Byvoorbeeld 'n persoon kan bang wees (verwagting) om by sy werk afgedank te word (negatiewe valensie). Later word hy moontlik werklik afgedank en

kom hy agter dat hy by 'n nuwe werk baie minder stress ervaar, sy gesondheid beter is en hy 'n baie gelukkiger persoon as voor sy afdanking is. Dus was dit vir hom 'n negatiewe valensie om afgedank te word, maar het dit vir hom uiteindelik baie meer positiewe waarde ingehou.

Vir die werkgewer is die konsep van valensie eweneens baie belangrik in sover dit die werksmotivering van werknemers aangaan. Volgens Vroom se teorie is die werksinset van 'n werker in vergelyking met sy prestasie baie belangrik. Net so is ook die werker se siening dat sy prestasie verband hou met ander direkte en indirekte belonings of resultate. Dus kan valensie in werksverband gesien word as die verwagte vlak van tevredenheid en/of ontevredenheid wat die werker in werkverwante resultate ervaar.

2.5.1.2 DIE KONSEP VAN INSTRUMENTALITEIT

Soos reeds gesien, hou resultate 'n sekere mate van valensie vir die individu in. Dit is egter belangrik om te let op watter faktore hierdie valensie bepaal. Vir Vroom het 'n sekere prestasie 'n positiewe valensie indien dit lei tot bereiking van verwagte resultate, genoem tweede-vlak resultate, waar tweede-vlak resultate 'n menslike behoefte byvoorbeeld vriendskap, sekuriteit en respek vir ander is (Beach 1985:442). 'n Individu sal dus 'n hoë valensie plaas op werksprestasie indien hy van mening is dat die prestasie noodsaaklik (instrumenteel) is tot realisering van ander verwagte resultate byvoorbeeld 'n bevordering en/of as hy van mening is dat die prestasie NOODSAAKLIK is vir die vermyding van resultate wat hy graag wil voorkom, byvoorbeeld om ontslaan te word (Vroom 1964:15).

Vroom definieer dus die konsep van instrumentaliteit as die mate waarin 'n individu 'n bereikte resultaat ervaar as beginpunt tot die bereiking van volgende resultate (Feather 1982:294). Instrumentaliteit wissel van negatief, waar die persepsie bestaan dat die bereiking van 'n sekere resultaat nie realiseer in die bereiking van 'n volgende resultaat nie, tot positief waar die bereiking van 'n sekere resultaat aanleiding gee tot bereiking van 'n volgende resultaat (Vroom 1964:17).

Dit is dus vir 'n maatskappy belangrik dat sy beloningstelsel deur die werkers as 'n positiewe valensie ervaar word om enigsins resultate as 'n motiveerder te bereik.

Psy 1
x Psy 2

2.5.1.3 DIE KONSEP VAN VERWAGTING

Vroom (1964:17) definieer die konsep van verwagting as "die verwagting van 'n persoon ten opsigte van die waarskynlikheid dat 'n spesifieke handeling tot 'n sekere resultaat sal lei".

Ed

So sal 'n persoon wat 'n kaartjie in 'n lotery koop nie absoluut seker wees dat hy die prys gaan wen nie. Hy is egter bereid om 'n berekende risiko te loop deur 'n kaartjie te koop met die verwagting dat hy moontlik gelukkig sal wees om die prys te wen.

Volgens Vroom (1964:17) kan 'n individu se verwagting in reële terme wissel van neutraal (waar die persoon dink hy iets glad nie sal doen nie) tot positief (waar daar by die persoon geen twyfel bestaan dat hy wel resultate sal behaal nie).

In die werksituasie is daar ook sekere faktore wat 'n bydrae tot die werker se verwagte persepsie aangaande werksprestasie lewer, byvoorbeeld sy vertroue in eie vaardighede, mate van hulp wat hy van meerderes ontvang, kwaliteit van materiaal en modernisering van masjinerie en toerusting. Hierdie is almal faktore wat bestuur in ag moet neem tydens die saamstel van 'n motiverings- en vergoedingsbeleid.

2.5.1.4 DIE KONSEP VAN KRAG

Motivering = (Valensie x Verwagting). Die sterkte van valensie en verwagting tydens keuse-uitoefening by die individu word bepaal deur 'n krag. Vroom (1964:18) stel dit soos volg:

"Die gedrag van 'n persoon word bepaal deur 'n aantal kragte, elk met sy eie grootte en rigting, wat op die persoon inwerk".

Die motiveringskrag (dryfveer) wat 'n persoon tot so 'n mate laat optree om pyn te vermy en plesier na te jaag kan dus omskryf word as 'n psigologiese interaksie tussen valensie, instrumentaliteit en verwagting. Die sterkte van die krag, "a monotonically increasing function", is die produk van valensie en verwagtinge.

Vroom (1964:18) som self sy teorie soos volg op: "The force on a person to perform an act is a monotonically increasing function of the algebraic sum of the products of the valences of all outcomes and the strenght of his expectancies that the act will be followed by die attainment of these outcomes".

In formule-vorm word dit soos volg voorgestel:

$$f_i = f_i \left[\sum_{f=1}^n (E_{ij} V_j) \right] \quad (i = n \times 1 \text{ --- } m)$$

$f_i > 0$; $inj = \emptyset \emptyset$ is die nulversameling

waar

F_i = die psigologiese krag wat op die individu uitgeoefen word om 'n handeling (i) uit te voer

E_{ij} = die sterkte van die verwagting ($0 \leq E_{ij} \leq 1$) dat handeling (i) deur resultaat (j) gevolg sal word

V_j = die valensie van resultaat (j) vir die individu

I_{jk} = instrumentaliteit van resultaat (j) vir bereiking van 2de vlak resultaat (k) waar 2de vlak resultate byvoorbeeld respek van ander, vriendskap en sekuriteit is

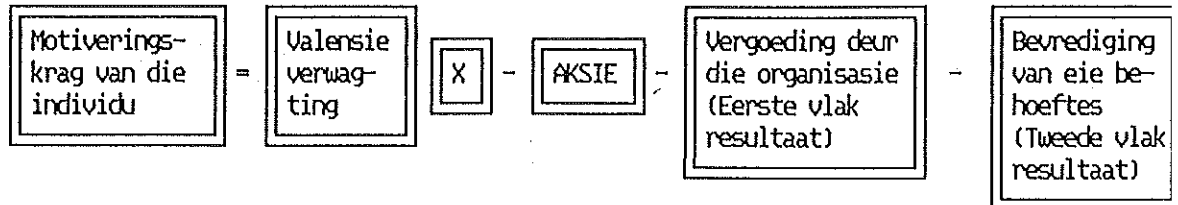
V_k = Valensie van 2de vlak resultaat (k)

n = aantal resultate

Die verwagting is dat mense uit alternatiewe handeling die een sal kies wat die sterkste positiewe (of swakste negatiewe) krag besit. Die persepsie en vorige ervaring van 'n individu aangaande valensie, instrumentaliteit en verwagting gaan sy aard van motivering en daarmee saam ook vlak van prestasie bepaal.

Dit is belangrik om kennis van Vroom se valensieverwagtingsteorie te neem, aangesien die teorie nie impliseer dat bestuur hulle werkers moet motiveer nie, maar dat hulle wel verantwoordelik is om toestande te skep wat dit vir die ondergeskikte moontlik sal maak om homself te motiveer (Fig 11).

FIG 12: UROOM SE VALENSIE-VERWAGTINGSMODEL



Bron: Beach, (1985:443)

Ter illustrasie van die model kan die voorbeeld van 'n klerk in 'n sekere rekening-afdeling genoem word. Hy het 'n sterk behoefte daaraan om meer geld te verdien ten einde 'n bedrag te kan spaar om vir homself 'n motor te kan koop. Hierdie klerk weet dat die bestuurder van sy afdeling graag 'n groter wins vir die afdeling vir die finansiële jaar wil genereer. Die klerk weet ook dat om meer wins te genereer daar baie meer werk en oorspronklike denke van sy kant vereis sal word. Tog weet hy nie of hy daarin sal slaag om die onderafdeling waarvoor hy verantwoordelik is, meer effektief te laat funksioneer nie. Hy dink egter, maar is nie seker dat as hy daarin slaag om meer effektief te wees, sy bestuurder hom sal vergoed deur middel van 'n salarisverhoging nie.

Deur Vroom se model op hierdie voorbeeld toe te pas kan gesê word dat die klerk 'n sterk valensie (behoefte) het vir 'n groter inkomste om 'n motor te kan koop. Hy glo dat die moontlikheid om meer effektief te kan wees (verwagting 1) redelik goed is. Die produk van die klerk se valensie en sy "verwagting 1" gee die motiveringskrag (dryfveer) om stappe tot optrede te neem. Hierdie klerk moet ook die moontlikheid (verwagting 2) oorweeg dat sy suksesvolle optrede sy bestuurder sal inspireer om sy salaris te verhoog (vergoeding deur die organisasie). Die instrumentali-teit is die interafhanklikheid tussen die salarisver-

hoging en die aankoop van die motor (bevrediging van eie behoeftes).

2.5.2 IMPLIKASIES VAN DIE TEORIE VIR WERKSMOTIVERING

Die grootste waarde van Vroom se model lê daarin dat dit prakties toepasbaar, ongekompliseerd en reeds suksesvol beproef is (Quick 1988:30). Dit is egter belangrik om daarop te let dat individue grootliks van mekaar verskil ten opsigte van dit wat hulle motiveer. Dit is egter belangrik om kennis te dra van elkeen se verwagtings en valensies. Wanneer 'n individu iets baie graag wil hê en hy bereid is om hard daarvoor te werk, sal hy homself beywer vir die nastrewing van die organisasie doelwitte. Wanneer hy egter weet dat die beloning wat hy sal ontvang minder aantreklik (vanuit sy eie verwysingsraamwerk) is, sal hy geneig wees om homself minder daarvoor in te span. Bestuur moet dus weet wat elke werker se verwagtinge is en moet dan elkeen se beloning aan sy prestasie koppel (Beach 1985:443).

'n Bestuur wat daarop ingestel is om ondergeskiktes te motiveer, moet op die volgende bedag wees:

- Vind uit watter beloningstelsel die werkers motiveer en beloon hulle dienooreenkomstig. Belonings kan intrinsiek (erkenning, bevordering) of ekstrinsiek (vergoeding, sekuriteit) wees. Om egter vir die individu van enige waarde te wees, moet 'n beloning verband hou met die behoefte wat hy wil bevredig sowel as met die verwagte beloning wat hy gedink het hy veronderstel was om te ontvang.

Met die implikasies van al die teorieë vir werksmotivering, soos reeds bespreek, is dit belangrik om dan te kyk na wat die werker in sy omgewing motiveer.

2.6 MOTIVERING IN DIE WERKSOMGEWING

Pinder (1984:8) definieer werksmotivering as: "work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behaviour and to determine its form, direction, intensity and duration".

In die definisie word daar voorsiening gemaak vir die gedrag van 'n individu spesifiek ten opsigte van sy werk, waar hy moet keuses uitoefen tussen toetreding tot 'n spesifieke organisasie al dan nie, om betyds of laat vir werk te wees, vir verplasing beskikbaar te wees of nie en sy meerderes se opdrafte uit te voer of nie. Daar kan nog 'n lang lys faktore opgenoem word waartussen die werker elke dag 'n keuse moet uitoefen ten einde sy eie identiteit in die werksplek te kan handhaaf.

Die sterkte ("force") van die individu se motivering soos uit die definisie blyk, maak daarvoor voorsiening dat 'n individu se motiveringsvlak kan verskil, afhangende van sommige interne en eksterne faktore wat op hom kan inwerk (Sherwood 1987:14).

Dit is verder belangrik dat daar 'n samevoeging of integrasie tussen persoonlike en ondernemingsdoelwitte moet wees. Integrasie van doelwitte kan slegs plaasvind as wedersydse verwagtinge wat deur beide partye gekoester word, deur middel van onderhandeling uitgespel word (Natrass 1987:7). Kotter verwys na die onderhandeling as die "joining-up process" (Sutermeister 1976:283). Die versuiming van hierdie proses kan onder andere die volgende probleme tot gevolg hê:

- Werksontevredenheid;
- Lae produktiwiteit;
- Negatiewe houding teenoor die onderneming;
- Lae moreel; en
- Verhoogde arbeidsomset.

Om in staat gestel te kan word om die faktore in die werksomgewing wat 'n invloed op die werker se motivering kan hê te identifiseer, is dit belangrik om op sy werksomgewing te let. Vir die doeleindes van hierdie bespreking sal die werksomgewing onder drie afdelings bespreek word, te wete:

- 'n Psigiese werksomgewing;
- 'n Sosiale werksomgewing; en
- 'n Fisiese werksomgewing.

Hierdie drie omgewings en hulle invloed op werknemersmotivering sal vervolgens bespreek word.

2.6.1 DIE PSIGIESE WERKSOMGEWING

Die psigiese werksomgewing verwys na die werker se persoonlike werksbevrediging. Elke individu doen by 'n spesifieke onderneming aansoek met sekere vooropgestelde idees. Die tipe werk wat gedoen word of die tipe diens wat 'n onderneming lewer sal grootliks bepaal of dit aanklank sal vind by die individuele werker se aanleg en belangstelling (Porter 1975:222).

Dit is dus belangrik dat die werker sielkundige bevrediging uit sy werk sal put deur dit te doen waarvoor hy aansoek gedoen en in diens geneem is (Huse 1977:292).

Volgens Rue (1983:280) kan die werknemer se psigiese werksomgewing vanuit vyf belangrike beginsels omskryf word, te wete:

- Aard van die werk;
- Ondernemingsdoelwitte;
- Benutting;
- Status en erkenning; en
- Ontwikkeling.

2.6.1.1 AARD VAN DIE WERK

Daar is telkens sekere vrae wat die werkgewer homself moet afvra ten einde te verseker dat hy, met die weder- sydse verwagtinge van die werknemer en die organisasie in gedagte, steeds poog om optimale motivering van werknemers te verseker. By die aard van die werk is dit onder andere belangrik om positief op die volgende vrae te kan antwoord naamlik:

- Is die werk van so 'n aard dat die werknemer se be- gaafdhede of vermoëns ten volle benut word?
- Bied die werk geleentheid vir vordering en self- verwesenliking?
- Is die werker besig met werk waarin hy belangstel en homself in kan uitleef?

'n Verdere baie belangrike aspek ten opsigte van die werker se motivering is 'n goeie oriënteringsproses. Gedurende die oriëntering kan die werker reeds kennis maak met die organisasieverwagtinge en sal hy weet watter soort werk hy gaan doen. Geval dit hom nie, kan hy reeds op die vroeë stadium aansoek om verplasing na 'n ander afdeling doen (Van Vuuren 1989:22).

2.6.1.2 ONDERNEMINGSDOELWITTE

Dit is verder vir die werker belangrik om te weet hoe sy individuele bydrae by die organisasiedoelwitte inskakel (Van Wyk 1989:14). Konformering met die organisasiedoelwitte het 'n meer gemotiveerde en produktiewe werkerskorps tot gevolg (Steers 1974:435).

Deur werkers by besluitneming te betrek, voel hulle hulself meer deel van die organisasie en kan dit tot verbetering van produkte se kwaliteit of dienste gelewer, lei. Japan is 'n wêreldleier op hierdie gebied. In 'n tipiese Amerikaanse organisasie is besluitneming en probleemoplossing slegs by 10 % - 12 % van die personeel gesetel terwyl dieselfde funksie in Japan deur 60 % van die personeel behartig word - dus 'n groter mate van deelname. Suid-Afrika, as gevolg van sy Eerste- en Derde-Wêreld milieu vergelyk selfs nog swakker as Amerika (Probart 1988:33).

Vrae wat gevra kan word is onder andere:

- Weet die werkers wat hulle moet doen, hóé en hóékom dit gedoen moet word?
- Is daar vir hulle standaarde gestel om aan te voldoen en is hulle bewus wat dit is?
- Dra die werkers by tot die oplossing van probleme in die organisasie?

2.6.1.3 BENUTTING

Volgens Vroom (1967:141) is daar 'n noue verband tussen die benutting van 'n werker en hoe tevrede hy in sy werk sal wees. Die wyse van benutting en maksimale gebruikmaking van individuele vermoëns kan ook lei tot bereiking van Maslow se "selfverwesenliking".

Dit is egter van die uiterste belang om werk so toe te deel dat dit die werker enersyds nie verveel nie, maar andersyds ook nie bo sy vuurmaakplek is nie (Merchant 1988:44).

Vrae wat gevra kan word, is onder andere die volgende:

- Word werknemers volgens hulle volle potensiaal benut?
- Word werknemers volgens hulle vermoëns, opleiding, kwalifikasies en ondervinding aangewend?
- Bly die werk vir hom 'n uitdaging of het hy in 'n groef verval?

2.6.1.4 STATUS EN ERKENNING

Die tipe werk wat 'n werknemer verrig bepaal sy status in die organisasie sowel as in die samelewing. Hierdie status word ook nie altyd aan geld gekoppel nie, maar eerder aan die beïnvloedingswaarde van die persoon vir so 'n posisie. Sloane (1983:27) verwys onder andere na die skoolhoof, predikant, landdros, posmeester ensovoorts in die samelewing wat nie altyd een van die hoogsbevredeigde beroepe is nie, maar tog 'n sekere

statuswaarde besit. Uroom (1966:41) stel dit soos volg: "The job is a description or a tag which marks the person both at his place of employment and in the world outside".

Net so het elke werknemer binne die organisasie 'n sekere statuswaarde wat gekoppel word aan die pos wat hy beklee. Die tipe pos en die statuswaarde daaraan verbonde, het tot gevolg dat die posbekteër 'n mate van agting onder medewerkers geniet en dien as 'n bewys van erkenning wat aan hom gegee word na aanleiding van goeie prestasie.

Urae wat gevra kan word is onder andere:

- Voel die werknemer trots op die pos wat hy beklee?
- Is daar ander wat graag sy spesifieke pos sal wil beklee?

2.6.1.5 ONTWIKKELING

Hieronder word verstaan die moontlikheid wat daar vir die werknemer bestaan om in die organisasie te "groeï" en te vorder (Flippo 1980:342).

Ontwikkeling behels verder dat werkers vir hulle dagtaak "toegerus" moet word ten einde 'n hoër kwaliteit diens te kan lewer (Better 1987:11). Sonder die vereiste opleiding kan daar nie van 'n werker verwag word om op sy beste te presteer nie. Hierdie opleiding wat hy ontvang, moet op sy werk van toepassing wees en moet spesifiek gerig wees op die verbetering/ontwikkeling van sy vermoëns en vaardighede (Probart 1988:33).

Vrae wat gevra kan word is onder andere:

- Word daar voldoende opleidingsgeleentheid aan werknemers gebied?
- Word die werknemer in sy huidige pos voorberei vir 'n volgende of hoër pos?
- Wat is die oorgesiktes se houding ten opsigte van die ontwikkeling van hulle ondergesiktes?

2.6.2 SOSIALE WERKSOMGEWING

Die sosiale werksomgewing verwys na die interaksie van werknemers in die organisasie op inter-persoonlike sowel as inter-groepsverband. Hierdie interaksie kan met medewerkers, toesighouers sowel as ander mense in die werksomgewing wees (Schein 1980:88).

In die konteks van Maslow se behoefte hiërargie is die mens in wese ingestel op sosiale interaksie en het hy 'n behoefte daaraan om sosiaal met mense te verkeer.

Werksonwerp en werksomgewing speel 'n belangrike rol tydens vrye interaksie tussen werknemers. Die nadeel hieraan verbonde is egter dat indien daar nie sterk dissipline gehandhaaf word nie, hierdie vrye interaksie die werknemers se werk-kwantiteit nadelig kan raak.

Wanneer in ag geneem word dat 'n baie groot gedeelte van 'n mens se lewe in die werksomgewing deurgebring word, kan die belangrikheid om aan een of ander groep te behoort ten einde jou identiteit as mens te behou, nie genoeg beklemtoon word nie (Porter, Lawler en Hackman 1975:38-39).

Dikwels is swak interpersoonlike verhoudinge binne 'n organisasie 'n simptoom van beide onbevredigde persoonlike behoeftes binne die psigiese werksomgewing sowel as en die resultaat van konflikte en frustrasies wat voortspruit uit gebrekkige erkenning van werksprestasie.

Aan die ander kant is gesonde en spontane inter-persoonlike verhoudinge binne 'n organisasie 'n aanduiding van doeltreffende leierskap, beleid en prosedure (Stoner 1982:452).

2.6.3 FISIESE WERKSOMGEWING

Met fisiese werksomgewing word meer verwys na daardie omgewing wat 'n invloed op die sintuie van die mens uitoefen en met sy laer-orde behoeftes verband hou.

By die fisiese werksomgewing word veral klem op fisiese werksomstandighede gelê. Sutermeister (1976:55) en Backer (1979:41) identifiseer onder andere die volgende elemente as belangrik:

- Ventilasie;
- Beligting;
- Geraas;
- Werksruimte;
- Beskermdes klere; en
- Rusperiodes.

In ons hedendaagse organisasies word bogenoemde as die gegewe minimumvereistes aanvaar en het dit weinig motiveringswaarde. Dieselfde beginsel van Herzberg se higiënefaktore geld egter ook hier. Waar daar nie aandag gegee word aan bogemelde elemente nie, kan dit wel lei tot demotivering van werknemers.

Ergonomika en die interaksie tussen die werker en sy gereedskap is ook van groot belang. In sommige organisasies word dikwels slegs aandag aan die masjinerie gegee terwyl die werker as vanselfsprekend aanvaar word. Dit is egter van groot belang dat masjinerie slegs optimaal benut kan word as daar ook aandag gegee word aan die geluk, veiligheid en gesondheid van die persoon wat dit gebruik (Hill 1988:22-24).

2.7 DIE ROL VAN BESTUUR IN WERKSMOTIVERING

Omdat 'n bestuurder se sukses in 'n groot mate van die suksesse van sy ondergeskiktes afhang, is dit vir hom gevolglik belangrik om na die behoeftes van sy ondergeskiktes om te sien (Schein 1980:55). Een van die mees effektiewe en goedkoopste metodes om aan werknemers erkenning te gee en produktiwiteit te verhoog is om aandag aan hulle motivering te skenk (Lehrer 1986:49).

Die gedagtes wat dikwels by 'n organisasie se bestuur opkom is onder andere die volgende: "Ek het alles gedoen wat ek kan vir die werker, maar hy stel net nie belang nie", "Dit lyk asof hy gladnie omgee nie" of "Dit sal in elk geval nie help nie, hy was nog altyd so" of "Dit klink baie goed in teorie, maar my organisasie en sy mense is uniek".

Ten spyte van die bestuur se opmerkings en pogings om motivering in organisasie te verbeter, is daar 'n aantal baie belangrike faktore wat soms oor die hoof gesien word of waaraan bewustelik of onbewustelik geen aandag geskenk word nie. Hierdie faktore is egter van kardinale belang en is dit dus nodig om dit verder te bespreek.

Lehrer (1986:49) verwys veral na die volgende drie faktore:

- Die stel van positiewe verwagtinge aan werkers;
- Die skepping van terugvoering geleenthede; en
- Verwikkelinge wat uit spesifieke gedrag voortvloei.

Dit bly dus die verantwoordelikheid van die bestuur om 'n omgewing te skep waarin die werker aangemoedig word om homself te motiveer (Conner 1988:14).

2.7.1 POSITIEWE VERWAGTINGE

Die verwagtinge wat bestuur van 'n bepaalde werker se werksvermoë koester, sal grootliks in sy gedrag manifesteer. Indien 'n bestuurder aan sy ondergeskikte 'n opdrag gee, maar hy in sy gemoed nie daarvan oortuig is dat die ondergeskikte so 'n opdrag suksesvol sal kan uitvoer nie, sal sy twyfel aan die ondergeskikte hetsy verbaal en/of nie-verbaal oorgedra word (Cloete 1982:173).

So kan die bestuur se stemtoom, liggaamshouding en woordkeuse 'n baie belangrike rol speel by die gee van opdragte. Bestuur wat mislukkinge van ondergeskiktes verwag sal op gepaste wyse beloon word (Sherwood 1987:18). Ondergeskiktes met min selfvertroue en ondersteuning vanaf die bestuur se kant sal dit vermy om besluite te neem, is nie bereid om risiko's te neem nie en lug ook nie maklik hulle menings of neem nie deel aan probleemoplossings nie.

Bestuur moet ook versigtig wees om, indien 'n bordjie van "n mislukker" reeds om 'n individu se nek hang, geen verdere wantroue in so 'n persoon te openbaar nie. Dit kan tot gevolg hê dat hierdie persoon alle opdragte ontvang wat nie deur ander uitgevoer wil word nie of take waaraan die bestuur nie veel waarde heg nie, word aan hom opgedra.

Die teenoorgestelde is egter ook waar. Bestuur kan ondergeskiktes inspireer en produktiwiteit verhoog deur geloof en vertroue in hulle vaardighede te stel. Dit is egter belangrik dat die uitwerking van hierdie vertroue in ondergeskiktes deur doeltreffende terugvoering aan hulle gegee word.

2.7.2 GEREELDE TERUGVOER

Elke persoon wil graag weet hoe hy met 'n sekere taak vaar. Wat doen hy goed, waarmee is bestuur tevrede en wat kan hy doen om te verbeter of waar is die gebiede wat braak lê?

Bestuur moet teen die gebruik om net terugvoering te gee of in te gryp alleen wanneer ondergeskiktes se prestasie nie na wense is nie waak (Sherwood 1987:18). Dit is baie belangrik om gereelde terugvoering te gee en nie net byvoorbeeld een keer perjaar net voor salarisverhogings nie. Die waarde van terugvoering lê juis daarin dat dit as 'n ontwikkelingsaksie gesien moet word waardeur positiewe gedrag versterk en negatiewe gedrag gewysig word. Hierdeur kan die ondergeskikte juis sien wat die gevolge van sekere gedrag is.

2.7.3 GEVOLGE VAN SEKERE GEDRAG

Ondergeskiktes is geneig om gedrag wat positiewe reaksie of beloning ontlok, te herhaal. Positiewe beloning laat 'n werker belangrik voel en dit sal die begeerte en wil by hom laat ontstaan om nog beter te presteer en met die beloonde gedrag vol te hou. Dit is ook belangrik om spesifiek te wees by terugvoering van gedrag. So moet die bestuurder liever na 'n spesifieke taak wat 'n werker uitgevoer het verwys, eerder as om in die algemeen te praat, byvoorbeeld: "Jou werkstuk oor finansiële stelsels was goed" eerder as om te sê "Werkstukke wat jy inlewer is oor die algemeen goed".

Daar is wel goedkoop plaasvervangers vir positiewe motivering - byvoorbeeld individuele kontantbonusse vir presteerders en afdankingsdreigemente vir onderpresteerders. Waar dié volop is, is dit egter moeilik om 'n atmosfeer vir motivering te skep (Anon 1988:275).

Dit is vir bestuur van kardinale belang om aandag aan bogenoemde punte te skenk, aangesien dit positiewe motivering in die hand sal werk en die ondersteuning van ondergeskiktes sal verseker.

'n Werklik gemotiveerde persoon is ten besluite meer besorg oor die bydrae wat hy in die organisasie kan lewer as oor wat hyself daaruit ontvang. Hy sal egter eers só begin dink wanneer hy voel dat sy meerderes in hom belangstel.

2.7.4 EIENSKAPPE VAN 'n GEMOTIVEERDE BESTUURDER

Die goeie bestuurder is die persoon wat sy ondergeskiktes in die eerste plek as mense in eie reg behandel en daarna as werknemers van 'n spesifieke organisasie (Ninomiya 1988:89).

Om sy mense tot beter dienslewering te motiveer is daar sekere georganiseerde optredes, wat die bestuurder in werking kan stel. Indien hy egter nie aan hierdie aspekte aandag skenk nie, kan dit tot demotivering aanleiding gee.

Optredes of handeling wat 'n bestuurder kan neem, of nalaat, ten einde sy ondergeskiktes te motiveer of demotiveer, is onder andere die volgende:

i) MOTIVEERDERS

- Bestuurders wat sorgdra dat hulle ondergeskiktes vir hulle dagtaak toegerus is deur middel van doeltreffende opleidingsmetodes en kommunikasie beginsels (Pulich 1989:7).

- Bestuurders wat aandag gee aan die ontwikkeling en beplanning van ondergeskiktes se loopbane ten einde hulle potensiaal ten volle te benut. Hierdie bestuurders is ook gewillig om ondergeskiktes te nomineer vir opleidingskursusse en moedig hulle aan om nuwe idees en voorstelle te implementeer (Rinke 1989:23).
- Bestuurders vir wie hulle ondergeskiktes belangrik is. Hulle laat die ondergeskiktes deel van 'n span voel en hou hulle ten volle ingelig oor eie- en organisasie doelwitte.
- Bestuurders wat ondergeskiktes se goeie werk erken en hulle op die gepaste wyse komplimenteer/bedank/beloon.

ii) DEMOTIVEERDERS

- Bestuurders wat die houding het dat "toe hy nog jonk was moes hy sien kom klaar" en nou dieselfde van sy ondergeskiktes verwag. Hierdie bestuurders is gewoonlik ook altyd "te besig" om tyd aan ondergeskiktes se opleiding en oriëntering te bestee.
- Bestuurders wat ondergeskiktes terughou en nie laat ontwikkel nie omdat hy vrees dat so 'n persoon 'n bedreiging vir sy eie posisie sal inhou. Hy nomineer ondergeskiktes ook slegs vir kursusse indien hy daartoe verplig word. Kennis en ondervinding deur ondergeskiktes so opgedoen word egter afgemaak as van minder belang of nie van toepassing nie.

- Bestuurders wat hulle organisasie/afdeling bestuur deur vrees by ondergeskiktes in te boesem en hulle te intimideer. Sy ondergeskiktes is gewoonlik oningelig en mense buite die organisasie is gewoonlik van veranderinge bewus voordat die werkers self daarvan wees.
- Bestuurders wat gou kan sê as hy met 'n ondergeskikte se werk ontevrede is, maar wag tot die prestasie-beoordeling voordat hy aan hom terugvoering gee oor sy goeie werk.

Vir die bestuurder is dit baie goed om bewus te wees van sekere dinge wat ondergeskiktes kan motiveer. 'n Bewustheid alleen is egter nie goed genoeg nie, maar saam daarmee ook 'n gedurige doelbewuste skenk van aandag aan ondergeskiktes.

HOOFSTUK III

DIE METING VAN WERKSMOTIVERING

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk sal hoofsaaklik aandag geskenk word aan die uitgangspunt waaruit werksmotivering beredeneer is. Daarna sal gekyk word na sekere alternatiewe metodes vir houdingsopnames asook die samestelling en validering van die meetinstrument wat in hierdie ondersoek gebruik is.

3.2 UITGANGSPUNT

Die veld van motiveringsteorieë is so wyd uiteenlopend, dat sekere teorieë mekaar aanvul terwyl ander in skille kontras teenoor mekaar gestel kan word (Green 1986:45).

Geen enkele teorie alleen kan motivering verklaar nie. Atkinson (1978:9) sê dan ook die volgende in dié verband: "... we have already seen enough of what the study of motivation entails to anticipate that there will be not one, but rather several different languages of motivation, and within each language probably a number of dialects".

Inhoudsteorieë, waaronder die beskouings van Mc Gregor se teorie Y, Maslow, Mc Clelland en Herzberg wys almal op dieselfde verklaring van menslike motivering, naamlik dat behoeftes die motiveringsproses aktiveer ten einde bepaalde doelstellings te bereik (Van Wyk 1984:48).

Hierdie benadering lê baie klem op die verantwoordelikheid, deelname en eienaarskap van werksmotiveringsbeginsels deur die werknemers (Wilkinson 1986:30). Aangesien hierdie beginsels die fondament vorm vir werknemershoudings en die bepalende faktor in werksmotivering is, is die inhoudsteorieë as uitgangspunt gebruik in die samestelling van die meetinstrument sowel as verwerking van die data.

3.3 METINGSMETODES

In navorsing oor werksmotivering en houdings is daar verskillende navorsingstegnieke wat gebruik kan word naamlik: onderhoude, waarnemings en vraelyste (Walker 1985:90). Vervolgens sal die drie metodes kortliks toegelig word.

3.3.1 DIE ONDERHOUD

Die onderhoud is een van die mees algemene metodes om sekere data in te samel. Die grootste voordeel van die onderhoud as meetinstrument is sy buigbaarheid en aanpasbaarheid by verskillende omstandighede (De Wet 1981:162). Indien die onderhoudvoerder goeie rapport bewerkstellig met sy respondent, is die moontlikheid groot om waardevolle en bruikbare inligting in te samel. Daar kan verder ook 'n keuse uitgeoefen word tussen 'n gestruktureerde onderhoud (vrae is vooraf beplan en in 'n spesifieke volgorde) en 'n ongestruktureerde onderhoud (vrae word aangepas by die omstandighede waaronder die onderhoud gevoer word).

Van die probleme wat met die onderhoud as meetinstrument ondervind kan word is egter die volgende:

- Die betroubaarheid is moeilik om te bepaal;
- Die vrae moet vooraf opgestel en gestandardiseer wees;

- Dit kan baie tydrowend en koste oneffektief wees (afhangend van die aantal onderhoudvoerders en respondente); en
- Alle onderhoudvoerders moet deeglik opgelei wees.

3.3.2 WAARNEMING

Daar kan van waarnemingstegnieke gebruik gemaak word om vas te stel hoe individue of groepe persone onder bepaalde omstandighede reageer (De Wet 1981:164). Dit kan verder onder natuurlike- of gesimuleerde omstandighede (byvoorbeeld werksinkels) geskied.

Hierdie is egter 'n tegniek wat, afhangende van die aantal respondente en geografiese verspreiding, baie tydrowend en duur kan wees. Gesien die aantal respondente en geografiese verspreiding, kon hierdie tegniek, net soos die onderhoud, ook nie vir hierdie spesifieke studie oorweeg word nie. Die vraelys metode is dus gekies as die mees bruikbare instrument vir data insameling.

3.3.3 DIE VRAELYS

Deur van die vraelys as meetinstrument gebruik te maak kan data baie koste effektief en by 'n groter aantal proefpersone ingesamel word (De Wet 1981:163). Saam met 'n vraelys word gewoonlik gestandaardiseerde instruksies gegee en moet dit so gestel word dat elke respondent die vrae verstaan en presies weet wat van hom verwag word. Net soos in die geval met die onderhoud, kan daar ook onderskei word tussen 'n gestruktureerde- en 'n ongestruktureerde vraelys.

Vervolgens sal die samestelling en validering van die vraelys wat in die spesifieke ondersoek gebruik is, bespreek word.

3.4 ONTWERP EN SAMESTELLING VAN DIE MEETINSTRUMENT

As gevolg van die geografiese gebied en die aantal proefpersone is daar na oorweging besluit om van 'n vraelys as meetinstrument gebruik te maak.

By die ontwikkeling van die vraelys is daar van die nominale groep-tegniek gebruik gemaak (Gepson 1981:80). Hierdie tegniek behels die gebruik van proefpersone se ervaring sodat daar met behulp van hulle inligting 'n sinvolle vraelys saamgestel kan word. Die beginsels wat in hierdie tegniek gevolg moet word ten einde sukses te verseker, is onder andere die volgende:

- a) Genereer of ontlok menings en idees deur middel van navraag aan elke proefpersoon.
- b) Stel die verkreeë idees op skrif.
- c) Beurteelingse terugvoering van groeplede om elke idee regmatig te omskryf en op 'n blaaibord neer te skryf.
- d) Bespreking van elke idee sodat groter duidelikheid verkry kan word en evaluering van idees kan plaasvind.
- e) Plasing van idees in 'n prioriteitsrangorde.

Bogenoemde beginsels is in gedagte gehou toe die proefgroepe saamgestel is om behulpsaam te wees met die opstel van 'n konsep vraelys.

Die drie groepe het uit klerke afkomstig uit stedelike gebiede, plattelandse gebiede en 'n middelbestuursgroep bestaan. Laasgenoemde groep was van die platteland sowel as stedelike gebied afkomstig.

Groep een en twee se aantal diensjare in die organisasie het hoofsaaklik tussen 6 maande en 10 jaar gewissel, terwyl die diensjare van persone in die derde groep, dit wil sê die middelbestuur, hoofsaaklik 15 jaar en langer was.

Die vertroulikheid van die inligting wat uit die ondersoek sou voortspuit is vooraf beklemtoon en die doel van die ondersoek is aan hulle verduidelik. Hierna is hulle versoek om die faktore wat in die werksituasie voorkom waaroor hulle ontevrede voel sowel as die faktore waaroor hulle baie tevrede is, neer te skryf. Nadat hulle genoeg tyd gegun is om hulle idees te genereer en op skrif te stel, is aan elke deelnemer om die beurt die geleentheid gegun om 'n bepaalde aspek wat hom ontevrede of tevrede laat voel aan die groep oor te dra. Die stelling is dan bespreek en later kernagtig op 'n blaaiborg neergeskryf. Daar is op hierdie wyse voortgegaan totdat daar geen verdere idees uit die groep gekom het nie. Ten slotte is die idees wat mekaar oorvleuel het geëlimineer en verbandhoudende idees saamgegroepeer.

Tydens die literatuurstudie is van verskeie teorieë se beginsels ten opsigte van motiveringsaspekte by werknemers kennis geneem. Die navorsingsresultate vanuit die literatuur wat as basis gebruik is en die inligting vanaf die personeel verkry tydens die nominale groep-tegniek het die ondersoeker in staat gestel om die vraelys saam te stel.

Ten einde sinvolle aannames en aanbevelings te kon maak, was dit nodig om die profiel van 'n tipiese personeellid in die ondersoekgroep te kon omskryf. Daar is dus die volgende biografiese inligting in die eerste gedeelte van die vraelys aangevra:

- Ouderdom
- Geslag
- Huwelikstaat
- Ligging van tak
- Grootte van tak
- Aantal diensjare
- Opvoedkundige kwalifikasie

In die tweede gedeelte word die respondent se houding teenoor sekere faktore, soos in die literatuur geïdentifiseer, bepaal.

Die vraelys het uit een-en-veertig vrae bestaan en die respondent moes telkens deur middel van 'n kruisie volgens 'n vyfpunt-skaal sy houding weergee. Aangesien 'n houding nie direk waargeneem of gemeet kan word nie, maar wel uit 'n persoon se gedrag of response afgelei kan word, word dit beskou as 'n neiging by 'n persoon om op 'n ongunstige of gunstige wyse op 'n bepaalde stimulu te reageer (De Wet 1981: 156). Die persoon op wie 'n houdingskaal toegepas word moet dus slegs aandui of hy met 'n stelling saamstem al dan nie en in welke mate. Dit kan wissel vanaf sterk ten gunste van, tot sterk gekant daarteen.

Daar bestaan vier houdingskale naamlik:

- Likert skaal
- Thurstone skaal
- Gutterman skaal; en
- Semantiese - differensiaalskaal

Na deeglike oorweging is daar besluit om van Likert se vyfpynt-skaal gebruik te maak.

Die Likert skaal bestaan uit 'n aantal stellings om 'n onderwerp - positief of negatief - waarby 'n persoon dan sy houding teenoor die onderwerp moet aantoon (De Wet 1981:156). Hierdie houding strek vanaf sterk negatief, negatief, neutraal, positief tot sterk positief. Aan elke respons word 'n numeriese waarde toegeken ten einde die respondent se houding te weerspieël (Nel 1978:60)

In die vraelys het die vyfpuntskaal die volgende gewigte gehad:

- Stem sterk saam = 1
- Stem saam = 2
- Onseker = 3
- Verskil = 4
- Verskil sterk = 5

3.5 EVALUERING VAN DIE MEETINSTRUMENT

Die vraelys is aan kollegas sowel as werknemers in klerklike poste in ander streke, wat nie aan die ondersoek deelgeneem het nie, maar 'n soortgelyke teikengroep is as in die studie, gegee om te voltooi. Sodoende is bepaalde probleme ten opsigte van vrae wat verkeerd verstaan of geïnterpreteer kon word, opgelos. Die tyd wat dit van 'n persoon in beslag sou neem om die vraelys te voltooi kon ook bepaal word.

Senior bestuurslede het ook bepaalde behoeftes uitgespreek wat in die vraelys ondervang is.

Verder is die vraelys deur 'n statistiese konsultant geverifieer.

HOOFSTUK IV

EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 TOEPASSING

4.1.1 TEIKENGROEP

Die eksperimentele groep het uit klerke afkomstig uit sekere geografiese gebiede bestaan (Bylae 1). Die gebiede strek vanaf Bethal in die Ooste deur Johannesburg en die Wes-Rand tot by Mafikeng en Schweizer Reneke in die Weste. Die Vaaldriehoek, wat Villiers en Sasolburg insluit, is ook deel van die gebied. Dit blyk dus dat die teikengroep mense uit die plattelandse sowel as stedelike gebiede met wyduiteenlopende agtergronde en belangstellings ingesluit het.

Die grootte van die ondersoekgroep was 1 450. As gevolg van sekere vraelyste nie teruggekry of onvolledig ingevul, kon slegs van 1 429 vraelyste se resultate gebruik gemaak word. Uit die verwerkte vraelyste van 1 429 was 1 218 respondente vroulik en 211 respondente manlik (Tabel 2).

TABEL 2: GESLAGSVERDELING VAN RESPONDENTE

GESLAG	MANLIK	VROULIK
Aantal	211	1 218
Persentasie	14.77	85.23

Van die 1 429 respondente was 988 uit stedelike gebiede en 441 uit plattelandse gebiede afkomstig (Tabel 3). Van die 988 afkomstig uit stedelike gebiede was 825 vroulik en 163 manlik. Van die 441 vanaf plattelandse gebiede was 393 vroulik en 48 manlik (Bylae 3).

TABEL 3: GEOGRAFIESE VERDELING VAN RESPONDENTE

	MANS		DAMES	
	STEDELIK	PLATTELAND	STEDELIK	PLATTELAND
Aantal	163	48	825	393
Persentasie	11.41	3.36	57.73	27.50

Die skewe mans/dames verhouding kan moontlik een van die oorsake wees vir die relatiewe groot personeelomset by die spesifieke instelling. Die meeste dames is getroud en hou redes wat by hulle bedankings aangegee word dan ook verband met swangerskappe, probleme met kinders en verplasing van eggenote. Van die 1 429 proefpersone was 768 getroud, 595 ongetroud en 66 geskei (Tabel 4).

TABEL 4: HUWELIKSTAAT VAN RESPONDENTE

HUWELIKSTAAT	GETROUD	ONGETROUD	GESKEI
Aantal	768	595	66
Persentasie	53.74	41.64	4.62

Dit is ook interessant om daarop te let dat die grootste verspreiding van dames amptenare in die ouderdomsgroep bo 25 jaar is (Tabel 5), terwyl mansamptenare die beste verteenwoordig is in die ouderdomsgroep 22 - 23 jaar (Tabel 6).

TABEL 5: OUDERDOMSVERSPREIDING VAN DAMES RESPONDENTE

OUERDOM	ONDER 18	18 - 19	20 - 21	22 - 23	24 - 25	bo 25
Aantal	10	177	212	183	155	481
Persentasie	0.70	12.39	14.84	12.81	10.85	33.66

TABEL 6: OUDERDOMSVERSPREIDING VAN MANLIKE RESPONDENTE

OUERDOM	ONDER 18	18 - 19	20 - 21	22 - 23	24 - 25	bo 25
Aantal	0	13	33	72	48	45
Persentasie	0	0.91	2.31	5.04	3.36	3.15

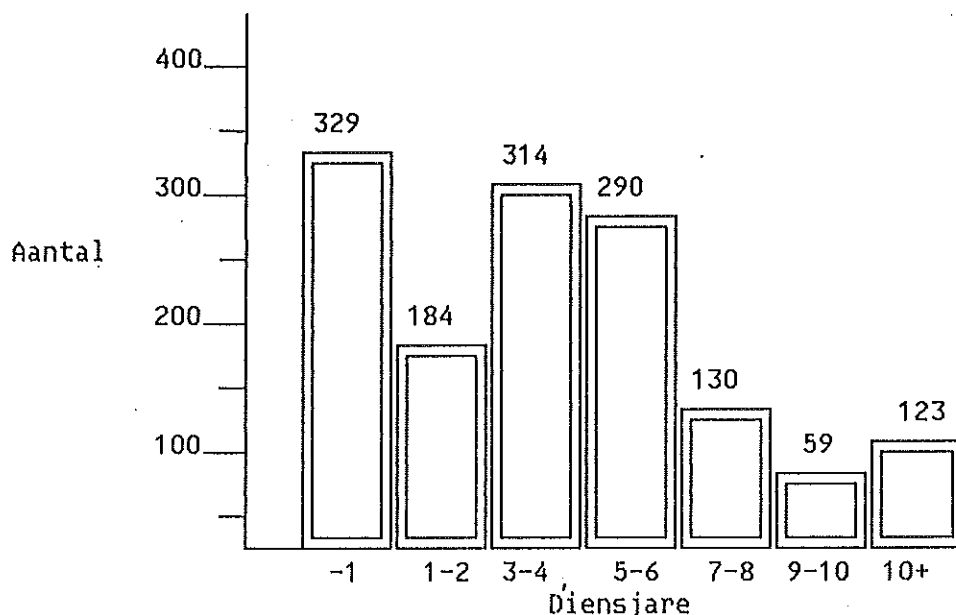
Indien die histogramme (Bylae 3d) van die ouderdomsverspreiding van mans en dames amptenare vergelyk word, is daar by mans-amptenare 'n redelik normale verspreiding. Die klein aantal mansamptenare in die ouderdomsgroep onder 18 jaar en 18 - 19 jaar kan toegeskryf word aan verpligte militêre diensplig vir alle mans en die beleid van die organisasie om slegs 'n klein persentasie amptenare in diens te neem wat nog nie militêre diensplig voltooi het nie. Die groot aantal damesamptenare in die ouderdomsgroep bo 25 jaar oud maak die kern van die organisasie se werkerskorps op klerklike vlak uit. Hierdie amptenare is moontlik nie loopbaangerig nie, maar heg tog hoë waarde aan 'n betrekking met hoë sekuriteit en 'n vaste inkomste.

TABEL 7: AANTAL DIENSJARE VAN RESPONDENTE

DIENSJARE	MINDER AS 1	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	MEER AS 10
Aantal	329	184	314	290	130	59	123
Persentasie	23.02	12.88	21.97	20.29	9.10	4.13	8.61

Insiggewend is dat 23 % van die amptenare minder as 1 jaar diens in die organisasie het. Tot soveel as 77 % van die amptenare het minder as 6 jaar diens (Tabel 7).

TABEL 8: VERSPREIDING VAN AANTAL DIENSJARE VAN MANS EN DAMES RESPONDENTE



Die verspreiding van diensjare vir klerklike amptenare na een jaar diens is normaal (Tabel 8). Die groot aantal amptenare met minder as een jaar diens is as gevolg van 'n snelle uitbreiding in die organisasie, wat die aanstelling van 'n groot aantal nuwe amptenare genoodsaak het. Hierdie groot aantal nuwe amptenare kan egter tot gevolg hê dat daar groot druk op die ervare amptenare in terme van werksvloei en opleiding geplaas word.

TABEL 9: OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIE VAN RESPONDENTE

KWALIFIKASIE	ST 8 OF MINDER	ST 9	ST 10	DIPLOMA	GRAAD
Aantal	174	85	1 139	21	10
Persentasie	12.18	5.95	79.71	1.47	0,70

Van die teikengroep beskik 79 % oor 'n matrieksertifikaat terwyl slegs 2 % oor naskoolse kwalifikasies, graad of diploma, beskik (Tabel 9).

In die ontleding van die antwoorde op vraelyste word slegs hoogs beduidende resultate bespreek. Die resultate sal ook volgens hoër-orde behoeftes of motiveerders en laer-orde behoeftes of higiënefaktore, soos vervat in die bespreking van die inhoudsteorieë, bespreek word.

Verder moet daarop gelet word dat die afleiers (SSS en SS) saamgetel moet word om 'n positiewe of negatiewe resultaat te verkry. Dieselfde geld vir afleiers (U en US).

4.1.2 VERWERKING VAN DATA

Die response op die vrae is met die rekenaar verwerk en in frekwensievorm uitgedruk (LOTUS 1-2-3). Die onderskeie tabelle waarin die response op die verskillende vrae vir die verskillende groepe voorkom verskyn telkens saam met 'n ontleding van die belangrikste faktore.

Die volgende ontledings is gedoen (Bylae 2):

- 'n Ontleding van die totale response;
- 'n Ontleding van die response van manlike klerke; en
- 'n Ontleding van die response van vroulike klerke.

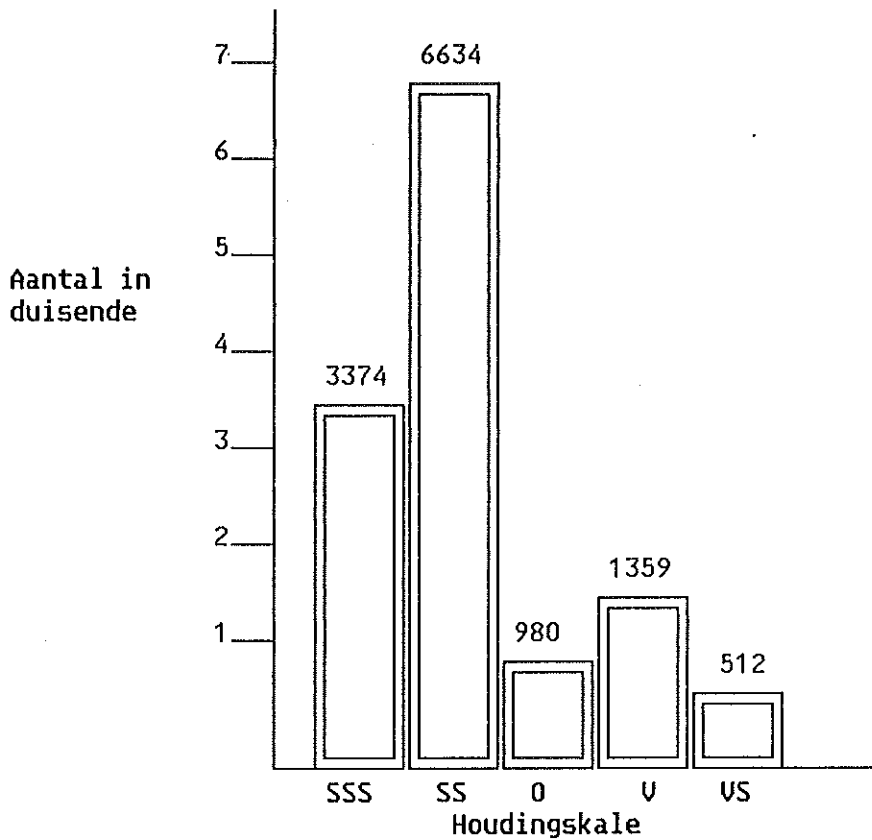
4.2 RESULTAATONTLEDING

TABEL 10: HOUDING VAN RESPONDENTE TENOOR DIE INSTELLING IN DIE ALGEMEEN

VRAAG NOMMER	SSS	SS	O	V	VS
3	43.2	47.0	4.2	4.4	1.2
7	38.0	51.3	6.1	3.8	0.8
30	24.2	57.1	6.8	9.2	2.7
32	21.7	50.6	7.1	14.1	6.5
34	23.8	48.2	6.9	11.6	9.5
35	26.4	52.8	8.1	10.4	2.3
36	20.5	55.5	7.6	12.5	3.9
37	15.0	50.2	10.0	18.4	6.4
42	23.3	51.8	11.6	10.7	2.6

Met die eerste oogopslag van die vraelys, wil dit dan ook voorkom asof die werkers redelik tevrede is met die organisasie. (Tabel 10). As gekyk word na positiewe alternatiewe op vrae waar respondente se gesindheid teenoor die instelling getoets is en waar die twee alternatiewe (SSS en SS) oorwegend positief is, onderstreep dit bogemelde stelling. Tabel 11 toon ook dan 'n positiewe skeefheid.

TABEL 11: HOUDING VAN RESPONDENTE TEEHOOR DIE INSTELLING



Daar is egter vrae waarvan die response daarop verdere aandag verdien. Hierdie vrae sal aan die hand van die inhoudsteorieë-model onder laer-orde behoeftes of higiënefaktore en hoër-orde behoeftes of motiveerders bespreek word.

4.2.1 LAER-ORDE BEHOEFTE OF HIGIËNEFAKTORE

4.2.1.1 VERGOEDING (Tabel 12)

URAAG 10 wat aandui dat 76,2 % van die respondente ervaar dat die finansiële vergoeding wat hulle ontvang nie in pas is met dié van die vernaamste mededingers nie.

VRAAG 22 wat aandui dat 71,4 % van die respondente voel hulle salaris vergelyk nie met dié van hulle portuurgroepe by ander instellings nie, beklemtoon die ongelukkigheid van die respondente met hulle vergoeding.

VRAAG 44 wat aandui dat 69,2 % van die respondente ervaar dat mense wat nuut by die instelling aangestel word in 'n beter finansiële posisie as hulleself verkeer. Slegs 22,7 % van die respondente het nie so gevoel nie en 8,1 % was onseker.

VRAAG 20 wat aandui dat 55,8 % van die respondente voel dat mense wat na hulle by die instelling aangestel is se diensvoorwaardes beter is as dié van hulle, dien as bevestiging van die bevindinge op vraag 44.

TABEL 12: HOUDING VAN RESPONDENTE TEENOR DIE FINANSIËLE VERGOEDING WAT HULLE TANS ONTVANG UITGEDRUK IN PERSENTASIE

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	V	VS
10	5.2	10.5	8.1	34.0	42.2
20	9.1	26.1	9.0	34.9	20.9
22	3.8	13.9	10.9	46.5	24.9
44	30.9	38.3	8.1	13.7	9.0

4.2.1.2 ROMPSLOMP (Tabel 13)

VRAAG 6 dui aan dat 62,7 % van die respondente voel dat daar te veel onnodige rompslomp is om hul dagtaak effektief te kan verrig.

**TABEL 13: HOUDING VAN RESPONDENTE TEENoor ROMPSLOMP
UITGEDRUK IN PERSENTASIE**

URAAG NOMMER	SSS	SS	0	V	VS
6	29.0	33.7	5.7	20.9	10.7

4.2.2 HOËR-ORDE FAKTORE OF MOTIVEERDERS

4.2.2.1 ERKENNING (Tabel 14)

URAAG 2 dui aan dat 75,5 % van die respondente voel dat hulle nie die nodige erkenning verkry, wat hulle voel hulle verdien, op werk wat hulle gelewer het nie.

URAAG 18 wat aandui dat 65,6 % van die respondente voel hulle nie die nodige erkenning vir hulle werk kry nie, dui as bevestiging op die bevindinge van vraag 2.

URAAG 13 dui aan dat 70,5 % van die respondente ervaar dat hulle oorgeskiktes nie die nodige erkenning verleen aan werk deur hulle gelewer nie.

TABEL 14: HOUDING VAN RESPONDENTE TEENoor DIE ERKENNING WAT HULLE TANS ONTVANG UITGEDRUK IN PERSENTASIE

URAAG NOMMER	SSS	SS	0	V	VS
2	5.7	6.6	12.2	48.6	26.9
13	9.7	11.2	8.6	43.4	27.1
18	8.7	18.4	7.3	47.8	47.8

4.2.2.2 LOOPBAANBEPLANNING (Tabel 15)

URAAG 14 en URAAG 19 wat aandui dat onderskeidelik 72,1 % en 70,4 % van die respondente voel hulle nie voldoende geleentheid kry om nuwe werk te kan aanleer nie.

URAAG 41 wat aandui dat 68,4 % van die respondente voel hulle word te lank op een spesifieke afdeling vasgehou, bevestig hierdie gevoel van die werknemers.

URAAG 24 dui aan dat 66,8 % van die respondente voel hulle oorgeskiktes nie in hulle loopbaanbeplanning belangstel nie.

URAAG 26 dui aan dat 69,5 % van die respondente voel dat die effektiewe werking van die tak voorkeur geniet ten koste van hulle loopbaanbeplanning.

URAAG 25 wat aandui dat 68,1 % van die respondente voel hulle word onderbenut in hulle huidige poste.

URAAG 33 dui aan dat 65,8 % van die respondente ontevrede is met hulle huidige loopbaanvordering.

URAAG 31 dui egter daarop dat 61,6 % van die respondente wel vir hulle 'n loopbaanpad in die organisasie sien.

TABEL 15: HOUDING VAN RESPONDENTE OOR HULLE HUIDIGE LOOPBAANBEPLANNING

VRAAG NOMMER	SSS	SS	O	V	US
14	5.9	14.2	7.7	47.3	24.8
19	4.5	15.8	9.3	49.2	21.2
24	7.5	13.1	12.6	45.4	21.4
25	11.7	11.1	9.1	46.5	21.6
26	9.5	16.1	4.9	46.3	23.2
31	17.7	43.9	17.6	13.5	7.3
33	9.6	13.7	10.9	39.9	25.9
41	27.6	40.8	7.4	15.9	8.3

Die bevindinge op vraag 31 dui daarop dat respondente wel die moontlikheid insien van 'n loopbaanpad by die organisasie, maar na aanleiding van vrae 14, 19, 24 en 33 kan die afleiding gemaak word dat hulle voel hulle nie voldoende geleenthede gegun word om in hierdie loopbaanpad te vorder nie.

HOOFSTUK V

BESPREKING EN AANBEVELINGS

5.1 BESPREKING

Behalwe vir die faktore soos wat reeds in die bevindinge bespreek is, is daar egter ook nog ander faktore waaroor die respondente hulle redelik sterk uitgespreek het.

Vraag 3 en vraag 35 (Tabel 16) waarin tot soveel as 90 % van die respondente aangetoon het dat hulle presies weet wat van hulle verwag word om hulle dagtaak bevredigend te kan uitvoer, dui daarop dat daar definitiewe prestasiestandaarde daargestel is en dat dit met die amptenare bespreek word.

TABEL 16: HOUDING VAN RESPONDENTE TEENOR GESTELDE PRESTASIESTANDAARDE UITGEDRUK IN PERSENTASIE

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	V	VS
3	43.2	47.0	4.2	4.4	1.2
35	26.4	52.8	8.1	10.4	2.3

Opleiding (Tabel 17) word oor die algemeen as positief deur die amptenare ervaar (Vraag 4, 15 en 28).

TABEL 17: HOUDING VAN RESPONDENTE TEENOR DIE OPLEIDING WAT HULLE ONTVANG UITGEDRUK IN PERSENTASIE

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	V	VS
4	21.8	44.9	6.7	20.6	6.0
15	16.3	47.2	8.2	20.6	7.7
28	15.1	41.8	11.1	24.4	7.6

Die amptenare voel dat dit veral die metode van evaluering is wat baie daartoe bydra (Tabel 18).

TABEL 18: HOUDING VAN RESPONDENTE TEENOR METODE VAN OPLEIDING UITGEDRUK IN PERSENTASIE

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	U	US
29	17.4	45.0	19.2	12.9	5.5

Een van die grootste positiewe aspekte wat in die ondersoek geïdentifiseer is en waarop die bestuur beslis moet voort bou, is die hoë mate van lojaliteit (Tabel 19) van die amptenare teenor die instelling (Vraag 30, 37 en 38).

TABEL 19: LOJALITEIT VAN RESPONDENTE TEENOR DIE INSTELLING UITGEDRUK IN PERSENTASIE

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	U	US
30	24.2	57.1	6.8	9.2	2.7
37	15.1	50.2	10.0	18.3	6.4
38	11.7	44.6	13.4	21.1	9.2

Bylae 2 wat die response vir mans- en damesamptenare afsonderlik aandui, word aangetoon om die bevindinge te ondersteun. 'n Ontleding van die response toon geen noemenswaardige afwyking van die totale response van alle respondente nie. Dit is egter wel opvallend dat manlike amptenare sterker standpunt teenor die ontevredenheid oor hulle finansiële vergoeding (Tabel 20) en hulle loopbaanbeplanning (Tabel 21) ingeneem het as wat die geval met damesamptenare was.

TABEL 20: HOUDING VAN MANLIKE RESPONDENTE TEENOR FINANSIËLE VERGOEDING

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	V	VS
10	1.9	8.5	6.2	30.3	53.1
20	6.2	14.2	10.4	40.3	28.9
22	4.3	10.4	9.0	36.0	40.3
44	38.9	32.2	8.5	14.2	6.2

TABEL 21: HOUDING VAN MANLIKE RESPONDENTE TEENOR HUIDIGE LOOPBAAN-BEPLANNING

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	V	VS
19	6.2	12.4	8.5	46.0	28.4
24	14.7	10.4	7.2	45.0	22.7
33	7.6	14.7	9.9	45.1	22.7

Dit kan wees dat die meerderheid van die mansamptenare die broodwinner is en hulle ingestel is op 'n goeie finansiële vergoeding sowel as loopbaan vorderingsgeleentheid. Dames werk meestal, egter nie in alle gevalle nie, slegs om die huishouding se finansiële behoeftes aan te vul en is werksbevreëdiging en werksgeluk vir hulle van groter belang, soos ook gesien kan word in Tabel 22.

TABEL 22: HOUDING VAN DAMESRESPONDENTE TEENOR WERKSBEVREDIGING EN -GELUK UITGEDRUK IN PERSENTASIE

URAAG NOMMER	SSS	SS	O	U	US
30	24.2	57.4	7.1	9.1	2.2
32	21.5	51.4	6.7	14.2	6.2
34	23.6	49.0	6.9	10.5	10.0
37	15.1	50.5	10.7	18.0	5.7
43	27.2	40.8	7.6	17.1	7.3

5.2 OPSOMMING EN AANBEVELINGS

Die doel van hierdie ondersoek was om die invloed van motivering op werksprestasie krities te evalueer om sodoende te bepaal watter spesifieke faktore hoofsaaklik verantwoordelik is vir ontevreedenheid onder die instelling se amptenare. Die motiveringsteorieë van veral Vroom, Mc Clelland, Mc Gregor, Maslow, Herzberg en Lawler & Porter is geëvalueer en die verband tussen die teorieë is bepaal. Die grondliggende verband, wat soos 'n goue draad deur elke teorie loop, is die unieke behoeftestruktuur van elke individu en sy aanpassing by sy besondere werksomgewing. Elke mens het sekere behoeftes en verwagtinge en elkeen poog om dit op die mees sinvolle manier te bevredig. Die mate waarin daar geslaag word om hierdie behoeftes te bevredig, sal die persoon se gemotiveerdheid bepaal.

Hierdie ondersoek het hoofsaaklik klem gelê op die bepaling van die houdings en gesindhede van 'n finansiële instelling se klerklike werknemers.

Daar is hoofsaaklik drie aspekte wat dringende aandag vereis naamlik die vergoedingsbeleid, die amptenare se loopbaanbeplanning en die bestuur se erkenning vir die voortreflike werk wat die ondergeskiktes lewer.

Wat die vergoedingsbeleid betref, sal daar beslis 'n markverwante studie, veral op klerklike vlak, met ander konkurrente gedoen moet word. Daar sal egter nie net na vergoeding gekyk kan word nie, maar ook na die kwessie van nuwe werknemers se aanstellingsvoorwaardes in vergelyking met dié van persone wat reeds by die instelling werksaam is. Die gevoel van respondente dat hulle nie die nodige erkenning ontvang wat hulle toekom nie, hang ten nouste saam met die vergoedingsbeleid. Dit is dus aan te beveel dat die hele kwessie van bevorderings- en vergoedingsbeleid hersien word. Daar sal verder ook indringend aandag aan die posevaluering stelsel geskenk moet word.

Die amptenare se behoefte en meer spesifiek die mansamptenare s'n, om kennis van hulle loopbaandoelwitte te dra sowel as die vereistes waaraan hulle moet voldoen om hulle loopbaanverwagtinge te verwesenlik, is 'n verdere aspek waaraan die bestuur aandag sal moet skenk. Die instelling en vestiging van 'n loopbaanbeplanningsproses in elke tak is 'n dringende behoefte wat aandag vereis. Hiermee saam hang natuurlik die opvoedingsproses van die bestuur wat betref die beginsels van mannekragbeplanning.

Die bestuur van die betrokke instelling kan egter met reg trots voel op die lojale werknemerskorps waaroor hulle beskik. Indien daar aandag aan die knelpunte wat uit die ondersoek na vore gekom het, geskenk word, bestaan daar geen rede waarom hierdie instelling nie staatsmakerdiens kan lewer nie. Dit is egter belangrik om aandag te skenk aan die motivering van sy grootste kapitale investering naamlik sy werkerskorps. Slegs met die heelhartige ondersteuning van elkeen in die organisasie is die bereiking van sukses moontlik - 'n ketting is net so sterk as sy swakste skakel.

BIBLIOGRAFIE

ALBANESE, R. 1981. Managing : toward accountability for performance. Homewood, Illinois : Irwin.

ALVESSON, M. 1987. Organization theory and technocratic consciousness, rationality, ideology and quality of work. Hildebrund, Berlin : De Gruyter.

AMES, R.E.R. & AMES, C. 1984. Research on motivation in education. New York : Academic Press.

ANDREWS, Y. 1985. Die personeelfunksie. Pretoria : HAUM.

ANON. 1988. Motivering : die sleutel. Effektiewe Boerdery, 15 (10):275, Julie.

ARKES, H.R. & GARSKE, J.P. 1977. Psychological theories of motivation. Monterey, California : Brookscole.

ATKINSON, J.W. & BIRCH, D. 1978. Introduction to motivation. 2nd ed. New York : Van Nostrand.

BACKER, W. 1978. 'n Kritiese evaluering van die motiveringshigiëneteorie van Herzberg aan die hand van 'n tussen kulturele studie van werksmotivering. Pretoria. (Proefskrif (D. Litt. et Phil) - Unisa.)

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

BARNARD, A.L. 1979. Motivering en bestuurspraktyk. Potchefstroom : Wesvalia.

BEACH, D.S. 1985. Personnel: the management of people at work. 6th ed. New York : Macmillan.

BETTER THAN MONEY CORPORATION. 1987. How to motivate minimum wage employees to give professional customer service. Supervision XLIX (10):11-12, October.

BIESHEUVEL, S. 1985. Work motivation and compensation. Johannesburg : Mc Grawhill.

BOLLES, R.C. 1975. Theory of motivation. New York : Harper Row.

BROWN, R. & HERRNSTEIN, R.J. 1975. Psychology : Methuen.

CALLAHAN, R.E., FLEENOR, C.P., & KNUDSON, H.R. 1986. Understanding organizational behaviour. Ohio : Bell & Howell.

CATTELL, R.B. & CHILD, D. 1978. Motivation and dynamic structure. London : Holt, Rinehart & Winston.

CLOETE, J.J.N. 1982. Personeeladministrasie. Pretoria : Van Schaik.

COFER, C.N. & APPLEBY, M.H. 1964. Motivation: theory and research. New York : Wiley.

CONNER, T. 1988. The myth of motivation Supervision 49(4):14-17, April.

DECI, E.L. & RYAN, R.M. 1985. Intrinsic motivation and selfdetermination in human behaviour. New York : Plenum.

DESSLER, G. 1983. Applied human relations. Reston, Virginia : Prentice Hall.

DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. & VAN DER WESTHUIZEN, G.J. 1981. Opvoedende leer. Durban : Butterworth.

DU BRIN, A.J. 1981. Human relations, a job oriented approach. Virginia : Reston.

ENGLER, B. 1985. Personality theories: an introduction. Boston : Houghton Mifflin.

FEATHER, N.T. 1982. Expectations and actions: expectancy value models in psychology. Hillsdale, New Jersey : Erlbaum.

FERGUSON, E.D. 1976. Motivation: an experimental approach. London : Holt, Rinehart & Winston.

FLIPPO, E.B. 1980. Personnel management. 5th ed. New York : Mc Grawhill.

FULMER, R.M. 1983. Practical human relations. Homewood, Illinois : Irwin.

GELDENHUYS, B.P. 1978. Motivering: 'n historiese fundamentele inleiding. Pretoria : Academica.

GEPSON, J., MARTINKO, M.J. & BELINA, J. 1981. Nominal group techniques. Training and Development Journal, 35(9):79-82, September.

GORDON, J.R. 1987. A diagnostic approach to organizational behaviour. 2nd ed. Boston : Allyn Bacon.

GREEN, L. & FORSTER, D.H. 1986. Another look at motivation - cognitive theories and their classroom implications. South African Journal of Education, 6(1):45-49, February.

HAT

kyk

ODENDAL, F.F., red.

HERGENHAHN, B.R. 1982. An introduction to theories of learning. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

HERZBERG, G. 1987. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Reviews 65(5):109-120, September - October.

HILL, B. 1988. Ergonomics: a necessary responsibility for personnel management? IPM Journal, 7(6) : 22 - 24, November.

HOFFMAN, P.A.E. 1984. Die motivering van gedrag en die betekenis daarvan vir die opvoeding - enkele grondliggende perspektiewe en probleme. (Intree-rede as professor in departement Psigopedagogiek UOVS.) Bloemfontein.

HUSE, E.F. & BOWDITCH, J.L. 1977. Behaviour in organisations: a system approach to management. Menlopark, California : Addison Wesley.

KLEIN, S.B. 1982. Motivation, biosocial approaches. New York : Mc Graw-Hill.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WEIHRICH, H. 1986. Management. Singapore : Mc Graw-Hill.

KORMAN, A.K. 1974. The psychology of motivation. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

LAWLER, E.E. 1971. Pay and organizational effectiveness: a psychological view. New York : Mc Graw-Hill.

LAWLER, E.E. 1973. Motivation in work organizations. Monterey, California : Brooks cole.

LEHRER, S. 1986. Motivating subordinates: making it work. The Bureaucrat, 15(4):49-52, Summer.

MAEHR, M.L. & KLEIBER, D.A. 1987. Advances in motivation and achievement. London : JAI.

MAHMOUD, F. 1984. The relationship between motivation and participation in adult education. Ann Arbor, Michigan : University Microfilms International.

MASLOW, A.H. 1954. Motivation and personality. New York : Harper.

MASLOW, A.H. 1968. Toward a psychology of being. New York : Van Nostrand

MC CLELLAND, D.C., ATKINSON, J.W., CLARK, R.A. & HOWELL, E.L. 1953. The achievement motive. New York : Appleton-Century-Crofts.

MC CLELLAND, D.C. 1985. Human motivation. Glenview, Illinois : Scott Foresman.

MERCHANT, J.L. 1988. Motivating entrylevel service employees. Management solutions 33(3):43-45, March.

MOL, A. 1984. Motiveer jou plaasarbeiders. Pretoria : Folio.

MORRIS, C.G. 1982. Psychology: an introduction. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

NATRASS, N. & LAMBERT, K. 1987. Contract selling at the interface. IPM Journal, 6(3):7-9, July.

NEL, S.J. 1978. Die ontwikkeling van 'n houdingskaal. Potchefstroom. (Proefskrif (D. Ed.) - PU vir CHO.)

NELSON, A. 1987. Just praise won't do it. Supervision XLIX (5):8-9, May.

NINOMIYA, J.S. 1988. Wagon masters and lesser managers. Havard Business Review, 66(2):84-90, March - April.

ODENDAL, F.F., red. 1984. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Johannesburg : Perskor.

OLSEN, O.A. & KOPPE, S. 1988. Freuds theory of psycho analysis. New York : New York University Press.

PFAFF, D.W. 1982. Psysiological mechanisms of motivation. New York : Springer-Verlag.

PINDER, C.C. 1984. Work motivation: theory, issues and applications. Glenview, Illinois : Scott & Foresman.

PLUNKETT, W.R. & ATTNER, R.F. 1983. Introduction to managenet. Belmont, California : Wadsworth.

PORTER, L.W.K., LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. Behaviour in organisations. New York : Mc Graw-Hill.

PROBART, R. 1988. Productivity: where it went and how to get it back. IPM Journal, 7(5):33-34, October.

PULICH, M.A. 1989. Revitalizing an employee's job interest. Supervisory management 34(3):3-10, March.

QUICK, T.L. 1988. Expectancy theory in five simple steps. Training and development journal 4(7):30-32, July.

RINKE, W.J. 1989. Empowering your team members. Supervisory management 34(4):21-24, April.

ROBBINS, S.P. 1982. Personnel: the management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

ROSS, A.O. 1987. The scientific study of complex human behaviour. New York : C.B.S.

RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1983. Management: theory and application. New York : Irwin.

SCHEIN, E.H. 1980. Organizational psychology. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

SEDGWICK, H.D. 1933. The art of happiness. Freeport, New York : Books for Libraries Press.

SHERWOOD, A. 1987. A baker's dozen of ways to motivate people. Management solutions 32(5):15-16, May.

SHERWOOD, A. 1987. A baker's dozen for managers seeking ways to motivate people. Supervision XLIX (11):17-18, November.

SIROPOLIS, N.L. 1986. Small business management: a guide to entrepreneurship. Boston : Houghton Mifflin.

SHAPERO, A. 1985. Managing professional people. New York : Macmillan.

SLOANE, A. 1983. Personnel: managing human resources. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

STAHL, M.J. 1986. Managerial and technical motivation. New York : Praeger.

STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1974. The role of taskgoal attributes in employee performance. Psychological Bulletin, 81(7):434-452, July.

STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1983. Motivation and work behaviour. 3rd ed. Johannesburg : Mc Graw-Hill.

STONER, J.A.F. 1982. Management. Engelwood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

STRUNGMAN, K.T. 1980. The psychology of emotion. New York : Wiley.

SUTERMEISTER, R.A. 1976. People and productivity. New York : Mc Graw-Hill.

TOATES, F.M. 1980. Analysis of motivational processes. London : Academic.

VAN NIEKERK, W.P. 1987. Eietydse bestuur. Pretoria : Butterworth.

VAN VUUREN, J. & WOOLLEY, G. 1989. Induction: a needs based diagnostic approach. IPM Journal, 7(11):22-25, April.

VAN WYK, A.J. 1984. Enkele perspektiewe op motivering. Perspektiewe in die Bedryfsielkunde, 10(2):45-63.

VAN WYK, C. 1989. The human resource practitioners changing role. IPM Journal, 7(9):10-14, February.

UROOM, V.H. 1967. Work and motivation. New York : Wiley.

WALKER, R. 1985. Doing research, a handbook for teachers. London : Methuen

WEINER, B. 1980. Human motivation. New York : Holt, Rinehart & Winston.

WEINER, B. 1986. An attributional theory of motivation and emotion. New York : Springer Verlag.

WILKINSON, H.E., ORTH, C.D. & BENFARI, R.C. 1986. Motivation theories: an integrated operational model. Advanced management journal, 51(8):24-31, Autumn.

WILLIAMS, B. 1986. Try to understand the forces of motivation. Accountancy, 97(1113):90-92, May.

GEOGRAFIESE INDELING VAN RESPONDENTE IN STREEKVERBAND

(RAND EN SUID-OOS TVL)

ALBERTON
BENONI
BETHAL
BOKSBURG
BRAKPAN
DELMAS
EDENVALE
ERMELO
EVANDER
GERMISTON
HEIDELBERG
KRUGERSDORP
MORGENZON
NEW REDRUTH
NORTHCLIFF
NIGEL
RANDBURG
RANDFONTEIN
SANDTON
SECUNDA
SPRINGS
STANDERTON

(JHB EN VERRE WES-RAND)

AUCKLANDPARK
BOOYSENS
BRAAMFONTEIN
BRAMLEY
CARLETONVILLE
COMMISSIONERSTRAAT
DE VILLIERSSTRAAT
DRIE RIVIERE
EFFEKTEBEURS
FLORIDA
FORDSBURG
FOXSTRAAT
JOHANNESBURG
KEMPTON PARK
MAINSTRAAT
MEYERTON
PARKTOWN
PRITCHARDSTRAAT
RISSIKSTRAAT
ROODEPOORT
ROSEBANK
SAUERSTRAAT
VREDEDORP
WESTONARIA

(WES-TRANSVAAL)

COLIGNY
DALAREYVILLE
FOCHVILLE
KLERKSDORP
KLERKSDORP-SUID
KOSTER
LEEUDORINGSTAD
LICHTENBURG
MAFIKENG
NOORDBRUG
ORKNEY
OTTOSDAL
POTCHEFSTROOM
SANNIESHOF
SASOLBURG
SCHWEIZER RENEKE
VANDERBIJLPARK
VENTERSDORP
VEREENIGING
WOLMARANSSTAD
ZEERUST

DIE TOTALE AANTAL RESPONSE (1 419) VAN DIE RESPONDENTE

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	∪	VS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	165	735	446	70	13
2.	81	94	175	695	384
3.	617	671	61	63	16
4.	311	641	96	295	86
5.	256	646	189	228	109
6.	414	480	81	298	154
7.	544	732	87	55	11
8.	145	287	101	586	309
9.	145	325	114	659	186
10.	75	150	116	486	602
11.	150	350	98	639	191
12.	143	284	90	582	330
13.	139	160	123	620	387
14.	85	203	110	677	354
15.	232	674	117	295	110
16.	336	584	162	232	113
17.	174	692	219	266	78
18.	125	263	104	683	254
19.	65	225	132	703	304
20.	130	373	129	499	298
21.	121	588	271	339	109
22.	55	199	155	665	355
23.	164	484	197	419	165
24.	108	187	180	648	306
25.	168	158	130	665	308
26.	136	229	71	661	332
27.	139	624	132	415	119
28.	216	598	158	348	108
29.	248	642	275	184	78
30.	346	816	97	132	38
31.	252	628	251	194	104
32.	310	723	102	202	92
33.	138	194	156	571	370
34.	340	688	99	166	136
35.	377	754	116	148	33
36.	293	793	109	178	56
37.	215	717	143	262	92
38.	167	638	191	302	131
39.	169	300	292	436	232
40.	320	548	156	248	157
41.	395	582	106	228	118
42.	332	740	166	153	38
43.	389	595	108	239	97
44.	441	549	116	196	129

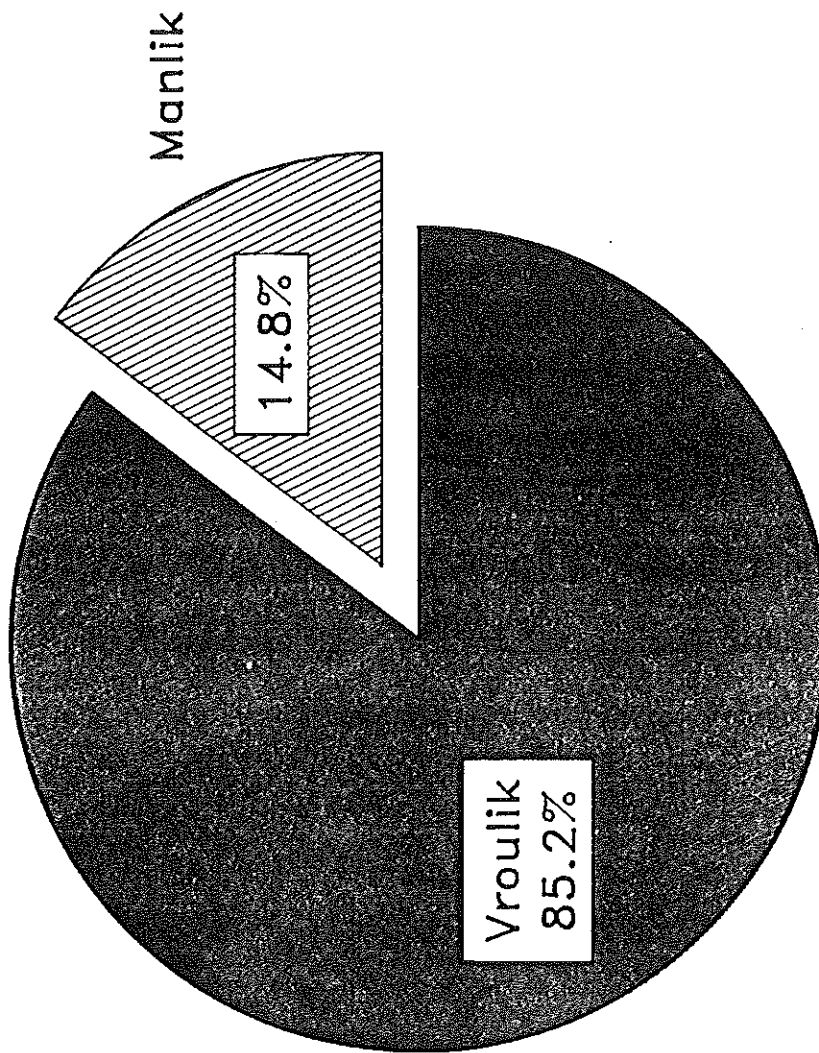
DIE TOTALE AANTAL RESPONSE VAN MANSRESPONDENTE

VRAAG NOMMER	SSS	SS	O	V	VS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	38	116	44	10	3
2.	15	20	15	109	52
3.	89	99	7	15	1
4.	47	86	12	52	14
5.	50	100	23	30	8
6.	59	84	11	36	21
7.	88	95	13	13	2
8.	14	37	17	86	57
9.	21	38	14	106	32
10.	4	18	13	64	112
11.	21	42	13	105	30
12.	27	41	13	85	45
13.	21	27	13	98	52
14.	13	25	12	96	65
15.	30	102	14	53	12
16.	45	91	22	25	28
17.	28	111	26	37	9
18.	19	40	15	95	41
19.	10	26	18	97	60
20.	13	30	22	85	61
21.	12	66	35	72	26
22.	9	22	19	76	85
23.	27	65	30	52	37
24.	31	22	15	95	48
25.	24	21	18	101	47
26.	49	100	20	32	10
27.	32	88	21	50	20
28.	24	82	20	66	19
29.	32	101	46	27	5
30.	51	117	10	21	12
31.	48	97	23	22	21
32.	48	97	21	29	16
33.	16	31	21	95	48
34.	53	91	15	38	14
35.	43	121	13	27	7
36.	51	114	8	28	10
37.	31	102	13	43	22
38.	30	73	29	52	27
39.	31	52	32	65	31
40.	68	78	25	26	14
41.	72	79	18	25	17
42.	60	105	20	21	5
43.	58	98	16	31	8
44.	82	68	18	30	13

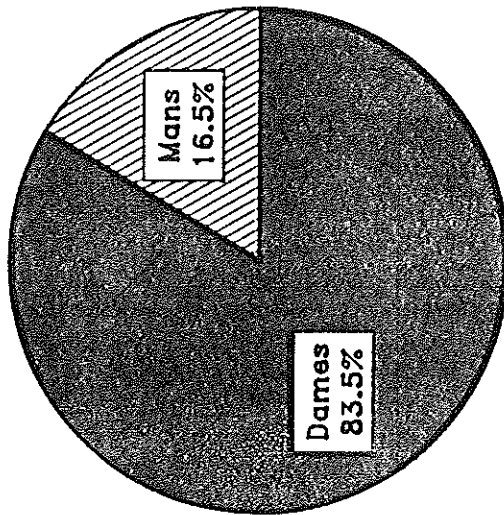
DIE TOTALE AANTAL RESPONSE VIR DAMESRESPONDENTE

VRAAG NOMMER	SSS	SS	0	U	US
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	127	619	402	60	10
2.	66	74	160	586	332
3.	528	572	54	48	15
4.	264	555	84	243	72
5.	206	546	166	198	101
6.	355	396	70	262	133
7.	456	637	74	42	9
8.	131	257	84	500	252
9.	124	287	100	553	154
10.	71	132	103	422	490
11.	129	308	85	534	161
12.	116	243	77	497	285
13.	118	133	110	522	335
14.	72	178	98	581	289
15.	202	572	103	242	98
16.	291	493	140	207	85
17.	146	581	193	229	69
18.	106	223	89	588	213
19.	55	199	114	606	244
20.	117	343	107	414	237
21.	109	522	236	267	83
22.	46	177	136	589	270
23.	137	419	167	367	128
24.	77	165	165	553	258
25.	144	137	112	564	261
26.	87	129	51	629	322
27.	107	536	111	365	99
28.	192	576	138	318	89
29.	216	541	229	157	73
30.	295	699	87	111	26
31.	204	531	228	172	83
32.	262	626	81	173	76
33.	122	163	135	476	322
34.	287	597	84	128	122
35.	334	633	103	121	26
36.	242	679	101	150	46
37.	184	615	130	219	70
38.	137	565	162	250	104
39.	108	148	160	501	301
40.	252	470	131	222	143
41.	323	503	88	203	101
42.	272	635	146	132	33
43.	331	497	92	208	89
44.	359	481	98	166	116

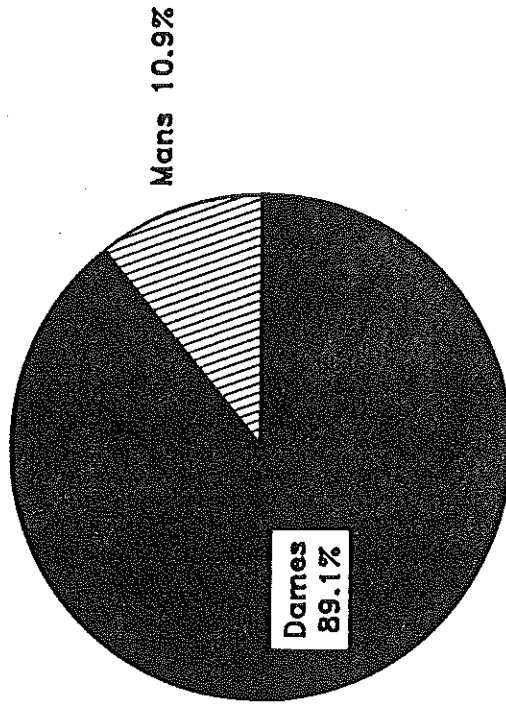
VERSPREIDING UIT HOUDINGSVRAEELYS
GESLAG : MANLIK/VROULIK



HOUDINGSVRAEELYS : MANS/DAMES
STEDELIK & PLATTELAND

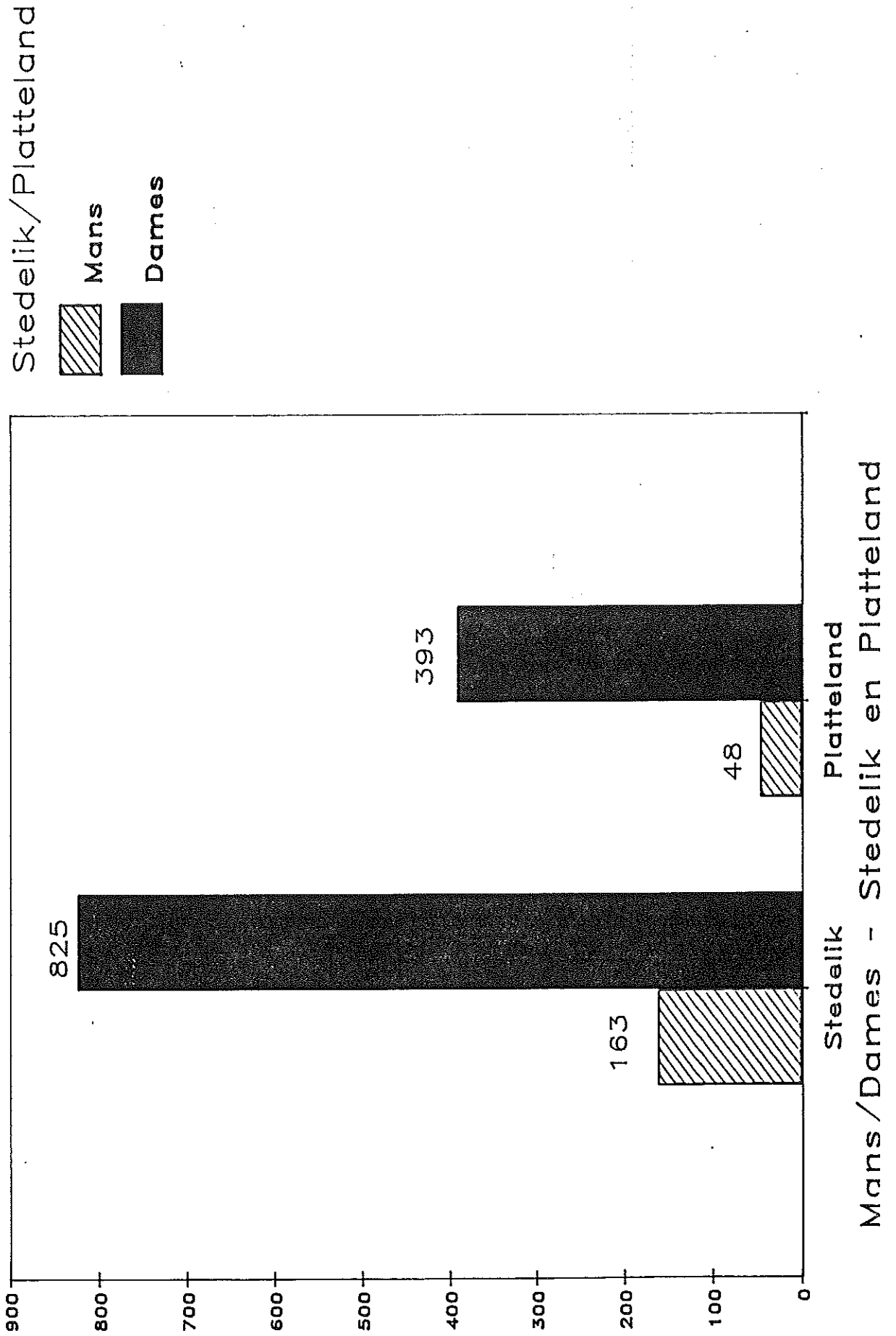


Stedelik



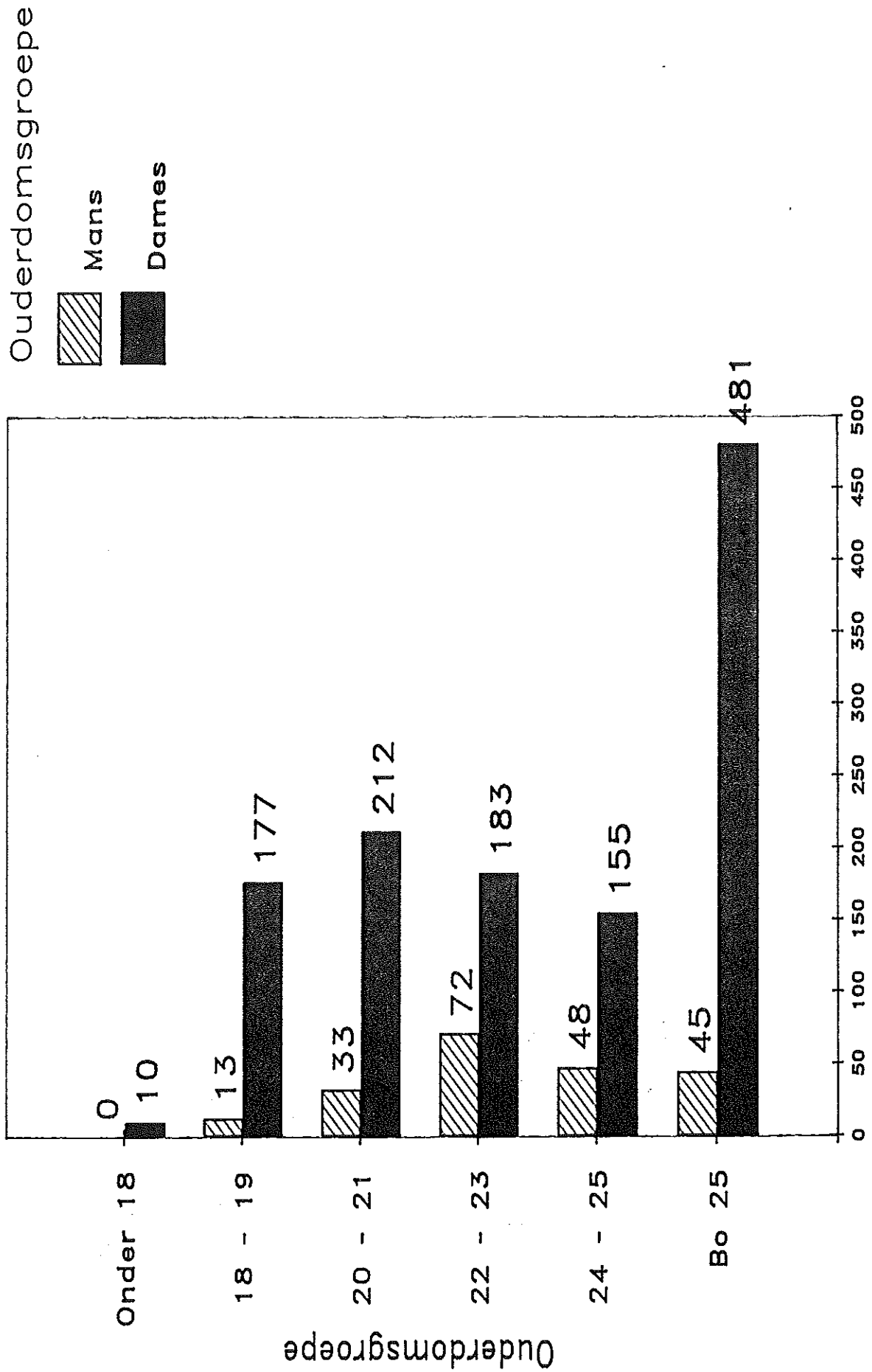
Platteland

HOUDINGSVRAEELS : MANS/DAMES STEDELIK & PLATTELAND



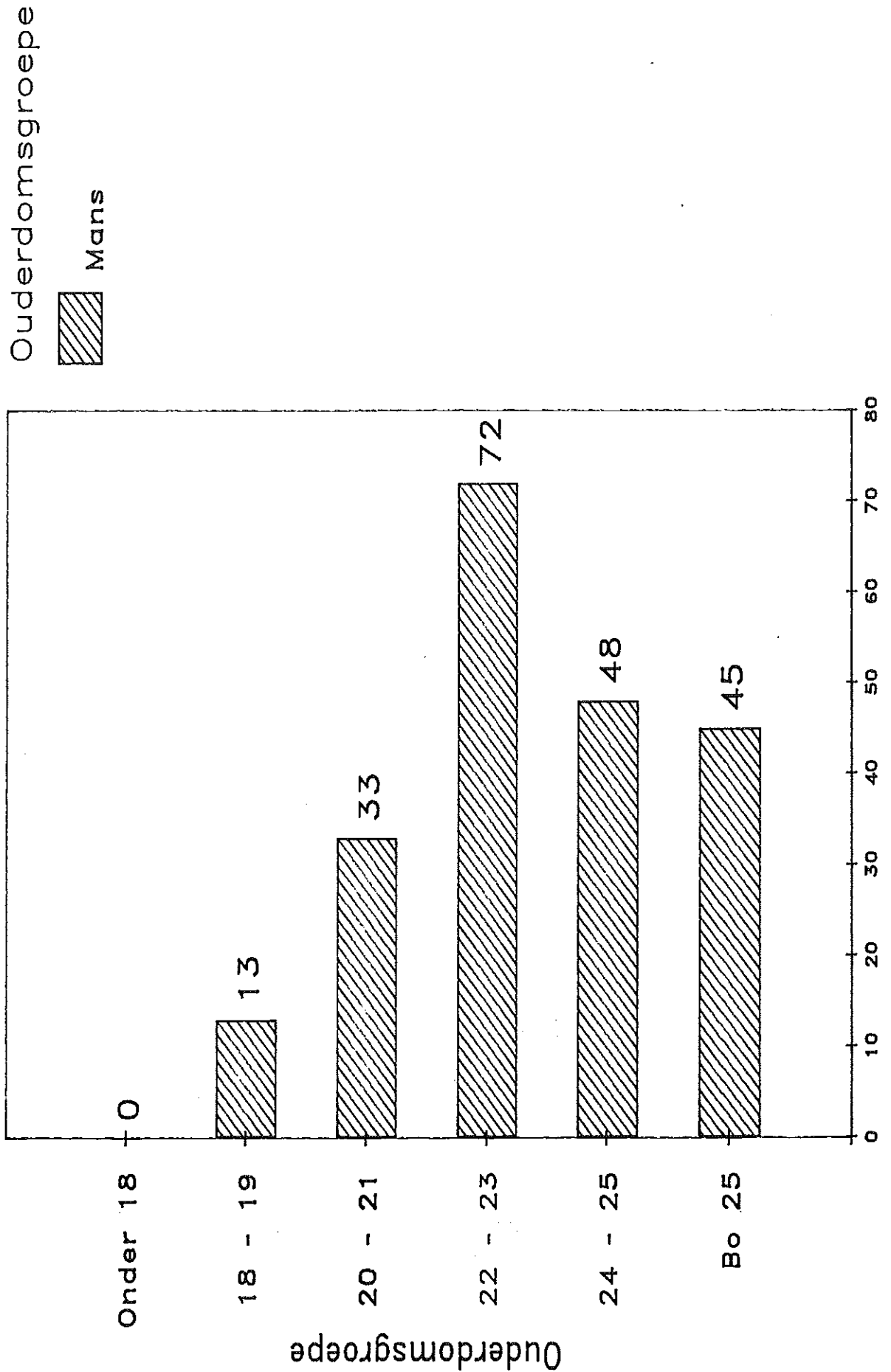
HOUDINGSVRAELYS - MANS/DAMES

OUERDOMSGROEPE - Onder 18 tot Bo 25



HOUDINGSVRAELYS - MANS

Ouderdomsgroepe - Onder 18 tot Bo 25



HOUDINGSVRAELYS

OPMERKINGS

- a) Hierdie vraelys bevat 'n aantal vrae waarin u gevra word om u mening uit te spreek oor verskeie aspekte wat verband hou met u werk.
- b) Geen persoon sal of kan geïdentifiseer word nie en u kan met vrymoedigheid u gevoel weergee.
- c) Antwoord elke vraag so eerlik as moontlik en moet nie vrae oorslaan nie.

AGTERGROND INLIGTING (Merk slegs met "X")

1. OUDERDOM

Onder 18 jaar

18 - 19 jaar

20 - 21 jaar

22 - 23 jaar

24 - 25 jaar

Bo 25 jaar

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2. GESLAG

Manlik

Vroulik

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3. HUWELIKSTAAT

Getroud

Ongetroud

Geskei

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4. LIGGING VAN TAK

Stedelik

Platteland

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

5. GROOTTE VAN TAK

Graad 1 of 2

Graad 3 of 4

Graad 5 of 6

6. AANTAL DIENSJARE

Minder as 1 jaar

1 - 2 jaar

3 - 4 jaar

5 - 6 jaar

7 - 8 jaar

9 - 10 jaar

Langer as 10 jaar

7. OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES

Standerd 8 of minder

Standerd 9

Matriek

Bankeksamens

Graad

INSTRUKSIES VIR DIE VOLTOOIING VAN DIE VRAELYS

1. Lees asseblief die instruksies noukeurig deur voordat u met die beantwoording van die vraelys begin.
2. Antwoord asseblief elke vraag.
3. Daar is vyf moontlikhede by elke vraag. Trek asseblief 'n kruisie by die antwoord wat u houding die beste weerspieël.
4. Probeer om so min as moontlik van die antwoord "ONSEKER" gebruik te maak.
5. Hierdie is slegs 'n houdingsopname en kan u geensins benadeel nie. Inteendeel, dit kan u slegs bevoordeel.
6. Dankie byvoorbaat vir u tyd afgestaan en bereidwilligheid om deel te neem aan die opname.

HOUDINGSVRAELYS

Sleutel: Stem sterk saam - SSS
 Stem saam - SS
 Onseker - 0
 Verskil - V
 Verskil sterk - VS

	SSS	SS	0	V	VS
1. My bestuurder sien my as 'n goeie werker					
2. Ek kry die erkenning wat ek verdien vir werk deur my gelewer					
3. Ek weet presies wat van my verwag word om my dagtaak bevredigend te kan uitvoer					
4. Die opleiding wat ek ontvang, stel my in staat om goeie werk te kan lewer					
5. As ek van my bestuurder verskil kry ek die geleentheid om met hom die saak te bespreek					
6. Onnodige rompslomp verhoed my om my dagtaak effektief te kan uitvoer					
7. Ek weet wat die maatskappy se doelwit is en hoe ek daartoe kan bydra om dit te kan bereik					
8. As mense in ons afdeling nie saamstem oor 'n saak nie, word dit geïgnoreer, eerder as om daaroor te praat					
9. Ek voel ek word oorlaai met werk					
10. As ek my salaris met ander mense in ander maatskappye vergelyk, voel ek tevrede					
11. Ek kry nie genoeg tyd om deur my dagtaak te kom nie					
12. Daar word baie keer van my verwag om oortyd te werk					
13. My oorgeskikte sien my harde werk raak en gee my die nodige erkenning daarvoor					
14. Ek kry voldoende geleentheid om nuwe werk en afdelings aan te leer					
15. Die opleiding wat ek ontvang stel my in staat om die werk na die beste van my vermoë te verrig					

