

MOTIVERING IN DIE BEDRYF.

deur

PIETER ANDRIES SWANEPOEL

Skripsie ingehandig ter gedeeltelike nakoming
van die vereistes vir die graad

MAGISTER IN BEDRYFSADMINISTRASIE
M.B.A.

in die Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT vir CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS
POTCHEFSTROOM.

Leier: Dr. S.W. Krugel

Desember 1973.

INHOUDSOPGAWE.

	bl.
1. INLEIDING.	1
1.1 Definisie	1
1.2 Doel van die skripsie	1
2. DIE MENSLIKE BEHOEFTE.	1
2.1 Die noodsaaklikheid van kennis van die mens se behoeftes	1
2.2 Kategorieë van menslike behoeftes	2
2.3 Maslow se teorie van menslike motivering	2
2.4 Invloede op menslike behoeftes	5
3. ANDER MOTIVERINGSTEORIEë	5
3.1 "Immaturity-maturity"- teorie van Chris Argyris	5
3.2 Herzberg se teorie	6
4. LEIERSKAPSTYL	6
4.1 Taakgerigte en verhoudingsgerigte leierskap	7
4.2 Tipes leierskap	8
5. DETERMINANTE VAN WERKSMOTIVERING	11
5.1 Faktore binne die werker self	11
5.2 Faktore binne die werk self	11
5.3 Faktore rondom die werk	12
5.4 Faktore in die omgewing buite die werk	12
6. MOTIVERING AS 'n BESTUURSFUNKSIE	12
7. METODES EN TEGNIEKE VAN MOTIVERING	12
7.1 Motivering of manipulasie	14
7.2 Die strategie van seleksie	14
7.3 Die gee van bevele	16
7.4 Die hantering van klagtes en griewe	18
7.5 Prestasiebeoordeling	19
7.6 Vergoeding (geld) as motiveringsmiddel	21
7.7 Kommunikasie en opleiding	22
7.8 Delegering	25
7.9 Spanwerk	27
7.10 Dissipline	29
7.11 Aanprysing	30
7.12 Mededinging	30
7.13 Organisasieklimaat	30
7.14 Werkverryking	32
8. GEVOLGTREKKING	32

MOTIVERING IN DIE BEDRYF.1. Inleiding

Die mens is die grootste bate van n onderneming en die moderne bedryfslewe vereis dat die volle potensiaal van alle werkers op alle vlakke benut word. Dit kan gedoen word deur die werkers in n onderneming te motiveer om al hul bekwaamhede gewilliglik aan te wend tot bereiking van ondernemingsdoelwitte.

Ons kyk met bewondering na topbestuurders wat van een groot onderneming na n ander beweeg en n nie-winsgewende onderneming tot winsgewendheid kan lei. Hulle kan dit nie doen deur slegs hul eie bydrae nie, maar deur ander te motiveer en om resultate deur hulle te verkry.

1.1 Definisie / *of motief*

* Motivering beteken om in beweging te bring. Die woord motief kom van die Frans en Latynse woord "motion". Die woord "motion" beteken beweging en motief beteken om te beweeg in die sin van opwek. Dit verskaf die krag of energie tot beweging. * Die woord dryfveer word sinoniem met motief gebruik en beteken: dit wat ons dryf, aanspoor, aanstoot of wing tot aksie.

{ Motivering is n algemene term en verwys na toestande wat ons motiveer. Dit het betrekking op gedrag wat deur die een of ander begeerte gewek word en op n bepaalde doel gerig is.

1.2 Doel van die skripsie

In hierdie skripsie word daar probeer om die motiveringsteorieë aan die een kant en die praktiese situasies in die bedryf aan die ander kant, bymekaar te bring. Die menslike behoeftes en motiveringsteorieë word as basis gebruik om praktiese motiveringsmetodes en -tegnieke daarop te bou.

2. Die menslike behoeftes✓ 2.1 Die noodsaaklikheid van kennis van die mens se behoeftes

* Die gewilligheid van die mens om te werk, kan bewerkstellig word deur die integrasie van die werker se behoeftes met die behoeftes en doelstellings van die onderneming. (Blake en Mouton, 1964, 142)

* Die mens se gedrag of handeling vloei voort uit daardie behoeftes wat handeling motiveer. n Goeie kennis van menslike behoeftes is n vereiste om menslike gedrag te begryp en, meer nog, om menslike gedrag te verander.

2.2 Kategorieë van menslike behoeftes

Daar is drie basiese kategorieë:

2.2.1 Fisiologiese behoeftes (primêre behoeftes)

Dit is behoeftes aan kos, water, rus, seks, beskerming.

2.2.2 Sosiale behoeftes.

Hieronder val behoeftes soos fisiese assosiasie en kontak, liefde en toegeneentheid en aanvaarding deur andere.

2.2.3 Egoïstiese behoeftes.

Hieronder sorteer onafhanklikheid, erkenning, prestasie, selfverwesenliking.

Die individu se behoeftes kan blykbaar nie volkome en blywend bevredig word nie, want met verloop van tyd word die standaard steeds hoër gestel. Wanneer n persoon sy behoeftes bevredig op n wyse wat vir hom sowel as vir sy gemeenskap aanvaarbaar is, is hy n aangepaste persoon. Wanaangepastheid resulteer in herhaalde verandering van werk, afsondering, jaloesie, dagdromery, spog, leuens, ens. Wanneer behoeftes hoegenaamd nie kan bevredig word nie loop dit uit op frustrasie.

Die leier moet wanaangepastheid en frustrasie kan diagnoseer, die oorsake daarvan soek en probeer regstel.

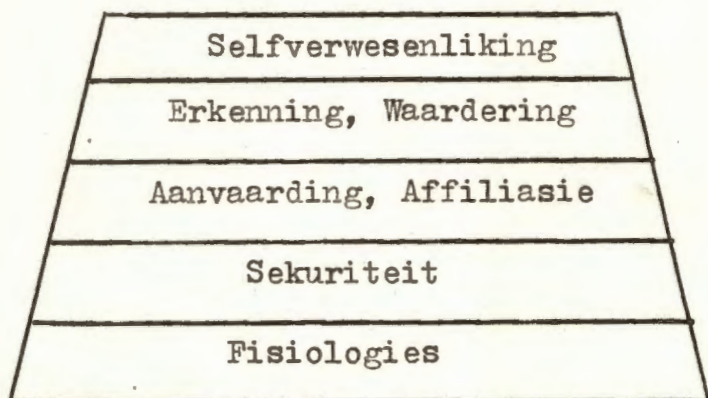
2.3 Maslow se teorie oor motivering. (Maslow, 1943, 373-382)

Maslow stel die volgende beginsels oor menslike motivering:

1. Enige teorie oor motivering moet rekening hou met die gefn-tegreerde geheel van die organisme.
2. Die liggaamlike behoeftes kan nie as grondslag vir motivering gesien word nie. Enige dryfveer wat op die liggaamlike gebaseer is, is eerder buitengewoon as algemeen van menslike motivering.
3. n Motiveringsteorie moet eerder die klem laat val op uiteinde-like doelstellings en doelwitte as op die metodes waardeur dit bereik word.
4. Daar is gewoonlik etlike weë beskikbaar waardeur dieselfde doel bereik kan word.
5. Etlike basiese behoeftes kan gelyktydig deur gedrag uitdrukking en bevrediging vind.
6. Menslike behoeftes rangskik hulself in n hiërargie van voor-range. n Behoeftetree op die voorgrond nadat n sterker motief redelik bevredig is.

7. n Blote lys van dryfvere het nie veel waarde nie. Enige indeling van motiewe moet rekening hou met die graad en vlak van die motief. Werk dit as n algemene faktor of kom dit in spesifieke faktore tot uiting?
8. Die situasie of gebied waarbinne die motivering plaasvind, is belangrik. Eintlik is die wyse waarop die situasie deur die gemotiveerde geïnterpreteer word, belangrik.
9. Nie alleen moet die integrasie van die individu in ag geneem word nie, maar ook die moontlikheid van geïsoleerde en spesifieke gedrag.
10. Motivering is slegs een determinant van gedrag. Gedrag is bykans altyd gemotiveerd, maar word bepaal deur aspekte soos houding, waardes, vooroordele en gelowe.

Die mees aanvaarde en bekende behoeftehiërargie is deur Maslow opgestel. Volgens hom is daar n bepaalde voorkeur met betrekking tot die bevrediging daarvan. Hierdie hiërargie kan as volg voorgestel word:



Fisiologiese behoeftes geniet die hoogste voorkeur, maar is op die laagste vlak van behoeftebevrediging.

2.3.1 Fisiologiese behoeftes

Hieronder ressorteer behoeftes soos honger, dors, geslagsdrang en beskutting. Dit staan heel onderaan die hiërargie van behoeftes maar geniet die hoogste voorkeur. Eers nadat hierdie behoeftes tot n redelike mate bevredigt is, tree die volgende hoëre behoefte na vore.

2.3.2 Veiligheidsbehoefte

Hierdie behoefte tree na vore sodra die fisiologiese behoefte

te redelik bevredig is. Dit behels die veiligheid van die persoon teen gevare en bedreigings. Hier moet werktoestande veilig genoeg wees.

2.3.3 Sosiale behoeftes

Die volgende behoefte wat na vore kom is die behoefte aan affiliasie, dit is om deur medemensse aanvaar te word en om vriendskappe te sluit. Sosiale groepe binne die organisasie is as die sogenaamde informele organisasie bekend, waarmee bestuur rekening moet hou.

2.3.4 Erkenning

Dis die volgende hoëre behoefte en kan ook egobehoeftes genoem word. Dit hou in die eerste plek verband met die persoon se eie-waarde soos die behoefte aan selfvertroue, onafhanklikheid, kennis en prestasie. In die tweede plek hou dit verband met die behoefte aan statuserkenning, respek en waardering deur ander.

Anders as in die geval van die laer behoeftes, word hierdie behoefte selde goed bevredig. Volgens Mc Gregor bied die meeste industriële organisasies vir die persone in laere beroepsvlakke, as gevolg van konvensionele bestuursmetodes, weinig geleentheid vir die bevrediging van hierdie behoeftes.

2.3.5 Selfverwesenliking

Hierdie behoefte is heel bo-aan die hiërargie van behoeftes, maar het die laagste prioriteit. Al is al die bogenoemde behoeftes van die mens bevredig, kan ons nogtans n ontevredenheid of rusteloosheid kry by die mens wat nie die geleentheid kry om te doen waarvoor hy geskik is nie. Die behoefte is dus om te verwesenlik dit waarvoor daar potensiaal is. Die mens wil selfontwikkeland en skeppend wees in die wydste sin van die woord.

In ons moderne bedryf vind ons steeds dat bestuur baie aandag gee aan laere behoeftes soos salaris en werksomstandighede, terwyl die geleenthede vir die bevrediging van hoëre behoeftes beperk is.

Behoeftes kan bewustelik of onbewustelik wees en gedrag word gewoonlik deur meer as een behoefte bepaal.

2.4 Invloede op menslike behoeftes

As gevolg van persoonlike eienskappe en invloede word sekere behoeftes, wat gedrag beïnvloed, geaksentueer.

2.4.1 Ouderdom

By die jonger werker is die behoefte aan 'n onmiddellike hoë salaris en 'n uitdagende werktaak baie sterk, terwyl die ouer persoon meer belangstel in werksekuriteit en byvoordele soos 'n pensioenskema.

Ons kry verder ook verskille in die behoeftes van manlike en vroulike werkers.

2.4.2 Kultuur

Gedrag word dikwels deur die kultuur gekondisioneer. Dit is dus goed om die kulturele agtergrond van 'n persoon, wat bepaal word deur gelowe, norme, kodes, waarde-oriëntasie, gewoontes en wette, te ken.

Om die Bantoe in ons land doeltreffend te motiveer, sal dit ook nodig wees om sy kultuur te verstaan.

3. Ander Motiveringsteorieë

3.1 "Immaturation-Maturity"-teorie van Chris Argyris. (Argyris, 1964)

Die mens se persoonlikheid is nie status nie, maar die dimensies daarvan verander na verloop van tyd. As persoonlikheid bepaal sou word deur die somtotaal van 'n mens se gedrag - of gewoontepatrone soos gevorm in sy verlede, dan is die voortdurende verandering in sy persoonlikheid trouens ingebou in die sin dat sy verlede toeneem in tydsduur en wyer word in ervaring.

Argyris onderskei tussen sewe veranderinge ten opsigte van individuele persoonlikheid soos dit groei vanaf onvolwassenheid tot volwassenheid deur die jare heen:

vanaf passiwiteit na verhoogde aktiwiteit

afhanklikheid na onafhanklikheid

bepaalde handeling na veelsydige handeling

oppervlakkige belangstelling na diepere en sterkere belangstelling

bepaalde tydsperspektief na langer tydsperspektief

onderhorige posisie na gelyke of meerdere posisie

gebrek aan kontrole oor eie ego na kontrole oor eie self

Wanneer 'n werker by 'n onderneming aansluit, moet hy gelei word van onvolwassenheid na volwassenheid, en die organisasiestruk-

tuur moet sodanig wees dat sy behoeftes as volwasse werker bevredig word.

3.2 Herzberg se teorie

Vader Dr Herzberg

Volgens Herzberg bestaan daar twee afsonderlike kategorieë van menslike behoeftes wat nie op dieselfde kontinuum funksioneer nie (Herzberg, 1966).

Die een kategorie is die higiëne of versorgende faktore wat op n kontinuum lê wat strek van ontevredenheid tot geen ontevredenheid. Voorbeelde van hierdie faktore is salaris, toesig, interpersoonlike verhoudinge, werktoestande, status, werksekuriteit. Hierdie faktore dra nie by tot werktevredenheid nie, maar hul afwesigheid kan tot ontevredenheid lei. Hul teenwoordigheid dien dus om ontevredenheid uit te skakel. Verhoogde bevrediging van die behoeftes wat verband hou met bogenoemde faktore het slegs tydelike motiveringswaarde.

Die tweede klas faktore word motiveringsfaktore genoem en lê op n kontinuum wat strek van geen werktevredenheid tot werktevredenheid. Voorbeelde hiervan is die werk self, erkenning, suksesbe-reiking, moontlikhede vir groei en bevordering, verantwoordelikheid. Al hierdie faktore het te doen met die werктаak self.

Bogenoemde motiveringsfaktore kan verstrek word deur die proses van werkverryking.

Dit is nie altyd moontlik om die werктаak te wysig om meer behoeftebevrediging aan die werker te gee nie, soos by roetinewerk. In sulke gevalle moet die regte werker by die regte taak geplaas word deur n goeie keuringsproses.

4. Leierskapstyl

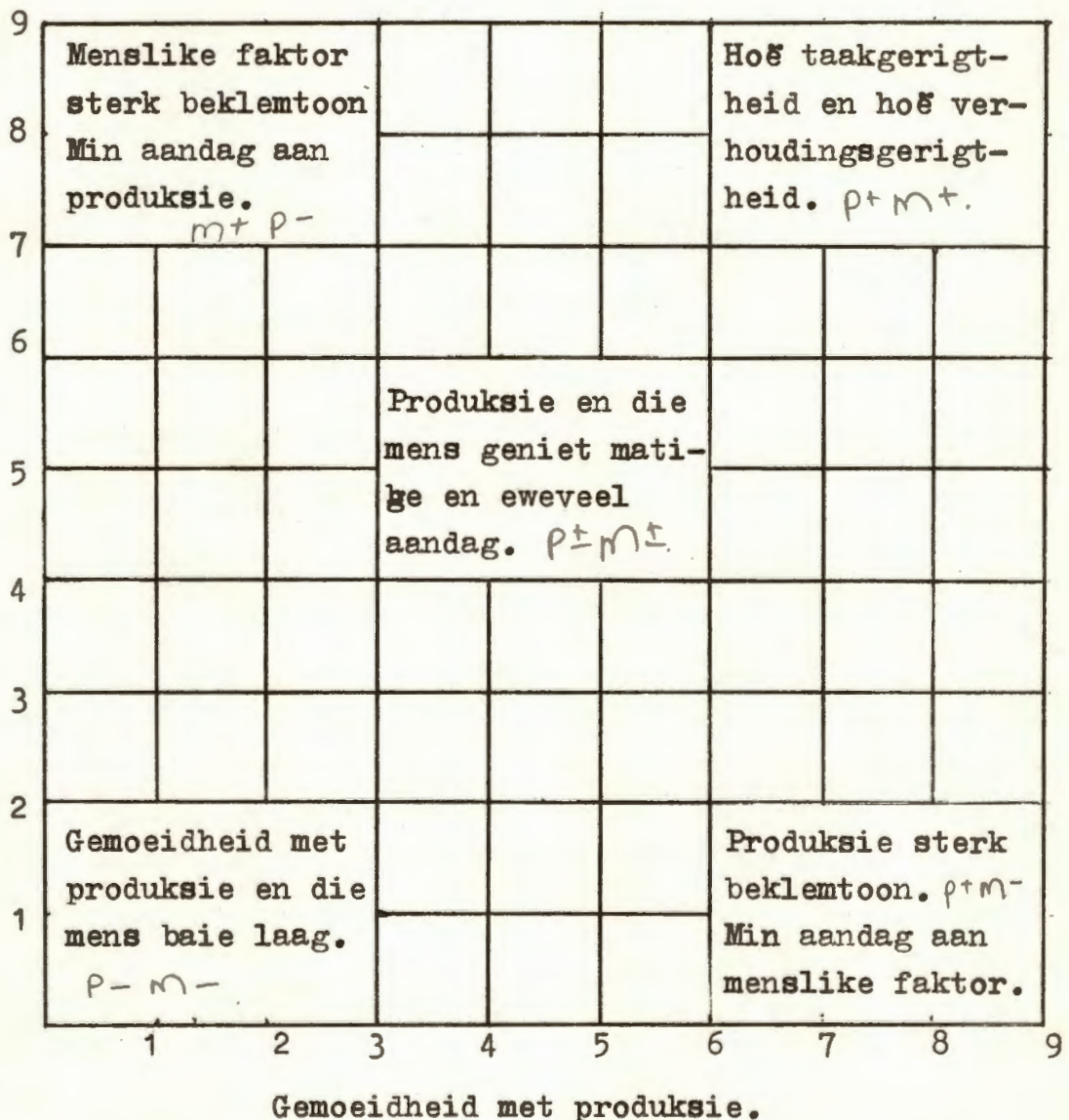
Leierskap kan onder meer omskryf word as daardie aktiwiteit om mense op sodanige wyse te beïnvloed dat hulle gewilliglik sal streef en werk om groepsdoelstelling te verwesenlik. Bestuur is dan leierskap binne n gegewe situasie.

Bestuur kan oor die korttermyn suksesvol wees om sekere resultate te behaal ten koste van die organisasieklimaat en moreel van die werkers. Effektiewe leierskap moet oor die lang termyn bepaal word.

4.1 Taakgerigte en verhoudingsgerigte leierskap

Die taakgerigte leier stel die werktaak en produksie as hoofsaak, terwyl die verhoudingsgerigte leier die mens as die belangrikste komponent sien.

Blake en Mouton stel die gemoeidheid van die bestuurder met mense en die gemoeidheid met produksie op 'n assestelsel voor, met skale 1 tot 9 (Blake en Mouton, 1964, 10 - 191).



Die 9 - 9 bestuurstyl is een met hoë taakgerigtheid en ook hoë verhoudingsgerigtheid, die wat integrasie van die werker se behoeftes met die van die onderneming ten doel stel.

n Enkele normatiewe leierskapstyl is egter nie altyd suksesvol

nie - die leier moet eerder aanpasbaar wees en sy styl aanpas ooreenkomstig die situasie en die vlak van die volgelinge. Volgelinge op 'n hoë vlak staan negatief teenoor taakgerigtheid, terwyl volgelinge op 'n lae vlak nie verhoudingsgerigtheid verstaan nie.

4.2 Tipes leierskap

Daar kan tussen die volgende drie tipes leierskap onderskei word:

4.2.1 Autokratiese leierskap

Die leier doen al die dinkwerk, beplanning en organisasie, terwyl die lede van sy personeel slegs hul pligte uitvoer soos deur hom bepaal. Hy is nie noodwendig 'n afdwinger nie, maar hy verwelkom nie idees van sy werkers nie. Hy hou nie van delegering nie en wil alle besluite self neem.

Hierdie styl mag suksesvol wees by werkers wat nie 'n hoë peil van opvoeding of gespesialiseerde opleiding het nie, maar meer intelligente werkers sal nie gunstig hierop reageer nie. (Mc Quaig, 1967, 44)

Die outokratiese bestuurder gee direkte bevels, win nie raad van personeellede in nie en gee hulle nie erkenning vir goeie werk nie.

Sommige outokrate is meer vriendelik teenoor hul werkers. Hulle gee hul wel erkenning vir hul werk, maar lig hulle nie in oor planne en beleid nie en gee hul geen deelname aan besluitneming nie.

Daar is geen spanwerk onder hierdie leiding nie.

4.2.2 "Laissez-faire"-beleid (leave things as they are)

Die leier wat hierdie beleid volg, voer inligting deur van die bestuur na werkers in die organisasie en laat dit dan aan hulle oor om take volgens hul eie goeddunke deur te voer. Hy gee geen persoonlike leiding en beoefen nie leierskap nie. (Mc Quaig, 1967, 44)

Hierdie leier is geneig om al sy instruksies skriftelik te gee en hy verskyn min voor sy mense. Hy kry gewoonlik bevordering op senioriteit en nie op vermoë nie.

Hierdie tipe bestuur is doeltreffend by hoë vlak werkers, maar die algemene moreel is laag met gevolglike lae produksie en die klimaat is so dat informele leiers maklik kan oorneem.

4.2.3 Demokratiese leierskap

Hierdie tipe leier probeer verantwoordelikheid opbou in sy werkers. Deur werkers te betrek by besluitneming laat hy hulle voel dat daar iets in die werk is wat aan hulle behoort. Sodoende werk hy by hulle die wil om tot organisasiedoelwitte mee te werk. Sy mense voel dat bestuur hulle verstaan en as mense erken.

Die bestuurder vertel werkers wat hy wil bereik, verduidelik doelwitte en redes vir optrede, sodat hulle verstaan en belangstel.

Die leier moedig werkers aan om te dink en sake te bespreek. Wanneer hulle deelneem aan besprekings, aanvaar hulle verantwoordelikheid en wanneer hulle weer oor hierdie dinge onder mekaar praat, moedig dit spanwerk aan. Die dryfveer om te werk, kom dan van die werker self en uit die spangees. Die leier kyk na die behoeftes en belange van sy werkers en op hulle beurt sorg hulle vir sy behoeftes soos maksimum produksie.

Hoewel baie leiers van aldrie tipes leierskap gebruik maak, steun hulle tog die meeste op een van die tipes, wat hom dan dienooreenkomstig identifiseer.

Die demokratiese leier neem nog die finale besluite, maar hy maak gebruik van die voorstelle en breinkrag van sy werkers.

As gevolg van veranderings en tegnologiese ontwikkeling is dit nodig dat leiers in die toekoms meer demokraties moet wees en dat ondernemings van skeppende werkers gebruik maak om te kan voortbestaan.

Mense hou van demokratiese leierskap, omdat hul daarvan hou om vry te wees, vir hulself te dink en inisiatief aan die dag te lê.

Demokratiese leierskap kan sterk leierskap wees

Demokratiese leierskap kan sterk, intelligent en veeleisend wees (Mc Quaig, 1967, 56). Sommige mense kan hul taak sonder leiding verrig, maar dit is nogtans nodig dat hulle gekomplimenteer word wanneer hul goeie werk lewer en daarop gewys word wanneer hul fouteer, anders dink die goeie werker dat sy werk nie waardeer word nie en die swak werker dink dis nie belangrik om sy werk reg te doen nie.

Een van die grootste motiveringskragte is die opwindning om werk

goed te doen. As n persoon gekorrigeer word wanneer hy verkeerd werk en opgelei word om dit reg te doen, sal hy die bevrediging van suksesbereiking ervaar, wat hom sal motiveer om uitstaande werk te lewer.

Die hoof moet opbouende kritiek oor die werk lewer en nie oor die persoon nie, want mense hou nie daarvan om gekritiseer te word nie. Dieselfde metode moet by aanprysing gevolg word. Persoonlike kritiek is wel gepas wanneer die werker se persoonlike gewoontes inmeng met sy produktiwiteit en doeltreffendheid.

Kritiek moet met groot versigtigheid gehanteer word. Praat met die persoon in privaatheid en die hoof moet hom nie onder die indruk laat dat hy nie van hom hou nie, want dit sal sy sekuriteitsgevoel en daarmee ook sy werk benadeel. Begin met gunstige kommentaar, sê duidelik wat verkeerd of onder standaard is, vertel presies hoe dit gedoen moet word en sluit weer op n gunstige noot af.

Die werker moet verstaan dat deur kritiek hy nie gestraf word nie, maar gehelp word om homself te verbeter. Die kritiek moet op so n wyse oorgedra word dat hy dit aanvaar en hom graag sal wil korrigeer. As sy gevoelens seergemaak word, sal dit hom eerder aanspoor om die werk verkeerd te wil doen.

Die bestuur moenie die werker probeer verkeerd bewys nie, maar moet liewer sorg dat hy soortgelyke foute in die toekoms sal vermy. Wanneer die persoon fouteer het, gee hom die geleentheid om te verduidelik waarom hy verkeerd gedoen het.

Mense hou van kritiek wat hulle help om beter te werk. Hulle aanvaar die hoof wat hulle kritiseer, mits hulle voel hy doen dit om hulle op te bou en te help - dis vir hulle n teken van erkenning. Wanneer n hoof sy werkers nooit kritiseer nie dink hulle hy is n swak persoon wat nie weet wat hy wil hê nie en nie vir sy oortuigings kan opkom nie.

Mense hou van ferme maar regverdige bestuur wat ook na hulle belange omsien. Hulle sal liewer vir n persoon wat hulle respekteer wil werk as vir iemand van wie hulle hou. Hulle moet vertrouwe in die persoon hê.

Bestuur moenie die uitspraak van opbouende kritiek vermy net omdat hy graag gewild wil wees nie, want dit sal geskied ten

koste van die onderneming, sy werkers en homself. (Mc Quaig, 1967, 60). Wanneer n hoof sien n persoon doen verkeerd, is dit sy plig om hom daarop te wys. Hoe kan n persoon homself verbeter as hy nie weet wanneer hy fouteer nie? Kritiek is noodsaaklik vir motivering.

Vyandige kritiek het n negatiewe uitwerking op mense en kan hulle emosionele en liggaamlike gesondheid benadeel. Dit sal ook veroorsaak dat hulle teen die bestuurder werk.

Wanneer die bestuurder na n werker se foute kyk, moet hy oorweeg onder watter omstandighede hy die fout begaan het, watter spesifieke probleme daar was, wat sy werkrekord is en alle feite kry, voordat hy sy werk kritiseer. Gee die persoon die rede hoekom hy sy taak nie op sy huidige wyse moet doen nie, dan aanvaar hy dit maklik.

Die hoof moet kalm bly en onder geen omstandighede selfbeheer" verloor nie. As hy hom vererg, dan neem die persoon aan dat hy nie van hom hou nie en dit benadeel sy sekuriteitsgevoel. Indien n werker sy humeur verloor, moet die hoof kalm bly en hom aanmoedig om te praat en sodoende stoom af te blaas - daarna tree hy dikwels rasioneel op. Wanneer die leier kritiek uitspreek oor n persoon se werk, moet hy hom wys op die implikasies van sy foute op die ander werkers en op die onderneming.

Die bestuurder behoort van sy personeel se breinkrag, inisiatief en skeppende denke gebruik te maak, maar hy moenie so afhanklik daarvan wees dat hierdie mense sy besluite vir hom neem nie.

5. Determinante van werksmotivering (Venter, 1971, 12)

Die volgende faktore het almal invloed op die individuele behoeftehiërargie van n persoon en op sy werksmotivering.

5.1 Faktore binne die werker self

Dit behels faktore soos vermoëns, behoeftestrukture, aanpassing, waardes, verwagtings, waarnemings, ouderdom en agtergrond. Bogenoemde faktore bepaal basies die motivering van n persoon en is inherent aan die eienskappe van n persoon verbonde.

Bestuur moet werkers keur volgens hul vermoëns en behoeftes om by spesifieke poste aan te pas.

5.2 Faktore binne die werk self

Hierdie faktore het betrekking op die eienskappe van die werk. Is die werk interessant of eentonig, uitdagend of afgebaken, is daar geleentheid vir groei, bevordering en selfkontrole?

Sterk gemotiveerde werkers moenie in streng gekontroleerde, roetine werk geplaas word nie, want dit sal hul motivering om te werk ondermyn.

5.3 Faktore rondom die werk

Hieronder val faktore soos organisasiebeleid, administrasie, toesighouding, kommunikasie, werktoestande, interpersoonlike verhoudings, salaris. Hierdie faktore hou verband met die werker se fisiese, veiligheids-, en sosiale behoeftes en kan deur bestuur beheer word.

Bestuur bestee gewoonlik baie aandag aan hierdie faktore, asof hulle ^{om} grotendeels die ^{te} werkers motiveer en gelukkig ^{te} maak. Herzberg beskou dit as higiëne faktore wat nie permanent motiveer nie.

5.4 Faktore in die omgewing buite die werk

Dit behels kulturele faktore soos waardes van sy gemeenskap, verhoudinge met sy familie, sy geestelike lewe. Hierdie faktore kan nie deur bestuur verander word nie.

6. Motivering as 'n bestuursfunksie

Die probleem van motivering is 'n bestuursprobleem. Bestuur het die middele en gesag waarvolgens hulle eerstens gemotiveerde werkers kan keur en verder tot optimale werkverrigting kan motiveer.

Dit sal afhang van hul kennis van gemotiveerde gedrag en behoeftes van werkers en die filosofieë en strategieë wat hulle aanvaar.

Bestuur maak bewus en onbewus voortdurend aannames omtrent mense en hulle behoeftes. Hierop bou hulle 'n filosofie wat die wyse bepaal waarvolgens bestuur sy werkers motiveer. (Mc Gregor, 1966, 241).

Indien hy glo dat die werker lui is en nie van werk hou nie, sal hy op eksterne middele van motivering (dwang, salaris) konsentreer. Aan die ander kant kry ons die bestuurder wat glo dat werkers fluks is en van uitdagende werk hou. Hy sal pogings aanwend tot selfmotivering van die werker deur die werk interessant en uitdagend te maak. [Die sukses van bestuur met motivering kan gemeet word aan arbeidsomset. (Venter, 1971, 27).

DB

Die bestuurder kan van positiewe motivering of negatiewe motivering gebruik maak. Positiewe motivering is die byvoeging of die belofte op byvoeging by n persoon se bestaande satisfaksies soos salarisverhoging, bevordering, ens. Negatiewe motivering is die wegneem van of die belofte op die vermindering van n persoon se bestaande bevredigings. Hieronder val dreigemente en strafmaatreëls.

Albei metodes motiveer wel, maar met positiewe motivering word oor die lang termyn beter resultate verkry. Die leier moet sy werkers ken en by sy hoër klas werker liever positiewe motivering gebruik.

Bestuur moet motiveringsteorieë as gereedskap vir bestuur gebruik en moet die werk self n meer belonende onderrang maak. (Gellerman, 1968, 16.) Hulle moet weet hoe aksies van bestuur mense se werk affekteer en bedag wees op motiveringskonsekwensies van hul besluite.

Die taak van die voorman, opsiener en bestuurder is om vir hulle mense te werk - om hul opleiding te gee, leiding om n uitstaande diens te lewer en om hul van n klimaat en werkomstandighede te voorsien waarin hulle kan werk en hul behoeftes kan bevredig. Fisiese en psigologiese behoeftes kan bevredig word deur die werk self, hoe bestuur hulle werkers behandel en die omgewing waarin hul werk.

Die suksesvolle bestuurder voorsien die klimaat en stel kondisies waarin werkers hul behoeftes kan bevredig; terwyl hulle werk tot bereiking van ondernemingsdoelwitte. Dit kan hy doen deur tegnieke soos leiding, aanprysing, delegering, ens. te gebruik om mense te help om hulle behoeftes te bevredig. Mense waardeer hierdie hulp en gee op hulle beurt hul samewerking aan die bestuur.

7. Metodes en tegnieke van motivering

Waar ons met mense te doen kry, het ons nie definitiewe reëls of wette nie, maar slegs beginsels waarvolgens ons kan werk, want mense se reaksies kan nie vooruit bepaal word nie.

By alle motiveringstegnieke moet daar gekonsentreer word op die bevrediging van menslike behoeftes, want dit sal hulle motiveer om gewilliglik hul bydrae te lewer. Dit is nodig om mense, indiwidue en algemene beginsels van menslike gedrag te ken.

7.1 Motivering of manipulasie?

Mense hou nie daarvan om beveel te word of deur ander rondgejaag te word nie. Dit spruit uit n teësin hierin wat veral in die kinderjare van n persoon ontwikkel.

Niemand hou van streng toesig nie, hoewel sommige makliker daarby kan aanpas as ander. Die beste toesighouers is mense wat nie toesig hou nie, maar wat leiding gee.) Werkers moet voel hulle hoof werk vir hulle om die beste aan hulle te gee, dan gee hulle in ruil wat hy wil hê, naamlik produksie en doeltreffendheid.

Die sleutel om mense te laat werk is om hulle te kry om graag iets te wil bereik. Om mense te dryf, is wel n metode om hulle te laat werk maar dis nie doeltreffend nie.

Die werker gaan n ooreenkoms met die onderneming aan dat indien die onderneming al sy fisiese en veral hoëre behoeftes bevredig, sal hy sy beste lewer deur skeppende werk te doen en toegewyd, lojaal en produktief te wees.

Deur mense te dreig en druk uit te oefen kan wel op die kort termyn sukses behaal word. Om mense te laat werk, sonder om aan hul behoeftes te dink, is manipulasie (Mc Quaig, 1967, 20). Dit laat mense teen die leier draai en laat hulle eerder besluit om swak diens te lewer.

Die persoon wat mense motiveer, stel dit dat hy produksie en doeltreffende werk verlang, maar dat hy ook van hulle behoeftes bewus is. Hy gaan met hulle n ooreenkoms aan dat indien hulle hul samewerking aan hom gee, sal hy aan hulle die geleentheid vir behoeftebevrediging gee. Hy maak dus van motivering gebruik.

7.2 Die strategie van seleksie (1)

„The aspect of motivation over which most organizations can exercise the greatest control ----- is the selection of their people". (Gellerman, 1968, 57).

n Hoof determinant van motivering is of n persoon van werk hou of nie. Die werk moet interessant, redelik waardig wees, dan sal die werk self die persoon motiveer. Daarom is dit baie belangrik dat die werk by die man moet pas.

Indiensneming en plasing is seleksiebesluite. By indiensneming het die suksesvolle applikant reeds n groot deel inherente motivering - dit beteken motivering kan gehuur word (Gellerman, 1958, 58). Die individu is sy eie bron van motivering en bestuur kan

dit slegs laat ontluik. Bestuur beïnvloed die gewilligheid van die individu om sy bron van motivering te gebruik.

Seleksie of keuring van personeel behels die skatting van n persoon se werkverrigting. Probeer om n relasie te vind tussen veranderlikes waaraan die kandidate by seleksie voldoen en veranderlikes wat na die tyd sy werkverrigting bepaal en bring veranderinge in die seleksiestelsel diensoreenkomstig aan. Seleksie kan slegs in twee gevalle reg wees, naamlik bewysde sukses en bewysde mislukking, volgens seleksiebepaling. Seleksietegnieke moet daarop afgestem wees om werksukses te meet.

Om resultate te bereik moet werkers gekies word wat die werk vir die bestuurder kan doen. Kies hy goeie mense, dan is sy taak maklik en andersom. Dit is baie keer nie die welsprekende persoon met n goeie voorkoms wat die doeltreffende werker is nie, maar eerder die onindrukwekkende persoon, maar met n positiewe gesindheid, sterk dryfvere, uithouvermoë, vasbeslotenheid, volwasse karakter en wat maklik met mense kan saamwerk.

Keur mense op grond van hul geskiedenis en kyk dat die karakter van die persoon by die werk pas (Mc Quaig, 1967, 26). Dit moet onthou word dat gedragspatrone van mense nie maklik verander nie.

Een metode van seleksie is om vrae oor die volgende te stel om meer van die persoon se agtergrond te wete te kom:

- (a) Lewe as kind - wat sy persoonlikheid en temperament gevorm het.
- (b) Opvoedkundige agtergrond - Let op naskoolse pogings en sy houding teenoor sy studies.
- (c) Stokperdjies en entoesiasme vir stokperdjies - As hy hieroor entoesiasties is, sal hy ook oor sy werk entoesiasties wees. Stel vas wat sy benadering is.
- (d) Sosiale lewe - Dit lewer inligting of hy in n groep kan saamwerk, of hy verantwoordelik is en gee n aanduiding van sy vermoë om as leier op te tree.
- (e) Ekonomiese gedrag - Dit dui aan of hy selfbeheersing en oordeelkundigheid aan die dag lê.
- (f) Gesondheid - n Sieklike persoon is nie n goeie werker nie.
- (g) Godsdiens - Sy ywer hier dui sy gewilligheid aan om tyd te wy aan iets wat die moeite werd is.
- (h) Militêre rekord.
- (i) Huidige gesinslewe - n Gesonde gesinslewe speel n belangrike

rol by gemotiveerde gedrag.

- (j) Werkrekord - Stel vas watter werke hy al gedoen het en van watter soort werk hy hou. Onderzoek hierdeur sy vatbaarheid om te leer, sy motivering, stabiliteit en volwassenheid.

* 7.3 Die gee van bevele

Ook by die gee van bevele moet die behoeftes van die onderhorige in ag geneem word. Moenie die opdrag op so n wyse oordra dat die persoon se selfrespek te na gekom word nie en laat ruimte dat die persoon sy eie inisiatief kan gebruik deur nie te veel te spesifiseer nie.

Die taak van die bestuurder is om sy mense te motiveer om te doen wat hy wil hê dat hulle moet doen. Een manier om dit te doen is om bevele of opdragte te gee (Mc Quaig, 1967, 67).

Daar is ongelukkig sekere dinge wat die leier mense nie direk kan beveel om te doen nie, soos, wees deeglik, wees lojaal. Hy kan dit beveel maar dit sal nie veel effek op die gedrag van sy werkers hê nie. Dit is nodig om mense te verstaan, om hulle te motiveer om bevele uit te voer.

7.3.1 Houding van die leier

Een van die belangrikste dinge by die gee van bevele is die houding van die leier. Hy mag vereis, versoek of voorstel. Hy moenie dominerend wees nie, || maar liever die opdrag gee soos wat hy dit aan sy onmiddellike hoof sal gee.

7.3.2 Kommunikasie

Dit moet altyd in gedagte gehou word dat by die gee van bevele die kommunikasie nie altyd bevredigend is nie en dat die hoorder nie alles inneem nie.

Gee n opdrag dus duidelik en herhaal belangrike aspekte. Inge- wikkeld en belangrike opdragte kan op skrif gestel word. Die hoorder kan gevra word om die opdrag te herhaal, sodat die hoof seker kan maak dat hy alles begryp het.

7.3.3 Verduidelik redes vir opdrag

By die gee van bevele is dit belangrik om die redes agter die bevel te verduidelik. Indien die werker weet "hoekom" motiveer dit hom om sy eie inisiatief en skeppende denke te gebruik en kan hy soms n beter werk doen as wat van hom verwag is.

Wanneer die bestuurder aan n persoon vertel, waarom hy iets wil doen, dan voel die persoon dat daar n deel van die werk is wat

syne is. Hierdeur word sy verbeelding gevange geneem en word hy gemotiveer om sy beste te lewer.

7.3.4 Tydsbeperking

Dit is gewoonlik nodig dat n tydsbeperking saam met n opdrag gaan - vertel die persoon wanneer die opdrag uitgevoer moet wees, anders kan n dringende taak te laat afgehandel word, net omdat die werker nie die dringendheid besef het nie.

7.3.5 Formulering

Wanneer n taak aan n werker opgedra word, kan die doelwitte aan hom gestel word, maar die hoof moenie presies aan hom voorskryf hoe hy te werk moet gaan nie. Hierdeur word n persoon ^{moet} gemotiveer om sy eie inisiatief te gebruik en kry hy die tevredenheid dat hy iets verrig het. Dit stimuleer sy behoefte aan selfstandigheid en trots.

Dit is soms goed om n mate van leiding te gee. n Goeie metode is om die werker te vra hoe hy beplan om die taak uit te voer. Daar kan op taktvolle wyse, indien nodig, beter of korter metodes aan hom genoem word.

7.3.6 Aan wie

Dit is belangrik dat die opdrag aan die regte persoon gegee word. Daar moet aandag gegee word aan senioriteit, ondervinding, vaardigheid en kennis. Moenie oor mense se koppe gaan nie en moenie jaloesie verwek deur gunstelingte te hê nie.

Indien die persoon aan wie n taak opgedra is nie die senior is van mense wat betrokke sal wees by die uitvoering daarvan nie, moet die leier vir hulle sê dat hy die taak aan die betrokke persoon opgedra het en hy moet hulle samewerking vra.

7.3.7 Opvolging

Nadat n bevel gegee is, is die plig van die leier nie daarmee afgehandel nie, want dit is belangrik dat hy opvolgwerk sal doen en seker maak dat die opdrag uitgevoer is.

Delegering van gesag en verantwoordelikheid is slegs gedeeltelik afgehandel by die uitreiking van n opdrag. Opvolging is noodsaaklik om kontrole uit te oefen.

Om mense te motiveer, is dit nodig dat opdragte so gegee word dat die behoeftes, wat hulle motiveer, bevredig word. Gee die opdrag so dat die persoon erkenning kry, sy selfrespek behou en

gemotiveer sal wees om die taak uit te voer.

7.4 Die hantering van klagtes en griewe (2)

Mense is geneig om te kla, selfs as alles goed gaan, maar hulle kla nog meer as dinge sleg begin gaan (Mc Quaig, 1967, 77). Dis 'n normale verskynsel en spruit gewoonlik uit frustrasies wat mense krities maak.

Dis nie net die swak werker wat kla nie, maar baie keer is dit die goeie werker wat gefinteresseerd is in die werk en graag wil sien dat sake reg verloop. Die swak werker gee baie keer nie om wat gebeur nie en het soms nie die moed om te kla nie.

Die inbring van klagtes is 'n proses van opwaartse kommunikasie. Dit toon die bestuurder sekere probleemareas waaraan hy dan aandag kan gee voordat dit groei tot ontsaglike probleme wat moeilik opgelos kan word.

Klagtes en die uitspraak van ontevredenheid is veiligheidskleppe wat werkers die geleentheid gee om stoom af te blaas en van frustrasies, wat 'n nadelige invloed op hul werk kan hê, ontslae te maak.

In die klagtesituasie het die hoof die geleentheid om sy werkers beter te leer ken en verstaan. Dit gee hom ook die geleentheid om aan sy mense te toon dat hy in hulle belangstel. As 'n bestuurder klagtes op 'n regverdige wyse hanteer en sy beste doen om dit op te los, sien sy werkers dat hy in hulle belangstel en probeer help.

Klagtes is 'n maatstaf van die werkverrigting van die bestuurder, hoof of voorman. Klagtes is eintlik 'n bevraagtekening van die bevoegdheid of vaardigheid van die hoof. Indien die hoof met 'n positiewe gesindheid na klagtes kyk, is dit vir hom 'n metode om te bepaal hoe sy werkers teenoor hom reageer.

Wanneer 'n werker in 'n gespanne toestand klagtes voor die hoof lê, is dit belangrik dat die hoof kalm bly en sake objektief beskou. Hy moet aandagtig luister en die persoon toelaat om stoom af te blaas. Wanneer sy uitbarsting oor is, sal hy kalmer word en logies kan redeneer. Behandel die klaer op so 'n wyse dat jy sy vertroue wen en die beste samewerking van hom sal kry, al verdien sy gedrag dit nie.

As die hoof aandagtig luister, laat dit die klaer belangrik voel

en dit hou die kommunikasiekanaal oop. Die hoof moet die feite goed begryp en verstaan hoe die klaer voel. n Persoon kla soms oor iets wat slegs die simptome van ander probleme of n veel groter probleem is.

n Groot oorsaak van ontevredenheid of klagtes is begunstiging van sekere persone deur die bestuurder. Dit ondermyn die sekuriteit geleentheid, tevredenheid as gevolg van suksesbereiking en al die psigologiese behoeftes van die mense wat nie bevoordeel word nie. n Werker sal moeilik by sy hoof hieroor kla en kla dus liever oor iets anders wat hieruit voortspruit. Vra die werker deeglik uit en stel vas wat hom hinder. Hier is n geleentheid vir die leier om uit te vind wat sy personeel in werklikheid dink, omdat hul self-beheer dan nie so goed is nie.

Eenvoudige klagtes moet vinnig en doeltreffend opgelos word. By ingewikkelde probleme moet die leier nie vinnige besluite neem nie, maar moet liever uitstel vra om beter ondersoek in te stel en dan die probleem oplos.

Indien die leier nie die probleem van die werker oplos nie, moet hy verduidelik waarom hy dit nie kan doen nie, byvoorbeeld dat dit maatskappybeleid is. Hy moet egter toon dat hyself daarby staan, anders voel die werker dat hy lievers sy klagtes by n persoon hoër op langs die lyn moes gelê het.

Hy moet die werker oorrede dat die oplossing van sy klagte regverdig is, sonder om enigiets te oorbeklemtoon. Hy moet die werker laat verstaan dat hy sy openhartigheid om te kla waardeer en dat sy deur altyd oop staan indien enigiets in die toekoms hom hinder

7.5 Prestasiebeoordeling (3)

Dit is n middel om werkers te motiveer - om hulle te laat groei en hulself te verbeter (Mc Quaid, 1967, 87).

Die hoof moet ten minste een keer per jaar samesprekings met elkeen van sy personeellede voer en sake bespreek soos hoe hy vorder met sy werk, hoe hy van sy werk hou, waarvan hy nie hou nie en wat sy doelwitte is. Die hoof sê dan aan die werker wat hy van sy werkverrigting dink en wat hy reken sy geleenthede is. Hy noem aan hom sy sterk punte en sy swakhede en wat hy kan doen om homself te verbeter. Indien die werker dit volg en positief reageer, kan dit n sterk motiveringskrag wees.

n Essensiële kenmerk van die gedragswetenskaplike benadering, in die verband, is die onderlinge vasstelling van doelwitte. (Flip-
po, 1961, 254; Humble, 1970). Die onderhorige word gevra om n
aantal doelwitte vir homself op te stel, sê vir die volgende jaar.
Die doelwitte moet bydra tot die bereiking van ondernemingsdoelwit-
te. In n onderhoud met die toesighouer word hierdie doelwitte
en planne bespreek.

Die inligting van die onderhoud kan neergeskryf word en n kopie
kan aan die werker gegee word, wat hy kan hou tot die volgende
jaar se oorsig. (Byl.)

Na verloop van die tydperk moet die vordering van die werker deur
hom en sy toesighouer beoordeel word. Hierdie tipe taksies hou
die voordele in dat die werker homself vereenselwig met die doel-
witte en dan sal probeer om dit uit te voer en verder kontroleer
die werker homself.

Hoewel hierdie metode nie by alle poste prakties uitvoerbaar is nie,
kan dit met groot vrug gebruik word, want dis n goeie metode om
werkers te ontwikkel.

Prestasiebeoordeling of werkverrigtingtaksasie is n noodsaaklike
taak van die bestuurder. Hoewel dit moeilik is om negatiewe
dinge omtrent werkers taktvol aan hulle te stel, behoort dit nog-
tans gedoen te word. Dis beter om nou aan n werker die werklik-
heid te skilder as om oor tien jaar aan hom te verduidelik waar-
om hy nie bevordering gekry het nie. Dit gee hom n kans op ver-
betering.

Hierdie soort onderhoud skep die geleentheid vir konstruktiewe
kritiek oor houdings, werkgewoontes, ens., wat nie in die loop
van die gewone werksdag moontlik is nie. Dit moet verder posi-
tief wees, sodat dit as n middel dien om kommunikasie tussen be-
stuur en werkers aan te help.

Die meriete-aanslagvorm moet so ontwerp word, dat dit die bestuur-
der verplig om realisties te wees. Dit moet ruimte laat vir gun-
stige kommentaar en opbouende kritiek. Dit moet werkverrigting
meet asook houdings en benaderings.

Die bestuurder moet spesifiek wees omtrent die standarde wat hy
wil hê die werker moet bereik. Wat betref die werker se toekoms-
verwagtings, moet die hoof nie die werker se strewe demp nie, maar

hy moet hom ook nie dinge belowe wat hy hom nie sal kan gee nie.

Die bestuurder moet n oop gemoed hê wanneer hy die werker aanhoor en kyk hoe hy hom kan help om te verbeter. Die onderhoud moet op n vriendelike noot afgesluit word.

7.6 Vergoeding (geld) as motiveringsmiddel

Baie gedragswetenskaplikes beskou geld as n higiëniese faktor wat ontevredenheid voorkom, maar wat nie voortdurend positief motiveer nie (Herzberg, 1959).

Werkers ken soms hul eie behoeftes nie en eis baie keer groter salarisse om te vergoed vir hoëre behoeftes wat nie bevredig is nie. (Mc Gregor, 1966, 238).

Swak salarispraktyke kan werkers baie ontevrede maak. Sommige skrywers meen dat geld, indien reg gebruik, as n goeie motiveeringsmiddel aangewend kan word.

7.6.1 Geld vir lidmaatskap

Dit word herhaaldelik ondervind dat wanneer werkgewers en bestuurders gevra word oor die aanslag van geld as motiveringsfaktor, word dit bo-aan of naby bo-aan die lys van faktore geplaas, terwyl laer rang werknemers dit onderkant faktore soos werksekuriteit, belangstelling en groepe plaas.

Klagtes oor geld is die soort klagtes wat gewoonlik by bestuur uitkom en dit is die faktor wat hy die meeste manipuleer, omdat dit die faktor is waaroor hy die meeste beheer het.

Geld kan as n invloedryke motiveerder gebruik word, maar soos dit oor die algemeen gebruik word, verskaf dit eerder tevredenheid as wat dit motiveer.

Motivering verwys na enige invloed wat veroorsaak dat n individu bewustelik n sekere aksiekoers vir homself kies, anders as wat hy sou gekies het in die afwesigheid van daardie invloed.

n Motiveerder is iets wat die balans van kragte wat n individu se besluite affekteer, verander. Dit moet dus n verandering in gedrag veroorsaak.

Satisfaksie beskryf gebeure wat lei tot subjektiewe gevoelens van verligting of plesier, wat slegs deur die persoon wat dit ondervind, gerapporteer kan word. Dit laat mense beter voel, maar verander nie noodwendig hulle reaksies nie.

Geld, soos dit normaalweg in die bedryf gebruik word, is nie n baie effektiewe motiveerder nie. Dit beïnvloed gedrag wat betref lidmaatskap van n spesifieke organisasie, eerder as om effektiwiteit te verhoog. Dit dien om mense te oorreëde om by n onderneming aan te sluit en daar te bly, maar lewer nie n groot bydrae tot die optimale benutting van talente nie (Gellerman, 1968, 172).

Geld het ook verskeie nie-finansiële betekenisse aangeneem, soos sosiale respekterbaarheid, erkenning vir sukses, materialisme ens., en dien as basis vir vergelyking tussen mense. Soms, wanneer mense onveilig of minder seker van hul sukses voel, word tevredenheid deur die simbool geld gesoek.

Die herhaaldelike voorkoms van ontevredenheid by werkers oor hul inkomste het so n alledaagse feit geword dat dit die motiveringskrag van geld erg vertroebel.

Die werker self reken dat salaris in die meeste gevalle nie verband hou met die bydrae van n persoon nie, maar eintlik forseer die arbeidsmark organisasies om sekere salarisse vir sekere beroepe te betaal.

Die mees standhoudende vorm van motivering wat bestuur kan gebruik, is om van verskeie motiveerders gebruik te maak, waaronder finansiële en nie-finansiële motiveerders.

7.6.2 Geld vir motivering

Die werker weeg die mengsel van satisfaksies en dissatisfaksies van een firma op teen die ander. As gevolg van die faktor van onsekerheid moet die gaping tussen die twee groot genoeg wees om aksie by die werker te stimuleer.

In die onderneming kan geld motiveer indien die verhoging wat in prospek is groot genoeg is in vergelyking met n persoon se bestaande inkomste (Gellerman, 1968, 189). Die meeste salarisverhogings, bonusplanne en aansporingsbetalingskemas voorsien nie n groot genoeg verhoging om enige aksie te stimuleer nie, behalwe die passiewe aksie om in die organisasie aan te bly. Om te kan motiveer, moet verhogings dus groot genoeg wees.

As gevolg van die simboliese waarde van geld, het n verhoging ook subjektiewe waarde, want dit beïnvloed die lewenswyse van

n persoon. Verhogings moet op n persentasie basis beskou word en moet meer wees as wat deur die persoon verwag word.

Kompressie van salarisskale maak kompensasiëprogramme gewoonlik meer tevredestellend, maar motiveer nie. Hoe meer n persoon se verantwoordelikheid is, hoe minder kan die onderneming duld dat hy ondoeltreffend werk en hoe hoër moet sy besoldiging wees. Die salarisgapings by uitvoerende vlakke moet dus groter wees as by die laer bestuursvlakke.

Effektiewe verhogings is nie ekonomies op groot skaal nie, daarom moet dit selektief toegepas word. Slegs persone wat vatbaar is, moet effektiewe verhogings ontvang - dit is mense wat sal reageer op die verhogings en wat die vermoë het om n belangrike bydrae tot die organisasie te lewer. Daar sal dus min mense wees wat hiervoor kwalifiseer. Sommige mense het die vermoë om skeppende werk te doen en te lei tot deurbraak areas, wat die hele strategie van n onderneming kan verander.

Soms word die beswaar geopper dat hoër verhogings die aanspooring om te werk vernietig, deurdat werk dan nie meer ekonomies noodsaaklik is nie. Daar is egter weinig bewys dat die verkryging van voorspoed die motivering om te werk laat afneem. Wat egter wel verminder, is die uithouvermoë van die individu om werk te doen waarvan hy nie hou nie.

By laer inkomstevlakke kry ons die verskynsel dat werkers wat roetine werk doen, wat geen uitdaging bied en nie veel tot die wins bydrae nie, steeds hoër lone verwag en militante vakbondeleiers staan vir die hoogs moontlike salarisooreenkoms. Al is hul inkomste ook relatief hoog, motiveer dit hulle nie tot n hoër werkstempo nie, want vir hulle dien geld nie tot motivering nie, maar is dit eerder soos Chris Argyris dit stel, n vorm van weerwraak op bestuur. Wanneer inkomste meer is as wat dit werd is, is dit welkom, maar motiveer nie.

7.7 Kommunikasie en Opleiding *organ*

7.7.1 Kommunikasie

Ons ondervind dat bevele soms verkeerd verstaan of slegs gedeeltelik onthou word as gevolg van onvoldoende kommunikasie. Navorsing het getoon dat ongeveer 50% van die inligting wat mondelings aan n persoon oorgedra word deur hom onthou word (Mc Quaig 1967, 97). Dit is afhanklik van houdings van die mense en

die toestande waaronder kommunikasie plaasvind.

Die proses van kommunikasie, naamlik die vloei van feite en idees en emosionele reaksies tussen mense is vir die groep soos senupulse in 'n mens se liggaam.

Die patrone van interne kommunikasie moet sodanig wees dat inligting afwaarts en opwaarts langs die lyn vloei. Dit laat onderdane vinniger leer en moedig hulle aan om vrae te vra. Die kwaliteit van kommunikasie beïnvloed die kwaliteit van die leerproses.

Meer intelligente werkers wil hê dat die organisasie vir hulle intelligent moet wees. Hulle wil weet hoekom besluite geneem is, wat toekomstige besluite sal beïnvloed en hoe hulle eie rolle in die organisasie inpas. As hulle nie ingelig word nie spekulêr hulle en raak gewoonlik agterdogtig.

Effektiewe kommunikasie is die oordra van inligting wat die ontvanger beïnvloed om op 'n wyse te reageer wat vir die sender aanvaarbaar is en is gebou op terugvoer. Die boodskap is meer as net wat gesê word en hang ook van die houding van die sender af.

Een van die groot probleme is om mense te verstaan, te weet wat hulle voel, seker te wees of hulle opdragte begryp, of hulle hul werk geniet en wat hulle houding teenoor die onderneming is. Indien bestuur nie sy personeel kan laat kommunikeer nie, sal hulle nie weet wat hulle dink nie.

Kommunikasie kan verbeter word deur gebruik te maak van memorandum, films, kennisgewingborde, vergaderings met werknemers, ens., Konstante kontak tussen werknemers en bestuurders is nodig om hulle op hoogte te hou van die beleid en planne vir elke departement. Mense moet ingelig word, anders versprei vals gerugte wat gewoonlik erger is as die werklike feite. Veranderinge moenie sonder verduidelikings gedoen word nie.

Opwaartse kommunikasie is moeiliker om te bewerkstellig, maar dit kan verkry word deur terugvoer van bevels en die prestasiebeoordeling een keer per jaar. Die hoof moet egter in kontak met sy mense bly. Hy moet sien wat hulle doen en dink. Hy moet met hulle praat en uitvra na hul probleme sonder om te spioeneer. Hy moet in hulle as persone belangstel.

Die leier kan mense aanspoor om met hom te kom praat oor hul probleme. Die deur moenie slegs oop wees nie, maar hy moet ook gunstig reageer indien n werker daar inkom. Sy houding is van die uiterste belang. Hy moet byvoorbeeld dadelik sy werk laat staan as die persoon inkom en met hom praat. Hy moet die persoon aanspoor om te praat.

Die bestuurder kan n persoon of n groep om advies vra oor n spesifieke probleem en so kommunikasie uitlök. #Kommunikasie is ook afhanklik van organisasieklimaat, omgewing en die houding van die bestuurder - hy moet mense verstaan en respekteer.

7.7.2 Opleiding

Indien kommunikasie nie gerugsteun word deur die strewe om te help, aan te spoor en mense te ontwikkel om die sukses van die organisasie met hulle te deel nie, sal die doel van kommunikasie nie bereik word nie. (Mc Quaig, 1967, 104).

Opleiding van werknemers vereis die hoogste vlak van tweerigting kommunikasie.

Nuwe werkers moet intern en ekstern, afhanklik van die behoeftes, opgelei word. Die leier moet sy mense wys hoe om die werk te doen en hulle kry om die werk reg te wil doen.

Die ideale bestuurder kry die grootste tevredenheid deur sy mense op te bou en te ontwikkel en hulle te sien groei en verantwoordelikheid aanvaar. || Hy moet van mense en van sy werk hou. Hy moet die dinge wat hy leer, geniet en tevredenheid kry uit die leerproses. Hy moet die mense wat hy oplei leer ken en bepaal wat hul vorige opleiding en ondervinding is, asook hul huidige kennis, sodat hy hulle op die regte wyse oplei.

Laat die persoon wat opgelei word, opleiding aanneem deur hom te wys op die voordele wat dit vir hom inhou, soos om beter en makliker te werk. Toon aan hom hoe sy werk by die geheel inpas en wat die bydrae tot die eindresultaat is. Vertel aan die persoon hoe die werk gedoen moet word, laat hom dit onder toesig doen, laat hom dit alleen doen.

7.8 Delegering

Delegering is een van die mees effektiefste metodes van motivering. Deur delegering ontwikkel die bestuurder sy personeel om te dink, verantwoordelikheid te aanvaar en besluite te neem.

Delegering beteken die oordra van 'n taak wat uitgevoer moet word. Tesame met die taak moet daar ook gesag aan die gedelegeerde verleen word, sodat hy in staat sal wees om die taak uit te voer, Wanneer die taak en die nodige gesag aan 'n persoon opgedra is, kan verantwoordelikheid vir die doeltreffende uitvoering daarvan van hom geëis word.

Alle gesag binne 'n onderneming kan nie slegs in een bron gesentreer wees nie, daarom is die delegering daarvan aan andere noodsaaklik. Delegering is die medium waardeur gespesialiseerde kennis, deskundigheid en ervaring van werkers op verskillende vlakke benut word.

Wanneer 'n bestuurder oorwerk is en gereeld oortyd werk terwyl sy personeel minder besig is, is dit 'n teken dat hy te min delegeer. Die meeste bestuurders onder-delegeer. Sommige hou daarvan om sekere werk self te doen en self die tevredenheid te kry, terwyl ander weer nie genoeg vertrouwe in hul werkers het nie. Indien die bestuurder nie delegeer nie sal hy homself in roetinepligte verstrik, sodat hy nie sy bestuurspligte, waarvoor hy betaal word, kan nakom nie. Sy bestuurspligte kan hy egter nie delegeer nie.

Deur delegering verloor die hoof nie sy verantwoordelikheid nie, maar hy bly verantwoordelik asof hy alles self doen. Delegering vereis die kapasiteit om die swakpunte en sterkpunte van werkers te verstaan. Die hoof moet sy werkers kan raadgee, oplei en leer om verantwoordelikheid te aanvaar.

7.8.1 Mate van delegering

Die ideale situasie is waar die verantwoordelikheid vir werk gedelegeer word tot die laagste moontlike vlak met outoriteit en bevoegdheid daarvoor. Op hierdie wyse word besluite geneem en verantwoordelikheid aanvaar so na as moontlik aan die plek van uitvoering.

Aan die ander kant moet daar gewaak word dat desentralisasie van gesag nie te ver gevoer word nie, want dit kan 'n verbreking van die eenheid van leiding, wat 'n onontbeerlike vereiste vir gesonde werkverhoudinge is, tot gevolg hê.

Die leier moenie te veel verantwoordelikheid op 'n slag aan 'n persoon delegeer nie, maar 'n bietjie op 'n keer sodat die persoon langs hierdie wyse opgelei word om groter verantwoordelikhede te hanteer.

Die bestuurder moenie ongeduldig wees met die gedelegeerde nie en n mate van foutering toelaat, want langs hierdie weg lei hy sy personeel op. Die gedelegeerde moenie vir alle beslissings na die bestuurder hardloop nie, maar moet leer om self besluite te neem.

Die delegant moet daarteen waak om nie tydens die uitvoering van die taak bevele bo-oor die hoof van die gedelegeerde te gee nie. Beide die sterk leier wat hom oral wil laat geld, sowel as die swak leier wat homself graag wil handhaaf, maak hulle dikwels hieraan skuldig.

7.8.2 Kontrole

Een van die belangrikste aspekte van delegering is dat die bestuurder steeds kontrole uitoefen oor dit wat hy gedelegeer het. Hy moet vorderingsverslae kry, standaarde en datums vasstel en toesien dat daarby gehou word.

Die sukses van n bestuurder lê nie daarin dat hy die werk self moet doen nie, maar dat hy die regte persone moet uitken wat dit kan doen, seker te maak dat hulle die regte opleiding en kennis het en hulle dan die volle verantwoordelikheid en outoriteit vir die uitvoering van die werk gee. Hoe hoër op langs die lyn, hoe meer moet n persoon delegeer.

Dit is belangrik dat die bestuurder die regte houding moet hê. Hy moet van mense hou en hulle graag sien ontwikkel. Wanneer hy glo dat sy taak nie sy eie bereiking is nie, maar wel die ontwikkeling van sy mense, wat dinge vir hom sal bereik, sal hy ook delegeer. Die bestuurder kan egter nie pligte soos dissipline, prestasiebeoordeling, ens., delegeer nie, want dan verloor hy beheer.

Mense hou daarvan dat werk aan hulle gedelegeer word en dat hulle al hul vermoëns gebruik. Dit maak die werk meer interessant en skep inisiatief en verantwoordelikheid by hulle. Dit verleen aan hulle die geleentheid vir suksesbereiking, en selfverwesenliking.

7.9 Spanwerk

Groepe is n onvermydelike komponent van menslike lewe binne sowel as buite die onderneming.

Dit is ook die plig van bestuur om mense met mekaar te laat saamwerk en hul pogings te koördineer om ondernemingsdoelwitte te be-

reik. Sonder n goeie spangees is die moreel van werkers gewoonlik laag en sal hulle nie maksimum produksie lewer nie. Daar is heelwat dinge wat n bestuurder kan doen om spanwerk te bevorder, maar indien die klimaat en werksomstandighede nie goed is nie, sal hy nie baie sukses hê nie.

Die sleutel tot spanwerk is die samewerking van mense en hulle begeerte om n goeie werk te wil doen. Hierdie houding aan hulle kant kan slegs verkry word deur goed na hul basiese en psigologiese behoeftes om te sien.

Om spanwerk te ontwikkel moet die bestuurder n leier wees. Hy moet mense regverdig behandel en hulle erkenning gee vir hul werk. Daarby moet hy sy eie werk ken en die vertroue van sy werkers wen.

Hy moet ag gee op mense wat nie tot die spanpoging bydra nie en deur voorligting hulle houdings en pogings probeer verbeter. Indien dit nie slaag nie, moet hierdie persone uit die span verwyder word, anders word die spangees benadeel.

Goeie organisasiebeginsels is baie belangrik by spanwerk. Beplanning en kommunikasie is noodsaaklik om toe te sien dat die groep saamwerk en doelwitte bereik.

n Span moet n doel hê en elke lid moet toegewy wees om die doel te bereik en persoonlike doelwitte agterweë te laat. In die bedryf is die doelwitte: doeltreffendheid, produksie en wins. Mense word egter meer aangegryp deur groter doelwitte soos diens aan die gemeenskap. Beide doelstellings moet aan hul voorgehou word. As werkers glo hulle het n groot, gemeenskaplike doelwit, is hulle geïnspireer om saam te werk. Die groot doelwit plus onmiddellike doelwitte van winsgewendheid is die sleutel tot spanwerk. Bestuur moet werkers gedurig van die doelwitte bewus hou.

Dit is verder belangrik om mense in te lig oor die vordering wat hul maak in die bereiking van die doelwitte en wat hul bydrae is. Elke persoon behoort soveel as moontlik van die organisasie te weet, soos wat die finale produk is, hoe dit gebruik word deur die verbruiker, wat die verband tussen sy eie werk en die van ander is en hoe die organisasie vorder.

Roep konferensies van werkers saam en moedig spanwerk aan. Doen aanprysing in terme van groepwerk, soos n persoon se bydrae tot die produksie van n departement. As sy spanlede hom ook hieroor ge-

lukwens is dit des te beter.

Groepsgedrag is moeiliker om te verander as die gedrag van 'n individu en neem veel langer tyd. 'n Persoon wat lojaal is teenoor sy groep is gemotiveer om so te werk dat hy nie sy groep in die steek wil laat nie, want hy het 'n behoefte van affiliasie met sy groep. 'n Groep behoort meer te bereik as slegs die somtotaal van die bereiking van individuele lede.

7.10 Dissipline

Die doel van dissipline is om 'n klimaat te skep waarin elkeen kan werk om doelwitte te bereik, binne reëls wat teenoor elkeen regverdig is. Mense hou daarvan om in 'n situasie met sterk dissipline te werk. Hulle wil die reëls ken en weet waar hulle staan, want dit gee aan hulle sekuriteit (Mc Quaid, 1967, 130).

Dissipline moet 'n opvoedkundige proses wees waarin mense gewys word dat dit tot die grootste voordeel van die groep is dat hulle reëls gehoorsaam.

Reëls moet duidelik wees en moet op skrif gestel word. Dissipline moet egter nie so streng wees dat daar altyd vrees heers vir dissiplinêre optrede nie.

As die hoof oortreding van reëls oogluikend toelaat, sal mense gou misbruik daarvan maak en die hele dissipline stort ineen. Hy moet toesien dat reëls gehandhaaf word.

Wanneer 'n persoon reëls oortree het, moet hy daarop gewys word, maar 'n geleentheid gegun word om te verduidelik. Die hoof mome- nie die persoon se gevoelens seermaak nie, maar kalm bly, die fout analiseer en probeer voorkom dat dit weer sal gebeur. Straf is nie altyd nodig nie, maar wanneer dit opgelê word, moet dit regverdig wees en aanvaarbaar vir die groep.

Die meeste mense wil goed en gedissiplineerd werk, dit is gewoonlik vir die uitsonderings waar dissipline benodig word. Sekere mense opponeer outoriteit en het nie respek vir ander nie - van hulle moet die bestuurder ontslae raak, anders benadeel hulle die spangees.

Indien 'n persoon vir 'n tweede keer oortree, moet die konsekwensies van sy oortreding, uit die oogpunt van spangees, aan hom verduidelik word. Indien hy voortgaan om te oortree, dwing hom tot selfondersoek of hy nog in die werk belangstel en daarmee wil

voortgaan. Moenie te maklik wil afbetaal nie, want n nuwe persoon moet weer opgelei word. Lewer opbouende kritiek en gee die persoon n kans op verbetering en kontroleer na n tyd. Gee aan hom voorligting, indien dit blyk dat hy in n ander werk tuishoort. As die persoon nie verbeter nie, roep die persoon in en verduidelik die rede vir afbetaling. Die lede van die organisasie moet ook voel dat die optrede korrek was.

7.11 Aanprysing

Wanneer n bestuurder n werker prys vir goeie werk, dan gee hy aan hom erkenning en trots vir wat hy gedoen het en motiveer hom om nog beter te doen.

Indien hy nalaat om sy werkers te prys vir goeie werk, dan dink hulle dit is nie belangrik om deeglik te werk nie en mag hulle belangstelling verminder.

Aanprysing moet egter nooit goedkoop gemaak word deur dit te maklik uit te deel nie, want dan verloor dit al sy waarde.

7.12 Mededinging

Mense neem graag aan kompetisie deel, indien hulle n redelike kans het om te wen. Hierdie motief kan ook nuttig in die bedryf gebruik word.

Basies het die mens nie n behoefte aan mededinging nie, maar aan die beloning wanneer hy wen. As hy wen kry hy aansien en gee dit hom trots en tevredenheid van suksesbereiking.

In die werksituasie moet die werker altyd n goeie kans gegee word om te wen. As produksiedoelwitte te hoog gestel word, verloor die werkers belangstelling.

Spankompetisie bevredig ook sosiale behoeftes en hou die moreel van werkers hoog.

7.13 Organisasieklimaat

Sommige organisasies skep kondisies waarin dit maklik is vir hulle lede om saam te werk, mekaar ingelig te hou en n vaste reëlmaat van werk te handhaaf (Gellerman, 1968, 219).

Organisasieklimaat is n patroon van onderlinge handeling en verwagtings wat die wyses van die handeling tussen lede van die organisasie beïnvloed. Indien die organisasieklimaat nte reg is nie sal al die genoemde motiveringsmetodes weinig sukses hê.

Meeste organisasies is gebou op die aanname dat outoriteit 'n noodsaaklikheid is - dit is een persoon gee 'n bevel en die ander is verplig om dit uit te voer. Die ontwerp van die tradisionele organisasie is dan grootliks 'n saak van verspreiding van gesag.

Die gedragswetenskaplikes verskil van hierdie idee. Individue en groepe kan baie verrig sonder dat iemand hulle vertel wat om te doen en soms kan gesag 'n hindernis wees.

Gesag kan beslis heelwat dinge gedoen kry, maar bereik gewoonlik heelwat meer as wat bedoel was. Hierdie ekstra bereiking spruit voort uit die lede se reaksies met betrekking tot afhanklikheid en frustrasie.

Sommige mense pas hul aan by gesag deur oorgawe aan gesag. Dit maak hul maklik om te bestuur, maar ontnem hul van enige skeppende denke wat hulle in hul werk gehad het. Verder raak persone, wat te afhanklik van hul bestuurders is, gewend aan sekere patrone en is hul bevrees vir veranderings.

Frustrasie ontstaan wanneer persone wat nie hul wyse van denke wil of kan oorgee nie, met outoritêre bestuur te doen kry. Hulle mag die organisasie verlaat of aanbly, maar vind dan uiting vir hul kreatiwiteit buite hul werk of hul mag planne van bestuur probeer dwarsboom.

Oor die algemeen kan gesê word dat outoritêre bestuur goed sal werk in organisasies wat nie aan veranderings onderhewig is nie en wat hul tegnologie op so 'n wyse bemeester dat daar feitlik geen ruimte vir verbetering is nie. In die moderne wêreld is daar weinig organisasies wat wel so is, sodat hierdie styl verouderd geraak het.

Die styl van bestuur moet induserend wees vir gedrag wat tot voordeel van die organisasie sal strek. Organisasieklimaat is die produk van alle komponentstyle, maar die invloed van topbestuur dra die meeste gewig. Die aannames van bestuur omtrent sy werkers moet korrek wees en moet neig na teorie-Y van Mc Gregor.

Alle werkers, asook bestuur, het 'n mate van vrees vir die maak van foute en konsekwensies daarvan. Hierdie vrees het ook die uitwerking dat werkers te afhanklik van bestuur is. Aangesien hierdie vrees innovasie demp, moet bestuur geduldig wees en vrees by werkers probeer uitskakel.

Motivering behels ook die implementering van bestuurstegnieke. n Normale menslike neiging is om sy omgewing waarin hy leef en werk, te beheer, dus is absolute beheer deur bestuur nie nodig nie. Wat nodig is, is die begrip hoe om met mense te werk en nie teen hulle nie.

Mc Gregor sê tereg: (Mc Gregor, 1964) „Pressure for compliance in a climate lacking in mutual trust and support leads to the perception of threat. The reaction to threat is hostile, defensive protective behaviour. Attempts to correct control systems designed on the basis of conventional, strategy, by increasing the accuracy of measurement, by audits or by tighter controls, simply serve to increase the threat". Aan die ander kant kan daar nie weggedoen word met kontrolemeganismes nie.

In die organisasie moet n gees van onderlinge vertroue heers en bestuur moet skeppende denke aanspoor. Mense moet gekry word om hulle vasbeslote in te laat om hulle deel te doen ter bereiking van ondernemingsdoelwitte, terwille van bevrediging van hul behoeftes soos persoonlike trots, inherente tevredenheid, suksesbereiking en genieting van die werk.

7.14 Werkverryking (Herzberg, 1968, 59)

Volgens Herzberg is die werk self die grootste bron van motivering en kan die volgende beginsels van werkverryking toegepas word:

Metode	Motiverende behoefte bevredig.
a. Verwyder sommige kontroles en behou aanspreeklikheid.	Verantwoordelikheid en persoonlike prestasie.
b. Vermeerder aanspreeklikheid ten opsigte van eie werk.	Verantwoordelikheid en erkenning.
c. Gee n persoon n volledige natuurlike werkseenheid.	Verantwoordelikheid en erkenning.
d. Vermeerder die gesag van die werker t.o.v. eie aktiwiteit en werkseenheid.	Verantwoordelikheid, prestasie en erkenning
e. Stel periodieke vorderingsverslae direk aan die werker beskikbaar in plaas van aan toesighouer.	Interne erkenning
f. Gee die werker nuwe en ingewikkelde take wat hy nog nie hanteer het nie.	Groei en leer

TABEL 10

Metode	Motiverende behoefte bevredig.
g. Gee indiwiidue spesifieke take, sodat hulle deskundiges daarin kan word.	Verantwoordelikheid, groei en bevordering.

8. Gevolgtrekking

Bestuur moet werk deur mense gedoen kry, daarom is motivering van hul werkers van die grootste belang. Om dit te kan doen, is kennis van menslike behoeftes en gedrag, asook motiveringsteorieë n noodsaaklike vereiste. Die motiveringstegnieke wat die bestuurder gaan gebruik, sal afhang van die vlak van bestuur, die werkers self en die situasie.

In baie gevalle kan die leier of hoof nie die werk self of die pos van n werker verander nie. Hy kan egter, deur van die genoemde motiveringstegnieke gebruik te maak, heelwat bydra tot die motivering van sy werkers.

Die menslike behoeftes motiveer menslike gedrag - daarom is al die motiveringstegnieke afgestem op die bevrediging daarvan, veral die hoëre behoeftes.

Leierskapstyl en organisasieklimaat speel n groot rol deur die regte kondisies vir motivering daar te stel. Bestuur moet n opregte belangstelling toon in die werker en sy behoeftes.

Dit kan beskou word dat wanneer n werker by n onderneming aansluit, hy by homself n sielkundige ooreenkoms met die werkgewer aangaan. Hy kom ooreen dat indien die werkgewer sy behoeftes vir hom in n hoë mate bevredig, sal hy al sy vermoëns en lojaliteit tot beskikking van die onderneming stel.

Daar bestaan nie n eenvoudige resep vir motivering van alle werkers op alle vlakke nie, want die mens is kompleks en veranderlik. Bestuur moet sy werkers indiwiidueel ken, diagnosties wees en sy strategieë aanpas by die werker en die situasie, tot die grootste voordeel van die onderneming.

BRONNELYS:

- Argyris C. - Integrating the Individual and the Organization (1964)
- Barnard A.L. - Werkmotivering (1973)
- Blake R.R. and Mouton J.S. - The Managerial Grid (1964)
- Flippo E.B. - Principles of Personnel Management (1961)
- Gellerman S.W. - Management by Motivation (1968)
- Herzberg F. - Harvard Business Review:
One more time: How do you motivate employees?
(Jan., Feb. 1968)
Work and the nature of man (1966)
- Maslow A.H. - A Theory of Human Motivation (1943)
- Mc Gregor D. - Leadership and Motivation (1964)
- Mc Quaig J.H. - How to motivate men (1967)
- * Venter J.B. - Motiverings as Bestuursaktiwiteit in Kleiner Ondernemings (1971)
- Vroom V.H. - Work and Motivation (1964)

Afgesien van die bronne geraadpleeg is die skripsie gebaseer op praktiese ervaring in en kontak met die bedryf.