

1990 088 627 01



HIERDIE EKSEMPLAAR MAG ONDER
GEEN OMSTANDIGHEDE UIT DIE
BIBLIOTEK VERWYDER WORD NIE

UOVS - BIBLIOTEK



199008862701220000019

WERKSMOTIVERING :
'N SISTEEMTEORETIESE PERSPEKTIEF

DEUR

BENJAMIN ANDERSON

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER ARTIUM
(Voorligtingsielkunde)

in die

FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE

aan die

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

Studieleier : Mej. M. van Dijk
(M.A. Voorligtingsielkunde)

Mede-studieleier : Prof. W.J. Schoeman
(D.Phil.)

November 1989

HIERDIE EKSEMPLAAR MAG ONDER
GEEN OMSTANDIGHEDE UIT DIE
BIBLIOTEEK VERWYDER WORD NIE

Universiteit van die
Oranje-Vrystaat
BLOEMFONTEIN
28 MAY 1990
UOVS ... BIBLIOTEEK

T
354.
685008410683
AND

ERKENNING

Geldelike bystand van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing vir kostedelging van hierdie publikasie word erken. Menings in hierdie werk uitgespreek of gevolgtrekkings gemaak, is dié van die skrywer en moet in geen geval beskou word as 'n weergawe van die menings of gevolgtrekkings van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing nie.

DANKBETUIGINGS

My opregte dank en waardering aan:

- * Magriet van Dijk vir haar besonder bekwame studieleiding en ondersteuning.
- * Prof. W.J. Schoeman vir sy hulp rakende die metodologiese aspekte van hierdie studie.
- * Die Direkteur, Hospitaaldienste (Oranje-Vrystaat) vir die voorreg om by die Pelonomi-Hospitaal te kon werk.
- * Mev. N. Anderson vir die taalkundige versorging.
- * Mev. P. Maartens vir haar netjiese tikwerk en Mev. L. Barnard vir die tegniese versorging van die manuskrip.
- * Mnre. K. Esterhuysen en De Wet Schoeman vir hulle hulp rakende die statistiese verwerking van die data.
- * My ouers vir hul belangstelling en finansiële ondersteuning.
- * My vrou, Nancy-Anne, vir al die ure se saamdink en bemoediging, wie se opoffering 'n dryfkrag was.

"LEWE HET EK VAN HOM GEVRA; HY HET MY DIT GEGEE."

Aan my vrou,
NANCY-ANNE

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1 : INLEIDING

1.1	PROBLEEMSTELLING	1
1.2	DOELSTELLINGS	4
1.3	NAVORSINGSHIPOTESE	4
1.4	UITEENSETTING VAN DIE STUDIE	5
1.4.1	<u>LITERATUURSTUDIE</u>	5
1.4.2	<u>EMPIRIESE ONDERSOEK</u>	6

HOOFSTUK 2 : WERKSMOTIVERING

2.1	INLEIDING	7
2.2	BEGRIPSOMSKRYWING	8
2.3	TEORIEë VAN WERKSMOTIVERING	12
2.3.1	<u>INTERNE MOTIVERINGSTEORIEë</u>	12
2.3.1.1	Maslow se Behoefte-hiërargie teorie	13
2.3.1.2	Atkinson se Prestasiemotivering teorie	19
2.3.1.3	McClelland se Prestasiemotivering teorie	20
2.3.1.4	Muchinsky se Vergelykende-Proses teorie	22
2.3.1.5	Vroom se Valensie-Verwagting teorie	23
2.3.2	<u>EKSTERNE MOTIVERINGSTEORIEë</u>	26
2.3.2.1	McGregor se Teorie X en Teorie Y	27
2.3.2.2	Herzberg se Motiverings-higiëne teorie	29
2.3.2.3	Hackman se Werkseienskappe model	39
2.4	SAMEVATTING	47

HOOFSTUK 3 : DIE INDIVIDU AS WERKER

3.1	INLEIDING	53
3.2	DEFINISIE VAN DIE INDIVIDU AS WERKER	55
3.3	DIE BEHOEFTE VAN DIE INDIVIDU AS WERKER	57
3.3.1	<u>DIE BEHOEFTE VAN VOLWASSE WERKERS</u>	62
3.3.1.1	Die vroeë volwasse werker	65
3.3.1.2	Die middelvolwasse werker	66
3.4	DIE KLERKLIKE EN SEKRETARIële WERKER	69
3.5	SAMEVATTING	71

HOOFSTUK 4 : DIE ALGEMENE SISTEEMTEORIE

4.1	INLEIDING	73
4.2	BEGRIPSOMSKRYWING	74
4.3	ALGEMENE SISTEEMTEORIE EN WERKSMOTIVERING	81
4.3.1	<u>DIE GEMOTIVEERDE/ONGEMOTIVEERDE WERKER AS 'N SUBSISTEEM</u>	81
4.3.2	<u>DEFINIËRING VAN DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER AS 'N LEWENDE SUBSISTEEM</u>	82
4.3.3	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER AS GEHEEL</u>	83
4.3.4	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER AS 'N SAMESTELLING VAN SUB-SUBSISTEME</u>	83
4.3.5	<u>HIËRARGIESE ORDENING IN DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER</u>	86
4.3.6	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER IN VERHOUDING TOT DIE SISTEME EN SUPRASISTEME</u>	87
4.4	ALGEMENE SISTEEMTEORETIESE KONSEPTE EN WERKSMOTIVERING	88
4.4.1	<u>DIE GRENSE VAN DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER</u>	88
4.4.2	<u>DIE RUIMTE VAN DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER</u>	89
4.4.3	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN TYD</u>	89
4.4.4	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN ENERGIE</u>	90
4.4.5	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN INLIGTING</u>	91
4.4.6	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER AS OOP OF GESLOTE SUBSISTEEM</u>	91
4.4.7	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN DIE STAAT VAN STABILITEIT</u>	92
4.4.8	<u>DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN TERUGVOER</u>	93
4.5	SAMEVATTING	95

HOOFSTUK 5 : METODE VAN ONDERSOEK

5.1	INLEIDING	100
5.2	DIE STEEKPROEF	102
5.3	EMPIRIESE NAVORSING	102
5.3.1	<u>DIE MEETINSTRUMENTE</u>	105
5.3.1.1	Die 'Personal Need Non-fulfilment Scale'	107
5.3.1.2	Die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys	110
5.3.1.3	Die verkorte 'Job Diagnostic Survey'	114
5.4	NAVORSINGSONTWERP	118
5.5	INSAMELING VAN DIE DATA	119
5.6	HIPOTESE-FORMULERINGS	119
5.7	STATISTIESE MODEL	121
5.8	SAMEVATTING	126

HOOFSTUK 6 : RESULTATE EN BESPREKING

6.1	INLEIDING	127
6.2	ONDERLINGE VERBAND TUSSEN WERKSMOTIVERING EN MOTIVERINGSPOTENSIAAL	128
6.3	RELATIEWE TEVREDENHEID MET VERSKILLENDE DIMENSIES VAN WERKSMOTIVERING EN MOTIVERINGSPOTENSIAAL	130
6.4	DIE INVLOED VAN DIE ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE (BEROEPSGROEP) EN DIE VERSKILLENDE DIMENSIES VAN MOTIVERING	135
6.4.1	<u>INVLOED VAN DIE ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE</u>	135
6.4.1.1	Resultate ten opsigte van die tevrede/gemotiveerde werkers in die drie beroepsgroepe	136
6.4.1.2	Resultate ten opsigte van die ontevrede/ongemotiveerde werkers in die drie beroepsgroepe	142
6.4.2	<u>SAMEVATTING</u>	143
6.5	BESPREKING EN INTERPRETASIE VAN DIE RESULTATE	145
6.6	SAMEVATTING	148

HOOFSTUK 7 : SAMEVATTING EN AANBEVELING

BYLAE A
BYLAE B
BYLAE C
BYLAE D
BYLAE E
BYLAE F
BYLAE G

LYS VAN FIGURE

Figuur 1:	DIE MOTIVERINGSPROSES	10
Figuur 2:	MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE	14
Figuur 3:	DIE SIELKUNDIGE ONTWIKKELINGSPROSES GESIEN IN TERME VAN MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE	16
Figuur 4:	'N UITGEBREIDE VOORSTELLING VAN MASLOW SE BEHOEFTEHIËRARGIE	17
Figuur 5:	'N VERGELYKING VAN DIE BEPALERS VAN WERKSTEVREDENHEID EN -ONTEVREDENHEID	31
Figuur 6:	KONTRASTERENDE SIENINGE VAN TEVREDEN- HEID EN ONTEVREDENHEID	33
Figuur 7:	'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE SES MOTIVEERDERS EN TIEN HIGIËNE FAK- TORE IN HERZBERG SE MOTIVERINGS-HIGIËNE TEORIE	38
Figuur 8:	DIE WERKSEIENSKAPPE MODEL VAN J R HACKMAN	42
Figuur 9:	'N GEÏNTEGREERDE, SKEMATIESE VOORSTELLING VAN MENSLIKE GEDRAG BINNE ORGANISASIE- VERBAND	49
Figuur 10:	'N AANGEPASTE VOORSTELLING VAN MENSLIKE GEDRAG BINNE ORGANISASIEVERBAND	50
Figuur 11:	DIE MENS SE ONTWIKKELING WORD DEUR 'N VERSKEIDENHEID FAKTORE BEÏNVLOED	54
Figuur 12:	DIE VERBAND TUSSEN DIE INDIVIDU, DIE GESIN DIE WERK EN DIE ORGANISASIE	56

Figuur 13:	DIE BELANGRIKHEID VAN VYF INDIVIDUELE BEHOEFTE VIR BESTUURDERS OP DRIE VERSKILLENDE ORGANISASIE VLAKKE	60
Figuur 14:	DIE TEVREDENHEID/ONTEVREDENHEID TEN OPSIGTE VAN VYF INDIVIDUELE BEHOEFTE VIR BESTUURDERS OP DRIE VERSKILLENDE ORGANISASIE VLAKKE	61
Figuur 15:	'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE KUBERNETIESE SIKLUS	81
Figuur 16:	'N VOORSTELLING VAN DIE BEHOEFTE SUB- SUBSISTEEM VAN 'N INDIVIDUELE WERKER (SUBSISTEEM)	84
Figuur 17:	'N VOORSTELLING VAN DIE ONDERLINGE VERWANTSKAP EN INTERAKSIE TUSSEN BYVOORBEELD DIE BEHOEFTE EN SOSIALE OMSTANDIGHEDE VAN 'N INDIVIDUELE WERKER	86
Figuur 18:	SKEMATIESE VOORSTELLING VAN 'N KUBERNETIESE SIKLUS	94
Figuur 19:	'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE VERBAND TUSSEN INDIVIDU EN WERK SOOS GESIEN DEUR VROEë GEDRAGSWETENSKAPLIKES	96
Figuur 20:	'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE ALGEMENE SISTEEMTEORETIESE RAAMWERK VIR WERKSMOTIVERING	98
Figuur 21:	'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE MOONTLIKE EFFEK VAN 'N POSITIEWE HOUDING TEN OPSIGTE VAN 'N WERKSVERWANTE BEHOEFTE	150
Figuur 22:	'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE MOONTLIKE EFFEK VAN 'N NEGATIEWE HOUDING TEN OPSIGTE VAN 'N WERKSVERWANTE BEHOEFTE	151

Figuur 23:

'N DIAGRAMMATIESE VOORSTELLING VAN HOE 'N
'GESLOTE' ORGANISASIESISTEEM IN 'N 'OOP'
ORGANISASIESISTEEM KAN ONTWIKKEL.

156

LYS VAN TABELLE

Tabel 5.1:	VERSPREIDING VAN WERKERS VOLGENS GEMOTIVEERDHEID EN ONGEMOTIVEERDHEID	104
Tabel 5.2:	TOEDELING VAN ITEMS TOT DIE SKALE VAN DIE 'PERSONAL NEED NON-FULFILMENT SCALE'	108
Tabel 5.3:	TOEDELING VAN ITEMS TOT SKALE IN DIE 'WERKSTEVREDENHEID EN -MOTIVERING' VRAELYS	112
Tabel 5.4:	TOEDELING VAN ITEMS TOT SKALE IN DIE VERKORTE 'JOB DIAGNOSTIC SURVEY'	116
Tabel 6.1:	FREKWENSIES EN GEWEEGDE GEMIDDELDES (GG) VAN DIE NEGE DIMENSIES VAN DIE 'WERKSTEVREDENHEID EN -MOTIVERING' VRAELYS VIR DIE OPNAMEGROEP EN VERGELYKBARE GROEP	132
Tabel 6.2:	VERGELYKING VAN GEMIDDELDE TELLINGS VIR DIE MOTIVERINGSPOTENSIAAL VAN DIE OPNAMEGROEP EN VERGELYKBARE GROEP	134
Tabel 6.3:	RESULTATE VAN KRUSKAL-WALLIS TOETS VIR VERGELYKING VAN TEVREDE/GEMOTIVEERDE ADMINISTRATIEWE KLERKE, SEKRETARESSSES EN VOORRADE BEAMPTES TEN OPSIGTE VAN DIE VLAKKE VAN DIE AFHANKLIKE VERANDERLIKES	136
Tabel 6.4:	RESULTATE TEN OPSIGTE VAN RYAN SE VERGELYKINGSPROSEDURE VIR BEVORDERING	138
Tabel 6.5:	RESULTATE TEN OPSIGTE VAN RYAN SE VERGELYKINGSPROSEDURE VIR ERKENNING	139
Tabel 6.6:	RESULTATE TEN OPSIGTE VAN RYAN SE VERGELYKINGSPROSEDURE VIR PERSOONLIK	140
Tabel 6.7:	RESULTATE TEN OPSIGTE VAN RYAN SE VERGELYKINGSPROSEDURE VIR TOESIGHOUERS	141

Tabel 6.8:

MANOVA F-WAARDE VIR DIE TOETSING VAN
HOOFEFFEKTE VIR DIE ONTEVREDE/ONGEMOTIVEERDE
ADMINISTRATIEWE KLERKE EN
SEKRETARESSES

142

HOOFSTUK 1

1. INLEIDING

1.1 PROBLEEMSTELLING

Die lewering van gesondheidsdienste bly een van die mees belangrike dienste aan die gemeenskap. Volgens dr Leon du Toit, Direkteur van die Departement Nasionale Gesondheid en Bevolkingsontwikkeling in die Vrystaat, vorm die lewering van gesondheidsdienste 'n integrale deel van sowel die land se gesondheidstelsel as van die algemene maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling en welvaart van die hele gemeenskap. In Suid-Afrika is daar egter beide ontwikkelde en ontwikkelende gebiede, wat meebring dat die lewering en die lading van primêre gesondheidsdienste van een gebied tot 'n ander verskil. Die administratiewe druk wat na aanleiding van die lewering van diesulke gesondheidsdienste aan die gemeenskap, binne die personeelkorps van byvoorbeeld 'n hospitaal of kliniek ontwikkel, sal uiteraard na gelang van die omstandighede verskille rakende individuele werkverrigting toon. Diesulke verskille behoort dus 'n invloed op werkers se gedrag binne die werksopset uit te oefen.

Vanuit die literatuur blyk dit dat daar verskeie determinante is wat die individu se gedrag binne sy/haar werksopset beïnvloed (Porter, Lawler en Hackman, 1975). Vermoë (Sutermeister, 1976), persepsie, houding, waardes, persoonlikheid, leergedrag, besluitneming, biografiese eienskappe en motivering (Robbins, 1989) word as belangrike determinante in dié verband beskou. Tegnologiese veranderinge blyk ook 'n belangrike determinant wat die gedrag van die individu binne sy/haar werksopset beïnvloed (Hackman en Suttle, 1977) te wees. Na die Industriële Revolusie het werknemers hulself in 'n situasie bevind, waar hulle slegs vir 'n onderdeel van die eindproduk verantwoordelik was. Hulle moes verder toenemend by 'n werkgewer-werknemerverhouding aanpas en aan verskillende reëls en

regulasies gehoor gee. Dit het tot 'n ervaring van verveling as gevolg van die roetine-aard van hul werk gelei.

Locke (1975) stel dit dat veranderende werksituasies noodwendig veranderinge in veral die houding en motivering van werknemers kan meebring. Navorsing (Locke, 1969) toon in aansluiting hierby dat daar sedert 1955 reeds meer as 2 000 artikels oor werksverhoudinge verskyn het, wat onder andere aanleiding tot die formulering van verskeie motiveringsteorieë gegee het.

Volgens Neff (1968) is werk uiteraard 'n middel-tot-'n-doel-aktiwiteit. Die mens werk om sekere lewensnoodsaaklikhede te bekom en sodoende sekere basiese behoeftes te bevredig. Indien daar aanvaar word dat sekere behoeftes van die mens deur middel van werk bevredig kan word, word die terrein van werksmotivering betree. Sutermeister (1976) en Robbins (1989) meen juis dat werksmotivering een van die belangrike determinante is wat die individuele gedrag binne sy werksopset beïnvloed.

Daar bestaan egter 'n verskeidenheid omskrywings rakende die begrip werksmotivering wat later bespreek sal word. In hierdie stadium is dit egter belangrik om daarop te let dat die begrip motivering van die Latynse woord *movére* afgelei is, wat beteken: om te beweeg (Byars en Rue, 1979). Die mate waartoe definisies van motivering hierdie 'in-beweging-proses' illustreer, sal in Hoofstuk 2 vanuit die literatuur ondersoek word.

Porter et al. (1975) meen egter dat die motiveringsproses nie verstaan kan word sonder 'n deeglike kennis van die verskillende behoeftes van die individuele werker nie. Robbins (1989) sluit hierby aan deur gedrag te omskryf as die sigbare uitdrukking van 'n persoon se motiewe om doelgerig die bevrediging van 'n behoefte te verseker.

Uit die voorafgaande kan die indruk geskep word dat motivering aan die bevrediging van spesifieke behoeftes gelykgestel word. Tog is dit nie so nie. Hill (1979) definieer motivering as die produk van

verskillende kragte wat op die individu inwerk, soos byvoorbeeld: "patterns of child rearing, the tone of the educational system, presence or absence of opportunity, the tendency of the society to release or smother available energy, and social attitudes toward dedication and commitment". (p. 85). Hieruit kan dus afgelei word dat motivering 'n funksie is van al die genoemde faktore wat in 'n mindere of meerdere mate bydra tot 'n werker se gewilligheid om hom/haar in te stel om 'n spesifieke taak te verrig.

'n Groeiende behoefte aan die lewering van mediese dienste vir die nie-blanke en kleurling gemeenskappe word by die Pelonomi-hospitaal te Heidedal, naby Bloemfontein, ervaar. Dié situasie by die Pelonomi-hospitaal bring mee dat die administratiewe druk op elke werker steeds verhoog, werkers meer werk moet doen, steeds produktief moet bly, langer ure moet werk en slegs op vasgestelde tye verlof mag neem. Tans is die owerheid van dié hospitaal van mening dat hul werkers met die werksituasie ontevrede is, dat afwesigheid sonder verlof toeneem en gevrees word vir 'n verhoogde arbeidsomset.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar primêr op werksmotivering en die behoeftes van die werker gefokus word. Daarmee word die moontlike rol van ander determinante rakende werksontevredenheid nie ontken nie, maar val dit buite die bestek van die doel van hierdie studie. Hierdie studie het ten doel om 'n moontlike verband tussen werksmotivering en die bevrediging van werkers se spesifieke behoeftes aan te dui.

Na aanleiding hiervan sal die moontlikheid van sielkundige betrokkenheid binne die betrokke staatsgesubsidieerde instelling, ten opsigte van die hantering van werkers se behoeftes dan bepaal word. Hiermee sal gepoog word om 'n bydrae tot die verbetering van die lewering van 'n omvattende gesondheidsdiens aan die gemeenskap van die Pelonomi-hospitaal te lewer.

In die lig van die voorafgaande kan die doelstellings van hierdie studie as volg geformuleer word:

1.2 DOELSTELLINGS

Die doel van hierdie studie is om deur middel van 'n opname rakende werksmotivering die wenslikheid van sielkundige betrokkenheid by 'n spesifieke staatsgesubsidieerde instelling te bepaal.

In meer besonder is die doel van hierdie studie om:

- (a) uit die literatuur werksmotivering te definieer en aan die hand van enkele teorieë te bespreek;
- (b) uit die literatuur die behoeftes van individue binne 'n werksopset te identifiseer en in terme van werksmotivering te omskryf;
- (c) deur middel van 'n opname, rakende die werksmotivering van 'n spesifieke groep werkers, 'n situasie-analise van die verskillende werksverwante behoeftes van dié groep werkers te maak;
- (d) die resultate te bespreek en vanuit sisteemteoretiese perspektief gevolgtrekkings en aanbevelings te maak ten opsigte van moontlike sielkundige ingrepe binne die organisasie.

1.3 NAVORSINGSHIPOTESE

Na aanleiding van die literatuur en bogenoemde doelstellings is die volgende navorsingshipotese geformuleer:

- * Daar bestaan verskille ten opsigte van die werksmotivering van werkers.

Die meer spesifieke hipoteses ten opsigte van die verkillende faktore wat geïdentifiseer is, asook die statistiese hipoteses, sal in Hoofstuk 5 (metode van ondersoek) geformuleer word.

Teen hierdie agtergrond word die studie soos volg beplan:

1.4 UITEENSETTING VAN DIE STUDIE

Die studie bestaan uit 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek:

1.4.1 LITERATUURSTUDIE

Die literatuurstudie is saamgestel uit drie hoofstukke, naamlik:

Hoofstuk 2: Werksmotivering: Navorsing en teorieë rakende werksmotivering sal bespreek word. Aandag sal aan definisies van motivering in die algemeen, asook dié van werksmotivering, gegee word. Klem sal veral op die motiveringsteorieë waarin die behoeftes van individue beklemtoon word, geplaas word.

Hoofstuk 3: Die individu: Menslike ontwikkeling sal vanuit 'n ontwikkelingsperspektief bespreek word. Daar sal veral op die ontwikkeling van die individu binne die werksmilieu gefokus word. Individuele lewens- en loopbaantake sal hierby ingesluit word asook beroepspesifieke behoeftes soos van toepassing in hierdie studie.

Hoofstuk 4: Die algemene sisteemteorie: Hierdie gedeelte sal 'n bespreking van die algemene sisteemteorie as moontlike teoretiese raamwerk bevat, na aanleiding waarvan werksmotivering in terme van die bevrediging van die individuele behoeftes bespreek sal word.

1.4.2 EMPIRIESE ONDERSOEK

Die volgende hoofstukke sal oor die uitvoering van die studie handel:

Hoofstuk 5: Die metode van ondersoek waaronder die navorsingsontwerp, die insameling van die data, die meetinstrumente, die opnamegroep en die verwerking van die data sal in hierdie hoofstuk bespreek word.

Hoofstuk 6: In hierdie hoofstuk sal die resultate weergegee, geïnterpreteer en bespreek word.

Hoofstuk 7: In hierdie hoofstuk sal aanbevelings na aanleiding van die resultate wat verkry is, gemaak word en kommentaar gelewer word.

Teen hierdie agtergrond word werksmotivering nou gedefinieer, en aan die hand van enkele teorieë verder omskryf.

HOOFSTUK 2

2. WERKSMOTIVERING

2.1 INLEIDING

Die klem op beide die voortdurende verandering en die unieke aard van organisasies (French en Bell, 1978) laat die vraag ontstaan of die bestaande teorieë van werksmotivering noodwendig algemeen geldend is. In Suid-Afrika bestaan daar tans geen formele teorie van werksmotivering vir Suid-Afrikaanse omstandighede nie. Hierdie stand van sake is nie vreemd indien in ag geneem word dat navorsing oor werksmotivering grotendeels tot die noordelike halfrond beperk is nie (Warr, 1976). Die teorieë van Maslow, Herzberg, Vroom, Muchinsky, Alderfer en Hackman bevestig hierdie stand van sake.

In die lig hiervan sou verwag word dat Suid-Afrikaanse gedragswetenskaplikes, en sielkundiges in besonder, werksmotivering as 'n komplekse saak sien en hanteer. Die literatuur rakende werksmotivering dui juis daarop dat sielkundiges nie eenstemmigheid oor die konsep "werksmotivering" het nie. Die uiteenlopende aard van definisies rakende werksmotivering soos wat vervolgens bespreek sal word bevestig laasgenoemde aanname.

Atkinson (1964) is van mening dat: "the study of motivation has to do with the analysis of the various factors which incite and direct an individual's actions." (p. 1). Plug, Gouws, Louw en Meyer (1986) sê in aansluiting hierby dat motivering 'n algemene term vir 'n groep faktore is wat gedrag determineer of reguleer. Bindra (Lawler, 1973) meen weer dat motivering die doelgerigte aspek van gedrag is.

Neff (1968) definieer in uitbreiding op Bindra die motiveringsproses as 'n aktiwiteit," performed in order to procure the necessities of existence, no matter how broadly the term 'necessities' is construed." (p. 141). Na aanleiding hiervan sou dus gesê kan word dat die mens

werk om sekere lewensnoodsaaklikhede te bekom en sodoende sekere basiese behoeftes te bevredig.

Luthaus en Martinko (1979) definieer op hul beurt motivering as "the driving force, the energizer behind human behaviours" (p. 308).

Sutermeister (1976) het op sy beurt werksmotivering gesien as 'n proses waartydens behoeftes, fisiese toestande en sosiale omstandighede mekaar wedersyds kan beïnvloed.

In die lig hiervan gaan daar in hierdie hoofstuk eerstens aandag gegee word aan verdere omskrywings van die begrip "werksmotivering". Daarna sal spesifieke teorieë van werksmotivering in detail bespreek word. Ten slotte sal daar op die moontlike plek van werkers se behoeftes ten opsigte van werksmotivering gewys word.

2.2 BEGRIPSOMSKRYWING

Die konsep "werksmotivering" is die afgelope dekades deur bedryfsielkundiges en ander gedragswetenskaplikes bestudeer met die gevolg dat daar 'n hele aantal uiteenlopende definisies rakende werksmotivering bestaan.

Du Brin (1984) meen: "Workmotivation refers to a person's internal state that leads to effort expended toward organizational objectives or work accomplishment." (p. 105).

Robbins (1989) definieer werksmotivering as: "The willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the efforts ability to satisfy some individual need." (p. 147).

In aansluiting by Robbins word motivering deur Katerberg en Blau (1983) as 'n behoeftebevredigingsproses omskryf.

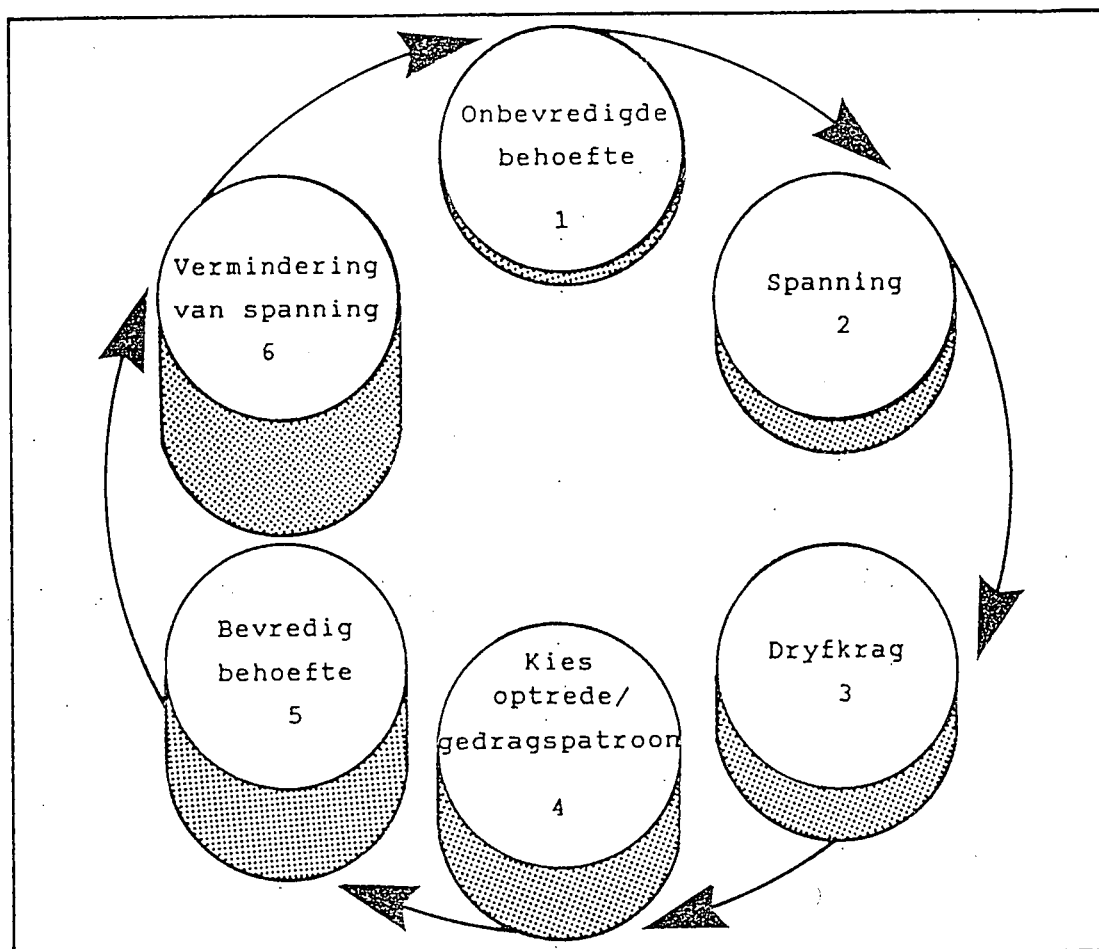
In die beskrywing van hierdie proses stel laasgenoemdes dat die individuele werker, die organisasie, en in sommige gevalle beide, vir

die ontwikkeling van die behoefte-bevredigingsproses verantwoordelik kan wees.

Scott en Mitchell (1972) sien motivering as 'n funksie wat deur owerhede verrig moet word. Hiervolgens poog owerhede om ondergeskiktes so ver te kry om organisasiedoelwitte na te streef.

In aansluiting by bogenoemde het Hicks en Gullett (1988) werksmotivering in terme van die ontwikkeling van 'n motiveringskrag by 'n werker omskryf, waarin die belangrikheid van beide interne en eksterne motiveringsfaktore beklemtoon word. Die ontwikkeling van hierdie motiveringskrag kan aan die hand van 'n proses verduidelik word:

Volgens Hicks en Gullett ontstaan motivering waar 'n individu bewus word van 'n spesifieke behoefte wat onbevredigd gelaat word. Spanning bou na aanleiding van hierdie negatiewe ervaring in die individu op. Hierdie spanningstoestand kan deur die individu as dryfkrag benut word na aanleiding waarvan hy 'n keuse ten gunste van 'n spesifieke optrede kan maak. Op hierdie vlak is dit moontlik dat die individu hom sal verbind tot 'n sekere gedragspatroon wat potensieel kan lei tot die bevrediging van 'n aanvanklik onbevredigde behoefte. Die ervaring van tevredenheid verminder die spanningstoestand ten opsigte van die spesifieke behoefte en die sikliese proses van motivering word voortgesit maar elke keer op 'n ander vlak. Dié voorafgaande bespreking van Hicks en Gullett kan skematies soos volg voorgestel word:



Figuur 1: DIE MOTIVERINGSPROSES

Die voorafgaande definisies beklemtoon veral die bevrediging van verskillende behoeftes in die motiveringsproses en sluit kognitiewe, affektiewe en konatiewe aspekte van werksmotivering in. Die beklemtoning hiervan is vir doeleindes van hierdie studie van besondere belang. Hierdeur word die moontlikheid van sielkundige betrokkenheid by individue binne organisasieverband vergemaklik.

In die lig van veral Hicks en Gullett (1988) en Du Brin (1984) se definisies rakende werksmotivering kan aanvaar word dat werksmotivering 'n noue verband met die individu se gedrag binne 'n organisasie sal vertoon. Die literatuur beklemtoon in die verband veral vier belangrike aspekte, naamlik:

- * tevredenheid,
- * produktiwiteit,
- * afwesigheid sonder verlof, en
- * arbeidsomset (Porter et al., 1975; Hicks en Gullett, 1988; Robbins, 1989).

Robbins (1989) meen spesifieke determinante gee tot die ontwikkeling van elk van dié vier aspekte aanleiding. Dié determinante sluit in: die persepsie, vermoë, houding, waardes, persoonlikheid, leergedrag, besluitneming, biografiese eienskappe en motivering van werkers. Robbins meen ook dat hierdie determinante in terme van individuele werkers, groepe werkers, en die organisasiestruktuur, beskryf kan word.

Sodanige omskrywing van die werker se gedrag laat egter steeds 'n leemte in terme van dit wat werksmotivering is. In dié verband blyk die navorsingsbevindinge en teoretiese beskouing van Sutermeister (1976) van waarde te wees.

Sutermeister meen die individu se motivering binne die organisasie kan in terme van fisiese toestande, behoeftes en sosiale toestande omskryf word. Hy meen verder dat individuele vermoë en motivering die twee belangrikste faktore is wat die werker se werkverrigting beïnvloed. Individuele vermoë sluit in aspekte soos kennis, individuele vaardigheid, persoonlikheid, aanleg, en ander inherente hoedanighede. Individuele motivering word bepaal deur die fisiese toestand waarin die werker hom/haar bevind, die individu se fisiologiese, sosiale en egoïstiese behoefte en spesifieke sosiale toestande. Beide vermoë en motivering word in die geval as onderling afhanklik en nie-uitsluitend beskou.

In die lig hiervan en met in agneming van die doel van hierdie studie, naamlik: Om werksmotivering in terme van die behoeftes van werkers te omskryf en na aanleiding daarvan moontlike sielkundige

ingrepe te inisieer, word enkele teorieë van werksmotivering nou bespreek.

2.3 TEORIEë VAN WERKSMOTIVERING

Uit die literatuur is dit duidelik dat daar sekere voorveronderstellings rakende die individu se behoeftes en werksmotivering bestaan. Alvorens enkele teorieë van werksmotivering bespreek sal word, word enkele van dié voorveronderstellings kortliks vermeld:

- * Geen behoefte kan ooit volledig bevredig word nie. Slegs die gedeeltelike vervulling van 'n behoefte is dus nodig alvorens 'n volgende behoefte op die voorgrond sal tree (Maslow, 1954).
- * Behoeftes verander voortdurend en is meestal onbewustelik teenwoordig (Backer, 1973).
- * Behoeftes is interafhanklik en meestal op die groep gerig (Hicks en Gullett, 1988). Ter verduideliking sê Hicks en Gullett (1988): "How a person satisfies his or her biological need for food often depends on his or her social needs, as determined by his socio-economic status." (p 277).

Die teorieë van werksmotivering kan op grond van die eiesoortige aard daarvan in twee kategorieë verdeel word. Die interne motiveringsteorieë en die eksterne motiveringsteorieë.

Teen hierdie agtergrond en met in agneming van die reeds gestelde voorveronderstellings rakende die individu se behoeftes, sal enkele motiveringsteorieë nou bespreek word.

2.3.1 INTERNE MOTIVERINGSTEORIEë

Interne motivering by die individu word onder andere uit inherente behoeftes en begeertes opgebou (Robbins, 1989).

Hierdie inherente behoeftes of sogenaamde dryfvere kan die individu se gedagtes tot so 'n mate rig, dat dit aanleiding kan gee tot spesifieke gedragspatrone in spesifieke situasies. Byvoorbeeld: 'n werker wat 'n behoefte daaraan sou hê om hoof van sy afdeling te word, skenk voortdurend oorweging aan aksiestappe ter bereiking van sy doelwit. Goeie samewerking, stiptelikheid, deelname en selfs die bereidwilligheid om oortyd te werk, sal waarskynlik deel wees van dié werker se aksieplanne ter bereiking van gestelde doelwitte.

Gedrag wat die gevolg is van interne motivering toon dus hoofsaaklik twee kenmerke.

Eerstens - die behoeftes, doelwitte en begeertes van individue is uniek tot elke individu, aangesien dit na aanleiding van spesifieke faktore in sy persoonlikheid, sy fisiese- en psigiese samestelling en sy leerervaringe ontstaan.

Tweedens - 'n individu kan ten opsigte van eie behoeftes, op verskillende tye in sy of haar lewe, verskille toon (Hicks en Gullett, 1988).

In die lig van die voorafgaande sal enkele interne motiveringsteorieë nou bespreek word.

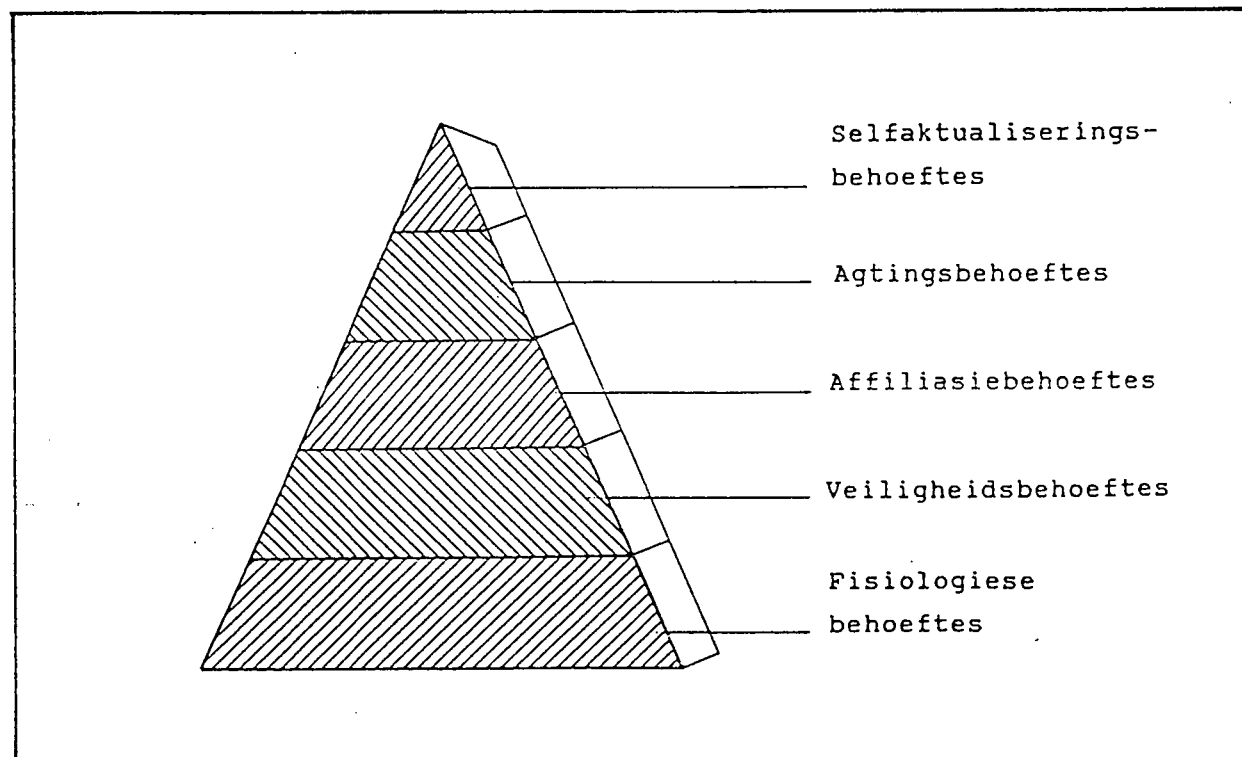
2.3.1.1 Maslow se Behoeftes-hiërargie teorie

Abraham H. Maslow het in 1943 een van die mees bekende teorieë oor motivering geformuleer. Dit is 'n holistiese, dinamiese, positiewe motiveringsteorie (Maslow, 1970) wat primêr as van toepassing op relatief gesonde individue gesien word. Hy het met sy teorie die positiewe in die mens beklemtoon, naamlik:

- * "die mens is 'n effektiewe probleem-oplosser en is selfrigtinggewend,

- * die mens is kreatief deurdat voortdurend nuwe perspektiewe aangedui word,
- * verhoudinge tot ander individue is liefdevol, simpatiek en eties verantwoordbaar." (Rossouw, 1986, p. 142).

Sy teorie veronderstel 'n hiërargie van behoeftes waar fisiologiese behoeftes op die laagste vlak en selfaktualiseringsbehoefte op die hoogste vlak funksioneer. Tussen-in kom veiligheidsbehoefte, affiliasiebehoefte en agtingsbehoefte voor. Hierdie behoefte-hiërargie kan skematies as volg voorgestel word:



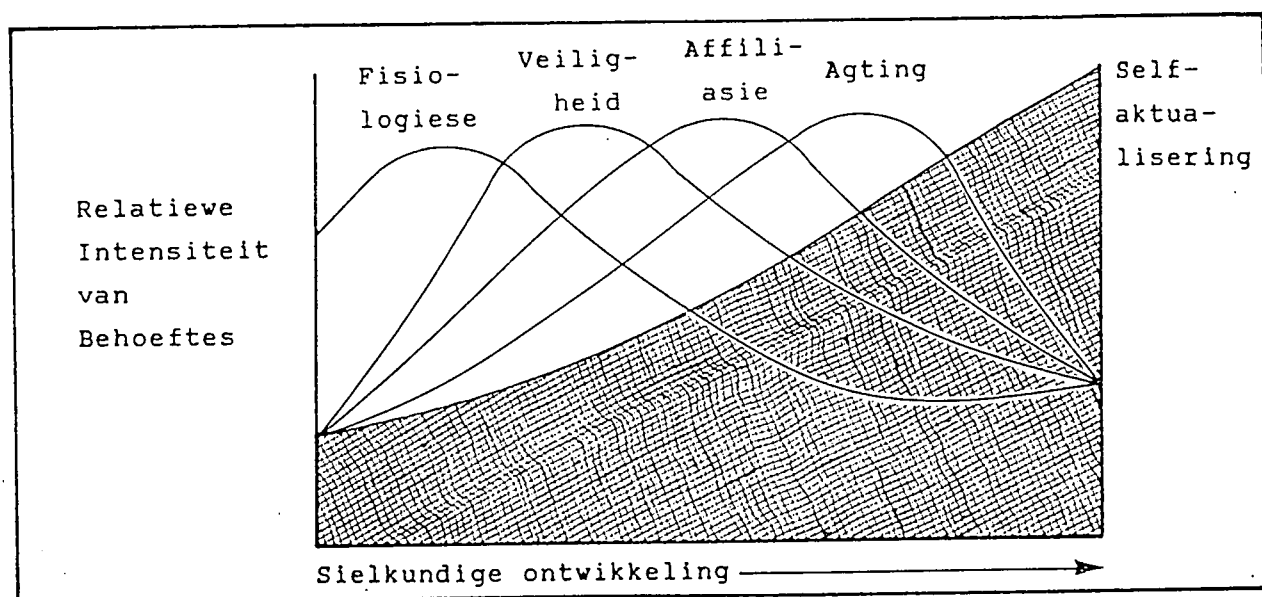
Figuur 2: MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE

In die formulering van sy behoefte-hiërargie teorie het Maslow van sekere aannames gebruik gemaak.

Hierdie aannames sluit volgens Rossouw (1986) die volgende in:

- * "die mens is voortdurend soekend - menslike behoeftes is gevolglik nooit ten volle vervul nie. Een behoefte is altyd dominant tot die ander op 'n spesifieke tyd van die mens se bestaan;
- * in gevalle waar 'n behoefte tot 'n groot mate bevredig is, dien dié behoefte nie meer as 'n motivering vir optrede nie. 'n Volgende hoëvlak-behoefte wat onbevredig is, dien dan ter motivering vir die mens se optrede; en
- * behoeftes is interafhanklik en toon 'n oorvleueling met mekaar. Hierdie oorvleueling kan soos volg beskryf word: Elke behoefte, die fisiologiese-, veiligheids-, affiliasie-, agting- en selfaktualiseringsbehoefte, het 'n bepaalde intensiteit. Namate die bevrediging van een behoefte meer prominent op die voorgrond tree neem die intensiteit van sodanige behoefte vinnig toe. Sodra dié behoefte bevredig is neem die intensiteit daarvan geleidelik af, terwyl die volgende behoefte in die hiërargie van behoeftes in intensiteit begin toeneem en meer prominent na vore tree. Die bevrediging van sodanige behoefte veronderstel 'n hoër vlak van funksionering as tydens die bevrediging van die voorafgaande behoefte. Hierdie behoeftebevredigingsproses toon 'n progressiewe ontwikkeling wat uiteindelik 'n toestand van selfaktualisering tot gevolg het, met 'n voortdurende toename in intensiteit" (pp. 73-74).

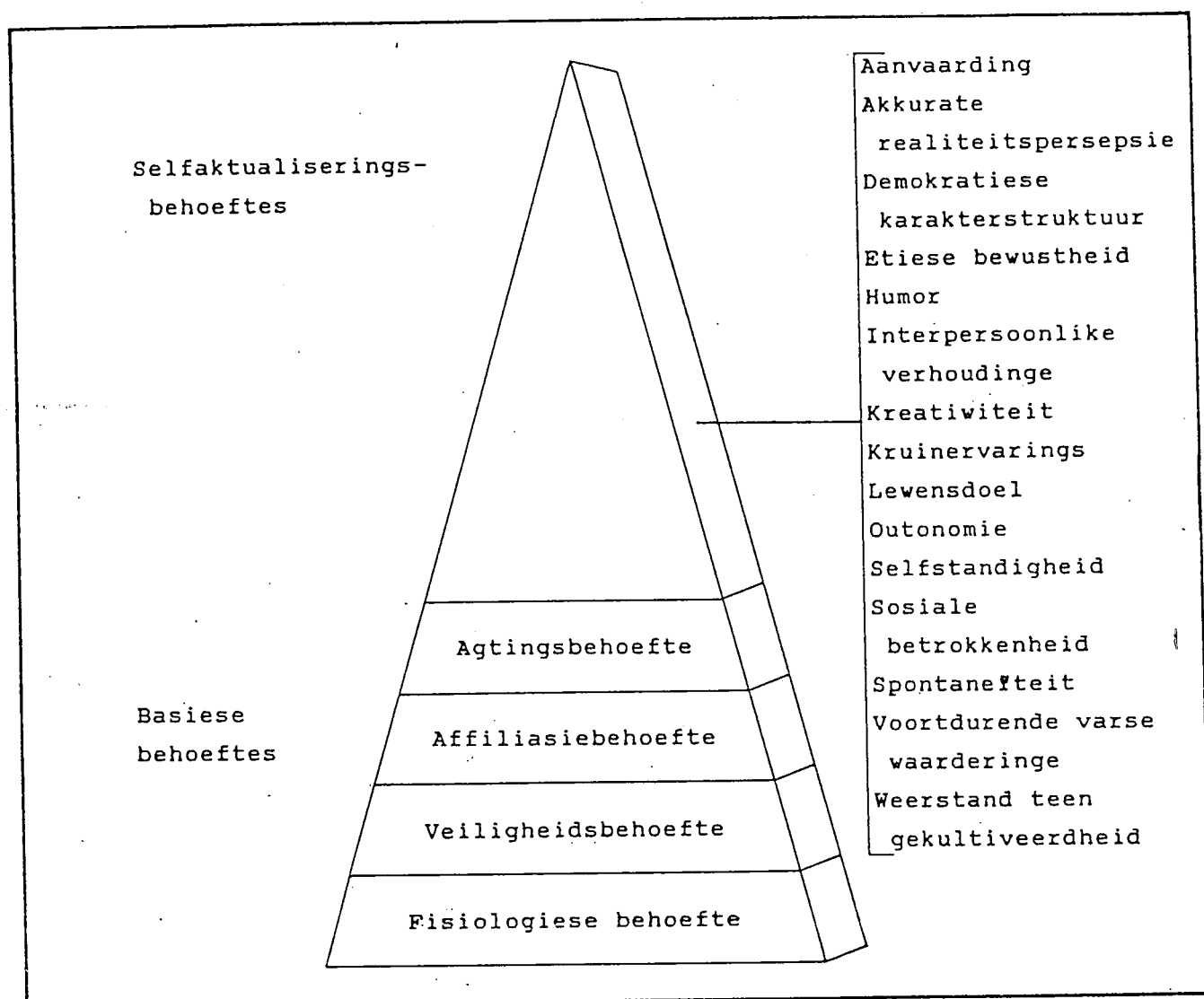
Dié oorvleueling van behoeftes kan volgens Maslow (Krech, Crutchfield en Ballanchey, 1962) skematies soos volg voorgestel word:



Figuur 3: DIE SIELKUNDIGE ONTWIKKELINGSPROSES GESIEN IN TERME VAN MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE

In aansluiting by figuur 2 kan Maslow se motiveringsteorie as 'n samestelling van basiesebehoefte en selfaktualiseringsbehoefte gesien word.

Rossouw (1986) het 'n uitbreiding ten opsigte van Maslow se hiërargie van behoeftes voorgestel wat gebaseer is op die onderskeid tussen basiese en selfaktualiseringsbehoefte. Hierdie aangepaste behoeftehiërargie kan skematies as volg voorgestel word:



Figuur 4: 'N UITGEBREIDE VOORSTELLING VAN MASLOW SE BEHOEFTEHIËRARGIE (Rossouw, 1986, p. 140)

Hieruit blyk dat die selfaktualiseringsbehoefte 'n samestelling van 'n aantal verskillende behoeftes is. Om 'n bepaling van werksmotivering te kan maak, sal dit dus belangrik wees om die omvangrykheid van die selfaktualiseringsbehoefte te verreken.

In hierdie navorsingsprojek val die klem op die motivering van werkers. Uit die literatuur Lawler (1973), Robbins (1989) en Hicks en Gullett (1988) blyk dit dat die tevrede en gemotiveerde werker by 'n kontinue proses van groei en positiewe verandering betrokke raak. Sirkulêr beskou impliseer so 'n proses onder andere 'n voortdurende bevrediging van verskillende behoeftes. Veral die bevrediging van die individu se selfaktualiseringsbehoefte blyk in terme van motivering belangrik te wees. Volgens Hicks en Gullett (1988) sluit selfaktualisering die volgende in:

"The realization of one's potentialities, self-fulfillment, continued self-development and being creative in the broadest sense of that term. A creative state is involved in the sense that creativeness is realizing one's own potential to the fullest degree, whatever it may be. It is a feeling of being satisfied with one's self." (pp. 280-281).

Die doel van hierdie studie is onder andere die bepaling van die mate waartoe 'n individu gemotiveer ten opsigte van die taak wat hy/sy verrig is. Volgens Maslow sal dit dus nodig wees om te bepaal waar die werkende individu homself/haarself huidiglik in die behoeftehiërargie bevind. Die taak van die werkgever sal wees om na aanleiding van sodanige bepaling op die bevrediging van die oorblywende hoër behoeftes te fokus (Robbins, 1989). Hiervolgens is dit nodig om kortliks na Maslow se klassifikasie van lae- en hoë-orde behoeftes binne die behoeftehiërargie te verwys: Die fisiologiese- en veiligheidsbehoefte vorm die lae-orde behoeftes wat ekstern bevredig word. Die affiliasie-, agting- en selfaktualiseringsbehoefte vorm die hoë orde behoeftes wat intern vanuit die individu self bevredig word (Du Brin, 1984).

In die lig van die voorafgaande blyk dit dat die waarde van Maslow se teorie onder andere geleë is in die feit dat dit aantoon dat 'n behoefte wat bevredig is, nie meer gedrag motiveer nie. Hierdie siening is veral van waarde om bestuurders sensitief te maak vir die onbevredigde behoeftes van hul werknemers. Warr en Wall (1978)

meen die waarde van Maslow se teorie lê in sy siening van die komplekse aard van motivering by mense, asook sy identifisering van verskillende aspekte van behoeftes by mense.

2.3.1.2 Atkinson se Prestasiemotivering teorie

Atkinson en Feather (1966) omskryf motivering in terme van prestasiemotivering. Hy neem as basiese vertrekpunte vir sy teoretiese beskouing die strewe na sukses en die vermyding van mislukking.

Atkinson (1968) meen die moontlikheid van sukses word grootliks deur die volgende drie faktore bepaal, naamlik:

- * die sterkte van die individu se motief vir prestasie;
- * die waarskynlikheid van sukses ten opsigte van 'n spesifieke taak; en
- * die aansporingswaarde van sukses.

Indien een van dié drie aspekte ontbreek word prestasiegeörienteerde gedrag tot die minimum beperk. Atkinson is van mening dat ten einde sukses te kan behaal die teenwoordigheid van realistiese verwagtings as sulks noodsaaklik is, aangesien diesulke verwagtings die oorsprong van prestasiemotivering is.

Atkinson (1968) meen dat prestasiemotivering 'n noodsaaklike voorvereiste vir sukses is. In navorsing wat in die verband gedoen is, is byvoorbeeld 'n positiewe verband tussen prestasiemotivering en akademiese prestasie gevind.

Atkinson en Birch (1978) skryf die moontlikheid om mislukking te vermy ook aan drie faktore toe, naamlik:

- * die sterkte van die individu se motief om mislukking te vermy;
- * die waarskynlikheid van mislukking ten opsigte van 'n spesifieke taak en
- * die negatiewe aansporingswaarde van mislukking.

Hieruit blyk dat die prestasiemotief van 'n individu aan die voordeel wat behaal kan word gelykgestel kan word deur 'n gegewe taak te verrig of te vermy. Indien die voordeel om die taak te verrig groter is as die voordeel om die taak te vermy, kan die prestasiemotief tot prestasiemotivering aanleiding gee.

2.3.1.3 McClelland se Prestasiemotivering teorie

Uit die literatuur oor prestasiemotivering is dit duidelik dat die prestasiemotief 'n belangrike rol in prestasie as sulks, maar ook in die algemene werksituasie speel. Die werk van McClelland (1968) word onder andere as gesaghebbend op hierdie gebied aanvaar.

In aansluiting by Atkinson (1964) beskou McClelland (1968) prestasiemotivering as 'n noodsaaklike voorvereiste vir sukses. Beide hierdie navorsers het 'n positiewe verband tussen byvoorbeeld prestasiemotivering en akademiese prestasie gevind.

McClelland meen verder dat verwagte uitkomst, aan die hand van vorige affektiewe ervarings in soortgelyke omstandighede, geantisipeer en deurgevoer word. Dus, prestasiemotivering word aangeleer en is die resultaat van doelgerigte opvoeding met prestasie as oogmerk (Van Dijk, 1985). Backer (1978) meen in aansluiting hierby dat individue, en so ook werkers, uit moontlike gedragspatrone dié gedragspatroon selekteer wat 'genot' verhoog en 'pyn' of onaangenaamheid verminder.

Sodoende word gedrag die produk van 'n keuse tussen alternatiewe handeling.

McClelland, Atkinson, Clark en Lowell (1976) stel dit dat vele faktore by die ontwikkeling van die prestasiemotief betrokke is. Veral twee faktore word in dié verband sterk beklemtoon, naamlik: kognitiewe ryppwording en sosiale versterking.

McClelland beklemtoon die belangrikheid daarvan dat motiewe reeds tydens die vroeë ontwikkeling van die individu vasgelê word en bevestig so die belangrikheid van kognitiewe ontwikkeling in die ontwikkeling van die prestasiemotief. Sosiale versterking as faktor in die ontwikkeling van die prestasiemotief word deur McClelland et al. (1976) binne kultuurverband verduidelik. Hy stel dit dat elke kultuurgroep eiesoortig op die ontwikkeling van onafhanklikheid by die individu fokus. McClelland stel dit dat die aanmoediging en lofprijsing van die groep tydens die ontwikkeling van vroeë onafhanklikheid altyd 'n belangrike rol speel.

Die verwagtinge van sukses as gevolg van vorige ervarings van sukses, wat na aanleiding van aanmoediging en lofprijsing kan ontwikkel, gee aanleiding tot toenaderingsgedrag. McClelland (Van Dijk, 1985) meen indien die verwagting van sukses onrealisties in verhouding tot die individu se eie bekwaamheid is, die moontlikheid van mislukking verhoog word. Mislukking gee dan aanleiding tot vermydende tendense.

McClelland beklemtoon in sy motiveringsteorie die belangrikheid van realistiese suksesverwagtings om sodoende toenaderingsgedrag te verseker. Uit navorsing (McClelland, 1967) blyk dat opleiding 'n belangrike rol in die formulering van realistiese suksesverwagtinge, ten einde die prestasiemotief te verhoog, kan speel. Veral diesulke opleidingsprogramme waar goeie begripsomskrywings rakende

prestasiemotivering, selfstudie, doelwitstelling en interpersoonlike ondersteuning gegee word.

Backer (1978) gee die positiewe aspekte rakende McClelland se prestasiemotivering teorie ten opsigte van swart werkers in Suid-Afrika soos volg weer: "One which relates cultural values to motivation, and motivation to work behavior. It also suggests that motivations are less fixed, and capable of modification through suitable training" (p. 41).

Hicks en Gullett (1988) meen verder dat McClelland se teorie van hulp kan wees waar die prestasiemotief aan swakpresterende groepe geleer sou word. Indien die individu dan as gevolg van die opleiding 'n verbintenis ten opsigte van 'n gestelde doelwit kan maak, impliseer dit 'n verandering in sy denke en gedrag wat tot gemotiveerdheid kan aanleiding gee.

2.3.1.4 Muchinsky se Vergelykende-Proses teorie

Muchinsky (1983) meen werkstevredenheid het met die gevoelsintensiteit wat 'n werker in 'n bepaalde situasie ervaar te doen. Dié gevoel ontwikkel na aanleiding van 'n vergelyking tussen die individu se eie standaard en die individu se persepsie van hoe daaraan voldoen word. Die tevredenheid of ontevredenheid wat 'n individu ervaar, kan dus beskryf word in terme van die verskil tussen dit wat die individu in die werksituasie wil bereik en dit wat die individu wel in die werksituasie bereik (De Beer, 1987).

Muchinsky (1983) neem as vertrekpunt die formulering van individuele standaarde. Hierdie standaard word omskryf as die somtotaal van menslike behoeftes en waardes. Die menslike behoeftes is die fisiese- en geestelike behoeftes van die individu. Kos en water, plesier, selfagting en stimulasie is aspekte wat volgens Muchinsky (1983) hierby gereken word. Die menslike waardes sluit weer die individu se begeertes en

verwagtinge ten opsigte van die bereiking van 'n gestelde doel in.

Samevattend kan die Vergelykende-Proses teorie van Muchinsky as 'n teorie, wat spesifiek op die mate waartoe 'n taak in ooreenstemming met die individuele behoeftes en waardes is, beskou word. Die mate waartoe 'n werker dan met sy/haar werk tevrede is, sal die gemotiveerdheid van die werker ten opsigte van sodanige taak bepaal.

2.3.1.5 Vroom se Valensie-Verwagting teorie

Vroom (1964) het 'n geïntegreerde teorie rakende motivering ontwikkel, bekend as die Valensie-Verwagting teorie. Hy meen dat gedrag aan die hand van spesifieke voorspellers verklaar kan word. Motivering, vermoë en organisasieveranderlikes is voorbeelde van diesulke voorspellers van gedrag. Na aanleiding van die tipe voorspellers word doelwitte geformuleer om sodoende die individu te motiveer om volgens eie vermoë te presteer.

Die aspekte valensie en verwagting sal nou kortliks verduidelik word:

'Valensie' is volgens Vroom (1964) die affektiewe gerigtheid ten opsigte van spesifieke uitkomst. 'n Uitkoms het volgens Vroom (Lawler, 1973) 'n positiewe, neutrale of 'n negatiewe valensie. Positief in gevalle waar die werker verkies om 'n spesifieke uitkoms te behou; neutraal indien geen spesifieke voor- of afkeure teenoor die uitkomst ervaar word nie en negatief in gevalle waar die uitkoms verwerp word. Valensie kan in waardes van -1, 0 of +1 uitgedruk word.

Vroom (1964) definieer 'verwagting' as die oortuiging dat 'n spesifieke handeling 'n spesifieke uitkoms tot gevolg sal hê. Vroom meen dat 'n verwagting in waardes van 0 en +1

uitgedruk kan word. Positief een (+1) in gevalle waar die oortuiging bestaan dat aan die verwagting voldoen sal word en nul (0) waar die oortuiging bestaan dat nie aan die verwagting voldoen sal word nie. Volgens Vroom kan 'n individu se motivering dus as volg bepaal word:

$$\text{Motivering} = \sum (\text{Verwagting} \times \text{Valensie})$$

Lawler (1973) brei hierop uit:

"According to Vroom, a person will be motivated to perform well in a situation only if performing well has the highest E X V force in that particular situation. Performing well can have a strong force, but if performing poorly has a stronger force, the person will not be motivated to perform well" (p. 46).

Na aanleiding van hierdie omskrywing rakende valensies, verwagtinge en die verband tussen die twee het Backer (1978) Vroom se benadering tot vier vrae rakende werksmotivering herlei:

- * Watter uitkoms hou 'n werk vir die werknemers in?
- * Watter valensies skryf werknemers aan hierdie uitkoms toe?
- * Watter gedragspatrone moet werknemers openbaar om hierdie uitkoms te bereik?
- * Watter verwagtings koester werknemers omtrent dit wat hulle gevra word om te doen?

Backer meen die beantwoording van hierdie vier vrae bied aan die werkgewer die geleentheid om die motivering en tevredenheid van werknemers ten opsigte van 'n taak te verstaan.

So byvoorbeeld is dit ten opsigte van die eerste vraag vir die toesighouer belangrik om die verskeidenheid van uitkomst in die werksituasie te verreken. Hier is dus 'n sinspeling op die individu se behoeftes en moontlike verskille met ander werkers ten opsigte van eie verwagtings.

Ten opsigte van die vraag oor die valensies, of verwagte tevredenheid wat op 'n uitkoms mag volg, kry werkgewers die geleentheid om van die voor- en afkeure by verskillende werkers bewus te word (Vroom, 1964).

Die derde vraag veronderstel dat spesifieke gedragpatrone deur werkers geopenbaar moet word om sekere uitkomste te verseker. So byvoorbeeld kan 'n werkgever aan 'n werker sê: "Daar is 'n moontlikheid om bevorder te word op voorwaarde dat jy 'n sukses van jou werk maak." Dit is egter nie duidelik watter tipe gedrag tot sukses in sy/haar werk behoort te lei nie - nie vir die werker en nog minder vir sy/haar toesighouer.

Ten opsigte van die vierde vraag is dit belangrik dat realistiese doelwitte geformuleer sal word. Die individu se behoeftes word dus hiermee in ag geneem. Indien daar aan individue te hoë eise gestel word en doelwitte onbereikbaar is, sal werkers lae verwagtinge op suksesse koester (Vroom, 1964).

In aansluiting hierby meen Backer (1978) dat die formulering van doelwitte nie noodwendig suksesvolle optrede impliseer nie. Individue reageer slegs indien 'n redelike sterk verwagting, dat hul optrede tot suksesvolle afhandeling van 'n doelwit sal lei, bestaan.

Vroom (Locke, 1975) som die Valensie-Verwagting teorie soos volg op:

"Expectancy theory is a form of calculative, psychological hedonism in which the ultimate motive of every human act is asserted to be the maximization of pain." (p. 459).

Vervolgens sal enkele eksterne motiveringsteorieë bespreek word.

2.3.2 EKSTERNE MOTIVERINGSTEORIEë

Individue se behoeftes en begeertes is waarskynlik die belangrikste aspekte wat deur interne motiveringsteorieë verreken word. Eksterne motiveringsteorieë ontken nie die belangrikheid hiervan nie, maar bou op die bevindinge van die interne motiveringsteorieë voort.

Na aanleiding hiervan kan gesê word dat eksterne motiveringsteorieë beide die interne en eksterne motiveerders, aanwesig tydens 'n spesifieke interaksie tussen individu en werk, verreken. Werksinhoud, salaris, erkenning, bevordering en verantwoordelikheid is voorbeelde van diesulke eksterne motiveerders (Hicks en Gullett, 1988).

Robbins (1989) meen eksterne motivering het 'n belangrike funksie in die verandering van gedrag. As gevolg van 'n gebrek aan positiewe eksterne motiveerders besef werkers dikwels nie dat hulle kan meehelp om sekere organisasiedoelwitte te bereik nie.

Hicks en Gullett (1988) meen in aansluiting by Robbins dat die verwydering tussen werkgewer en werknemer beperkte samewerking tot gevolg het. Gebrekkige kennis by werkgewers aangaande die rol en funksie van motivering gee daartoe aanleiding dat werkers nie die geleentheid gebied word om individuele vaardighede te ontdek en uit te bou nie (Hicks en Gullett, 1988).

Vervolgens sal enkele eksterne motiveringsteorieë bespreek word.

2.3.2.1 McGregor se Teorie X en Teorie Y

Die teorie van McGregor (1960) steun sterk op die behoeftehiërargie teorie van Maslow. Ten opsigte van die individu word twee basiese uitgangspunte gehandhaaf, naamlik: Teorie X en Teorie Y.

McGregor (1960) meen die kern van Teorie X is kontrole en beheer. Die aannames ten grondslag van Teorie X sluit die volgende in:

- * Die deursnee werker het 'n inherente afkeur in werk en vermy dit as hy/sy kan.
- * Die afkeur in werk veronderstel dat die individu voortdurend beheer, gelei en met straf gedreig moet word in 'n poging om organisasiedoelwitte te bereik.
- * Individue is in die algemeen ambisieloos en verkies om leiding te ontvang. Daarmee saam streef die werker bloot na sekuriteit en probeer eerder verantwoordelikheid vermy.
- * Geleentheid vir kreatiwiteit in organisasies is beperk.
- * Die bevrediging van die fisiologiese en veiligheidsbehoefte is die enigste rede vir motivering by werkers.

Na aanleiding van Teorie X en die aannames onderliggend daaraan, meen McGregor (1960) dat werkgewers 'n tegniek benodig wat 'n korrekte persepsie ten opsigte van die aard van wat die individu is, kan gee. Na aanleiding hiervan is Teorie Y geformuleer.

Teorie Y stem veral met Maslow se behoefte-hiërargie teorie ooreen. In die formulering van Teorie Y veronderstel McGregor (1960) dat die mens basies rigtinggewend is, iemand wat kreatief te werk kan gaan in sy werk indien hy/sy gemotiveer is. Die integrasie van individuele en organisasiedoelwitte deur werkers is hierby ingesluit. Die volgende aannames lê ten grondslag van Teorie Y (McGregor, 1960):

- * Die individu het nie 'n inherente afkeur in werk nie en beoefen dit op vrywillige basis wanneer dit geniet word en vermy dit indien dit onaangenaamheid meebring.
- * Straf en ander vorme van eksterne kontrole is nie die enigste metodes om individue positief ten opsigte van organisasiedoelwitte te oriënteer nie.
- * Die individu se ingesteldheid op die bereiking van organisasiedoelwitte kan tot die bevrediging van ego- en selfaktualiseringsbehoefte lei. Sodoende is die vereenselwiging met doelwitte 'n funksie van die beloning wat verkry kan word.
- * Die individu leer in spesifieke omstandighede hoe om verantwoordlikheid te aanvaar en strewende daarna om verantwoordelikheid te verkry.
- * Die vermoë van mense om 'n relatiewe hoë graad van verbeeldingrykheid, oorspronklikheid en kreatiwiteit in die oplossing van probleme te openbaar, is wyd verspreid onder die bevolking.
- * Individue se intellektuele potensiaal word slegs gedeeltelik in die moderne organisasie benut.

- * Motivering vind op sowel die sosiale-, ego-, veiligheids-, fisiologiese- en selfaktualiseringsvlakke plaas.

In aansluiting by hierdie aannames is die integrasie van individuele en organisasiedoelwitte die kern waarop Teorie Y berus (Backer, 1978).

Robbins (1988) meen die oortuigings wat werkgewers aangaande die werkende individu handhaaf, dien as riglyn in die hantering van ondergeskiktes. Backer (1978) sê in aansluiting by Robbins dat die ontwikkeling van die werker grootliks in die hande van werkgewers is wat die potensiaal van die individu moet erken en hom/haar geleentheid moet gee om dit te verwesenlik. Die taak van die werkgewer is dus om situasies te skep waarbinne werkers hul eie doelwitte ten beste kan bereik. Dit kan potensieel tot voordeel van beide individu en organisasie wees (Vroom en Deci, 1970).

Backer (1978) meen McGregor is idealisties ten opsigte van die integrering van individuele en organisasiedoelwitte. Hy haal in dié verband Sutermeister (1963) aan: "Not always an integrative solution could be found. It collides head on with pervasive attitudes associated with management by direction and control." (p. 198).

2.3.2.2 Herzberg se Motiverings-higiëne teorie

Daar word na Herzberg se teorie verwys as die Motiverings-higiëne teorie of die twee-faktor teorie. Voorts sal na Herzberg se teorie as die MH-teorie verwys word.

Frederick Herzberg (1966) onderskei twee groepe faktore wat met werkstevredenheid en -ontevredenheid verband hou, naamlik die motiveerders en die higiënefaktore.

Die motiveerders wat as bepalers van werkstevredenheid geïdentifiseer is sluit volgens Herzberg (1966) die volgende in:

- prestasie,
- erkenning van prestasie,
- werk self,
- verantwoordelikheid, en
- bevordering.

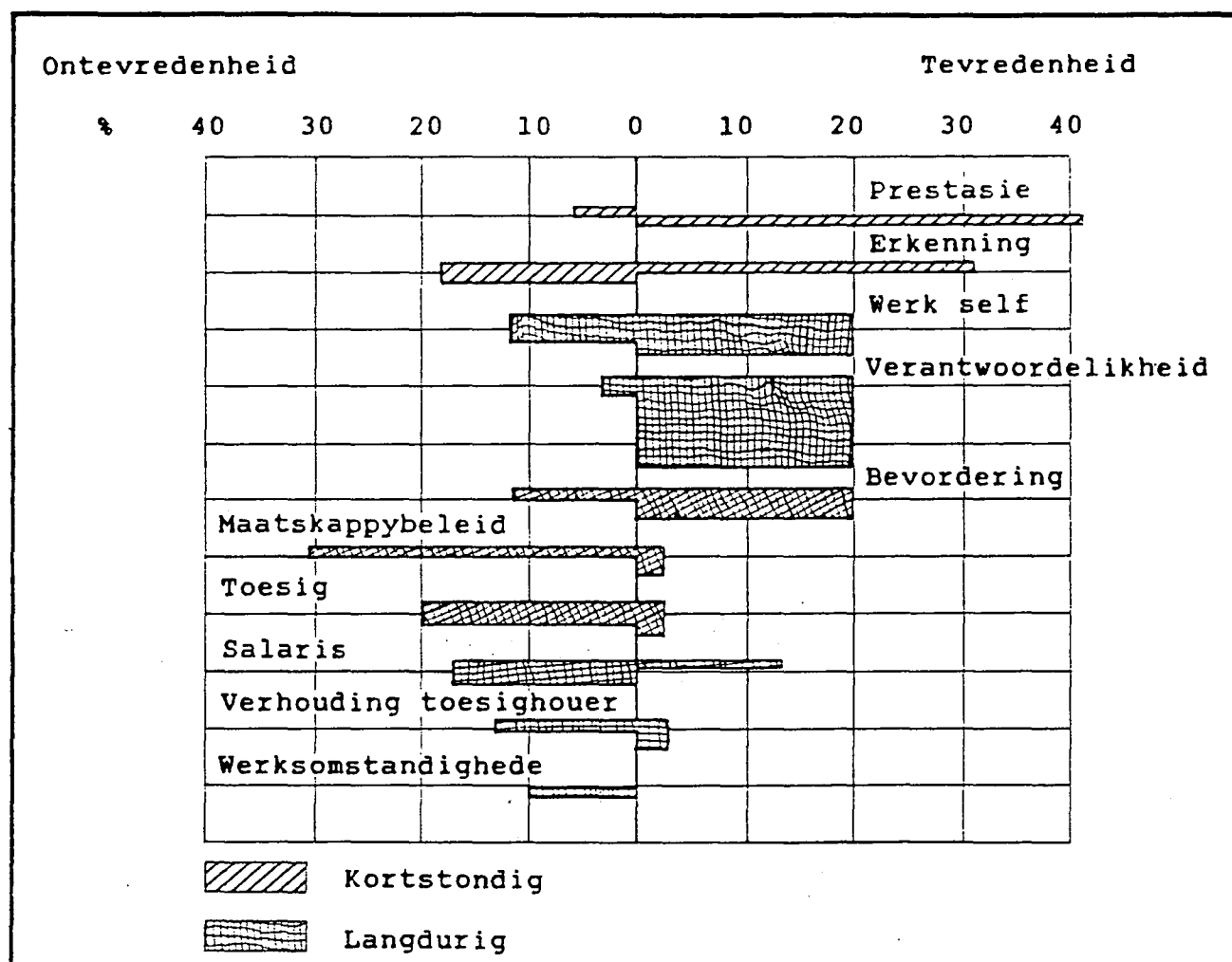
Hierdie motiveerders slaag volgens Herzberg daarin om mense tot groter pogings en beter werkverrigting aan te spoor.

Die volgende faktore bekend as higiënefaktore kan volgens Herzberg (1966) vir gevoelens van werksontevredenheid verantwoordelik wees:

- toesig,
- verhouding met die toesighouer,
- fisiese werksomstandighede,
- salaris, en
- maatskappybeleid en -administrasie.

Hierdie higiënefaktore word volgens Herzberg (Backer, 1978) hoofsaaklik in die werksomgewing aangetref en indien dit positief is, is dit "bloot" sterk genoeg om werksontevredenheid te voorkom.

Die vernaamste bevindinge van Herzberg se navorsing rakende die bepalers van werkstevredenheid en -ontevredenheid word in Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) skematies soos volg voorgestel:



Figuur 5: 'N VERGELYKING VAN DIE BEPALERS VAN WERKSTEVREDENHEID EN -ONTEVREDENHEID

Herzberg et al. (1959) het hierdie profiel van tevredenheids- en ontevredenheidsfaktore uit 'n steekproef van 203 ingenieurs en rekenmeesters saamgestel. Die lengte van die blokkurve stel die frekwensie van voorkoms van die spesifieke faktor voor, terwyl die breedte die duur van uitwerking of effek van die faktor voorstel.

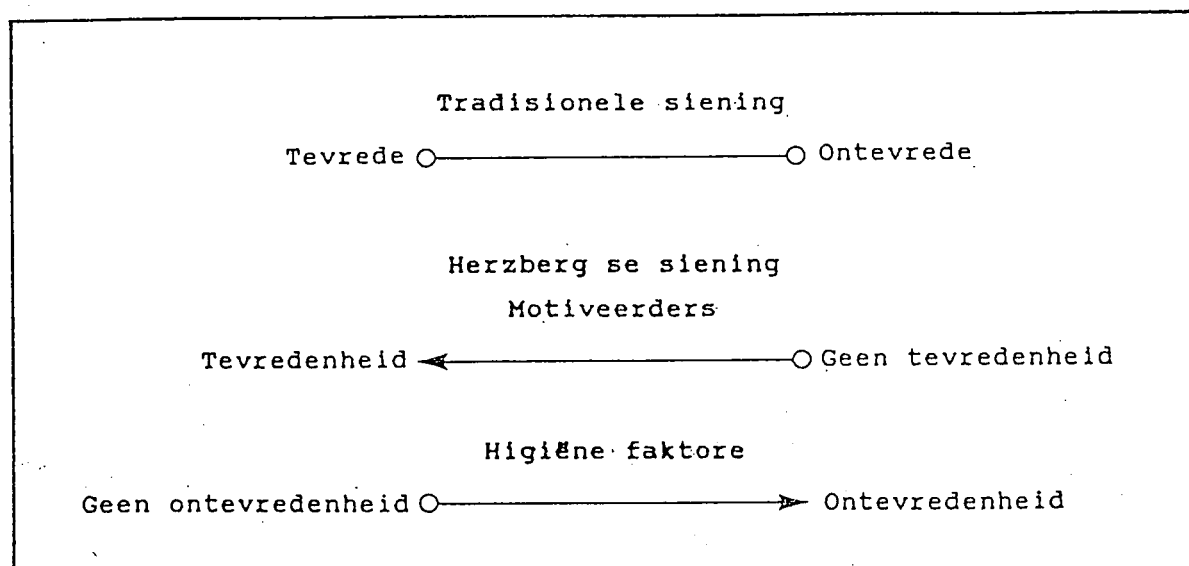
Prestasie, erkenning, die werk self, verantwoordelikheid en bevordering is volgens Herzberg et al. (1959) as bepalers van werkstevredenheid geïdentifiseer. Die laaste drie faktore blyk die mees blywende uitwerking op die individu in sy werk te hê.

Toesig, verhoudings met die toesighouers, fisiese werksomstandighede, salaris en maatskappybeleid en -administrasie is vervolgens vir gevoelens van ontevredenheid verantwoordelik. Die eerste groep faktore is volgens Herzberg et al. (1959) die motiveerders, terwyl die tweede groep faktore bekend staan as die higiënefaktore.

In uitbreiding op hierdie bevindinge het Herzberg et al. (1959) 'n twee-faktor hipotese geformuleer. Dié hipotese veronderstel dat:

- * faktore wat tot werkstevredenheid aanleiding gee verskil van dié faktore wat werksontevredenheid tot gevolg het,
- * die teenoorgestelde van werkstevredenheid géén werkstevredenheid is en nié werksontevredenheid nie, en
- * die teenoorgestelde van werksontevredenheid géén werksontevredenheid is en nié werkstevredenheid nie.

Hierdie drie veronderstellings rakende Herzberg se gestelde twee-faktor hipotese word deur Robbins (1989) skematies soos volg voorgestel:



Figuur 6: KONTRASTERENDE SIENINGE VAN TEVREDENHEID EN ONTEVREDENHEID

Volgens hierdie voorstelling van tevredenheid en ontevredenheid kan afgelei word dat Herzberg die mens se houding en gevoel ten opsigte van die werk as bi-dimensioneel beskou. Tevredenheid lê op een kontinuum en ontevredenheid op 'n ander kontinuum.

Backer (1978) beskryf die aard van die verskil tussen dié twee groepe faktore, soos in figuur 6 geïllustreer, as volg:

"Dit kan met gesigwaarneming en gehoorwaarneming vergelyk word. Dit is duidelik dat hier van twee ortogonale dimensies gepraat word, omdat lig die stimulus vir gesigwaarneming is en vermindering of vermeerdering van lig geen invloed sal hê op die mens se gehoor nie. Die stimulus vir gehoor is klank en insgelyks sal vermindering of vermeerdering van klank geen invloed op die mens se gesig hê nie." (p. 32).

Uit die navorsing van Herzberg is dit dus duidelik dat in gevalle waar tevredenheid ter sprake is dit nie aan die afwesigheid van higiëne

faktore toegeskryf word nie, maar aan die teenwoordigheid van motiveerders (Herzberg, 1968). Hierdie motiveerders (wat later meer volledig bespreek sal word) sluit in: erkenning, verantwoordelikheid, bevordering, die werk self, prestasie en groei.

Die teendeel is ook waar ten opsigte van gevoelens van ontevredenheid. Ontevredenheid ontstaan nie as gevolg van die afwesigheid van motiveerders nie, maar die aanwesigheid van higiënefaktore. Die higiënefaktore (wat later meer volledig bespreek sal word) sluit in: verhouding tot die werksomgewing, salaris, toesighouding, interpersoonlike verhoudings met toesighouers, werksomstandighede, administratiewe beleid, verhouding met medewerkers, persoonlike lewe, verhouding met ondergeskiktes, status en sekuriteit (Herzberg, 1968).

Dié kwalitatiewe verskil tussen die gevoelens van tevredenheid en ontevredenheid is volgens Backer (1976) die kern van die motiverings-higiëne teorie.

Die sestien faktore wat volgens Herzberg et al. (1959) tot tevredenheid of ontevredenheid by werkers aanleiding gee word as volg deur Backer (1978) omskryf:

Die motiveerders wat tot tevredenheid aanleiding gee, is:

- * "Prestasie - hieronder word verstaan die suksesvolle afhandeling van 'n taak, die oplos van probleme, die handhawing van 'n pos en die sigbare resultate op 'n mens se werk.
- * Erkenning - doelbewuste erkenning deur bykans enige persoon is hier ter sprake. Aanmoediging en lof by wyse van mondelinge lof, dank of aanmoediging, bevordering of 'n loonsverhoging is hierby ingesluit.

- * Die werk self - die doen van die werk of die aard van die werk is hier van belang. 'n Taak kan herhalend of veranderend van aard wees, kreatief of sinloos, maklik of moeilik. 'n Persoon se werk kan uit 'n selfstandige eenheid bestaan of slegs 'n gefragmenteerde deel van 'n taak wees.
- * Verantwoordelikheid - hier is meer verantwoordelikheid en gesag oor eie werk, die werk van ander of selfs nuwe verantwoordelikhede ter sprake. Die mate van toesig wat oor iemand se werk uitgeoefen word staan direk in verband met sy verantwoordelikheid.
- * Bevordering - dit beteken slegs 'n verandering in status of pos wat gepaard gaan met meer verantwoordelikhede.
- * Groei - 'n werker kan groei in kennis, en vaardighede asook status en senioriteit. Geleenthede vir opleiding speel hierin 'n bepalende rol.

Die higiënefaktore wat aanleiding gee tot ontevredenheid is:

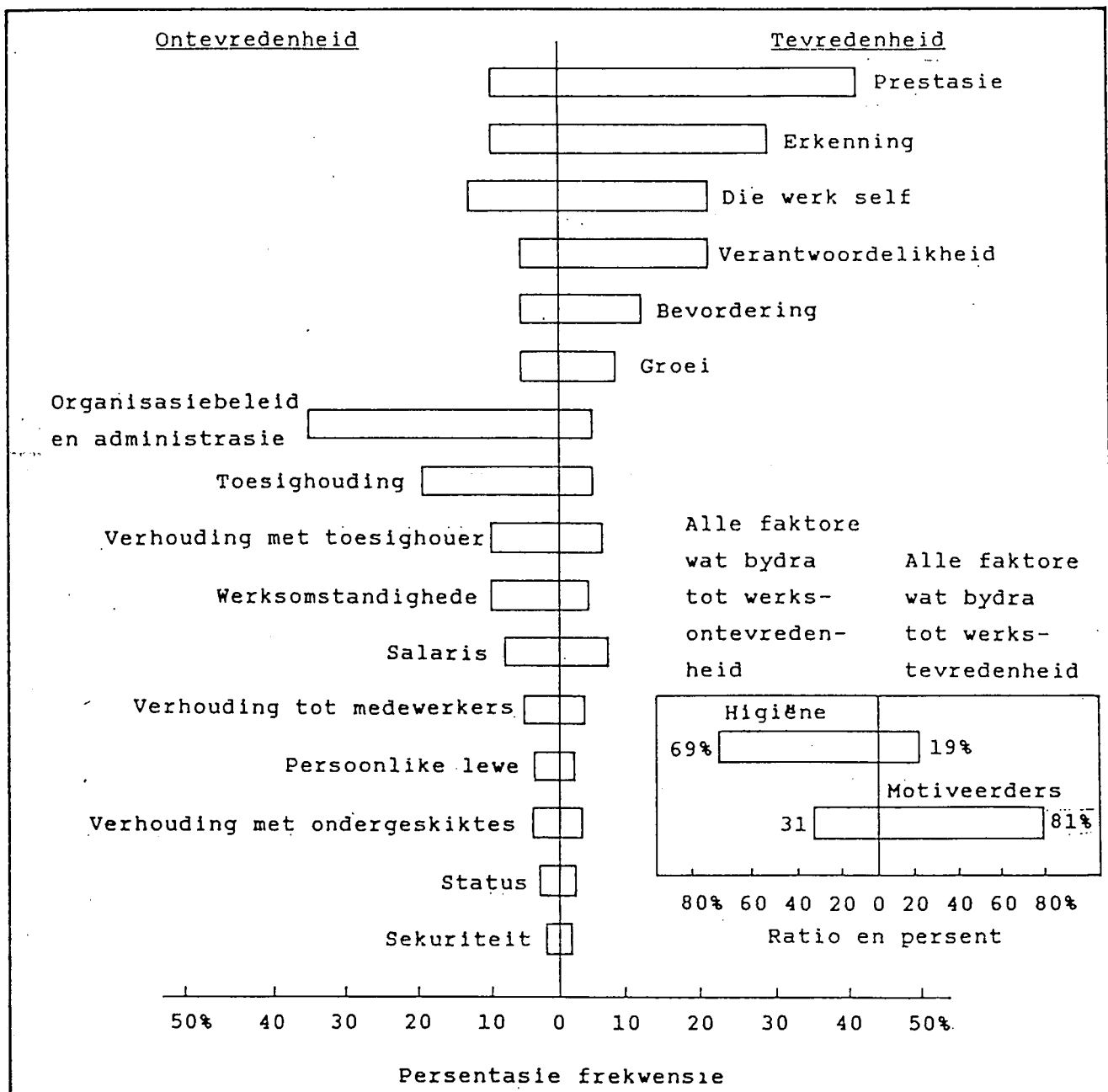
- * Organisasiebeleid en administrasie - hierdie aspek behels die doeltreffende bestuur van die organisasie. Kommunikasie, werksorganisasie en uitleg van produksiemasjinerie is enkele van dié bestuursaspekte. Personeelbeleid, personeelfasiliteite en nie-finansiële byvoordele is alles deel van organisasiebeleid.
- * Toesig - dit behels die vaardighede en bevoegdhede van die toesighouer. Dit sluit in kennis van elke ondergeskikte se taak en of leiding gegee en probleme opgelos kan word. Sukses as toesighouer is hier ter sprake.
- * Verhouding met toesighouer - 'n persoon kan 'n aangename verhouding met sy toesighouer hê, hy kan leer van sy toesighouer, die toesighouer kan by die bestuur sy saak

verteenwoordig, die toesighouer is eerlik en gewillig om te luister en erkenning vir goeie werk te gee.

- * Werksomstandighede - dit behels die hoeveelheid werk, die beskikbaarheid van fasiliteite soos produksiemasjinerie en beskermende klere, asook ventilasie, beligting, en werksruimte.
- * Salaris - die faktor sluit in alle gebeure waarin finansiële vergoeding ter sprake is byvoorbeeld verhoging, besoldiging vir buitengewone omstandighede, salarisadministrasie en die bedrag aan salaris.
- * Verhouding met medewerkers - 'n aangename verhouding heers tussen 'n persoon en sy medewerkers wanneer hy van hulle hou, hulle samewerking kry en hy saam met hulle 'n hegte groep vorm.
- * Persoonlike lewê - hier speel aspekte van 'n persoon se werk soos byvoorbeeld die noodsaaklikheid om lang tye aaneen te moet werk en 'n gedwonge verplasing 'n belangrike rol. Dit kan 'n sekere houding teenoor die werk tot gevolg hê.
- * Verhouding met ondergeskiktes - positiewe verhoudinge word met ondergeskiktes verkry wanneer toesighouers hulle steun verkry, hy aanvaar word, bevordering gegun word en die ondergeskiktes gebruik maak van ontwikkelingsgeleenthede soos deur die toesighouer geskep.
- * Status - dit sluit in statussimbole soos die betiteling van sy pos, die grootte van sy kantoor, 'n sekretaresse, maatskappymotor, die reg om binne die sekuriteitsheining te parkeer en dergelike voorregte.
- * Sekuriteit - sekuriteit is ter sprake wanneer die werker voel dat sy werk veilig is, dat hy nie maklik ontslaan sal word nie, dat die ekonomie van die organisasie gesond is en dat hy

langtermynversekering geniet deur 'n siekefonds en pensioenfonds waaraan hy behoort." (pp. 33-36).

Teen hierdie agtergrond kan 'n skematiese voorstelling van die sestien faktore ter sake in Herzberg se motiverings-higiëne teorie, soos weergegee deur Herzberg (1968) waarskynlik die verhoudings tussen die bydrae van elke faktor ophelder:



Figuur 7:

'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE SES MOTIVEERDERS EN TIEN HIGIËNE FAKTORE IN HERZBERG SE MOTIVERINGS-HIGIËNE TEORIE

Hieruit blyk dat sekere behoeftes (die aan die regterkant van figuur 7) by herhaling positief met werkstevredenheid

korreleer, terwyl ander behoeftes (die aan die linkerkant van figuur 7) weer positief met werksontevredenheid korreleer. Intrinsieke faktore soos prestasie, erkenning, bevordering, groei, die werk self en verantwoordelikheid toon dus 'n positiewe verband met werkstevredenheid. Ekstrinsieke faktore soos byvoorbeeld toesighouding, salaris, werksomstandighede en sekuriteit kan weer tot die ontwikkeling van werksontevredenheid by 'n individu aanleiding gee.

Opsommend word Herzberg se teorie as 'n belangrike bydrae tot die verstaan van die werker se ongemotiveerdheid beskou. Dit is veral die klem op die werker se belangstelling in sy/haar werk wat positief geïnterpreteer word.

Vervolgens sal die werkseienskappe model van J R Hackman bespreek word.

2.3.2.3 Hackman se Werkseienskappe model

Volgens Hackman (Hackman en Oldham, 1980) veronderstel werksmotivering 'n interaksionele proses tussen individu en werk. In aansluiting hierby meen Robbins (1989) dat werksmotivering juis die reaksie op die verbetering van onder andere die kwaliteit van die taak wat 'n persoon verrig is.

Volgens Hackman en Oldham (1980) is dit belangrik om eers die konsep werksverryking te verstaan, alvorens daar van werksmotivering gepraat kan word. Hackman en Suttle (1977) definieer werksverryking as volg:

"Work redesign refers to any activities that involve the alteration of specific jobs (or interdependent systems of jobs) with the intent of increasing both the quality of the employee's work experience and their on-the-job productivity." (p. 98).

Hieruit blyk dit dus dat die eienskappe van die werk verreken en aangepas moet word in 'n poging om aan die behoeftes van die individu te beantwoord. In aansluiting hierby impliseer werksverryking volgens Hackman en Oldham (1980): "attempting to jointly 'optimize' the social and the technical systems that operate in work organizations rather than optimizing the functioning of the technical system at the expense of the social system, or vice versa." (p. 62).

Hackman en Suttle (1977) stel dit dat beide die kwaliteit en die kwantiteit van die werker se werkservaring en die werk self, verbeter moet word alvorens 'n werker gemotiveerd sal wees. Die verandering van die taak, volgens die behoefte van die werker, maak sodanige verbetering moontlik. Sodoende is daar sprake van werksverryking en kan gemotiveerdheid by individuele werkers ontwikkel. Die ontwikkeling van ongemotiveerdheid by werkers, na aanleiding van die toepassing van werksverrykingsprogramme is egter nie uitgesluit nie (Hackman en Oldham, 1980). Dit blyk egter dat werksverryking voorkomend en ontwikkelend van aard kan wees, veral ten opsigte van die motivering van individuele werkers (Braverman, 1974; Davis en Cherns, 1975) binne 'n organisasie.

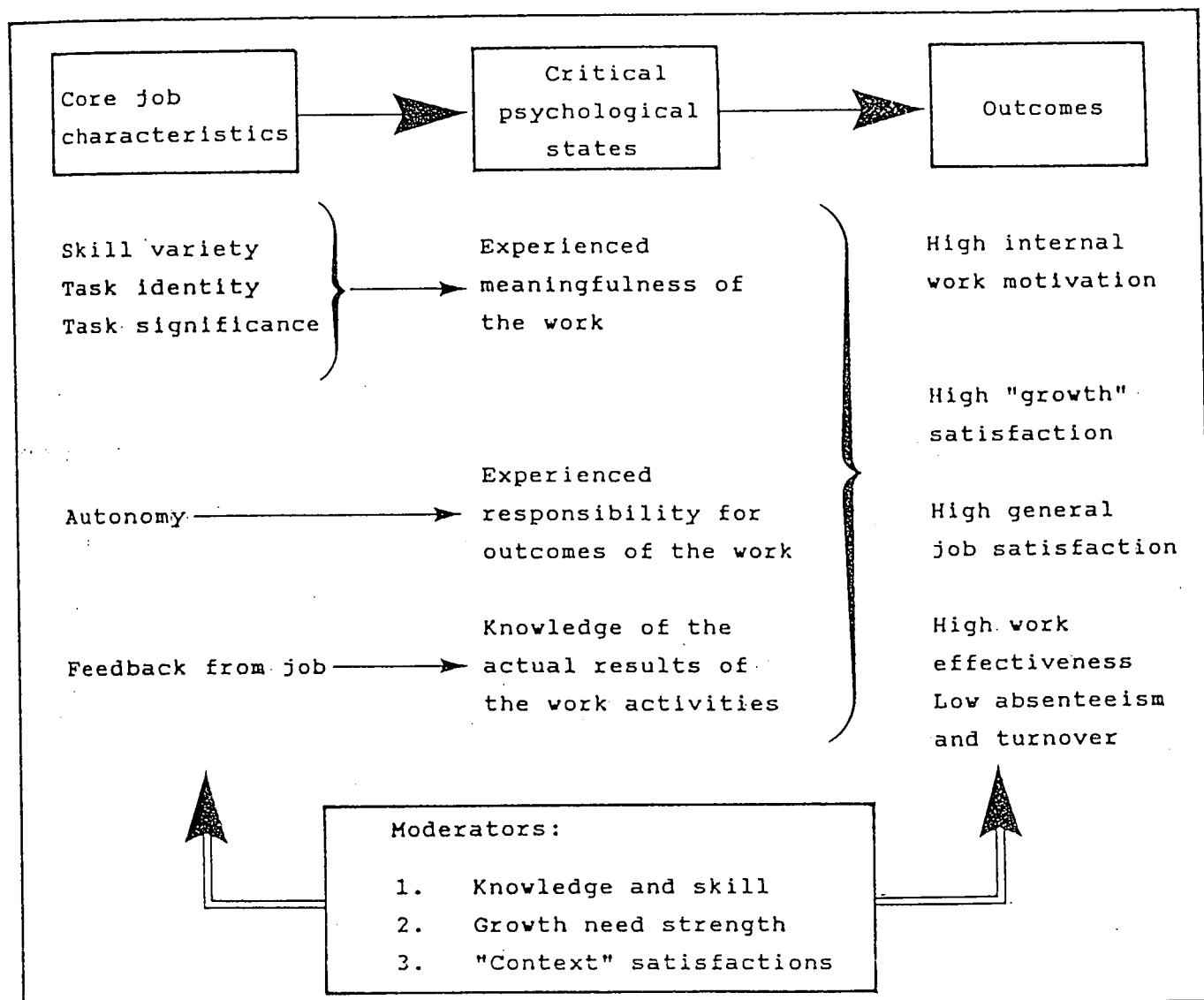
Die werkseienskappe model van Hackman vind na aanleiding van bogenoemde noue aansluiting by die sogenaamde sosio-tegniese teorieë. Dit is dus belangrik om kennis te neem van die beginsels waarop dié teorieë gebaseer is in 'n poging om Hackman se teorie te verstaan. Herbst (1974) meen die sosio-tegniese teorieë is op vier beginsels gebaseer, naamlik:

- * die belangrikheid van outonome werkgroepe,
- * die klem op die primêre taak,

- * die gesamentlike optimalisering van die sosiale en tegniese sisteme, en
- * die herstrukturering van take.

Hackman bespreek in sy teorie rakende die werkseienskappe model veral die interaksie tussen spesifieke werkseienskappe en individuele verskille, asook die effek daarvan op onder andere die motivering van werkers.

Hackman (Hackman en Oldham, 1980) omskryf sy werkseienskappe model as 'n proses wat onder andere tot die gemotiveerdheid van werkers in 'n organisasie kan aanleiding gee. Hierdie proses impliseer dat sekere werkseienskappe tot die ontwikkeling van spesifieke kritiese psigiese toestande, soos byvoorbeeld die ervaring van betekenisvolheid in die werk, kan aanleiding gee. Na afloop van die totstandkoming van die kritieke psigiese toestande realiseer sekere uitkomst, soos byvoorbeeld hoë interne werksmotivering en lae arbeidsomset. Hierdie proses word in Hackman en Oldham (1980) skematies soos volg voorgestel:



Figuur 8: DIE WERKSEIENSKAPPE MODEL VAN J R HACKMAN
(Hackman en Oldham, 1980, p. 90).

In die lig van die skematiese voorstelling van Hackman se werkseienskappe model sal werkseienskappe, die kritieke psigiese toestande en die uitkomste nou in meer detail bespreek word. Daarna sal die wisselwerking tussen die werkseienskappe, die kritieke psigiese toestande en die uitkomste bespreek word.

(a) Die werkseienskappe

Die Werkseienskappe model ('Job Characteristics Model') van Hackman (Hackman en Oldham, 1980) veronderstel dat elke taak of werk spesifieke eienskappe of kenmerke het.

Hackman (Hackman en Suttle, 1977) identifiseer die volgende vyf werkseienskappe, naamlik:

- * taakverskeidenheid - dit impliseer die mate waartoe 'n spesifieke taak 'n verskeidenheid van aktiwiteite vereis.
- * taakidentiteit - hiermee word bedoel die mate waartoe 'n spesifieke taak vereis dat dié werk in geheel, as 'n identifiseerbare stuk werk, voltooi moet word.
- * taakbetekenis - dit veronderstel die mate waartoe die taak 'n wesenlike impak op die lewe en/of werk van ander mense het.
- * outonomieit - hiermee word bedoel die mate waartoe 'n spesifieke taak betekenisvolle vryheid en besluitneming aan die individu voorsien, ten opsigte van die beplanning van 'n opdrag, die bepaling van gepaste strategieë en die uitvoering van so 'n opdrag.
- * terugvoer - die mate waartoe die werker op persoonlike vlak, direkte en duidelike terugvoer van medewerkers ontvang ten opsigte van die uitvoering van spesifieke take.

Hierdie vyf eienskappe kan in 'n mindere of meerdere mate aan elke taak gekoppel word.

(b) Die kritieke psigiese toestande

Daar word drie kritieke psigiese toestande veronderstel. Hierdie toestande speel 'n belangrike rol in die bepaling van die motivering wat 'n spesifieke taak mag inhou (Hackman, 1975).

Hackman (Hackman en Suttle, 1977) identifiseer veral drie belangrike faktore ten opsigte van die kritieke psigiese toestande wat vir die latere bespreking van motivering in sy model van belang is, naamlik:

- * Die ervaring van betekenisvolheid met die taak, met ander woorde daar word 'n sekere waarde aan die betekenis van die taak geheg.
- * Die ervaring van verantwoordelikheid ten opsigte van 'n taak; elke werker moet dus self verantwoordelik voel vir die resultate gelewer.
- * Kennis ten opsigte van die resultate van 'n taak, dit wil sê die individu moet voortdurend weet hoe effektief sy/haar optrede in die werk is.

Hackman en Lawler (1971) meen in aansluiting hierby dat die werker tevredenheid sal ervaar in gevalle waar hy/sy persoonlik daarvan bewus word dat 'n spesifieke taak wat aan hom/haar opgedra is, suksesvol afgehandel is, mits hy/sy omgee vir die taak. In so 'n geval sal die drie reeds vermelde faktore ter sake in die kritieke psigiese toestande, toekomstige gedrag ten opsigte van die spesifieke taak positief versterk. Sodoende ontstaan volgens Hackman en Suttle (1977) 'n: "self-perpetuating cycle of positive work motivation, powered by self-generated rewards." (p. 130).

Alvorens die betekenis van die werkseienskappe model van Hackman in geheel verstaan kan word, is dit nodig om nou op spesifieke uitkomstes soos in sy model vervat, te fokus.

(c) Uitkomst

Hackman en Oldham (1980) dui vier moontlike uitkomste, in terme van sy werkseienskappe model aan, naamlik:

- verhoogde werksmotivering,
- verhoogde tevredenheid,
- verhoogde algemene werkstevredenheid, en
- verhoogde werkeffektiwiteit en 'n verlaging in arbeidsomset en afwesigheid sonder verlof.

Die eerste drie uitkomste word volgens Hackman en Oldham (1976) as persoonlike uitkomste gereken, wat derhalwe meer op die individu van toepassing is.

Werkeffektiwiteit het volgens Hackman en Oldham (1980) meer op die werk self betrekking. Hierdie uitkoms het ook 'n positiewe verband met die motiveringspotensiaal (MPS) van 'n spesifieke taak vir 'n spesifieke individu (wat later volledig bespreek sal word).

(d) Die verband tussen werkeienskappe, die kritieke psigies toestande en die uitkomste

Hackman (Hackman en Oldham, 1980) meen die reeds vermelde werkseienskappe speel 'n rol in die vestiging van spesifieke kritieke psigiese toestande, soos in figuur 8 uiteengesit. Drie van die werkseienskappe, naamlik:

- taakverskeidenheid,
- taakidentiteit, en
- taakbetekenis, dra by tot 'n ervaring van betekenisvolheid ten opsigte van die werk self.

Hackman en Suttle (1977) meen outonomieit gee tot 'n ervaring van verantwoordelikheid aanleiding, terwyl terugvoer vanuit die

werksituasie die werker help om insig ten opsigte van die resultate van sy/haar werk te verkry.

Hierdie ontwikkelingsproses ten opsigte van die motivering van individuele werkers laat vir Hackman die moontlikheid om 'n bepaling ten opsigte van die interne motiveringspotensiaal van spesifieke take te maak. Hackman sê (Robbins, 1989):

"The core dimensions can be combined into a single predictive index, called the motivating potential score (MPS)." (p. 209).

Die motiveringspotensiaal word as volg bereken (Hackman en Suttle, 1977):

$$\text{Motiveringspotensiaal (MPS)} = \frac{\text{Taakverskeidenheid} + \text{Taakidentiteit} + \text{Taakbetekenis}}{3} \quad \times \text{Outonomie} \times \text{Terugvoer}$$

'n Taak met hoë motiveringspotensiaal (MPS) moet volgens Hackman en Oldham (1980) op ten minste een van die volgende werkseienskappe, naamlik:

- * taakverskeidenheid,
- * taakidentiteit, en
- * taakbetekenis, 'n hoë telling verkry.

Verder moet die tellings op beide outonomie en terugvoer positief wees.

Hoë tellings op al vyf werkseienskappe, of selfs net die werkseienskappe soos hierbo verduidelik, gee volgens Hackman (Hackman en Oldham, 1980) noodwendig aanleiding tot die totstandkoming en ontwikkeling van die drie kritieke psigiese toestande (soos reeds bespreek). Op hulle beurt gee die positiewe

belewing van die drie kritieke psigiese toestande aanleiding tot motivering, tevredenheid, werkeffektiwiteit en algemene werkstevredenheid ten opsigte van 'n spesifieke taak binne 'n organisasie.

Uit hierdie formulering is dit verder duidelik dat 'n lae telling op outonomieit of terugvoer die totale MPS-telling van 'n spesifieke taak vir 'n spesifieke individu nader aan nul sal bring. Sodoende word die moontlikheid van verhoogde werksmotivering, tevredenheid, algemene werkstevredenheid en werkeffektiwiteit reeds beperk.

2.4 SAMEVATTING

Uit die bespreking van die verskillende motiveringsteorieë blyk dit dat daar stelselmatig van 'n enkelvoudige na 'n meervoudige benadering van werksmotivering beweeg word. Die individu bly egter telkens die sentrale figuur.

Maslow het waarskynlik die eerste motiveringsteorie geformuleer. Hy het die betekenis van geld en die behoefte aan sosiale kontak in die werksituasie in so 'n mate verreken dat albei deel vorm van sy behoefte-hiërargie. Hy meen die mens moet in totaliteit beskou word en sluit gevolglik die ego- en selfaktualiseringsbehoefte as die hoëvlakbehoefte van die individu by sy behoefte-hiërargie in.

In die valensie-verwagting teorie van Vroom word werksmotivering gesien as 'n proses waarin verskillende veranderlikes mekaar beïnvloed en tot verskillende resultate lei. Die klem word op die verwagting van die individu ten opsigte van sy werksituasie geplaas. Hiervolgens is die individu slegs bereid om 'n bydrae in die vorm van inspanning te lewer indien dit tot resultate sou lei waaraan hy/sy 'n voorkeur heg, tesame met die verwagting dat daar 'n redelike kans op die suksesvolle bereiking daarvan is.

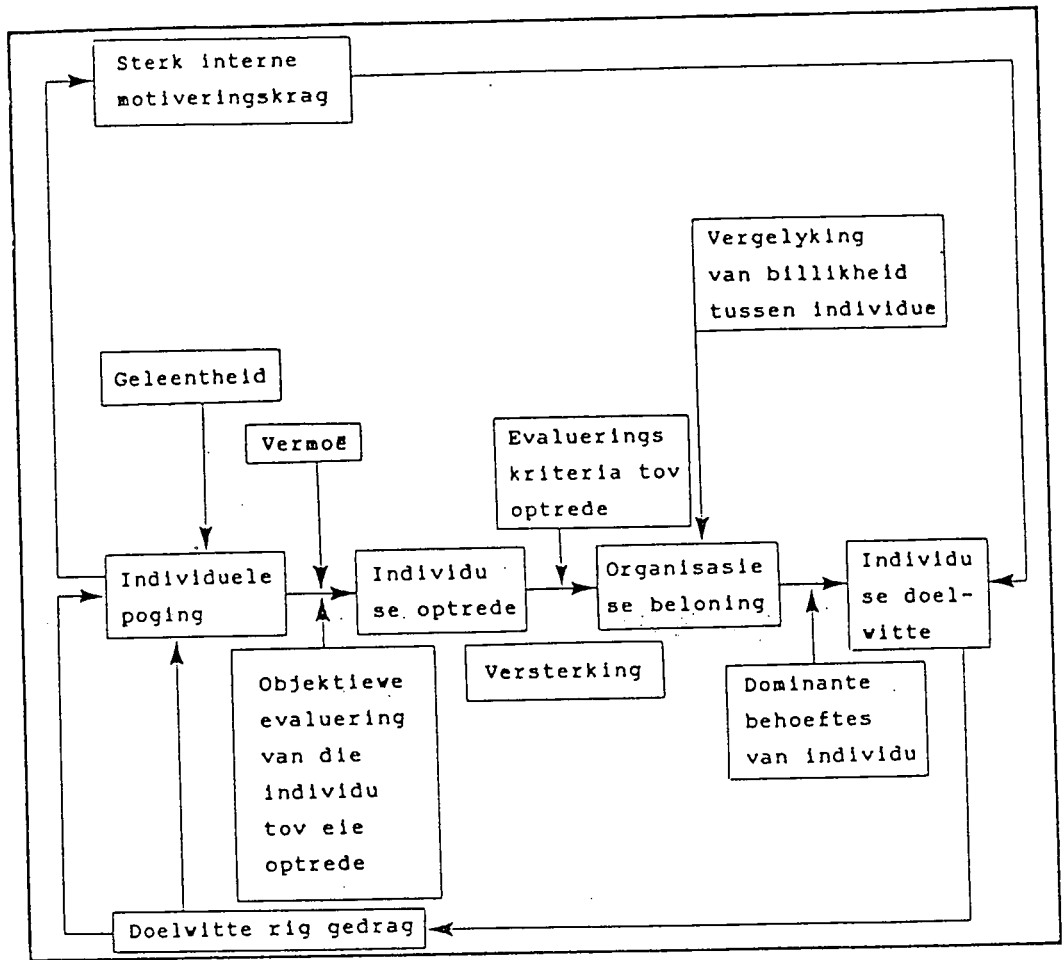
Die behoeftehiërargie van Maslow kom nuttig te pas by die omskrywing van die werksituasie en word onder andere deur die

motiverings-higiëne teorie van Herzberg gebruik om werkseienskappe te onderskei in terme van hul ekstrinsieke en intrinsieke aard.

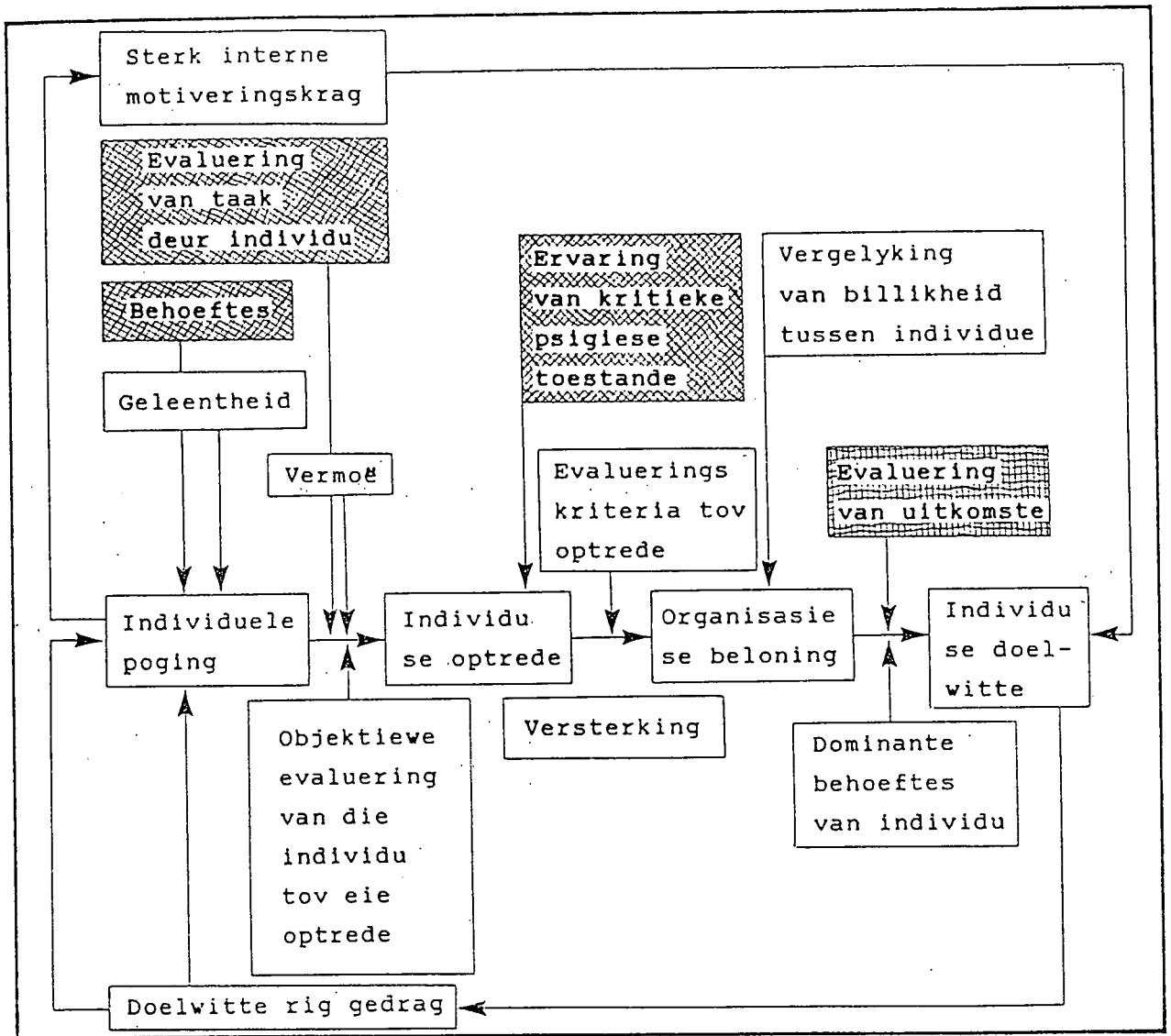
Die werkseienskappe model van Hackman het die belangrikheid van die taak vir die individu beklemtoon. Aan die hand van sy benadering beskik enige taak oor vyf essensiële eienskappe, wat aanleiding gee tot die motiveringspotensiaal (MPS) van 'n spesifieke taak vir 'n spesifieke individu. Die evaluering van die werkseienskappe van 'n spesifieke taak deur die individu self kan daartoe bydra dat individue in terme van hul eie behoeftes 'n besluit kan neem om met die taak vol te hou of 'n alternatiewe taak te oorweeg.

Soos in hierdie gedeelte bespreek is baie navorsing reeds oor die verskillende motiveringsbenaderings tot die mens in die werksituasie gedoen. Elk van hierdie benaderings of teorieë beklemtoon die feit dat alle mense sekere behoeftes het wat hulle in die werksituasie wil bevredig. Alhoewel Maslow se behoefte-hiërargie teorie spesifiek van die bevrediging van behoeftes melding maak, is dit by nadere ondersoek duidelik dat die ander teorieë ook met die behoeftes van mense in die werksituasie verband hou.

Robbins (1989) het gepoog om 'n geïntegreerde skematiese voorstelling van die individu se gedrag binne die organisasie, soos in die voorafgaande teorieë beskryf, te gee. In die lig van die voorafgaande teorieë oor werksmotivering is vir doeleindes van hierdie ondersoek enkele aanpassings ten opsigte van Robbins se voorstelling van die individu se gedrag binne die organisasie gemaak. Hierdie voorstelling word in figure 9 en 10 weergegee.



Figuur 9: 'N GEÏNTEGREERDE, SKEMATIESE VOORSTELLING VAN MENSLIKE GEDRAG BINNE ORGANISASIEVERBAND (Robbins, 1989).



Figuur 10: 'N AANGEPASTE SKEMATIESE VOORSTELLING VAN MENSLIKE GEDRAG BINNE ORGANISASIEVERBAND ('n uitbreiding op Robbins se Model (Figuur 9)).

Bogenoemde skematiese voorstellings van die werker se gedrag (figuur 9 en figuur 10) vestig die aandag op spesifieke aspekte rakende werksmotivering, wat vir doeleindes van hierdie studie van belang is.

Volgens hierdie voorstellings (figuur 9 en figuur 10) speel 'geleentheid'/'omstandighede' 'n rol in elke individuele poging, omdat daar na aanleiding van die interaksie tussen individu en omgewing verskillende behoeftes ontwikkel wat tot individuele pogings aanleiding gee. Vermoë en die evaluering van eie optrede, is weer bydraende faktore tot die individu se gedrag. Na gelang van die versterking wat verkry word vanaf die organisasie en die ervaring van sekere kritieke psigiese toestande verrig die werker sy/haar taak. Spesifieke evalueringskriteria ten opsigte van optrede sal tot moontlike aanpassings in die individu se gedrag kan aanleiding gee. Na afloop daarvan beloon die organisasie die individuele optrede. In dié stadium sou die individu die beloning wat ontvang word met dié van ander werkers kan vergelyk.

Vervolgens behoort die individu sy/haar gestelde doelwitte binne die organisasie te bereik. Die evaluering van die werker se uitkomste sowel as die bevrediging van dominante behoeftes sal egter bepaal of die gestelde doelwitte wel bereik is. Die interne motiveringskrag en die wete dat doelwitte gedrag positief of negatief kan rig, sal aanleiding gee tot voortgesette individuele pogings.

'n Vergelyking tussen die geïntegreerde voorstelling van gedrag (figuur 9 en figuur 10) en die motiveringsteorieë (soos bespreek in die voorafgaande gedeeltes) toon aan dat daar voortdurend op die aanpassing van die individu by die omgewing gefokus word. Die suksesvolle aanpassing van die individu met sy unieke behoeftestruktuur by die werksomgewing, op so 'n wyse dat hy/sy daarin sielkundig kan ontwikkel en groei, is die grondtoon van die reeds bespreekte teorieë oor werksmotivering. Die mens en sy behoeftes word deurgans tot 'n mindere of meerdere mate deur elk van die bespreekte teorieë beklemtoon.

Die belangrikheid van werksmotivering vir die werker, veral ten opsigte van die aspekte van tevredenheid, arbeidsomset, afwesigheid sonder verlof en produktiwiteit, soos reeds bespreek, kan nie genoeg beklemtoon word nie.

Om werkers te motiveer, veronderstel verder dat na die behoeftes van die individu gekyk sal moet word (Sutermeister, 1976). Aangesien hierdie 'n sielkundige studie is sal primêr op die behoeftes van die werker gefokus word in 'n poging om 'n moontlike sielkundige ingreep binne organisasieverband te oorweeg.

Noudat aandag aan die literatuur oor werksmotivering geskenk is, kan in die volgende gedeelte aandag aan die individu en die behoeftes van die werker geskenk word.

HOOFSTUK 3

3. DIE INDIVIDU AS WERKER

3.1 INLEIDING

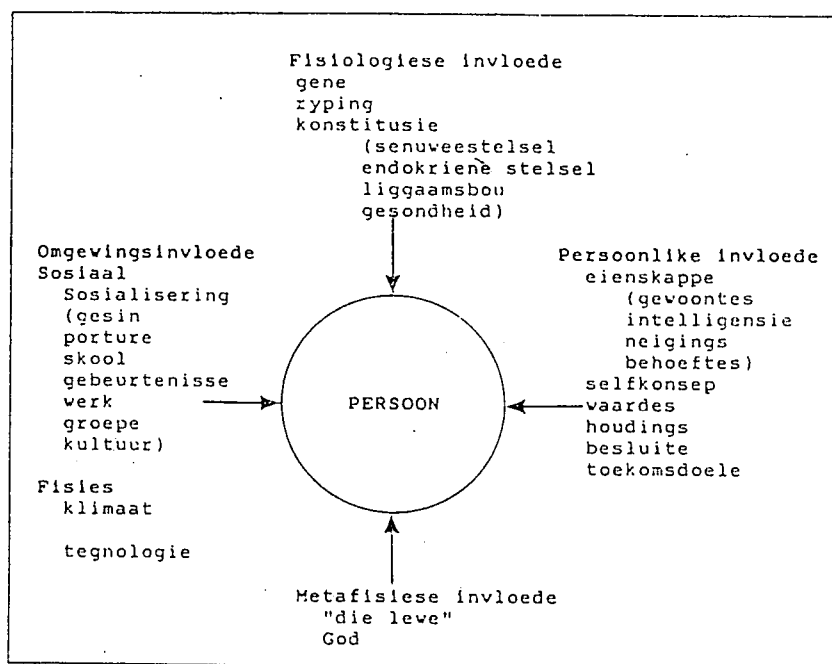
Die individu, met sy/haar unieke behoeftes, is volgens Nasser, Schmickl, Van Veijeren en Venter (1977) die mees bepalende faktor in die suksesvolle funksionering van enige organisasie. Louw, Gerdes en Meyer (1984) het die belangrikheid van die individu se behoeftes beklemtoon deur die verskillende behoeftes van die individu binne 'n breë ontwikkelingsperspektief te plaas, waarin spesifieke behoeftes tydens spesifieke ontwikkelingsfases geïdentifiseer word. Die teoretiese raamwerk van Louw et al., (1984) rakende menslike ontwikkeling sal vir doeleindes van hierdie studie gebruik word om die individu se behoeftes nader toe te lig.

Louw et al., (1984) meen daar is sekere basiese konsepte rakende menslike ontwikkeling wat belangrik is vir die verstaan van die individu se gedrag. Verandering, groei en ontwikkeling, rypwording, leer, sosialisering, 'n toename in kompleksiteit, selfkonsep en die konsep van interaksie word as die mees belangrike aspekte in dié verband beskou (Papalia en Olds, 1981; Havighurst, 1972; Erikson, 1978; Louw et al., 1984).

In aansluiting hierby word daar verder individuele-, liggaamlike-, kognitiewe-, sosiale- en persoonlikheidsontwikkelingsterreine binne die ontwikkelingsielkunde onderskei (Piaget, 1972; Adler, 1927 en Fromm, 1947). In die lig hiervan is met verloop van tyd spesifieke stadia en areas van menslike ontwikkeling geformuleer. Hiermee wou gedragswetenskaplikes poog om groter begrip vir die aard van die individu se ontwikkeling te verkry (Hurlock, 1980).

Alvorens die aard van die individu in terme van spesifieke ontwikkelingsstadia verstaan kan word, blyk dit vir doeleindes van hierdie studie belangrik te wees om eers te kyk na dié faktore wat die

ontwikkeling van die individu kan beïnvloed. Louw et al., (1984) gee 'n skematiese voorstelling van moontlike faktore wat die individu in sy/haar ontwikkeling kan beïnvloed:



Figuur 11: DIE MENS SE ONTWIKKELING WORD DEUR 'N VERSKEIDENHEID FAKTORE BEÏNVLOED.
(Louw et al., 1984, p. 20).

Hierdie voorstelling beklemtoon dus die belangrikheid van fisiologiese-, persoonlike-, metafisiese- en omgewingsinvloede (sosiaal en fisies) op die ontwikkeling van die individu. Belangrik om te onthou is dat al die genoemde invloede 'n ewe belangrike rol in die persoon se ontwikkeling speel en dat daar nie hier sprake van 'n hiërargie van invloede (onbelangrik/belangrik) is nie.

In die voorafgaande bespreking oor werksmotivering (Hoofstuk 2) is bevind dat die individu se behoeftes 'n belangrike veranderlike ten opsigte van die werksmotivering van individue is. In aansluiting hierby meen Louw et al., (1984) dat die behoeftes van die individu 'n belangrike deel van die sogenaamde persoonlike invloede vorm. Ander invloede is die fisiologiese-, omgewings- en die metafisiese invloede. Hoewel laasgenoemde drie invloede 'n belangrike rol in

individuele ontwikkeling kan speel, word dit vir doeleindes van hierdie studie oor werksmotivering nie verder ondersoek nie.

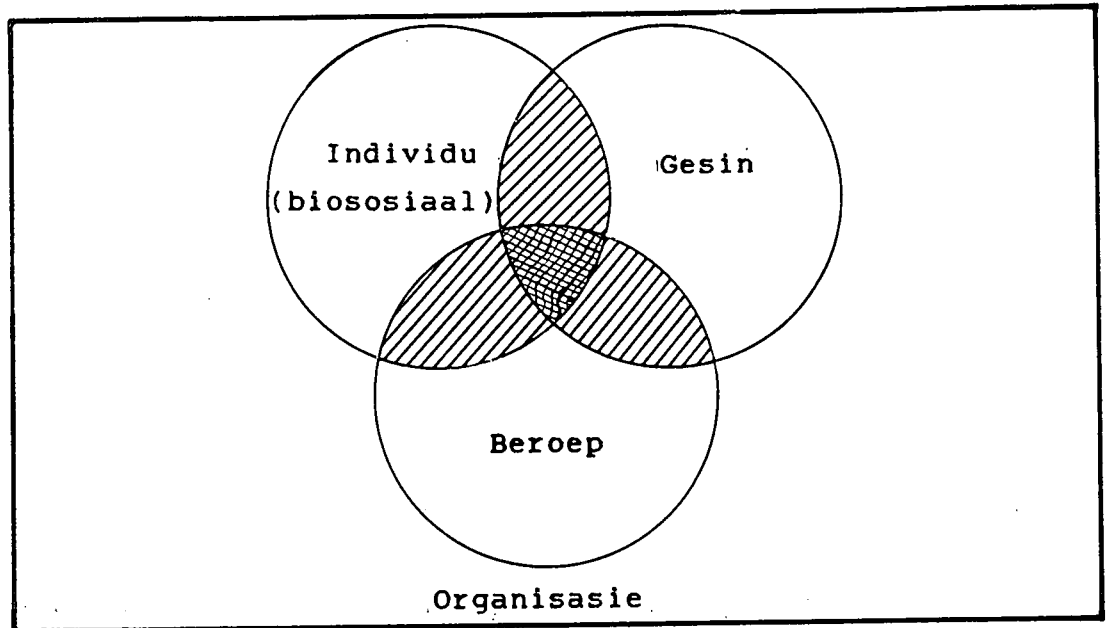
3.2 DEFINISIE VAN DIE INDIVIDU AS WERKER

Elke menslike wese, soos enige ander organisme, vorm volgens Bales (1950) 'n sistemiese eenheid waarbinne 'n dinamiese interaksie betrokke is. Na aanleiding hiervan reflekteer elke lewende sisteem in terme van gedrag sekere oorerflikheidseienskappe wat kenmerkend aan so 'n sisteem is. Dieselfde sisteem weerspieël ook in terme van gedrag die effek van die eksterne invloede waaraan so 'n sisteem blootgestel is.

Guest (1984) meen dat dit in die definiëring van die individu as werker belangrik is om spesifieke aspekte soos persepsie, besluitneming, leer en motivering van individue in te sluit.

Daarteenoor definieer Schein (1978) die individu in terme van sy/haar biososiale prosesse, werk en uitbouing van 'n beroep en gesinsverband.

Schein meen ook dat 'n interaksiepatroon tussen elkeen van genoemde drie aspekte en die organisasie as geheel bestaan. Hy koppel spesifieke ontwikkelingsake aan die individu (biososiaal) asook die gesin en die werk, terwyl die organisasie die konteks is waarbinne die individu, die gesin en die werk, funksioneer. Daar vind na aanleiding van die loopbaan- spesifieke eise aan die individu (wat later bespreek sal word) voortdurend veranderinge, ten opsigte van die individu se behoeftes, plaas. Schein (1978) stel hierdie interaksionele proses waarby die individuele werker betrokke is, skematies soos volg voor:



Figuur 12: DIE VERBAND TUSSEN DIE INDIVIDU, DIE GESIN, DIE WERK EN DIE ORGANISASIE (Schein, 1978)

Miller (1978) beskou in aansluiting by die voorafgaande die individu as 'n komplekse lewende sisteem, wat beïnvloed word deur interaksie met onder andere die organisasie. Die organisasie vorm op sy beurt weer deel van 'n groter sosiale omgewing. In algemene sisteemteoretiese terme word die individu as 'n sisteem en die organisasie as 'n suprasisteem, elk met bepaalde grense, beskou (Dubin, 1978). Daar kan ook gesê word dat die individu 'n oopsisteem is wat in interaksie met die omgewing is.

Volgens Louw et al., (1984) is dit belangrik om in die definiëring van die individu as werker die spesifieke ouderdom van die individu in ag te neem. Gould (Coetzer, 1984) meen werkers in die toetreefase (20 - 30 jaar) verskil byvoorbeeld van die werkers in die stabiliseringsfase (31 - 44 jaar) en selfs diegene in die onderhoudsfase (45 - 65 jaar) ten opsigte van behoeftes rakende werksmotivering. Sodoende kan daar dus 'n bepaling van die individu se werksverwante behoeftes, in terme van sy/haar ouderdomsgroep, gemaak word.

Die individu as werker is dus voortdurend in 'n dinamiese proses van ontwikkeling betrokke waartydens individuele behoeftes bevredig word al dan nie.

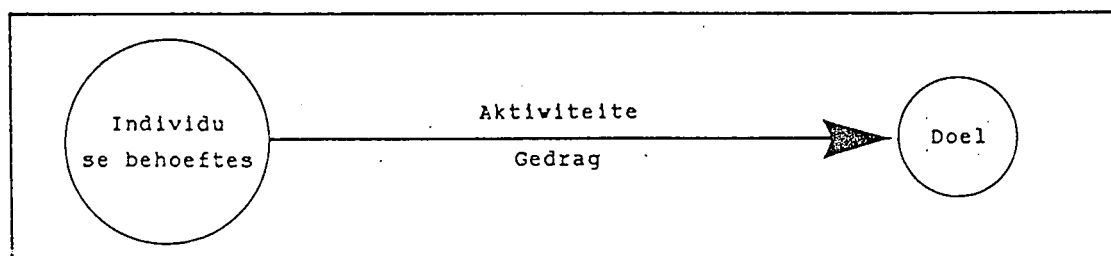
Vervolgens sal die behoeftes van individuele werkers van nader beskou word.

3.3 DIE BEHOEFTE VAN DIE INDIVIDU AS WERKER

In die bespreking van die behoeftes van die individu as werker sal die teoretiese beskouing van Nasser (Nasser et al., 1977) as raamwerk dien: Hy meen dat te midde van oorweldigende tegnologiese ontwikkelinge die mens, met sy unieke behoeftes, die mees bepalende faktor vir die suksesvolle funksionering van 'n organisasie is.

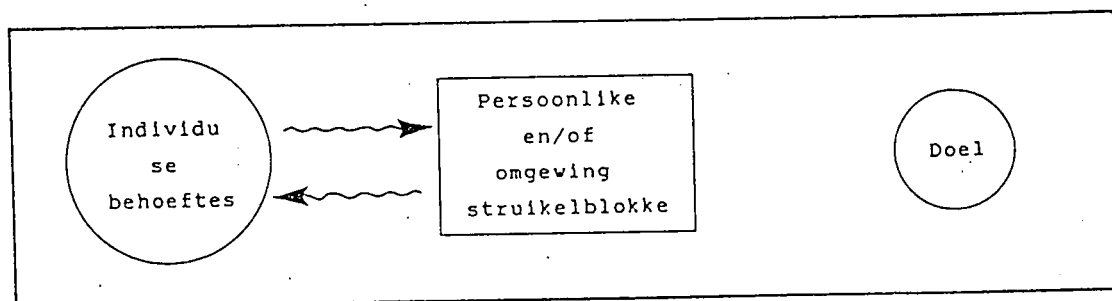
Die mens kan nie van sy behoeftes losgewikkel word nie. Gevolglik is individuele behoeftes 'n belangrike sleutel tot die verstaan van menslike gedrag en werkers se motivering.

Volgens Nasser (Nasser et al., 1977) gee spesifieke behoeftes aanleiding tot die formulering van spesifieke doelwitte. Indien die doelwitte suksesvol bereik word, kan dit onder andere tot tevredenheid in die werk lei. Skematies stel hy dit as volg voor (Nasser et al., 1977):

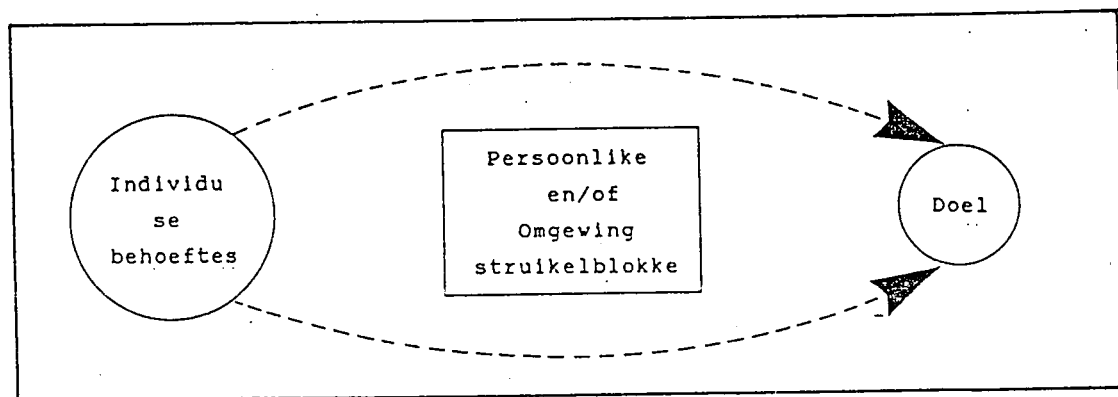


Indien 'n werknemer byvoorbeeld 'n sterk behoefte aan verantwoordelikheid binne die organisasie sou hê kan die doelwit wees om bestuurder te word. Hiervoor is doelgerigte aksiestappe met gepaardgaande optrede nodig. Beide fisiese- en geestelike energie sal vir doeleindes van die verwesenliking van die gestelde doelwit ingespan moet word.

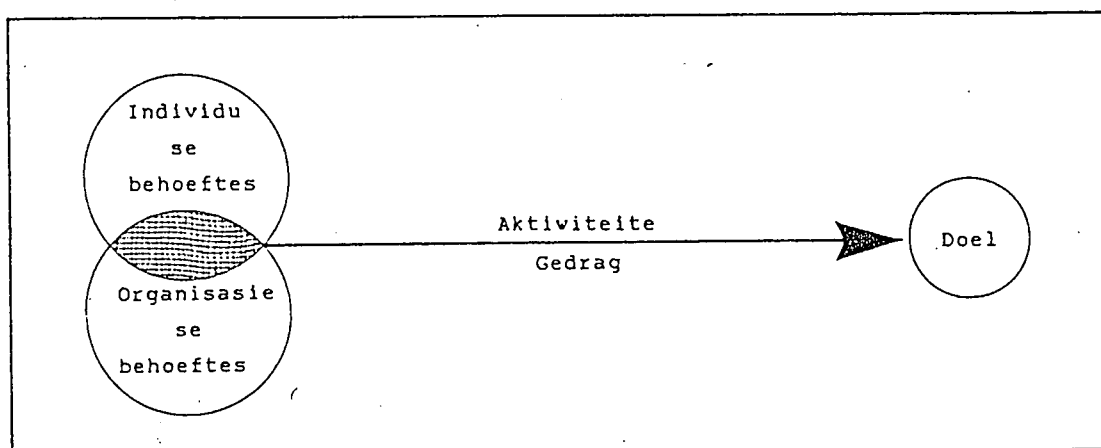
Tog gebeur dit dat persoonlike en omgewingstruikelblokke die bereiking van die gestelde doelwitte kan vertraag (Nasser et al., 1977):



In gevalle waar struikelblokke onveranderd bly, berus die besluit om aanpassings te maak steeds by die individu. Die individu sal, afhangende van die onderliggende behoefte aan die reeds gestelde doel, alternatiewe oplossings kan kies ten einde sy/haar doel wel te bereik of hy sal sy doelwit verander (Nasser et al., 1977):



Dit is ook moontlik dat individuele- en organisasiebehoeftes kan oorvleuel. Hoe groter die oorvleueling, hoe sterker is die moontlikheid vir die formulering van 'n gemeenskaplike doel (Nasser et al., 1977):

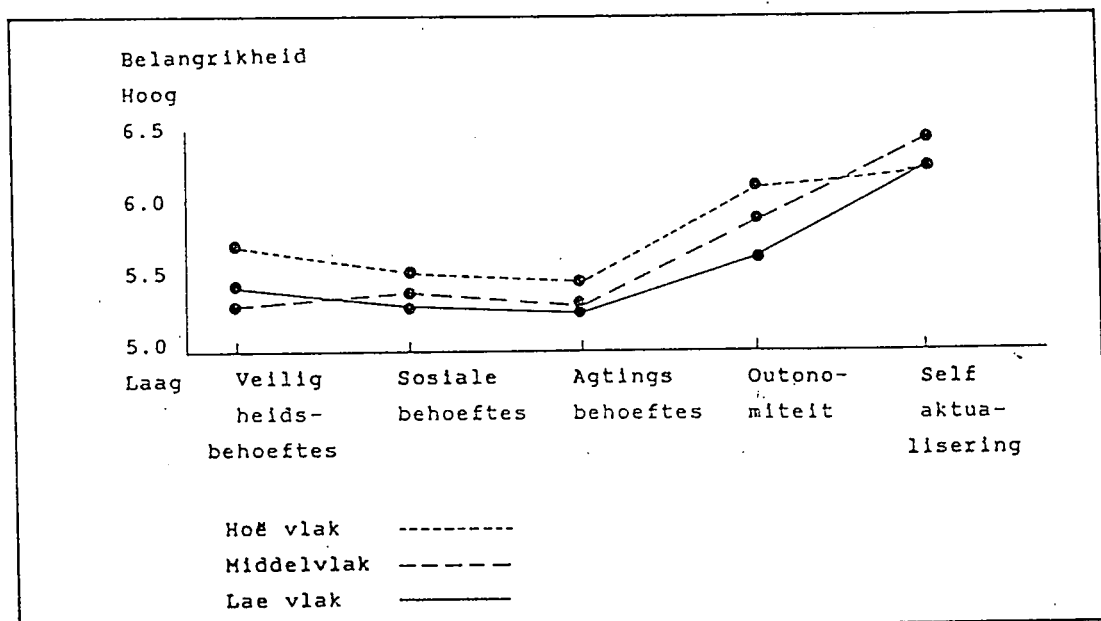


Die implikasie hiervan vir beide die organisasie en die individu is groter betrokkenheid en onderlinge deelname. Doelwitte word met in agneming van beide die sterk en swak punte van die organisasie en die individu geformuleer.

Porter sê (Porter et al., 1975) op sy beurt dat individue verskille ten opsigte van hulle behoeftes binne organisasieverband weerspieël. Hy het 'n navorsingsprojek oor die belangrikheid van spesifieke behoeftes vir 1 900 bestuurders onderneem. Sy navorsingsbevindinge is gebaseer op inligting wat vanaf lae, middel en hoë vlak bestuurders verkry is. Die spesifieke behoeftes wat vooraf geïdentifiseer is, was volgens Porter et al. (1975):

- * veiligheidsbehoefte,
- * sosiale behoeftes,
- * agtingsbehoefte,
- * outonome behoeftes, en
- * selfaktualiseringsbehoefte.

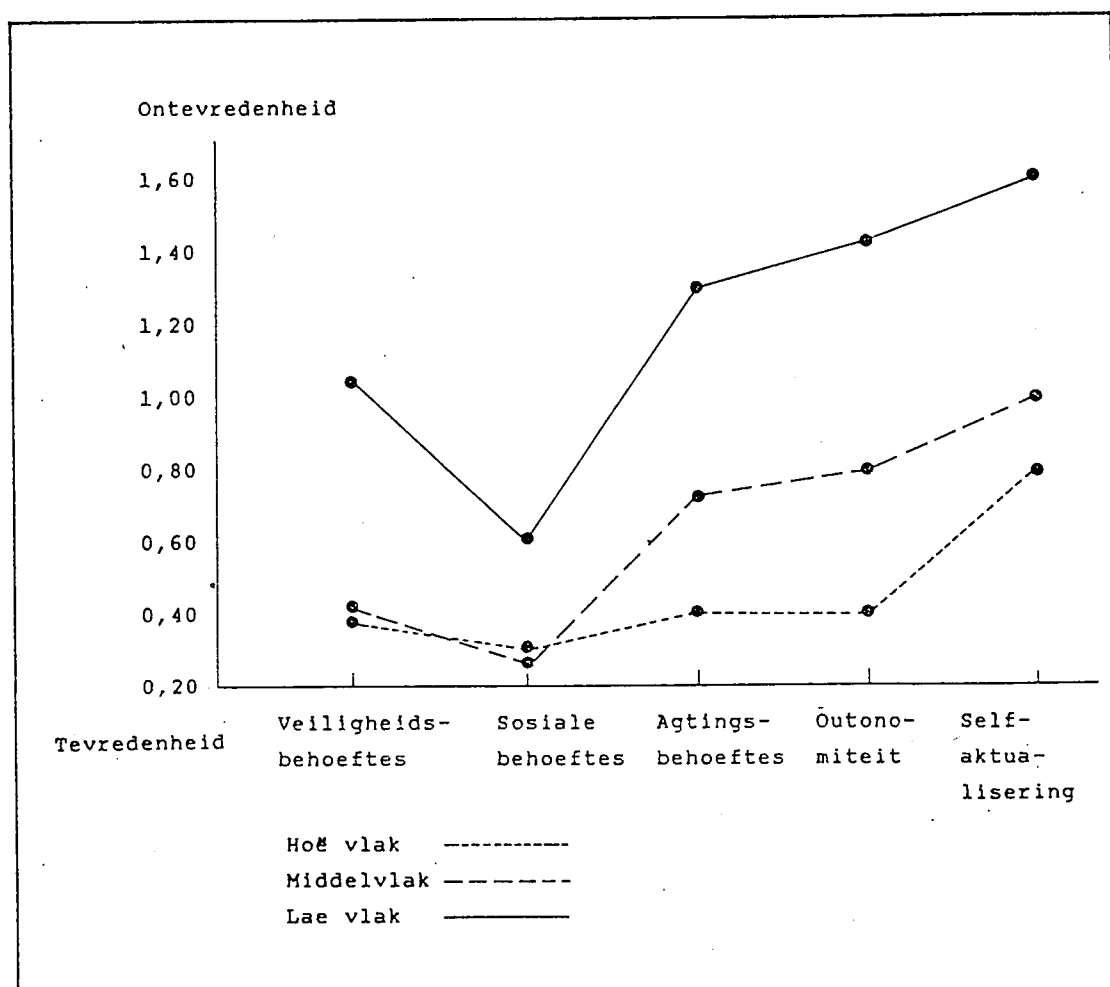
Uit die resultate van Porter se projek het geblyk dat die orde van belangrikheid van hierdie vyf behoeftes vir die drie groepe bestuurders verskillend is. Figuur 13 stel Porter se navorsingsresultate skematies soos volg voor:



Figuur 13: DIE BELANGRIKHEID VAN VYF INDIVIDUELE BEHOEFTE VIR BESTUURDERS OP DRIE VERSKILLENDE ORGANISASIE VLAKKE (Porter et al., 1975).

In dieselfde studie is ondersoek ingestel na die mate van tevredenheid/ontevredenheid by hoë, middel en lae vlak bestuurders.

Dieselfde vyf behoeftes was ter sake. In figuur 14 word Porter se resultate soos volg weergegee:



Figuur 14: DIE TEVREDENHEID/ONTEVREDENHEID TEN OPSIGTE VAN VYF INDIVIDUELE BEHOEFTE VIR BESTUURDERS OP DRIE VERSKILLENDE ORGANISASIE VLAKKE (Porter et al., 1975)

Hierdie resultate toon dat die hoë vlak bestuurders feitlik deurgans tevredenheid ten opsigte van elk van die vyf behoeftes getoon het. Die middelvlak bestuurders was met die uitsondering van sosiale behoeftes, deurgans minder tevrede as die hoëvlak bestuurders. Die laevlak bestuurders was deurgans ontevrede met elk van die vyf behoeftes, meer as beide die hoë- en middelvlak bestuurders.

Ten opsigte van die navorsingsresultate van Porter (figuur 14) blyk verder dat die self-aktualiseringsbehoefte deurgans 'n belangrike veranderlike ten opsigte van die tevredenheid of ontevredeheid met spesifieke behoeftes is. Schneider en Alderfer (1973) beklemtoon ook die belangrikheid van die selfaktualiseringsbehoefte en sien dit as 'n belangrike motiveerder in menslike gedrag.

Uit die motiveringsteorieë blyk dat daar bepaalde behoeftes by individue geïdentifiseer kan word, wat 'n rol in die motivering van werkers speel (Robbins, 1989). Die Behoefte-hiërargie van Maslow, Herzberg se Motiverings-higiëne teorie, Vroom se Valensie-Verwagting teorie, Muchinsky se Vergelykende-Proses teorie, Hackman se Werkseienskappe model en McClelland se Prestasiemotivering teorie dien as voorbeelde van motiveringsteorieë, waar die teenwoordigheid van spesifieke behoeftes in die totstandkoming van werksmotivering beklemtoon word.

Aangesien in hierdie navorsingsprojek hoofsaaklik volwassenes tussen die ouderdom 20 - 44 jaar betrek word, sal die behoeftes van volwasse werkers vanuit die literatuur ondersoek word, ten einde 'n duideliker beeld te verkry van daardie behoeftes wat 'n rol in die motivering van die individu as werker speel.

3.3.1 DIE BEHOEFTE VAN VOLWASSE WERKERS

In die bestudering van menslike ontwikkeling vanuit die sielkunde, word op die kwantitatiewe en kwalitatiewe aspekte van menslike verandering in terme van spesifieke

ouderdomsfases gefokus. Voorbeelde van sulke ontwikkelingsperspektiewe is:

- * die meganistiese perspektief - met die beklemtoning van kondisionering (Papalia en Olds, 1981),
- * die organiese perspektief - waar die individu as 'n aktiewe ontwikkelende organisme beskou word (Piaget, 1972),
- * die psigo-analitiese perspektief - Sigmund Freud (Papalia en Olds, 1981), en
- * die humanistiese perspektief - in navolging van Maslow (Maslow, 1954).

Bühler (1968) het die ouderdomsfases in terme van die bereiking van 'n persoonlike doelwit as volg geformuleer:

- * 0 - 15 jaar : kind,
- * 15 - 25 jaar : adolessensie en vroeë volwassenheid
- * 25 - 45/50 jaar : vroeë en middel volwassenheid
- * 45 - 65 jaar : volwassenheid, en
- * 65 jaar en ouer : bejaardheid

Havighurst (1972) maak melding van die sogenaamde "lewenstake" van elke ontwikkelende volwassene. Hurlock (1980) het dié konsep verder uitgebou, en Gerdes, Ochse, Stander en Van Ede (1981) het die volgende samevatting van die algemene "lewenstake" vir vroeë- en middelvolwassenheid gegee:

- * die behoefte om te sosialiseer te midde van 'n vinnig veranderende omgewing,
- * die behoefte om steeds liggaamlik/fisiese ontwikkel en op die mees doeltreffende wyse te funksioneer,
- * die behoefte om intellektueel selfstandig te wees,
- * die behoefte aan intimiteit met ander mense,

- * die behoefte aan gehegtheid tussen ouer en kind,
- * die behoefte om sy/haar geslagsrol uit te leef,
- * die behoefte aan 'n kerkverbintenis met gepaardgaande waardes,
- * die behoefte aan 'n lewensrol binne die gesin,
- * die behoefte aan 'n lewensrol binne die organisasie,
- * die behoefte van die vrou aan 'n beter rolverdeling in die huwelik,
- * die behoefte aan vryetydsbesteding, en
- * die soeke na lewenstevredenheid.

Vir doeleindes van hierdie studie sal dié behoeftes wat verband hou met die individu as werker beklemtoon word.

Die omskrywing van die individu se algemene lewens- en loopbaantake (Louw et al., 1984; Hurlock, 1980; Schein, 1978; Havighurst, 1972 en Gerdes et al., 1981) word oor die algemeen aan die hand van spesifieke ontwikkelingsfases gedoen. By nadere ondersoek blyk dit egter dat hierdie lewens- en loopbaantake 'n belangrike deel uitmaak van die individu se behoeftes.

Die lewens- en loopbaantake van die ontwikkelende individu sou dus vir doeleindes van hierdie studie in terme van spesifieke behoeftes omskryf kan word. Sodoende kan 'n omvattende beeld van die ontwikkelende individu verkry word.

In die lig hiervan sal daar aan die hand van Louw et al. (1984) en Schein (1978) na die spesifieke behoeftes van vroeë- en middelvolwassenes gekyk word. Aangesien die behoeftes ten opsigte van die self, die gemeenskap en die gesin ook in die werksituasie belangrik is en volgens Schein (1978) in interaksie met die werksisteem verkeer, sal hierdie behoeftes volledigheidshalwe ook vermeld word.

3.3.1.1 Die vroeë volwasse werker.

- * Behoeftes ten opsigte van die self (Louw et al., 1984 en Schein, 1978):
 - om onafhanklikheid en verantwoordelikheid te bereik,
 - om 'n identiteit te vestig en te stabiliseer,
 - om eie waardes te omlyn, en
 - om die vermoë te ontwikkel om aan ander mense verbonde te wees.

- * Behoeftes ten opsigte van die gesin (Louw et al., 1984 en Schein, 1978):
 - om 'n maat te kies,
 - om te leer om met 'n huweliksmaat saam te leef,
 - om 'n ouer te word en kinders groot te maak, en
 - om 'n huishouding te vestig en te bestuur.

- * Behoeftes ten opsigte van die werk en vryetydsbesteding (Louw et al., 1984 en Schein, 1978):
 - om in 'n beroep of werk gevestig te raak,
 - om 'n patroon van ontspanning te ontwikkel,
 - om met werkgewers te onderhandel, sodat eie behoeftes en werksbehoefte tevrede gestel kan word,
 - bewus te raak van realiteite ten opsigte van die werk en gepaardgaande lidmaatskap,

- om so vinnig moontlik in 'n produktiewe werker te ontwikkel,
- om by die daaglikse roetine van die werk aan te pas,
- om as kollega aanvaar te word,
- om die onsekerheid wat met gebrekkige ervaring gepaardgaan te ontgroeï,
- om 'n gevoel van selfvertroue te ontwikkel,
- om sleurtake, as deel van die inlywingsproses te doen,
- om met beleid te identifiseer en dit met verantwoordelikheid deur te voer,
- om meer verantwoordelikhede te aanvaar,
- om op grond van kundigheid en spesifieke vaardighede, vir bevordering in aanmerking te kom,
- om 'n balans tussen eie behoeftes en organisasie behoeftes te bewerkstellig,
- om toenemend by die organisasie betrokke te raak, of ander werksgeleenthede te soek,
- om 'n mentor te vind, en
- om die gevoelens van sukses of mislukking ten opsigte van die eerste werksgeleentheid te verreken.

* Behoeftes ten opsigte van die gemeenskap (Louw et al., 1984 en Schein, 1978):

- om 'n plek in die gemeenskap te vind en 'n bydrae te lewer.

3.3.1.2 Die middelvolwasse werker:

* Behoeftes ten opsigte van die self (Louw et al., 1984 en Schein, 1978):

- om by fisieke veranderinge, soos die voorkoms, liggaamskrag en gesondheid, aan te pas,
- om sy/haar selfkonsep en identiteit te herformuleer waar nodig,
- om sy/haar waardes en unieke lewensfilosofie duidelike te omskryf, en
- om aan sy/haar skeppende vermoë uiting te gee deur ander mense van hulp te wees.

* Behoeftes ten opsigte van die gesin (Louw et al., 1984 en Schein, 1978):

- om met die liggaamsveranderinge van die eggenoot saam te leef,
- om nuwe belangstellings, soos stokperdjies en nuwe projekte saam met die gade, te ontwikkel,
- om kinders te help om volwasse en onafhanklik te word en om hulle te onderskraag in hul nuwe rol as ouers,
- om aan te pas by en meer verantwoordelikheid vir bejaarde ouers te aanvaar, en
- om 'n aangename tuiste te skep, dikwels vir verskillende generasies.

* Behoeftes ten opsigte van die werk en vryetydsbesteding (Louw et al., 1984 en Schein, 1978):

- om hernude beroepsbevrediging te vind namate opleiding en ervaring gekonsolideer word en om 'n mentor vir jonger werkers te word,
- om voor te berei vir uiteindelijke aftrede,

- om sosiale bedrywighede uit te brei namate meer vrye tyd beskikbaar word,
- om meer onafhanklik te wees,
- om eie standarde vir optrede te ontwikkel, asook selfvertroue ten opsigte van eie besluite,
- om 'n deeglike bepaling van eie motiewe, talente en waardes te maak, alvorens 'n besluit geneem word,
- om 'n balans ten opsigte van die betrokkenheid by die self, die beroep en die gesin te bewerkstellig,
- om gevoelens van mislukking ten opsigte van die werk self te hanteer,
- om bewus te word van 'n eie "beroepsanker" wat opgebou is uit eie talente, motiewe en waardes,
- om realisties ten opsigte van 'n eie toekoms te wees,
- om na aanleiding van keuses wat by die werk gemaak is, spesifieke besluite ten opsigte van die gesin te neem,
- om verhoudinge met kollegas uit te bou,
- om sinvolle besluite binne 'n politieke milieu te neem,
- om kompetisie en weerstand van ondergeskiktes te hanteer,
- om die oorgangstydperk en leë-nes-sindroom tuis, te hanteer, en
- om voor te berei vir senior leiersposisies in die gemeenskap.

* Behoeftes ten opsigte van die gemeenskap (Louw et al., 1984 en Schein, 1978):

- om meer by gemeenskap- en burgerlike sake betrokke te raak,

- om as "middelaar" en "brug" tussen die ouer en jonger geslag op te tree, en
- om as 'n behoudende krag en as waghond oor die samelewing op te tree.

Uit hierdie oorsig rakende die behoeftes van die volwasse werker, blyk dit dat daar heelwat gemeenskaplikheid ten opsigte van die ontwikkeling van die vroeë- en middelvolwassene bestaan. Daar is egter ook duidelike verskille wat vir doeleindes van hierdie studie nie verder bespreek sal word nie. Daar sal dus vir doeleindes van hierdie studie slegs van 'volwasse werkers' melding gemaak word.

Alvorens 'n opname ten opsigte van die werksmotivering van individue in spesifieke beroepsgroepe gemaak kan word, is dit belangrik om die spesifieke behoeftes van sodanige individue te verken.

Vir doeleindes van hierdie ondersoek sal die unieke behoeftes van administratiewe klerke, sekretaresse en voorrade beamptes nou verder ondersoek word.

3.4 DIE KLERKLIKE EN SEKRETARIËLE WERKER

Venter (1985) definieer klerklike werkers as individue wat "grotendeels roetinewerk in kantore verrig, onder die toesig van gespesialiseerde en bedrewe persone." (p. 327). Boekhouding, die hantering van geld, rekeninge, bestellings en ander administratiewe pligte word hierby ingesluit. Bryce (1987) brei hierop uit deur te sê: "Although the classification of clerks depends on the organisation involved, in one organisation the clerk may work only with information all day long, in another he or she may perform a variety of tasks" (p. 84). Klerklike werkers neem ook 'n belangrike ondersteuningsrol teenoor hul hoofde in.

In aansluiting by die definiëring van die klerklike werker, is dit vir doeleindes van hierdie studie ook belangrik om 'n beskrywing van die

voorrade klerk (beampte) te kan gee. Bryce (1987) verwys na 'n voorrade klerk as: "A stock clerk or storeman. He is concerned with purchasing and controlling all the stock (stationery, spares, equipment) which an organisation uses." (p. 86).

Venter (1985), Hopke (1981) en Bryce (1987) meen dat werkgewers spesifieke verwagtinge aan administratiewe klerke en voorrade klerke/beamptes stel, wat ook as behoeftes gedefinieer kan word. Hierdie 'behoefte' ten opsigte van administratiewe klerke en voorrade klerke/beamptes kan die volgende insluit (Bryce, 1987):

- (a) ten opsigte van administratiewe klerke - die behoefte aan akkuraatheid (veral ten opsigte van syfers), netheid, behulpsaamheid, kontak met mense, goeie interpersoonlike verhoudings en samewerking, en
- (b) ten opsigte van voorrade klerke/beamptes - die behoefte aan akkuraatheid ten opsigte van voorraad en die kontrolering daarvan, planmatigheid, georganiseerdheid, tweetaligheid, vriendelikheid, eerlikheid en behulpsaamheid.

Wat die sekretariële werker betref beskryf Venter (1985) hom/haar as 'n persoon wat ondersteunende funksies verrig. Hulle help met eenvoudiger take en pligte van hulle hoofde en werkgewers. Hulle tik, hanteer roetinekorrespondensie, reël afsprake en vergaderings en is soms verantwoordelik vir die skryf van notules van vergaderings.

Bryce (1987) het in aansluiting by Venter (1985) gesê: "the personal assistant (PA) in one organisation could equally well be called executive secretary in another and many a clerical worker who handles only typing and filing calls herself a 'secretary'." (p. 89).

Die behoeftes van die werkgewer ten opsigte van die sekretariële werker word deur Bryce (1987) soos volg saamgevat:

"Die sekretariële werker moet taktvol wees, georganiseerd, 'n goeie oordeelsvermoë hê, bereidwillig wees om opdragte uit te voer, inisiatief kan neem en verantwoordelik kan optree." (p. 89).

In die lig van hierdie bespreking rakende administratiewe klerke, sekretariële werkers en voorrade klerke/beamptes, blyk dit dat daar enersyds sterk ooreenkomste tussen die aard van die werk van hierdie drie beroepsgroepe bestaan. So byvoorbeeld toon die verwagtinge wat die organisasie aan die administratiewe klerk en die voorrade klerk/beampte stel sterk ooreenkomste.

Daar bestaan andersyds ook bepaalde verskille tussen die drie reeds vermelde beroepsgroepe. Die sekretariële beroep verskil byvoorbeeld in die beskrywing daarvan van die administratiewe- en voorrade beroepe asook in terme van dit wat die organisasie van die sekretariële werker, die administratiewe klerk en voorrade klerk verwag (Bryce, 1987).

Indien die verwagtinge wat die organisasie aan die werker stel, met die behoeftes van die werker in elk van die drie beroepsgroepe ooreenkom, behoort 'n situasie te ontwikkel waarin beide organisasie en individu tevrede gestel kan word. Sodoende kan 'n proses van motivering binne werksverband ontwikkel wat tot verhoogde produktiwiteit, verminderde afwesigheid sonder verlof, verlaging van arbeidsomset en verhoogde werkstevredenheid kan aanleiding gee (Robbins, 1989).

3.5 SAMEVATTING

In die lig van die bespreking rakende die klerklike en sekretariële werker, is die inligting oor die behoeftes van die volwasse werker vir doeleindes van hierdie navorsingsprojek om veral twee redes van besondere belang.

Eerstens - inligting oor die ontwikkeling van die volwassene in sy totaliteit, kan vir die sielkundige 'n

belangrike konseptuele raamwerk bied, waarbinne onder andere veranderinge binne werksverband en beroepsgroep geïnisieer kan word.

Tweedens - die bewustheid by volwasse werkers ten opsigte van hul eie ontwikkelingspatrone en -behoefte, bied belangrike inligting vir die bepaling van toekomstige optrede en die hantering van eie probleme binne werksverband.

Uit die bespreking oor die individu blyk dit dat kennis en moontlike opleiding in die ontwikkelingsielkunde van besondere belang vir sielkundiges binne organisasies blyk te wees. Die bewustheid van die interaksie tussen individu en omgewing, en die neiging van die individu tot groei en groter heterogeniteit en kompleksiteit, is enkele aspekte wat vanuit die ontwikkelingsielkunde beklemtoon word (Louw et al., 1984). Hierdie bewustheid is vir doeleindes van hierdie projek, naamlik 'n sisteemteoretiese perspektief oor werksmotivering, van besondere belang.

In die lig van die beskikbare literatuur oor werksmotivering en die behoeftes van die individu, blyk dit dat daar 'n behoefte aan 'n breë teoretiese raamwerk bestaan. Binne so 'n meta-teorie behoort die teoretiese perspektiewe rakende werksmotivering en die behoeftes van individue geïnkorporeer te kan word en moontlike verbande gelê te word. Een so teoretiese raamwerk is die algemene sisteemteorie (Von Bertalanffy, 1968).

Vervolgens sal die algemene sisteemteorie volledig vanuit die literatuur bespreek word.

HOOFSTUK 4

4. DIE ALGEMENE SISTEEMTEORIE

4.1 INLEIDING

Uit die literatuuoroorsig rakende dié aspekte wat die werksmotivering van individue kan beïnvloed, blyk dit dat motivering nie 'n liniêre proses van oorsaak en gevolg is nie. Daar is aanduidinge dat 'n interafhanklikheid van faktore bestaan, wat 'n proses van werksmotivering kan fasiliteer (Robbins, 1989). Om dié proses te verstaan en op grond daarvan 'n sielkundige ingreep te beplan moet die navorser die ter saaklike faktore wat in die motiveringsproses 'n rol kan speel, verreken.

Uit die literatuuoroorsig het verder geblyk dat die soeke na 'n omvattende motiveringsteorie ook nog nie afgesluit is nie. Sodanige teorie sou, in aansluiting by die voorafgaande gedeeltes, ruimte moet bied vir die komplekse interverweefdheid van die motiveringsproses waarby individue betrokke is (Jordaan en Jordaan, 1989). In aansluiting hierby sal daar ook van 'n omvattende motiveringsteorie verwag kon word om ruimte te laat vir individuele behoeftes, groei en ontwikkeling binne veral die werksituasie.

'n Teorie wat as 'n metateorie beskou word en wat moontlik 'n oplossing vir hierdie probleem kan bied is die algemene sisteemteorie. Schoeman, Nel en Wessels (1983) meen dat hierdie teorie die werklikheid as kompleks beskou en dat alle verskynsels (ook menslike gedrag) wat in die werklikheid voorkom, interafhanklik van mekaar en van die omgewing is.

Rademeyer (1978) sê in aansluiting hierby dat die verstaan van 'n verskynsel soos menslike gedrag nie in die betekenis van 'n enkele element van sodanige sisteem gesoek moet word nie, maar in die interafhanklikheid tussen die elemente van so 'n sisteem.

Om te bepaal of die algemene sisteemteorie 'n teoretiese oplossing vir hierdie studie kan bied sal daar vervolgens 'n uiteensetting van die algemene sisteemteorie gegee word. Na afloop daarvan sal 'werksmotivering' in terme van die belangrikste sisteemteoretiese konstruksie verduidelik word.

4.2 BEGRIPSOMSKRYWING

Schoeman (1981) definieer 'n sisteem as volg:

" 'n sisteem vorm 'n geheel of 'n eenheid wat uit verskillende dele of subsisteme bestaan wat verwant is aan mekaar en in interaksie met mekaar verkeer." (p. 3).

Schoeman et al. (1983) sê elke sisteem is meer as die som van die dele en daarom beskik 'n sisteem as geheel oor eienskappe wat nie afleibaar van die eienskappe van die subsisteme is nie. Vir die individuele werker hou hierdie standpunt die implikasie in dat beide "intra"- en "inter"- persoonlike interaksies, wat deel van die werksmotiveringsproses kan uitmaak, mag bestaan.

Klir (1972) meen in aansluiting hierby dat die dele van die subsisteem of sisteem op 'n dinamiese wyse aan mekaar verwant is. Hierdie dinamiese verwantskap word deur die begrip "interaksie" beskryf. Sodoende kan subsisteme mekaar en dus ook die sisteem, waarvan hulle deel is, beïnvloed (Jordaan en Jordaan, 1989). Hiermee word 'n bewustheid teweeggebring dat menslike belewenisse en handeling nie behoorlik verstaan kan word as dit van die kontekste waarin dit alledaags voorkom, geïsoleer word nie.

Elke sisteem is die samestelling van twee of meer subsisteme wat elk 'n gedifferensieerde funksie het. Elke subsisteem kan egter ook weer deel uitmaak van 'n ander sisteem (Jordaan en Jordaan, 1989) om sodoende onderling mekaar, en dus ook die sisteem waarvan hulle deel is, te beïnvloed.

Jordaan en Jordaan (1980) meen dat: "Menslike belewenisse en handelingte bestudeer kan word deur die kontekstuele analise en sintese van deelsisteme en subsisteme wat saam 'n geheelsisteem vorm, waar die begrip "sisteem" verstaan word as 'n oop hiërgiese organisasie wat op interafhanklike wyse funksioneer." (p. 43).

In die bespreking van werksmotivering vanuit algemene sisteemteoretiese perspektief wil die navorser juis poog om vanuit die sielkunde, inter- en intradissiplinêr deel te hê aan die opbou van 'n multidissiplinêre korpus van kennis oor 'n spesifieke geheelsisteem (die gemotiveerde of ongemotiveerde werker) wat saamgestel is uit deelsisteme (byvoorbeeld behoeftes van individuele werkers).

Miller (1978) meen dat lewende strukture in verskillende hiërgiese vlakke georden kan word. Hy onderskei die volgende sewe vlakke:

- (a) selle
- (b) organe
- (c) organisme
- (d) groepe
- (e) organisasies
- (f) gemeenskappe
- (g) supra-nasionale sisteme

Vir doeleindes van hierdie navorsingsprojek kan gestel word dat byvoorbeeld subsisteme (werkers) deur sisteme (byvoorbeeld die taak) omring word, terwyl die subsisteme elk saamgestel is uit sub-subsisteme (byvoorbeeld behoeftes). Om dinamies te groei en effektief te ontwikkel verkeer die subsisteem (werker) in voortdurende interaksie met die self, sowel as met die sub-subsisteme (byvoorbeeld behoeftes), die sisteem (byvoorbeeld die taak) en die suprasisteme (byvoorbeeld werk, organisasie, kerk en gesin).

Komplekse lewende sisteme kan dus in hiërgiese vlakke georden word (Miller, 1978). Om binne hierdie hiërgiese ordening te

onderskei tussen 'n subsisteem, 'n sisteem en 'n suprasisteem, is die identifisering van grense onontbeerlik (Von Bertalanffy, 1973).

Die onderskeid tussen 'n sisteem en 'n suprasisteem word volgens Dubin (1978) alleen moontlik gemaak deur die identifisering van grense. Hierdie grense kan as natuurlik en/of abstrak, relatief en veranderlik beskou word. Die bestaan van diesulke grense impliseer ook dat 'n sisteem 'n bepaalde fisiese en konseptuele ruimte beslaan en dat dit dinamies van aard, dit wil sê, aanpasbaar, kan wees (Keuning, 1973). Hieruit blyk dit dat grense deurdringbaar of ondeurdringbaar kan wees en dit hou belangrike implikasies vir hierdie navorsingsprojek in.

Indien die subsisteme (gemotiveerde/ongemotiveerde werkers) se grense ondeurdringbaar is, sal die invloed van 'n sielkundige ingreep binne die suprasisteem (byvoorbeeld die organisasie) op die subsisteem (werker) tot die minimum beperk word. Die navorser hou dus in gedagte dat daar met 'n individu, 'n werker wie se grense relatief moeilik deurdringbaar is, maar wat ook wil groei en ontwikkel, gewerk word. Daarom is dit belangrik om die ruimte binne grense (Miller, 1978) te verken.

Miller (1978) onderskei tussen twee tipe ruimtes wat by sisteme kan voorkom: 'n geografiese ruimte en 'n konseptuele ruimte. Hy definieer 'n geografiese ruimte as die uitbreidings om 'n bepaalde punt. Dit impliseer dat die fisiese ruimte wat 'n sisteem beslaan 'n afgebakende en gedifferensieerde gebied vorm. Binne hierdie fisiese ruimte word alle data ingesamel (Schoeman et al., 1983).

Vir doeleindes van hierdie studie is die konsep van 'konseptuele ruimte' van besondere belang aangesien sodanige ruimte abstrak is en meerendeels afhang van menslike observasies (Miller, 1978).

Werksmotivering kan as 'n konseptuele ruimte binne 'n groter geografiese ruimte (die individuele werker) beskou word en sal later meer volledig bespreek word.

In die lig van die voorafgaande is die veronderstelling dat 'n voortdurende transformasieproses met verloop van tyd plaasvind, sodat ontwikkeling, groei en verandering gemeet kan word (Miller, 1972). Tyd as 'n basiese konsep in die algemene sisteemteorie behoort dus ook verreken te word.

Schoeman et al. (1983) definieer tyd as die bepaalde oomblik wanneer 'n 'struktuur' bestaan of wanneer 'n 'proses' plaasvind. Die 'struktuur' van 'n sisteem word dan gesien as die ordening van subsisteme binne 'n bepaalde ruimte vir 'n gegewe tydsmoment. Met 'proses' weer word bedoel alle veranderinge wat 'n sisteem oor 'n bepaalde tydperk ondergaan. Die bespreking rakende die spesifieke behoeftes van individuele werkers, aan die hand van spesifieke loopbaan/ontwikkelingsfases, kan as voorbeeld dien van die konsep tyd en ontwikkeling wat met tyd gepaardgaan. In die bespreking oor werksmotivering soos gesien vanuit algemene sisteemteoretiese perspektief, sal die beskrywing van die struktuur en die proses van werksmotivering onvolledig wees indien die tyd van waarneming nie ook aangedui word nie. Ontwikkeling wat binne 'n spesifieke tydsverloop plaasvind vorm die basis van hierdie ondersoek.

Rademeyer (1978) meen verder dat daar 'n voortdurende invoer en uitvoer van energie oor die grense van lewende sisteme, asook subsisteme en tussen subsisteme en sisteme plaasvind. Von Bertalanffy (1973) meen in aansluiting hierby dat lewende sisteme energie vir voortbestaan nodig het om sodoende oor die vermoë te beskik om arbeid te verrig. Verhoogde energie binne een subsisteem gee aanleiding tot verhoogde spanning in sodanige subsisteem en daar ontstaan dan 'n natuurlike geneigdheid vir energie om na die subsisteme met laer energievlakke te vloei. So word die ewewig in die sisteem weer herstel (Miller, 1972).

Daar kan egter volgens Schoeman (Van Dijk, 1985) met reg gestel word dat lewende sisteme nie net energie vir voortbestaan vereis nie, maar dat die uitruil van inligting ook 'n belangrike

ontwikkelingsfunksie vervul. Von Bertalanffy (1971) meen dat inligting verband hou met, en gemeet word in terme van besluite. In die lig hiervan kan inligting 'n bydrae lewer tot groter ordelikheid en organisasie ten opsigte van byvoorbeeld die weksmotivering van werkers - iets wat van besondere belang is wanneer met ongemotiveerde/gemotiveerde werkers gewerk word.

In sisteme waar daar 'n uitruiling van energie en inligting na en van die omgewing plaasvind word van oop sisteme gepraat, terwyl geslote sisteme van hul omgewing afgesluit is (Von Bertalanffy, 1973).

Dit gebeur soms dat daar geen uitruiling van energie en/of inligting tussen sisteme en/of subsisteme plaasvind nie. Indien sodanige proses sou voortduur, stagneer die sisteem en/of subsisteme. Vind daar geen interaksie plaas nie, tree daar volgens Schoeman et al. (1983) 'n toestand van entropie in. In die sielkunde word so 'n toestand deur disorganisasie of disintegrasie van gedrag gekenmerk. Die navorser wil juis met hierdie studie bepaal of daar 'n toestand van entropie by 'n groep individuele werkers na aanleiding van hul werksmotivering bestaan. Indien wel, is die moontlikheid nie uitgesluit om deur middel van inligting (moontlike sielkundige ingreep) so 'n toestand van entropie teen te werk nie. Sodoende kan daar opnuut geleentheid vir dinamiese wisselwerking geskep word om moontlike groei en ontwikkeling binne die betrokke subsisteme te stimuleer.

Die ideale toestand is een van negentropie, waar inligting voortdurend beskikbaar gestel word om 'n groeiende kompleksiteit en dus hoër vlakke van ewilibrum tot stand te bring (Rademeyer, 1978; Schoeman et al., 1983).

In die interaksieproses met die suprasisteem strewende die sisteem daarna om 'n toestand van stabiliteit te handhaaf (Laszlo, 1973). Na aanleiding hiervan ontwikkel daar volgens Rademeyer (1978) 'n ordelikheid tussen die sisteem, die suprasisteem en die subsisteme.

In die algemene sisteemteorie word tussen 'n progressiewe en 'n nie-progressiewe stabiliteitstoestand onderskei (Miller, 1972). In die progressiewe stabiliteitstoestand bereik die sisteem na 'n toestand van onbestendigheid weer 'n toestand van ewewigtheid, wat verskil van die oorspronklike toestand. In die nie-progressiewe stabiliteitstoestand word die toestand van onbestendigheid herstel tot 'n toestand van ewewigtheid, op dieselfde vlak as dié van die oorspronklike toestand (Miller, 1978).

Volgens Von Bertalanffy (1973) is 'n progressiewe stabiliteitstoestand kenmerkend van 'n oop sisteem, terwyl 'n nie-progressiewe stabiliteitstoestand kenmerkend van 'n geslote sisteem is.

In aansluiting by laasgenoemde stel Schoeman et al. (1983) dat die mens (die gemotiveerde/ongemotiveerde werker) inligting vanuit die omgewing ontvang, maar ook inligting aan die omgewing verskaf. Die mens is in terme van sy ontwikkeling binne sisteemteoretiese verband dus afhanklik van 'n terugvoerpatroon (Van Dijk, 1985).

Om op hoë vlak te funksioneer is die volgende eienskappe van lewende sisteme volgens Von Bertalanffy (Van Dijk, 1985) onontbeerlik vir die voortbestaan van sodanige sisteme:

- * oop sisteme (oop grense),
- * energie-/inligtinguitruiling, en
- * terugvoer.

Om meer te wete te kom van die terugvoerstelsel van lewende sisteme, wat as kubernetika bekend staan, sal bespreking nou aan dié metode van terugvoer gewy word.

Rademeyer (1978) omskryf die begrip kubernetika as die wetenskap van die kontrole van komplekse sisteme deur middel van inligtinguitruiling. Hy omskryf die werking as volg:

"a system tends towards a certain equilibrium or endstate ... and if we assume that the use of information is available to the system in

effecting such an endstate, then it logically follows that the interplay between information-input and energy-output constitutes a control system." (pp. 9-10).

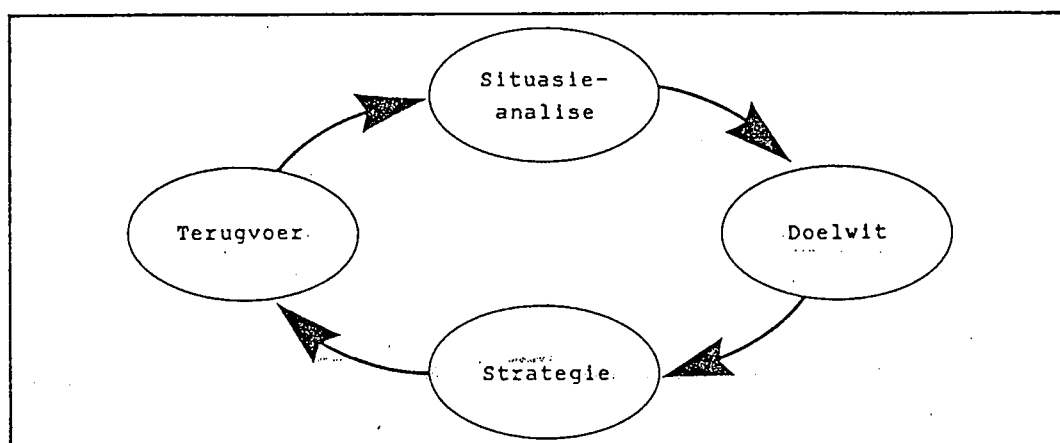
Die interaksie tussen lewende sisteme en hul omgewing vorm dus 'n sikliese proses van gebeure. Hierdie uitruiling van inligting binne die sisteem en suprasisteme blyk van besondere belang te wees vir die verstaan en verdere ontwikkeling van gemotiveerde/ongemotiveerde werkers binne 'n organisasie.

Schoeman et al. (1983) stel dit dat kubernetika oor 'n selfregulerende beheersiklus beskik wat vir optimale sisteemfunksionering noodsaaklik is. Sodanige beheersiklus sluit 'n situasie-analise in wat, na aanleiding van 'n toestand van disekwilibrium wat in die sisteem ontwikkel, gedoen word. Hierdie toestand van disekwilibrium ontwikkel as gevolg van inligting wat vanaf die suprasisteem (byvoorbeeld die organisasie, gesin, kerk) en ander sisteme (byvoorbeeld die taak), subsisteme (toesighouers, mede-werkers) en/of sub-subsisteme (byvoorbeeld vermoë en individuele behoeftes) ontvang word.

Nadat 'n situasie-analise gedoen is word realistiese doelwitte geformuleer om die toestand van disekwilibrium (byvoorbeeld ongemotiveerdheid van individuele werkers) op te los. Om die gestelde doelwit te bereik word spesifieke optredes, wat as strategieë beskryf kan word, vereis. Enige strategie wat uitgevoer word het volgens Schoeman et al. (1983) 'n bepaalde effek op die sisteem. Dié effek verskaf belangrike terugvoer aan die sisteem ten opsigte van die bereiking van die reeds geformuleerde doelwitte al dan nie.

Van Dijk (1985) stel dit dat die nuwe vlak van funksionering, wat weens die suksesvolle voltooiing van die beheersiklus ontstaan, die weg tot nuwe verwagtings baan. Nuwe verwagtings vereis weer 'n eiesoortige beplanning vir 'n volgende siklus.

Schoeman et al. (1983, p. 17) stel die kubernetiese siklus skematies as volg voor:



Figuur 15: 'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE KUBERNETIESE SIKLUS

4.3 ALGEMENE SISTEEMTEORIE EN WERKSMOTIVERING

In hierdie navorsingsprojek is die fokuspunt die werksmotivering van individuele werkers. In die lig hiervan kan die gemotiveerde/ongemotiveerde werker vir doeleindes van hierdie studie as die subsisteem beskou word, met die taak as die sisteem, die hospitaal as suprasisteem en individuele behoeftes as sub-subsisteem. Aangesien die sisteme nou geïdentifiseer is kan die konsepte van die algemene sisteemteorie op hierdie sisteme van toepassing gemaak word.

4.3.1 DIE GEMOTIVEERDE/ONGEMOTIVEERDE WERKER AS 'N SUBSISTEEM

Die mens word vanweë sy komplekse aard en interafhanklikheid as 'n lewende sisteem binne die konseptuele raamwerk van die algemene sisteemteorie

bestudeer. Die gemotiveerde/ongemotiveerde werker kan dus in die lig hiervan en vir doeleindes van hierdie studie ook as 'n sub sisteem omskryf word. Daar bestaan egter probleme ten opsigte van die omskrywing van die gemotiveerde/ongemotiveerde werker as 'n sub sisteem.

Eerstens is die gemotiveerdheid/ ongemotiveerdheid van individuele werkers 'n komplekse verskynsel wat nog nie aan die hand van 'n enkele definisie effektief en sinvol omskryf is nie. Tweedens is 'n groot aantal teorieë oor werksmotivering reeds geformuleer wat nie noodwendig aan die vereistes vir wetenskaplike navorsing voldoen nie.

Hierdie probleme kan omseil word indien gemotiveerde/ongemotiveerde werkers nie vanuit 'n spesifieke teoretiese raamwerk beskou word nie, maar die sisteemteorie aangebied word as 'n metateorie waarbinne gemotiveerde en ongemotiveerde werkers vanuit enige teoretiese agtergrond beskryf kan word.

4.3.2 DEFINIËRING VAN DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER AS 'N LEWENDE SUBSISTEEM

Indien die definisie van 'n lewende sisteem op die gemotiveerde en die ongemotiveerde werker as sub sisteem van toepassing gemaak kan word, kan die gemotiveerde en die ongemotiveerde werker elk as 'n geheel, opgebou uit sub-subsisteme wat in interaksie met mekaar is, beskryf word.

Toffler (1970) sê in aansluiting hierby:

"If the individual and his personal institutions can change and grow more open, then there is hope that we can establish a present and a future in which society and its institutions serve individuals and help them interact and live meaningful and constructive lives." (pp. 485-486).

4.3.3 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER AS GEHEEL

Die beskrywing van die individuele werker as 'n lewende sub sisteem ondersteun die teoretiese beskouing dat die individu as 'n geordende en geïntegreerde eenheid of geheel beskou kan word (Miller, 1978). Die gemotiveerdheid of ongemotiveerdheid van 'n individuele werker word verder vir doeleindes van hierdie studie in terme van sy/haar spesifieke behoeftes omskryf. Gemotiveerdheid en ongemotiveerdheid kan in die lig hiervan dus as 'n geïntegreerde deel van die groter geheel, die individuele werker, beskou word. Kurt Lewin (1935) stel dit juis dat menslike gedrag (so ook gemotiveerde en ongemotiveerde optrede) 'n funksie is van beide die persoon se eienskappe (byvoorbeeld sy/haar behoeftes) en die eienskappe van sy/haar sielkundige omgewing (byvoorbeeld sy/haar werk).

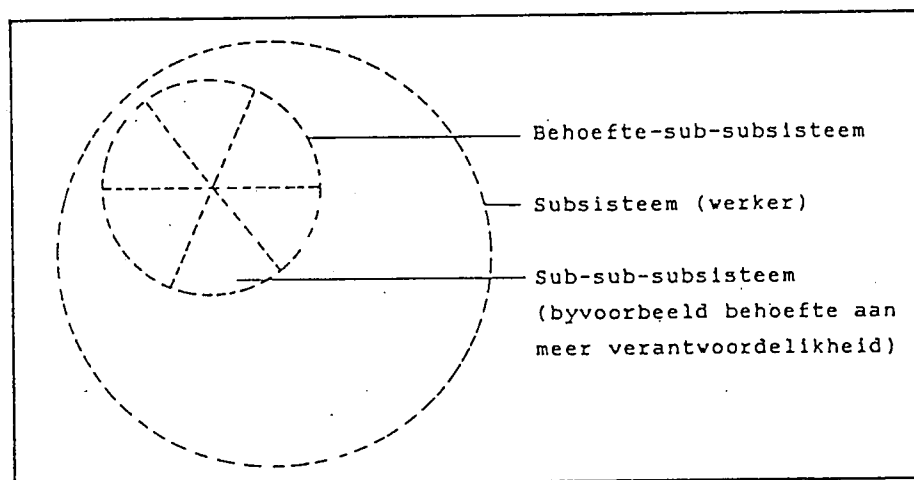
4.3.4 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER AS 'N SAMESTELLING VAN SUB-SUBSISTEME

Teoretici is dit met mekaar eens dat werksmotivering 'n proses is wat na aanleiding van die interaksie tussen spesifieke sub sisteme ontwikkel (Hackman en Oldham, 1980; Sutermeister, 1976; Robbins, 1989). Sutermeister (1976) beskryf motivering byvoorbeeld as die interaksie tussen individuele behoeftes, fisiese toestande en sosiale omstandighede.

Hackman, Pearce en Wolfe, (1978) stel weer dat die teenwoordigheid van spesifieke werkseienskappe aanleiding kan gee tot die ontwikkeling van spesifieke psigiese toestande in die werker, wat op hulle beurt sekere uitkomste (byvoorbeeld werksmotivering) kan bewerkstellig. In die lig hiervan en gesien teen die agtergrond van die algemene sisteemteorie sou sekere funksies aan elk van die ter saaklike

sub-subsisteme van gemotiveerde en ongemotiveerde werkers toegeskryf kon word.

Die sub-subsisteem wat vir doeleindes van hierdie studie nader toegelig word, is die behoefte van die individuele werker. Die samestelling van die behoefte-sub-subsisteem van die gemotiveerde en ongemotiveerde werker uit verskillende behoeftes (sub-sub-subsisteme) kan diagrammaties as volg voorgestel word:



Figuur 16:

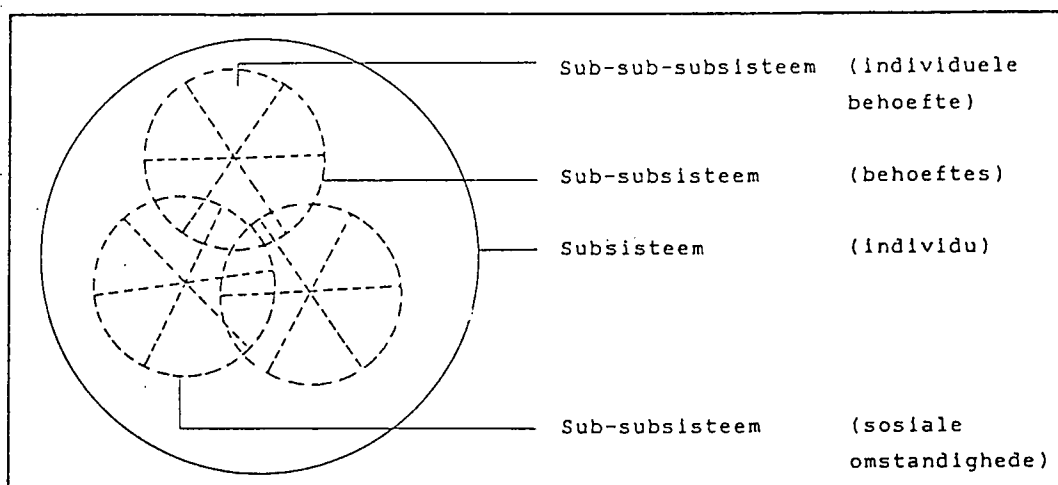
'N VORSTELLING VAN DIE BEHOEFTE-SUB-SUBSISTEEM VAN 'N INDIVIDUELE WERKER (SUBSISTEEM)

Met die diagrammatiese voorstelling (figuur 16) van die individuele werker in terme van sy/haar behoeftes wil die navorser aantoon dat individuele behoeftes nie onderling uitsluitend is nie (Miller, 1978), maar juis in interaksie met mekaar behoort te wees (gebroke lyne tussen sub-sub-subsisteme). Ackoff (1974) stel dit dat geen subsisteem (en dus ook subsubsisteme) 'n onafhanklike invloed op die sisteem/subsisteem as geheel kan uitoefen nie.

In die lig hiervan is dit belangrik om in die identifisering van spesifieke behoeftes rakende werksmotivering nie die invloed van een behoefte (sub-sub-subsisteem) ten koste van ander behoeftes te verabsoluteer nie.

Sodoende word die konsep van 'interaksie' tussen subsisteme (in hierdie geval sub-sub-subsisteme) erken (Ackoff, 1974). Sutermeister (1976) meen in aansluiting hierby dat byvoorbeeld individuele behoeftes, fisiese toestande en sosiale omstandighede in samewerking met mekaar tot die gemotiveerdheid/ongemotiveerdheid van individuele werkers kan lei.

Diagrammaties kan die algemene sisteemteoretiese perspektief, soos in die voorafgaande paragraaf uiteengesit, as volg geïllustreer word:



Figuur 17: 'N VOORSTELLING VAN DIE ONDERLINGE VERWANTSKAP EN INTERAKSIE TUSSEN BYVOORBEELD DIE BEHOEFTE EN SOSIALE OMSTANDIGHEDEN VAN 'N INDIVIDUELE WERKER

4.3.5 HIËRARGIESE ORDENING IN DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER

Von Bertalanffy (1981) stel dat: "The hierarchical organization of the processes in behaviour is evident." (p. 132).

In die lig hiervan behoort sodanige hiërargiese ordening ook waar te wees ten opsigte van die sub-subsisteme en sub-sub-subsisteme waaruit die individuele werker opgebou is.

Miller (1978) stel dat komplekse lewende strukture in verskillende hiërargiese vlakke georden kan word. Die volgende sewe vlakke word onderskei:

- * selle,
- * organe ('n versameling van spesifieke selle),
- * organisme (onafhanklike vorms van lewe),

- * groepe (byvoorbeeld werksgroepe),
- * organisasies (byvoorbeeld gesondheidsinrigtings),
- * gemeenskappe (byvoorbeeld nasies), en
- * supra-nasionale sisteme (versameling van gemeenskappe).

Maslow (1970) en Herzberg (1966) se teorieë oor werksmotivering vind juis aansluiting by dié algemene sisteemteoretiese konsep van 'n hiërargiese ordening van gedragsprosesse. In hoe 'n mate die hiërargiese ordening van individuele behoeftes (sub-sisteme) aan die vlak van differensiasie toegeskryf kan word, sal vir doeleindes van hierdie situasie-analise nie verder verken word nie.

4.3.6 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER IN VERHOUDING TOT DIE SISTEME EN SUPRASISTEME

Die werkerssisteem is onlosmaaklik deel van 'n groter geheel, naamlik die sisteem (die taak wat hy/sy verrig) en die organisasie waar hy/sy werk. Indien die navorser aan die doel van hierdie studie wil beantwoord, naamlik om onder andere 'n situasie-analise ten opsigte van werksmotivering in terme van die behoeftes van individuele werkers te maak, is dit belangrik om byvoorbeeld die interaksie tussen die taak en die werker se behoeftes te verken. In die samestelling van die literatuuroorsig rakende werksmotivering en die behoeftes van individuele werkers, is die moontlike invloed van onder andere die volgende sisteme en suprasisteme verreken:

- * die taak (sisteem),
- * die organisasie (suprasisteem),
- * die gesin (suprasisteem),
- * die sosiale omgewing (suprasisteem), en
- * die fisiese toestande (suprasisteem).

In die lig hiervan is dit moontlik dat die behoeftes van die individuele werker na aanleiding van die blootstelling aan verskillende sisteme en suprasisteme verskille kan toon.

4.4 ALGEMENE SISTEEMTEORETIESE KONSEPTE EN WERKS-MOTIVERING

Aangesien die werkerssubsteeem die fokuspunt van hierdie studie vorm, sal hierdie substeeem vervolgens aan die hand van die volgende algemene sisteemteoretiese konsepte verduidelik word: grense, ruimte, tyd, energie, inligting, oop sisteme, stabiliteit, terugvoering en doelwitstelling.

4.4.1 DIE GRENSE VAN DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER

Die onderskeid tussen 'n sisteem en suprasisteme (dus ook substeme en sisteme) word alleen deur die identifisering van grense moontlik gemaak (Dubin, 1978). Binne hierdie grense vind daar 'n onderlinge uitruiling van inligting en energie plaas. Daar is egter ook interaksie na ander substeme (werkers), sisteme (take) en suprasisteme (byvoorbeeld die organisasie, die gesin, die kerk). Reusch (Schoeman et al., 1983) stel dat dié grense van sisteme egter meestal abstrak, relatief en veranderlik is. In aansluiting hierby meen Miller (1978) dat grense verder ook deurdringbaar kan wees.

Laasgenoemde is veral waar indien 'n 'oop' sisteem ter sprake sou wees. Daar vind in die geval van deurdringbare grense dus 'n in- en uitvloei van inligting en energie na en van die (werker) substeeem plaas. Gemotiveerdheid van 'n werker sou dus 'n aanduiding van 'n relatief oop werkerssubsteeem met moontlik deurlaatbare grense wees. Ongemotiveerdheid sou egter op 'n geslote werkerssubsteeem met ondeurdringbare grense kon dui.

4.4.2 DIE RUIMTE VAN DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER

Miller (1978) onderskei tussen 'n fisiese ruimte en 'n konseptuele ruimte binne die sisteem (en dus ook sub-sisteme). In dié verband sou die werkersubstelsiem byvoorbeeld in terme van sy/haar fisiese ruimte beskryf kan word. Die gemotiveerdheid en ongemotiveerdheid sou weer in terme van die konseptuele ruimte wat dit binne die werkersubstelsiem beslaan, beskryf kon word.

Miller (1978) stel dit dat fisiese ruimte deur alle wetenskaplike waarnemers gedeel word en dat dit dáár is waar alle data ingesamel word. Konseptuele ruimtes word volgens Miller deur die individu self geskep, is afhanklik van menslike waarneming en het dikwels 'n sterker uitwerking op die prosesse van lewende sisteme (Schoeman et al., 1983). Werksmotivering beslaan dus konseptuele ruimte want dit is deur die mens self geskep en gevolglik is die meting en interpretasie daarvan afhanklik van menslike waarneming.

4.4.3 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN TYD

In die algemene sisteemteorie word na tyd verwys as 'n konsep wat met die ontwikkeling, groei, verandering en deteriorasie van lewende sisteme se struktuur verband hou (Schoeman et al., 1983). Verder word dit as die bepaalde oomblik wanneer 'n sisteem bestaan of wanneer 'n proses plaasvind gedefinieer.

Die struktuur van die gemotiveerde en ongemotiveerde werker as sub-sisteme kan dus in die lig van die voorafgaande as die ordening van sub-sisteme in 'n bepaalde ruimte vir 'n spesifieke tydsmoment beskryf word. Dié struktuur (van die gemotiveerde en ongemotiveerde werker) kan verder met verloop van tyd verander. Die ontwikkelingsielkunde is

volgens Schoeman et al. (1983): " 'n voorbeeld van 'n vakdissipline waarin daar 'n besondere belangstelling in tyd en in ontwikkeling wat met tyd gepaard gaan, getoon word." (p. 11).

In hierdie studie is die beskrywing van die struktuur en proses van die werkerssubsteem in terme van werksmotivering van besondere belang, aangesien werksmotivering aan verandering in tyd onderhewig is.

4.4.4 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN ENERGIE

Miller (1978) stel dit dat alle lewende sisteme energie benodig vir hulle voortbestaan en dat energie die vermoë om werk te verrig veronderstel. Robbins (1989), Hackman (Hackman en Suttle, 1977) en Sutermeister (1976) meen dat motivering 'n belangrike dryfkrag in die gedrag van veral die werkende individu is. In die lig hiervan is energie, soos dit in die algemene sisteemteorie omskryf word, vir doeleindes van hierdie studie van groot belang.

Die navorser wil juis 'n bepaling van die energie, wat deur die bevrediging van behoeftes binne werksverband gegeneer word, maak. Indien die energie (werksmotivering), wat deur die bevrediging van spesifieke behoeftes van werkers gegeneer word, verhoogde druk of spanning in daardie sub-sisteem (individuele behoeftes) laat ontwikkel, bestaan daar 'n natuurlike tendens vir die energie (werksmotivering) om na sub-sisteme (byvoorbeeld sosiale toestande en fisiese omstandighede) met laer vlakke van energie te vloei, om so ewewig in die substeem (werker) te bewerkstellig (Miller, 1972).

4.4.5 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN INLIGTING

Inligting, soos energie, is 'n vereiste vir die voortbestaan van lewende sisteme (Von Bertalanffy, 1968). Deur inligting te bekom rakende die spesifieke behoeftes van werkers en die rol wat dit in werksmotivering op 'n spesifieke tydstip speel kan die navorser waardevolle terugvoer aan die subsisteme (werkers), sisteme (die verskillende take) en suprasisteam (die organisasie) gee. Vir doeileindes van hierdie studie is dié inligting rakende die behoeftes van individuele werkers met behulp van vraelyste bekom.

4.4.6 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER AS OOP OF GESLOTE SUBSISTEEM

Die omskrywing van die gemotiveerde werker as 'n oop subsisteam veronderstel enersyds die uitruiling van energie en inligting oor die deurdringbare grense van die sub-subsisteme waaruit die subsisteam (werker) saamgestel is. Andersyds veronderstel dié omskrywing ook die uitruiling van energie en inligting tussen die subsisteam (werker), die sisteem (die taak) en die suprasisteam (organisasie) (Von Bertalanffy, 1971). Sodoende tree die werker (subsisteam) in interaksie met die omgewing (sisteme en suprasisteme) op. Hierdie interaksieproses lei tot verandering en moontlike groei in die rigting van groter heterogeniteit en kompleksiteit.

Hierteenoor kan die ongemotiveerde werker as 'n geslote subsisteam beskou word, waar daar as gevolg van die ondeurdringbaarheid van die grense van die sub-subsisteme (byvoorbeeld die individuele behoeftes), die subsisteme (werkers), die sisteme (die take) en/of die suprasisteam (byvoorbeeld die organisasie) geen uitruiling van energie of inligting plaasvind nie (Miller, 1972). Indien geen interaksie tussen onder andere sub-subsisteme, subsisteme, sisteme en

suprasisteme plaasvind nie, word 'n statiese toestand bekend as entropie bereik. Die verskaffing van inligting aan die ter saaklike subsisteme/sisteme/suprasisteme kan volgens Klir (1972) 'n toestand van entropie teenwerk om sodoende 'n toestand van negentropie, in hierdie geval gemotiveerdheid, te ontwikkel wat kenmerkend van oop (sub)sisteme is.

4.4.7 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN DIE STAAT VAN STABILITEIT

'n Progressiewe stabiliteitstoestand is kenmerkend van 'n oop (sub)sisteem (byvoorbeeld 'n gemotiveerde werker). Dit veronderstel dat die subsisteem (gemotiveerde werker) na 'n periode van onbestendigheid weer 'n toestand van ewewigtheid bereik wat sal verskil van die oorspronklike toestand (Miller, 1978). Indien die balans byvoorbeeld in die gemotiveerde werkersubsisteem versteur word sal spesifieke sub-sisteme (byvoorbeeld die behoefte sub-sisteem) in werking kom om die ewewig te herstel.

'n Nie-progressiewe stabiliteitstoestand, kenmerkend van 'n geslote (sub)sisteem (byvoorbeeld 'n ongemotiveerde werker), veronderstel egter 'n periode van wanbalans waarna die ekwilibrium weer herstel tot dieselfde oorspronklike toestand (Von Bertalanffy, 1971).

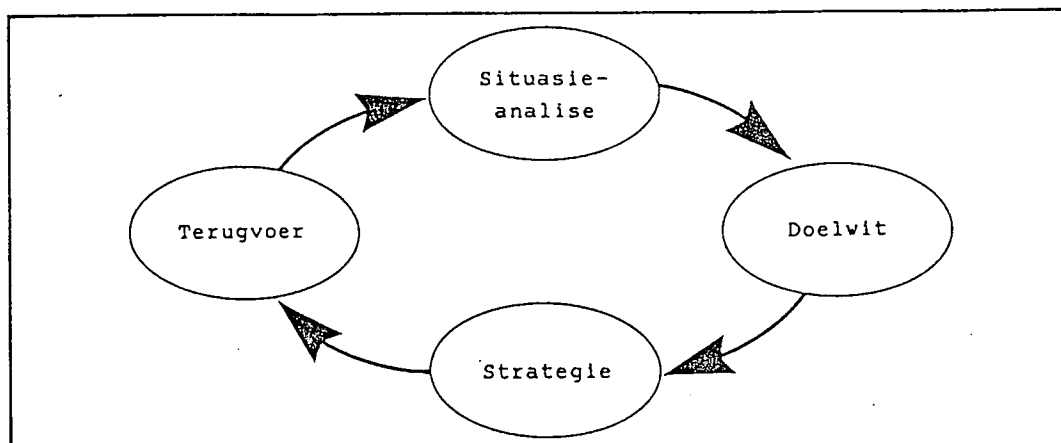
In die lig hiervan blyk dit dat die individu (die gemotiveerde en ongemotiveerde werker) van inligting vanuit die omgewing afhanklik is. Die individu gee egter ook belangrike inligting aan die omgewing deur. Hiervolgens maak beide die omgewing en die individu aanpassings ten gunste van beter funksionering. Miller (1978) beskryf hierdie in- en uitvoerprosesse as 'terugvoerprosesse', wat 'n belangrike voorwaarde vir die instandhouding van lewende (sub)sisteme is.

4.4.8 DIE GEMOTIVEERDE EN ONGEMOTIVEERDE WERKER EN TERUGVOER

Beide die gemotiveerde en ongemotiveerde werker kan as 'n komplekse, maar doelgerigte subsisteem beskou word.

In aansluiting hierby sê Rademeyer (1978) dat die interaksie tussen 'n lewende sisteem (subsisteem) en sy/haar suprasisteme (sisteme) met die werking van 'n kubernetiese siklus saamhang. Hierdie aanname veronderstel dat die gemotiveerde en ongemotiveerde werker inherent die vermoë sou besit om 'n doelwit (byvoorbeeld gemotiveerdheid ten opsigte van die werk) op verskillende wyses te kan bereik en nie uitgelewer is aan slegs die omgewing of eksterne inligting nie.

Die bestudering van kubernetika toon verder dat 'n self-kontrollerende beheersiklus in elke lewende (sub)sisteem bestaan. So 'n siklus bestaan uit 'n situasie-analise, waarna 'n spesifieke doelwit gestel word, strategieë uitgewerk word en terugvoer ontvang word wat met die kriterium (doelwit) vergelyk word (Schoeman et al., 1983). Skematies kan dié kubernetiese siklus as volg voorgestel word:



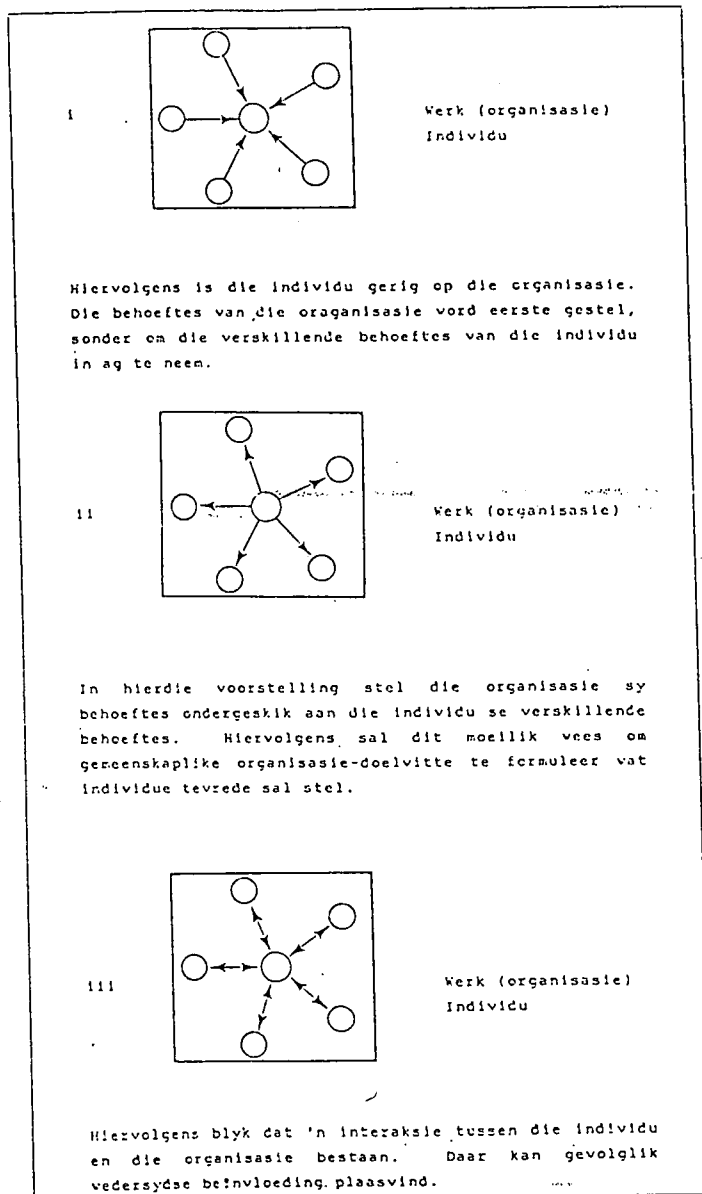
Figuur 18: SKEMATIESE VOORSTELLING VAN 'N KUBERNETIESE SIKLUS (Schoeman, 1983, p. 17)

Vir doeleindes van hierdie studie wil die navorser 'n situasie-analise, rakende die werksmotivering van individuele werkers in terme van hulle individuele behoeftes, doen. Na aanleiding hiervan kan die navorser waardevolle inligting rakende die behoeftes van individue aan die subsisteem (werker), die sisteem (die taak) en suprasisteem (organisasie) verskaf. Beide die subsisteem (werker), die sisteem (die taak) en die suprasisteem (organisasie) kan dan doelwitte formuleer, strategieë bepaal ter bereiking van hul gestelde doelwitte en die effek van dié strategie met die kriterium (doelwitte) vergelyk.

4.5 SAMEVATTING

Na aanleiding van die probleme wat die navorser ondervind het om 'n teoretiese verklaringsmodel wat al die komplekse veranderlikes wat met motivering verband hou te vind, het die navorser vir doeleindes van hierdie studie rakende werksmotivering die algemene sisteemteorie as teoretiese raamwerk gekies. Hierdie teoretiese beskouing maak voorsiening vir die bestudering en verklaring van komplekse en interafhanklike verskynsels, soos die werksmotivering van individue, wat 'n voortdurende interaksie met suprasisteme, sisteme, sub sisteme en sub-sub sisteme veronderstel.

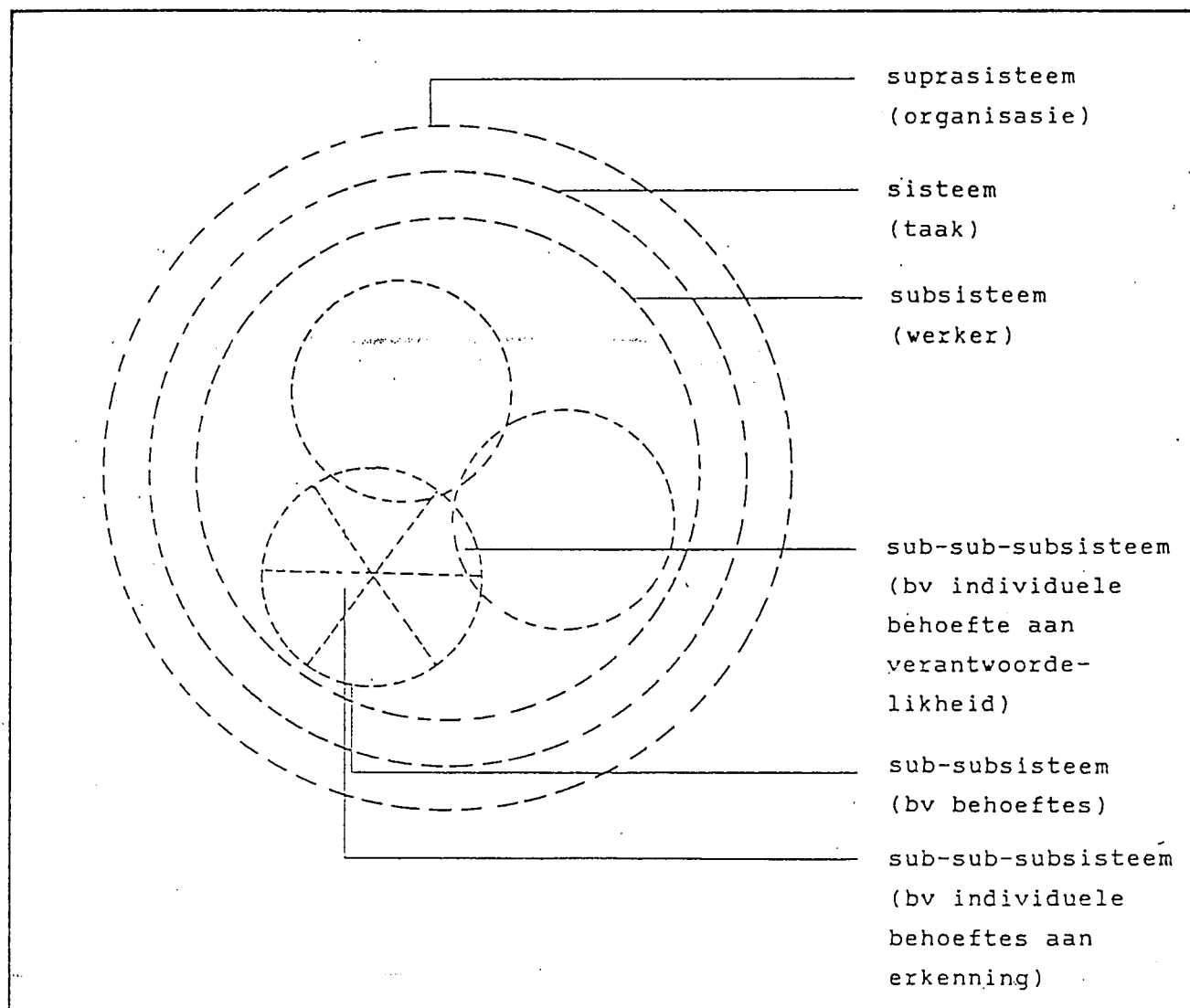
In die lig van die bespreking oor die teorieë van werksmotivering, vroeë- en middelvolwassenheid, die behoeftes van individuele werkers, die algemene sisteemteorie en kubernetika, kan hierdie ondersoek as volg gekonseptualiseer word: 'n Bondige uiteensetting word in figure 19 en 20 gegee:



Figuur 19: 'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE VERBAND TUSSEN INDIVIDU EN WERK SOOS GESIEN DEUR VROEË GEDRAGSWETENSKAPLIKES

Indien die werksmotivering van individue vanuit algemene sisteemteoretiese perspektief hanteer sou word kan die liniêre beskouing, soos geïllustreer in figuur 19 (iii), in 'n sikliese proses verander word. So 'n proses sal na aanleiding van

wedersydse beïnvloeding, gepaardgaande met energie/inligtinguitruiling, daartoe aanleiding gee dat die verskillende hiërargies-ongeordende fasette (byvoorbeeld die werker, die taak, verskillende behoeftes), die vorm van hiërargies-geordende subsisteme (die werkers), sisteme (die take) en suprasisteme (die organisasie) aanneem. Groter openheid en interaksie sal dan tussen die verskillende sisteme ontstaan. Hierdie proses kan skematies soos volg voorgestel word:



Figuur 20: 'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE ALGEMENE
SISTEEMTEORETIESE RAAMWERK VIR WERKS-
MOTIVERING

In die lig van bogenoemde blyk dit dat die moontlikheid van individuele groei en ontwikkeling vir werkers binne organisasieverband moontlik is.

Vervolgens word die metode van ondersoek vir hierdie opname rakende werksmotivering en die behoeftes van individuele werkers bespreek.

HOOFSTUK 5

5. METODE VAN ONDERSOEK

5.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstukke is werksmotivering, die individu se behoeftes en die algemene sisteemteorie vanuit die literatuur nagevors. In Hoofstuk 2, Hoofstuk 3 en Hoofstuk 4 is bespreking aan navorsing en teorieë oor werksmotivering gewy. Die volgende teorieë is hierby ingesluit:

Maslow se Behoefte-hiërargie teorie,
Atkinson se Prestasiemotivering teorie,
McClelland se Prestasiemotivering teorie,
Muchinsky se Vergelykende-Proses teorie,
Vroom se Valensie-Verwagting teorie,
McGregor se Teorie X en Teorie Y,
Herzberg se Motiverings-higiëne teorie, en
Hackman se Werkseienskappe model.

Die individu se behoeftes soos van toepassing in die werksituasie is vervolgens vanuit die literatuur nader toegelig. Die verwysing na die werksverwante behoeftes van die volwasse individu is vir doeleindes van hierdie studie van groot belang, aangesien die doel van hierdie navorsingsprojek juis is om die motivering van 'n groep vroeë- en middelvolwasse werkers aan die hand van werksverwante behoeftes te bepaal.

Die algemene sisteemteorie is na afloop hiervan kortliks as teoretiese raamwerk en oplossing vir hierdie navorsingsprojek bespreek.

Na aanleiding van dié teoretiese benaderings in die voorafgaande drie hoofstukke en die algemene doelstellings wat in Hoofstuk 1 uiteengesit is, kan die probleem soos volg geformuleer word:

Bestaan daar enige verband tussen die bevrediging van spesifieke behoeftes en werksmotivering?

Vanuit die teoretiese oorsig blyk dit dat daar wel 'n verband behoort te wees, aangesien die literatuur in Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3 onder andere toon dat die bevrediging van spesifieke behoeftes van individue tot werksmotivering by werkers aanleiding gee. Hoewel die teorieë oor werksmotivering in Hoofstuk 2 onder andere op die belangrikheid van behoeftes fokus, is dit veral die teorieë van Maslow, Herzberg en Hackman wat die bevrediging van spesifieke behoeftes rakende die werksituasie beklemtoon. Dit blyk dus van belang te wees om te vra tot watter mate die bevrediging van spesifieke behoeftes die motivering van werkers kan beïnvloed.

Na aanleiding van die probleemstelling is die doel van hierdie studie om deur middel van 'n opname rakende werksmotivering die wenslikheid van sielkundige betrokkenheid by 'n spesifieke staatsgesubsidieerde instelling te bepaal.

Doelwitte (a) en (b) (Hoofstuk 1) is reeds in Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3 afgehandel. Doelwitte (c) en (d) (Hoofstuk 1), naamlik:

- * om deur middel van 'n opname rakende die werksmotivering van 'n spesifieke groep werkers 'n situasie-analise van die verskillende behoeftes van dié groep werkers te maak, en
- * dié resultate te bespreek en vanuit sisteemteoretiese perspektief gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van moontlike sielkundige ingrepe binne die organisasie te maak,

sal egter vervolgens hanteer word.

In die lig hiervan sal bespreking nou aan die opnamegroep, die verloop van die empiriese navorsing, die meetinstrumente wat gebruik

is, die insameling van data en die verwerking van die gegewens gewy word.

5.2 DIE STEEKPROEF

Uit 'n populasie van honderd-en-vier werkers is 'n steekproef van honderd werkers, tussen die ouderdom 18 en 45 jaar, saamgestel. Die steekproefsamestelling was soos volg:

- * 43 administratiewe klerke,
- * 37 sekretaresse, en
- * 20 voorrade beamptes.

Elke werker kon vrywillig aan die projek deelneem.

5.3 EMPIRIESE NAVORSING

Teen die agtergrond van die reeds gestelde doel van hierdie studie, naamlik om 'n situasie-analise rakende werksmotivering te maak om sodoende die wenslikheid van sielkundige betrokkenheid by 'n spesifieke staatsgesubsidieerde instelling te bepaal, figureer sekere afhanklike en onafhanklike veranderlikes. Huysamen (1976) meen dat in enige wetenskaplike studie daar altyd sprake is van afhanklike en onafhanklike veranderlikes.

Die onafhanklike veranderlike verwys na dié veranderlike waarvan die hipotese is dat sy teenwoordigheid die proefpersone se onderskeie posisies op die afhanklike veranderlike op een of ander wyse sal beïnvloed. In aansluiting hierby verwys die afhanklike veranderlike na dié veranderlike ten opsigte waarvan die proefpersone se posisies, as gevolg van die moontlike effek van die onafhanklike veranderlike, beïnvloed word (Van Dijk, 1985). Die afhanklike veranderlike word dan ook op een of ander wyse gemeet (Huysamen, 1983).

Die keuse van die afhanklike veranderlike en die wyse waarop dit gemeet word, asook die gevolgtrekkings wat ten opsigte van die

onafhanklike veranderlike gemaak word speel 'n belangrike rol in die resultate wat uiteindelik verkry word (Huysamen 1983).

Uit die literatuurstudie oor die behoeftes van die individu (Louw et al., 1984; Gerdes et al., 1981; Schein, 1978 en Hopke, 1981) is dit duidelik dat behoeftes in terme van die loopbaanfase en beroep waarin 'n individu homself/haarself mag bevind, verskille toon. Die omskrywing van die verskillende behoeftes van vroeë- en middelvolwasse werkers in Hoofstuk 3 beklemtoon dié verskille.

Uit die bespreking oor die werk van voorrade beamptes, sekretaresse en administratiewe klerke blyk dat daar sterk ooreenkomste tussen hierdie drie beroepsgroepe bestaan. Al drie is primêr administratief van aard, is sterk gebonde aan roetine en werkers handel selde 'n taak of opdrag in sy geheel af. Dit blyk egter dat verskille ten opsigte van die behoeftes van elk van dié drie beroepe ook bestaan (Hopke, 1981; Bryce, 1987).

Om hierdie rede is dit dus belangrik om byvoorbeeld moontlike verskille in die behoeftes van gemotiveerde sekretaresse en gemotiveerde voorrade beamptes met mekaar te vergelyk of om die behoeftes van ongemotiveerde administratiewe klerke en ongemotiveerde sekretaresse met mekaar te vergelyk.

In die lig hiervan is beroepsgroep as onafhanklike veranderlike vir doeleindes van hierdie studie geïdentifiseer. Die drie beroepsgroepe soos reeds bespreek, vorm die drie vlakke van die onafhanklike veranderlike beroepsgroep en sluit administratiewe klerke, sekretaresse en voorrade beamptes in.

Algemene werkstevredenheid het as seleksie veranderlike gefigureer en is met behulp van die 'Personal Need Non-fulfilment Scale' gemeet. Die verband wat dié meetinstrument met die Behoeftehiërargie van Maslow toon, maak dit moontlik om 'n aanduiding van algemene werkstevredenheid met algemene werksmotivering te assosieer. 'n Aanduiding van algemene werksontevredenheid sou in

hierdie geval met 'n gebrek aan werksmotivering geassosieer kon word. Met hierdie instrument kan die steekproef dus in tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde groepe geklassifiseer word. Die verspreiding van die tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde werkers is as volg:

Tabel 5.1: VERSPREIDING VAN WERKERS VOLGENS GEMOTIVEERDHEID EN ONGEMOTIVEERDHEID

Gemotiveerdheid	Frekwensie				Ongemotiveerdheid
		%	%		
Administratiewe klerke	9	32,1	49,2	33	Administratiewe klerke
Sekretaresses	10	35,8	40,3	27	Sekretaresses
Voorrade beamptes	9	32,1	10,5	7	Voorrade beamptes
TOTAAL	28	100	100	67	TOTAAL
TOTAAL+	95				

+ Aangedui as 95 aangesien onduidelikheid oor die gemotiveerdheid van 5 proefpersone bestaan.

Werksmotivering en motiveringspotensiaal (soos in Hoofstuk 2 volledig bespreek) is as afhanklike veranderlikes in hierdie studie geïdentifiseer.

Die afhanklike veranderlike werksmotivering (soos aan die hand van die 'Werkstevredenheid en -motivering'-vraelys van De Beer (1987) gemeet) is uit nege kategorië saamgestel. Hierdie nege kategorië sluit in:

1. die werk,
2. vergoeding,
3. bevordering,
4. erkenning,
5. werksomstandighede,
6. werksvoordele,
7. persoonlik,
8. toesighouers, en
9. sekuriteit (algemeen).

Elk van hierdie kategorië word as 'n vlak van die afhanklike veranderlike 'werksmotivering' beskou.

Die afhanklike veranderlike motiveringspotensiaal (MPS) toon slegs een dimensie, en word met behulp van die verkorte 'Job Diagnostic Survey' gemeet.

Ten einde die doelwitte van hierdie studie te bereik moes die afhanklike veranderlikes gemeet word. Twee bestaande meetinstrumente is vir hierdie doeleindes gebruik.

Hierdie meetinstrumente, die motivering vir die gebruik daarvan, die konstrakte wat dit meet en die kenmerkende eienskappe daarvan sal vervolgens bespreek word.

5.3.1 DIE MEETINSTRUMENTE

Drie meetinstrumente is vir die doel van hierdie ondersoek gebruik, naamlik:

- 5.3.1.1 die 'Personal Need Non-Fulfilment Scale' van Cook en Wall (Survey Item Bank, Vol 1, 1984),
- 5.3.1.2 die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys van De Beer (1987), en

5.3.1.3 die verkorte 'Job Diagnostic Survey' van J R Hackman (Hackman en Oldham, 1980).

Ten opsigte van dié vraelyste is 'n voorondersoek, om die geldigheid en betroubaarheid te bepaal, gedoen. Die volgende stappe is gevolg:

* Informele toetsing

As 'n eerste stap in die gebruik van dié reeds bestaande vraelyste is die konsep van elke vraelys aan die kritiek van kollegas en akademiëci wat die beginsels van vraagkonstruksie ken, onderwerp.

* Formele toetsing

Hiertydens is die 'Personal Need Non-fulfilment Scale', die 'Werkstevredenheid en -motivering'-vraelys en die verkorte 'Job Diagnostic Survey' formeel afgeneem.

Geen aangeduide probleme is met die afneem van die vraelyste ondervind nie. Die vrae is deurgans deur proefpersone as duidelik en verstaanbaar geïnterpreteer. Tydens die formele toetsing was die proefpersone ontspanne.

Die vraelyste soos in 5.3.1.1 en 5.3.1.2 hierbo vermeld is nog nie in Suid-Afrikaanse omstandighede toegepas nie. Na aanleiding hiervan moes die toetsbetroubaarheid van dié twee meetinstrumente eers bepaal word om sodoende die wenslikheid van die gebruik van dié twee vraelyste in Suid-Afrikaanse omstandighede te bepaal. Die Cronbach alfa-koëffisiënt vir beide vraelyste is met behulp van 'n SPSSX-rekenaarprogram (Nie, 1983) bereken. Die resultate sal later volledig bespreek word.

Die drie vraelyste sal vervolgens bespreek word.

5.3.1.1 Die 'Personal Need Non-fulfilment Scale'

(a) Inleiding

Die doel met die vraelys is volgens die opstellers (Cook en Wall, 1980) om 'n aanduiding van die algemene werkstevredenheid van proefpersone te verkry. Alhoewel die vraelys in Amerika opgestel en gestandaardiseer is, vertoon die normgroep groot ooreenkoms met die proefpersone van hierdie ondersoek.

(b) Beskrywing

Die vraelys bestaan uit 16 items. Elk van die items is op 'n spesifieke aspek van Maslow se motiveringsteorie gebaseer. Daar word op die sosiale-, agting-, outonome- en selfaktualiseringsbehoefte gefokus. Veiligheid- en fisiologiese-behoefte is egter nie hierby ingesluit nie (Survey Item Bank, Vol 1, 1984). Elke item omskryf 'n moontlike eienskap rakende die individu se werksituasie. Aan die hand van vyf moontlike antwoordkeuses moes elke proefpersoon sy/haar eie werksituasie evalueer (kyk Bylae B). Al die stellings (items) is positief geformuleer.

(c) Statistiese eienskappe

Elke item van die 'Personal Need Non-fulfilment Scale' behoort tot slegs een van die vier skale waaruit die meetinstrument saamgestel is. Tabel 5.2 gee 'n aanduiding van watter items tot watter skaal behoort. Die skale is volgens Maslow se sosiale-, agting-, outonome, en selfaktualiserings-behoefte geklassifiseer.

Tabel 5.2: TOEDELING VAN ITEMS TOT DIE SKALE VAN DIE 'PERSONAL NEED NON-FULFILMENT SCALE'

Individuele Behoeftes				
	Sosiale behoefes	Agtings- behoefes	Outonome behoefes	Selfaktualise- ringsbehoefes
I	3	2	4	1
T	5	6	7	8
E	10	11	9	12
M	14	16	13	15
S				

Die verwerking van die response is aan die hand van 'n vyfpunt skaal gedoen. Die proefpersone moes ten opsigte van elke item die gegewe werkeienskap, wat sy/haar werk die beste omskryf, aandui. Volgens Molenaar (1982) is die mees geskikte skale die vyf- tot sewepunt skale - veral in gevalle waar 'n akkurate maatstaf vir individuele gedrag benodig word.

Alle response is soos volg gekodeer:

- a = 1
- b = 2
- c = 3
- d = 4
- e = 5

Elke individu se totaal telling is die somtotaal van die ekwivalente tellings van die letters wat aangeteken is.

Die gemiddelde telling ten opsigte van al sestien items gee 'n aanduiding van 'n werker se algemene werkstevredenheid in terme van sy sosiale-, agting-, outonome- en selfaktualiseringsbehoefte. Elke item kan op 'n kontinuum geplaas word met 'n uiterste van een (tevredeheid ten opsigte van die spesifieke behoefte) en vyf (ontevredenheid ten opsigte van dieselfde behoefte). Sodoende kan die individuele werker en/of die beroepsgroep (sekretaresses, administratiewe beamptes en voorrade beämpptes) se tevredeheid met 'n spesifieke behoefte asook hul algemene werkstevredenheid op afsonderlike skale geplaas word.

Cook en Wall (1980) het 'n alfa-koëffisiënt van 0,89 na aanleiding van die toepassing van dié vraelys op 260 blouboordjie werkers bereken. Die geldigheid wat aan die hand van 'n faktor-analise bepaal is, word deur die opstellers as 'beduidend' beskryf (Survey Item Bank, Vol. 1, 1984).

Die betroubaarheid van dié meetinstrument is in hierdie ondersoek deur middel van 'n SPSSX-program (Nie, 1983) aan die hand van Cronbach se alfa-koëffisiënt as 0,84 bereken. Die berekening van betroubaarheid aan die hand van Cronbach se alfa-koëffisiënt gee aan die navorser 'n aanduiding van veral die itemhomogeniteit van die meetinstrument wat gebruik word. Die formule vir hierdie grootheid word deur Huysamen (1980) as

$$\frac{J}{(J-1)} \left(1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right)$$

gegee, waar J na die getal items in dié meetinstrument verwys, en s_j^2 en s_x^2 onderskeidelik die variansie van enige item j en die variansie van die totale meetinstrument is.

Die berekende alfa-koëffisiënt van 0,84 gee 'n positiewe aanduiding van sterk itemhomogeniteit in hierdie

meetinstrument. Laasgenoemde is opsigself 'n aanduiding van toetsbetroubaarheid (Huysamen, 1980).

(d) Motivering vir die gebruik van die vraelys

- * Om 'n aanduiding van elke proefpersoon se algemene werkstevredenheid te verkry is die 'Personal Need Non-fulfilment Scale' gebruik. Die koppeling met Maslow se motiveringsteorie (soos reeds in 5.3 bespreek) maak die gebruik van hierdie vraelys vir hierdie projek besonder sinvol.
- * Die vraelys kan anoniem ingevul word wat die betroubaarheid van die response verhoog.
- * Die vraelys se eenvoudige samestelling verseker dat vanuit 'n produktiwiteitsoogpunt die minimum tyd in beslag geneem, terwyl maksimum inligting verkry word.

5.3.1.2 Die 'Werkstevredenheid en -Motivering' vraelys

(a) Inleiding

Die doel van die vraelys is volgens De Beer (1987) om 'n aanduiding van die werksmotivering van proefpersone ten opsigte van spesifieke behoeftes te verkry (kyk Bylae C). Aangesien die vraelys reeds in Suid-Afrikaanse omstandighede toegepas is (De Beer, 1987) kon daar met gemak vir doeleindes van hierdie studie enkele aanpassings gemaak word.

(b) Beskrywing

Die vraelys van De Beer (1987) is saamgestel deur al sestien faktore van Herzberg et al. (1959) se Motiverings-higiëne teorie in vrae om te skakel. Dié vrae is in nege kategorië gegroepeer en sluit die volgende in:

1. die werk,
2. vergoeding,
3. bevordering,
4. erkenning,
5. werksomstandighede,
6. werksvoordele,
7. persoonlik,
8. toesighouers, en
9. sekuriteit (algemeen).

Die vraelys het drie en veertig items. Al die stellings (items) is positief geformuleer.

(c) Statistiese eienskappe

Elke item van die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys behoort tot een van nege skale. In Tabel 5.3 word 'n aanduiding van die items in elk van die skale gegee. Die skale is aan die hand van Herzberg se motiveerders en higiëne-faktore in nege kategorië geklassifiseer.

Elke item bied aan die proefpersoon 'n keuse van drie antwoorde, naamlik:

Waar	=	W
Is nie seker nie	=	NS
Onwaar	=	O

Die proefpersone moet ten opsigte van elke item die keuse wat die mees korrekte omskrywing van sy/haar werk gee met 'n kruisie aandui. Die verwerking van die response word volgens 'n driepunt skaal gedoen.

Vir doeleindes van hierdie studie is alle response soos volg gekodeer:

Waar	=	1
Nie seker nie	=	2
Onwaar	=	3

'n Totaaltelling kan vir elke individu ten opsigte van elk van die nege aangeduide kategorië bereken word.

Elk van die individuele skale kan op 'n kontinuum geplaas word met 'n uiterste van een (tevredenheid ten opsigte van 'n spesifieke behoefte) en drie (ontevredenheid ten opsigte van dieselfde behoefte).

Die betroubaarheid van die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys is ook in hierdie studie met behulp van die SPSSX-program (Nie, 1983) aan die hand van Cronbach se alfa-koëffisiënt (Huysamen, 1980) bereken (vergelyk 5.3.1.1 (c)).

Die berekende alfa-koëffisiënt van 0,82 is 'n positiewe aanduiding van sterk itemhomogeniteit in hierdie meetinstrument, wat 'n aanduiding van toetsbetroubaarheid is.

(d) Motivering vir die gebruik van dié vraelys

- * Om 'n aanduiding van elke proefpersoon se werksmotivering in terme van elk van die nege behoeftes (soos in die vorige gedeelte bespreek) te verkry, is die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys toegepas. Die vraelys bied sodoende aan die navorser die geleentheid om in terme van spesifieke behoeftes, gemotiveerde en ongemotiveerde werkers van mekaar te onderskei.
- * Die vraelys kan anoniem ingevul word wat die betroubaarheid van die response verhoog.

5.3.1.3 Die verkorte 'Job Diagnostic Survey'

(a) Inleiding

Die doel van dié vraelys is volgens Hackman en Oldham (1980) om die interne motivering van 'n taak te meet. Hackman en Oldham verwys na die interne motivering van 'n taak as die 'motiveringspotensiaal' (MPS) van so 'n taak (vergelyk Hoofstuk 2). Hiervolgens moet 'n taak oor drie eienskappe beskik alvorens dit die potensiaal besit om 'n werker te kan motiveer. Hackman en Oldham (Survey Item Bank, Vol 1, 1984) beskryf die drie eienskappe as "meaningfulness, autonomy and significance". (p. 19.0(1)). Hierdie vraelys kan volgens Hackman en Oldham (1980) in feitlik enige tipe organisasie toegepas word en veral in organisasies waar die aard van die werk konkrete take is wat uitgeoefen moet word (kyk Bylae D).

Die vraelys is in Amerikaanse omstandighede op 6 930 werknemers in 'n wye verskeidenheid van beroepe, werksaam in 56 organisasies toegepas.

(b) Beskrywing

'n Verkorte vorm van die 'Job Diagnostic Survey' is vir doeleindes van hierdie studie gebruik en bestaan uit die volgende skale (Hackman en Oldham, 1980):

- taakverskeidenheid,
- taakidentiteit,
- taakbetekenis,
- outonomieit,
- terugvoer van die werk,
- terugvoer van buitestanders, en
- kontak met ander mense.

Ten opsigte van elke skaal word daar op grond van spesifieke riglyne soos deur Oldham, Hackman en Stepina (Hackman en Oldham, 1980) neergelê, 'n syferwaarde bereken. Op grond van hierdie syferwaarde word 'n gemiddelde telling vir elk van die reeds bespreekte skale verkry. Elke skaaltelling kan wissel tussen 1 en 7 (kyk Bylae D).

Die vraelys bestaan uit altesaam een-en-twintig items wat elk op 'n sewepunt skaal deur die werker self geëvalueer moet word. Sommige stellings is positief en ander negatief geformuleer.

(c) Statistiese eienskappe

Elk van die een-en-twintig items behoort tot een van die sewe skale van die verkorte 'Job Diagnostic Survey'.

Tabel 5.4: TOEDELING VAN ITEMS TOT SKALE IN DIE VERKORTE 'JOB DIAGNOSTIC SURVEY'

	Taakverskeidenheid		Taakidentiteit		Taakbetekenis		Outonomie		Terugvoer van die verk self		Terugvoer van agente		Terugvoer van mede-verkers	
	1+	2++	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
I T E M S	4	1 5	3	11 3	5	8 14	2	13 9	7	4 12	6	10 7	1	2 6

+ : items van afdeling een
 ++ : items van afdeling nee

Elke item bied aan die werker sewe alternatiewe keuses (Bylae D). Die proefpersone moet ten opsigte van elke item die syfer wat die mees korrekte beskrywing van sy/haar taak gee omsirkel. Die verwerking van die response van die vraelys word aan die hand van spesifieke riglyne gedoen (Bylae E).

Wat die berekening van die motiveringspotensiaaltelling (MPS) van elke taak betref, word die volgende formule gebruik (Hackman en Oldham 1980):

$$\text{Motiveringspotensiaal (MPS)} = \frac{\text{Taakverskeidenheid} + \text{Taakidentiteit} + \text{Taakbetekenis}}{3} \times \text{Outonomie} \times \text{Terugvoer}$$

Die betroubaarheid word deur Hackman en Oldham (1975) as gewens beskryf.

Vir doeleindes van hierdie studie is die betroubaarheid van die verkorte 'Job Diagnostic Survey' met behulp van die SPSSX-program (Nie, 1983) aan die hand van Cronbach se alfa-

koëffisiënt (Huysamen, 1980) bereken (vergelyk 5.3.1.1 (c)). Die berekende alfa-koëffisiënt van 0,83 toon ooreenkomste met α -waardes van 0,71, 0,75 en 0,89 (Hackman en Lawler, 1971) wat in Amerikaanse omstandighede ten opsigte van die 'Job Diagnostic Survey' aangeteken is. Dié alfa-koëffisiënt, nl. $\alpha = 0,83$, dui ook op sterk itemhomogeniteit in dié meetinstrument en gevolglik toetsbetroubaarheid.

(d) Motivering vir die gebruik van die vraelys

- * Die gebruik van die verkorte 'Job Diagnostic Survey' in hierdie projek het eerstens die geleentheid geskep om 'n analise van die werkeienskappe van spesifieke beroepe te kon maak. Met hierdie vraelys is gepoog om die eienskappe van die taak te bepaal en sodanige eienskappe dan as die 'behoefte' van die taak te beskou. Byvoorbeeld: Om 'n administratiewe pos te beklee verwag die 'pos' dat die bekleër van die 'pos' stiptelik en verantwoordelik sal optree, sonder om terugvoer te verwag ten opsigte van werk wat reeds gedoen is.
- * Tweedens is die 'motiveringspotensiaal' (MPS) van elke taak, vir die werkers wat daarby betrokke is, van belang. Byvoorbeeld: Die MPS van die sekretariële beroep vir die sekretaresse of die MPS van die administratiewe beroep vir die administratiewe klerk. In die lig hiervan is die MPS van die administratiewe klerk, sekretaresse en voorrade beampte take as 'n tweede afhanklike veranderlike hanteer.

Noudat duidelikheid oor die aard van die veranderlikes: algemene werkstevredenheid, werksmotivering en motiveringspotensiaal bestaan en hoe dit gemeet is, kan vervolgens aandag aan die navorsingsontwerp wat hier ter sprake is gegee word.

5.4 NAVORSINGSONTWERP

Die navorsingsontwerp is die grondplan van enige navorsingsprojek. Hiervolgens word data ingesamel en statistiese verwerkings gedoen. Die basiese konsepte word geoperasionaliseer, en sodoende as empiries-meetbare veranderlikes hanteer.

Vir doeleindes van hierdie studie is die opname as navorsingsontwerp gekies (Kerlinger, 1986) aangesien die doel van opnamenavorsing grootliks situasie-analities van aard is. Kerlinger (1986) stel dit as volg: "to discover the relative incidence, distribution and interrelations of psychological variables". (p. 377). Schnetler (1989) voeg daaraan toe dat opnamenavorsing belangrik is ten einde te kan verseker dat die aspek van die werklikheid wat ondersoek word op logiese, empiriese en objektiewe gronde gebaseer word.

In hierdie navorsing wil die navorser poog om deur middel van die "Opname" as ontwerp sekere afleidings rakende die werksmotivering van 'n spesifieke groep werkers te maak.

Die spesifieke doelwitte soos van toepassing in hierdie studie is reeds in Hoofstuk 1 (p.4) volledig uiteengesit.

Die navorsing kan verder as ex post facto navorsing getipeer word met beroepsgroep as die onafhanklike veranderlike. Die drie beroepsgroepe (administratiewe klerke, sekretaresse en voorrade beamptes) vorm die drie vlakke van die onafhanklike veranderlike 'beroepsgroep'.

Die afhanklike veranderlikes is soos reeds gestel, werksmotivering en motiveringspotensiaal.

Algemene werkstevredenheid is vir doeleindes van hierdie studie as 'n seleksieveranderlike beskou. Vervolgens sal 'n kort bespreking aan die insameling van die data gewy word.

5.5 INSAMELING VAN DIE DATA

Toegang is tot die werkers, werksaam in drie afdelings van die Pelonomi-hospitaal te Bloemfontein, verkry. Die drie afdelings wat by hierdie navorsingsprojek betrek is, sluit in:

- * administratiewe klerke,
- * sekretaresses, en
- * voorrade beamptes.

Die data is deur middel van drie vraelyste, wat deur die navorser afgeneem is, ingesamel. Elke werker in die drie afdelings het eerstens die 'Personal Need Non-fulfilment Scale' voltooi. Na afloop daarvan is die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys afgeneem en daarna het elkeen die verkorte 'Job Diagnostic Survey' voltooi. Die navorser het aanvanklik deur middel van gereelde besoeke kontak met elke individuele werker opgebou. 'n Vergadering is belê waartydens die navorser die doel van die ondersoek (soos reeds in Hoofstuk 1 (p. 4) bespreek) aan al die werkers in die drie afdelings uiteengesit het. Deelname was vrywillig en anoniem - die gebruik van dieselfde skuilnaam vir elk van die vraelyste het die vertroulike aard van die ondersoek beklemtoon.

5.6 HIPOTESE-FORMULERINGS

In die bespreking van die navorsingsontwerp word daar onderneem om vir doeleindes van hierdie studie vergelykings tussen afhanklike veranderlikes vir onafhanklike groepe te tref. Hiermee word direk na die metingsresultate van die 'Personal Need Non-fulfilment Scale', die nege behoeftes van die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys en die 'motiveringspotensiaal' (MPS) van die verkorte 'Job Diagnostic Survey' verwys.

ondersteunde empiriese data vanuit die literatuur, die formulering van meer spesifieke rigtinggewende hipoteses onmoontlik maak.

Hipoteses : Afhanklike veranderlikes vir onafhanklike groepe

Hipotese 1

Nul-hipotese (H_0): Daar bestaan geen verskil tussen die gemiddeldes van gemotiveerde administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes ten opsigte van die nege vlakke van werksmotivering en motiveringspotensiaal nie.

Alternatiewe-hipotese (H_1): Ten minste een van die populasiegemiddeldes van die gemotiveerde administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes verskil van die ander ten opsigte van die nege vlakke van motivering en motiveringspotensiaal.

Statisties kan dié hipoteses soos volg geformuleer word:

$$H_{01} : \sum \chi^2_j = 0 \text{ en}$$

$$H_{11} : \sum \chi^2_j \neq 0$$

waar $\chi_j^2 = \mu_j - \mu$ en μ_j die gemiddelde tellings ten opsigte van die nege vlakke van motivering en motiveringspotensiaal van die populasie werkers wat potensieel aan een van drie beroepsgroepe kan behoort, is.

Hipotese 2

Nul-hipotese (H_{02}): Daar bestaan geen verskil tussen die populasiegemiddeldes van die ongemotiveerde administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes ten opsigte van die nege vlakke van motivering en motiveringspotensiaal nie.

Alternatiewe

Hipotese (H_{12}): Ten minste een van die populasiegemiddeldes van die administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes verskil van die ander ten opsigte van die nege vlakke van motivering en motiveringspotensiaal.

Statisties kan die hipoteses as volg geformuleer word:

$$H_{02} : \sum Y^2_j = 0 \text{ en}$$

$$H_{12} : \sum Y^2_j \neq 0$$

waar $Y_j = \mu_j - \mu$ en μ_j die gemiddelde tellings ten opsigte van die nege vlakke van motivering en motiveringspotensiaal van die populasie werkers wat potensieel aan een van die drie beroepsgroepe kan behoort.

Bogenoemde hipoteses sal deur middel van die statistiek soos vermeld in Afdeling 5.7 getoets word.

5.7 STATISTIESE MODEL

Soos in die navorsingsontwerp verduidelik word vergelykings van afhanklike veranderlikes vir onafhanklike groepe, vir doeleindes van hierdie studie, onderneem.

In ex post facto-navorsing kan omstandighede nie beheer word soos wat die geval in 'n laboratorium situasie is nie. Slegs die verloop en moontlike gevolge daarvan kan in oënskou geneem word. Die navorser sal dus poog om moontlike faktore wat 'n rol in die ontwikkeling van die verskynsel wat ondersoek word, naamlik motivering, speel, te identifiseer.

Die ex post facto statistiese verwerking van die data sal aan die hand van die volgende statistiese model uitgevoer word.

- * Die frekwensies, gemiddeldes en standaard-afwykings sal vir alle relevante veranderlikes bereken word (vergelyk Bylae G).
- * Die relatiewe tevredenheid met die verskillende dimensies van werksmotivering en motiveringspotensiaal sal dan vir doeleindes van hierdie projek bepaal word. Twee metodes kan gevolg word om die relatiewe tevredenheid te bepaal. Die tellings van die drie beroepsgroepe kan met dié van ander groepe vergelyk word en/of die tellings kan volgens die teoretiese eienskappe van die skale bestudeer word. Laasgenoemde wyse is volgens Glass en Stanley (1970) asook Siegel (1956) nie wenslik nie, aangesien metings in die gedragswetenskappe hoogstens op 'n intervalskaal kan wees en nie 'n vaste nulpunt het nie.

In die lig hiervan sal die inligting oor die tevredenheid van die werkers met 'n vergelykbare groep vergelyk word. Die tellings soos op die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys verkry sal aan die hand van frekwensies en geweegde gemiddeldes met 'n groep waarvan die ouderdom, huwelikstatus en kwalifikasies ongeveer dieselfde is, vergelyk word.

Wat die motiveringspotensiaaltellings vir die take van die opnamegroep betref, sal die tellings met dié van 'n vergelykbare Amerikaanse groep vergelyk word.

* Die steekproefgrootte vir die tevrede/
gemotiveerde groep is gelyk aan 28 (vergelyk tabel 5.1). Op
grond van die grootte van die steekproef sal 'n nie-
parametriese alternatief van die gewone variansieontleding op
die gemiddelde tellings van dié groep uitgevoer word. Die
Kruskal-Wallis toets (Huysamen, 1983) is gekies om die
volgende redes:

- Daar is sprake van onafhanklike steekproewe.
- Daar is meer as twee groepe.
- Metings is op ten minste 'n ordinale
skaal.
- Die steekproewe is klein ($N > 5$).

Die formule waarvolgens hierdie statistiek bereken sal word, is die
volgende:

$$H = \left\{ \frac{12}{N(N+1)} \right\} \left\{ \sum \frac{T_j^2}{n_j} \right\} - 3(N+1)$$

waar N : die grootte van die steekproef is,
 T_j : die som van die rangordes vir die
 ewekansige steekproef vanuit die je
 populasie is, en
 n_j : die grootte van die groepe is.

Die beslissingsreël vir beduidendheid vir hierdie toetsstatistiek is as
volg:

Indien $H > \chi^2_{1-\alpha}$ met $J - 1$ v, verwerp H .

Aangesien die studie situasie-analities van aard is (vergelyk
doelstellings in Hoofstuk 1) en slegs na tendense gesoek word, sal
betekenisvolheid tot op die 10%-peil aanvaar word.

Ten opsigte van die gemiddelde tellings vir die ontevrede/ongemotiveerde groep ($N=67$) sal 'n eenrigting meervoudige variansie-ontleding (eenrigting MANOVA) (Tabachnick en Fidell, 1983) uitgevoer word.

Indien geen verskille ten opsigte van die nege dimensies van motivering en motiveringspotensiaal vir tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde werkers gevind word nie, sal nul-hipotese een (H_{01}) en nul-hipotese twee (H_{02}) van geen verskil tussen alle paarsgewyse of nie-paarsgewyse vergelykings aanvaar moet word. Na aanleiding hiervan sal geen verdere statistiese prosedures op die data van die tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde werkers uitgevoer word nie.

Indien verskille wel vir die tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde werkers aangedui word, sal nul-hipotese een (H_{01}) en nul-hipotese twee (H_{02}) verwerp moet word. Na aanleiding hiervan sal verdere statistiese prosedures op die gemiddelde tellings van die tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde werkers uitgevoer moet word.

Indien beduidende verskille vir die tevrede/gemotiveerde groep verkry word, sal die vergelykingsprosedure van Ryan (Kirk, 1968) op die gemiddelde tellings van dié groep uitgevoer word. Ryan (Kirk, 1968) maak vir sodanige vergelyking tussen die gemiddelde tellings van twee groepe gebruik van die Mann-Whitney toets. Die formule is die volgende:

$$U_A = n_A n_B + \frac{n_B (n_B + 1)}{2} - T_B$$

waar T_B die som van die rangordes van steekproef B is.

Die beslissingsreël vir die beduidendheid van hierdie toetsstatistiek is as volg:

Indien waargenome $U \leq U_{\alpha}$, vir $^n A$ en $^n B$,
verwerp H_0 ,

waar U vir twee onafhanklike steekproewe bereken word (Huysamen, 1983).

Indien beduidende verskille vir die ontevrede/
ongemotiveerde groep aangedui word, sal bepaal word ten opsigte van watter gemiddelde tellings (afhanklike veranderlikes) die onafhanklike veranderlike (beroepsgroep) 'n beduidende effek toon. Om dit te bepaal sal 'n eenveranderlike variansieontleding (ANOVA) uitgevoer word (Tabachnick en Fidell, 1983). Sodoende sal die betekenisvolheid van verskille tussen gemiddelde tellings, soos op die afhanklike veranderlikes (motivering en motiveringspotensiaal) verkry, by twee van die drie beroepsgroepe nagegaan word (Du Toit en Stumpf, 1982). Die steekproef vir die ontevrede/ongemotiveerde voorrade groep ($N = 7$) is nie groot genoeg en daarom sal slegs die administratiewe groep en die sekretaressegroep vir bogenoemde variansie-ontleding verreken word.

Moontlike verskille tussen die ontevrede/ongemotiveerde administratiewe klerke en die sekretaresse sowel as tussen die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke, sekretaresse en voorrade beamptes sal vir die navorser van waarde wees aangesien moontlike sielkundige betrokkenheid by die beroepsgroepe oorweeg word.

- * Alle statistiese verwerkings sal met behulp van die SPSSX-rekenaarprogram van Nie (1983) gedoen word.

5.8 SAMEVATTING

'n Steekproef van honderd opgeleide swart werkers werksaam in die administratiewe-, sekretariële- en voorrade afdelings van 'n staatsgesubsidieerde hospitaal se 'werksmotivering' en 'motiveringspotensiaal' is ten opsigte van tien werksverwante behoeftes met behulp van twee meetinstrumente bepaal. Die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys (werksmotivering) en die verkorte 'Job Diagnostic Survey' (motiveringspotensiaal) is hiervoor gebruik.

In 'n soeke na die bepaling van die motiveringspotensiaal van elke taak en die proefpersone se werksmotivering, asook die moontlike rol wat verskillende behoeftes hierin kan speel is toepaslike hipoteses geformuleer, data ingesamel en die beskikbare inligting, ex post facto, aan 'n statistiese model onderwerp.

Vervolgens sal die resultate aan die hand van die statistiese model wat gebruik is, bespreek en gevolgtrekkings gemaak word.

HOOFSTUK 6

6. RESULTATE EN BESPREKING

6.1 INLEIDING

Die doel van hierdie studie was in hoofsaak om deur middel van 'n opname rakende werksmotivering die wenslikheid van sielkundige betrokkenheid by 'n spesifieke staatsgesubsidieerde instelling te bepaal. Werksmotivering en die behoeftes van die individu is in hoofstuk 2 en hoofstuk 3 volledig bespreek. In hoofstuk 5 is aangedui dat werksmotivering vir doeleindes van hierdie ondersoek nege behoeftes insluit, naamlik:

die werk, vergoeding, bevordering, erkenning, werksomstandighede, werksvoordele, persoonlik, toesighouers en sekuriteit (algemeen).

Die tiende komponent van werksmotivering is motiveringspotensiaal (MPS) en is ook in hoofstuk 5 volledig bespreek.

Die algemene sisteemteorie is in hoofstuk 4 as 'n moontlike oplossing vir die probleem van 'n omvattende motiveringsteorie bespreek.

Algemene werkstevredenheid is as 'n seleksieveranderlike beskou en is bepaal deur die proefpersone se gemiddelde tellings met betrekking tot die 'Personal Need Non-fulfilment Scale' te bereken. Hierdie vraelys verskaf inligting rakende tevredenheid met sosiale, agting, affiliasie en selfaktualiseringsbehoefte, wat weMr in terme van Maslow se teorie, die individu se gemotiveerdheid of ongemotiveerdheid ten opsigte van sy taak aandui.

Die afhanklike veranderlike werksmotivering is met behulp van die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys, in terme van tevredenheid met nege werksverwante behoeftes, gemeet. Motiveringspotensiaal (MPS) as tweede afhanklike veranderlike is met behulp van die verkorte 'Job Diagnostic Survey' bepaal. Daarna is die hipoteses soos weergegee in hoofstuk 5 geformuleer en getoets.

Alvorens die resultate wat verkry is, bespreek word, is dit belangrik om die onderlinge verband tussen die verskillende dimensies van werksmotivering en motiveringspotensiaal (MPS) eers nader toe te lig.

6.2 ONDERLINGE VERBAND TUSSEN WERKSMOTIVERING EN MOTIVERINGSPOTENSIAAL (MPS)

Alvorens die relatiewe tevredenheid ten opsigte van werksmotivering en motiveringspotensiaal van die administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes bespreek word, is dit wenslik om vas te stel of die twee afhanklike veranderlikes, naamlik motiveringspotensiaal en werksmotivering as enkele veranderlikes of as komplekse veranderlikes (vergelyk paragraaf 5.3), in hierdie ondersoek beskou moet word.

Eerstens: Werksmotivering

Die onderlinge verband tussen die nege behoeftes wat met die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys (De Beer, 1987) gemeet is, kan teoreties aan die hand van Herzberg se Motiverings-higiëne teorie omskryf word. Dié meetinstrument van De Beer (1987) is saamgestel deur al die ekstrinsieke en intrinsieke faktore wat in Herzberg se motiveringsteorie voorkom (vergelyk Hoofstuk 2) in vrae om te skakel. Na afloop daarvan is die vrae deur De Beer (1987) in nege kategorieë gegroepeer, naamlik :die werk, vergoeding, bevordering, erkenning, werksomstandighede, werksvoordele, toesighouers en algemeen (sekuriteit).

Al die higiënefaktore en motiveerders van Herzberg se motiveringsteorie is dus in hierdie vraelys ingesluit. Hier is dus sprake van 'n verskeidenheid binne die eenheid. In so 'n geval meen Smith, Kendall en Hulin (Esterhuyse, 1983):

"It is expected, that the satisfactions with various aspects, although discriminantly different, are in fact correlated." (p. 53).

Daar kan dus aanvaar word dat daar 'n interafhanklikheid tussen die kategorieë van die veranderlike 'werksmotivering' bestaan.

Tweedens: Motiveringspotensiaal

Die motiveringspotensiaal (MPS) van 'n taak word bereken op grond van tellings ten opsigte van die sewe werkseienskappe wat met behulp van die verkorte 'Job Diagnostic Survey' gemeet is (Hackman en Oldham, 1980). Hier is dus ook sprake van 'n verskeidenheid binne die eenheid, aangesien tevredenheid/ontevredenheid met die verskillende werkseienskappe van 'n spesifieke taak bepaal kan word asook die relatiewe motiveringspotensiaal (MPS) van so 'n taak.

Die teorieë van Maslow, Atkinson, McClelland en Herzberg (Hoofstuk 2) dui onder andere daarop dat die ervaring van tevredenheid met werksverwante behoeftes 'n positiewe effek op die ontwikkeling van onder andere werksmotivering kan hê. Hackman (Hackman en Oldham, 1980) is verder van mening dat die 'motiveringspotensiaal' (MPS) van 'n spesifieke taak 'n belangrike rol in die ontwikkeling van die individu se werksmotivering kan speel.

In die lig van die voorafgaande bespreking word die betrokke afhanklike veranderlikes dus as komplekse veranderlikes beskou en as sulks hanteer.

Vervolgens sal die administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes se relatiewe tevredenheid ten opsigte van die onderstaande dimensies van werksmotivering soos verteenwoordig deur die onderstaande vlakke van die afhanklike veranderlikes, bespreek word:

1. werksinhoud,
2. vergoeding,
3. bevordering,
4. erkenning,
5. werksomstandighede,
6. voordele,

7. persoonlik,
8. toesighouer,
9. algemeen (sekuriteit), en
10. motiveringspotensiaal (MPS).

(Die gemiddeldes, frekwensies en standaardafwykings vir tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde groepe ten opsigte van bogenoemde veranderlikes word in Bylae G weergegee.)

6.3 RELATIEWE TEVREDENHEID MET VERSKILLENDE DIMENSIES VAN WERKSMOTIVERING EN MOTIVERINGSPOTENSIAAL

Vir doeleindes van hierdie ondersoek sou 'n teoretiese gemiddelde vir al die betrokke skale bepaal kon word. Indien in ag geneem word dat die gemiddelde tevredenheidspeil van die universum werkers vir die verskillende skale vanweë die relatiewe nulpunte nie noodwendig dieselfde is nie, is dit volgens Smith, Kendall en Hulin (1969) wenslik om die inligting van hierdie ondersoek eerder met dié van 'n vergelykbare groep te vergelyk.

Gedurende 1987 het De Beer (1987) 'n ondersoek na die rol van arbeidsomset in die bedryf, met spesifieke verwysing na werkstevredenheid en -motivering, gedoen. Die ondersoek is onder die werkerskorps van 'n instelling⁺ in die openbare sektor gedoen. Die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys van De Beer (1987) is ook in hierdie ondersoek as die primêre meetinstrument gebruik. Verskeie subgroepe se frekwensies en geweegde gemiddeldes ten opsigte van die nege dimensies van werksmotivering is bepaal. Besonderhede van een van die groepe waarvan die ouderdom, huwelikstatus en kwalifikasies ongeveer met dié van die administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beampies van

⁺ Weens die vertroulikheid van die ondersoek, kan geen verdere besonderhede verstrek word nie.

hierdie studie ooreenstem, word vir vergelykingsdoeleindes gebruik en in tabel 6.1 naas die gegewens van die opnamegroep weergegee.

Gemiddeldes groter as twee (2.0) word met 'n * aangedui en impliseer dat die werkers nie tevrede met daardie aspek van die betrokke dimensie is nie.

Tabel 6.1: FREKWENSIES EN GEWEEGDE GEMIDDELDDES (GG) VAN DIE NEGE DIMENSIES VAN DIE 'WERKSTEVREDENHEID EN -MOTIVERING' VRAELYS VIR DIE OPNAMEGROEP (N=100) EN VERGELYKBARE GROEP (N=51)

Dimensies	Item no	Opnamegroep					Vergelykbare groep								
		Frekwensie			GG+	BA+	Frekwensie			GG+	BA+				
		1	2	3			1	2	3						
		W	NS	O			W	NS	O						
1. Werksinhoud	1	92	6	2	1,1						44	4	3	1,2	
	2	86	2	12	1,3						41	1	9	1,4	
	3	29	13	58	2,4	*					9	9	22	2,5	*
	4	61	22	17	1,6						36	3	10	1,5	
	5	40	29	31	2,0						19	13	17	1,6	
	6	78	7	15	1,4						29	4	16	1,7	
	7	37	21	42	2,2	*					22	15	14	1,8	
	8	89	8	3	1,1						41	7	3	1,3	
	9	71	24	5	1,3						40	8	3	1,3	
	10	28	30	42	2,2	*					16	11	24	2,2	*
	11	54	27	20	1,7						31	4	16	1,1	
	12	29	45	26	2,1	*					17	18	16	2,0	*
	13	37	57	6	1,7						26	18	7	1,6	
	14	19	22	59	2,5	*					4	5	42	2,8	*
	15	72	21	7	1,4						36	10	5	1,4	
	16	85	11	4	1,2						40	5	6	1,3	
	17	58	31	11	1,5						10	15	28	2,4	*

2.Vergoe- ding	1	18	24	48	2,4	*	9	10	33	2,5	*
	2	15	40	45	2,4	*	3	14	34	2,6	*
	3	5	40	55	2,6	*	4	8	39	2,7	*
	4	24	47	29	2,2	*	3	26	22	2,4	*
3.Bevor- dering	1	8	53	39	2,4	*	2	35	14	2,2	*
	2	6	39	55	2,6	*	3	16	32	2,6	*
	3	11	46	43	2,4	*	17	15	18	2,0	*
4.Erken- ning	1	21	28	51	2,4	*	5	15	31	2,5	*
	2	27	19	54	2,4	*	9	15	27	2,4	*
	3	11	38	51	2,5	*	1	15	35	2,7	*
	4	27	23	50	2,3	*	6	10	45	2,8	*
5.Werks- omstan- dighede	1	75	17	8	1,4		27	8	16	1,8	
	2	41	24	35	2,1	*	20	9	22	2,0	*
	3	40	25	35	2,1	*	23	16	12	1,8	
6.Voor- dele	1	39	53	8	1,8		39	8	4	1,3	
	2	26	37	37	2,2	*	27	18	6	1,6	
	3	42	19	29	2,1	*	15	17	19	2,0	*
7.Persoon- lik	1	34	30	36	2,1	*	15	12	24	2,2	*
	2	28	11	61	2,4	*	16	8	27	2,2	*
8.Toesig- houer	1	31	42	27	2,1	*	18	18	15	1,9	
	2	46	39	15	1,8		17	20	14	1,7	
	3	24	45	31	2,2	*	23	15	13	1,8	
9.Algemeen (Sekuri- teit)	1	35	20	45	2,2	*	38	3	10	2,5	*
	2	29	4	67	2,5	*	23	6	22	2,0	*
	3	13	14	73	2,7	*	22	10	22	2,1	*
Gemiddeld		Gemiddeld : 2,2					Gemiddeld : 2,0				
N		100					51				

+ GG : Geweegde gemiddelde
+ DA : Beduidendheidsaspek

Volgens tabel 6.1 verskil die gemiddeldes (GG) van vyf dimensies - vergoeding, bevordering, erkenning, persoonlik en algemeen (sekuriteit) -vir beide groepe aansienlik van die gemiddeldes van die ander vier dimensies. Soos reeds vermeld bestaan daar probleme om die tellings volgens die skale se teoretiese eienskappe te interpreteer. Sommige van die verskille is egter so groot dat redelikerwys aanvaar kan word dat tevredenheid ten opsigte van die bovermelde vyf dimensies heelwat minder as dié van die ander vier dimensies werksinhoud, werksomstandighede, voordele en toesighouer, is.

Die tellings van die **opnamegroep** toon aan dat die werkers se grootste tevredenheid ten opsigte van die **werksinhoud** van hul werk voorkom. Hierteenoor het die vergelykbare groep aangedui dat hulle ten opsigte van die dimensie **voordele** die meeste tevrede is (vergelyk tabel 6.1). Die dimensie **werksomstandighede** dui vir albei groepe op dieselfde mate van tevredenheid.

Bevordering, vergoeding, erkenning en algemeen (sekuriteit) is uitgelig as die dimensies waarmee die administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes, relatief tot die ander vyf dimensies die minste tevrede is en wat dus die grootste mate van ongemotiveerdheid in die hand werk.

Die vergelykbare groep is uit een-en-vyftig klerke en tiksters saamgestel. Om betekenisvolle verskille tussen die tellings van die opnamegroep (N=100) en vergelykbare groep (N=51) te bereken, is weens die beperkte getal proefpersone van die vergelykbaregroep (N=51) nie wenslik nie.

In die lig hiervan word met die voorafgaande bespreking oor die relatiewe tevredenheid ten opsigte van die dimensies van werksmotivering volstaan.

Wat die motiveringspotensiaaltellings vir die take van die opnamegroep betref, kan die tellings van die opnamegroep met dié

van 'n vergelykbare Amerikaanse groep (Bylae F), vergelyk word. Besonderhede van 'n subgroep waarvan werksinhoud, geslag en kwalifikasie ongeveer met dié van die opnamegroep ooreenstem word vir vergelykingsdoeleindes gebruik en in tabel 6.2 naas die gegewens van die opnamegroep weergegee.

Tabel 6.2: VERGELYKING VAN GEMIDDELDE TELLINGS VIR DIE MOTIVERINGSPOTENSIAAL VAN DIE OPNAMEGROEP EN VERGELYKBARE GROEP

Inhoudsaspekte	Opnamegroep		Vergelykbare groep	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
MPS	87,42	55,63	106	59
N	100		*	

* Steekproefgroottes vir die subgroepe word nie in die handleiding van die toets verskaf nie.

Volgens tabel 6.2 verskil die gemiddelde motiveringspotensiaaltellings vir die opnamegroep en die vergelykbare groep.

Volgens Hackman en Oldham (1980) dui lae tellings wat op die individuele skale verkry is daarop dat 'n werker minder tevrede met sy taak is en hoë tellings dat hy meer tevrede met sy taak is. Die MPS-telling is 'n samegestelde waarde (vergelyk Bylae E) soos verkry vanaf laasgenoemde individuele skale. 'n Hoë MPS-telling kan dus daarop dui dat die taak vir die individu/groep baie motivering inhou, terwyl 'n lae MPS-telling vir die individu/groep min motivering inhou.

In aansluiting hierby meen Hackman en Oldham (1980): "If the target job's scores are less than one standard deviation away from the normative mean, this suggests that there is an insignificant difference between the two scores. If the target score is (plus or minus) two or more standard deviations from the focal norm, it suggests that the target job is quite discrepant from the normative base." (p. 316).

6.4 DIE INVLOED VAN DIE ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE (BEROEPSGROEP) OP DIE VERSKILLENDE DIMENSIES VAN MOTIVERING

6.4.1 INVLOED VAN DIE ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE

Ten einde die invloed van die onafhanklike veranderlike 'beroepsgroep' op die afhanklike veranderlikes 'werksmotivering' en 'motiveringspotensiaal' te bepaal, is die data van die tevrede/gemotiveerde groep en die ontevrede/ongemotiveerde groep afsonderlik bestudeer.

Soos reeds in Hoofstuk 5 vermeld is die tellings op die 'Personal Need Non-fulfilment Scale' as seleksieveranderlike, om elke beroepsgroep in 'n tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde groep te kan verdeel, gebruik. Die rasionaal hiervoor is in afdeling 5.3 bespreek.

In die lig hiervan is die invloed van beroepsgroep vir tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde groepe op die afhanklike veranderlikes 'werksmotivering' en 'motiveringspotensiaal' bestudeer.

6.4.1.1 Resultate ten opsigte van die tevrede/gemotiveerde werkers in die drie beroepsgroepe

Die aard van moontlike verskille tussen die werksverwante behoeftes vir tevrede/gemotiveerde werkers is, soos reeds in Hoofstuk 5 bespreek, met behulp van 'n nie-parametriese tegniek naamlik die Kruskal-Wallis toets (Huysamen, 1983) bepaal.

Die resultate word in tabel 6.3 aangetoon.

Tabel 6.3: RESULTATE VAN KRUSKAL-WALLIS TOETS VIR VERGELYKING VAN TEVREDE/GEMOTIVEERDE ADMINISTRATIEWE KLERKE, SEKRETARESSSES EN VOORRADE BEAMPTES TEN OPSIGTE VAN DIE VLAKKE VAN DIE AFHANKLIKE VERANDERLIKES

Veranderlike	X			N			H	Vryheidsgrade
	A+	B+	C+	A+	B+	C+		
Die werk	26,34	25,8	28	9	10	9	1,70	2
Vergoeding	9	9	9,10	9	10	9	2,27	2
Bevordering	6,23	8,30	7,45	9	10	9	10,03***	2
Erkenning	8,45	7,20	9,11	9	10	9	5,61*	2
Werksomstandighede	4,56	5,50	5,89	9	10	9	3,33	2
Werksvoordele	5,78	6,20	6,45	9	10	9	1,12**	2
Persoonlik	3,12	4,20	5,00	9	10	9	7,99**	2
Toesighouers	6,56	6,60	8,45	9	10	9	6,86**	2
Sekuriteit	7,34	8,20	7,12	9	10	9	2,19	2
Motiveringspotensiaal	99,82	78,37	58,77	9	10	9	0,96	2

+ : A = Administratiewe klerke
 + : B = Sekretaresses
 + : C = Voorrade beamptes

* : p < 0,10
 ** : p < 0,05
 *** : p < 0,01

Uit tabel 6.3 is dit duidelik dat beroepsgroep wel enkele betekenisvolle verskille op die 10%, 5% en 1% -peil vir die tevrede/gemotiveerde groepe verklaar.

Die tevrede/gemotiveerde groepe toon betekenisvolle verskille ten opsigte van die volgende behoeftes: Bevordering (10%-peil), Erkenning (10%-peil), Persoonlik (5%-peil) en Toesighouers (5%-peil). Hieruit blyk dus dat die onafhanklike veranderlike (beroepsgroep) wel 'n beduidende rol ten opsigte van die afhanklike veranderlike werksmotivering speel.

Dié resultate impliseer dat nul-hipotese een (H_0) van geen verskil tussen alle paarsgewyse of nie-paarsgewyse vergelykings vir tevrede/gemotiveerde werkers verwerp moet word. Daar is dus minstens een vergelyking wat beduidend van nul verskil. Daarom was dit belangrik om die mate waartoe beroepsgroep die afhanklike veranderlike werksmotivering (in terme van bevordering, erkenning, persoonlik en toesighouers) beïnvloed, te ondersoek. Dié inligting is met behulp van 'n vergelykingsprosedure naamlik Ryan se prosedure soos deur Kirk (1968) uiteengesit, ontleed. Die resultate van die vergelykingsprosedure ten opsigte van die drie tevrede/gemotiveerde beroepsgroepe word vir die vier afhanklike veranderlikes afsonderlik bespreek.

(a) Bevordering

Die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes se gemiddelde tellings ten opsigte van hierdie behoefte is vergelyk en die resultate word in tabel 6.4 aangedui.

Tabel 6.4:

RESULTATE TEN OPSIGTE VAN RYAN SE
VERGELYKINGSPROSEDURE VIR BEVORDERING

GROEPE	N	\bar{X}	U-WAARDE	KRITIEKE WAARDE
2.Sekretaresses	10	8,30	9*	24
3.Voorrade beamptes	9	7,45		
1.Administra- tiewe klerke	9	6,23	8,5*	24
2.Sekretaresses	10	8,30		
1.Administra- tiewe klerke	9	6,23	20*	21
3.Voorrade beamptes	9	7,45		

* : $p < 0,05$

Uit hierdie analise blyk dat die tevrede/gemotiveerde sekretaresses beduidend meer tevrede ten opsigte van 'bevordering' is as die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke en voorrade beamptes. Die tevrede/gemotiveerde voorrade beamptes se tevredenheid met bevordering is ook beduidend meer as dié van die administratiewe klerke.

(b) Erkenning

Die tevrede/gemotiveerde werkers in die verskillende beroepsgroepe se gemiddelde tellings vir hierdie behoefte is vergelyk en die resultate word in tabel 6.5 aangedui.

Tabel 6.5:

RESULTATE TEN OPSIGTE VAN RYAN SE
VERGELYKINGSPROSEDURE VIR ERKENNING

GROEPE	N	\bar{X}	U-WAARDE	KRITIEKE WAARDE
1.Administra- tiewe klerke	9	7,20	20,5*	24
2.Sekretaresses	10	8,45		
2.Sekretaresses	10	8,45	22,5*	24
3.Voorrade beamptes	9	6,11		
1.Administra- tiewe klerke	9	7,20	23,5	21
3.Voorrade beamptes	9	6,11		

* : $p < 0,05$

In die lig van die voorafgaande blyk dat die tevrede/gemotiveerde sekretaresses se tevredenheid met 'erkenning' beduidend meer is as dié van die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke en voorrade beamptes. Die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke blyk nie beduidend meer tevrede te wees met erkenning as die tevrede/gemotiveerde voorrade beamptes nie.

(c) Persoonlik

Die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes se gemiddelde tellings ten opsigte van hierdie behoefte is vergelyk en die resultate word in tabel 6.6 aangedui.

Tabel 6.6:

RESULTATE TEN OPSIGTE VAN RYAN SE
VERGELYKINGSPROSEDURE VIR PERSOONLIK

GROEPE	N	\bar{X}	U-WAARDE	KRITIEKE WAARDE
1.Administra- tiewe klerke	9	3,12	11*	21
3.Voorrade beamptes	9	5,00		
1.Administra- tiewe klerke	9	3,12	28	24
2.Sekretaresses	10	4,20		
2.Sekretaresses	10	4,20	23,5*	24
3.Voorrade beamptes	9	5,00		

* : $p < 0,05$

Uit hierdie analise blyk dat die tevrede/gemotiveerde voorrade beamptes beduidend meer tevrede met 'persoonlik', as beide die administratiewe klerke en die sekretaresses is. Die tevrede/gemotiveerde sekretaresses is egter nie beduidend meer tevrede met 'persoonlik' as die die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke nie.

(d) Toesighouers

Die tevrede/gemotiveerde werkers in die verskillende beroepsgroepe se gemiddelde tellings vir hierdie behoefte is vergelyk en die resultate word in tabel 6.7 aangedui.

Tabel 6.7:

RESULTATE TEN OPSIGTE VAN RYAN SE
VERGELYKINGSPROSEDURE VIR TOESIGHOUERS

GROEPE	N	\bar{X}	U-WAARDE	KRITIEKE WAARDE
2.Sekretaresses	10	6,60	12*	24
3.Voorrade beampes	9	8,45		
3.Voorrade beampes	9	8,45	21,5	21
1.Administra- tiewe klerke	9	6,56		
1.Administra- tiewe klerke	9	6,56	43	24
2.Sekretaresses	10	6,60		

* : $p < 0,05$

In die lig van die voorafgaande blyk dat die tevrede/gemotiveerde voorrade beampes beduidend meer tevrede met 'toesighouers' is as die tevrede/gemotiveerde sekretaresses.

Opsommend kan dit dus gestel word dat die beroepsgroep wat beduidend meer tevredenheid met 'bevordering' en 'erkenning' ervaar die tevrede/gemotiveerde sekretaresses is.

Die beroepsgroep wat beduidend meer tevredenheid met 'persoonlik' ervaar is die tevrede/gemotiveerde voorrade beampes. Die beroepsgroep wat ten opsigte van 'toesighouers' beduidend meer tevredenheid ervaar is ook die tevrede/gemotiveerde voorrade beampes.

In geheel gesien is die tevrede/gemotiveerde sekretaresse en die tevrede/gemotiveerde voorrade beamptes dus meer tevrede met enersyds bevordering en erkenning en andersyds persoonlik en toesighouers as die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke.

6.4.1.2 Resultate ten opsigte van die ontevrede/ ongemotiveerde werkers in die drie beroepsgroepe

Soos reeds in Hoofstuk 5 bespreek is 'n eenrigting meervoudige variansie-ontleding (MANOVA) (Tabachnick en Fidell, 1983) op die gemiddelde tellings van elke ontevrede/ongemotiveerde beroepsgroep uitgevoer. Aangesien die steekproefgrootte van die ontevrede/ongemotiveerde voorrade beamptes so klein is ($N = 7$), is die data van die beroepsgroep nie vir verdere statistiese verwerkings oorweeg nie. Die eenrigting meervoudige variansie-ontleding is slegs op die gemiddelde tellings van die administratiewe klerke en sekretaresse uitgevoer.

Die resultate word in tabel 6.8 aangetoon.

Tabel 6.8: DIE MANOVA F-WAARDE VIR DIE TOETSING VAN HOOFEFFEKTE VIR DIE ONTEVREDE/ONGEMOTIVEERDE ADMINISTRATIEWE KLERKE EN SEKRETARESSSES

BRON	AANTAL SUBPOPULASIES	F-WAARDE+	GRADE VAN VRYHEID	P
Beroep	2	1,63	10 ; 49	0,127

+ F-benadering tot die Hotelling-toetsgrootheid

Uit tabel 6.8 is dit duidelik dat beroepsgroep vir ontevrede/ongemotiveerde werkers geen beduidende verskille ten opsigte van die werksverwante behoeftes op minstens die 10%-peil verklaar nie.

Dié resulate impliseer dat nul-hipotese twee (H_{02}), dat alle vergelykings vir ontevrede/ongemotiveerde werkers gelyk aan nul is, aanvaar moet word.

6.4.2 SAMEVATTING

Die administratiewe klerke, sekretaresse en voorrade beamptes se tevredenheid is vir elk van die werksverwante behoeftes afsonderlik bestudeer.

Daar is bevind dat die algemene vlak van werksmotivering van hierdie groepe ongeveer dieselfde is as dié van die vergelykbare groep (tabel 6.1) wat in beide gevalle dui op 'n groot mate van ontevredenheid.

Beroepsgroep is as onafhanklike veranderlike gebruik om die moontlike invloed daarvan op die houding van die opnamegroep ten opsigte van die werksverwante behoeftes te bestudeer. Die effek van beroepsgroep op dié dimensies is vir beide tevrede/gemotiveerde en ontevrede/ongemotiveerde groepe ondersoek (vergelyk tabel 6.3 en tabel 6.8).

Die effek van die onafhanklike veranderlike was vir die tevrede/gemotiveerde groep ten opsigte van vier behoeftes, bevordering, erkenning, persoonlik en toesighouers, betekenisvol (vergelyk tabel 6.3). Die aard van die invloed van die onafhanklike veranderlike (beroepsgroep) op dié vier afhanklike veranderlikes is daarna met behulp van die vergelykingsprosedure van Ryan (Kirk, 1968) verder ontleed.

In die lig hiervan is die drie tevrede/gemotiveerde beroepsgroepe se relatiewe tevredenheid met hierdie werksverwante behoeftes bespreek.

Die sekretaresses is as die beroepsgroep uitgeken wat beduidend meer met die twee geïdentifiseerde behoeftes bevordering en erkenning as die administratiewe klerke en voorrade beamptes tevrede is. Die voorrade beamptes is as die beroepsgroep uitgeken wat beduidend meer met die twee geïdentifiseerde behoeftes persoonlik en toesighouers tevrede is. Die ontevrede/ongemotiveerde groepe (administratiewe klerke en sekretaresses) het geen verskille wat beduidend is getoon nie.

6.5 BESPREKING EN INTERPRETASIE VAN DIE RESULTATE

Die effek van die onafhanklike veranderlike (beroepsgroep) op werksmotiverings- en motiveringspotensiaaltellings is met behulp van die volgende statistiese prosedures bepaal:

- Ten opsigte van die tevrede/gemotiveerde werkers is 'n nie-parametriese alternatief van die gewone variansieontleding, die Kruskal-Wallis toets gebruik (Huysamen, 1983).
- Ten opsigte van die ontevrede/ongemotiveerde werkers is 'n eenrigting meervouding variansieontleding (MANOVA) uitgevoer (Tabachnick en Fidell, 1983).

Geen beduidende verskille is ten opsigte van die tellings vir ontevrede/ongemotiveerde werkers gevind nie, terwyl betekenisvolle verskille ten opsigte van die tellings vir tevrede/gemotiveerde werkers verkry is. Ten opsigte van vier dimensies, bevordering, erkenning, persoonlik en toesighouers is betekenisvolle verskille (op die 10%-, 5%- en 1%-peil) aangetoon. In die lig hiervan was dit nodig om te bepaal tot watter mate beroepsgroep dié vier afhanklike veranderlikes beïnvloed.

Met behulp van Ryan se vergelykingsprosedure (Kirk, 1968) is daar bepaal in hoe 'n mate die drie tevrede/gemotiveerde beroepsgroepe die vier afhanklike veranderlikes, bevordering, erkenning, persoonlik en toesighouers, beïnvloed.

Op grond van laasgenoemde kan daar oorgegaan word na die bespreking van die resultate vir tevrede/gemotiveerde werkers betreffende die ter sake afhanklike veranderlikes.

(a) Bevordering

Uit die resultate blyk dat die tevrede/gemotiveerde werkers betekenisvolle verskille ten opsigte van bevordering toon. Dit geld vir administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes.

Verder blyk dit dat die tevrede/gemotiveerde sekretaresses beduidend meer tevrede met bevordering is as die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke en sekretaresses.

Die feit dat dié sekretaresses, administratiewe klerke en voorrade beamptes verskille in terme van tevredenheid met bevordering toon, dui moontlik daarop dat die drie beroepsgroepe in terme van hul verwagtings rakende bevordering verskil. Die moontlikheid is ook nie uitgesluit dat bevordering in elk van die drie beroepsgroepe anders hanteer word nie.

In geheel gesien blyk dit egter dat tevrede/gemotiveerde werkers in al drie beroepsgroepe met hul bevordering tevrede is.

(b) Erkenning

Uit die resultate blyk dat tevrede/gemotiveerde sekretaresses beduidend meer tevrede is met die mate van erkenning wat hulle geniet, as wat die geval met die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke en voorrade beamptes is.

Indien in ag geneem word dat sekretaresses 'n belangrike rol in terme van die uitvoering van konkrete take soos die tik van bedankingsbriewe, uitnodigings, agendas en belangrike verslae, vervul, bestaan die moontlikheid dat aan diesulke werkers meer erkenning, as aan voorrade beamptes en administratiewe klerke, gegee word vir dienste gelewer.

Die resultate toon ook dat die tevrede/gemotiveerde voorrade beamptes nie beduidend meer tevrede met die erkenning wat hulle in die werksituasie geniet is as die administratiewe klerke nie.

In geheel gesien blyk dit egter dat tevrede/gemotiveerde werkers in al drie die beroepsgroepe met erkenning tevrede is.

(c) Persoonlik

Die resultate toon aan dat die tevrede/gemotiveerde voorrade beamptes beduidend meer tevrede met die persoonlike-behoefte is as die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke en sekretaresses. Die tevrede/gemotiveerde sekretaresses is egter nie beduidend meer tevrede met hierdie behoefte as die tevrede/gemotiveerde administratiewe klerke nie.

Die feit dat die sekretaresses nie beduidend meer tevrede is as die administratiewe klerke nie, kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die fisiese werksomstandighede en die aard van die werk vir hierdie twee beroepsgroepe feitlik dieselfde is. Daar moet ook in ag geneem word dat die sekretaresses en administratiewe klerke meer dames insluit as wat die geval met die voorrade beamptes is. Die moontlike invloed van geslag sou dus in 'n opvolgstudie ondersoek kan word.

(d) Toesighouers

Uit die resultate blyk dat die tevrede/gemotiveerde voorrade beamptes beduidend meer tevrede ten opsigte van hul toesighouers is as die tevrede/gemotiveerde sekretaresses.

Die goeie samewerking vanaf die toesighouers in die voorrade afdelings tydens die afneem van die vraelyste is moontlik 'n aanduiding dat dié toesighouers meer tegemoetkomend teenoor hul werkers is. Indien in ag geneem word dat probleme met die toesighouers ten opsigte van die afneem van die vraelyste in die administratiewe afdelings ondervind is, is die moontlikheid van 'n

meer rigiede bestuurstyl in die administratiewe afdelings nie uitgesluit nie. Laasgenoemde kan 'n rol ten opsigte van administratiewe klerke se tevredenheid met hul toesighouers speel.

In geheel gesien blyk dit egter dat tevrede/gemotiveerde werkers in al drie beroepsgroepe met hul toesighouers tevrede is.

6.6 SAMEVATTING

Die resultate ten opsigte van die effek van beroepsgroep op die werksverwante behoeftes en derhalwe motivering het nie vir al die behoeftes betekenisvolle verskille aangetoon nie. Die resultate wat ten opsigte van bevordering, erkenning, persoonlik en toesighouers verkry is kan in terme van die beginsels van die algemene sisteemteorie en kubernetika as volg verklaar word:

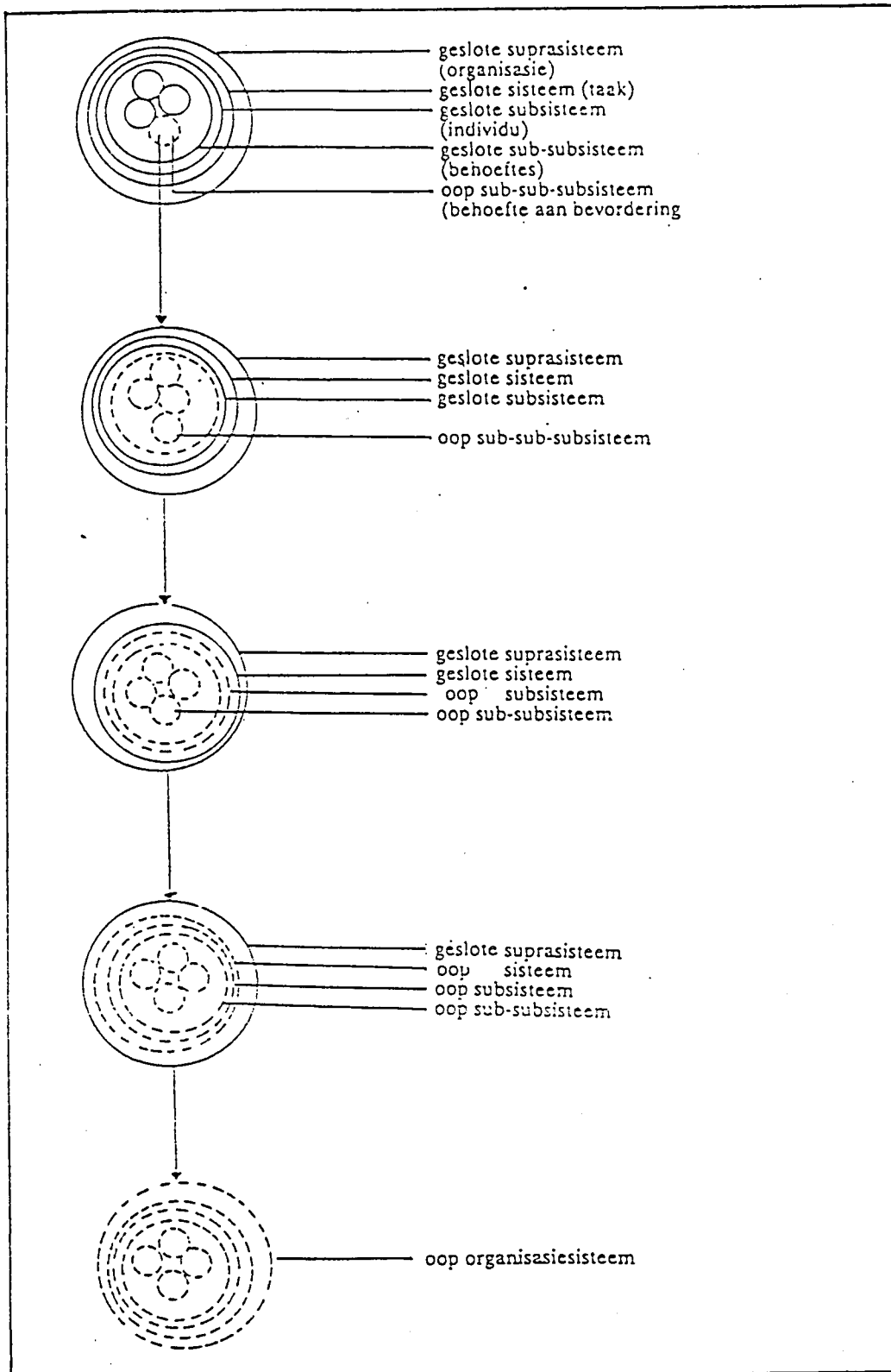
Tevredenheid al dan nie met enige van die werksverwante behoeftes en die moontlike motivering ten opsigte van 'n taak, betrek die individu (subsisteem), die taak (sisteem) en die organisasie (suprasisteem).

Indien 'n tevrede/gemotiveerde voorrade beampte (subsisteem) byvoorbeeld met sy bevordering (deel van die behoefte sub-subsisteem) tevrede is, kan sy motivering om sy taak doelgerig uit te voer positief beïnvloed word weens energievloei en inligtinguitruiling met ander sisteme. Hierdie proses kan uitkring en moontlik ander voorrade beamptes en die voorrade beampte taak positief beïnvloed. Sodoende kan die groei en ontwikkeling van die organisasie (suprasisteem) toeneem as gevolg van onder andere uitgebreide deelname. Die interaksieproses tussen die verskillende sisteme wat betrokke is kan sodoende toenemend vloeibaar word om uiteindelik 'n toestand van negentropie te bewerkstellig.

Indien 'n ontevrede/ongemotiveerde voorrade beampte (subsisteem) byvoorbeeld met sy werksvoordele (deel van die behoefte sub-subsisteem) ontevrede is, kan sy motivering om 'n taak doelgerig uit te

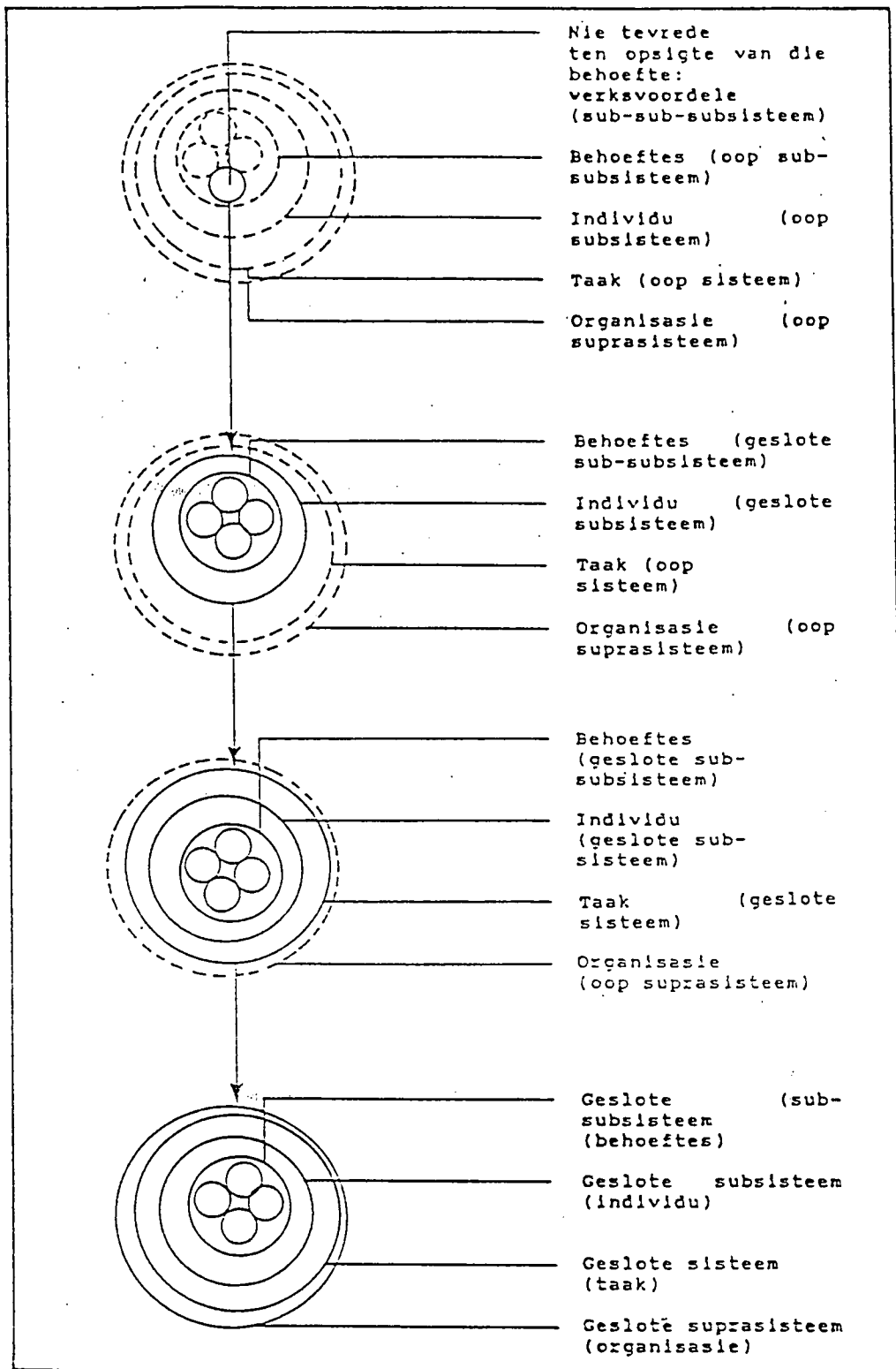
voer negatief beïnvloed word (weens beperkte energievloei en inligtinguitruiling met ander sisteme). Hierdie proses kan uitkring en moontlik ander voorrade beïnvloed en die voorrade beïnvloede taak negatief beïnvloed. Sodoende word die groei en ontwikkeling van die organisasie (suprasisteme) toenemend beperk as gevolg van onder andere beperkte deelname. Die interaksieproses tussen die verskillende sisteme wat betrokke is kan sodoende toenemend staties word om 'n toestand van entropie te bewerkstellig.

Hierdie twee prosesse word skematies in figuur 21 en figuur 22 as volg voorgestel:



Figuur 21:

'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE MOONTLIKE EFFEK VAN 'N POSITIEWE HOUDING TEN OPSIGTE VAN 'N WERKSVERWANTE BEHOEFTE



Figuur 22:

'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE MOONTLIKE EFFEK VAN 'N NEGATIEWE HOUDING TEN OPSIGTE VAN 'N WERKSVERWANTE BEHOEFTE

Hieruit blyk dat die interaksieproses tussen die verskillende sisteme in figuur 21 toenemend van 'n geslote na 'n oop sisteem ontwikkel het om uiteindelik 'n toestand van energie- en/of inligtinguitruiling te bewerkstellig, 'n sogenaamde toestand van negentropie. Die sisteme in figuur 22 dui op die ontwikkeling van 'n oop sisteem na 'n geslote sisteem om uiteindelik 'n toestand van geen energie- en/of inligtinguitruiling te bewerkstellig, 'n sogenaamde toestand van entropie.

Miller (1972) meen dat die verskaffing van inligting 'n proses van entropie kan teenwerk. Sodoende kan moontlike disorganisasie of disintegrasie binne die organisasie herstel word wat in die volgende hoofstuk bespreek sal word.

Opsommend blyk dit dus dat die moontlikheid dat 'n positiewe houding ten opsigte van enige sub-sub-subsisteem hiërargies gesproke 'n proses van negentropie op alle vlakke kan bewerkstellig nie uitgesluit is nie.

Vervolgens word 'n samevatting van dié ondersoek gegee en aanbevelings rakende sielkundige betrokkenheid gemaak.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING EN AANBEVELING

Die doel van hierdie studie is om deur middel van 'n opname rakende werksmotivering die wenslikheid van sielkundige betrokkenheid by 'n spesifieke staatsgesubsidieerde instelling te bepaal.

Na aanleiding hiervan is daar gepoog om werksmotivering in terme van verskillende behoeftes en die algemene sisteemteorie te omskryf. Daarna is in 'n opname rakende die tevredenheid van die opnamegroep ten opsigte van die werksverwante behoeftes gedoen. Sodoende kon die behoeftes ten opsigte waarvan die werkers tevrede of nie tevrede is nie geïdentifiseer en aanbevelings ten opsigte van aanpassings of veranderings binne die Pelonomi-hospitaal gemaak word.

In die lig hiervan is gepoog om vas te stel of beroepsgroep enige modererende effek op die werksmotivering (tevredenheid/ontevredenheid met die werksverwante behoeftes) van die werkers het. Die werksmotivering van drie groepe werkers is aan die hand van die volgende konsepte bestudeer:

- a. Die motiveringsteorieë van Maslow, Atkinson, Muchinsky, McClelland, Vroom, McGregor, Herzberg en Hackman.
- b. Die behoeftes van die werkende individu.
- c. Die algemene sisteemteorie as teoretiese verklaringsmodel.

Die algemene werkstevredenheid van 100 administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes is met die 'Personal Need Non-fulfilment Scale' (Cook en Wall, 1984) gemeet. Op grond van Maslow se motiveringsteorie het Cook en Wall sestien items rakende die sosiale-, agting-, affiliasie- en selfaktualiseringsbehoefte van die individu geformuleer (Survey Item Bank, Vol. 1, 1984). Die totaalstelling wat met behulp van dié

meetinstrument verkry is, is gebruik om gemotiveerde en ongemotiveerde werkers in terme van tevredenheid/ontevredenheid met die verskillende behoeftes te identifiseer.

Die werksmotivering van die werkers is met die 'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys (De Beer, 1987) bepaal en die motiveringpotensiaal (MPS) van elkeen se taak, met die verkorte 'Job Diagnostic Survey' (Hackman en Oldham, 1980).

Daarna is die data statisties ontleed, resultate gegee en van verkreeë resultate gevolgtrekkings gemaak. Aan die hand daarvan sal aanbevelings vervolgens gemaak word.

Na aanleiding van die resultate (soos reeds in hoofstuk 6 bespreek) kan afgelei word dat indien 'n werker of 'n groep werkers met 'n sekere behoefte rakende die werksituasie tevrede is, die organisasiesisteem toenemend 'oop' kan raak. Die proses wat ontwikkel, kan in terme van tyd en ruimte tot 'n toestand van negentropie aanleiding gee. Deur inligting (byvoorbeeld ten opsigte van verskillende behoeftes) aan die sisteme binne die organisasie te voorsien, kan 'n proses geaktiveer word wat tot 'n 'oop' organisasiesisteem en 'n toestand van negentropie kan lei. Om hierdie proses binne die Pelonomi-hospitaal te fasiliteer kan die sielkundige as veranderingsagent:

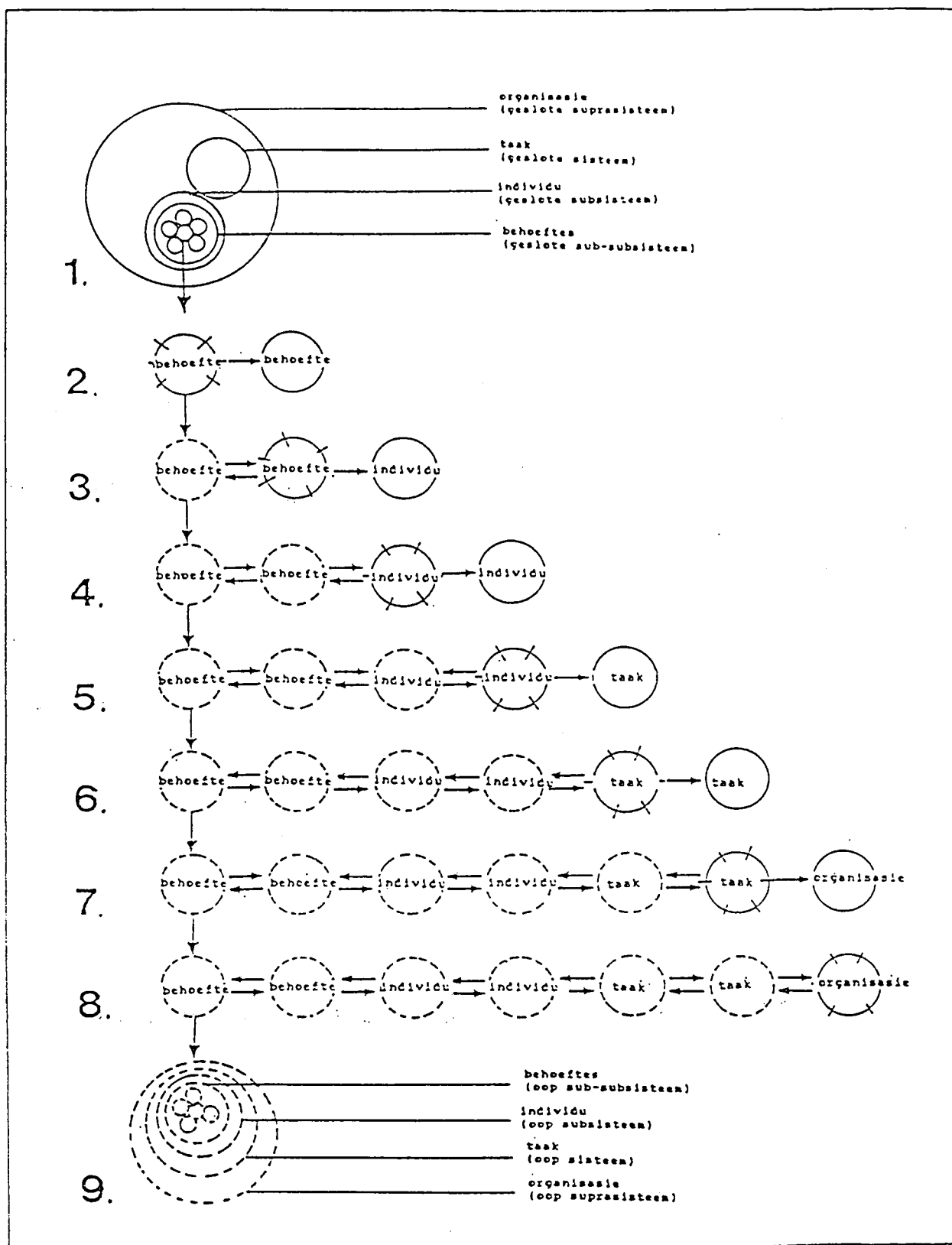
- (a) aan beide die owerheid en die lede van die spesifieke staatsgesubsidieerde hospitaal terugvoer gee oor die situasie-analise rakende die werksmotivering van hulle administratiewe klerke, sekretaresses en voorrade beamptes,
- (b) na aanleiding van die resultate wat met hierdie opname verkry is, in samewerking met die hospitaalowerheid spesifieke lang- en korttermyn doelwitte formuleer in sake die hantering van die verskillende werksverwante behoeftes,
- (c) op grond van gestelde doelwitte spesifieke

strategieë formuleer in 'n poging om verandering te fasiliteer,
en

- (d) op 'n gereelde basis evaluerings ten opsigte van die dan verkreeë resultate maak.

Teen hierdie agtergrond sou die sielkundige as konsultant inligting rakende die algemene sisteemteorie, soos verwoord in terme van werksmotivering, aan alle lede van die organisasie kan deurgee. Die sielkundige is nie by magte om die aard van die werk te verander of organisasiedoelwitte te herskryf nie, maar sou wel op individueel-kognitiewe vlak 'n ingreep kan maak. Hackman (Hackman en Suttle 1977) meen in aansluiting hierby: "Facilitation is a hygiene factor, yet its presence makes positive motivation possible." (p. 302).

In die lig hiervan en met in agneming van die diagrammatiese voorstelling in figuur 21 en figuur 22 kan die fasilitering op individueel-kognitiewe vlak as volg voorgestel word:



Figuur 23: 'N DIAGRAMMATIESE VOORSTELLING VAN HOE 'N 'GESLOTE' ORGANISASIESISTEEM IN 'N 'OOP' ORGANISASIESISTEEM KAN ONTWIKKEL

In 1 word 'n tipiese geslote organisasiesisteem voorgestel. Die behoefte as subsub sisteem, die individu as sub sisteem, die taak as sisteem en die organisasie as suprasisteem is nie in voeling met mekaar nie. Daar is nie sprake van energie en/of inligting uitruiling tussen die verskillende sisteme nie. Werksverwante behoeftes, maar waarskynlik ook behoeftes rakende die self, die organisasie en die gesin (Schein, 1978) word nie bewustelik erken nie.

In 2 en 3 verkry die behoefte sub-sub sisteem groter openheid as gevolg van die voorsiening van inligting rakende werksmotivering vanaf die veranderingsagent (bv die sielkundige), om 'n proses van negentropie te fasiliteer.

In 4 en 5 kring die effek (moontlike tevredenheid) van die behoeftes uit na die werker-sub sisteem. In dié proses word die grense van die individu meer deurlaatbaar om moontlik meer energie en inligting na ander behoeftes asook na die taak te kanaliseer. Sodoende kan 'n dinamiese wisselwerking tussen die behoeftes, die individu en die taak bewerkstellig word.

In 6 word die energie/inligtinguitruilingsproses voortgesit om groter interaksie met die taak self te bewerkstellig. Sodoende ontwikkel die taak toenemend die eienskappe van 'n oop sisteem.

In 7 en 8 word die grense van die organisasie ook meer deurlaatbaar en in 9 word 'n voorstelling van 'n oop organisasiesisteem gegee. Hiervolgens bestaan daar 'n hiërargiese ordening van sisteme asook oop kanale tussen elk van die betrokke sisteme. Sodoende word byvoorbeeld beide organisasie en individue bewus van elk se spesifieke behoeftes.

In geheel gesien is daar dus aan die doelwitte van hierdie navorsing voldoen en open dit die weg tot verdere navorsing op hierdie terrein. Moontlike verdere navorsing in hierdie veld is 'n regressie analise om die mate waarin die onafhanklike veranderlike (beroepsgroep) die afhanklike veranderlikes (werksmotivering en motiveringspotensiaal) voorspel, te bepaal, asook

verdere opnamestudies om moontlike verbande tussen behoeftes en werksmotivering te bepaal.

Die ontwikkeling van 'n program om:

- (a) aan werkers inligting en leiding te verskaf ten opsigte van die behoeftes van hul spesifieke ontwikkelingsfases (ten opsigte van die self, die taak, die gesin, die organisasie) en hoe dit binne organisasieverband geakkommodeer kan word,
- (b) aan werkers die moontlike effek van hul tevredenheid met 'n behoefte op die organisasiesisteem te verduidelik, en
- (c) aan werkers die geleentheid te bied om op kognitiewe vlak hul plek binne die groter geheel (organisasiesisteem) in te neem,

kan by die individu die besef laat ontstaan dat hy/sy 'n verskil kan maak.

LITERATUURLYS

- ACKOFF, R.C. (1974) Redesigning the future : a systems approach to societal problems. New York: John Wiley.
- ADLER, A. (1927) Practice and theory of individual psychology. New York: Harcourt, Brace and World.
- ATKINSON, J.W. (1964) An introduction to motivation. New York: Van Nostrand.
- ATKINSON, J.W. (1968) An introduction to motivation. Princeton: Van Nostrand.
- ATKINSON, J.W., en BIRCH, D. (1978) Introduction to motivation. New York: Van Nostrand.
- ATKINSON, J.W., en FEATHER, N.T. (1966) A theory of achievement motivation. New York: John Wiley.
- BACKER, W. (1976) Job Satisfaction : a major requirement for higher productivity. In Barratt, Collier, Glaser en Monnig (red.), Strategy for Development. London: The Macmillan Press.
- BACKER, W. (1973) Motivating Black Workers. Johannesburg: McGraw-Hill.
- BACKER, W. (1978) 'n Kritiese evaluering van die motiveringshiëneteorie van Herzberg aan die hand van 'n tussen kulturele studie van werksmotivering. Pretoria: Unisa.
- BALES, R.F. (1950) Interaction Process Analysis. Cambridge: Addison-Wesley Press.
- BRAVERMAN, H. (1974) Labor and monopoly capital. New York: Monthly Review Press.
- BRYCE, A. (1987) The A to Z of careers in South Africa. Cape Town: Don Nelson Publishers.

- BÜHLER, C. (1968) The development structure of goal setting in group and individual studies. In C. Bühler en F. Massarek (red.), The course of human life. New York: Springer.
- BYARS, L.L., en RUE, L.W. (1979) Personnel Management : Concepts and Application. Philadelphia: W B Saunders Company.
- COETZER, P.J. (1984) Die historisiteitsbeeld van applikante wat by personeelagentskappe aanmeld. Bloemfontein: UOVS.
- COOK, J., en WALL, T. (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of Occupational Psychology, 53, 1, 39-52.
- DAVIS, L.E., en CHERNS, A.B. (1975) The quality of working life. (Vols I en II). New York: Free Press.
- DE BEER, M.J. (1987) 'n Ondersoek na die rol wat arbeidsomset in die bedryf speel met spesifieke verwysing na werksbevrediging en werksmotivering. Bloemfontein: UOVS.
- DU BRIN, J. (1981) Human relations : a job-orientated approach (2de uitgawe). Reston: Prentice-Hall.
- DU BRIN, A.J. (1984) Foundations of organizational behavior (An applied perspective). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- DUBIN, R. (1978) Theory building. New York: Free Press.
- DU TOIT, S.H.C. en STUMPF, R.H. (1982) Riglyne by die ontleding van omvangryke datastelle. Pretoria: RGN.
- ERIKSON, E.H. (1978). Adulthood (red.). New York: W. W. Norton and Co. Inc.
- ESTERHUYSE, K.G.F. (1983) 'n Ondersoek na werkstevredenheid by staatsbosbouers in die RSA. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- FRENCH, W.L., en BELL, C.H. (1978) Organizational development : Behavioural science interventions for organization improvement (2de uitgawe). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- FROMM, E. (1947) Man for himself. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- GERDES, L.C., OCHSE, R., STANDER, C., en VAN EDE, D. (1988) Die ontwikkelende volwassene. Durban: Butterworth.
- GLASS, G.V., en STANLEY, J.C. (1970) Statistical methods in education and psychology. New Jersey: Prentice-Hall.
- GUEST, D. (1984) What's New in Motivation. Personal Management, 16, 5, 20-23.
- HACKMAN, J.R. (1975) Group influences on individuals in organizations. In M.D. Dunnette (red.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand-McNally.
- HACKMAN, J.R., en LAWLER, E.E. (1971) Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55, 259-286.
- HACKMAN, J.R., en OLDHAM, G.R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- HACKMAN, J.R., en OLDHAM, G.R. (1976) Motivation through the design of work : test of a theory. Organizational Behaviour and Human Performance, 16, 250-279.
- HACKMAN, J.R., en OLDHAM, G.R. (1980) Work redesign. In E.H. Schein en R Beckhard, (red.), Organization Development. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company.
- HACKMAN, J.R., PEARCE, J.L., en WOLFE, J.C. (1978) Effects of changes in job characteristics on work, attitudes and behaviors : A naturally occurring quasi-experiment. Organizational Behavior and Human Performance, 21, 289-304.
- HACKMAN, J.R., en SUTTLE, J. (1977) Improving life at work : behavioural science approaches to organizational change. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.

- HAVIGHURST, R.J. (1972) Development tasks and education (3de uitgawe). New York: McKay.
- HELWIG, J.T., en COUNCIL, K.A. (1979) SAS User's Guide. Raleigh, North Carolina: SAS Institute Inc.
- HERBST, P.G. (1974) Sociotechnical Design : Strategies in multidisciplinary research. London: Tavistock.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., en SNYDERMAN, B.B. (1959) The motivation to work (2de uitgawe). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- HERZBERG, F. (1966) Work and the Nature of Man. Cleveland, Ohio: The World Publishing Company.
- HERZBERG, F. (1968) One more time : How do you motivate employees? Harvard Business Review, January-February, 53-62.
- HICKS, H.G., en GULLETT, C.R. (1988) Organization theory and behavior (10de uitgawe). Singapore: McGraw-Hill.
- HILL, N.C. (1979) Increasing Managerial Effectiveness : Keys to management and motivation. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- HOPKE, W.E. (1981) Encyclopedia of careers and vocational guidance (5de uitgawe, Vol. 11.). Illinois: J.G. Ferguson Publishing Company.
- HURLOCK, E.B. (1980) Developmental psychology : a life span approach (5de uitgawe). New York: McGraw-Hill.
- HUYSAMEN, G.K. (1976) Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp. Pretoria: Academica.
- HUYSAMEN, G.K. (1980) Beginsels van sielkundige meting (2de uitgawe). Kaapstad: Nasionale Boekdrukkery.
- HUYSAMEN, G.K. (1983) Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp : 'n inleiding. (3de hersiene uitgawe). Kaapstad: Nasionale Boekdrukkery.

- JORDAAN, W.J., en JORDAAN, J.J. (1980) Metateorie : 'n sesde krag in die Sielkunde. Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Sielkunde, 10, (1/2), 28-41.
- JORDAAN, W.J., en JORDAAN, J.J. (1989) Mens in Konteks (2de uitgawe). Johannesburg: Lexicon Uitgewers.
- KATERBERG, R., en BLAU, G.J. (1983) An examination of level and direction of effort and job performance. Academy of Management Journal, June, 249-257.
- KERLINGER, F.N. (1986) Foundations of behavioral research (3de uitgawe). New York: CBS College Publishing.
- KEUNING, D. (1973) Algemene sisteemteorie, sisteembenadering en organisatietheorie. Leiden: H.E. Stenfert Kroese.
- KIRK, R.E. (1968) Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences. Belmont, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- KLIR, G.J. (1972) Trends in General Systems Theory. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R.S., en BALLACHEY, E.L. (1962) The individual in society. A textbook of social psychology. New York: McGraw-Hill.
- LASZLO, E. (1973) The World System - Models, Norms, Applications. New York: George Brazilles, Inc.
- LAWLER, E.E. (1973) Motivation in Work Organizations. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- LEWIN, K. (1935) A Dynamic Theory of Personality. New York: McGraw-Hill.
- LOCKE, E.A. (1969) 'What is Job Satisfaction?' Organizational Behavior and Human Performance, iv, 309-336
- LOCKE, E.A. (1975) Personnel Attitudes and Motivation. In M.R. Rosenzweig en L.W. Porter (red.), Annual Review of Psychology, 459.

- LOUW, D.A., GERDES, L.C., en MEYER, W.F. (1984) Menslike ontwikkeling. Pretoria: HAUM.
- LUTHANS, F., en MARTINKO, M.J. (1979) The practice of supervision and management. New York: McGraw-Hill Book Company.
- MASLOW, A.H. (1954) Motivation and personality. New York: Harper and Brothers.
- MASLOW, A.H. (1968) Towards a psychology of being. Princeton, N.J.: Van Nostrand Reinhold.
- MASLOW, A.H. (1970) Motivation and personality (2de uitgawe). New York: Harper and Row.
- McGREGOR, D. (1960) The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McCLELLAND, D.C. (1967) The Achievement Motive. New York: Appleton Century.
- McCLELLAND, D.C. (1968) The achieving society. New York: Free Press.
- McCLELLAND, D.C., ATKINSON, J.W., CLARK, R.A., en LOWELL, E.L. (1976) The achievement motive. New York: Irvington.
- MILLER, J.G. (1972) Living systems : the organization. Behavioral Sciences, 17, 1 - 182.
- MILLER, J.G. (1978) Living systems. New York: McGraw-Hill.
- MOLENAAR, N.J. (1982) Response-effects of formal characteristics of questions. In W. Dijkstra en J. Van der Zouwen. Response behaviour in the survey-interview. London: Academic.
- MUCHINSKY, P.M. (1983) Psychology applied to work. Illinois: The Dorsey Press.

- NASSER, M.E., SCHMIKL, E.D., VAN VEIJEREN, C.F., en VENTER, J.J. (1977) Organizational Behaviour : readings for management. New York: McGraw-Hill Book Company.
- NEFF, W.S. (1968) Work and Human Behavior. New York: Atherton Press.
- NIE, N.H. (red.) (1983) SPSSX-Statistical Package for the Social Sciences. New York: McGraw-Hill Book Company.
- PAPALIA, E.D., en OLDS, S.W. (1981) Human development (2de uitgawe). New York: McGraw-Hill.
- PIAGET, J. (1972) Intellectual evolution from adolescence to adulthood. Human Development, 15, 1-12.
- PLUG, C., GOUWS, L.A., LOUW, D.A., en MEYER, W.F. (1986) Psigologie Woordeboek. Johannesburg: McGraw-Hill.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E., en HACKMAN, J.R. (1975) Behavior in Organizations. Kogakusha: McGraw-Hill.
- RADEMEYER, R. (1978). General system theory and human behavior (Ongepubliseerde diktaat). Bloemfontein: UOVS.
- ROBBINS, S.P. (1989) Organizational Behaviour (4de uitgawe). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- ROSSOUW, G.J. le R. (1986) 'n Ondersoek na die verskaling van Maslow se selfaktualiseringseienskappe by meer en minder selfgeaktualiseerde studente. Bloemfontein: UOVS.
- SCOTT, W.G., en MITCHELL, T.R. (1972) Organization Theory. A Structural and Behavioral Analysis. Homewood: Richard D. Irwin.
- SCHEIN, E.H. (1978) Career dynamics : Matching individual and organizational needs. Organization development. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company.

- SMITH, P.C., KENDALL, L.M., en HULIN, C.L. (1969) The measurement of satisfaction in work and retirement : a strategy for the study of attitudes. Chicago: Rand McNally.
- SCHNEIDER, C.P., en ALDERFER, D.P. (1973) Three studies of measures of need satisfaction in organizations. Administrative Science Quarterly, 489-505.
- SCHNETLER, J. (1989) Opsamemetodes en -praktyk. Pretoria: RGN.
- SCHOEMAN, W.J. (1981) Sisteesontwikkeling : 'n uitdaging aan die sielkunde. Johannesburg: RAU.
- SCHOEMAN, W.J., NEL, Z., en WESSELS, S.J. (1983) Die algemene sisteemteorie en kubernetika. Bloemfontein: UOVS.
- SIEGEL, S. (1956) Non-parametric statistics for the behavioral sciences. New York: McGraw-Hill.
- SUTERMEISTER, R.A. (1963) People and Productivity. New York: McGraw-Hill.
- SUTERMEISTER, R.A. (1976) People and Productivity. New York: McGraw-Hill.
- SURVEY ITEM BANK. (1984) Quality of working life journal (Vol. 1 en 2), West Yorkshire: MCB University Press Ltd.
- TABACHNICK, B.G., en FIDELL, L.S. (1983) Using multivariate Statistics. New York: Harper and Row, Publishers.
- TOFFLER, A. (1980) Future shock. New York: Random House.
- VAN DIJK, M. (1985) Die invloed van 'n leerontwikkelingsprogram op die akademiese funksionering van die gekommiteerde adolescent. Bloemfontein: UOVS.
- VENTER, R.K. (1985) My loopbaan (Gidsuitgawe, Vol. 36, (1)). Pretoria: Departement van Mannekrag.

- VON BERTALANFFY, L. (1968) General system theory (hersiene uitgawe).
New York: George Braziller.
- VON BERTALANFFY, L. (1971) General Systems Theory : Foundations
Development Applications. London: Penguin Press.
- VON BERTALANFFY, L. (1973) General systems theory : foundations,
development, applications. Harmondsworth: Penquin Books.
- VON BERTALANFFY, L. (1981) In P.A. Laviolette, A systems view of man.
Boulder: Westview Press.
- VROOM, V.H. (1964) Work and motivation. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- VROOM, V.H., en DECI, E.L. (1970) Management and motivation.
Harmondsworth: Penguin Books.
- WARR, P. (1976) Personal goals and work design. London: John Wiley en Sons.
- WARR, P., en WALL, T. (1978) Work and well-being. Great Britain: Penquin
Books Ltd.

BYLAE A

1. PERSOONLIKE GEGEWENS

1.1 Die pos wat u beklee: (Merk met 'n kruisie)

Saalsekretaresse:
Voorrade beampte:
Administratiewe klerk:

1.2 U geslag:

Manlik:
Vroulik:

1.3 U ouderdom:

18 - 30 jaar:
31 - 44 jaar:
45 - 65 jaar:

1.4 U huwelikstatus:

Getroud:
Geskei:
Ongetroud:

1.5 U hoogste opvoedkundige kwalifikasie: St 10:
Besig met naskoolse studies:
In besit van diploma of graad:

BYLAE A

1. PERSONAL INFORMATION

1.1 The post you fill: (Mark with a cross)

Ward secretary:
Stores clerk:
Administrative clerk:

1.2 Your sex:

Male:
Female:

1.3 Your age:

18 - 30 years:
31 - 44 years:
45 - 65 years:

1.4 Your marital state:

Married:
Divorced:
Unmarried:

1.5 Your highest educational qualification:

Std 10:
Busy with postschool studies:
Have obtained diploma or degree:

BYLAE B

PERSONAL NEED NON-FULFILMENT SCALE

1. INTRODUCTION

It is a fairly obvious truth that people differ from one another in what they need and expect to get from different areas of their lives. Please think about the work you do and because most jobs are not perfect, consider what would make it a better job from your point of view.

2. METHOD FOR ANSWERING QUESTIONS

For each of the following characteristics, try to answer the question whether your job and worklife offers as much of the characteristic as you would ideally like. Choose one of the following:

I have more now than I really want

It's just about right

I would like a little more

I would like considerably more

I would like very much more

a
b
c
d
e

1. The opportunity to meet challenge in the work
2. The prestige that the job carries
3. The opportunity to talk with others
4. The chance to use more skills and abilities
5. The opportunity to make friends
6. The chance to learn new things
7. Making decisions about how to do the work
8. Having influence over opinions of others at work
9. Independence from other people's control
10. Being part of a social group
11. The status work carries in social life
12. The opportunity to discuss or question instructions at work
13. To be able to work without constant supervision
14. Friendly contact with other people
15. To be able to extend my abilities further
16. Recognition received for my achievements

THANK YOU

Please check to be sure you have not missed any questions out.

BYLAE C

'N VRAELYS OM WERKSTEVREDENHEID EN -MOTIVERING TE MEET

VERTROULIK

1. INLEIDING

Die doel van die vraelys is om te bepaal hoe tevrede en gemotiveerd u is. U word versoek om so eerlik as moontlik die vrae te beantwoord en word verseker van die vertroulikheid van u antwoorde. U word ook daarop gewys dat u anoniem bly. Ek dank u.

2. METODE WAAROP VRAE BEANTWOORD MOET WORD

Met elke vraag het u die keuse tot drie antwoorde, naamlik:

Waar	=	W
Is nie seker nie	=	NS
Onwaar	=	O

Maak dus net 'n kruisie in die betrokke blokkie.

3. WERKSINHOUD

W NS O

- | | | | | |
|------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.1 | Ek stel belang in my werk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 | My werk bestaan uit 'n verskeidenheid van take | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 | Ek ontvang daaglikse opleiding waardeur ek iets nuuts leer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4 | My werk is maklik om te doen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5 | Die hoeveelheid werk is maklik hanteerbaar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.6 | Ek beheer die hoeveelheid werk wat ek doen self | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.7 | Ek is totaal onafhanklik van ander en funksioneer op my eie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.8 | Ek beskou die inhoud van my werk as verantwoordelik | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.9 | Ek weet presies wat my take is | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.10 | Ek word toegelaat om te besluit oor die metodes hoe die werk gedoen moet word | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.11 | Ek is trots daarop om te sê wat se werk ek doen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.12 | My werk is die weg tot toekomstige sukses | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.13 | Ek sal nie sommer ontslaan word nie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.14 | Ek het geleentheid tot deelname in die besluitnemingsproses | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.15 | Ek voel in my afdeling het my werk nuttigheidswaarde | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.16 | Daar is nie tyd vir ledigheid nie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.17 | Ek het 'n mate van gesag oor my werk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. **VERGOEDING**

W NS O

4.1 My salaris is bevredigend in verhouding tot wat ek doen

--	--	--

4.2 Ek verdien dieselfde of meer as ander mense in so 'n soortgelyke beroep

--	--	--

4.3 Die basis van vergoeding bv. oortydbetaling, is redelik

--	--	--

4.4 Die bepaling van verhogings word regverdig behartig

--	--	--

5. **BEVORDERING**

W NS O

5.1 Ek gaan binne die volgende twee jaar bevorder word-

--	--	--

5.2 Almal se kanse op bevordering is gelyk

--	--	--

5.3 Bevordering geskied op 'n billike en eerlike wyse

--	--	--

6. **ERKENNING**

W NS O

6.1 Ek ontvang gereeld lof oor my werk

--	--	--

6.2 Ek ontvang opbouende kritiek oor my werk

--	--	--

6.3 Ek kry krediet vir wat ek doen

--	--	--

6.4 Ek word daarop gewys dat ek vordering maak

--	--	--

7. **WERKSOMSTANDIGHEDE**

W NS O

7.1 My werksure is billik

--	--	--

7.2 Ek ooreis my nooit in my werk

--	--	--

7.3 Ek kry geleentheid om met my medewerkers om te gaan en te kommunikeer oor werksaspekte

--	--	--

8. **WERKSVOORDELE**

W NS O

8.1 My pensioenvoordele is goed

--	--	--

8.2 My mediese skema is voldoende

--	--	--

8.3 My verlofreëlings skep nooit probleme nie

--	--	--

9. **PERSOONLIK**

W NS O

9.1 Ek word na gelang van my kwalifikasies en vaardighede aangewend

--	--	--

9.2 Ek werk in die afdeling van my keuse

--	--	--

10. **MY LEIER/TOESIGHOUER**

W NS O

10.1 Is maklik om tevrede te stel

--	--	--

10.2 Sal vir my opkom as daar probleme is

--	--	--

10.3 Is oortuigbaar en oorreedbaar

--	--	--

10.4 Is 'n warmhartige persoon

--	--	--

11. **ALGEMEEN**

W NS O

11.1 Ek het dit al oorweeg om van werk te verander

--	--	--

11.2 Ek het al begin uitkyk vir ander werk

--	--	--

11.3 Ek oorweeg dit om te bedank

--	--	--

BAIE DANKIE

Maak seker dat u al die vrae beantwoord het.

BYLAE C

QUESTIONNAIRE FOR MEASURING WORK SATISFACTION AND
MOTIVATION

CONFIDENTIAL

1. INTRODUCTION

It is a fairly obvious truth that people differ from one another in what they need and expect to get from different areas of their lives. Please think about the work you do and because most jobs are not perfect, consider what would make it a better job from your point of view.

2. METHOD FOR ANSWERING QUESTIONS

With each question, you have a choice of three answers.
Choose one of the following:

True	=	T
Not sure	=	NS
Untrue	=	U

3. WORK CONTENT

T NS U

- | | | | | |
|------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.1 | I am interested in my work | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 | My work consists of a variety of tasks | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 | I receive training daily which teaches me something new | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4 | My work is easy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5 | The amount of work is easy to handle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.6 | I control the amount of work I do myself | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.7 | I am completely independent of others | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.8 | I regard the content of my work as responsible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.9 | I know exactly what my tasks are | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.10 | I am allowed to decide on the methods for doing the work | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.11 | I am proud to say what kind of work I do | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.12 | My work is the way to future success | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.13 | I will not be dismissed without good reason | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.14 | I have the opportunity to take part when decisions are made | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.15 | I feel that my work is of value in my department | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.16 | There is not time for idleness | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.17 | I have a certain degree of authority in my work | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. **PAYMENT**

T NS U

4.1 My salary is satisfactory in relation to what I do

4.2 I earn the same as or more than other people in a similar job

4.3 The basis of payment, for example overtime payment, is reasonable

4.4 Salary increases are decided on in a fair manner

5. **PROMOTION**

T NS U

5.1 I will be promoted within the next two years

5.2 Everyone has an equal chance to be promoted

5.3 Staff are promoted in a fair and honest way

6. **RECOGNITION**

T NS U

6.1 I am praised regularly for my work

6.2 I receive constructive criticism about my work

6.3 I get credit for what I do

6.4 I am told that I am making progress

7. **WORKING CONDITIONS**

T NS U

7.1 My working hours are reasonable

7.2 I am never overworked

7.3 I get the opportunity to mix with my colleagues and to communicate on aspects of our work

8. **BENEFITS**

T NS U

8.1 My pension benefits are good

--	--	--

8.2 My medical scheme is satisfactory

--	--	--

8.3 I never have problems with my arrangements for leave

--	--	--

9. **PERSONAL**

T NS U

9.1 I am given work in accordance with my qualifications and skills

--	--	--

9.2 I work in the department of my choice

--	--	--

10. **MY LEADER/SUPERVISOR ...**

T NS U

10.1 is satisfied easily

--	--	--

10.2 will support me if there are problems

--	--	--

10.3 can be convinced and persuaded

--	--	--

10.4 is a warm-hearted person

--	--	--

11. **GENERAL**

T NS U

11.1 I have considered changing jobs

--	--	--

11.2 I have been looking out for another job

--	--	--

11.3 I am thinking of resigning

--	--	--

THANK YOU

Please check to be sure you have not missed any questions out.

BYLAE D

JOB DIAGNOSTIC SURVEY

This questionnaire was developed as part of a Yale University study of jobs and how people react to them. The questionnaire helps to determine how jobs can be better designed, by obtaining information about how people react to different kinds of jobs.

On the following pages you will find several different kinds of questions about your job. Specific instructions are given at the start of each section. Please read them carefully. It should take no more than 25 minutes to complete the entire questionnaire. Please move through it quickly.

The questions are designed to obtain your reactions to it.

There are no trick questions. Your individual answers will be kept completely confidential. Please answer each item as honestly and frankly as possible.

Thank you for your co-operation.

1. SECTION ONE

This part of the questionnaire asks you to describe your job, as objectively as you can.

Please do not use this part of the questionnaire to show how much you like or dislike your job. Questions about that will come later. Instead, try to make your descriptions as accurate and as objective as you possibly can.

A sample question is given below:

- A. To what extent does your job require you to work with mechanical equipment?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Very little : the job requires almost no contact with mechanical equipment of any kind

Moderately

Very much : the job requires almost constant work with mechanical equipment

You are to circle the number which is the most accurate description of your job.

If, for example, your job requires you to work with mechanical equipment a good deal of the time - but also requires some paperwork - you might circle the number six, as was done in the example above.

If you do not understand these instructions, please ask for assistance. If you do understand them, turn the page and begin.

1.1 To what extent does your job require you to work closely with other people (either "clients" or people in related jobs in your own organization?)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Very little: dealing with other people is not at all necessary in doing the job.

Moderately: some dealing with others is necessary.

Very much: dealing with other people is an absolutely essential and crucial part of doing the job.

1.2 How much autonomy is there in your job? That is, to what extent does your job permit you to decide on your own how to go about doing the work?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Very little : the job gives me almost no personal "say" about how and when the work is done.

Moderate autonomy many things are standardized and not under my control, but I can make some decisions about the work.

Very much: the job gives me almost complete responsibility for deciding how and when the work is done.

- 1.3 To what extent does your job involve doing a "whole" and identifiable piece of work? That is, is the job a complete piece of work that has an obvious beginning and end? Or is it only a small part of the overall piece of work, which is finished by other people or by automatic machines?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

My job is only a tiny part of the overall piece of work; the results of my activities cannot be seen in the final product or service.

My job is a moderate-sized "chunk" of the overall piece of work; my own contribution can be seen in the final outcome.

My job involves doing the whole piece of work, from start to finish; the results of my activities are easily seen in the final product or service.

- 1.4 How much variety is there in your job? That is, to what extent does the job require you to do many different things at work, using a variety of your skills and talents?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Very little: the job requires me to do the same routine things over and over again.

Moderate variety.

Very much: the job requires me to do many different things, using a number of different skills and talents.

1.5 In general how significant or important is your job?
That is, are the results of your work likely to significantly affect the lives or well-being of other people?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Not very significant:
the outcomes of my work are not likely to have important effects on other people.

Moderately significant.

Highly significant:
the outcomes of my work can affect other people in very important ways.

1.6 To what extent do managers or co-workers let you know how well you are doing on your job?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Very little:
people almost never let me know how well I am doing.

Moderately:
sometimes people may give me "feedback"; other times they may not.

Very much,
managers or co-workers provide me with almost constant "feedback" about how well I am doing.

1.7 To what extent does doing the job itself provide you with information about your work performance? That is, does the actual work itself provide clues about how well you are doing - aside from any "feedback" co-workers or supervisors may provide?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Very little: the job itself is set up so I could work forever without finding out how well I am doing.

Moderately: sometimes doing the job provides "feedback" to me; sometimes it does not.

Very much: the job is set up so that I get almost constant "feedback" as I work about how well I am doing.

2. SECTION TWO

Listed below are a number of statements which could be used to describe a job.

You are to indicate whether each statement is an accurate or an inaccurate description of your job.

Once again, please try to be as objective as you can in deciding how accurately each statement describes your job - regardless of whether you like or dislike your job.

Write a number in the blank beside each statement, based on the following scale:

How accurate is the statement in describing your job?

Very Inaccurate

=

1

Mostly Inaccurate

=

2

Slightly Inaccurate

=

3

Uncertain

=

4

Slightly Accurate

=

5

Mostly Accurate

=

6

Very Accurate

=

7

- 2.1 The job requires me to use a number of complex or high-level skills.
- 2.2 The job requires a lot of cooperative work with other people.
- 2.3 The job is arranged so that I do not have the chance to do an entire piece of work from beginning to end.
- 2.4 Just doing the work required by the job provides many chances for me to figure out how well I am doing.
- 2.5 The job is quite simple and repetitive.
- 2.6 The job can be done adequately by a person working alone - without talking or checking with other people.
- 2.7 The supervisors and co-workers on this job almost never give me any "feedback" about how well I am doing in my work.
- 2.8 This job is one where a lot of other people can be affected by how well the work gets done.
- 2.9 The job denies me any chance to use my personal initiative or judgement in carrying out the work.
- 2.10 Supervisors often let me know how well they think I am performing the job.
- 2.11 The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.
- 2.12 The job itself provides very few clues about whether or not I am performing well.
- 2.13 The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.
- 2.14 The job itself is not very significant or important in the broader scheme of things.

THANK YOU.

Please check to be sure you have not missed any questions out.

BYLAE E

JOB CHARACTERISTICS

A. Skill variety. Average the following items:

Section One : #4
Section Two : #1
#5 (reversed scoring - i.e.
subtract the respondent's score from 7).

B. Task identity. Average the following items:

Section One : #3
Section Two : #11
#3 (reversed scoring)

C. Task significance. Average the following items:

Section One : #5
Section Two : #8
#14 (reversed scoring)

D. Autonomy. Average the following items:

Section One : #2
Section Two : #13
#9 (reversed scoring)

E. Feedback from the job itself. Average the following items:

Section One : #7
Section Two : #4

#12 (reversed scoring)

F. Feedback from agents. Average the following items:

Section One : #6
Section Two : #10

#7 (reversed scoring)

G. Dealing with other. Average the following items:

Section One : #1
Section Two : #2

#6 (reversed scoring)

H. MOTIVATING POTENTIAL SCORE.

Motivating
potential =
score (MPS)

$$\left[\begin{array}{ccc} \text{Skill} & \text{Task} & \text{Task} \\ \text{variety} & \text{identity} & \text{signi-} \\ & & \text{cance} \end{array} \right] \times \frac{\text{Auto-} \times \text{Feed-}}{\text{nomy} \times \text{back}} \times \frac{\text{X}}{\text{X}}$$

3

Auto-
nomy X

Feed-
back
from
the job

BYLAE F

JOB DIAGNOSTIC SURVEY NORMATIVE DATA FOR SEVERAL JOB FAMILIES

In this appendix average Job Diagnostic Survey (JDS) scale scores for some job categories are presented. These data were obtained from 6 930 employees who worked on a wide variety of jobs in 56 organizations throughout the United States. JDS data were collected from individuals who worked on several specific jobs within each job family. The scores of the respondents who worked on the specific jobs within the category were averaged and the means and standard deviations calculated (Oldham, Hackman and Stepina, 1979).

These means and standard deviations can be used by practitioners to determine if a target job's characteristics are out of line with the appropriate norms. All that is required is that the investigator obtain scores for the target job's characteristics by averaging the JDS scores for all job incumbents. These scores are then compared with the appropriate norms provided in the following table. If the target job's scores are less than one standard deviation away from the normative mean, this suggests that there is an insignificant difference between the two scores. If the target score is (plus or minus) two or more standard deviations from the focal norm, it suggests that the target job is quite discrepant from the normative base. For example, assume that a target clerical job has a task significance score of 2.10. The table shows that this score is more than two standard deviations away from the reported mean, suggesting that action to improve the task significance of the job might be appropriate.

JOB DIAGNOSTIC SURVEY MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR SOME JOB FAMILIES

Variable	Clerical		Service		Bench Work	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
Skill variety	4.0	1.3	5.0	1.4	4.2	1.2
Task identity	4.7	1.2	4.7	1.2	4.5	1.3
Task significance	5.3	1.1	5.7	1.0	5.8	1.2
Autonomy	4.5	1.2	5.0	1.2	4.6	1.1
Feedback from job	4.6	1.3	5.1	1.2	4.4	1.3
Feedback from agents	4.0	1.4	3.8	1.6	4.2	1.4
Dealing with other MPS	5.2	1.1	6.0	1.0	5.0	1.2
	106	59	152	70	110	57

BYLAE G

Tabel G.1: RESPONSVERSPREIDING VAN OPNAMEGROEP

Beroepsgroep	Frekwensie	%
Administratiewe klerke	43	43
Sekretaresses	37	37
Voorade beampes	20	20
TOTAAL	100	100

Tabel G.2: VERSPREIDING VAN GETAL WERKERS VOLGENS
DRIE OUDERDOMINTERVALLE (LOOPBAANFASES)

Ouderdom interval	Frekwensie	%
18-30	63	63
31-44	37	37
45-65	0	0
TOTAAL	100	100

Tabel G.3: **VERSPREIDING VAN WERKERS VOLGENS
 KWALIFIKASIE**

Kwalifikasie	Frekwensie	%
St 10	96	96
Besig met naskoolse opleiding	3	3
In besit van graad/ diploma	1	1
TOTAAL	100	100

Tabel G.4: **VERSPREIDING VAN WERKERS VOLGENS
 HUWELIKSTAAT**

Huwelikstaat	Frekwensie	%
Getroud	60	60
Ongetroud	40	40
Geskei	0	0
TOTAAL	100	100

Tabel G.5: **VERSPREIDING VAN WERKERS VOLGENS GESLAG**

Geslag	Frekwensie	%
Manlik	51	51
Vroulik	49	49
TOTAAL	100	100

Tabel G.6: VERSPREIDING VAN WERKERS VOLGENS GEMOTIVEERDHEID EN ONGEMOTIVEERDHEID

Gemotiveerdheid	Frekwensie				Ongemotiveerdheid
		%	%		
Administratiewe klerke	9	32,1	49,2	33	Administratiewe klerke
Sekretaresses	10	35,8	40,3	27	Sekretaresses
Voorrade beamptes	9	32,1	10,5	7	Voorrade beamptes
TOTAAL	28	100	100	67	TOTAAL
TOTAAL+	95				

+ Aangedui as 95 aangesien onduidelikheid oor die gemotiveerdheid van 5 proefpersone bestaan.

Die beskrywing van die steekproef in terme van rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings kan van belang, in die interpretasie van die data, wees. 'n Beskrywing van die totale steekproef (N = 100) word in tabel G.7 gegee.

Tabel G.7: REKENKUNDIGE GEMIDDELDES EN STANDAARD AFWYKINGS VIR DIE VERANDERLIKES IN DIE TOTALE OPNAMEGROEP (N=100)

Veranderlike	Rekenkundige Gemiddelde	Standaard-afwyking
'Personal Need Non-fulfilment Scale'		
Algemene werks-tevredenheid	3,424	0,620
'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys		
Werkinhoud	1,643	0,268
Vergoeding	2,280	0,464
Bevordering	2,373	0,481
Erkenning	2,320	0,587
Werkomstandighede	1,717	0,522
Werksvoordele	1,923	0,467
Persoonlik	2,190	0,727
Toesighouers	1,917	0,626
Algemeen (Sekuriteit)	2,360	0,697
'Job Diagnostic Survey'		
Motiverings-potensiaal (MPS)	87,421	55,631

In tabel G.8 volg die beskrywde statistiek van die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die veranderlikes ten opsigte van die gemotiveerde en ongemotiveerde administratiewe klerke (N=42).

Tabel G.8: REKENKUNDIGE GEMIDDELDEN EN
STANDAARDAFWYKINGS VIR DIE VERANDERLIKES IN DIE
ADMINISTRATIEWE KLERKE-GROEP (N=42)

Veranderlike	Rekenkundige Gemiddelde		Standaardafwyking	
	Gemotiveerd	Ongemotiveerd	Gemotiveerd	Ongemotiveerd
'Personal Need Non-fulfilment Scale'				
Algemene werks-tevredenheid	2,556	3,653	0,372	0,446
'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys				
Werksinhoud	1,510	1,568	0,246	0,260
Vergoeding	2,389	2,250	0,182	0,569
Bevordering	2,037	2,343	0,455	0,460
Erkenning	2,139	2,288	0,601	0,671
Werkomstandighede	1,556	1,586	0,527	0,441
Werksvoordele	1,852	1,808	0,503	0,479
Persoonlik	1,556	2,182	0,682	0,659
Toesighouers	1,694	2,053	0,705	0,720
Algemeen (Sekuriteit)	2,407	2,525	1,830	0,613
'Job Diagnostic Survey'				
Motiveringspotensiaal (MPS)	97,318	97,966	56,570	59,546

Vervolgens word die beskrywende statistiek van die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die veranderlikes in die steekproef van gemotiveerde en ongemotiveerde sekretaresse (N=37) in tabel G.9 weergegee.

Tabel G.9: REKENKUNDIGE GEMIDDELDDES EN
STANDAARDAFWYKINGS VIR DIE VERANDERLIKES IN DIE
SEKRETARESSEGROEP (N=37)

Veranderlike	Rekenkundige Gemiddelde		Standaard-afwyking	
	Gemotiveerd	Ongemotiveerd	Gemotiveerd	Ongemotiveerd
'Personal need Non-fulfilment Scale'				
Algemene werks-tevredeheid	2,569	3,919	0,359	0,387
'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys				
Werksinhoud	1,641	1,675	0,233	0,298
Vergoeding	2,150	2,204	0,376	0,367
Bevordering	2,300	2,358	0,618	0,497
Erkenning	2,550	2,361	0,524	0,581
Werksonstandig-hede	1,567	1,765	0,387	0,479
Werksvoordele	1,933	1,938	0,378	0,496
Persoonlik	1,750	2,389	0,717	0,664
Toesighouers	1,825	1,815	0,487	0,759
Algemeen (Sekuriteit)	2,500	2,259	0,820	0,759
'Job Diagnostic Survey'				
Motiverings-potensiaal (MPS)	84,142	92,131	39,073	66,976

In tabel G.10 volg die beskrywende statistiek van die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die veranderlike in die gemotiveerde en ongemotiveerde voorrade beampte groep (N=16).

Tabel G.10: REKENKUNDIGE GEMIDDELDEN EN
STANDAARDAFWYKINGS VIR DIE VERANDERLIKES IN DIE
VOORRADE BEAMPTEN GROEP (N=16)

Veranderlike	Rekenkundige Gemiddelde		Standaardafwyking	
	Gemotiveerd	Ongemotiveerd	Gemotiveerd	Ongemotiveerd
'Personal Need Non-fulfilment Scale'				
Algemene werkstevredenheid	2,701	4,000	0,320	0,387
'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys				
Werkinhoud	1,712	1,706	0,259	0,233
Vergoeding	2,500	2,429	0,530	0,607
Bevordering	2,741	2,571	0,222	0,418
Erkenning	2,361	2,393	0,466	0,430
Werkomstandighede	2,185	2,190	0,626	0,634
Werkvoordele	2,148	2,333	0,556	0,385
Persoonlik	2,667	2,714	0,500	0,393
Toesighouers	2,083	2,179	0,433	0,374
Algemeen (Sekuriteit)	2,296	1,905	0,696	0,418
'Job Diagnostic Survey'				
Motiveringspotensiaal (MPS)	64,162	62,626	36,463	23,360

Vervolgens word in Tabel G.11 die beskrywende statistiek van die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die veranderlikes in die totale gemotiveerde groep weergegee.

Tabel G.11: REKENKUNDIGE GEMIDDELDES EN
STANDAARDAFWYKINGS VIR DIE VERANDERLIKES IN DIE
TOTALE GEMOTIVEERDE GROEP (N=28)

Veranderlike	Rekenkundig Gemiddelde	Standaard-afwyking
'Personal Need Non-fulfilment Scale'		
Algemene werks-tevredenheid	2,607	0,320
'Werkstevredenheid en -motivering' vraelys		
Werksinhoud	1,622	0,251
Vergoeding	2,339	0,404
Bevordering	2,357	0,536
Erkenning	2,357	0,546
Werkomstandighede	1,762	0,580
Werksvoordele	1,976	0,479
Persoonlik	1,982	0,787
Toesighouers	1,866	0,555
Algemeen (Sekuriteit)	2,405	0,761
'Job Diagnostic Survey'		
Motiverings-potensiaal (MPS)	81,955	45,133

In tabel G.12 volg die beskrywende statistiek van die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die veranderlikes in die totale ongemotiveerde groep (N=67).

Tabel G.12: REKENKUNDIGE

GEMIDDELDES

EN

STANDAARDAFWYKINGS VIR DIE VERANDERLIKES IN DIE
TOTALE ONGEMOTIVEERDE GROEP (N=67).

Veranderlike	Rekenkundige Gemiddelde	Standaard- afwyking
'Personal Need Non-fulfilment Scale'		
Algemene werks- tevredenheid	3,797	0,435
'Werkstevreden- heid en -motivering' vraelys		
Werksinhoud	1,636	0,274
Vergoeding	2,250	0,498
Bevordering	2,373	0,470
Erkenning	2,328	0,608
Werksonstandighede	1,721	0,505
Werksvoordele	1,915	0,497
Persoonlik	2,321	0,661
Toesighouers	1,970	0,654
Algemeen	2,353	0,681
'Job Diagnostic Survey'		
Motiverings- potensiaal (MPS)	91,922	60,375