

Die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid onder die
personeel van 'n vervaardigingsorganisasie.

Verhandeling voorgelê ter vervulling van
die vereistes vir die graad

Magister Artium

in die

Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe
(Departement Bedryfsielkunde)

aan die

Universiteit van die Oranje-Vrystaat
Bloemfontein

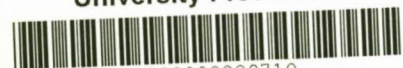
deur

Dennis Johannes Coetzee

Studieleier: Prof. C. L. Bester

November 1999

University Free State



3430000229710

Universiteit Vrystaat

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


VOORWOORD

Met besondere dank en waardering aan al die persone wat bygedra het tot die uitvoering van hierdie ondersoek.

'n Besondere woord van dank aan al die volgende persone:

- My Skepper vir Sy volgehoue skenkings van genade en deursettingsvermoë.
- My ouers vir hulle geloof in my en gebede.
- My skoonouers vir hulle volgehoue aanmoediging, liefde en ondersteuning.
- Vir Nellie Pretorius en Wanda Erasmus sê ek dankie vir hulle geduldige vingers.
- Die RGN vir hulle finansiële ondersteuning.
- Vir al die personeel by die vervaardigingsorganisasie vir die tyd wat hulle afgestaan het vir die voltooiing van die vraelyste, veral groot dank aan Malcolm Wilken vir sy volgehoue ondersteuning.
- Die personeel van die Departement Bedryfsielkunde aan die UOVS met spesifieke verwysing na Prof. Coen Bester vir sy bekwame leiding en insette, asook Mnr Karl Heslop vir die hulp met die statistiese interpretasies.
- Kate Smit en Dr Martin van Zyl vir hulp met betrekking tot die statistiese ontledings.
- Aan my geliefde, Madie van den Berg, vir haar onbaatsugtige hulp, ondersteuning, gebede en "stresontladingssessies". Die mylpaal was slegs bereikbaar deur jou volgehoue geloof in my. Dankie.

Ek verklaar dat die verhandeling wat hierby vir die graad Magister Artium aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat deur my ingedien word, my selfstandige werk is en nie voorheen deur my vir 'n graad aan 'n ander universiteit/fakulteit ingedien is nie. Ek doen voorts afstand van outeursreg op die verhandeling ten gunste van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat.


DENNIS JOHANNES COETZEE

INHOUD

1.	INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL MET DIE ONDERSOEK	
1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	5
1.3	Navorsingsvrae	5
1.4	Navorsingsdoelwitte	6
1.5	Uiteensetting van die studie	6
2.	ORGANISASIEKULTUUR	
2.1	Inleiding	8
2.2	Definiëring van die konsep organisasiekultuur	10
2.3	Kenmerke van organisasiekultuur	11
2.4	Die belangrikheid van organisasiekultuur	13
2.5	Determinante van organisasiekultuur	14
2.6	Die modelle van organisasiekultuur	16
2.6.1	Die model van Harrison en Handy	17
2.6.1.1	Die Magskultuur	17
2.6.1.2	Die Rolkultuur	18
2.6.1.3	Die Taakkultuur	19
2.6.1.4	Die Persoonkultuur	20
2.6.2	Die model van Deal en Kennedy	21
2.6.2.1	Die hardekoejawel, hipermanlike kultuur	21
2.6.2.2	Die werk-hard-speel hard kultuur	22
2.6.2.3	Die "verwed jou organisasie" kultuur	22
2.6.2.4	Die proseskultuur	23
2.6.3	Die model van Quinn en McGrath	23

2.6.3.1	Die Mark	24
2.6.3.2	Die Adhokrasie	24
2.6.3.3	Die Klan	24
2.6.3.4	Die Hiërargie	25
2.6.4	Die model van Scholz	25
2.6.5	Die vier kultuurmodel van Harrison en Stokes	27
2.6.5.1	Die magskultuur	27
2.6.5.2	Die taakkultuur	28
2.6.5.3	Die prestasiekultuur	29
2.6.5.4	Die ondersteuningskultuur	31
2.7	Samevatting	32
3.	WERKSTEVREDENHEID	
3.1	Inleiding	34
3.2	Werkstevredenheid as konsep	35
3.3	'n Teoretiese basis vir werkstevredenheid	37
3.3.1	Die verband tussen werkstevredenheid en motivering	37
3.3.2	Die kategorieë van die werkstevredenheid	41
3.3.2.1	Die vergelykingsteorieë	42
3.3.2.1.1	Die behoeftevervullingsteorieë	43
3.3.2.1.2	Die verwagtingsteorie	45
3.3.2.1.3	Die verwysingsgroepteorie	48
3.3.2.1.4	Locke se waardeteorie	49
3.3.2.1.5	Lawler se faset-tevredenheidsmodel	50
3.3.2.2	Die twee-faktorteorie	52
3.3.2.3	Die sosiale inligtingsverwerkingsbenadering	55
3.3.2.4	Moderne werkstevredenheidsteorieë	56

3.3.2.4.1	Opponent-prosesteorie	56
3.3.2.4.2	Die disposisionele benadering	58
3.3.3	Samevatting van werkstevredenheidsteorieë	59
3.4	Dimensies van werkstevredenheid	60
3.4.1	Eksterne dimensies van werkstevredenheid	60
3.4.1.1	Werkinhoud	60
3.4.1.2	Werksuitdaging en geleentheid vir prestasie	61
3.4.1.3	Terugvoer en erkenning van prestasie	62
3.4.1.4	Fisiese werkstoestande	63
3.4.1.5	Medewerkers se waardestelsels	63
3.4.1.6	Verbale erkenning van bo-geskiktes	64
3.4.1.7	Beroepstatus	64
3.4.1.8	Beloningstelsels	64
3.4.1.8.1	Salaris	64
3.4.1.8.2	Bevordering	65
3.4.1.9	Medeseggenskap in besluitneming en autonomie	65
3.4.1.10	Toesighouding	66
3.4.1.11	Organisasieklimaat	67
3.4.1.12	Maatskappybeleid	69
3.4.2	Interne dimensies van werkstevredenheid	69
3.4.2.1	Morele waardes	70
3.4.2.2	Aktiwiteit	70
3.4.2.3	Verskeidenheid	71
3.4.2.4	Verantwoordelikheid	71
3.4.2.5	Onafhanklikheid (Outonomie)	71
3.4.2.6	Uitdaging	72
3.4.2.7	Benutting van vermoëns	72

3.4.2.8	Kreatiwiteit	73
3.4.2.9	Sosiale dienslewering	73
3.4.2.10	Sosiale status	73
3.4.2.11	Werksekuriteit	74
3.5	Die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid	74
3.6	Samevatting	78
4.	NAVORSINGSPROSEDURE	
4.1	Inleiding	80
4.2	Die seleksie van respondente	80
4.3	Metode van ondersoek	81
4.4	Insameling van gegewens	81
4.5	Die Minnesota Tevredenheidsvraelys	82
4.5.1	Aard en samestelling	85
4.5.2	Rasionaal vir insluiting	85
4.5.3	Geldigheid en betroubaarheid	86
4.5.3.1	Geldigheid	86
4.5.3.1.1	Konstrukgeldigheid	86
4.5.3.1.2	Samevallende geldigheid	86
4.5.3.1.3	Inhoudsgeldigheid	87
4.5.3.1.4	Voorspellingsgeldigheid	88
4.5.3.1.5	Betroubaarheid	88
4.5.3.2.1	Interne konsekwenheidsbetroubaarheid	89
4.5.3.2.2	Toets - hertoetsbetroubaarheid	90
4.6	Organisasiekultuurdiagnose vraelys (Harrison & Stoker)	92
4.6.1	Aard en samestelling	92
4.6.2	Geldigheid en betroubaarheid	93

4.6.2.1	Geldigheid	93
4.6.2.2	Betroubaarheid	94
4.6.2.3	Rasionaal vir insluiting	95
4.7	Statistiese metodes	95
4.7.1	Inleiding	95
4.7.2	Eenrigting variansie-ontleding (ANOVA)	95
4.7.3	Meerveranderlike variansie-ontleding (MANOVA)	96
4.7.3.1	Redes vir die gebruik van die meerveranderlike variansie-ontleding (MANOVA).	97
4.7.4	Die Pearson produkmomentkorrelasie	98
4.7.4.1	Redes vir die gebruik van Pearson se produkmomentkorrelasie	98
4.7.4.2	Bespreking van die Pearson produkmomentkorrelasie	98
4.8	Statistiese hipoteses	99
5.	RESULTATE, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS	
5.1	Inleiding	102
5.2	Biografiese gegewens	102
5.3	Die werkstevredenheid van die werknemers in die vervaardigingsorganisasie	105
5.4	Die verskille in die werkstevredenheidstellings van die verskillende fabriekke	107
5.5	Die verband tussen organisasiekultuur- en werkstevredenheids-dimensies	120
5.5.1	Die verband tussen sosiale diens en magskultuur	121
5.5.2	Die verband tussen Toesighouer: Tegnies en magskultuur	121
5.5.3	Die verband tussen die verskeidenheidsdimensie en magskultuur	121
5.5.4	Die verband tussen vergoeding en ondersteuningskultuur	122
5.5.5	Die verband tussen die dimensie Toesighouer: Menseverhouding en ondersteuningskultuur	122
5.5.6	Die verband tussen die dimensie Toesighouer: Tegnies en onder-	122

	steuningskultuur	
5.5.7	Die verband tussen die dimensie verskeidenheid en ondersteuningskultuur	123
5.5.8	Die verband tussen die dimensie prestasie en magskultuur	123
5.5.9	Die verband tussen die dimensie aktiwiteit en magskultuur	123
5.5.10	Die verband tussen vergoeding en magskultuur	124
5.5.11	Die verband tussen die dimensie kreatiwiteit en magskultuur	124
5.5.12	Die verband tussen die dimensie onafhanklikheid en magskultuur	124
5.5.13	Die verband tussen die dimensie verantwoordelikheid en magskultuur	125
5.5.14	Die verband tussen die dimensie sosiale status en magskultuur	125
5.5.15	Die verband tussen die dimensie Toesighouer: Menseverhoudings	125
5.5.16	Die verband tussen die dimensie algemene werkstevredenheid en magskultuur	126
5.5.17	Die verband tussen die dimensie aktiwiteit en prestasiekultuur	126
5.5.18	Die verband tussen die dimensie sekuriteit en prestasiekultuur	126
5.5.19	Die verband tussen die dimensie prestasie en ondersteuningskultuur	127
5.5.20	Die verband tussen die dimensie vooruitgang en ondersteuningskultuur	127
5.5.21	Die verband tussen die dimensie gesag en ondersteuningskultuur	127
5.5.22	Die verband tussen die dimensie organisasiebeleide en praktyke en ondersteuningskultuur	128
5.5.23	Die verband tussen die dimensie kollegas en ondersteuningskultuur	128
5.5.24	Die verband tussen die dimensie kreatiwiteit en ondersteuningskultuur	128
5.5.25	Die verband tussen die dimensie onafhanklikheid en ondersteuningskultuur	129
5.5.26	Die verband tussen die dimensie verantwoordelikheid en ondersteuningskultuur	129
5.5.27	Die verband tussen die dimensie sekuriteit en ondersteuningskultuur	129

5.5.28	Die verband tussen die dimensie sosiale diens en ondersteuningskultuur	130
5.5.29	Die verband tussen die dimensie sosiale status en ondersteuningskultuur	130
5.5.30	Die verband tussen die dimensie werkstoestande en ondersteuningskultuur	130
5.5.31	Die verband tussen die dimensie algehele werkstevredenheid en ondersteuningskultuur	131
5.5.32	Die verband tussen die dimensie benutting van vermoëns en magskultuur	131
5.5.33	Die verband tussen die dimensie Toesighouer: Menseverhouding en taakkultuur	131
5.5.34	Die verband tussen die dimensie Toesighouer: Tegnies en taakkultuur	132
5.5.35	Die verband tussen dimensie werkstoestande en prestasiekultuur	132
5.5.36	Die verband tussen die dimensie benutting van vermoëns en ondersteuningskultuur	133
5.6	Gevolgtrekkings	134
5.7	Aanbevelings	136
BIBLIOGRAFIE		138
OPSOMMING		
ABSTRACT		

LYS VAN FIGURE

	Bladsy
Figuur 2.1: Organisasiekultuur - die vlakke daarvan	9
Figuur 2.2: Magskultuur (Die Spinnerak)	18
Figuur 2.3: Rolkultuur (Griekse Tempel)	19
Figuur 2.4: Taakkultuur (Net)	19
Figuur 2.5: Persoonkultuur (Tros)	20
Figuur 2.6: Die evolusie-dimensie	26
Figuur 2.7: Die interne dimensie	26
Figuur 3.1: Eerste deel van Pearson se model	38
Figuur 3.2: Tweede deel van Pearson se model	39
Figuur 3.3: Die verwagtingsteorie	48
Figuur 3.4: Die faset-tevredenheidsmodel	52
Figuur 3.5: Die twee-faktorteorie	53
Figuur 3.6: Faktore wat werkstevredenheid kan beïnvloed	75
Figuur 3.7: 'n Model van Klimaat, Kultuur en Produktiwiteit	77

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
Tabel 4.1: Die subskale vir intrinsieke en ekstrinsieke werkstevredenheid	84
Tabel 4.2: Die faktorladings vir die skale van die Minnesota Tevredenheidsvraelys	88
Tabel 4.3: Hoyt se betroubaarheidskoeffisinte vir 27 normatiewe groepe	89
Tabel 4.4: Die toets-hertoetskorrelasiekoeffisiënte vir die subskale van Die Minnesota Tevredenheidsvraelys	91
Tabel 4.5: Die korrelasiekoeffisiënte tussen Janz en Harris/Stokes se Kultuur vraelyste	94
Tabel 4.6: Die Spearman Brown betroubaarheidskoeffisiënte vir die Kultuursubskale van die Harrisonh/Stokes kultuurvraelys	94
Tabel 5.1: Ouderdomsverspreiding van die werknemers van die vervaardigingsorganisasie	102
Tabel 5.2: Geslagsverspreiding van die werknemers van die vervaardigingsorganisasie	103
Tabel 5.3: Rasverspreiding van die werknemers van die vervaardigingsorganisasie	103
Tabel 5.4: Opvoedkundige kwalifikasie van die werknemers van die vervaardigingsorganisasie	104
Tabel 5.5: Dienstydperk in die vervaardigingsorganisasie	104
Tabel 5.6: Die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die verskillende subskale van die Minnesota Tevredenheidsvraelys	105
Tabel 5.7: Die frekwensie ten opsigte van die vier bestaande organisasiekulture in die drie vervaardigingsfabrieke	106
Tabel 5.8: Die frekwensie ten opsigte van die voorkeur kultuurtype	107
Tabel 5.9: Werkstevredenheidsverskillen tussen die werknemers van die drie fabarieke met betrekking tot benutting van vermoëns	108

Tabel 5.10:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot prestasie	108
Tabel 5.11:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot aktiwiteit	109
Tabel 5.12:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot vooruitgang	110
Tabel 5.13:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot gesag	110
Tabel 5.14:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot organisasiebeleid en -praktyke	111
Tabel 5.15:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot vergoeding	112
Tabel 5.16:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot kollegas	112
Tabel 5.17:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot kreatiwiteit	113
Tabel 5.18:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot onafhanklikheid	113
Tabel 5.19:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot morele waardes	114
Tabel 5.20:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot erkenning	115
Tabel 5.21:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot verantwoordelikheid	115
Tabel 5.22:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot sosiale diens	116
Tabel 5.23:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot sosiale status	116
Tabel 5.24:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot toesighouer: menseverhouding	117
Tabel 5.25:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot toesighouer: tegnies	117

Tabel 5.26:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die die fabriek met betrekking tot verskeidenheid	118
Tabel 5.27:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die die fabriek met betrekking tot werksomstandighede	119
Tabel 5.28:	Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die die fabriek met betrekking tot algehele werkstevredenheid	119
Tabel 5.29:	Die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid onder die personeel van 'n vervaardigingsorganisasie	120

HOOFSTUK 1: INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL MET DIE ONDERSOEK

1.1 Inleiding

Suid-Afrikaanse organisasies word gedwing om, te midde van vinnige veranderinge en vooruitgang, aan te pas by die eise wat daar aan hulle gestel word. Topbestuur doen van tyd tot tyd strategiese beplanning om te verseker dat die organisasie daarin sal slaag om aan te pas by al hierdie interne en eksterne eise van verandering. Bestuur beteken om dinge gedoen te kry deur ander mense. Voortspruitend uit hierdie aksie is daar 'n verskeidenheid doelwitte en funksionele aktiwiteite. Indien almal in die organisasie saamwerk, kan hierdie doelwitte maklik bereik word. In die Suid-Afrikaanse konteks kan die doelmatige en doeltreffende bestuur en benutting van menslike hulpbronne nie oorbeklemtoon word nie. Suid-Afrika gaan mank aan geskoolde en professionele arbeid en word daarbenewens deur 'n lae produktiwiteitsratio gekenmerk wat 'n dempende invloed op die natuurlike ekonomiese groei en werksgeleenthede het. Suksesvolle bestuur van menslike hulpbronne kan 'n ommeswaai bewerkstellig in hierdie verband (Gerber et al., 1992).

Om mense suksesvol te bestuur, beteken dat bestuur eerstens moet weet wat nodig is om te doen en tweedens die mense se agtergrond verstaan sodat hulle hul huidige en toekomstige gedrag kan voorspel (Hofstede, 1994). Hierdie "agtergrond" voorsien werknemers van 'n sekere kultuur. Die woord kultuur verwys na die kollektiewe programmering van die verstand wat lede van een "kategorie" van 'n ander onderskei. Hierdie "kategorie", volgens Hofstede (1994), kan na die volgende verwys: 'n nasie, 'n streek of etniese groep, vrou of man (geslagskultuur), oud of jonk (ouderdomsgroep of generasiekultuur), 'n sosiale klas, 'n professie of beroep (beroepskultuur), 'n tipe besigheid en na 'n organisasie of deel daarvan (organisasiekultuur).

Die laasgenoemde konsep, organisasiekultuur, verwys na die unieke sosiale omgewing wat 'n kenmerk is van 'n spesifieke organisasie. "Organisational culture originates from the patterned orderliness in the interaction among members of the

organisation" (Verster, 1979:1). Die mees uitstaande kenmerk van organisasiekultuur kan soos volg opgesom word: Elke organisasie beskik oor sy eie individualiteit wat dit van ander organisasies onderskei. Dit is die resultaat van die interaksie tussen lede van die organisasie aan die een kant, en die eksterne omgewingsfaktore aan die anderkant en hierdie uniekheid van die organisasie veroorsaak dat die gedrag van beide die werknemers en bestuur verskillend beïnvloed word. Op die lang duur voorsien dit 'n geldige basis vir die voorspelling van 'n organisasie se sukses (Verster, 1979). Die meeste bestuursteoretici argumenteer dat daar noue verbande bestaan tussen die organisasie se strategie, missie en kultuur en dat die organisasie se sukses daarin geleë is om harmonie tussen hierdie drie komponente te bewerkstellig (Jabes & Zussman, 1989). Die belangrikste argument wat hieruit voortspruit is dat dit moeilik is om 'n missie of strategiese rigting in 'n organisasie te bewerkstellig wanneer dit in direkte stryd is met die huidige dominante kultuur. Alhoewel dit moeilik en tydsaam is by tye, kan organisasiekultuur wel verander word. Waardes wat nie meer die werknemers binne die organisasie tevrede stel nie, word verander namate die tyd verloop (Jabes & Zussman, 1989).

In die vervaardigingsorganisasie waarin die studie geloods is, ondervind die personeel, dat van die organisasie se praktyke en beleide wat gevorm is deur die bestaande organisasiekultuur, bydra tot die werknemers se ongelukkigheid.

Een van die probleme wat ervaar word is dat daar nie duidelike loopbaanpaaie vir personeel is nie en dat hulle bevorderingsmoontlikhede beperk voorkom omdat daar selde meer as een persoon bo 'n ander is. Van die fabriekswerknemers voel ingeperk deur die beleid van die organisasie dat daar slegs twee werknemers per jaar die geleentheid gegun kan word om hulle vakleerlingskappe te begin.

Ander werknemers ondervind dat hulle in poste is wat gesag verlang, maar dat hulle verantwoordelikhede te min is en dat die gesag om finale besluite te neem baie maal net aan een of twee persone oorgelaat word. Daar word ook aan hulle gesê dat hulle hul gesagsgrense moet ondersoek, maar ondervind, dat indien hulle 'n besluit neem, hulle nie gerugsteun word deur die persone wat in die nodige gesagsposisies is nie.

Van die werknemers huldig die persepsie dat daar nie gehoor gegee sal word aan hulle griewe nie, en dat as hulle dit lig, sal hulle geviktimizeer word. Hulle voel dat daar nie werklike oopkanale is waardeur hulle hul probleme kan uitsorteer nie. Verder voel hulle dat hulle selde terugvoer ontvang vir goeie werk, maar dat daar gou na hulle 'n vinger gewys word as iets fout gaan. Daar word gedurig van die personeel verwag om hulle self te "commit" tot verbetering, maar ondervind dat Topbestuur nie die middele voorsien om wel hierdie "commitment" 'n daaglikse handeling te maak nie.

Van die fabriekswerknemers voel dat hulle uitgebuit word deurdat hulle soms baie lang ure agtereenvolgens moet werk om bestellings wat iewers in die kanale vasgehaak het, binne 'n beperkte tydperk moet voltooi en so druk van alle kante af moet hanteer, van hul families en van die organisasie. Verder huldig baie van die personeel die persepsie dat die organisasie nie omsien na hulle welsyn nie deurdat hulle gereeld nie van hul mediese voordele kan gebruik nie omdat die lidmaatskapsgelede aanhoudend laat oorbetaal word. Verder voel die werknemers dat reëls onkonsekwent toegepas word en dat sekere werknemers bo die algemene maatskappyreëls is.

Die organisasie het vir die eerste keer in 19 jaar 'n bedryfsverlies in 'n maand gelei as gevolg van kliënte wat waens gekanselleer het as gevolg van swak vakmanskap en verkeerde inligting wat aan die produksiespan deurgegee word. Waens kan somtyds nie op bepaalde datums afgelewer word nie, omrede die verskaffers se rekeninge gesluit is, maar dan word daar verwag dat die waens in 'n bepaalde tyd moet klaar wees, wat gedwonge oortyd, swak vakmanskap en boetes tot gevolg het. Risiko bestuur is aan die orde van elke dag.

As daar na die arbeidsomsetsyfers vir 1997 (36.68%) en 1998 (37.16%) gekyk word, kan daar gesien word dat iets gedoen moet word om opgeleide en vaardige persone te behou. In 1997 was daar altesaam 146 bedankings en in 1998 was daar 136. Die redes vir bedankings kan soos volg ingedeel word:

- 38% het bedank as gevolg van swak salaris en dat hulle ander werk gekry het.
- 25% het gedros.

- 18% is ontslaan (Hiervan was 20% as gevolg van volgehoue afwesigheid).
- 19% word as ander geklassifiseer en hier was die redes soos volg:
- 11% was ontevrede met hul voormanne.
- 2% as gevolg van persoonlike redes.
- 2% as gevolg van verplasinge.
- 2% as gevolg van mediese ongeskiktheid en sterftes.

Bestuurders se frustrasie word veroorsaak deur Topbestuur se eenrigting besluitnemingshandelinge, maar verwag dat inisiatief en kreatiwiteit hoogty moet vier. Hulle word nie betrek by gesamentlike operasionele oplossingsessies of strategiese beplanningssessies nie, maar word eerste blameer as dinge skeef loop.

Werk moet bevredigend en betekenisvol vir die werker wees, aangesien persone die behoefte het aan uitdaging, stimulering en konflik wat van tyd tot tyd voorkom. Van die sleuteleenskappe wat die werknemer se prestasie en werkstevredenheid direk beïnvloed, is die graad van uitdaging, verskeidenheid en outonomie wat die werk aan die werknemer bied (Gerber et al., 1992). Ander faktore wat ook 'n rol in werkstevredenheid speel, is onder andere die verskaffing van akkurate en gereelde terugvoer, gunstige werkstoestande, billike belonings- en bevorderingstelsels, gereelde kommunikasie en ondersteunende toesighouding (Mitchell et al., 1987; Barber, 1986; Du Brin, 1984; Chung, 1977).

'n Verhoging in tevredenheid kan tot beter fisiese en geestelike gesondheid, die bevordering van arbeidsvrede, asook laer afwesigheid en arbeidsomset aanleiding gee (Mitchell et al., 1987; Gradwell, 1987). Werksontevredenheid het verskeie negatiewe implikasies vir die organisasie, soos byvoorbeeld frustrasie, teleurstelling, werksafwesigheid, depressie, lae moreel, traagheid en onverskilligheid. Net so is 'n onaangepaste organisasiekultuur verantwoordelik vir 'n organisasie se onvermoë om suksesvol by sy omgewing aan te pas, asook 'n groot struikelblok tot die verbetering van 'n organisasie se prestasie en bereiking van gestelde doelwitte (Gregory, 1983).

'n Belangrike bepaling van die effektiwiteit van organisasiekultuur, is die mate waartoe dit verband hou met werknemertevredenheid. Deur die analisering van die data wat verkry gaan word (in hierdie studie die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid), kan dit help met die fasilitering van moontlike wyses van hoe om die verhouding te verbeter deur te besluit op watter aspekte van organisasiekultuur jy moet let om dit te verander (Jabes & Zussman, 1989). Die outeurs het ook vasgestel dat die volgende goeie voorspellers is van werkstevredenheid, naamlik, die mate waartoe die organisasie sy doelwitte bereik, kennis van organisasie doelwitte, lojaliteit aan die persoon se toesighouer en die oriëntasie ten opsigte van kreatiewe bestuur.

1.2 Probleemstelling

Deur die voorafgaande is dit duidelik dat daar sekere simptome van werksontevredenheid is wat reeds in die fabriek voorkom, wat moontlik aan organisasiekultuur toegeskryf kan word. Hierdie simptome is verkry uit diensverlatingsonderhoude, probleemondersoeke en algemene onderhoude. Hierdie simptome kan moontlik geïsoleerde gevalle wees en deur die ondersoek gaan gepoog word om vas te stel of organisasiekultuur moontlik 'n rol speel in die voorkoms van hierdie simptome. Elke organisasie beskik oor sy eie organisasiekultuur wat verskillende uitwerkings kan hê op werkstevredenheid van daardie spesifieke organisasie.

1.3 Navorsingsvrae

Die volgende navorsingsvrae spruit uit die probleemstelling voort:

- Ervaar die werknemers werkstevredenheid of werksontevredenheid?
- Wat is die oorheersende organisasiekultuur by elke fabriek van die vervaardigingsorganisasie?

- Bestaan daar beduidende verskille tussen die drie fabriekes ten opsigte van die tellings behaal op die werkstevredenheidsdimensies?
- Bestaan daar 'n verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid onder die werknemers van die drie fabriekes van die vervaardigingsorganisasie?

1.4 Navorsingsdoelwitte

Die volgende navorsingsdoelwitte word gestel:

- Om te bepaal of daar 'n klimaat van werkstevredenheid of werksontevredenheid bestaan onder die werknemers van die vervaardigingsorganisasie.
- Om te bepaal wat die oorheersende organisasiekultuur is in elk van die drie fabriekes.
- Om te bepaal of daar werkstevredenheidsverskille is tussen die werknemers van die drie fabriekes in die vervaardigingsorganisasie.
- Om deur middel van 'n nie-eksperimentele studie te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid onder die werknemers van 'n vervaardigingsorganisasie.

1.5 Uiteensetting van die studie

In *hoofstuk 2* sal die konsep organisasiekultuur gedefinieer word. Klem sal gelê word op die verskillende soorte organisasiekulture wat onderskei word, die determinante van organisasiekultuur, asook die belangrikheid van organisasiekultuur in die bepaling van die organisasie se doeltreffendheid.

In *hoofstuk 3* sal aangedui word wat die aard en betekenis van werkstevredenheid is, asook wat die verband tussen werkstevredenheid en motivering is. Die verskillende werkstevredenheidsteorieë sal ook bespreek word. Daarna sal die dimensies van werkstevredenheid breedvoerig bespreek word en klem sal gelê word op vorige navorsingsbevindings aangaande die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid.

In *hoofstuk 4* sal aandag geskenk word aan die seleksie van die respondente, die insameling van gegewens, die meetinstrumente wat gebruik is, die statistiese tegnieke wat toegepas is, sowel as die statistiese hipoteses wat gestel is.

In *hoofstuk 5* word aandag geskenk aan die bespreking van die resultate wat deur die empiriese ondersoek verskaf is, asook gevolgtrekkings wat uit die studie gemaak kan word en moontlike aanbevelings.

HOOFSTUK 2: ORGANISASIEKULTUUR

2.1 Inleiding

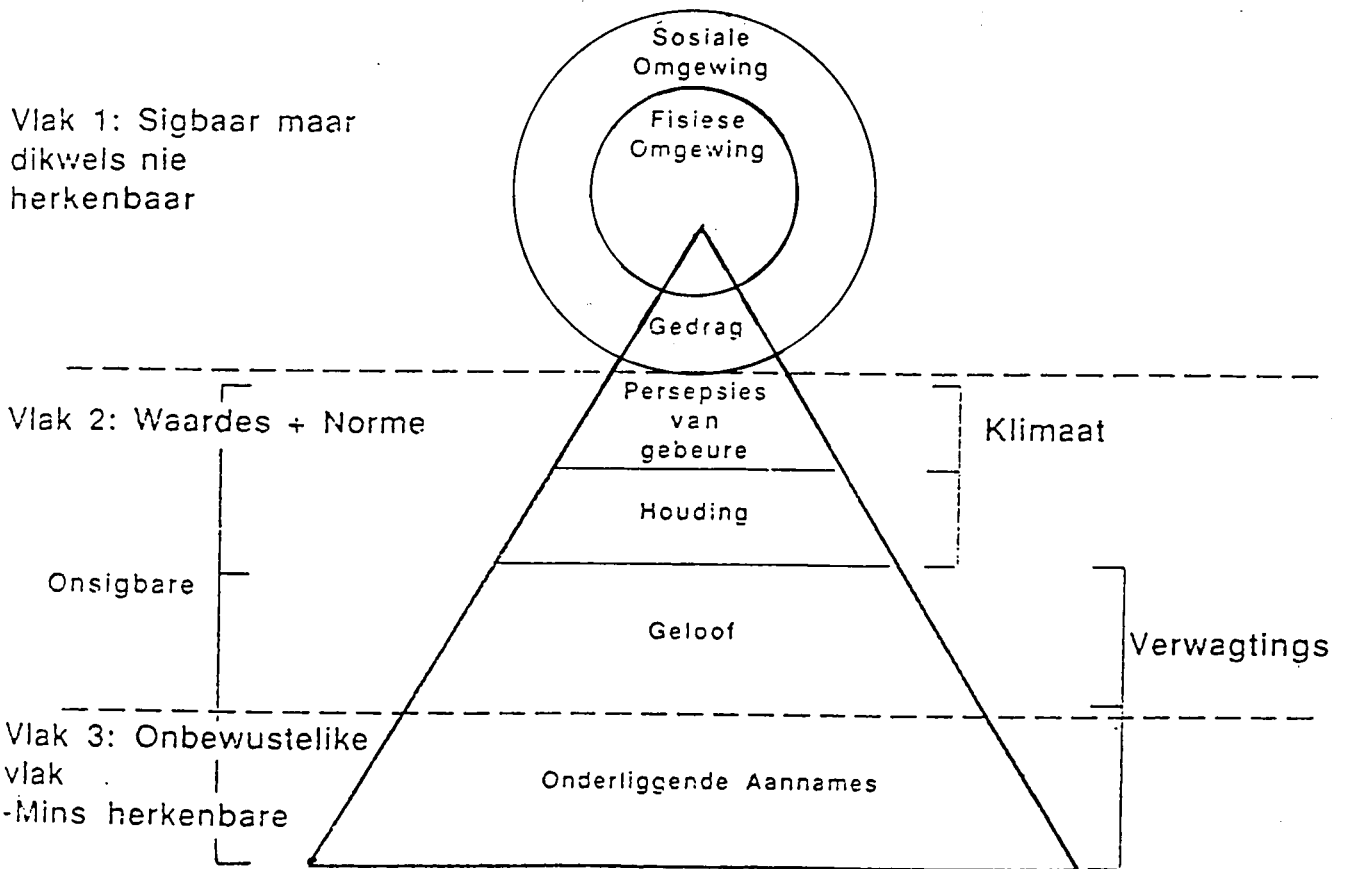
Die doel van hierdie studie is om vas te stel of daar 'n verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid bestaan onder die personeel van 'n vervaardigingsorganisasie.

Organisasiekultuur bepaal baie van wat gedoen word om organisasieverandering en -ontwikkeling te bestuur. Organisasiekultuur is 'n fenomeen van realiteitskepping wat lede toelaat om sekere gebeure, aksies, voorwerpe en situasies, insluitend hulle eie gedrag, op 'n aanvaarbare en betekenisvolle wyse te sien en te begryp. Organisasiekultuur verwys na die patrone van gelowe, waardes, rituele, mites en sentimente wat deur die lede van 'n organisasie gedeel word (Luthans, 1995). Figuur 2.1 dui duidelik die verskillende vlakke van organisasiekultuur aan.

Kultuur het op die meeste aspekte van organisasielewe 'n impak, soos hoe om besluite te neem, wie dit neem, hoe belonings versprei word, wie bevorder moet word, hoe mense hanteer word en hoe die organisasie reageer op sy omgewing. Kultuur is een van die belangrikste dinge in mense se ervaringe. Almal het groot geword in 'n kultuur, ken dit intuïtiewelik en gebruik dit elke dag. Hierdie ekstensiewe bekendheid maak kultuur 'n moeilike fenomeen om op te fokus en soveel te meer om dit te konseptualiseer (Verster, 1979).

In hierdie hoofstuk sal aandag geskenk word aan die volgende:

- Definiëring van die konsep organisasiekultuur
- Kenmerke van organisasiekultuur
- Die belangrikheid van organisasiekultuur
- Determinante van organisasiekultuur
- Die modelle van organisasiekultuur



Figuur 2.1: Organisasiekultuur - die vlakke daarvan (Nexus, 1992:23)

2.2 Definiëring van die konsep organisasiekultuur

Definisies van kultuur is volop. In een teks, volgens Williams et al. (1993), word daar 164 verskillende definisies van organisasiekultuur weergegee. Jaques (1952:251) definieer organisasiekultuur soos volg:

Die kultuur van 'n fabriek is sy gebruiklike en tradisionele wyses van dink en van hoe dinge gedoen word, wat deur sy lede gedeel word, en wat deur nuwe lede aangeleer moet word en gedeeltelik aanvaar word, om sodoende in die organisasie aanvaar te word. Kultuur dek 'n wye spektrum van gedragswyses: die produksiemetodes, tegniese kennis en werksvaardighede, houdings ten opsigte van dissipline en straf, die gebruike en gewoontes van bestuurslede, die wyse waarop besigheid gedoen word, metodes van betaling, die waarde wat geplaas word op verskillende poste, asook geloof in demokratiese leefwyse en gesamentlike beraadslaging.

Volgens Eldridge en Crombie (1974:89) verwys organisasiekultuur na die unieke gevormde normas, waardes, gelowe, gedragswyses, ens. wat die manier waarop groepe en individue kombineer om dinge te doen, karakteriseer. "The distinctiveness of a particular organization is ultimately bound up with its history and the character-building effects of past decisions and past leaders." Dit manifesteer veral ook in die strategiese keuses wat deur die organisasie gemaak word.

Tunstall (1983:5) definieer organisasiekultuur as 'n organisasie se gelowe, gebruike, waardesisteme, gedragsnorme en die wyse waarop die organisasie besigheid doen, wat uniek is aan elke organisasie en wat die patroon van korporatiewe aktiwiteite en aksies daarstel.

Edgar Schein (1985:9), wat die meeste met die studie van organisasiekultuur geassosieer kan word, definieer organisasiekultuur as basiese aannames – uitgevind, ontdek of ontwikkel deur 'n groep wat dit aanleer om probleme of eksterne aanpassings en interne integrasie te hanteer - wat goed genoeg gewerk het om as waardevol beskou te word en daarom aan nuwe lede geleer word as die regte wyses om te dink en op te tree.

Williams, Dobson en Walters (1993) definieer organisasiekultuur as die algemeen gehuldigde en stabiele norme, houdings en waardes wat in 'n organisasie bestaan. Vir doeleindes van hierdie studie sal die volgende begrip van organisasiekultuur gehuldig word (saamgestel uit verskeie definisies):

Dit is die unieke sosiale omgewing wat eie is aan 'n bepaalde organisasie en ontstaan as gevolg van die gepatroneerde ordelikheid waarmee interaksie tussen lede plaasvind. Die kultuur van 'n organisasie verwys derhalwe na die unieke konfigurasie van norme, waardes en patrone van interaksies wat in 'n organisasie bestaan waardeur groepsamewerking om doelwitbereiking moontlik te maak, bewerkstellig word.

2.3 Kenmerke van organisasiekultuur

Uit 'n ontleding van verskeie definisies sou die belangrikste kenmerke van organisasiekultuur soos volg saamgevat kan word:

- Dit dui die unieke individualiteit (eiesoortigheid) van 'n organisasie wat dit van alle ander organisasies onderskei, aan (Eldrige & Crombie, 1974; Lundberg, 1991).
- Dit is die produk van die interaksie tussen lede van die organisasie enersyds en eksterne omgewingsfaktore andersyds (Schein, 1985; Eldrige & Crombie, 1974; Luthans, 1995).
- Organisasiekultuur is aangeleerde gedrag (Lundberg, 1991; Luthans, 1995, Martin, 1992; Schein, 1985).
- Dit is 'n kenmerk van alle organisasies (Hofstede, 1994; Lundberg, 1991).
- Dit vorm 'n konfigurasie van norme, waardes en gedragpatrone wat op gemeenskaplike doelwitbereiking gerig is (Eldrige & Crombie, 1972; Wallace & Weese, 1995).

- Dit is nou verbonde aan en word beïnvloed deur die geskiedenis, tradisies en die strategiese besluitnemingsaktiwiteite van 'n organisasie (Lawler et al., 1974; Luthans, 1995).
- Organisasiekultuur word wesenlik beïnvloed deur die bestuurder se leierskapstyl (Lawler et al., 1974; Wallace & Weese, 1995).
- Organisasiekultuur beïnvloed werkers en bestuur se gedrag (Gibson et al., 1973, Hofstede, 1994).
- Dit is die persepsie deur persone in die organisasie van die kenmerke van die organisasie (Lawler et al., 1974; Lundberg, 1991).
- Organisasiekultuur is dinamies en kompleks van aard (Lundberg, 1991; Luthans, 1995; Wallace & Weese, 1995).
- 'n Studie van organisasiekultuur dui op die interdisiplinêre aard daarvan (Lawler et al, 1974, Schein, 1985).
- Organisasiekultuur is, wanneer eenmaal gevestig, 'n relatief permanente kenmerk van 'n organisasie en neig om opsigself voort te plant (Hofstede, 1994; Williams et al., 1993).
- Op die langtermyn bied organisasiekultuur 'n geldige grondslag vir die voorspelling van organisatoriese sukses (Lundberg, 1991, Luthans, 1995; Wallace & Weese, 1995).

2.4 Die belangrikheid van organisasiekultuur

Die belangrikheid van organisasiekultuur is **eerstens** daarin geleë dat dit die begrip van bepaalde, andersins onverklaarbare, verskynsels in organisasies kan bewerkstellig, byvoorbeeld, waarom 'n bekwame en suksesvolle bestuurder van een organisasie nie dieselfde sukses in 'n volgende organisasie kan behaal nie. Schein (1972:93) wys in die verband daarop dat wanneer daar in 'n organisasie van leierskap verander word, die nuwe leier nie sy eie stempel kan afdruk op die groep nie, alvorens hy nie eers aangepas het volgens die oorheersende norme en tradisies van die groep nie. Indien hy voortgaan met sy eie manier van optrede kan hy die groep se effektiwiteit kelder en soms ook die groep se bestaan.

Tweedens kan 'n begrip van organisasiekultuur en die invloed van eksterne faktore daarop, byvoorbeeld wetgewing, die politieke stelsel, ekonomiese en ekologiese faktore, die bestuur van die organisasie behulpsaam wees om meer suksesvol by sodanige eksterne omstandighede aan te pas. Aanpassing deur die organisasies by veranderende omstandighede is volgens Coetzee (1976) problematies van aard. Hy wys daarop dat: "Evidence available today suggests that the problem of successful organizational adaptation to uncertain environmental conditions still awaits the perfect solution". Brown (1995) suggereer dat 'n sterk organisasiekultuur 'n kompeterende voordeel vir die organisasie kan wees omrede dit konstantheid, koördinerende en kontrole bevorder, asook onsekerheid verminder en motivering aanhelp en dus so organisasie-effektiwiteit fasiliteer, wat die organisasie help om suksesvolle aanpassings te maak in die veranderende omgewing (Brown, 1995; Kreitner & Kinicki, 1995).

Derdens kan 'n begrip van die kultuur van 'n organisasie die oplossing van bepaalde organisatoriese probleme vergemaklik en so help om konflik te verminder. Konsepte soos sosiale rol, status, sosiale klas, verwysingsgroepe, kultuur en sosiale sisteme word al hoe meer belangrik. Dit is hierdie konsepte wat dit moontlik maak dat organisasies se probleme aangevat kan word, en wat die fokus laat verskuif het weg van die individu na die individu as lid van 'n groep of groter eenhede soos groepe en organisasies (Schein, 1972).

Vierdens is organisasiekultuur van belang omdat dit die gedrag van bestuur en werkers in 'n organisasie beïnvloed. Litwin & Stringer (1968) wys tereg daarop dat: "Where organizational culture influences the behavior of total organizations, it does so through its influence on individual and small group behavior". Brown (1995) wys daarop, dat waar daar 'n gepaste kultuur teenwoordig is, dit werknemers 'n fokus gee van identifikasie en lojaliteit, norme en waardes versterk wat werknemers aanmoedig om aan hulleself te dink as hoë presteerders wat waardevolle werk doen en so 'n invloed uit te oefen op die effektiwiteit en doelwitbereiking van die organisasie.

Vyfdens kan organisasiekultuur, en 'n objektiewe evaluering daarvan, inligting verskaf wat as grondslag kan dien vir doeleindes van organisasie-ontwikkeling en die bevordering van doeltreffendheid. Williams et al. (1990) stel dit dan ook soos volg:

"Culture influences what the executive group attends to, how it interprets the information and the responses it makes to changes in the external environment. Culture is a significant contributor to strategic analysis and the development of strategy. Since culture influences what other members of the organization attend to, how they interpret this information and react, it is a significant determinant of the success of strategic implementation. Culture influences the ability of the organization both to conceive and to implement a new strategy."

2.5 Determinante van organisasiekultuur

Verskeie navorsers (Verster, 1976; Williams et al., 1970; Luthans, 1995) het verskillende klassifikasies van veranderlikes in 'n organisasie gemaak wat, in wisselwerking met mekaar, 'n invloed op die organisasie se kultuur kan uitoefen. Uit die ontleding van die betrokke literatuur, skyn die vernaamste faktore wat 'n invloed op organisasiekultuur kan hê die volgende te wees:

□ Faktore in die eksterne omgewing

'n Organisasie lê gewortel in sosiale, politiese, wetgewende, ekonomiese, ekologiese en tegnologiese sisteme. Organisasies funksioneer in verskeie sektore en het

verskillende mark, tegnologieë en wetlike beperkings. Organisasies toon verskillende vaardigheid- en hulpbronbehoefte. Hierdie variëring plaas 'n verskeidenheid van eise en beperkings op organisasies en skep so 'n leerende omgewing. Dit beïnvloed ook die strategieë van die organisasies, asook die strukture, sisteme en tegnologieë wat hulle aanneem (Luthans, 1995; Verster, 1976).

□ **Faktore in die nie-menslike organisatoriese sisteem**

Dit verwys na die doel van die organisasie, die formele organisasiestruktuur, die bepaalde produksie- en/of werksprosesse waarvan gebruik gemaak word en tegnologie in 'n omvattende begripsverband (Luthans, 1995; Williams et al., 1990).

□ **Faktore in die werknemers/-groepe self**

Voorbeelde van die tipe faktore is waardes, norme, behoeftes en groep- of subkulture. Werkgroepe ontwikkel gedeelde waardes en norme om sodoende sy interne omgewing te integreer asook aan te pas by sy eksterne omgewing. As lede die groep as suksesvol ervaar in die voorsiening van hul taak en sosiale behoeftes, sal hierdie gedeelde waardes en houdings net sterker ontwikkel. Hulle sal 'n sterk weerstand toon teen verandering en sal vinnig reageer op bedreiging van die eksterne omgewing. Nuwe lede word die gedrag en norme van die groep geleer en daar word druk op hulle geplaas om te konformeer (Luthans, 1995; Verster, 1976; Williams et al., 1990)..

□ **Faktore in bestuur self**

Bestuurders se oriëntasie tot werk en die mens, hulle verwysingsraamwerk, leierskapspotensiaal en beperkings dien hier as voorbeelde. Uit die geskiedenis is al bewys dat leiers wat ander se norme beïnvloed, 'n duidelik geloof het in hul eie. Bestuurders neig om as rolmodelle in organisasies op te tree. Hulle gedrag verteenwoordig die aanvaarde wyse van optrede. Individue wat met hul gedrag kan konformeer, word beloon.

As gevolg van die komplekse wisselwerking en wedersydse beïnvloeding van faktore in die nie-menslike sisteem, die werkers- en -groepe, dié aanwesig in bestuur en dié

in die eksterne omgewing, ontstaan en bestaan daar 'n unieke organisasiekultuur in elke organisasie wat dit van ander organisasies onderskei en wat vir bepaalde positiewe en negatiewe werkverrigtingsresultate verantwoordelik is (Verster, 1976; Williams et al., 1990).

2.6 Die modelle van organisasiekultuur

Deur die jare het verskeie teoretici modelle van organisasiekultuur ontwikkel. Hierdie modelle het verskillende oorspronge, grootliks as gevolg van hulle gesofistikeerdheid, reeks veranderlikes wat in aanmerking geneem word en hulle toepaslikheid binne organisasies. Hierdie modelle is baie nuttig, omdat dit breë oorsigte bied van die soorte variasies wat tussen organisasiekulture bestaan.

Van die belangrikste modelle is die volgende:

- Die model van Harrison (1972) wat aangepas is deur Handy (1978, 1985) wat verwys na die volgende vier tipes kulture, naamlik, magskultuur, taakkultuur, rolkultuur en persoonkultuur.
- Die model van Deal en Kennedy (1982) wat verwys na die volgende vier tipes kulture, naamlik, "tough-guy, macho" kultuur, die werk hard, speel hard-kultuur, die verwed jou organisasie-kultuur en die proseskultuur.
- Die model van Quinn en McGrath (1985) wat verwys na die volgende vier kulture, naamlik, die mak-, die klan-, die adhokrasie- en die hiërargiese kultuur.
- Die model van Scholtz (1987) wat verwys na die verskillende dimensies van kultuur, naamlik, interne, eksterne en evolusie.
- Die vier kultuurmodel van Harrison en Stokes (Harrison, 1993), verwys na die volgende tipes kulture, naamlik, die magskultuur, die taakkultuur, die prestasiekultuur en die ondersteuningskultuur.

2.6.1 Die model van Harrison en Handy

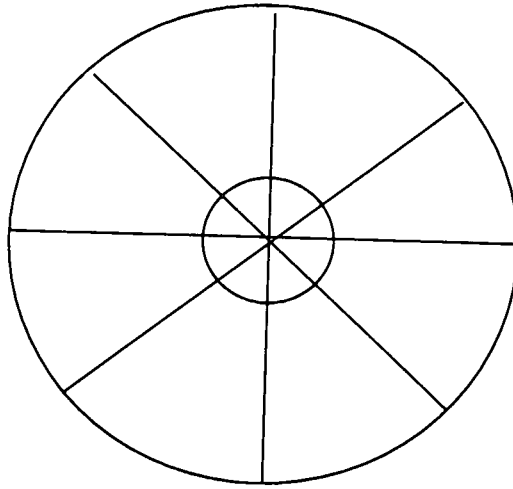
In 1972 het Harrison gesuggereer dat organisasiekultuur uit die volgende vier hoofipes bestaan, naamlik magskultuur, taakkultuur, rolkultuur en persoonkultuur. Ses jaar later, in 1978, het Handy na Harrison se idees as eenvoudige beeldskriftekeninge verwys, wat van Griekse mitologiese verwysings gebruik maak. Hierdie "eenvoudige" klassifikasieskema was uiters invloedryk en het 'n primêre rol gespeel in hoe organisasiekultuur verstaan moes word.

2.6.1.1 Die Magskultuur

'n Magskultuur het 'n enkele bron van mag vanwaar strale van invloed deur die organisasie versprei word. Hierdie strale word verbind deur funksionele en gespesialiseerde stringe wat gekoördineerde aksie fasiliteer. Handy (1985) verwys daarna as 'n Zeus-kultuur.

Die interne organisering van 'n magskultuur is vir sy effektiwiteit uiters afhanklik van vertrouwe, empatie en persoonlike kommunikasie. Daar is min reëls en 'n klein behoefte vir burokratiese prosedures, met beheer wat vanuit die middel toegepas word deur geselekteerde sleutelpersoneel. Mag, verkry uit hulpbronne, en tot 'n mindere mate charisma, is die hoofbasis vir die toepassing van outoriteit. Individue word aangemoedig om hulle take uit te voer met so min as moontlik vroe en belangrike besluite word gemaak deur politiese verskuiwings.

Die grootste krag van hierdie tipe organisasiekultuur is die vermoë om vinnig te reageer, maar sukses is grootliks afhanklik van die vermoëns van die persoon of persone in die middel. "These cultures are often tough, abrasive and more interested in ends than the means used to attain them. Employees who are naturally political animals confident about the use of power, and unconcerned about taking risks or issues of job security, will thrive in this environment" (Brown, 1995: 68). As daar nie geslaag word om gepaste personeel te werf nie, sal dit lei tot lae moreel, hoë omset in middelbestuursposisies en die deurslaggewende aksie sal in 'n ongepaste strategiese rigting beweeg (Brown, 1995).



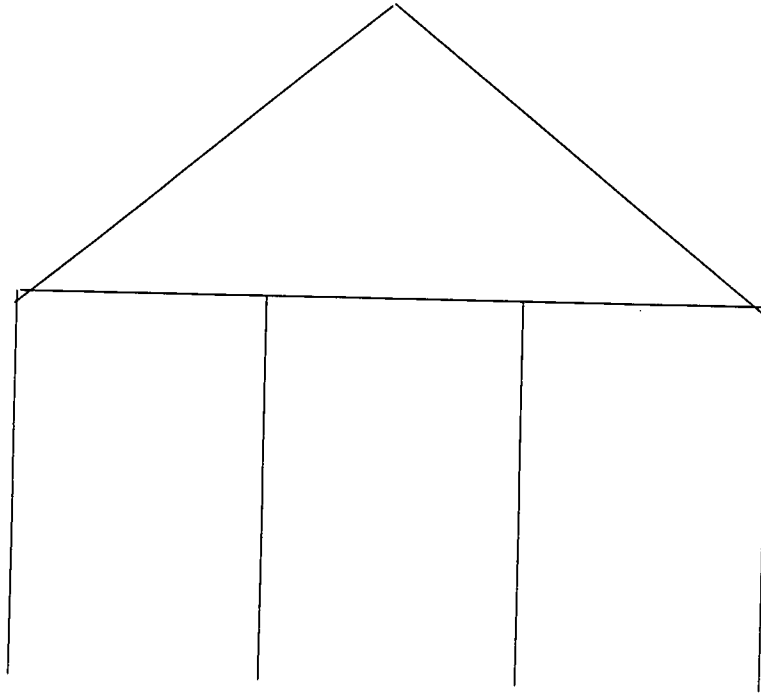
Figuur 2.2: Magskultuur (die Spinnerak) (Brown, 1995:67)

2.6.1.2 Die Rolkultuur

Die rolkultuur is 'n burokrasie waarvan die organiseringsbeginsel logies en rasideel is. Die sterkte van 'n rolkultuur is geleë in sy funksionering en spesialisering (finansies, aankope, produksie, ens.) as 'n reeks pilare wat gekoördineer en beheer word deur 'n klein groep senior bestuurders. Dus is dit waarom die struktuur van die kultuur as 'n Griekse tempel voorgestel word en geassosieer word met die god Apollo, die god van rede.

Reëls, prosedures en werksbeskrywings domineer die interne omgewing, en bevordering is gebaseer op werkprestasie. Posisionele mag, en tot 'n mindere mate deskundige mag vorm die hoofbasis van outoriteit. Hierdie kultuur sal suksesvol wees in stabiele en voorspelbare omgewings waar produkte 'n lang lewenspan het. Publieke dienste en die industrieë is voorbeelde van hierdie tipe organisasiekultuur.

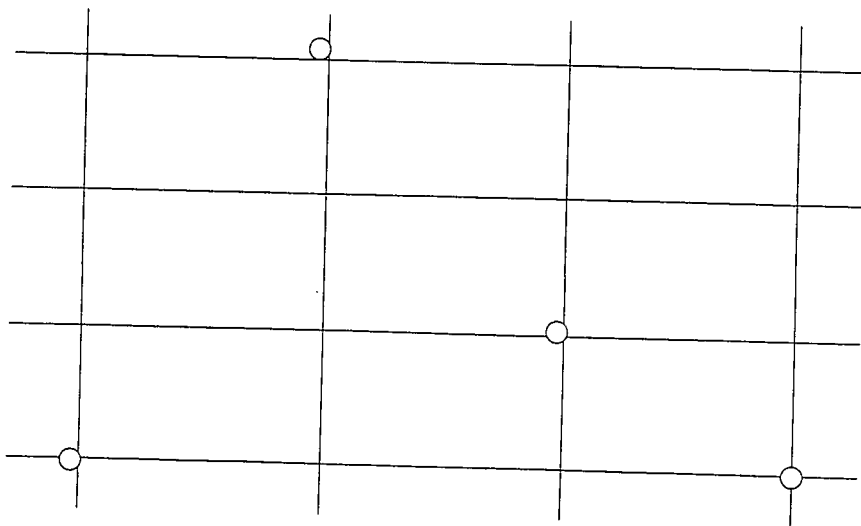
Die probleem van die bogenoemde kultuur is dat dit stadig is om op verandering te reageer en om dit raak te sien. Vir individue vir wie sekuriteit en voorspelbaarheid belangrik is, bied die soort organisasiekultuur herversekering, maar vir die wat ambisieus en magsgeoriënteerd is, is dit frustrerend (Brown, 1995).



Figuur 2.3: Rolkultuur (Griekse Tempel) (Brown, 1996:67)

2.6.1.3 Die Taakkultuur

In 'n taakkultuur is mag versprei en gebaseer op deskundigheid eerder as posisie en charisma. Hierdie kultuur vorm veral in daardie organisasies wat fokus op spesifieke take of projekte waaraan spanne toegewys word. Struktureel word aan hierdie kultuur gedink as 'n net, waar sekere stringe dikker is as ander en waar mag gelokaliseer is op die snydings.

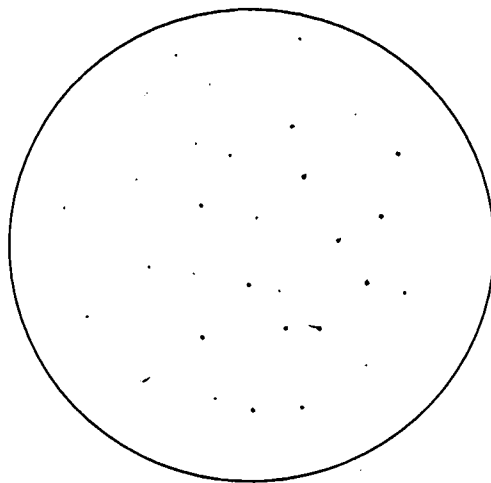


Figuur 2.4: Taakkultuur (Net)(Brown, 1995:67)

Taakkulture se fokus is om die taak op hande klaar te maak en die intêrne organisering fokus daarop om die gepaste mense en hulpbronne bymekaar te bring wat die projek se sukses sal bepaal. Dit is 'n spangebbaseerde kultuur. Buigbaarheid, veranderbaarheid, individuele outonomie en wedersydse respek gebaseer op vermoëns is hier die belangrikste beginsels. In daardie omgewings waar markte kompetierend, produklewe kort en konstante innovering nodig is, is hierdie tipe kultuur uiters suksesvol. Advertensieagentskappe val in die tipe organisasiekultuur.

Die probleme van die tipe organisasie is dat dit nie die skale van die ekonomie kan maksimaliseer nie, nie groot dieptes van deskundigheid kan bou nie en afhanklik is van die kwaliteit van die persone wat betrokke is. Verder, as dinge verkeerd gaan en daar is nodig om van die middel af beheer uit te oefen, kan die kultuur maklik verander na 'n rol- of magskultuur met reëls en prosedures of politiese beïnvloeding wat dominant sal raak. Junior en middelbestuur gee voorkeur aan die tipe kultuur (Brown, 1995).

2.6.1.4 Die Persoonkultuur



Figuur 2.5: Persoonkultuur (Tros)(Brown, 1995:67)

'n Persoonkultuur ontwikkel wanneer 'n groep persone besluit dat dit in hulle eie belang is om op 'n kollektiewe, eerder as individuele basis, te organiseer. Dokters en argitekte wat kantoorspasie en sekretaresses deel, word in die kultuur gevind. Sulke organisasies bestaan slegs vir die individue waaruit dit gevorm is en word voorgestel as 'n tros waar geen individu dominant is nie.

Individue besluit self op hul werksafbakening; het bykans totale outonomieit, gedeelde invloede, en as mag vertoon moet word, is dit gewoonlik op die basis van deskundigheid (Brown, 1995).

2.6.2 Die model van Deal en Kennedy

Uit hul bestudering van honderde organisasies het Deal en Kennedy (1982) vier generiese organisasiekulture geïdentifiseer. Hierdie kulture word deur twee faktore in die omgewingsmarkte bepaal. Eerstens die graad van risiko wat geassosieer word met die organisasie se aktiwiteite, en tweedens, die spoed waarmee die organisasie en sy lede terugvoer verkry op hul besluite en strategieë. Die outeurs erken dat geen organisasie presies in enige van die vier kulture sal pas nie en dat sekere organisasies glad nie in enige van die kulture inpas nie. Volgens die outeurs sal dit nog steeds as raamwerk vir bestuurders kan dien en sal dit hulle help om hulle organisasies se kulture te identifiseer.

2.6.2.1 Die hardekoejawel, hipermanlike kultuur

Dit is 'n organisasie wat bestaan uit individue wat herhaaldelik opgeroep word om hoë risiko's te neem en wat vinnige terugvoer verkry op hul kwaliteit van aksies en besluite. Voorbeelde van sulke kulture is polisie departemente en bestuurskonsultantfirmas.

Hierdie tipe kultuur fokus op spoed en op die korttermyn en plaas geweldige druk op die individue en "**uitbranding**" is 'n algemene probleem. In hierdie risikonemende kultuur neem individue 'n geharde houding in teenoor hulle werk en kollegas. Die resultaat is interne kompetisie, spanning en konflik. Terwyl hierdie tipe kultuur hoogs suksesvol is in hoë risiko, vinnige-terugvoer omgewings, is hulle nie daartoe in staat om langtermyn verbindings te maak nie, nie temperamentele persoonlikhede te hanteer nie en kweek dit bygelowigheid.

Die tipe kultuur kan ook nie uit koördinerende aktiwiteite voordeel trek nie, en neig om 'n hoë arbeidsomset te toon. Kulture met 'n sterk Kohesie kan nie in die tipe kultuur gekweek word nie (Brown, 1995; Luthans, 1995).

2.6.2.2 Die werk-hard-speel-hard kultuur

Die tipe kultuur word beskryf as 'n lae risiko, vinnige-terugvoer kultuur met die klem op aksie en genot. 'n Voorbeeld van die tipe kultuur is 'n vervaardigingsorganisasie. Geen individuele verkope sal 'n bemarker laat "seerkry" nie en produksiesisteme het baie "wigte en teenwigte" ingebou om hoë risikos te neutraliseer. Beide bemarkers en lynbestuurders verkry spoedige terugvoer ten opsigte van hulle werkverrigting.

Sulke organisasies neig om uiters dinamies te wees en is ook meestal verbruikergeoriënteerd. Vervaardigingsorganisasies moedig spelery en kompetisie aan, wat moreel hoog hou en wat momentum aan die gang hou. Al is die kultuur geneig om oor te skakel na 'n prestasiekultuur, is daar 'n geneigdheid om volume met kwaliteit te vervang, asook om op die huidige eerder as die toekoms te fokus. Wanneer dinge verkeerd gaan, word die "kitsoplossing" oplossing nagejaag (Brown, 1995).

2.6.2.3 Die "verwed jou organisasie" kultuur

Die kultuur ontstaan in omgewings waar die risiko's hoog is en die terugvoer op aktiwiteite en besluite 'n lang tyd neem. Hierdie kulture word gevind in firmas soos lugrederye, soos Boeing, en oliemaatskappye soos Shell. Hierdie firmas investeer miljoene op grootskaalse projekte, waarvan die sukses of mislukking eers jare later bepaal kan word.

Hierdie organisasies is primêr op die toekoms gefokus. Besluitneming geskied van bo na onder. Dit weerspieël die hiërargiese aard van die organisasie se kultuur. Die tipe persone wat in die omgewings oorleef, respekteer outoriteit en tegniese vaardigheid, samewerking en toon sterk karakter deur die hoëdruk besluite te neem wat nodig is. In hierdie tipe kultuur vind hoë kwaliteit uitvindings en wetenskaplike deurbrake plaas, maar die stadige reaksietyd op veranderinge kan probleme skep (Brown, 1995).

2.6.2.4 Die proseskultuur

Dit is 'n lae-risiko en stadige-terugvoer kultuur wat in banke, versekeringsmaatskappye en publieke diensorganisasies gevind word. Werknemers in die tipe kultuur verkry min terugvoer op hul aksies. Die gebrek aan terugvoer beteken dat werknemers eerder fokus op hoe hulle dinge doen as waarom. Individue in die tipe kultuur is die meeste van die tyd beskermend en versigtig, en die fokus val op die tegniese presiesheid waarmee hulle hul pligte uitvoer.

Die wat dit in die tipe omgewing oorleef, is georganiseerd, betyds en bestee tyd aan detail. Daar is 'n hoë klem op werkstitels en formaliteite wat die rigiede natuur van die hiërargie reflekteer, asook die belangrikheid van posisionele mag. In bekende en voorspelbare omgewings is proseskulture effektief, maar dit toon 'n gebrek aan visie en kreatiwiteit en beskik oor die onvermoë om spoedig op verandering te reageer (Brown, 1995).

2.6.3 Die model van Quinn en McGrath

Die twee outeurs het die volgende vier generiese kulture geïdentifiseer, naamlik die rasonale kultuur (die Mark), die ideologiese kultuur (die Adhokrasie), die konsensuele kultuur (die Klan) en die hiërargiese kultuur (die Hiërargie). Die intellektuele basis vir hierdie model is die gedagte dat, wanneer daar 'n interaksie plaasvind tussen individue of groepe, daar waardevolle dinge soos feite, idees en toestemming uitgeruil word. Hierdie transaksies of uitruilings is belangrik, want dit bepaal die status van die individue of groepe, die mag wat hulle kan gebruik, asook die graad van tevredenheid met die status quo. Hierdie transaksies word beheer deur 'n stel reëls of norme wat die dominante geloof en waardes ten toon stel. Volgens Quinn en McGrath sal die "... nature of the transactions in a organisation a means provide for distinguishing between the different sorts of cultures" (Quinn & McGrath, 1985).

2.6.3.1 Die Mark

Dit is 'n rasonale kultuur wat ontwerp is om doelwitte na te jaag deur gebruik te maak van produktiwiteit en effektiwiteit as die primêre kriteria van prestasie. Die "baas" is ferm in beheer van hierdie kultuur en vaardigheid is die basis vir sy of haar outoriteit. Die leierskapstyl is direktief en doelwitgeoriënteerd, besluitneming is finaal en die samewerking van werknemers word gewaarborg deur kontraktuele ooreenkoms. Individue word beoordeel volgens hulle waarneembare uitsette en word aangemoedig om prestasiegeoriënteerd te wees. Volgens McDonald en Gandz (1992) is die waardes van die tipe kultuur aggressie, inisiatief en versigtigheid.

2.6.3.2 Die Adhokrasie

Dit is 'n ideologiese kultuur wat wye doelstellings kan onderskryf soos getoon deur die kriteria van prestasie, naamlik eksterne ondersteuning, groei en hulpbronverkryging. Outoriteit is gesetel in charisma en mag word verkry deur die verwysing na waardes. In sulke organisasies word besluite baie keer geneem as 'n resultaat van intuïsieleiers neig om vindingryk en risiko-georiënteerd te wees en werknemers se samewerking word verkry deur die verbintenis aan organisatoriese waardes. Individue word geëvalueer deur die intensiteit van hul pogings en belangstelling in groei eerder as deur prestasies. McDonald en Gandz (1992) suggereer dat hierdie kultuur gekenmerk word deur waardes soos aanpasbaarheid, outonomie en kreatiwiteit.

2.6.3.3 Die Klan

Dit is 'n konsensuele kultuur waarvan die doel van die organisasie groeipstandhouding is, en wat prestasie meet in terme van of dit kohesie en moreel fasiliteer. Volgens Quinn et al. (1985) is "Authority vested in those who are members of the organisation generally and the basis for the exercise of power is informal status." Besluite word geneem deur deelname en konsensus, en die dominante leierskapstyl is een van omgee en ondersteuning.

Werknemers ondersteun besluite, omdat hulle gedeel het in die proses. Individue word beoordeel in terme van die kwaliteit van hul verhoudings en daar word verwag dat hulle lojaliteit aan die organisasie sal toon. Vir McDonald en Gandz (1992) is die dominante waardes morele integriteit, sosiale gelykheid en regverdigheid.

2.6.3.4 Die Hiërargie

Dit is 'n hiërargiese tipe kultuur wat bestaan om regulasies uit te voer solank hulle stabiel en gekontroleerd bly. Outoriteit is gesetel in reëls en mag word gebruik deur die persone met tegniese kennis. Besluite word geneem op grond van feitlike analyses en leiers neig om versigtig en konserwatief te wees. Samewerking word verkry deur beheer en toesighouding en word beoordeel deur middel van formele ooreengekome kriteria en daar word verwag dat hulle sekuriteit hoog op prys stel. Volgens McDonald en Gandz (1992) is die waardes waarop die kultuur bou, formaliteit, logika, gehoorsaamheid en orde.

2.6.4 Die model van Scholz

In sy poging om die verhouding tussen organisasiekultuur en strategie te verstaan, het Scholz (1987) drie kultuurtipologieë geïdentifiseer. Scholz (1987) verwys na drie verskillende dimensies van kultuur, naamlik, evolusie (hoe kultuur oor tyd verander), interne (hoe die interne omstandighede van 'n organisasie sy kultuur affekteer) en eksterne (hoe 'n organisasie se eksterne omgewing sy kultuur beïnvloed).

Uit die literatuur aangaande strategiese bestuur, het Scholz (1987) die volgende vyf primêre kultuurtypes ontwerp, naamlik stabiel, reaktief, antisiperend, verkennend en kreatief. Tot elkeen van die tipes het hy 'n persoonlikheid aan toegeskryf, naamlik tydgeoriënteerd, risiko-georiënteerd, leuse en veranderings-georiënteerd.

In sy definiëring van die eksterne dimensie het hy die volgende kultuurtypes geïdentifiseer, naamlik produksie, burokrasie en professionaliteit.

Hulle kan van mekaar onderskei word deur die graad van roetine, standaardisering, vaardigheidsbenodigtheid en verskeidenheid van eiendomsregte. Terwyl geen idees in die model nuut is nie, bied dit wel nog 'n raamwerk, asook 'n interessante perspektief op organisasiekultuur. Figuur 2.6 en Figuur 2.7 bied oorsigtelike verduidelikings van die model.

Kultuur	Persoonlikheid	Tyd-georiënteerd	Risiko-georiënteerd	Slagspreuk	Kultuur-georiënteerd
Stabiel	Introvert	Terugkykend	Risiko-vermydend	"Moenie die boot omkeer nie"	Aanvaar geen verandering
Reaktief	Introvert	Huidig ge-oriënteerd	Aanvaar minimale risiko	"Gaan voort deur al die aanslae"	Aanvaar minimale verandering
Antisiperend	Gedeeltelik introvert, gedeeltelik ekstrovert	Huidig-georiënteerd	Aanvaar bekende risikos	"Beplan vooruit"	Aanvaar toenemende verandering
Verkenning	Ekstrovert	Huidig- en toekomsgerig	Werk op risiko	"Wees daar waar die aksie is"	Aanvaar radikale verandering
Kreatief	Ekstrovert	Toekomsgerig	Verkies onbekende risikos	"Skep die toekoms"	Soek vernuwing

Figuur 2.6: Die evolusie dimensie (Scholz, 1987)

Kultuurtype	Geroetineerd	Gestandaardiseerd	Vaardigheid benodig	Eiendomsregte
Produksie	Hoog	Hoog	Laag	Swak
Burokraties	Medium	Medium	Medium	Ontstaan vanuit die posisie gehuldig in die hiërargie
Professioneel	Laag	Laag	Hoog	Gevestig in die persoon as gevolg van vaardighede en kennis

Figuur 2.7: Die interne dimensie (Scholz, 1987)

Uit die bestudering van bogenoemde modelle het dit na vore gekom dat, alhoewel die betiteling van die onderskeie kultuurtypes van mekaar verskil, asook van die veranderlikes wat in die tipes ingesluit word, die verskillende modelle omvat kan word in 'n breë sin, in die model van Harrison en Stokes, wat vervolgens bespreek sal word.

2.6.5 Die vier kultuurmodel van Harrison en Stokes

'n Organisasie se kultuur word saamgestel deur daardie aspekte wat 'n organisasie 'n spesifieke klimaat of gevoel gee. Kultuur is dus vir 'n organisasie soos wat persoonlikheid vir 'n individu is. Dit is daardie onderskeibare samestelling van waardes, norme, werkstyle en verhoudings wat een organisasie van 'n ander onderskei. Volgens Harrison en Stokes (Harrison,1993) bestaan daar vier tipes organisasiekulture wat in kombinasie in 'n organisasie teenwoordig is. Elk omvat 'n unieke wyse van hoe besluite gemaak word, 'n kenmerkende wyse van hoe mense gemotiveer word, 'n tipiese bestuurstyl, en 'n stel onderliggende waardes en norme aangaande werk en die menslike natuur.

Die vier kulture is slegs gedeeltelik verenigbaar en die voordele van een kan slegs verkry word ten koste van die voordele van die ander. Hier volg nou 'n kort bespreking van die kenmerke van elk van hierdie kulture.

2.6.5.1 Die Magskultuur

Die magskultuur is gebaseer op die ongelikheid tot die toegang van hulpbronne. 'n Hulpbron kan enige iets wees waarvoor die een persoon beheer het en wat 'n ander persoon verlang. In die besigheidswêreld sal geld, werksekuriteit, werksomstandighede, voordele, en die vermoë om ander se toegang daartoe te beheer, as voorbeelde dien. Persone in magsgeoriënteerde organisasies word gemotiveer deur beloning en straf en deur die begeerte om met 'n sterk leier geassosieer te word.

In die organisasie word leierskap gebaseer op mag, regverdigheid en paternalistiese liefdadigheid aan die kant van die leier. Die leiers is ferm, regverdig en vrygewig met lojale onderdane. Hulle het 'n sin vir verantwoordelikheid teenoor hul volgelinge en beoefen mag volgens hulle begrip van wat goed is vir die organisasie en sy mense. Op sy slegste neig die tipe organisasie om met vrees te regeer, met magsmisbruik vir persoonlike voordeel vir die leier, sy vriende en sy proteges. Wanneer die organisasie te groot word, of wanneer die leiers vir beheer wedywer, kan dit degenereer tot 'n broeikas van politieke intriges.

Die tipe kultuur pas goed in by entrepreneurs of beginsituasies waar leiers oor die visie, intelligensie en die wil om die organisasie te bestuur, beskik. Die ander mense in die organisasie vergroot die leier se omvang, invloed en impak. Daar bestaan 'n persoonlike verhouding tussen die leiers en die volgelinge. Die laasgenoemdes is afhanklik van hul leiers vir rigting en sekuriteit en die leiers is afhanklik van hul volgelinge se lojale diens.

Namate die grootte en kompleksiteit van die besigheid toeneem, neem die druk op die leiers geweldig toe. Tensy groot magsgeoriënteerde organisasies nie deur strukture en stelsels bygestaan word om die werk gedoen te kry nie, sal hulle oneffektief, vol vrees en verwarring wees. Namate die afstand tussen leiers en volgelinge vergroot, word effektiewe beheer al hoe moeiliker. Wanneer die tipe organisasie te groot word, is daar altyd 'n tekort aan leierskap talent, omdat die volgelinge gekondisioneer is om afhanklik te wees (Harrison, 1993).

2.6.5.2 Die Taakkultuur

Die taakkultuur vervang 'n sisteem van strukture en prosedures met die absolute mag van die leiers. Strukture en sisteme verskaf beskerming aan onderdane en stabiliteit aan die organisasie. Die strewe na mag word getemper deur die wetgewing. Die pligte, asook die vergoeding van lede word versigtig gedefinieer, gewoonlik op skrif, en word onderwerp aan 'n eksplisiete of implisiete kontrak tussen die organisasie en die individu.

Mense verrig spesifieke funksies om gedefinieerde vergoedings te verkry. Van beide die individu en die organisasie word verwag om hul gedeelte van die ooreenkoms na te kom.

Die waarde van dié tipe organisasie is orde, betroubaarheid, rasionaliteit en konstantheid. 'n Goed ontwerpte sisteem van take waardeur prestasie bepaal word deur strukture en prosedures, eerder as deur die leier se beheer, bring mee dat die werk betroubaar verrig word, sodat groot komplekse organisasies gevorm en bestuur kan word. Outoriteit en verantwoordelikheid word van bo na onder gedelegeer. Elke

vlak in die organisasie het 'n gedefinieerde area van outoriteit en werk kan dus sonder direkte toesig verrig word.

Op sy beste voorsien dié tipe organisasie stabiliteit, regverdigheid en effektiewe prestasies. Deur die reëls verkry die werknemers beskerming teen die arbitrêre toepassing van outoriteit wat tipies is van 'n magsoriëntasie. Mense sal minder tyd bestee om na hulself om te sien en meer energie spandeer op hul werk. Die swakpunt van die tipe organisasie is dat dit baie onpersoonlik is. Die organisasie funksioneer op die aanname dat mense nie vertrou kan word nie en verskaf nie aan die laer vlakke individue outonomie en diskresie nie. Die sisteem is ontwerp om mense te beheer en om hulle te help om selfsugtige of ondeurdagte aktes te voorkom. Dit is moeilik om die reëls te verander of om dit te oorbrug en dit neem gewoonlik 'n lang tyd om nodige veranderinge aan te bring (Harrison, 1993).

2.6.5.3 Die Prestasiekultuur

Beide die magsgeoriënteerde en taakgeoriënteerde organisasiekultuur is afhanklik van die gebruik van eksterne vergoeding en straf om mense te motiveer. Daar word van organisasielede verwag om hul persoonlike energie te gee vir vergoeding. Dit beteken dat die organisasie slegs daardie gedeelte van elke persoon se persoonlike energie tot sy beskikking het as wat elke persoon gewillig is om te gee om ekstrinsieke vergoeding deur die organisasie te verkry.

Baie mense hou van hulle werk en wil 'n waardevolle bydrae tot die samelewing lewer. Hulle geniet dit ook om met kliënte en hul kollegas om te gaan. Hierdie intrinsieke vergoedings is eerder kwalitatief as kwantitatief en spruit voort uit die aard van die werk of uit die konteks waarin dit plaasvind. Tradisionele mags- en taakgeoriënteerde organisasies is nie ontwerp om intrinsieke tevredenheid te verskaf nie.

In sekere werksituasies ontstaan hierdie intrinsieke tevredenheid natuurlik. In ander word dit doelbewus in die werk en werksklimaat ingebou. Persone wat in sulke organisasies werksaam is, rapporteer dat die tipe werkskultuur aan hulle diep persoonlike tevedenheid verskaf en dit wakker persoonlike verbintenis tot die

organisasie aan.

Die prestasiegeoriënteerde organisasie word ook genoem “die gerigte” organisasie, omdat dit mense in gelid bring agter ‘n algemene visie of doel. Dit maak van die missie gebruik om mense te lok om hul persoonlike energie vry te stel om na die algemene doelwitte te strew. Dus strew die missie daarna om die mense se persoonlike energie te fokus. Deurdat die lede uit hul eie hul persoonlike energie vrystel, as gevolg van hul verbintenis aan die algemene doel van die organisasie, gee hulle gewillig meer vir die organisasie en almal trek hieruit voordeel.

Strukture en sisteme in die tipe organisasie dien die missie en sal verander word as die missie dit verlang, eerder as om wette opsigself te word. Mag het ook plek in die tipe organisasie. Mense in gesagsposisies stel gewoonlik die missie op en dan volg hulle dit. Op ‘n daaglikse basis word besluite geneem volgens die missie. Die aksies van die persone in beheer word ook beoordeel en gekritiseer ten opsigte van dieselfde standaard as almal, naamlik, of dit die missie bevorder.

Aan die negatiewe kant kan die hoë vlakke van energie en verbintenis moeilik behou word en die lede gaan gebuk onder uitbranding en ontnugtering. Prestasie-organisasies maak staat op die algemene visie om werk te organiseer. Wanneer die taak kompleks is en die visie van verskillende afdelings verskillende vorms aanneem, kan die organisasie sy fokus asook sy gerigte pogings verloor. Wanneer verskillende groepe elk hulle eie ding doen, lei koördineringsdaarsonder en hulpbronne word gemors. Die tipe organisasies is ook gereeld ongeorganiseer en dit maak staat op hoë motivering om gebreke in strukture, sisteme en beplanning te oorkom.

Alhoewel dit entoesiasme en verbintenis aanmoedig, kan dit dalk nie standvastigheid bied nie. Mense se behoeftes word onder gestel aan die organisasie se missie en behoeftes. Na verloop van tyd kan mense dit begin agterkom en die organisasie begin wantrou of hulle kan aan die organisasie verbonde bly, maar begin ly aan hoë emosionele en fisieke stres. Onder stres kan die lede van die organisasie hulle begin onttrek in ‘n fantasiewêreld wat uit voeling geraak het met die realiteit van kompetisie, kliëntbehoefte en die besigheidsumgewing (Harrison, 1993).

2.6.5.4 Die Ondersteuningskultuur

Die ondersteuningskultuur kan gedefinieer word as 'n organisatoriese klimaat wat gebaseer word op wedersydse vertroue tussen die individu en die organisasie. In sulke organisasies glo mense dat hulle gewaardeerde mense is en nie net tande in 'n masjien of bydraers tot 'n taak nie. Die kultuur kweek warmte en liefde en dryf nie net entoesiasme nie. Mense hou daarvan om in die oggend na die werk te gaan, omdat hulle van hulle werk hou en omdat hulle omgee vir hul kollegas saam met wie hulle werk. Hulle kom meer menslik voor in hul interaksies met kliënte, die publiek, verskaffers en hulle kollegas, omdat hulle voel dat daar vir hulle omgegee word.

Suiwer ondersteuningskultuur word selde gevind in besighede, omdat dit nie genoeg resultaat-georiënteerd is om die organisasie te help om kompetend te wees nie. Die tipe organisasie tap die emosionele energie van hul lede wat geleë is in die gevoel van liefde, vertroue en 'n algemene verbondenheidsgevoel. Net soos prestasiekulture neem die tipe kultuur ook aan dat mense bydraes wil lewer. Die ondersteuningskultuur bied aan sy lede die gevoel van tevredenheid wat voortspruit uit die verhoudings in die organisasie. Die aanname is dat mense bydraes sal lewer in die wete van die verbintenis aan 'n groep of organisasie waaraan hulle verbind voel en glo ('n bestaanskultuur). Die klem op menslike behoeftes balanseer die enkel-gerigte taakgerigheidsfokus van die prestasiekultuur. Waar die een mense gebruik totdat hulle uitbrand, verbind die ander hul wonde, herstel hulle energievlakke en maak hulle verhoudings gesond.

Die ondersteuningskultuur kan uiters sterk motiveringsvlakke in diensgroepe aanwakker. Die gewilligheid van mense om hul lewens te gee vir hulle geesgenote is nie net bekend in oorlogssituasies nie, maar ook in nou gebonde spanne wat gevaarlike werk verrig soos die polisie en brandweermanne.

Die swak punte van die ondersteuningskultuur is die negatiewe kant van sy menslike sterktes. In organisasies waar die tipe kultuur beide sterk en ongebalanseerd is, neig die organisasie na konflikvermyding, na harmonie en moeilike sake word onder die mat ingevee. Konsensus word oorgewaardeer. Dit kan die organisasie se vermoë om doelbewus te beweeg inperk. Verskille in vaardighede en vermoëns word oor die hoof

gesien onder die mantel van gelyke behandeling. Moeilike besluite op grond van mense se prestasies, kan uitgestel word wat 'n negatiewe impak kan hê op die organisasie se effektiwiteit (Harrison, 1993).

2.7 Samevatting

Organisasiekultuur word reeds vir enkele jare nagevors en 'n mens wonder hoe lank dit sal aanhou. Daar is die verwagting dat dit slegs 'n kwessie van tyd is voordat die "kultuur" gier laat vaar gaan word, en daar 'n nuwe "vars" bestuursonderwerp sy verskyning sal maak. Per slot van rekening, is dit nou ook al die patroon van verskeie dekades: in die 1940's was menslike verhoudingsopleiding die instrument; in die 1950's was bestuur deur middel van doelwitte die nuwe oplossing tot prestasieprobleme; in die 1960's is geglo dat organisasiestrukture die beste oplossing is; in die 1970's word korporatiewe strategie beskou as die nuwe "wondermiddel" en teen die middel die 1980's het honderde, indien nie duisende organisasies, kwaliteitsirkels geïmplementeer om prestasies te verbeter. Organisasiekultuur is te belangrik om dit te sien as net nog 'n "gier" (Gittler, 1985).

Soos wat in die hoofstuk bespreek is, is organisasiekultuur daardie sosiale energie wat dryfkrag gee, of faal om dit in 'n organisasie te verskaf. Om dit te ignoreer en na iets anders te beweeg, is om te aanvaar, dat formele dokumente, strategieë, strukture en beloningstelsels genoeg is om menslike gedrag in 'n organisasie te rig, dat mense hulle verbind aan wat hulle lees of wat aan hulle gesê word om te doen. Dit is duidelik bewys dat wat in 'n organisasie aangaan, gerig word deur die kulturele kwaliteite van gedeelde betekenis, onderliggende aannames en ongeskrewe reëls.

Wat alles net nog 'n "gier" maak, kultuur ingesluit, is die belofte van 'n vinnige, enkele oplossing vir 'n komplekse probleem. Dit is feitlik onmoontlik om die funksionering van 'n komplekse organisasie te verbeter deur enige "vinnige oplossings" maak nie saak hoe aanloklik dit ook al mag lyk nie. Komplekse probleme kan slegs opgelos word deur komplekse oplossings, benaderings wat die volle reeks van onderlinge verbindings van veranderlikes in ag neem wat funksioneer in 'n problematiese situasie.

Volgens Ralph Kilmann (1985:13) "Thus, to improve the bottom line, requires an explicit management of culture along with all the other controllable variables in the organization: strategy, structure, rewards, skills, teams, and so on". Dit blyk dus uit die literatuur dat 'n gepaste organisasie-kultuur belangrik is vir die oorlewing van 'n organisasie en dat gepaste werknemers nodig is vir 'n organisasie om in sy markgebied te floreer.

Die kultuurmodelle in die hoofstuk is deurslaggewend vir die keuse van die metingsinstrument wat in die studie gebruik sal word.

HOOFSTUK 3: WERKSTEVREDENHEID

3.1 Inleiding

Die doel van hierdie studie is om deur middel van 'n nie-eksperimentele ondersoek te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid. In hierdie hoofstuk word die verskynsel werkstevredenheid vanuit die literatuur en vorige navorsing bespreek ten einde 'n duideliker begrip van die vermelde konstruksie te verkry.

Werk speel 'n dominante rol in elke individu se lewe en neem meer tyd as enige ander enkele aktiwiteit in beslag. Die meeste individue het sekere gevoelens, waardes en gedragstendense rakende hul werk. Vir die meeste individue staan werk sentraal ten opsigte van hul selfkonsep. Individue definieer hulself dus ten opsigte van hul loopbane of beroepe. Dit is dus logies dat enige aktiwiteit wat van sentrale belang is, sterk positiewe of negatiewe reaksies sal ontlok (Baron, 1983).

Werkstevredenheid spruit voort uit die interaksie tussen die werk, die individu en die omgewing. Die persoon het behoeftebevrediging in die werksplek ten doel wat kan lei tot werkstevredenheid. Met 'n positiewe houding teenoor die werk hou dit die volgende positiewe gevolge in vir die organisasie, soos verhoogde prestasie en produktiwiteit. Aangesien werkstevredenheid 'n sentrale tema in hierdie studie vorm, is dit nodig om die aard, inhoud en dimensies daarvan in meer besonderhede te verken.

Daar sal veral klem gelê op die volgende aspekte, naamlik:

- Werkstevredenheid as konsep
- 'n Teoretiese basis vir werkstevredenheid
- Die dimensies van werkstevredenheid
- Die verband tussen werkstevredenheid en organisasiekultuur

3.2 Werkstevredenheid as konsep

Volgens Mumford (1991) is werkstevredenheid 'n vae konsep. Bestuurders praat baie daaroor, maar wanneer hulle gevra word om te verduidelik wat hulle bedoel, kan hulle nie 'n presiese definisie verskaf nie. Volgens McCormick et al. (1981); Du Brin (1984) en Robbins (1989), blyk dit dat werkstevredenheid 'n houding eerder as 'n vorm van gedrag is. Verskeie skrywers (Bass & Bass, 1976, Du Brin, 1984; Robbins, 1996) stel dit dat werkstevredenheid 'n persoon se algemene houding teenoor sy werk is. 'n Persoon met hoë werkstevredenheid sal oorwegend 'n positiewe houding teenoor sy werk hê en iemand met lae werkstevredenheid oorwegend 'n negatiewe houding (Hamner & Organ, 1978; Robbins, 1996).

Daar is twee redes waarom houding van mense jeens hulle werk en organisasies belangrik is. Eerstens is mense se gevoel jeens hul werk opsigself belangrik. 'n Gevoel van tevredenheid, frustrasie, uitdaging, verveeldheid, betekenisvolheid of doelloosheid is van groot persoonlike belang. Tweedens is bestuur geïnteresseerd in die impak van werknemers se houdings op produktiwiteit en werkverrigting (Feldman et al., 1983). Gouws et al. (1982:124) definieer houdings as:

"'n relatief stabiele en blywende aangeleerde geneigdheid om op 'n bepaalde wyse teenoor sekere persone, voorwerpe, instellings of sake op te tree of te reageer. Dit dui verder op 'n voortdurende psigiese en/of neutrale toestand van gereedheid om op sekere voorwerpe of klasse voorwerpe op 'n positiewe of negatiewe wyse te reageer. Houdings impliseer 'n neiging om te klassifiseer en te kategoriseer en bevat kognitiewe, affektiewe en gedragskomponente."

Cherrington (1987) onderskei tussen die houdings-teenoordinge-benadering en die interne-toestand-benadering. Die houdings-teenoordinge-benadering verwys na houdings ten opsigte van eksterne voorwerpe soos betaling, toesighouers, fisiese

werksomstandighede en bevordering. Al hierdie houdings is nie ewe belangrik nie. Volgens Cherrington (1987) is die belangrikste houding dié aangaande die aard van die werk self. Dit sluit byvoorbeeld die uitdaging, stimulering en aantreklikheid van die werk in, asook hoe bedagsaam, regverdig en bekwaam die toesighouer is en of die betaling voldoende en billik is. Die interne-toestand-benadering verwys na werknemers se sentrale gevoel van algemene tevredenheid of ontevredenheid. So byvoorbeeld definieer Smith, Kendall en Hulin (Putti et al., 1988) werkstevredenheid as die gevoel wat 'n werker jeens sy werk het. Muchinsky (1983) beskou werkstevredenheid as 'n emosionele, affektiewe respons.

Die literatuur (Du Brin, 1984; Kaplan et al., 1991; Mercer, 1997) verskaf 'n wye verskeidenheid definisies van werkstevredenheid. Die definisie wat die algemeenste voorkom is dié van Locke. Locke (1976) definieer werkstevredenheid as "...a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience." Vecchio (1988:116) definieer werkstevredenheid as "... one's thinking, feeling and action tendencies toward work."

Aanvanklik is gemeen dat individue 'n algemene gevoel van werkstevredenheid wat van baie laag tot baie hoog wissel, sal ervaar. Later is egter bevind dat daar baie faktore is wat 'n bydrae lewer ten opsigte van hoe 'n persoon oor sy werk voel. In die literatuur word daar 'n onderskeid tussen algemene of globale werkstevredenheid, intrinsieke werkstevredenheid en ekstrinsieke werkstevredenheid getref (Muchinsky, 1983). Globale of algemene werkstevredenheid word deur Muchinsky (1983) gedefinieer as 'n algemene voorkeur gevoel van die werk wat op 'n kontinuum van laag tot baie hoog kan wissel. Volgens Gouws et al. (1979:138) verwys die term intrinsiek na iets wat met die betrokke saak self te doen het en wat nie met 'n eksterne saak geassosieer word nie. Die term ekstrinsiek verwys na iets wat buite die betrokke saak geleë is of iets wat met eksterne faktore in verband staan. Dit is dus duidelik uit die literatuur dat werkstevredenheid 'n bepaalde houding is wat 'n werknemer huldig, wat positief tot negatief kan wees en wat voortspruit uit bepaalde faktore. Voordat die dimensies van werkstevredenheid bespreek word, moet eers gekyk word na die verband tussen werkstevredenheid en werksmotivering.

3.3 'n Teoretiese basis vir werkstevredenheid

Kennis van die teoretiese basis van werkstevredenheid is belangrik ten einde 'n beter begrip daarvan te ontwikkel en om as raamwerk te dien op grond waarvan die verskynsel beoordeel en geëvalueer kan word. Alvorens die onderskeie teorieë egter bespreek word, is dit belangrik om eers te besin oor die onderskeid tussen werkstevredenheid- en werksmotiveringsteorieë en ook oor hoe die betrokke werkstevredenheidsteorieë gekategoriseer of georden gaan word. Laasgenoemde is noodsaaklik ten einde die teorieë sinvol aan te bied.

3.3.1 Die verband tussen werkstevredenheid en motivering

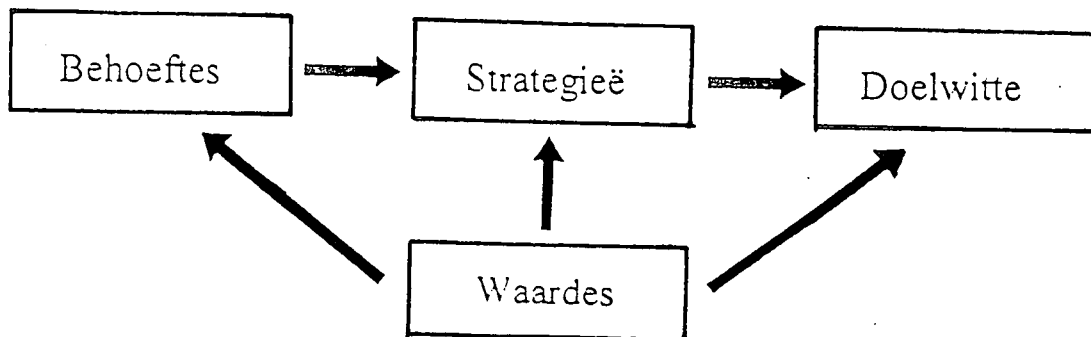
Werkstevredenheid en werksmotivering word dikwels as soortgelyke konsepte beskou (McCormick et al., 1985; Thiery et al., 1984). Die raakvlakke tussen werkstevredenheid en werksmotivering word veral sigbaar wanneer die teorieë van werkstevredenheid bestudeer word. Thiery en Koopman-Iwema (1984:168) het in dié verband die volgende opgemerk: "In the discussion on the subject of satisfaction this close mutual connection became even more prominent: time and again we were made to refer to a motivation theory."

Behoeftbevrediging is een van die aspekte waarop die teorieë van werkstevredenheid en motivering ooreenkomste toon. Werkstevredenheid word in 'n groot mate deur die graad van behoeftebevrediging wat 'n persoon in sy werksomgewing ervaar, bepaal. Die mate waarin die werk daarin slaag om aan hierdie behoefte, verwagtings en doelwitte te voldoen, sal dus in 'n groot mate die individu se werkstevredenheid of -ontevredenheid bepaal (Gerber et al., 1992). Motivering word verkry deur die vervulling van 'n werknemer se persoonlike behoeftes (Rudolph & Kleiner, 1989).

Dit wil egter uit die literatuur blyk dat daar 'n verband tussen werkstevredenheid en werksmotivering bestaan (Gerber et al., 1987; Warmington) (Lupton & Gribbin, 1977). Menslike gedrag in organisasies het met die bevrediging van behoeftes te make (Gerber et al., 1987; Warmington et al., 1977). Huse en Bowditch (1977) toon aan dat gedrag veroorsaak word deur mense wat werk om behoeftes te bevredig en in hierdie opsig is mense altyd intrinsiek of ekstrasiek gemotiveer. Beukes (1990) sien

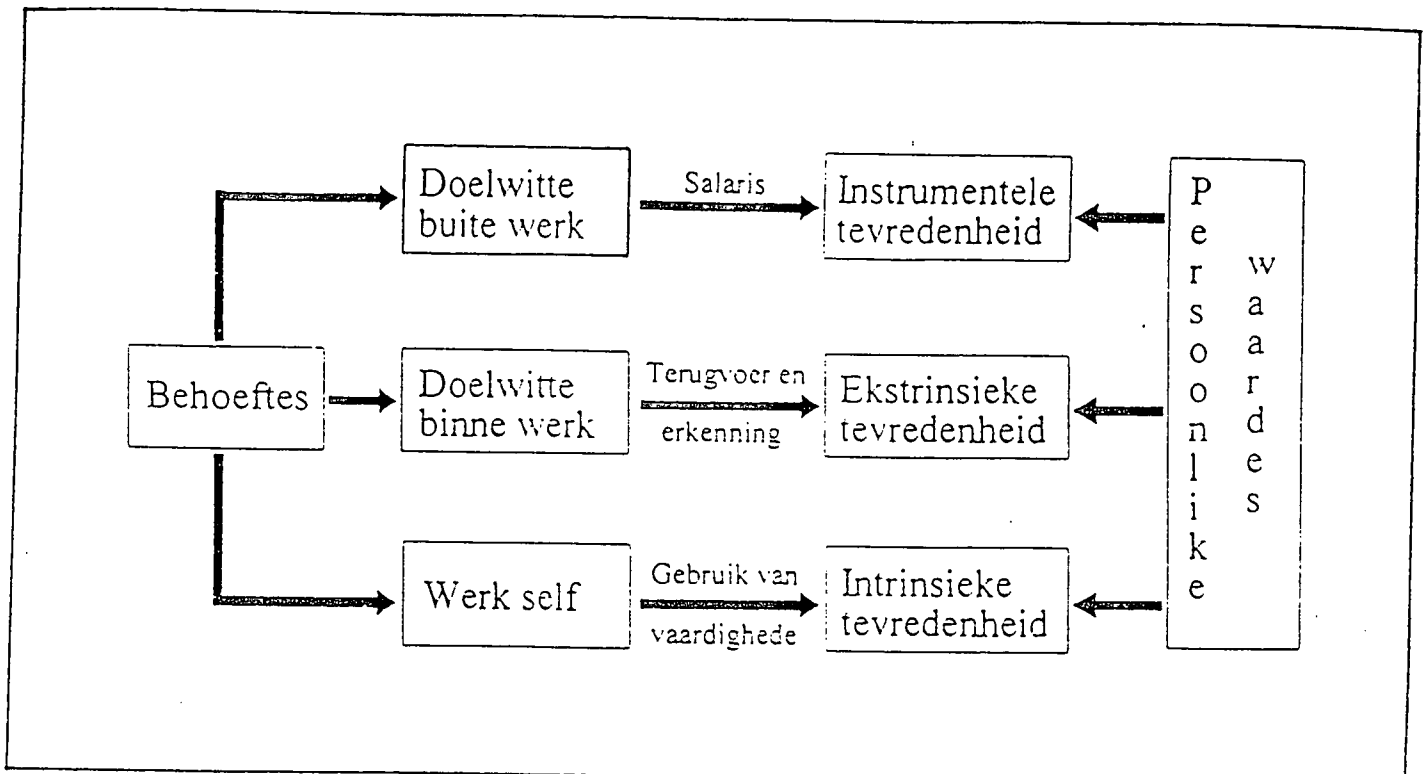
werkstevredenheid as 'n motiveringsaspek, waar motivering daardie aktiwiteit is wat inspireer, aanmoedig en mense beweeg om tot aksie (gedrag) oor te gaan. Volgens Pearson (1991) is die stel van doelwitte om behoeftes te bevredig die basis van menslike motivering. Die bereiking van die gestelde doelwitte lei tot tevredenheid en persoonlike waardes beïnvloed op hulle beurt weer 'n persoon se uiteindelijke tevredenheid.

Pearson (1991:181) bied onder die titel: "A unitary model of job motivation and satisfaction" 'n tweeledige model aan waarmee die verband tussen werkstevredenheid en motivering verduidelik word. Die eerste deel van die model (sien figuur 3.1) wys op die verwantskap tussen motiveringsteorie en die proses van doelwitbereiking.



Figuur 3.1: Eerste deel van Pearson se model (1991:181)

Figuur 3.1 is selfverduidelikend. 'n Individu se doelwitte vind hul oorsprong in behoeftes en die bereiking van doelwitte word deur bepaalde strategieë bewerkstellig. Volgens Pearson (1991) beïnvloed die individu se waardes die belangrikheid van sy behoeftes en die keuse van sy doelwitte en strategieë.



Figuur 3.2: Tweede deel van Pearson se model (1991:181)

Hierdie deel van die model verskaf 'n beter begrip van die volgende hoofdeel van die model van Pearson (sien figuur 3.2).

Vogens Pearson (1991) is die stel van doelwitte om behoeftes te bevredig, die basis van menslike motivering. Die bereiking van die gestelde doelwitte lei tot tevredenheid. Hierdie skrywer beskou dus doelwitstelling as die skakel tussen werkstevredenheid en werksmotivering.

Landy (1989) wys daarop dat 'n gemene deler tussen werkstevredenheid, werksmotivering en werksprestasie 'n "teorie van werksgedrag" kan wees, maar dat so 'n teorie nog nie bestaan nie. Pearson (1991) toon aan dat die mens, as 'n organisme, se strewe na tevredenheid inherent aan Maslow en Herzberg se teorieë is. Beide hierdie skrywers se teorieë is op die aard van menslike behoeftes gebaseer.

McCormick et al. (1985) beskou eerstens die twee onderwerpe werkstevredenheid en motivering as onderskeibaar deurdat werkstevredenheid met 'n persoon se gevoel jens sy werk te doen het, terwyl motivering met die gedrag ten opsigte van die werk te doen het. Werkstevredenheid en werksmotivering is dus verwant, maar nie identies nie.

Daar kan egter nie 'n duidelike onderskeid tussen die twee konsepte getref word nie en McCormick et al. (1985) noem die volgende twee ooreenkomste as redes hiervoor:

- Tevredenheid is 'n hedonistiese respons (Enige leer wat veronderstel dat gedrag deur die strewe na genot en die vermyding van onaangenaamheid gemotiveer word) waar die individu van die houdingsobjek hou of nie hou nie. Dit word dikwels aanvaar dat individue aangetrokke tot dinge sal wees waarmee hulle tevrede is en dinge waarmee hulle ontevrede is, sal vermy. Die resultaat hiervan is dat werkstevredenheid, net soos motivering, met werksgedrag geassosieer word.
- Die meeste motiveringsteorieë het 'n onderliggende hedonistiese aanname dat individue gemotiveer is om te streef na dit wat vir hulle aangenaam is.

Thiery et al (1984) beskou die ooreenkomste tussen werkstevredenheid- en motiveringsteorieë vanuit 'n ander hoek. Werkstevredenheidsteorieë fokus op die invloed van individuele en omgewings-eienskappe wat ook die geval met motiveringsteorieë is.

'n Vergelyking tussen werkstevredenheid en motivering blyk 'n makliker taak te wees as dit binne 'n spesifieke teoretiese raamwerk gedoen word. In die lig van bogenoemde bespreking is dit duidelik waarom teorieë van werkstevredenheid ook dikwels teorieë van werksmotivering is. Die twee begrippe het verskeie raakvlakke, maar ook duidelike verskille. Dit blyk ook dat die hoek waaruit 'n teorie beskou word, verander afhangende van watter een van die twee begrippe onder die soeklig is. Vervolgens 'n bespreking van hoe die werkstevredenheidsteorieë sinvol gekategoriseer is.

3.3.2 Die kategorieë van die werkstevredenheidsteorieë

Die outeurs Kreitner en Kinicki (1992) wys tereg daarop dat werkstevredenheid een van die aspekte van organisasiegedrag is wat tot op hede die meeste bestudeer is. Die aanbieding van al die werkstevredenheidsteorieë sal 'n baie omslagtige en herhalende bespreking tot gevolg hê, maar McCormick et al. (1985) en Saal & Knight (1988) bied egter relatief omvattende kategoriserings van die onderskeie teorieë aan. Die skrywers se onderskeie indelings word gekombineer en aangepas om as basis vir die kategorisering van werkstevredenheidsteorieë in hierdie studie te dien.

Die volgende kategorieë van werkstevredenheidsteorieë word bespreek:

- Die vergelykingsteorieë
- Die sosiale inligtingsverwerkingsbenadering
- Die twee-faktorteorie
- Moderne benaderings

Die eerste drie kategorieë handhaaf elk 'n ander oriëntasie teenoor werkstevredenheid, terwyl die laaste kategorie, twee Moderne benaderings

betreffende werkstevredenheid bevat.

3.3.2.1 Die vergelykingsteorieë

In die teorieë in hierdie kategorie word die mees algemeen aanvaarde beskouing van werkstevredenheid gehuldig (McCormick et al., 1985; Muchinsky, 1983). Dit beskryf vergelykingsprosesse tussen 'n werknemer se huidige toestand en 'n sekere standaard of verwagte toestand (Saal et al., 1988). Die vergelykingsteorieë gaan van die veronderstelling uit dat die mate van affek (gevoelsinhoud) wat deur die werknemer ervaar word, die resultaat is van 'n vergelyking tussen die individu se standaard en die individu se persepsie van die mate waartoe aan die standaard voldoen word. Die onderskeie vergelykingsteorieë verskil ten opsigte van wat die standaard van vergelyking is (McCormick et al., 1985; Saal et al., 1988). Dit blyk uit die literatuur (McCormick et al., 1985; Muchinsky, 1983; Saal et al., 1988) dat die volgende aspekte dikwels as basis vir vergelykingsdoeleindes gebruik word:

- Behoeftes
- Verwagtinge
- Verwysingsgroep
- Waardes
- Verskillende fasette van die werk

Daar word in die teorieë akkoord gegaan dat die bereiking van die betrokke standaard tot tevredenheid lei, terwyl die nie-bereiking daarvan tot ontevredenheid lei. Die tevredenheid of ontevredenheid wat op bogenoemde vergelyking volg, is 'n funksie van die mate van teenstrydigheid tussen die standaard en wat die individu glo hy uit sy werk ontvang (McCormick et al., 1985). Hierdie teenstrydigheid is die fokus van die teenstrydigheidsteorieë ("discrepancy theories") wat deur verskeie skrywers (Siegel & Lane, 1982; Staw, 1995; Thiery et al., 1984) aangebied word as 'n kategorie van werkstevredenheidsteorieë. Nadere bestudering van hierdie kategorie toon dat dit vergelykingsteorieë onder 'n ander kategoriernaam is. 'n Teorie wat sommige skrywers dus onder die "teenstrydigheidskategorie" bespreek, word hier onder vergelykingsteorieë geplaas.

3.3.2.1.1 Die behoeftevervullingsteorieë

3.3.2.1.1 Die behoeftevervullingsteorieë

Gilmer, Von Haller & Deci (1977) beskou die behoefte teorieë in 'n sekere sin as die mees rasionele benadering tot werkstevredenheid. Schaffer (1953:87) beskou werkstevredenheid as 'n funksie van individuele behoeftebevreëdiging. Schaffer beskryf sy behoeftevervullingsbenadering soos volg: "... overall job satisfaction will vary directly with the extent to which those needs of an individual, which can be satisfied in a job, are actually satisfied; the stronger the need, the more closely will job satisfaction depend on it's fulfillment". Hierdie behoeftes wat Schaffer beskou as behoeftes wat deur die werk vervul kan word, is soos volg:

- ☐ Die behoefte aan erkenning
- ☐ Die behoefte aan affek en interaksie met ander
- ☐ Die behoefte aan vaardigheid
- ☐ Die behoefte om ander te domineer
- ☐ Die behoefte om ander behulpsaam te wees
- ☐ Die behoefte aan selfuitdrukking
- ☐ Die behoefte aan sosio-ekonomiese status
- ☐ Die behoefte om afhanklik te wees
- ☐ Die behoefte aan kreatiwiteit en mededingendheid
- ☐ Die behoefte om in ooreenstemming met 'n etiese kode op te tree
- ☐ Die behoefte aan ekonomiese sekuriteit.

Ter samevatting van sy teorie stel Schaffer (1953) dat die teorie te doen het met menslike behoeftes en die bevreëdiging daarvan. Die meganismes wat tot gevolg het dat mense in die algemeen tevreëde of ontevreëde is, maak hulle ook tevreëde of ontevreëde in hulle werk.

Saal en Knight (1988) voer aan dat die behoeftevervullingsteorieë veronderstel dat individue sekere fisiologiese en sielkundige behoeftes het wat deur die werk vervul kan word. Die individu vergelyk deurlopend sy huidige behoeftestatus met die behoeftevervullingsvlak wat van die werk verlang word. Wanneer behoeftes ontevreëde bly, ontstaan onaangename spanningsvlakke wat tot werksontevredenheid lei, terwyl die vervulling van behoeftes die spanning verwyder met gevolglike

werkstevredenheid. In aansluiting hierby kom Nstaluba (1991) tot die gevolgtrekking dat werkstevredenheid die funksie van optimale ooreenstemming tussen die individu se behoeftes en die organisasie se verwagtinge is. In teenstelling met Schaffer (1953) wat spesifieke werksbehoefte lys, noem Saal en Knight (1988) net fisiologiese en sielkundige behoeftes.

Smither (1988) verduidelik die aanname van die behoeftevervullingsteorieë op 'n eenvoudiger wyse. Die teorieë suggereer dat werk wat sielkundige behoeftes vervul, tevredenheid tot gevolg sal hê. Die omskrywing verskil van bogenoemde in die sin dat slegs die vervulling van sielkundige behoeftes en nie ook fisiologiese behoeftes, gesien word as sou dit 'n invloed op tevredenheid uitoefen. Smither gaan verder van die standpunt uit dat alle individue uiteenlopende behoeftes het en dat hierdie behoeftes 'n persoon se motivering om sy werk te doen beïnvloed. Werkstevredenheid is 'n uitvloeisel van behoeftevervulling.

Vroom (1964) voer aan dat daar twee hoofbenaderings binne die behoeftevervullingsbenadering bestaan, naamlik die subtraktiewe en vermenigvuldigende benaderings. Beide konseptualiseer werkstevredenheid as 'n direkte funksie van die mate waartoe die omgewing met 'n individu se behoeftestrukture ooreenkom. McCormick en Ilgen (1985) stel dit egter duidelik dat slegs die subtraktiewe model binne die raamwerk van die vergelykingsbenadering val. Die vermenigvuldigende model word deur Vroom (1959) voorgehou en word in hierdie studie onder die verwagtingsteorieë bespreek. Gilmer et al. (1977) verduidelik dat die subtraktiewe benadering veronderstel dat werkstevredenheid 'n direkte negatiewe funksie is van die verskil tussen 'n persoon se behoeftes en die mate waartoe die omgewing die behoeftes vervul. Die grootte van die verskil bepaal die individu se tevredenheid of ontevredenheid.

Vroom (1964) verwys na twee eienskappe van die subtraktiewe model ter motivering van sy siening dat die model 'n verwronge beeld van werkstevredenheid verskaf:

- Die afleiding kan gemaak word dat hoe groter 'n persoon se behoefte, hoe meer sal werkstevredenheid ten spyte van omgewingsgebeure afneem. In dieselfde sin hoe meer die omgewing bied, hoe meer sal werkstevredenheid, onafhanklik van die persoon se behoeftevlak, styg.

- 'n Persoon wat 'n behoeftevlak van 1 en tevredenheid van 1 ten opsigte van 'n betrokke behoefte het, sal oor dieselfde tevredenheidsvlak as 'n persoon met 'n behoefte van 10 en tevredenheid van 10 beskik.

'n Groot tekortkoming van die behoefte-teorieë is die onvermoë van sielkundiges om die konsep "behoefte" voldoende te omskryf (Saal & Knight, 1988; Thiery & Koopman-Iwema, 1984). Verdere kritiek teen die benadering is dat dit nie daarin slaag om mense se gevoelens oor wat hulle werk hul behoort te bied, in ag te neem nie (Staw, 1995). Individue se reaksie op wat hulle ontvang, is nie bloot 'n funksie van hoeveel hulle ontvang nie, maar word sterk beïnvloed deur hulle gevoelens oor wat hulle moet ontvang.

Laastens stel Gilmer et al. (1977) en Smither (1988) dat empiriese bewyse ter ondersteuning van die benadering skaars is en dat dit nie alleen die antwoord vir 'n geskikte teorie van werkstevredenheid is nie.

Die behoeftevervullingsbenadering blyk 'n baie belangrike skakel tot beter begrip van werkstevredenheid te wees. Die mens bly 'n behoeftegedrewe wese. Die benadering bied ook 'n beter insig in die verband tussen werkstevredenheid en motivering. Die daaropvolgende teorieë is egter bewys dat behoeftevervulling nie al veranderlike is wat 'n rol in werkstevredenheid speel nie.

3.3.2.1.2 Die verwagtingsteorie

Die benadering behels kortliks dat tevredenheid vergelykenderwys die resultaat is van wat werknemers verwag om te ontvang en wat hulle werklik vir hulle inspanning ontvang (Ilgen, 1978). Saal et al (1988) voer aan dat die teorie kompleks is, maar dat die basiese aanname daarvan eenvoudig is, naamlik dat die neiging van mense om sekere gedrag te openbaar 'n funksie is van:

- die sterkte van hul verwagting dat die gedrag deur 'n gegewe uitkoms gevolg sal word en
- die verwagte waarde van die uitkoms.

Volgens Vecchio (1988) bestaan daar baie weergawes van die verwagtingsteorie, maar word die model van Vroom (1964) die meeste aangehaal.

Die teorie veronderstel dat die mens 'n besluitnemer is wat tussen alternatiewe moet kies en dié alternatief kies wat die voordeligste vir die individu blyk te wees. Volgens die verwagtingsteorie kan motivering in terme van die algehele omgewing waarin mense werk verduidelik word en word die situasie en die individu dus in ag geneem (Vroom, 1964; Baron, 1983).

Volgens Vroom (1964), McCormick et al. (1981), Du Brin (1984), Baron (1983) en Feldman et al. (1983) bestaan daar drie bepalers van motivering, naamlik:

- verwagtinge,
- valensie en
- instrumentaliteit.

Volgens Vroom (1964) kan **verwagtinge** gedefinieer word as die mate waarin die individu glo dat 'n sekere aksie tot 'n bepaalde uitkoms sal lei. Volgens Gerber et al (1992) en Steers & Porter (1991) kan die graad van verwagting wissel tussen 0 ('n algehele gebrek aan oortuiging) en 1 ('n algehele oortuiging dat die uitkoms sal realiseer).

Volgens verskeie outeurs (Baron, 1983; Du Brin, 1984; Feldman et al., 1983; Gerber et al., 1992; Luthans, 1992 en Vroom, 1964) word verwagtinge verdeel in:

- die poging-prestasieskakeling en
- die prestasie-beloningskakeling.

Die **poging-prestasieskakeling** of E-P verwagting verwys na 'n persoon se oortuiging dat die poging of inspanning wat hy ten opsigte van sy werk aanwend, sal lei tot 'n sekere vlak van werksprestasie of eerstevlakuitkoms. Indien die kans om te presteer as laag of onbereikbaar beskou word, sal min of geen poging aangewend word nie. Indien die moontlikheid om 'n sekere prestasiedoelwit te bereik, as hoog beskou word, sal 'n persoon alles inspan om dit te bereik (Feldman et al., 1983; Gerber et al., 1992; Vroom, 1964).

Die **prestasie-beloningskakeling** of P-O verwagting verwys na 'n persoon se oortuiging rakende die verhouding tussen die suksesvolle bereiking van 'n sekere vlak van prestasie en die verkryging van ander tipes uitkomst (Feldman et al., 1983; Vroom, 1964).

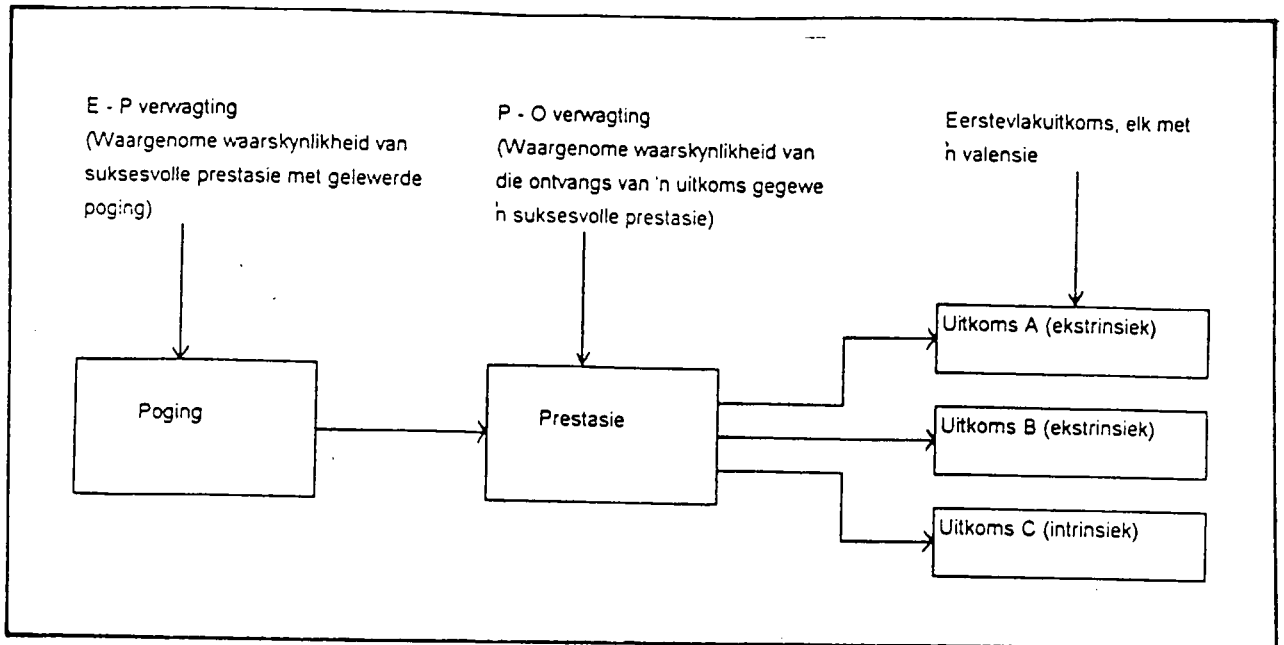
Die teorie tref 'n onderskeid tussen twee breë groepe uitkomst wat met werksprestasie geassosieer word, naamlik intrinsieke uitkomst en ekstrinsieke uitkomst. Intrinsieke uitkomst is uitkomst deur 'n individu verkry as 'n resultaat van goeie werksprestasie. Intrinsieke uitkomst kan as onafhanklik beskou word, aangesien die persoon nie afhanklik van die organisasie of ander persone vir die bereiking van die uitkomst is nie. Voorbeelde hiervan is 'n gevoel van bevoegdheid, persoonlike doelbereiking en selftevredenheid. Ekstrinsieke uitkomst is uitkomst wat hul oorsprong van buite het en word deur die organisasie of lede van die organisasie geadministreer. Voorbeelde hiervan is geld, bevordering en verbale erkenning (Feldman et al., 1983).

Valensie verwys na die individu se affektiewe (emosionele) oriëntasie ten opsigte van sekere uitkomst (Vroom, 1964). Feldman et al. (1983) definieer valensie as die verwagte tevredenheid of ontevredenheid wat 'n persoon met die verkryging van uitkomst assosieer. Valensie verwys dus na die graad van tevredenheid (positiewe valensie) of ontevredenheid (negatiewe valensie) wat 'n persoon verwag om te ervaar wanneer 'n uitkomst verkry word. Die valensie wat aan 'n uitkomst gekoppel word, beïnvloed die gewilligheid van 'n persoon om 'n poging aan te wend (Du Brin, 1984). Selfs as 'n werker glo dat sy pogings beloon sal word, sal daar min motivering wees om 'n poging aan te wend om te presteer as die uitkomst min waarde vir die werker het (Baron, 1983). Dieselfde uitkomst kan ook verskillende waardes of valensies vir verskillende persone hê. Daarom word valensies gesien as 'n subjektiewe interpretasie, eerder as 'n inherente kwaliteit van die uitkomst.

Instrumentaliteit verteenwoordig die assosiasie tussen uitkomst met prestasie. Vroom (1964) verwys daarna as die subjektiewe korrelasie tussen uitkomst. Instrumentaliteit is volgens Milton (1981) die graad van oortuiging dat die eerstevlakuitkomst tot die verkryging van 'n tweedevlakuitkomst aanleiding sal gee. Daarom kan instrumentaliteit as 'n prestasie-tot-uitkomstverhouding beskou word

(Gerber et al., 1992).

Die hoofkomponente van die verwagtingsteorie kan soos volg voorgestel word (sien Figuur 3.3).



Figuur 3.3: Die verwagtingsteorie (aangepas uit Feldman et al., 1983).

Smither (1988) voer aan dat sommige navorsers hierdie teorie bevraagteken. Hulle het voorgestel dat die verwantskap tussen vervulde verwagtinge en werkstevredenheid nie lineêr nie, maar wederkerig is. Dit beteken werknemers voel eerstens in die algemeen tevrede oor hulle werk, die algemene tevredenheid beïnvloed dan hulle persepsies van elemente van die werk en dit beïnvloed weer algemene tevredenheid. Volgens Robbins (1991) is die teendeel van bogenoemde waar. Robbins (1991) voer aan dat pogings om die teorie te valideer dikwels teen metodologiese, kriterium- en metingsprobleme te staan gekom het. Die teorie is wel gekritiseer, maar die meeste navorsing ondersteun die teorie.

3.3.2.1.3 Die verwysingsgroopteorie

Verwysingsgroopteorie verskil van behoeftevervullingsteorie in die opsig dat dit in plaas van die individu se eie behoeftes en belangstellings, die individu se verwysingsgroep se opinies en karaktertrekke as uitgangspunt gebruik (Gilmer et al., 1977; Thiery & Koopman-Iwema, 1984). Gilmer et al. definieer die verwysingsgroep

as daardie groep wat omskryf hoe 'n individu die wêreld, asook verskillende verskynsels in die omgewing, moet beskou en evalueer. Die voorspelling kan gemaak word dat indien 'n werk voldoen aan die belangstellings, behoeftes en vereistes van 'n persoon se verwysingsgroep, die persoon tevrede sal wees met die werk.

Volgens Gilmer et al. (1977) dui navorsing duidelik daarop dat die verwysingsgroepbenadering gebruik kan word om 'n groot aantal studies te interpreteer, maar dit bly 'n onvolledige benadering aangesien baie individue onafhanklik is en hulle nie steur aan wat ander dink nie.

3.3.2.1.4 Locke se waardeteorie

Locke (1976) glo dat 'n individu se waardes, eerder as sy behoeftes, moet dien as standaard van vergelyking met wat die werk bied. Die skrywer tref 'n onderskeid tussen waarde en behoefte. Hy beskou behoeftes, soortgelyk aan biologiese behoeftes, in die algemeen as elemente wat 'n individu se oorlewing verseker. Behoeftes is objektief van aard en bestaan ten spyte van 'n individu se begeertes. Waardes daarenteen is subjektief en verteenwoordig dit wat 'n persoon bewustelik of onbewustelik begeer. Dit is dit wat die persoon beskou as goed of voordelig vir hom en wissel van morele waardes tot persoonlike voorkeure.

Werkstevredenheid is volgens Locke (1976) die aangename emosionele toestand wat voortspruit uit die persepsie dat die werk 'n individu se belangrike werkswaardes vervul of toelaat om vervul te word, met die voorvereiste dat die waardes versoenbaar met die individu se behoeftes is. Werknemers sluit gewoonlik met gevestigde werkswaardes by 'n organisasie aan (Richter, 1992).

Saal en Knight (1988) verduidelik die teorie se uitgangspunt met 'n praktiese voorbeeld: 'n Individu evalueer dit wat die werk hom of haar ten opsigte van aspekte soos salaris, werksomstandighede en bevorderingsgeleenthede bied. Die individu vergelyk dan hierdie persepsie met dit wat hy as van waarde of belangrik in 'n werk beskou – dit wat die werk vir hom of haar moet bied. Die mate waarin die twee ooreenstem, beïnvloed werkstevredenheid. Locke (1976:316) som bogenoemde soos volg op: "Evaluation, the making of value judgements, is a process of subjective (that

is private), psychological measurement in which a value is the standard.”

Volgens Landy (1989) het die waardeteorie eerder 'n filosofiese as empiriese basis. Daar bestaan min navorsing wat die teorie ondersteun of opponer (Landy, 1989; Saal & Knight, 1988), maar die konsep “waardes” is 'n belangrike toevoeging tot die werkstevredenheidsliteratuur en mag sommige probleme wat met behoefteteorie ervaar word, oplos. Die fokus op werkswaardes verskaf 'n nuwe dimensie aan werkstevredenheid. Volgens Kotzé (1985) is suksesbeleving 'n vereiste vir die mens se voortbestaan en daarom ervaar hy deur die uitlewing van sy waardes sy doeltreffendheid/werksaamheid as 'n lewende wese.

3.3.2.1.5 Lawler se faset-tevredenheidsmodel

Volgens Lawler (1973) se model word 'n vergelyking deur die werknemer getref tussen die persepsie van die uitsette van hy glo hy uit die werk moet ontvang (byvoorbeeld salaris, erkenning en bevordering) en die uitkomst wat hy werklik ontvang. Die fasettevredenheidsmodel se doel is om die prosesse waardeur 'n persoon se tevredenheid met individuele komponente van die werk bepaal word, te beskryf.

Volgens Lady (1989; Saal et al., 1988) is persepsies van die werk, eerder as die werklikheid self, die belangrikste proses wat deur die model geïmpliseer word. 'n Persoon se persepsie van die hoeveelheid uitkomst wat hy glo hy uit die werk behoort te ontvang, word deur drie faktore beïnvloed (Lawler, 1973).

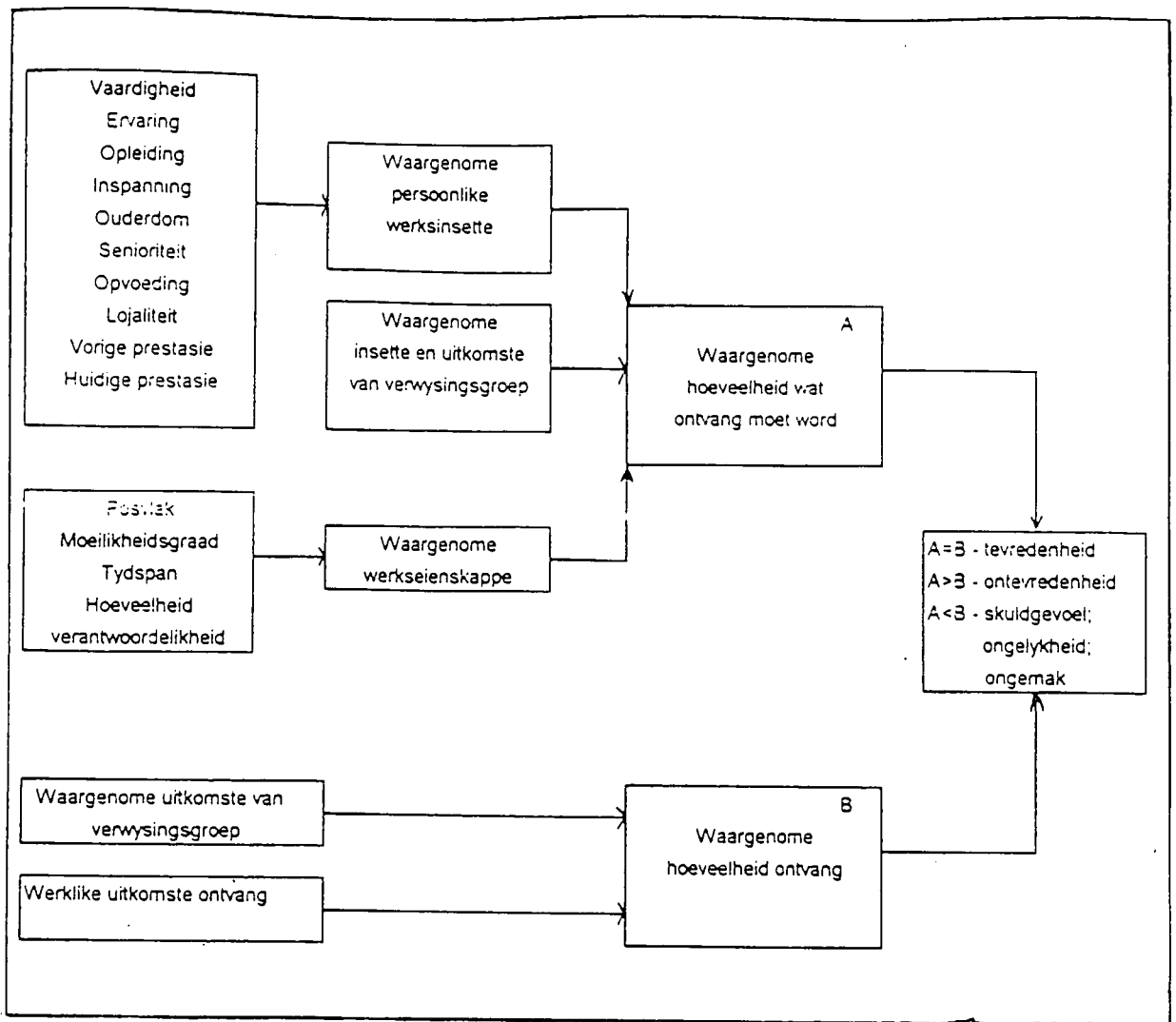
- Eerstens, waargenome persoonlike insette wat die werknemer aan die werk bied, byvoorbeeld vaardigheid, opleiding en ondervinding.
- Tweedens, waargenome werkinsette en -uitkomst van lede van die persoon se verwysingsgroep met wie hy homself vergelyk.
- Derdens, waargenome werkseienskappe of werkseise wat aan die persoon gestel word, byvoorbeeld posvlak, moeilikheidsgraad en die mate van verantwoordelikheid.

Die belangrikste van bogenoemde drie beïnvloedingsfaktore is volgens Lawler (1973) die waargenome persoonlike insette, aangesien 'n persoon verwag dat hoër werksinsette tot groter beloning behoort te lei. Indien dit nie die geval is nie, sal dit tot ontevredenheid aanleiding gee.

'n Persoon se persepsie van die hoeveelheid uitkomst wat hy ontvang, word deur twee faktore beïnvloed, naamlik die waargenome uitkomst van lede van sy verwysingsgroep en werklike uitkomst ontvang. Indien die persoon se persepsie van wat hy behoort te ontvang gelyk is aan sy persepsie van wat hy ontvang, sal hy tevrede wees. In gevalle waar die persoon ervaar dat wat hy ontvang, minder is as dit wat hy oortuig is hy moet ontvang, sal hy ontevrede wees. In 'n situasie waar die persoon egter meer ontvang as wat hy oortuig is hy moet ontvang, sal hy emosies van skuld, ongelykheid en ongemak ervaar (Lawler, 1973).

Navorsing insake die faset-tevredenheidsmodel is beperk en lewer nie afdoende bewyse nie (Saal et al., 1988). Volgens die skrywers is 'n probleem met die model die feit dat dit op 'n aanname gebaseer is, dat mense sterk rasionele, kognitiewe prosesse gebruik en sodoende tot logiese gevolgtrekkings kom. Baie mense is nie so rasioneel in hulle optrede nie. Laastens is daar nie duidelikheid of die proses van vergelyking tussen insette en uitsette wel so simplisties is nie.

Lawler (1973) se faset-tevredenheidsmodel kan skematies voorgestel word soos gesien in Figuur 3.4.



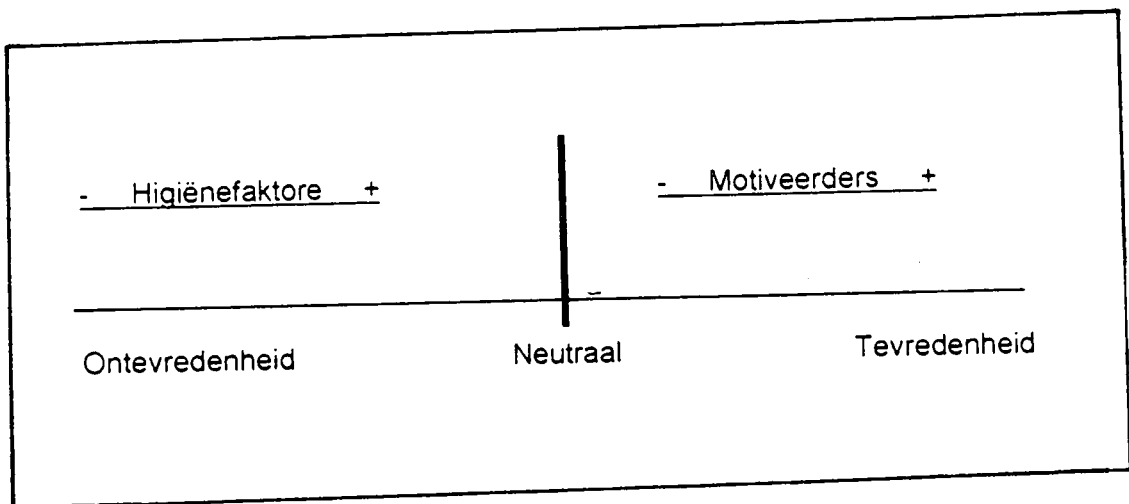
Figuur 3.4: Die faset-tevredenheidsmodel (Lawler, 1973).

3.3.2.2 Die twee-faktorteorie

Die twee-faktorteorie word dikwels as 'n behoefteteorie bespreek. In voorgenoemde bespreking, word die behoefteteorie onder die vergelykingsbenadering tot werkstevredenheid geplaas. Die twee-faktorteorie pas egter volgens Saal en Knight (1988) nie by die vergelykingsbenadering in nie. Die rede hiervoor is dat die twee-faktorteorie twee stelsel werksfaktore identifiseer wat by alle werknemers 'n invloed op werkstevredenheid (of werksontevredenheid) uitoefen, terwyl die vergelykingsbenadering veronderstel dat elke individu sy eie unieke standaard of verwagting met die werklike werksopset vergelyk. Laasgenoemde veronderstel dus dat die werksfaktore wat werkstevredenheid beïnvloed van individu tot individu gaan verskil, terwyl die twee-faktorteorie aandui dat hierdie faktore vir elke werknemer dieselfde bly. Die twee-faktorteorie word dus afsonderlik bespreek.

Die oorspronklike twee-faktorteorie is deur Herzberg, Mausner, Peterson en Capwell (1957) aangebied. Die skrywers het gestel dat werksfaktore geklassifiseer kan word volgens hul primêre bydrae tot tevredenheid of ontevredenheid. Die teorie huldig volgens Staw (1995) twee unieke standpunte wat dit van ander benaderings onderskei:

- Die teorie veronderstel dat tevredenheid en ontevredenheid nie op dieselfde kontinuum bestaan nie. Dit bestaan eerder op twee aparte kontinuums, waar die een kontinuum neutraliteit en tevredenheid as onderskeie pole en die ander neutraliteit en ontevredenheid as pole het. Figuur 3.5 beeld hierdie standpunt grafies uit.
- Die standpunt word verder gehuldig dat verskillende werksfaktore onderskeidelik tot gevoelens van tevredenheid en ontevredenheid lei.



Figuur 3.5: Die twee-faktorteorie (Saal & Knight, 1988:302)

Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) het tot laasgenoemde gevolgtrekkings gekom deurdat hulle twee hoofipes behoeftes by werknemers geïdentifiseer het. Hierdie twee tipes behoeftes het hulle onderskeidelik motiverings- en higiënebehoftes genoem. Figuur 3.5 dui aan dat 'n werknemer met die teenwoordigheid van higiënefaktore nie ontevrede sal wees nie, maar ook nie

noodwendig tevrede nie. Tevrede bestaan slegs met die teenwoordigheid van motiveerders. Herzberg (1966:75) sê die volgende in verband met bogenoemde: "... the hygiene or maintenance events led to job dissatisfaction because of a need to avoid unpleasantness; the motivator events led to job satisfaction because of a need for growth or self-actualization."

Higiënefaktore is volgens verskeie skrywers (Landy, 1989; McCormick & Ilgen, 1985; Saal & Knight, 1988; Staw, 1995) die volgende:

- Toesighouding
- Interpersoonlike verhoudings
- Fisiese werksomstandighede
- Salaris
- Organisasiebeleid en administratiewe praktyke
- Voordele
- Werksekuriteit.

Dieselfde skrywers noem die volgende as motiveerders:

- Prestasie
- Erkenning
- Die werk self
- Verantwoordelikheid
- Vooruitgang.

Volgens Biesheuvel (1984) is bogenoemde motiveerders almal intrinsieke werksfaktore en verwant aan die werksinhoud. Die higiënefaktore is ekstrinsiek tot die aard en inhoud van die werk. Laasgenoemde verwys na die omgewing waarbinne die werk gedoen word.

Baie kritiek word teen hierdie teorie uitgespreek. Saal en Knight (1988) maak die aanname dat die teorie nie in die praktyk toepaslik is nie en McCormick en Ilgen (1985) stel dit dat die teorie geen ondersteuning het nie. Die teorie word slegs ondersteun deur navorsing wat van dieselfde metode as Herzberg, naamlik die onderhoudsmetode, gebruik maak (Biesheuvel, 1984; Landy, 1989; Saal & Knight, 1988; Vecchio, 1988). Dit suggereer dat die teorie metodegebonde is. Volgens

Hodgetts en Kuratko (1991) het verskeie navorsers ander metodes probeer benut om data ter ondersoek van die argument in te samel, maar hulle kon nie dieselfde resultate behaal nie. Verder behoort van die werksfaktore wat gekategoriseer is as of motiveerders of higiënefaktore, nie uitsluitlik by die een of die ander nie (Vecchio, 1988). Salaris, wat 'n higiënefaktor is, kan byvoorbeeld ook 'n bron van trots en dus 'n motiveerder vir 'n werknemer wees.

Ander skrywers is nie so krities nie. Volgens Landy (1989) is navorsing betreffende die teorie oor die algemeen ontmoedigend en het dit beduidend afgeneem, maar die teorie het 'n baie positiewe uitwerking op werkstevredenheidsnavorsing gehad. Die resultaat is onder andere dat veranderlikes beter verstaan word en mense meer buigzaam is in hul denke ten opsigte van die betekenis van werkstevredenheid.

Herzberg (1966) voer slegs aan dat die twee-faktorteorie 'n moeilike konsep is om te verstaan. Die teorie het 'n denkomwenteling in die werkstevredenheidsliteratuur veroorsaak, alhoewel dit blyk dat dit met omsigtigheid toegepas moet word.

3.3.2.3 Die sosiale inligtingverwerkingsbenadering

Hierdie beskouing van werkstevredenheid word deur Salancik & Pfeffer, (1978) voorgehou. McCormick et al. (1985) voer aan dat die skrywers met hulle benadering die vergelykingsbenadering bevraagteken.

Volgens Salancik et al. (1978) besluit 'n werknemer hoe tevrede hy met sy werk is, nie deur die verwerking van inligting verkry uit die werk nie, maar deur persone in 'n soortgelyke werk waar te neem en afleidings te maak oor hoe tevrede ander is. Die persoon lei dan self gevoelens van tevredenheid of ontevredenheid af wat op die waarneming van hoe ander oor hul werk voel, gebaseer is. Werksoortuigings en werkshoudings word dus sosiaal verkry, aangesien die belangrikste bron van inligting die persoon se onmiddellike sosiale omgewing is (Saal et al., 1988; Salancik et al., 1978; Smither, 1988).

Salancik et al. (1978) verskaf 'n tweeledige beskrywing van die invloed van die sosiale konteks op 'n individu se werkstevredenheid:

- Die sosiale konteks verskaf deur middel van riglyne vir sosiaal aanvaarbare oortuigings, houdings, behoeftes en aanvaarbare redes vir optrede, 'n direkte konstruksie van betekenis vir die individu.
- Dit fokus 'n individu se aandag op sekere inligting, veroorsaak dat hierdie inligting meer opvallend is en skep verwagtinge ten opsigte van individuele gedrag en die logiese gevolge daarvan.

Die sosiale inligtingverwerkingsbenadering van werkstevredenheid erken die sosiale aard van werk en veronderstel 'n manier waarvolgens werkstevredenheid bepaal kan word wat vir 'n lang tydperk nie in ag geneem is nie (McCormick et al., 1985; Smither, 1988). Volgens Saal et al. (1988) wys navorsing egter daarop dat alle mense nie noodwendig die gedrag van ander modelleer nie en in dieselfde sin dien almal ook nie noodwendig as 'n model vir andere nie. Gevolglik is die teorie 'n beter voorspeller van werkstevredenheid in sekere situasies en vir sekere individue as ander. Die tekortkominge word volgens Salancik et al. (1978) gekwalifiseer deur die baie korter intellektuele geskiedenis daarvan wat tot gevolg het dat daar onbeantwoorde vrae en onvolledige punte is.

3.3.2.4 Moderne werkstevredenheidteorieë

Die volgende werkstevredenheidteorieë is unieke en relatief onlangse benaderings. Hierdie teorieë word ingesluit omdat hulle nuwe idees aangaande werkstevredenheid stimuleer en dus aan die navorser 'n breër verwysingsraamwerk tydens die interpretasie-van-data-fase verskaf.

3.3.2.4.1 Opponent-prosesteorie

Die opponent-prosesteorie is 'n innoverende teorie (Smither, 1988) en dit beskou werkstevredenheid vanuit 'n ander hoek as enige vorige benadering (Siegel & Lane, 1982). Die teorie is deur Landy (1989) voorgestel.

Landy (1989:459) bevestig bogenoemde stellings deur te sê: "I have suggested an approach to job satisfaction that departs radically from the more traditional approaches ...". Volgens Landy is die verskil geleë in die veronderstelling dat 'n individu se tevredenheid met 'n spesifieke beloning met verloop van tyd stelselmatig sal verander, al bly die beloning konstant. 'n Individu mag byvoorbeeld besonder tevrede wees met 'n salaris tydens aanstelling, maar die tevredenheid sal na 'n ruk begin afneem en die individu mag selfs ontevrede oor die salaris wees.

Landy (1989) verduidelik die redenasie agter bogenoemde stelling soos volg: Individue beskik oor interne meganismes wat help om 'n ewilibrum van emosionele reaksies te bewerkstellig. Aangesien werkstevredenheid en -ontevredenheid emosionele reaksies is, speel hierdie meganismes ook ten opsigte van werkstevredenheid 'n rol. Opponerende prosesse bring emosionele reaksies terug na 'n toestand van ewilibrum. Wanneer 'n mens byvoorbeeld uitermate bly is ('n emosionele reaksie), is daar 'n meganisme wat outomaties die emosionele toestand opponeer en die individu terugbring na ewilibrum of 'n neutrale toestand. Landy (1989) veronderstel dat hierdie meganisme in werklikheid 'n funksie van die sentrale sensuweestelsel is.

Ekstreme emosionele toestande is skadelik vir die individu wat 'n negatiewe uitwerking kan hê op die fisiologiese meganismes wat die individu moet beskerm. Hierdie teorie sluit goed aan by die stresbenaderings van Seley en Frankenhauser. Dit verklaar waarom individue verskillende werkstevredenheidsvlakke ervaar. Individue se toleransievlakke (die negatiewe of positiewe vlak waartoe 'n individu se emosie kan vorder voordat dit geneutraliseer word) verskil.

'n Verdere aanname van Landy (1989) is dat die opponerende proses met elke heraktivering in sterkte toeneem. Dit beteken dat herhaalde blootstelling aan dieselfde werk aanleiding tot 'n sterker opponerende respons gee. Die implikasie daarvan is dat dit wat tans bevredig, nie vir altyd sal bevredig nie. Dit lei tot 'n belangrike afleiding dat werkstevredenheidsondersoeke oor 'n verloop van tyd en met tydsintervalle moet plaasvind (Landy, 1989; Siegel & Lane, 1982).

As Landy (1989) se teorie as korrek aanvaar word, bestaan daar 'n verduideliking vir verveeldheid met die werk. Baie mense meen dat 'n werk sy stimulerings effek oor 'n sekere tyd verloor en aanleiding tot verveeldheid gee. Volgens die opponent-prosesteorie bly die graad van stimulasie onveranderd, maar word die opponent-proses sterker. Dit is dus nie die werk wat verveelig raak nie, maar mense se herhaaldelike blootstelling aan dieselfde werk wat lei tot in 'n baie sterk fisiologiese respons wat genot en plesier voorkom (Muchinsky, 1983).

Die teorie bied 'n verklaring vir verveeldheid, maar verklaar nie waarom mense meer tevrede of ontevrede met hul werk oor 'n sekere tydspanne is nie. Dit is te vroeg om die teorie vir die verduideliking van werkstevredenheid te beoordeel (Muchinsky, 1983).

3.3.2.4.2. Die disposisionele benadering

Volgens Staw en Ross (1985) behels die disposisionele benadering die meting van persoonlike eienskappe en die aanname dat sulke metings behulpsaam kan wees ter verduideliking van individuele houdings en gedrag. Labuschagne en Eksteen (1993) omskryf disposisie as 'n individu se neiging, aanleg of gesteldheid, terwyl Bosman, Van der Merwe en Hiemstra (1982) die begrip as onder andere 'n individu se geaardheid beskou. Staw en Ross (1985) verskaf drie tipes navorsingsbevindinge as bewyse van die moontlikheid dat die meting van persoonlike eienskappe behulpsaam kan wees ter verduideliking van individuele houdings en gedrag:

- Navorsing wys daarop dat individuele persepsies van poste met dieselfde posbeskrywing en take beduidend verskil. Dit impliseer dat daar genoeg dubbelsinnigheid in werksituasies bestaan wat individue toelaat om dit te kan interpreteer op 'n wyse wat by hulle eie geaardheid pas.
- Na verskeie veldeksperimente oor posontwerp kon langtermynverandering in werksresponse nie suksesvol bewerkstellig word nie. Die afleiding is dat daar konsekwente individuele werkshoudings bestaan wat ten spyte van veranderinge in die werkskonteks terugkeer na ekwilibrium.

- Verdere navorsing het daarop gewys dat verwagtinge voor indiensneming 'n beduidende voorspeller van die individuele daaropvolgende werkstevredenheid is. Dit kom dus voor of werkstevredenheid net soveel 'n funksie van individuele disposisie as van organisatoriese en werkseienskappe is.

Staw en Ross (1985) het met hul studie data gegeneer wat in 'n selfs groter mate as voorgenoemde data, wys op 'n disposisionele benadering tot werkstevredenheid. Hulle het onder andere die tevredenheidsresponse van 5,000 mans oor 'n vyf jaar periode bestudeer en bevind dat hulle tevredenheid met hul werk baie stabiel gebly het, ten spyte van werk- en werkgewerveranderinge tydens hierdie tydsverloop. Staw en Ross het so ver gegaan om as te spekuleer dat werkgewers daarby baat sal vind om tevrede werknemers te keur, eerder as om te probeer om ontevrede werknemers tevrede te maak. Tevrede werknemers het 'n stabiele, positiewe gesteldheid jeens hulle werk.

3.3.3 Samevatting van werkstevredenheidsteorieë

Mullins (1993) kom tot die gevolgtrekking dat daar tans geen enkele, algemene, omvattende teorie vir die verklaring van werkstevredenheid bestaan nie. Die skrywer motiveer voorgenoemde stelling aan die hand van die verklaring dat die verskillende faktore wat individuele werkstevredenheid beïnvloed van die spesifieke werkskonteks afhang. Die skrywer noem individuele, sosiale, kulturele, organisatoriese en omgewingsfaktore in hierdie verband. Die verskeie werkstevredenheidstudies is dus almal binne hul konteks geldig.

Voorgenoemde uitgangspunt van Mullins (1993) is dat werkstevredenheid situasiegebonde is en dat geen enkele teorie gevolglik as verklaring vir werkstevredenheid kan dien nie. Dit is ook die uitgangspunt van hierdie werkstevredenheidsondersoek.

As daar gekyk word na al die werkstevredenheidsteorieë wat bespreek is, is dit duidelik dat elke individu, weens verskeie faktore, werkstevredenheid as 'n individuele verskynsel ervaar. Organisasies kan wel stelsels en strukture daarstel wat sal sorg dat die grootste persentasie van hul personeel wel werkstevredenheid kan ervaar.

Die bespreking van die dimensies van werkstevredenheid verskaf 'n aanduiding van die spesifieke werkfaktore wat volgens vorige navorsing 'n rol in werknemers se werkstevredenheid speel.

3.4 Dimensies van werkstevredenheid

In die gedeelte word daar tussen eksterne en interne dimensies van werkstevredenheid onderskei.

3.4.1 Eksterne dimensies van werkstevredenheid

Ekstrinsieke werkstevredenheid het te doen met gedrag wat gemotiveer word deur faktore wat ekstern aan die individu is (Steers & Porter, 1979). Eksterne dimensies van werkstevredenheid staan nie onder direkte beheer van die individu self nie. Volgens Lawler III et al. (1970) kan die wyse waarop poste ontwerp, is 'n direkte invloed op werkstevredenheid uitoefen. Dit is belangrik om te let op dit wat 'n werknemer van waarde ag uit sy omgewing en dit wat die werk in ruil vir sy dienste bied. 'n Goeie passing tussen die persoon se behoeftes en dit wat die pos bied, is dus nodig (Barber, 1986). Eksterne dimensies is volgens Chung (1977) daardie faktore in die werksituasie wat 'n invloed op 'n persoon se werkstevredenheid het. Dit is egter gewoonlik fasette wat tot laevlak behoeftebevrediging lei maar wat wel positiewe gevoelens teenoor die werk kan laat ontstaan (Friedlander, 1963).

3.4.1.1 Werksinhoud

Rolduidelikheid is 'n faktor wat belangrik vir werkstevredenheid is en fokus op die definiëring en afbakening van werk. Rolduidelikheid verwys dus na die werknemer se kennis van wat gedoen moet word en wat van hom verwag word. Navorsingstudies rakende rolduidelikheid en spesifiekheid toon positiewe verwantskappe met werkstevredenheid (Daley, 1986; Mitchell et al., 1987).

Herhaling en spesialisasie verwys na die aantal response wat uitgevoer word en die aantal kere wat 'n persoon van een aktiwiteit na 'n volgende kan beweeg (Vroom, 1964). Alhoewel die meeste sosiale wetenskaplikes erken dat effektiwiteit geneig is om toe te neem weens spesialisasie, is baie van mening dat spesialisasie tot 'n afname in werkstevredenheid lei en tot 'n lae moreel aanleiding gee (Feldman et al., 1983; Mitchell et al., 1987; Vroom, 1964).

Somtyds word werk op so 'n wyse gestruktureer dat dit tot oor- of onderbelading lei. Oorbelading vind plaas wanneer 'n persoon vasgevang word in 'n werksituasie waar hy poog om te veel werk in 'n te kort periode te doen. Waar daar te veel stimulering in 'n beroep plaasvind, kan psigologiese oorbelading, stres en uitbranding voorkom (Baron, 1983; Feldman et al., 1983). Onderbelading verwys na 'n werksituasie waar 'n persoon te min werk het om te doen of werk met min of geen stimulasie verrig. Die werk is dikwels herhalend en vervelig en lei tot psigologiese uitputting (Baron, 1983; Feldman et al., 1983).

3.4.1.2 Werksuitdaging en geleentheid vir prestasie

Werksuitdaging sluit verskeidenheid, kreatiwiteit, benutting van kennis, vaardigheid en vermoëns, moeilikheidsgraad van doelwitte, asook geleentheid om iets nuuts te leer, in (Barber, 1986; Daley, 1986; Mitchell et al., 1987,).

Mense is oor die algemeen meer tevrede met hul werk wanneer dit iets van hul vereis (Mitchell et al., 1987). Werkers wie se werk 'n hoë graad van vaardigheid vereis, toon beter houdings as diegene wie se werk lae graad van vaardigheid vereis. Werksuitdaging hou ook voordele in. Werkers sal meer toegewyd wees aan en betrokke wees by hul werk wanneer die werk uitdaging bied (Mitchell et al., 1987).

Werkers het uitdaging, stimulering en gereelde konflik nodig om te oorleef. Die gunstigste posisie vir die organisasie, gemeenskap en die werker is die verbetering van die werksinhoud deur die insluiting van uitdaging, verantwoordelikheid en sielkundige betekenisvolheid. Die inhoud van die werk moet geleentheid aan die werker bied om sy beperkings te toets en om somtyds te misluk. Werkers moet die geleentheid gegun word om die betekenis van sy pogings te takseer. Op die wyse kan

Verveeldheid en gebrek aan prestasie lei tot 'n verskeidenheid organisatoriese probleme, naamlik hoë vlakke van werksontevredenheid, afwesigheid en arbeidsomset, swak prestasie, vermyding van verantwoordelikheid, swak dissipline, onopgeloste konflik en lae kreatiwiteit (Dinsdale, 1990).

3.4.1.3 Terugvoer en erkenning van prestasie

Volgens Colarelli et al., (1987) en Hackman et al., (1971) verwys terugvoer na die mate waarin werknemers inligting rakende die effektiwiteit van hul werkverrigting en doelwitbereiking ontvang. Min mense kan 'n hoë vlak van dryfkrag volhou sonder objektiewe of subjektiewe opinies van hoe goed hulle presteer. 'n Werknemer kan nie hoërorde behoeftebevrediging ervaar as hy nie terugvoer ontvang nie (Hackman et al., 1971). Wanneer terugvoer nie beskikbaar is nie, word werkers dikwels angstig, lei dit tot lae werkstevredenheid en dui werkers aan dat hulle hul werk wil verlaat (Mitchell et al., 1987).

Colarelli et al. (1987) voer verskeie redes aan waarom terugvoer belangrik is:

- Terugvoer verskaf inligting aan die individu rakende die effektiwiteit van hul prestasie.
- Terugvoer het 'n regstellende of korrektiewe funksie en dui aan waar en hoeveel verbeterings nodig is.
- Terugvoer verskaf ook doelwitte waartoe 'n individu kan streef en dien as motivering vir die bereiking daarvan.

Erkenning is 'n reaksie op goeie werk. 'n Variasie hiervan is goedkeuring deur ander, wat Maslow (1943) as belangrik beskou om 'n individu se agtingsbehoefes te bevredig. Herzberg (1966) se teorie lig ook erkenning as een van die motiveerders uit.

3.4.1.4 Fisiese werkstoestande

3.4.1.4 Fisiese werkstoestande

Fisiese werksomstandighede sluit die breë organisatoriese karaktereienskappe waarbinne 'n werk geskied, in (Colarelli et al., 1987). Werknemers se gevoel jeens hul werksomgewing is dikwels van dit wat in die werksomgewing bestaan, afhanklik (Prien et al., 1967). Werksomstandighede word ook dikwels aan werknemers se status gekoppel (Barber, 1986).

Feldman et al. (1983) meen dat daar positiewe korrelasies tussen werksomstandighede en werkstevredenheid bestaan. Werkstevredenheid hang van die "passing" tussen werksomstandighede en die fisiese behoeftes van die werknemer af (Muchinsky, 1983). Werksomstandighede wat met die werknemer se fisiese behoeftes ooreenstem wat die werknemer help om sy doelwitte te bereik en wat gemaklik is, sal tot groter werkstevredenheid aanleiding gee (Baron, 1983; Du Brin, 1984). Eienskappe soos temperatuur, humiditeit, ventilasie, lig, geraas, werksure, voorkoms van die werkplek, nodige gereedskap en toerusting beïnvloed werkstevredenheid (Feldman et al., 1983).

Alhoewel werkstoestande 'n bron van werkstevredenheid is, is dit volgens Feldman et al. (1983) 'n geringe bron. Barber (1986) het bevind dat klagtes oor fisiese werksomstandighede dikwels simbole of manifestasies van dieperliggende frustrasies (byvoorbeeld personeelprobleme of wantroue in bestuur) is en dikwels verdwyn wanneer hierdie probleme opgelos word.

3.4.1.5 Medewerkers se waardestelsels

Barber (1986) wys daarop dat medewerkers se waardestelsels 'n belangrike invloed op werkstevredenheid het. Hoe groter die ooreenstemming in houdings, waardes en filosofieë tussen werknemers, hoe groter die groepkohesie en -ondersteuning. Du Brin (1984) meen ook dat werkers wat ander werknemers help om hul werkswaardes te vervul (byvoorbeeld interessante werk, salaris en bevorderings), wie se basiese waardes met hul kollegas s'n ooreenstem en wat konflik en onduidelike opdragte minimaliseer, hoër werkstevredenheid sal ervaar.

3.4.1.6 Verbale erkenning van bo-geskiktes

Die meeste mense geniet prysing en positiewe terugvoer (Baron, 1983). Prying is volgens Maier (1981) 'n vorm van ego-bevrediging en het ook 'n motiveringswaarde.

Prying sal ook 'n groter invloed op prestasie en werksverrigting hê, indien dit as erkenning en nie as 'n poging tot beheer gebruik word nie. 'n Gebrek aan erkenning, byvoorbeeld prying of die gee van terugvoer net in gevalle waar die persoon iets verkeerd gedoen het, kan tot werksontevredenheid lei (Savery, 1989).

3.4.1.7 Beroepstatus

Volgens Savery (1987; 1989) is beroepstatus positief aan werkstevredenheid verwant. Hoe hoër 'n persoon se posisie in die organisasiehiërargie, hoe groter is sy vlak van tevredenheid. 'n Individue se waargenome status binne die organisasie is van aspekte afhanklik soos die vermoë wat die werk vereis en pligte wat uitgevoer moet word, asook salaris en werksomstandighede. Die gevoel van hoë status dra betekenisvol tot die individue se gevoel van selfagting by en daarom sal hoë status 'n bron van werkstevredenheid wees.

3.4.1.8 Beloningstelsels

Volgens Muchinsky (1983) moet belonings billik, inligtinggewend en in lyn met die werknemer se doelwitte wees. 'n Inligtinggewende beloning is 'n beloning wat terugvoer ten opsigte van die werkverrigting verskaf (byvoorbeeld 'n bonus vir foutlose werk).

3.4.1.8.1 Salaris

Op 'n tevredenheidskaal word salaris dikwels minder belangrik as sekuriteit, bevordering, en bestuur beskou, maar belangriker as werksinhoud, toesighouding, sosiale aspekte, kommunikasie, werksomstandighede en voordele. Wanneer individue gevra word om te beskryf wat hulle tevrede en ontevrede maak, word salaris dikwels

as die grootste bron van ontevredenheid, maar as die geringste bron van tevredenheid genoem (Vroom, 1964).

Volgens Barber, (1986); Feldman et al. (1983) en Robbins, (1989) speel salaris 'n belangrike rol in die bepaling van werkstevredenheid. Geld is instrumenteel in die vervulling van belangrike behoeftes van die individu.

Dit fasiliteer die verkryging van voedsel, skuiling en klere en voorsien 'n middel om waardevolle belangstellings buite die werksituasie uit te leef. Geld dien ook as 'n bron van prestasie en as bron van erkenning. Werknemers beskou hul salarisse as 'n weerspieëling van hul waarde vir die organisasie en as 'n aanduiding van die mate waarin bestuur hulle belange op die hart dra. Ontevredenheid met salarisse kan aanleiding gee tot swak prestasies, werkstaking, afwesigheid, arbeidsomset en werksontevredenheid (Muchinsky, 1983).

3.4.1.8.2 Bevordering

Bevordering is 'n belangrike middel om erkenning aan 'n werknemer se prestasie te gee, veral onder hoëvlak bestuurders (Barber, 1986). Vroom (1964) meen dat bevordering na 'n hoër vlak in dieselfde organisasie ook veranderinge in toesighouding, werksinhoud, medewerkmers en salaris insluit. Die behoefte om bevorder te word, is volgens Locke (Feldman et al., 1983) baie sterk en meen dat die rede hiervoor juis is omdat mense 'n behoefte aan hoër inkomste, sosiale status, psigologiese groei en regverdigheid het.

3.4.1.9 Medeseggenskap in besluitneming en outonomie

Deelname aan besluitneming word gedefinieer as die mate waarin 'n werknemer in staat is om invloed ten opsigte van sy werk uit te oefen (Boshoff & Mels, 1995). Medeseggenskap behels ook die mate waarin werknemers hulself as deelnemend in tegniese, bestuurs- en institusionele besluite ten opsigte van die werk beskou (Daley, 1986). Dit blyk uit die literatuur (Behr & Love, 1983) dat deelname tot groter aanvaarding van doelwitte sal lei, aangesien deelname 'n gevoel van eienaarskap by die werknemer skep. Volgens Boshoff et al. (1995) kan deelname in besluitneming,

rolkonflik en roldubbelsinnigheid verminder.

Werknemers moet nie slegs toegelaat word om aan besluitneming deel te neem nie, maar moet ook geleentheid vir outonomie gebied word. Die hoeveelheid hoërorde behoeftebevrediging wat 'n persoon in sy werk ervaar, hang van die mate af waarin sy werk voldoende outonomie en groeigeleenthede bied (Lawler III et al., 1970).

Volgens Savery (1987) het die gedragswetenskaplikes beklemtoon dat werkstevredenheid en produktiwiteit verhoog kan word deur werknemers toe te laat om outonomie te hê in besluitneming en om hul doelwitte te verwesenlik. Boshoff et al. (1995) het bevind dat deelname in besluitneming intrinsieke werkstevredenheid sal bevorder.

3.4.1.10 Toesighouding

Toesighouding fokus op die rol van die toesighouer in die fasilitering van werk en die daarstelling van doelwitte (Daley, 1986). Indien toesighouding suksesvol benut word, kan dit instrumenteel wees in die bevordering van produktiwiteit en werkstevredenheid (Barber, 1986; Troskie et al., 1994).

Twee dimensies van leierskapstyl korreleer hoog met werkstevredenheid:

- Die eerste dimensie is die tegniese of funksionele toesighoudingsdimensie wat na die beplanningsvaardighede verwys en wat 'n sleutelfunksie vir toesighouers is. Toesighouers se vermoë ten opsigte van hierdie funksie kan werkstevredenheid beïnvloed (Barber, 1986; Feldman et al., 1983).
- Die tweede dimensie is die menslike verhoudings- of interpersoonlike verhoudingtoesighoudingsdimensie. Dit verwys na vriendelikheid asook empatie jeens ondergeskiktes. Toesighouers wat 'n ondersteunende, persoonlike verhouding met ondergeskiktes daarstel en persoonlik belang by hul ondergeskiktes het, kan tot hul werknemers se tevredenheid bydra (Barber, 1986; Baron, 1983; Feldman et al., 1983).

Daar bestaan 'n mate van konflik rakende die belangrikheid van onmiddellike toesighouding ten opsigte van werkstevredenheid. Punam (Vroom, 1964) meen dat toesighouding die belangrikste bepaler van werkers se houding, moreel, algemene geluk en effektiwiteit is. Herzberg, Mausner en Snyderman (Vroom, 1964) meen egter dat die belangrikheid van toesighouding oorbeklemtoon word.

Die aard van toesighouding is 'n funksie van die graad van formalisering in die organisasie. Hoogs geformaliseerde organisasies het baie reëls en regulasies wat gedrag van die werknemer beheer en daar word grootliks op formele, geskrewe kommunikasie staat gemaak wat 'n streng hiërargiese kanaal volg. Hoe meer geformaliseerd 'n organisasie, hoe meer burokrasies sal die organisasie wees en navorsing het getoon dat werknemers in so 'n organisasie dikwels ontevrede is (Mitchell et al., 1987).

Vroom en Mann (Vroom, 1964) het bevind dat werknemers in klein, hoogs interafhaklike werksgroepe meer deelnemende bestuurders verkies, terwyl werknemers in groot groepe met min geleentheid vir 'n toesighouer-ondergeskikte verhouding, meer positiewe houdings jeens outoritêre leiers het (Feldman et al., 1983). Die hoeveelheid toesighouding en die wyse waarop dit uitgeoefen word, behoort by die individuele groei en ontwikkeling aangepas te word (Troskie et al., 1994).

3.4.1.11 Organisasieklimaat

Organisasieklimaat word deur Woodruff (1990) gedefinieer as die relatiewe, voortgesette kwaliteit van die interne omgewing van die organisasie soos dit deur sy lede ervaar word. Mitchell et al. (1987) beskryf organisasieklimaat as die werknemer se persepsie rakende die algemene wyse waarop die organisasie met sy lede en die omgewing omgaan. Organisasieklimaat het dus met persepsie te doen en is nie noodwendig die werklikheid nie. Organisasieklimaat word beskou as die "persoonlikheid" van die organisasie en gee 'n onmiddellike aanduiding van hoe gesond die organisasie is (Putti et al., 1988; Steers et al., 1979).

Volgens Steers et al. (1979) bestaan daar ten minste vier stelling faktore wat die organisasieklimaat beïnvloed:

- Die eerste stel veranderlikes wat organisasieklimaat kan affekteer, is geleë in die **struktuur van die organisasie**. Hoe meer gestruktureerd die organisasie, hoe meer rigied, geslote en bedreigend sal die waargenome omgewing wees. Hoe meer outonomie en diskresie toegelaat word en hoe meer die bestuur vir werknemers omgee, hoe gunstiger is die werksklimaat.
- Die **aard van die tegnologie** wat gebruik word, het ook 'n invloed op die klimaat. 'n Studie deur Burns en Stalker (Steers et al., 1979) het getoon dat roetine-tegnologie tot 'n reëlgeoriënteerde, rigiede klimaat lei waar vertroue en kreatiwiteit laag is. Meer dinamiese en veranderende tegnologie lei tot oop kommunikasie, vertroue, kreatiwiteit en aanvaarding van verantwoordelikheid vir take.
- **Eksterne faktore** beïnvloed ook die klimaat. Swak ekonomiese toestande lei dikwels tot arbeidsvermindering wat veroorsaak dat die organisasieklimaat as bedreigend ervaar kan word. Werksekuriteit word daardeur beïnvloed en kreatiwiteit is geneig om te daal.
- Die **beleid en praktyk van die maatskappy** beïnvloed ook die omgewing. Bestuurders wat geneig is om terugvoer te verskaf en outonomie aanmoedig, dra tot 'n kreatiewe en prestasiegeoriënteerde klimaat by waar werknemers baie meer verantwoordelik vir die bereiking van organisasiedoelwitte voel. Waar die bestuur egter standaardprosedures afdwing, vaste reëls neerlê en spesialiseer, sal die klimaat negatief beïnvloed word.

Die bevinding is dat daar 'n duidelike verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid bestaan (Miller, 1976; Putti et al., 1988; Steers et al., 1979). 'n Meer oop, werknemersgeoriënteerde klimaat word geassosieer met positiewe houdings en werkstevredenheid sal verhoog namate wat die organisasieklimaat verbeter.

3.4.1.12 Maatskappybeleid

As gevolg van die feit dat die organisasie die meeste beheer uitoefen rakende dit wat in die werksomgewing gebeur, is dit belangrik om die aard van die maatskappy se aksie te spesifiseer.

Die literatuur (Barber, 1986) verwys na die maatskappybeleid as primêre areas van werkstevredenheid. Die tipe beleid wat gewoonlik aangespreek word, handel oor personeelaangeleenthede soos onder andere indiensneming, diensbeëindiging en siekteverlof (Barber, 1986). Individue sal veral tevrede met maatskappybeleide en –prosedures wees wat ontwerp is om individue in die verkryging van belonings te help. Individue sal ontevrede met konflikterende en dubbelsinnige rolle wees wat deur die maatskappy neergelê word (Muchinsky, 1983).

Maatskappybeleid moet dus op so 'n wyse ontwerp word dat dit tot die bereiking van organisasiedoelwitte sal lei (Baron, 1983).

3.4.2 Interne dimensies van werkstevredenheid

Intrinsieke werkstevredenheid kan volgens Lawler III et al. (1970) beskou word as 'n funksie van die mate waarin 'n persoon ervaar dat die bevrediging van sy/haar hoërde behoeftes van sy/haar werkverrigting afhanklik is. Die interne dimensies van werkstevredenheid is die faktore wat aan die individu die geleentheid bied om intrinsieke werkstevredenheid te ervaar.

Volgens Steers et al. (1979) en McCormick et al., (1981) is intrinsieke werkstevredenheid afkomstig van 'n individu se behoeftes om vaardig en selfbepalend te wees. Lawler III et al. (1970) wys daarop dat intrinsieke gemotiveerde take, take is wat interessant en genotvol is om uit te voer ongeag die eksterne beloning. Intrinsieke dimensies sluit gewoonlik aspekte waaroor die individu self meer beheer het, in.

3.4.2.1 Morele waardes

Waardes verwys na die oortuiging dat 'n spesifieke wyse van optrede persoonlik of sosiaal meer aanvaarbaar is as 'n teenoorgestelde wyse van optrede. Waardes is belangrik in die studie van organisasiegedrag, aangesien dit as fondament vir die begrip van houdings en motivering en as verwysingsraamwerk vir die beïnvloeding van persepsies dien (Robbins, 1989).

Namate werknemers meer by die werk betrokke raak, bestee hulle groter hoeveelhede tyd en energie by die werksplek. Hoe meer werknemers in werksgedrag betrokke raak, hoe groter is die interaksie met en ontdekking van die werksomgewing. As werknemers hul werksomgewing ontdek, suksesvolle ervarings beleef en hul werk bemeester, ontwikkel hulle 'n sin van bevoegdheid. As gevolg van die sielkundige gevoel van sukses, sal hulle selfs meer by die werk betrokke raak in die verwagting van groter sukses en bemeestering (Sekaran, 1989).

Werksetiek is 'n diepgewortelde waarde-oriëntasie wat individue motiveer om hulself op 'n gedissiplineerde wyse by die werk te betrek, om ego-betrokke te raak by die werksituasie en 'n gevoel van bevoegdheid te ontwikkel (Sekaran, 1989). Individue met goed ontwikkelde werksetiekwaardes is 'n waardevolle bate vir die organisasie. Savery (1989) beklemtoon dat werknemers met 'n sterk werksetiek neig om hoër werkstevredenheid as die met 'n laer werksetiek te ervaar.

3.4.2.2 Aktiwiteit

Uitputtende werk wat die fisiese grense van werknemers oortref, neig om onbevredigend te word (Du Brin, 1984; Muchinsky, 1983). Fisiese uitputting dien as 'n vernames stressor wat daartoe lei dat 'n persoon maklik gefrustreerd raak en dat klein steurings 'n invloed op die individu se gemoed het. Ontevrede werkers word maklik van hul werk afgelei en energie word op die hantering van onaangename omstandighede, eerder as die bereiking van hul werksdoelwitte, gefokus (Colarelli et al., 1987).

3.4.2.3 Verskeidenheid

Werk wat 'n hoë mate van verskeidenheid bied, verskaf aan die werknemer die geleentheid om betekenisvolheid te ervaar. Die rede hiervoor is dat 'n verskeidenheid take ook 'n redelike mate van verskillende vaardighede vereis (Hackman et al., 1971). Volgens Feldman et al. (1983) het verskeidenheid met die hoeveelheid stimulasie wat die werker ontvang, te doen.

'n Hoë mate van verskeidenheid, wat uitdaging aan die werknemer bied, kan daartoe lei dat die werknemer 'n gevoel van betekenisvolheid sal ervaar. Volgens Sekaran (1989) lei diversiteit en uitdaging tot meer tevredenheid en dat dit intrinsiek meer motiverend as eenvoudige, roetine take is.

3.4.2.4 Verantwoordelikheid

Werknemers voel meer tevrede wanneer hulle werk vir hulle geleentheid bied wat 'n uitdaging inhou en wat hulle in staat stel om te leer en te ontwikkel (Barber, 1986). Werk wat deur selfkontrole, verantwoordelikheid en uitdaging gekenmerk word, behoort tot 'n hoë mate van tevredenheid te lei. Werknemers moet toegelaat word om persoonlike verantwoordelikheid vir 'n betekenisvolle gedeelte van die werk te aanvaar. Dit wat bereik word, moet die resultaat van die individuele eie pogings en inspanning wees. Individue moet besef, dat hulle persoonlik verantwoordelik is vir die sukses en mislukkings. Indien resultate as 'n individuele eie beskou word, kan 'n individu 'n gevoel van persoonlike sukses ervaar en kan dit 'n positiewe invloed op selfvertroue hê (Hackman et al., 1971).

3.4.2.5 Onafhanklikheid (Outonomie)

Outonomie verwys na die mate waarin 'n individu persoonlik verantwoordelik vir sy werk voel. Indien werksrolle min geleentheid vir outonomie bied, kan werknemers voel dat hulle suksesse of mislukkings deur eksterne faktore bepaal word en nie deur hulle eie toedoen nie (Hackman et al., 1971). Hoe meer die werker van mening is dat hy beheer oor sy werk het, hoe meer ervaar hy dat sy werk kreatiwiteit toelaat en sy vaardighede benut word en hoe meer tevrede sal hy ten opsigte van die outonomie en

selfaktualisering van sy behoeftes wees.

3.4.2.6 Uitdaging

Werk wat interessant is, verskaf 'n optimale vlak van uitdaging aan professionele persone.

Verstandelike uitdagende werk wat die individu suksesvol kan uitvoer, sal tot 'n hoë mate van werkstevredenheid lei (Muchinsky, 1983). Te veel uitdaging kan problematiese gevolge ten opsigte van sukses hê, terwyl te min uitdaging sukses betekenisloos kan maak. 'n Optimale hoeveelheid uitdaging sal aan professionele werknemers 'n sterk gevoel van doeltreffendheid verskaf wat tot hoë vlakke van loopbaanbetrokkenheid kan lei (Cherniss, 1991).

Deur die vlak van kompleksiteit te verhoog, word aan die werknemer die geleentheid gebied om by die werk betrokke te raak en herhaaldelik sukses te ervaar. Deur werknemers aan te moedig om nuwe en moeilike take aan te pak, sonder vrees vir straf, sal bestuur werknemers motiveer om meer uitdagende werk te verrig. Sukses sal werknemers se vertroue in hul eie bevoegdhede verhoog en hulle hoë vlakke van werkstevredenheid laat ervaar (Sekaran, 1989).

Werkers is gemotiveerd om hoë vlakke van prestasie te bereik wanneer take die geleentheid aan werknemers bied om te wys waartoe hulle in staat is, wanneer erkenning gegee word vir prestasie, wanneer take interessant en betekenisvol is en wanneer werknemers nuwe vaardighede kan aanleer (Mol, 1988).

3.4.2.7 Benutting van vermoëns

Mense wat ervaar dat hul vaardighede en vermoëns in die werk gebruik word, sal baie meer tevredenheid ervaar as diegene wat voel dat hulle onderbenut word. Onderbenutting korreleer met gevoelens van nuttelosheid en lei daartoe dat persone van mening is dat hulle as vanselfsprekend aanvaar word. Werk wat aan die werknemer se vaardighede verwant is, sal tot groter motivering en werksbetrokkenheid lei (Hackman et al., 1971).

Sekaran (1989) meen dat werksbetrokkenheid en bevoegdheidsgevoelens mekaar wedersyds beïnvloed, maar dat dit bevoegdheidsgevoelens is wat werkstevredenheid direk beïnvloed. Die rede hiervoor is dat mense baie betrokke by hulle werk kan raak, sonder om 'n gevoel van tevredenheid te ervaar.

Individue wat egter 'n gevoel van sielkundige sukses ervaar deur die impak wat hulle op hul werksomgewing het en die gevoel van bemeestering van hulle omgewing, sal tevredenheid ervaar.

3.4.2.8 Kreatiwiteit

Kreatiwiteit is volgens Du Brin (1984) die vermoë om inligting op so 'n wyse te verwerk dat die resultaat oorspronklik en betekenisvol is. 'n Werksklimaat wat kreatiwiteit bevorder, moet nie deur te veel beperkings gekenmerk word nie. Hoe meer die posbekteër sy vaardighede benut, hoe meer tevrede sal hy voel en sy outonomie- en selfaktualiseringsbehoefte sal bevredig word (Lawler III et al., 1970).

3.4.2.9 Sosiale dienslewering

Volgens Biesheuvel (1984) is werk 'n sosiale aktiwiteit. Alle werksrolle vereis sosiale interaksie met ander en die meeste werkers is lede van een of meer groepe met wie hulle meer gereeld as hul familie in interaksie is. Sosiale uitkomst wat deur die werksrol verskaf word, kan dus 'n belangrike faktor in die besluit om te werk wees. Volgens Baron (1983) dien die werksgroep en sosiale verhoudings as 'n bron van werkstevredenheid. Daar is bevind dat geïsoleerde werkers nie van hul werk hou nie en dat die oorsaak sosiale isolasie is. Volgens Feldman et al. (1983) het verskeie studies bevind dat, wanneer daar min geleentheid vir werkers bestaan om met ander te gesels, hulle geneig is om meer ontevrede met hul werk te wees.

3.4.2.10 Sosiale status

'n Persoon se beroep beïnvloed grotendeels die wyse waarop ander teenoor hom optree. Friedman en Havinghurst (Biesheuvel, 1984) meen dat werk 'n persoon by sy

werkplek etiketteer. Persone wat 'n beroep wat meer status het, beklee, word met groter respek behandel en het groter vryheid om vryetydsaktiwiteite te kies as posbekteërs van beroepe wat minder status het.

'n Persoon kan ook sy werk as belangrik vir sy totale identiteit beskou, weens die bevrediging van sy sosiale verhoudings, sosiale status, sin van betrokkenheid van aktiwiteite of persoonlike sekuriteit wat hy by die werk ervaar (Lawler et al., 1970). Werk wat deur die werknemer, sowel as ander as waardevol en die moeite werd beskou word, dra tot 'n werknemer se gevoel van eiewaarde by (Du Brin, 1984).

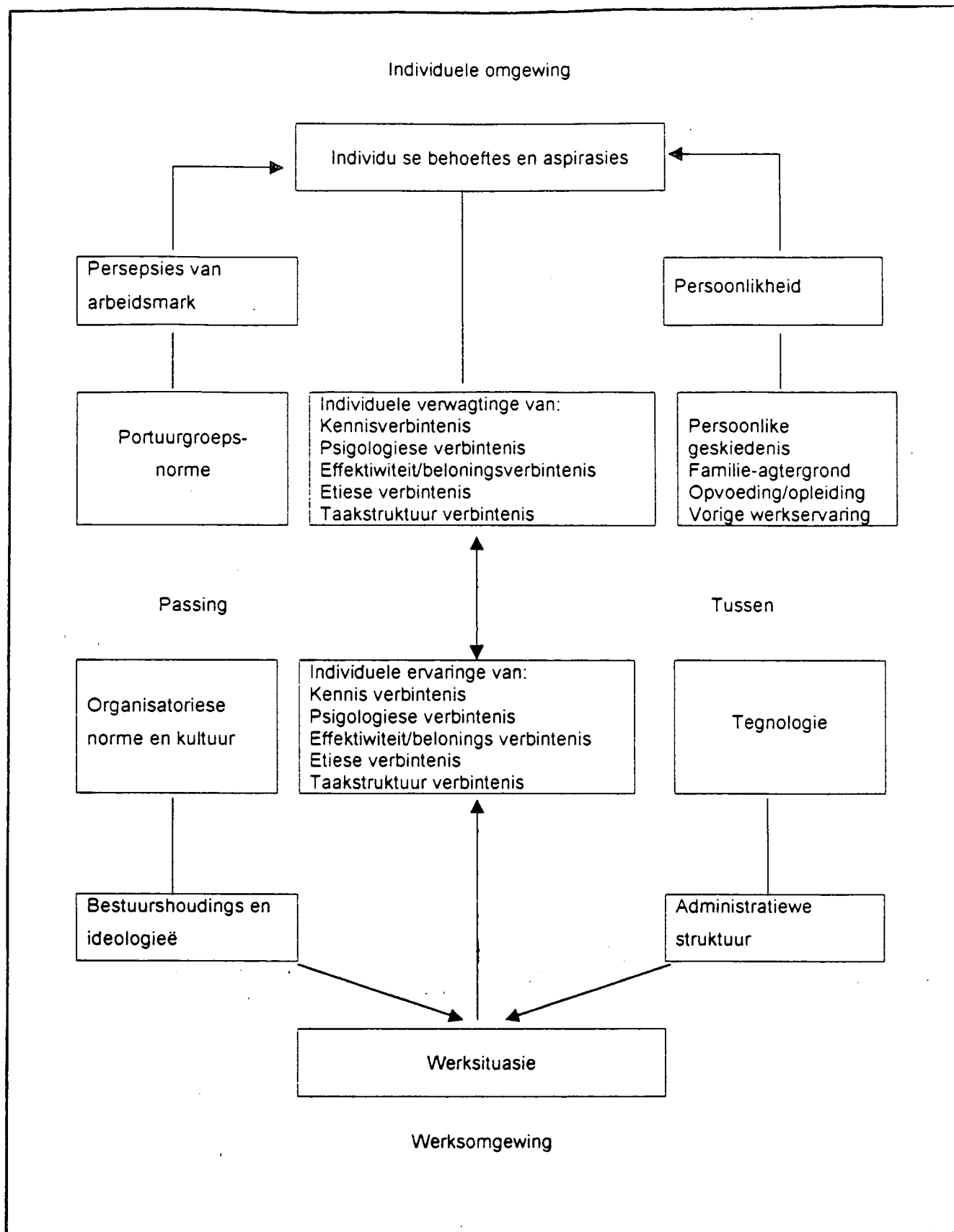
3.4.2.11 Werksekuriteit

Lawler III et al. (1970) en Barber (1986) beklemtoon dat persoonlike sekuriteit wat in die werk ervaar word, positief aan werkstevredenheid verwant is. Vrees vir die beëindiging van werk is baie sterk onder sekere individue en daarom heg hulle meer waarde aan sekuriteit as aan enige ander aspek van hul werk. Sommige werkers is selfs bereid om 'n goeie salaris en werksomstandighede op te offer om die gevolge van werkloosheid of werkverskuiwing te vermy. Sommige werkers verkies 'n vervelige en oninteressante werk bo werkloosheid (Barber, 1986).

Daar gaan nou verder gefokus word op literatuur wat 'n verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid uit wys.

3.5 Die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid

Verskeie navorsingstudies toon 'n verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid aan. So het Mumford (1991) die volgende faktore geïsoleer wat veroorsaak dat die organisasie nie aan die werknemer se behoeftes sal kan voldoen nie, en so 'n invloed op werknemertevredenheid kan hê, naamlik tegnologie, administratiewe funksies en struktuur, produk markomgewing en organisasiekultuur. Figuur 3.6 toon die faktore wat werkstevredenheid kan beïnvloed.



Figuur 3.6: Faktore wat werkstevredenheid kan beïnvloed (Mumford, 1991:18)

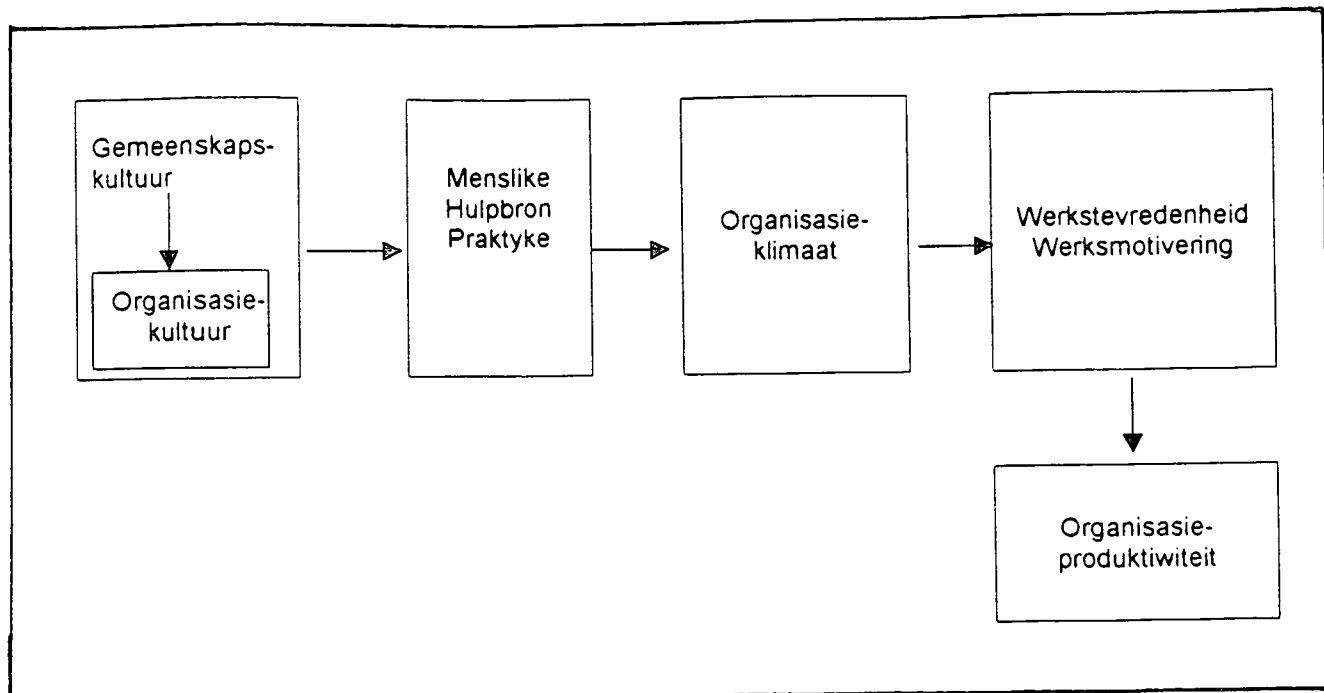
Baum (1990) versterk hierdie "passings"-idee deurdat hy beweer dat werkers organisasies spesifiek kies wat aan hulle verwagtinge sal voldoen wat op hul beurt weer so tevrede werknemers skep.

Jabes en Zussman (1989) het tereg die vraag gevra: "Tot in watter mate is organisasiekultuur belangrik vir die bereiking van werkstevredenheid?" Hulle het dit beantwoord deur uit te wys dat 'n belangrike meting van kultuur juis die graad is waartoe dit verband hou met werkstevredenheid. Hulle sê tereg:

By analysing the relationship between culture and work satisfaction one facilitates the extent to which implications drawn from the data may offer some possible ways of improving the relationship between culture and satisfaction by deciding which aspects of culture one wants to modify (Jabes & Zussman, 1989:111).

Uit hulle studie het hulle gevind dat die volgende aspekte van organisasiekultuur goeie voorspellers kan wees van werkstevredenheid, naamlik die graad waartoe gesien word dat die organisasie omgee vir die welsyn van hulle werknemers, die graad waartoe 'n organisasie sy doelwitte bereik, kennis van organisasiedoelwitte, lojaliteit aan die toesighouer en die oriëntasie van die organisasie ten opsigte van kreatiewe bestuur (Jabes & Zussman, 1989:111).

Kopelman, Briet en Guzzo (1990) het in die formulering van hul model aangaande die binding tussen organisasieklimaat, kultuur en produktiwiteit die volgende uitgewys (sien figuur 3.7).



Figuur 3.7: 'n Model van Klimaat, Kultuur en Produktiwiteit (aangepas uit die model van Kopelman, Brief & Guzze, (1990:289)

Hierdie outeur stel dit so:

'n Meer realistiese benadering tot werkstevredenheid kan wees om vas te stel wat die individu se werksbehoefes is en tot watter mate dit bereik word. Daar moet ook bepaal word wat die beperkings en druk binne en buite die firma is, wat 'n invloed het op die vereistes wat dit stel op die werknemers en wat verhoed dat dit maksimale werkstevredenheid verskaaf. Beide die organisasie en die werknemer het behoeftes, en die behoeftes moet bevredig word sodat die organisasie kan oorleef en floreer. Hierdie benadering veroorsaak dat werkstevredenheid op twee maniere oorweeg kan word.

Eerstens, in terme van die passing aangaande wat 'n organisasie benodig van sy werknemers en wat die werknemers soek van die firma, en tweedens in terme van die passing aangaande wat die werknemers soek van die firma en wat hulle kry. 'n Goeie passing in die eerste lei tot 'n verhouding waarby altwee partye baat vind. 'n Goeie passing op die tweede lei tot werkstevredenheid.

Johnson en McIntyre (1998) het in hulle studie "Organizational culture and climate correlates of job satisfaction" die volgende bevindings verkry. Hulle het in die studie positiewe korrelasie gevind tussen organisasiekultuur, organisasieklimaat en werkstevredenheid. Hierdie studie se bevindings ondersteun navorsing van Spector (1997) wat bewys dat werkstevredenheid 'n konstruk is wat saamgestel word uit houdings aangaande verskeie fasette van werkservarings. Vorige navorsing toon dat organisasieveranderlikes soos toesighouer ondersteuning, opleiding, spanwerk, deelneemde besluitneming, kliëntefokus, erkenning en vergoeding positief korreleer met werkstevredenheid (Babin & Boles 1996; Burke, 1995, Hallowell, Schlesinger & Zornitsky, 1996; Knoop, 1995).

Tellings op bemagtiging en deelname, erkenning, kommunikasie, doelwitte, kreatiwiteit en innovering en besluitneming word sterk geassosieer met tellings op werkstevredenheid. Hierdie aspekte van kultuur moet prioriteite geniet vir verbetering van werkstevredenheid. Johnson et al. (1998) stel voor dat werknemers meer outonomie en outoriteit verkry om werkrelevante besluite te neem, asook meer geleenthede moet kry vir deelname in organisasie beplanning, doelwitstelling en besluitneming (Johnson et al; 1998).

Die volgende outeurs en navorsers bevind almal in hul navorsing positiewe korrelasie tussen werkstevredenheid en organisasiekultuur; McIntyre-Ray & Gail (1989); Weatherly & Beach (1998), Barnett, (1997); Fritzgerald (1997) en Tomacci, (1997).

3.6 Samevatting

Hoe werknemers hul organisasies beskryf, is belangrik, want dit gee 'n persoon 'n gevoel van die kultuur en filosofieë wat die organisasie dryf. Organisasies kan so maklik vergeet dat werk nie net oor die behoeftes van die organisasies gaan nie, maar ook oor die behoeftes van hul werknemers. Om die grootste gedeelte van jou lewe by die werk te spandeer in 'n ongelukkige omgewing, is nie bevredigend vir die werknemer nie, en ook nie bevorderlik vir die organisasie om sy doelwitte te bereik nie.

Organisasiebehoefte word gevorm deur die eksterne omgewing waarbinne die organisasie funksioneer, asook deur die interne prosesse en prosedures. Hierdie eksterne en interne faktore affekteer beide die organisasie en werknemer se behoeftes en verwagtings en dit word gereflekteer in die soort werksituasie wat ervaar word deur die werknemers en wat getoon word in hul werksgedrag.

Werknemers se behoeftes is 'n produk van die werknemer se persoonlike omgewing asook van sy verwagtings en aspirasies. Indien die werkservaring nie aan die werksbehoefte en verwagtings voldoen nie, sal daar 'n afwesigheid wees van werkstevredenheid. 'n Goeie passing tussen organisatoriese en werknemer behoeftes is nodig om 'n gemeenskaplike bevorderende verhouding te skep en te ondersteun.

HOOFSTUK 4: NAVORSINGSPROSEDURE

4.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word aandag geskenk aan die seleksie van die respondente, die insameling van die gegewens die meetinstrumente wat gebruik is, die statistiese tegnieke wat toegepas is, sowel as die statistiese hipoteses wat gestel is.

4.2 Die seleksie van respondente

Na aanleiding van die hoë personeelomset wat in die maatskappy te vinde was, is besluit om vas te stel wat die oorheersende faktore is wat hierin 'n rol speel. Nadat die personeelomset 'n jaar lank gemonitor is met diensverlatingsonderhoude, probleemondersoeke en algemene gesprekke is daar besluit om 'n ondersoek te loods ten opsigte van die organisasie se kultuur en werkstevredenheidvlakke. Die maatskappy se drie fabriekke in die Vrystaat is geselekteer.

Die respondente is geselekteer volgens die volgende uitsluitingskriteria:

- Omdat die vraelyste in Engels was en die oorheersende arbeidsmag Engels vaardig is, is taal nie 'n probleemfaktor nie. 'n Loodsstudie is onderneem om te sien op watter opvoedingsvlak die persone die vraelys met gemak kan beoordeel. Daar is toe bevind dat persone met 'n gelykstaande opvoedingsvlak van standerd ses die Organisasiekultuurvraelys met gemak kan voltooi en verstaan.
- 'n Verdere uitsluitingskriterium was jare diens. Die persoon wat ingesluit is, moes ten minste 'n minimum van 'n jaar werksaam gewees het in die organisasie. Die rasionaal hiervoor was dat dit uit die literatuur na vore gekom het dat organisasiekultuur oor 'n periode aangeleer word. Dus sal werknemers wat ten minste 'n jaar al werksaam was, 'n goeie gevoel kan kry vir die organisasie se manier van dinge doen (Brown, 1995; Luthans, 1995; Williams, Dobson & Walters, 1993).

Op grond van bogenoemde is 220 respondente geïdentifiseer, wat oor 'n periode van 3 maande daaglik na die opleidingsentrum geneem is, waar hulle dan die geleentheid kon gebruik om die vraelyste te voltooi. Daar kon toe 201 vraelyste vir die doeleindes van die studie gebruik word.

4.3 Metode van ondersoek

In die studie is daar gebruik gemaak van 'n nie-eksperimentele navorsingsontwerp en die opnamemetode is gevolg. Met die opname-navorsing word numeriese waardes toegeken aan nie-numeriese eienskappe van menslike gedrag op so 'n wyse dat die algemeen geldige interpretasies van hierdie eienskappe moontlik maak (Huysamen, 1994).

4.4 Insameling van gegewens

Toestemming vir die toepassing van die vraelyste is verkry van die Werkebestuurder en die Menslike Hulpbron-bestuurder. Die gegewens is deur middel van drie vraelyste ingesamel wat die volgende insluit:

- Biografiese vraelys.
- Die Minnesota Tevredenheidsvraelys.
- Organisasiekultuurdiagnose vraelys.

Die biografiese gegewens wat ingesluit is, is ouderdom, geslag, tipe werknemer, jare diens en kwalifikasies. Die doel van die biografiese gegewens was om die respondente te beskryf.

Die fabriekspersoneel se vraelyste is deur 'n psigometris afgeneem. Die biografiese vraelys, Minnesota Tevredenheidsvraelys en Organisasiekultuurdiagnose vraelys is deur die administratiewe personeel by die huis ingevul en weer aan kontakpersone by die verskeie fabrieke ingehandig.

'n Nommer is aan al drie vraelyste wat onderskeidelik deur die verskillende individue ingevul is, toegeken. Die rede daarvoor was om te verseker dat die drie vraelyste, wat

deur 'n spesifieke individu ingevul is, weer verbind kan word aan die individu wanneer die vraelys terug ontvang is. Die vraelyste is per hand nagesien en die resultate is deur 'n standaard SPPS - Rekenaarprogram verwerk.

4.5 Die Minnesota Tevredenheidsvraelys

4.5.1 Aard en samestelling

Individue het verskillende behoeftes wat hulle in hul werk bevredig wil hê. Organisasies verskil in die wyse waarop hulle hierdie behoeftes bevredig. Daarom is dit nodig om werkstevredenheid met inagneming van spesifieke werksaspekte en werksomgewings te meet en om 'n meer individuele beeld van werkstevredenheid te verkry.

Die Minnesota Tevredenheidsvraelys is uit navorsing deur Dawis, Lofquist en Engeland (Weiss et al; 1967) ontwikkel om werklike tevredenheid wat aan die bogenoemde vereistes voldoen, met 'n bepaalde versterker te meet. Die Minnesota Tevredenheidsvraelys is op die teorie van werksaanpassing gebaseer, waar die ooreenkoms (of gebrek daaraan) tussen werkpersoonlikheid en werksomgewing as die basis vir waargenome werksaanpassingsuitkomst gebruik word. Die teorie stipuleer dat beroepsvaardighede en behoeftes die betekenisvolle, belangrike aspekte van werkpersoonlikheid is, terwyl vaardigheidsvereistes en versterkingsisteme die betekenisvolle, belangrike aspekte van die werksomgewing is. Werksaanpassing word voorspel deur 'n individu se werkpersoonlikheid by die werksomgewing te pas.

Daar bestaan twee vorms van die Minnesota Tevredenheidsvraelys, naamlik die kort vorm en die lang vorm. Die lang vorm is in die studie gebruik, aangesien dit aansienlik meer inligting rakende die spesifieke aspekte van tevredenheid of ontevredenheid verskaf. Die lang vorm bestaan uit 100 items. Elke item verwys na 'n versterker in die werksomgewing. Die respondent dui aan hoe tevrede hy met die versterker in sy huidige werk is. Die responskoers wissel van "baie tevrede" met 'n gewigswaarde van 5 tot "baie ontevrede" met 'n gewigswaarde van 1. Die Minnesota Tevredenheidsvraelys bestaan uit 20 subskale wat onderskeidelik uit vyf items elk bestaan.

Die gekose items is daardie items wat die hoogste korrelasies met hul onderskeie skale toon. Die toepassingstyd vir die lang vorm wissel tussen 15 en 20 minute. Vervolgens word die subskale van die Minnesota Tevredenheidsvraelys getoon (Weiss et al; 1967).

- Die benutting van vermoëns: Die geleentheid om dinge te doen waar ek van my vermoëns gebruik moet maak.
- Prestasie: Die gevoel van vervulling wat ervaar word nadat my werk voltooi is.
- Aktiwiteit: Om die hele tyd besig te bly.
- Vooruitgang (bevorderingsgeleenthede): Die bevorderingsgeleenthede wat die werk bied.
- Gesag: Die kans om ander te vertel wat om te doen.
- Organisasiebeleide en praktyke: Die wyse waarop organisasiebeleide toegepas word.
- Vergoeding: Die salaris wat verdien word vir die hoeveelheid werk wat ek doen.
- Kollegas: Die wyse waarop my kollegas met mekaar oor die weg kom.
- Kreatiwiteit: Die geleentheid om my eie metodes toe te pas in my werk.
- Onafhanklikheid: Die kans om alleen te werk.
- Morele waardes: Om dinge te doen wat nie teen my gewete is nie.
- Erkening: Die erkenning wat ek kry vir werk wat goed gedoen is.
- Verantwoordelikheid: Die vryheid om my eie oordeel te gebruik.
- Sekuriteit: Die wyse waarop my pos kontinuïteit verleen.
- Sosiale diens: Die kans om vir ander mense van diens te wees.
- Sosiale status: Die kans om "iemand" te wees in die gemeenskap.
- Toesighouding: menseverhoudings: Die wyse waarop my baas sy mense hanteer.
- Toesighouding: tegnies: Die vermoë van my toesighouer om besluite te neem.
- Verskeidenheid: Die kans om van tyd tot tyd verskillende dinge te doen.
- Werkstoestande: Die werksomstandighede.

Die Minnesota Tevredenheidsvraelys kan ook vir die bepaling van 'n algemene tevredenheidstelling asook vir die bepaling van intrinsieke en ekstrinsieke werkstevredenheid gebruik word. Die algemene tevredenheidstelling word verkry deur die sommering van sekere items volgens die handleiding vir Minnesota

Tevredenheidsvraelys (Weis et al; 1967). Die intrinsieke werkstevredenheidstellings kan volgens die literatuur in Hoofstuk twee rakende die dimensies van werkstevredenheid (Mitchell et al; 1987; Savey, 1989; Feldman et al; 1983; Colarelli et al, 1987; Du Brin, 1984; Baron, 1983; Barber, 1986; Friendlander, 1963) verkry word deur die sommering van subskale in table 4.1 vervat.

Figuur 4.1: Die subskale vir intrinsieke en ekstrinsieke werkstevredenheid

Die benutting van vermoëns	Prestasie
Aktiwiteit	Vooruitgang (bevorderingsgeleenthede)
Kreatiwiteit	Gesag
Onafhanklikheid	Organisasiebeleide en praktyke
Morele waardes	Vergoeding
Verantwoordelikheid	Kollegas
Sekuriteit	Erkenning
Sosiale diens	Toesighouding: menseverhoudings
Sosiale status	Toesighouding: tegnies
Verskeidenheid	Werkstoestande

Bron: Mitchell et al. (1987); Savery (1989); Feldman et al. (1983); Colarelli et al. (1987); Du Brin (1984); Baron (1983); Barber (1986); Friedlander (1963).

Die subskaaltellings word bereken deur die gewigswaardes van response vir die items in elke subskaal op te tel. Die routellings van elke subskaal word daarna in persentielrange omgesit volgens 'n spesifieke normgroep. Die mees betekenisvolle tellings wat gebruik word om die vraelys te interpreteer, is die persentieltellings vir elke subskaal wat verkry word van die mees aanvaarbare normgroep vir die individu. Die mees aanvaarbare normgroep is gewoonlik die een wat met die betrokke persoon se werk ooreenkom.

Die normgroepe is egter taamlik beperk en die groep wat die meeste met die individu se werk ooreenkom, behoort geselekteer te word. 'n Persentielrang van 75 en hoër verteenwoordig gewoonlik 'n hoë mate van tevredenheid, terwyl 'n persentielrang van 25 en laer 'n lae tevredenheidsvlak verteenwoordig. Tellings in die middel van hierdie twee afsnypte verteenwoordig gemiddelde tevredenehid (Weiss et al.; 1967; Richter, 1992).

Huidiglik bestaan daar nie norms wat vir Suid-Afrikaanse toestande gestandaardiseer is nie. Indien die bepaling van 'n normgroep op 'n kunsmatige basis geskied, kan dit tot die waninterpretasie van die tevredenheidstellings lei. Vir die doeleindes van hierdie studie is dus besluit om nie van die persentietellings gebruik te maak nie, maar slegs van routellings.

4.5.2 Rasionaal vir insluiting

Die Minnesota Tevredenheidsvraelys maak dit moontlik om 'n meer individuele beeld van werkers se tevredenheid te verkry as wat moontlik was deur van globale meetinstrumente gebruik te maak. Hierdie individuele meting is nuttig, aangesien twee individue beide dieselfde hoeveelheid algemene tevredenheid met hul werk kan toon, maar weens verskillende redes. Die Minnesota Tevredenheidsvraelys stel dus die navorsers in staat om spesifieke aspekte van werkstevredenheid te identifiseer (Weis et al., 1967). Die faktore wat in die literatuur na vore gekom het wat 'n invloed uitoefen op 'n persoon se werkstevredenheidvlakke, word spesifiek in die vraelys vervat.

Volgens Richter (1992) is die Minnesota Tevredenheidsvraelys 'n gerespekteerde instrument, juis aangesien dit wye reeks faktore identifiseer wat werkslewe en organisasie-effektiwiteit beïnvloed, asook vanweë die feit dat die bewoording van items van die vraelys geskik is en in verskillende organisasies en tipes poste aangewend kan word.

4.5 3 Geldigheid en betroubaarheid

4.5.3.1 Geldigheid

Bewyse van konstrugeldigheid, samevallende geldigheid, inhoudsgeldigheid en voorspellingsgeldigheid is in die literatuur (Weis et al., 1967; Richter, 1992; Kaplan et al., 1988) gevind en word vervolgens bespreek.

4.5.3.1.1 Konstrugeldigheid

Bewyse van konstrugeldigheid word afgelei van die feit dat die Minnesota Tevredenheidsvraelys volgens die teoretiese verwagtings daarvan presteer. Daar bestaan veral goeie bewyse van konstrugeldigheid in die geval van die volgende skale, naamlik die benutting van vermoëns, vooruitgang en verskeidenheid. Daar is ook konstrugeldigheid gerapporteer met betrekking tot gesag, prestasie, kreatiwiteit en verantwoordelikheid. Min bewyse van konstrugeldigheid bestaan egter in die geval van die skale aktiwiteit en vergoeding. Onafhanklikheid, morele waardes, erkenning, sekuriteit, sosiale diens, sosiale status en werkstoestande. Daar kan dus aanvaar word dat die vergoedings, onafhanklikheids en sosiale diensskale nie volgens die teoretiese verwagtings vaar nie en met versigtigheid gebruik moet word totdat aanvaarbare bewyse vir die skale se geldigheid bestaan (Weiss et al., 1967).

4.5.3.1.2 Samevallende geldigheid

Bewyse vir samevallende geldigheid is uit studie oor groepsverskille met betrekking tot tevredenheid en wel beroepsverskille met betrekking tot tevredenheid afgelei. Navorsing (Weiss et al., 1967) het getoon dat daar beroepsverskille met betrekking tot werkstevredenheid bestaan. Om vas te stel of die Minnesota Tevredenheidsvraelys wel hierdie verskille reflekteer, is data vir 25 beroepsgroepe geanaliseer en bevind dat die groepsverskille statisties betekenisvol op 0,001 - vlak vir beide gemiddeldes en variansies van al 21 Minnesota-skale was. Dit dui daarop dat die Minnesota tevredenheidsvraelys wel tussen beroepsgroepe kan differensieer. Om vas te stel of die differensiasie betekenisvol was, is die gemiddeldes en variansies vir elk van die 21 skale ondersoek om te bepaal watter beroepsgroep oor die hoogste en laagste

gemiddeldes en grootste en kleinste variansies beskik het.

Die resultate was dat professionele groepe konsekwent die meeste tevrede was en dat ongeskoolde groepe die minste tevrede was. Hoëvlak bestuur het die hoogste gemiddeldes behaal op nege Minnesota-skale, naamlik aktiwiteit, vooruitgang, organisasiebeleide en praktyke, onafhanklikheid, sekuriteit, sosiale status, verskeidenheid, werkstoestande en algemene tevredenheid. Onderwysers het die hoogste gemiddeldes op sewe skale behaal, naamlik die benutting van vermoëns, prestasie, kollegas, kreatiwiteit, sosiale diens, toesighouding: menseverhoudinge en toesighouding: tegnies. Gelisensieerde verpleegkundiges het die hoogste gemiddeldes getoon ten opsigte van vergoeding. Data met betrekking tot veranderlikes op die Minnesota Tevredenheidsvraelys-skaal is moeiliker om te interpreteer as data met betrekking tot skaalgemiddeldes. Veranderlikheid in die tevredenheidstellings kan die gevolg van verskille in die behoeftes van individuele werkers en of van verskille in die versterkersisteen van poste wees (Weiss et al., 1967; Richter, 1992).

4.5.3.1.3 Inhoudsgeldigheid

Resultate van faktorontleding is gebruik om die inhoudsgeldigheid van die Minnesota Tevredenheidsvraelys te ondersteun. Interkorrelasies van die 21 Minnesota-skale is bereken vir 14 normgroepe wat elk uit ten minste 100 individue bestaan het. Die faktorontleding het getoon dat ongeveer die helfte van die Minnesota-tellingvariensie deur die ekstrinsieke tevredenheidsfaktor (gedefinieer deur twee toesighoudingskale, organisasiebeleide en praktyke, werkstoestande, vooruitgang, vergoeding en sekuriteit) verteenwoordig word.

Die oorblywende skale definieer een of meer intrinsieke tevredenheidsfaktore, wat die ander helfte van die variasie vorm. Hierdie resultate toon verder dat die faktorstruktuur van tevredenheid tussen beroepsgroepe verskil (Weiss et al., 1967; Richter, 1992).

Voortgesette navorsing ten opsigte van Minnesota Tevredenheidsvraelys word gedoen rakende die verbetering van die psigometriese kenmerke van die skale en uitbreiding van die reeks dimensies wat deur die vraelys gemeet word. Alhoewel die skale van

beide die kort en lang vorm van die Minnesota Tevredenheidsvraelys geskikte psigometriese kenmerke toon, is dit duidelik dat daar 'n "plafon-effek" op baie van die skaaltellings bestaan. Dit word aangedui deur die feit dat die respons op enige item tussen "tevrede" en "baie tevrede" gewissel het, met minder response van "nog tevrede" en baie min, indien enige response van "ontevrede" en "baie tevrede" (Weiss et al., 1967, Richter, 1992).

4.5.3.1.4 Voorspellingsgeldigheid

Kaplan et al. (1988) het die volgende faktorladings vir die skale van die Minnesota Tevredenheidsvraelys gevind:

Tabel 4.2: Die faktorladings vir die skale van die Minnesota Tevredenheidsvraelys

Skaal	Faktorlading
Intrinsieke werkstevredenheid	0,36
Ekstrinsieke werkstevredenheid	0,66
Otonomie	0,67

Bron: Kaplan et al. (1988)

Die interkorrelasies tussen die faktore het gewissel tussen $r = 0,57$ tot $r = 0,63$. 'n Eenrigting variansie-ontleding vir telling van lede van die verskillende beroepe op die intrinsieke werkstevredenheidskaal het 'n F-waarde van 6,51 ($p < 0,0001$) gelewer. 'n F-waarde van 11,7 ($p < 0,0001$) is met betrekking tot ekstrinsieke werkstevredenheid gevind. Die F-waarde vir outonome werkstevredenheid was 14,06 ($p < 0,0001$). Kaplan et al. (1988) beveel die instrument vir voorspellingsgeldigheid aan en het vertrou in die geldigheid van die meetinstrument.

4.5.3.1.5 Betroubaarheid

In die volgende bespreking word daar op die interne konsekwentheidsbetroubaarheid,

sowel as die toets-hertoetsbetroubaarheid van die Minnesota Tevredenheidsvraelys gefokus.

4.5.3.2.1 Interne konsekwenheidsbetroubaarheid

Data rakende die intêrne konsekwenheidsbetroubaarheid van die Minnesota Tevredenheidsvraelys is volgens Hoyt (Weiss et al., 1967) se variansie-ontleding bereken en word opsommenderwys in tabel 4.3 weergegee.

TABEL 4.3: Hoyt se betroubaarheidskoëffisiënte vir 27 normatiewe groepe

Skaal	Hoogste	Mediaan	Laagste	Een week N=75	Een jaar N=115
1. Benutting van vermoëns	0,97	0,91	0,79	0,84	0,71
2. Prestasie	0,91	0,84	0,73	0,81	0,62
3. Aktiwiteit	0,92	0,86	0,71	0,83	0,49
4. Vooruitgang (bevorderingsgeleenthede)	0,96	0,93	0,87	0,85	0,67
5. Gesag	0,92	0,85	0,66	0,85	0,47
6. Organisasiebeleide- en praktyke	0,93	0,90	0,80	0,80	0,61
7. Vergoeding	0,95	0,91	0,82	0,79	0,62
8. Kollegas	0,93	0,85	0,67	0,66	0,40
9. Kreatiwiteit	0,92	0,87	0,72	0,87	0,66
10. Onafhanklikheid	0,91	0,85	0,73	0,75	0,35
11. Morele waardes	0,93	0,81	0,62	0,83	0,53
12. Erkenning	0,96	0,93	0,84	0,86	0,69
13. Verantwoordelikheid	0,89	0,78	0,66	0,87	0,61
14. Sekuriteit	0,87	0,80	0,64	0,70	0,58
15. Sosiale diens	0,95	0,89	0,73	0,84	0,58
16. Sosiale status	0,92	0,79	0,71	0,80	0,63
17. Toesighouding: menseverhoudings	0,95	0,89	0,75	0,86	0,66

Skaal	Hoogste	Mediaan	Laagste	Een week N=75	Een jaar N=115
18. Toesighouding: tegnies	0,94	0,86	0,71	0,90	0,68
19. Verskeidenheid	0,93	0,86	0,59	0,80	0,69
20. Werkstoestande	0,97	0,89	0,80	0,91	0,69
21. Algemene tevredenheid	0,95	0,88	0,82	0,89	0,70

Bron: Weiss et al. (1967)

Tabel 4.3 toon dat Hoyt (Weiss et al., 1967) se betroubaarheidskoeffisiënte vir die Minnesota Tevredenheidskale wissel van hoog, naamlik 0,97 vir die benutting van vermoëns en vir werkstoestande tot laag, naamlik 0,59 vir verskeidenheid. Die mediaan wissel van 0,93 vir vooruitgang en erkening tot 0,78 vir verantwoordelikheid (Weiss et al., 1967)

Die genoemde data suggereer dat die Minnesota Tevredenheidskale oor voldoende interne konsekwenheidsbetroubaarheid beskik. Die betroubaarheid van sommige skale neig egter om te varieer by verskillende groepe en daarom word aanbeveel dat interne betroubaarheidskoeffisiënte bereken word vir 'n steekproef wat verteenwoordigend is van die groep waarop die Minnesota Tevredenheidsvraelys toegepas word.

4.5.3.2.2 Toets - hertoetsbetroubaarheid

Data rakende die stabiliteit van tellings op die 21 Minnesota Tevredenheidskale is vir twee tydintervalle verkry, naamlik een week en een jaar (Weiss et al., 1967). Die toets-hertoets korrelasiekoeffisiënte vir die 21 Minnesota Tevredenheidskale word in tabel 4.4 aangetoon.

Tabel 4.4: Die toets-hertoetskorrelasiekoëffisiënte vir die subskale van die Minnesota Tevredenheidsvraelys.

Skaal	Een week N = 75	Een jaar N = 115
1. Benutting van vermoëns	0,84	0,71
2. Prestasie	0,81	0,62
3. Aktiwiteit	0,83	0,49
4. Vooruitgang (bevorderingsgeleenthede)	0,85	0,67
5. Gesag	0,85	0,67
6. Organisasiebeleide en praktyke	0,80	0,61
7. Vergoeding	0,79	0,62
8. Kollegas	0,66	0,40
9. Kreatiwiteit	0,87	0,66
10. Onafhanklikheid	0,75	0,35
11. Morele waardes	0,83	0,53
12. Erkenning	0,86	0,69
13. Verantwoordelikheid	0,87	0,61
14. Sekuriteit	0,70	0,58
15. Sosiale diens	0,84	0,57
16. Sosiale status	0,80	0,63
17. Toesighouding: menseverhouding	0,86	0,66
18. Toesighouding: tegnies	0,90	0,68
19. Verskeidenheid	0,80	0,69
20. Werkstoestande	0,91	0,69
21. Algemene tevredenheid	0,89	0,70

Bron: Weiss et al. (1967)

Vir die weekinterval, wissel die stabiliteitskoëffisiënte van 0,66 vir kollegas tot 0,91 vir werkstoestande. Die mediaan stabiliteitskoëffisiënte vir die 20 skale (algemene tevredenheid uitgesluit) was 0,61. Die stabiliteitskoëffisiënte vir die algemene tevredenheidskaal vir die een jaar interval was 0,70 (Weiss et al., 1967).

Volgens Dunham et al. (1979; Richter, 1992) toon die Minnesota Tevredenheidsvraelys geldige metings van werktevredenheid en bied die instrument stabiele, konsekwente resultate.

4.6 Organisasiekultuurdiagnose vraelys (Harrison & Stoker).

4.6.1 Aard en samestelling

'n Organisasie se kultuur word saamgestel deur daardie aspekte wat 'n organisasie 'n spesifieke klimaat of gevoel gee. Kultuur is vir organisasie soos wat persoonlikheid vir 'n individu is. Dit is daardie onderskeibare samestelling van norme, waardes, werkstyle en verhoudings wat een organisasie van 'n ander onderskei. Hierdie instrument fokus op die wyse hoe mense mekaar hanteer, watter waardes hulle volgens leef, hoe mense gemotiveer word tot beter prestasies en hoe mense mag gebruik in die organisasie. Hierdie dinge lê in die kern van wat mense na verwys as hulle praat van hulle organisasie se kultuur. Die instrument is ontwerp om lede van 'n organisasie te help om die organisasie se kultuur te identifiseer.

Die vraelys bestaan uit 15 "begin" van sinne wat 'n sekere aspek van organisasiefunksionering en ontwerp beskryf. Dit word gevolg deur vier moontlike "eindes". As die begin en die eindes verbind word, sal dit 'n totale sin vorm wat een van vier volgende verskillende patrone van organisasie gedrag, norms, waardes ensovoorts vertoon naamlik: Al die (a) alternatiewe verwys na 'n magsgeoriënteerde kultuur; Al die (b) alternatiewe verwys na 'n rolgeoriënteerde kultuur; Al die (c) alternatiewe verwys na 'n kultuur wat gebaseer is op prestasie; en al die (d) alternatiewe word beskryf as 'n ondersteuningsgeoriënteerde kultuur.

Onder die onderstreepte spasies onder die hoof "bestaande kultuur", moet die frases gerangskik word deur 'n 4 voor die "eind" frase te plaas wat die naaste beskryf hoe dinge in die organisasie is, 'n 3 voor die een wat die tweede naaste die dinge beskryf, gevolg deur 2 en 1 wat verwys na dit wat die minste is hoe dinge gedoen word.

Na al die 15 items voltooi is, moet van vooraf begin word om die alternatief, wat beskryf word as die "verkoese kultuur" te rangeer met 4 wat sal wys na die mees verkoese opsie, 3 die tweede naaste verkoese opsie, gevolg deur 2 en 1 wat verwys na die opsie wat die minste verkies sal word.

Elke organisasie het 'n kombinasie van hierdie vier basiese organisasiekulture. Elkeen veroorsaak verskillende gedragswyses en dit is gebaseer op verskillende menslike waardes. Elkeen omvat 'n unieke wyse van hoe besluite geneem word, 'n kenmerkende wyse van hoe mense gemotiveer word, 'n tipiese bestuurstyl, en 'n onderliggende stel waardes en norme aangaande die werk en mens se aard. Die vier kulture is slegs gedeeltelik verenigbaar en die voordele van die een kan slegs verkry word ten koste van die voordele van die ander.

4.6.2 Geldigheid en betroubaarheid

4.6.2.1 Geldigheid

Daar is getuienis aanwesig van konstruktiewe geldigheid "the ability of the questionnaire to vary concomitantly with other measures, which on theoretical grounds, should reflect the same underlying attitudes and values" (Harrison 1993:27). Die vraelys word baie gebruik om organisasiekultuurveranderinge te bepaal na intensiewe "kultuurveranderings" pogings.

Daar vind beduidende verskuiwings plaas in die ware tellings van die voor en na studie steekproewe en word met sukses in navorsing en ontwikkelingsprojekte gebruik (Harrison, 1993).

Addisionele getuienis van geldigheid van die vraelys kom vanuit die werk van Tom Janz van die Universiteit van Calgary. Janz het 'n 24 item meetinstrument van kultuur saamgestel wat gebaseer is op die werk van Peters en Waterman (1982). Janz se vraelys is noukeurig saamgestel deur die gebruik van herhaalde faktor analises. Die skale wat na vore gekom het uit die werk was getiteld Waardes, Mag en Reëls. Tabel 4.5 (wat die korrelasies tussen die twee vraelyste toon) bevestig dat hulle dieselfde houdings en waardes meet. Die resultate in Tabel 4.5 toon aan dat die twee vraelyste

dieselfde "kognitiewe konstrakte" aanspreek. Janz se kultuurindeks word gevorm deur die aftrekking van die magstelling plus een derde van die reëlstelling van die waardetelling.

Tabel 4.5: Die korrelasiekoëffisint tussen Janz en Harrison/Stokes se Kultuurvraelyste

Harrison/Stokes Vraelys	Janz se Vraelys			
	Waades	Mag	Reëls	Indeks
Mag	-.70	.79	.01	-.80
Rol	.19	-.47	.40	.29
Prestasie	.69	-.69	-.38	.83
Ondersteuning	.41	-.68	-.46	.69
Nota: $p < .05$ as $r < .3$, en $p < .01$ as $r < .41$				

Daar kan gesê word dat die skale van die Harrison/Stokes instrument aanvaarbare betroubaarheid toon, dat hulle beduidend genoeg korreleer met sommige aspekte van organisasieprestasie, en dat die tellings op die kultuurskale verander het onder die invloed van die pogings om organisasiekultuur te verander

4.6.2.2 Betroubaarheid

Daar kan gesê word dat die skale in die Harrison en Stokes instrument oor aanvaarbare betroubaarheid beskik. Dit beskik oor Spearman Brown betroubaarheidskoëffisiënte wat wissel van .64 tot .90 soos aangetoon in Tabel 4.2.

Tabel 4.6: Die Spearman Brown betroubaarheidskoëffisinte vir die kultuur subskale van die Harrison/Stokes Kultuurvraelys

Skale	Betroubaarheid: Ware tellings	Betroubaarheid: Veranderingstellings
Mag	.90	.87
Rol	.64	.77
Prestasie	.86	.80
Ondersteuning	.87	.86
Kultuur indeks	.85	.88

4.6.2.3 Rasionaal vir insluiting

Daar is op die Organisasiekultuurdiagnosevraelys besluit op grond van die feit dat die organisasie daarin belangstel, nie net om vas te stel wat die huidige dominante organisasiekultuur is nie, maar vanweë die feit dat dieselfde vraelys ook die individu die geleentheid bied om te beoordeel wat hy as die dominante organisasiekultuur verlang. Uit die literatuur kom dit duidelik na vore dat elke organisasie sy eie unieke en dominante kultuur bevat en die vraelys bied die geleentheid om dit te beoordeel. Verder is die betroubaarheid en geldigheid van die vraelys ook bevredigend.

4.7 Statistiese metodes

In die studie is daar van die volgende statistiese metodes gebruik gemaak:

- Eenrigtingvariensie-ontleding (ANOVA).
- Meerveranderlikevariensie-ontleding (MANOVA).
- Pearson-produkmomentkorrelasie.

Waar meer as twee groepe ter sprake is, word die beduidenheid van verskille tussen die gemiddeldes gelyktydig getoets. Tydens variensie-ontleding is die navorser geïnteresseerd in verskille in die gemiddeldes en nie variensie-verskille soos die naam van die tegniek aandui nie. Afleidings oor verskille in die gemiddeldes kan gemaak word deur egter gebruik te maak van 'n variensie-ontleding (Huysamen, 1993).

4.7.1 Eenrigtingvariensie-ontleding (ANOVA)

Met ANOVA word die verskille tussen groepgemiddeldes op 'n enkele afhanklike of kriteriumveranderlike getoets, wat die gevolg mag wees van die inwerking van 'n onafhanklike veranderlike. ANOVA toets gevolglik of die verskille in gemiddeldes tussen die groepe op 'n enkele afhanklike veranderlike moontlik toevallig is (Bohrnstedt & Knoke, 1995).

ANOVA kom eerstens daarop neer dat die variensies van die afsonderlike groepe bereken word. Daarna word die tellings van al die individue (ongeach van welke groep

hulle is) gekombineer en die variansie van hierdie totale groep word dan bereken. Indien die variansie van die totale groep ongeveer dieselfde is as die gemiddelde variansie van die afsonderlike groepe, dan bestaan daar geen beduidende verskille tussen die gemiddeldes van die afsonderlike groepe nie. Indien die variansie van die totale groep egter aansienlike groter is as die gemiddelde variansie van die afsonderlike groepe, dan bestaan daar beduidende verskille tussen twee of meer van die groepe se gemiddeldes (Wimmer & Dominick, 1991).

Die ANOVA-model veronderstel dat:

- elke steekproef normaal versprei is.
- dat die variansies van elke groep gelyk is
- dat die respondente vrylik geselekteerd is vanuit die populasie
- en dat die tellings statisties onafhanklik is,
- "they have no concomitant relationship with any other variable or score"
(Rogeretal, 1991).

Daar is op die ANOVA besluit aangesien data ($n = 201$) normaal versprei is, en daar op 'n intervalskaal gemeet is. Die ANOVA toets gevolglik of die verskille in gemiddeldes tussen die groepe op 'n enkele afhanklike veranderlike toevallig is.

Resultate sal verwerk word deur 'n ANOVA rekenaarprogram.

4.7.2 Meerveranderlike variansie-ontleding (MANOVA)

Waar daar in die geval van ANOVA 'n enkele afhanklike veranderlike ter sprake is, word 'n MANOVA gedoen wanneer twee of meer afhanklike veranderlikes in die ontleding gebruik word. MANOVA toets gevolglik of die verskille in gemiddeldes tussen die groepe op 'n kombinasie van afhanklike veranderlikes moontlik toevallig is (beide ANOVA en MANOVA is gevolglik toepaslik wanneer die navorsingsvraag die vergelyking van gemiddelde tellings behels). Wat verder van belang is, is dat die MANOVA tegniek ook vir die navorser in staat stel om die verband tussen die afhanklike veranderlikes en 'n interaksie tussen van die onafhanklike veranderlikes te ondersoek (Tabachnick & Fidell, 1993).

'n MANOVA kom dus handig te pas wanneer die navorser geïnteresseerd is om die verskille in die gemiddeldes op meer as een afhanklike veranderlike gelyktydig te evalueer, in plaas daarvan om met een afhanklike veranderlike op 'n keer te werk. Verder maak die MANOVA dit vir die navorser moontlik om die verwantskap tussen die veranderlikes in isolasie te bestudeer.

Hieruit volg dat die MANOVA gebruik word om:

- ondersoek in te stel na die verwantskap tussen die veranderlikes om sodoende die groepe te vergelyk.
- die aantal veranderlikes te verminder wat verskille in groepgemiddeldes tot gevolg het, en
- die verantwoordelike is vir die meeste verskille in die groepgemiddeldes (Wimmer & Dominick, 1991).

'n Belangrike verskil tussen 'n MANOVA en 'n ANOVA het te make met die korrelasies tussen die veranderlikes. Slegs die MANOVA is sensitief vir die rigting en sterkte van die korrelasies tussen die afhanklike veranderlikes. Wanneer 'n ANOVA uitgevoer word, word van die veronderstelling uitgegaan dat die korrelasie tussen die veranderlikes nul is of nie van belang is nie. Die MANOVA toets daarenteen neem die interkorrelasies tussen die veranderlikes in ag. Gevolglik word 'n MANOVA gebruik om die verskille in gemiddeldes op meer as een afhanklike veranderlike gelyktydig te evalueer waartydens dit die interkorrelasie tussen die veranderlikes kontroleer. Resultate sal verwerk word deur van 'n MANOVA - rekenaarprogram gebruik te maak.

4.7.2.1 Redes vir die gebruik van die meerveranderlike variansie - ontleding (MANOVA).

Die MANOVA word gebruik om te toets vir die beduidenheid van verskille tussen die gemiddeldes van twee of meer afhanklike veranderlikes en toets gevolglik of die verskille in gemiddeldes tussen die groepe op die afhanklike veranderlikes moontlik toevallig is. Verder stel die tegniek ook die navorser instaat om die verband tussen die afhanklike veranderlikes en 'n interaksie tussen van die onafhanklike veranderlikes te ondersoek.

4.7.3 Die Pearson-produkmomentkorrelasie

Die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid gaan met behulp van die Pearson produkmomentkorrelasiekoëffisiënt bepaal word.

4.7.3.1 Redes vir die gebruik van Pearson se produkmomentkorrelasie

Daar is op die korrelasiekoëffisiënt besluit aangesien data ($n = 201$) nominaal versprei is en 'n parametriese statistiese metode impliseer. Huysamen (1987) toon aan dat indien $n = 30$, dan neig die tellings van die veranderlikes van die teikenpopulasie na 'n normale distribusie.

Verder het verbande volgens Huysamen (1987:74) betrekking op die vraag hoe variasie in individue se relatiewe posisies op een veranderlike saamhang met variasie in hulle reeltiewe posisies op 'n ander veranderlike. Dus sal Pearson se produkmomentkorrelasie 'n enkele, objektiewe maatstaf van sowel die rigting as die sterkte van die verband tussen twee veranderlikes, soos dit in hul twee veranderlike frekwensiedistribusie weerspieël word, verskaf (Huysamen, 1987:79).

4.7.3.2 Bespreking van die Pearson produkmomentkorrelasie

Soos reeds genoem, verskaf die produkmomentkorrelasie 'n maatstaf van sowel die rigting en sterkte van die verband tussen twee veranderlikes. 'n Regstreekse (of positiewe) verband beteken dat hoe hoër iemand se relatiewe posisie ten opsigte van die een veranderlike is, hoe relatief hoër is sy relatiewe posisie op die ander veranderlike geneig om te wees, en omgekeerd. In die geval van 'n omgekeerde (negatiewe) verband is relatief hoë tellings op een veranderlike geneig om gepaard te gaan met relatief lae tellings op die ander veranderlike (Huysamen, 1987:74).

Die grootte van 'n korrelasiekoëffisiënt is 'n indeks van die sterkte van die verband tussen twee veranderlikes en die teken van so koëffisiënt dui die rigting van die verband aan: 'n positiewe teken dui 'n regstreekse verband aan en 'n negatiewe teken 'n omgekeerde verband (Huysamen, 1987:82).

Dit kan algebraïes aangetoon word dat die produkmomentkorrelasie nie 'n numeriese waarde van 1,00 kan oorskry of kleiner as -1,00 kan wees nie. In 'n situasie waar die grootte sowel as die teken binne elke paar z-tellings dieselfde is, is daar 'n perfekte positiewe korrelasie tussen die twee veranderlikes. In die geval van 'n perfekte negatiewe korrelasie sal die absolute waardes vir enige paar z-tellings dieselfde wees, maar die tekens vir enige gegewe paar sal verskillend wees (Huysamen, 1987: 81, 82).

4.8 Statistiese hipoteses

Hipotese 1: Nulhipotese (H₀)

Daar bestaan geen statisties beduidende verband tussen tellings behaal op organisasiekultuur en werkstevredenheid van die personeel in 'n vervaardigingsomgewing nie.

Alternatiewe Hipotese (H₁)

Daar bestaan 'n statisties beduidende verband tussen tellings behaal op organisasiekultuur en werkstevredenheid van die personeel in 'n vervaardigingsomgewing.

Hipotese 2: Nulhipotese (H₀)

Daar bestaan geen verskil in die oorheersende organisasiekultuur van die drie fakhrieke nie.

Alternatiewe Hipotese (H₁)

Elke afsonderlike fabriek beskik oor sy eie unieke organisasiekultuur.

Hipotese 3: Nulhipotese (H₀)

Daar bestaan geen statisties beduidende verband tussen die tellings ten opsigte van Magskultuur en werkstevredenheid van die personeel in 'n vervaardigingsomgewing nie.

Alternatiewe Hipotese (H1)

Daar bestaan 'n statisties beduidende omgekeerde verband tussen die tellings ten opsigte van Magskultuur en werkstevredenheid van die personeel in 'n vervaardigingsomgewing.

Hipotese 4: Nulhipotese (H0)

Daar bestaan geen statisties beduidende verband tussen die tellings ten opsigte van Rolkultuur en werkstevredenheid van personeel in 'n vervaardigings omgewing nie.

Alternatiewe Hipotese (H1)

Daar bestaan 'n statisties beduidende omgekeerde verband tussen die tellings ten opsigte van Rolkultuur en werkstevredenheid van personeel in 'n vervaardigingsomgewing nie.

Hipotese 5: Nulhipotese (H0)

Daar bestaan geen beduidende statistiese verband tussen die tellings ten opsigte van Prestasiekultuur en werktevredenheid van personeel in 'n vervaardigingsomgewing.

Alternatiewe Hipotese (H1)

Daar bestaan 'n statisties beduidende positiewe verband tussen die tellings ten opsigte van Prestasiekultuur en werkstevredenheid van personeel in 'n vervaardigingsomgewing.

Hipotese 6: Nulhipotese (H0)

Daar bestaan geen statisties beduidende verband tussen die tellings ten opsigte van Ondersteuningskultuur en werkstevredenheid van personeel in 'n vervaardigingsomgewing nie.

Alternatiewe Hipotese (H1)

Daar bestaan 'n statisties beduidende positiewe verband tussen die tellings ten opsigte van Ondersteuningskultuur en werkstevredenheid van personeel in 'n vervaardigingsomgewing.

Hipotese 8: Nulhipotese (H0)

Daar is geen statisties beduidende verskille tussen die werkstevredenheidstellings en organisasiekultuurtellings van personeel in 'n vervaardigingsomgewing.

Alternatiewe Hipotese (H1)

Daar is statisties beduidende verskille tussen die werkstevredenheidstellings en organisasiekultuurtellings van personeel in 'n vervaardigingsomgewing.

Vervolgens sal die resultate bespreek word.

HOOFSTUK 5: RESULTATE EN BESPREKING VAN RESULTATE

5.1 Inleiding

Die doel van hierdie hoofstuk is om die resultate van die empiriese ondersoek te verskaf. Ten einde die doelstellings van die studie te bereik is van die Pearsonprodukmomentkorrelasie, Eenrigting variansie-ontledings en Meervoudige variansie-ontledings gebruik gemaak.

Inleidend tot hierdie hoofstuk word die beskrywende statistiek vir die onderskeie groepe aan die hand van biografiese gegewens weergegee. Daarna word die inferensiële statistiek bespreek.

5.2 Biografiese gegewens

Die populasie het uit 201 werknemers bestaan waarvan 136 (67,7%) fabriekswerkers en 65 (32,3%) administratiewe werknemers was. Die drie fabriek van die vervaardigingsorganisasie in die Vrystaat was gekies waarvan 117 (58,2%) werknemers uit fabriek 1, 44 (21,9%) uit fabriek 2 en 39 (19,4%) uit fabriek 3 aan die studie deelgeneem het.

Die ouderdomverspreiding van die respondente word in tabel 5.1 aangedui.

TABEL 5.1: Ouderdomverspreiding van die werknemers van die vervaardigingsorganisasie

Ouderdom in jare	Aantal persone	Persentasie
0 – 25 Jaar	76	37,8%
26 – 35 Jaar	71	35,3%
36 – 45 Jaar	38	18,9%
46 – 45 Jaar	13	6,4%
56 Jaar en Ouer	3	1,6%
Totaal	201	100,0%

Tabel 5.1 dui daarop dat die meeste respondente tussen die ouderdom 0 – 25 jaar is en die kleinste aantal 56 jaar en ouer. Verder is 71 (35,3%) van die respondente tussen die ouderdomme 26 en 35 jaar oud, 38 (18,9%) tussen die ouderdomme 36 en 45 jaar oud en 13 (6,4%) tussen die ouderdomme 46 en 55 jaar oud.

Die geslagsverspreiding word in tabel 5.2 aangedui.

TABEL 5.2: Geslagsverspreiding van die werknemers van die vervaardigings-organisasie

Geslag	Aantal persone	Persentasie
Manlik	183	91%
Vroulik	18	9%
Totaal	201	100%

Tabel 5.2 dui daarop dat 183 (91%) van die werknemers manlik is en slegs 18 (9%) vroulik is.

Die rasverspreiding word in tabel 5.3 aangetoon.

TABEL 5.3: Rasverspreiding van die werknemers van die vervaardigings-organisasie

Ras	Aantal persone	Persentasie
Afrikaan	86	42,8%
Asiaat	1	0,5%
Blank	105	52,2%
Kleurling	9	4,5%
Totaal	201	100%

Tabel 5.3 toon aan dat 105 (52,2%) van die werknemers blankes is, 86 (42,8%) Afrikane is, 9 (4,5%) Kleurlinge is en 1 (0,5%) Asiate is.

Die opvoedkundige kwalifikasies van die respondente word in tabel 5.4 aangedui.

TABEL 5.4: Opvoedkundige kwalifikasie van die werknemers van die vervaardigingsorganisasie

Opvoedkundige kwalifikasie	Aantal persone	Persentasie
St 5 – 7	80	39,8%
St 8 – 10	85	42,3%
Diploma/Graad	32	15,9%
Honeurs/Meester	4	2,0%
Totaal	201	100%

Tabel 5.4 toon aan dat 80 (39,8%) van die werknemers slegs 'n st 5 tot st 7 kwalifikasie besit, 85 (42,3%) st 8 tot matriek kwalifikasie besit, 32 (15,9%) besit 'n graad of diploma en dat slegs 4 (2%) persone Honeurs, Hoër Diploma of Meestersgraad besit.

Die dienstydyperk van die respondente in die organisasie word in tabel 5.5 aangedui.

TABEL 5.5: Dienstydyperk in die vervaardigingsorganisasie

Dienstydyperk in jare	Aantal persone	Persentasie
1 – 4 jaar	140	69,7%
5 – 8 jaar	52	28,9%
9 – 12 jaar	9	4,5%
Totaal	201	100,0%

Tabel 5.5 toon aan dat die meeste respondente 1 tot 4 jaar werksaam is in die organisasie en dat 'n klein aantal tussen 9 tot 12 jaar werksaam in die organisasie is.

5.3 Die werkstevredenheid van die werknemers in die vervaardigingsorganisasie

Die beskrywende gegewens ten opsigte van die Minnesota Tevredenheidsvraelys word in tabel 5.6 weergegee.

TABEL 5.6: Die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir die verskillende subskale van die Minnesota Tevredenheidsvraelys van die werknemers van die vervaardigingsorganisasie

SUBSKAAL	X	S
Die benutting van vermoëns	13,30	5,47
Prestasie	13,37	5,50
Aktiwiteit	16,73	5,01
Vooruitgang (bevordering)	11,73	4,31
Outoriteit	13,51	5,27
Organisasiebeleide en praktyke	10,83	4,14
Vergoeding	9,30	4,46
Medewerkers	13,98	5,27
Kreatiwiteit	13,46	5,21
Onafhanklikheid	14,06	5,41
Morele waardes	18,47	3,86
Erkening	11,24	4,89
Verantwoordelikheid	13,05	5,24
Sekuriteit	14,80	4,39
Sosiale diens	14,56	5,40
Sosiale status	12,72	5,01
Toesighouding: menseverhouding	11,68	4,76
Toesighouding: tegnies	12,09	4,60
Verskeidenheid	13,45	5,32
Werkstoestande	14,97	5,66
Algemene Werkstevredenheidstelling	267,27	77,39

Uit tabel 5.6 blyk dit dat die respondente ondergemiddelde tevredenheidstellings

behaal het ten opsigte van benutting van vermoëns, prestasie, vooruitgang, outoriteit, organisasiebeleide en praktyke, vergoeding, medewerkers, kreatiwiteit, onafhanklikheid, erkening, verantwoordelikheid, sekuriteit, sosiale diens en status, toesighouding: menseverhoudings en tegnies, verskeidenheid en werkstoestande. Die laagste tevredenheidstelling is ten opsigte van vergoeding behaal.

Bogemiddelde tevredenheidstellings is behaal ten opsigte van aktiwiteit en morele waardes. Die hoogste tevredenheidstelling is ten opsigte van morele waardes behaal.

Oor die algemeen kan gesien word dat die werknemers ontevredendheid in die vervaardigingsorganisasie ervaar.

Die beskrywende gegewens ten opsigte van die Organisasiekultuurvraelys word in tabel 5.7 weergegee.

TABEL 5.7: Die Frekwensie ten opsigte van die vier bestaande organisasiekulture in die drie vervaardigingsfabrieke

Fabriek 1	Frekwensie	Persentasie
Magskultuur	97	82,9%
Taakkultuur	12	10,3%
Prestasiekultuur	5	4,3%
Ondersteuningskultuur	3	2,6%
Totaal	117	100%
Fabriek 2	Frekwensie	Persentasie
Magskultuur	42	95,5%
Taakkultuur	2	4,5%
Totaal	44	100%
Fabriek 3	Frekwensie	Persentasie
Magskultuur	35	89,7%
Taakkultuur	2	5,9%
Prestasiekultuur	2	5,9%
Totaal	39	100%

Uit tabel 5.7 blyk dit dat by fabriek 1, 2 en 3 die dominante kultuur die Magskultuur is met Taakkultuur as die onderliggende kulture by al drie die fabrieke.

TABEL 5.8: Die frekwensie tabel ten opsigte van die voorkeur kultuur tipe.

Fabriek 1	Frekwensie	Persentasie
Magskultuur	1	0,9%
Taakkultuur	2	1,7%
Prestasiekultuur	108	92,3%
Ondersteuningskultuur	6	5,1
Totaal	117	100,0%

Fabriek 2	Frekwensie	Persentasie
Prestasiekultuur	43	97,7%
Ondersteuningskultuur	1	2,3%
Totaal	44	100,0%

Fabriek 3	Frekwensie	Persentasie
Prestasiekultuur	36	92,3%
Ondersteuningskultuur	3	7,7%
Totaal	39	100,0%

Uit tabel 5.8 blyk dit dat die werknemers van al drie die fabrieke eerder 'n Prestasiekultuur sal verkies en dan 'n ondersteuningskultuur.

5.4 Die verskille in die werkstevredenheidstellings van die verskillende fabrieke

Die verskille ten opsigte van werkstevredenheid in die verskillende fabrieke is bepaal met behulp van 'n eenrigting variansie-analise.

TABEL 5.9: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot benutting van vermoëns

Benutting van vermoëns		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	630,86	X	S	X	S	X	S
MS – RES	23,97	15,42	5,66	10,05	3,75	10,67	3,26
F	26,31	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.9 kan daar afgelei word dat daar 'n uiters hoogsbeduidende verskil ($p < 0,001$) bestaan tussen die drie fabriek en veral tussen fabriek 1 en fabriek 2 en fabriek 1 en fabriek 3, soos deur die Scheffe toets bepaal is. Op die skaal ervaar fabriek 1 'n vlak van tevredenheid, terwyl fabriek 2 en 3 'n vlak van ontevredenheid ervaar. Die verskil kan beïnvloed word deur die verskil in populasiegrootte tussen fabriek 1 ($N=117$), fabriek 2 ($N=44$) en fabriek 3 ($N=39$). By fabriek 1 is daar meer persone teenwoordig wat op bestuursvlakke dien as by die ander twee fabriek. Onder andere is topvlakbestuur by fabriek 1 aanwesig. In 'n magskultuur is die werknemers geleer om afhanklik te wees van hulle leiers en die leiers het volle beheer oor die nodige hulpbronne. Die leiers besluit wie doen wat (Harrison, 1993). In hierdie tipe kultuur word individue aangemoedig om hulle take uit te voer met so min as moontlik vrae (Handy, 1985). Wanneer individue ondervind dat hulle vaardighede en vermoëns nie in die werk gebruik word nie, sal hulle onderbenut voel, en dit sal aanleiding gee tot werksontevredenheid (Hackman, et al., 1971). Verder blyk dit dat die F-waarde beduidend is op die 99,9% vlak.

TABEL 5.10: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot prestasie

Prestasie		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	657,68	X	S	X	S	X	S
MS – RES	23,93	15,53	5,69	9,86	3,55	10,95	3,32
F	27,48	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.10 kan daar afgelei word dat daar 'n uiters hoogsbeduidende verskil bestaan tussen fabriek 1 en fabriek 2 en asook tussen fabriek 1 en fabriek 3 soos deur die Scheffe toets bepaal is. Op die skaal ervaar fabriek 1 'n vlak van tevredenheid en fabriek 2 en fabriek 3 'n vlak van ontevredenheid. Weereens kan populasiegrootte 'n invloed gehad het. As na die 8 telling by fabriek 1 gekyk word, is dit net bo die gemiddelde telling wat dit as 'n tevredenheidstelling klassifiseer. Daar is personeel by fabriek 1 aanwesig met gespesialiseerde vaardighede, byvoorbeeld, rekenmeesters, makelaars, debiteure klerke, almal poste waar prestasie maklik gemeet kan word. By fabriek 2 en fabriek 3 is daar nie so 'n verskeidenheid poste aanwesig waar gespesialiseerde vaardighede benodig word nie. Volgens Prien et al. (1967) moet werknemers die geleentheid gebied word om die betekenis van sy pogings te takseer. Verder blyk dit dat die F-waarde beduidend is op die 99,9% vlak.

TABEL 5.11: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriekke met betrekking tot aktiwiteit

Prestasie		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS - EXP	120,29	X	S	X	S	X	S
MS - RES	24,18	17,47	5,57	14,73	4,13	16,69	3,37
F	4,97	P	0,008	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.11 kan afgelei word dat 'n hoogs beduidende verskil bestaan tussen fabriek 1 en fabriek 2 soos deur verdere ontleding deur die Scheffe toets bepaal is. Fabriek 1 en fabriek 2 ervaar 'n vlak van tevredenheid terwyl fabriek 2 'n vlak van ontevredenheid ervaar. Die personeel van fabriek 2 werk veral op waens wat in ongelukke beskadig is of wat dringende herstel nodig het. Daar word soms verwag dat hulle op kort kennisgewing na ver plekke moet reis om wanes wat gebreek het te herstel sodat die kliënt met sy besigheid kan voortgaan. 'n Wa kan enige tyd tot stilstand kom en die personeel is so te sê 24 uur aan diens. In 'n magskultuur word bevelle gehoorsaam as gevolg van vrees en om straf te vermy (Harrison, 1993). Volgens Du Brin (1984) en Muchinsky (1983) sal uitputtende werk wat die fisiese

grense van werknemers oortref, neig om onbevredigend te word. Verder blyk dit uit die tabel dat die F-waardes beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.12: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot vooruitgang

Vooruitgang		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	137,18	X	S	X	S	X	S
MS – RES	17,49	12,72	4,97	10,21	2,91	10,5	2,27
F	7,85	P	0,001	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.12 kan afgelei word dat 'n hoogs beduidende verskil bestaan tussen fabriek 1, fabriek 2, en fabriek 1 en fabriek 3 soos deur verdere ontleding deur die Scheffe toets bepaal is. Al drie fabriek se personeel ervaar op die skaal ontvredenheid. Die behoefte om bevorder te word, is volgens Locke (Feldman et al., 1983) baie sterk en meen dat die rede hiervoor juis is omdat mense 'n behoefte aan hoër inkomste, sosiale status, psigologiese groei en regverdigheid het. In die organisasie is daar geen loopbaanpaaie teenwoordig nie en slegs enkelinge verkry die geleentheid om sy vakleerlingskap elke jaar te begin. Magskultuur is gebaseer op die ongelykheid van toegang tot hulpbronne wat ander verlang (Harrison, 1993). Verder blyk dit uit die tabel dat die F-waardes beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.13: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot gesag

Gesag		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	528,43	X	S	X	S	X	S
MS – RES	22,83	15,44	5,48	10,39	3,64	11,28	3,40
F	23,5	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.13 kan afgelei word dat daar 'n uiters hoë beduidende verskil bestaan tussen fabriek 1 en fabriek 2 en fabriek 1 en fabriek 3 soos bevind is deur verdere ontleding deur die Scheffe toets. Fabriek 1 ervaar op die skaal 'n vlak van tevredenheid terwyl die ander twee 'n vlak van ontevredenheid ervaar. By fabriek 1 is daar meer persone teenwoordig as by die ander twee fabriek wat in gesagsposisies verkeer, wat aanleiding kan gee tot die tevredenheidstelling by fabriek 1. Volgens Handy (1985) word beheer in 'n magskultuur deur geselekteerde sleutelpersoneel beheer. Personeel wat geleentheid gebied word om vir ander mense te sê wat hulle moet doen, sal meer werkstevredenheid ervaar, want dit verskaf ook geleentheid vir meer verantwoordelikheid. Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.14: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot organisasiebeleid en -praktyke

Organisasiebeleid en -praktyke		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	139,38	X	S	X	S	X	S
MS – RES	15,92	11,81	4,82	9,14	2,85	9,82	1,52
F	8,75	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.14 kan afgelei word dat daar 'n uiters hoë beduidende verskil bestaan tussen fabriek 1 en fabriek 2 en fabriek 1 en fabriek 3, soos bevind is daar verdere ontleding deur die Scheffe toets. Al die fabriek ervaar 'n vlak van ontevredenheid op die vlak. In 'n magsgeoriënteerde kultuur is daar baie gestandaardiseerde beleide en prosedures teenwoordig waaraan alle personeel gehoorsaam moet wees. Hierdie beleide en prosedures is uiters rigied (Harrison, 1993 & Handy, 1985). Waar bestuur volgens Miller (1976) en Putti et al. (1988) egter standaardprosedures afdwing, vaste reëls neerlê en spesialiseer, sal die klimaat negatief beïnvloed word. Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.15: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot vergoeding

Vergoeding		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	603,33	X	S	X	S	X	S
MS – RES	13,98	11,39	4,82	6,50	2,39	6,31	2,17
F	43,17	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.15 kan afgelei word dat daar 'n uiters hoë beduidende verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2 en fabriek 1 en fabriek 3 soos bevind uit verdere ontleding deur die Scheffe toets. Op die vlak ervaar veral fabriek 2 en fabriek 3 uiters hoë ontevredenheidsvlakke. Volgens Barber (1986) en Robbins (1989) speel salaris 'n belangrike rol in die bepaling van wrkstevredenheid. Geld is instrumenteel in die vervulling van belangrike behoeftes van die individu. Verder kan afgelei word dat die F-waarde hoogs beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.16: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot kollegas

Kollegas		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	540,93	X	S	X	S	X	S
MS – RES	22,73	15,92	5,13	10,96	4,39	11,51	3,95
F	23,80	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.16 kan afgelei word dat daar 'n uiters hoë beduidende verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3. Fabriek 2 en fabriek 3 ervaar egter 'n ontevredenheids gevoel ten opsigte van hierdie skaal. In 'n magskultuur neem individue volgens Deal en Kennedy (1982) 'n geharde houding in teenoor hulle werk en hulle kollegas. Volgens Baron (1983) is daar bevind dat geïsoleerde werkers nie van hul werk hou nie. Feldman et al (1983) beweer dat

wanneer werknemers min geleentheid verkry om met ander te gesels, hulle geneig is om meer ontevrede met hul werk te wees. Verder kan afgelei word dat die F-waarde hoogs beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.17: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot kreatiwiteit

Kreatiwiteit		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	579,65	X	S	X	S	X	S
MS – RES	21,66	15,50	5,38	10,46	3,67	10,80	2,98
F	26,77	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.17 kan afgelei word dat daar 'n hoogs beduidende verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2, asook fabriek 1 en fabriek 3 soos deur verdere ontleding deur die Scheffe toets bepaal is. Fabriek 2 en fabriek 3 behaal op die skaal 'n ontevredenheidstelling. In 'n magsgeoriënteerde kultuur word individue aangemoedig om hulle take uit te voer met so min as moontlik vrae (Handy, 1985). Volgens McDonald en Gandz (1992) is die "baas" ferm in beheer van hierdie kultuur en is daar hoogs gestandaardiseerde prosedures. Wanneer persone beperk word om kreatief te wees, asook om sy vaardighede te benut, sal hy hoogs werksontevredenheid ervaar (Lawler III et al., 1970). Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% skaal.

TABEL 5.18: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot onafhanklikheid

Onafhanklikheid		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	760,89	X	S	X	S	X	S
MS – RES	21,89	16,39	5,34	10,75	3,77	10,85	3,22
F	34,75	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.18 kan afgelei word dat daar 'n hoogs beduidende verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3 soos deur verdere ontleding deur die Scheffe toets bepaal is. Fabriek 2 en fabriek 3 behaal op die skaal 'n ontevredenheidstelling. Magskultuur bied min geleentheid vir onafhanklikheid, siende dat werksrolle geformaliseer is en mag slegs in sekere geselekteerde sleutelposisies geleë is (Harrison, 1993 & Handy, 1985). Indien werksrolle min geleentheid bied vir outonomie, kan werknemers voel dat hulle suksesse of mislukkings deur eksterne faktore bepaal word en nie deur hulle eie toedoen nie (Hackman et al., 1971). Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% skaal.

TABEL 5.19: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriekke met betrekking tot morele waardes

Morele waardes		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	108,04	X	S	X	S	X	S
MS – RES	13,97	17,68	4,00	18,86	3,89	20,33	2,55
F	7,73	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.19 kan afgelei word dat daar 'n hoogs beduidende verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 3 en fabriek 1 soos aangedui deur verdere ontleding deur die Scheffe toets. Al drie die fabriekke behaal op die skaal 'n tevredenheidstelling. Barber (1986) wys daarop dat kollegas se waardestelsels 'n belangrike invloed op werkstevredenheid het. Hoe groter die ooreenstemming in houdings, waardes en filosofieë tussen werknemers, hoe groter die groepkohesie en –ondersteuning. Die leier en ander sleutelpersone skep die waardesisteme in die organisasie en word deur middel van prosedures en beleide op personeel afgedwing (Harrison, 1993). Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.20: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot erkenning

Erkenning		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	232,37	X	S	X	S	X	S
MS – RES	21,95	12,52	5,60	9,21	3,17	9,72	2,55
F	10,59	P	0,001	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.20 kan afgelei word dat daar 'n hoogs beduidende verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook tussen fabriek 1 en fabriek 3 soos aangedui deur verdere ontleding deur die Scheffe toets. Al drie die fabriek behaal op die skaal 'n ontvredenheidstelling. Volgens Savery (1989) sal 'n gebrek aan erkenning tot werksontevredenheid lei. Uit vooraf onderhoude is daar gevind dat daar 'n gebrek aan positiewe erkenning in die organisasie aanwesig is, maar wanneer 'n persoon 'n fout begaan, word daar vinnig teenoor die persoon opgetree. Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.21: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot verantwoordelikheid

Verantwoordelikheid		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	674,43	X	S	X	S	X	S
MS – RES	21,03	15,23	5,41	9,68	3,22	10,31	2,81
F	32,07	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.21 kan afgelei word dat daar 'n hoogs beduidende verskil op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3. Fabriek 2 en fabriek 3 behaal op die skaal 'n ontvredenheidstelling. Hackman et al. (1971) beweer dat werk wat deur selfkontrole, verantwoordelikheid en uitdaging gekenmerk word tot 'n hoë mate van tevredenheid lei. Dit is moeilik om 'n sin vir verantwoordelikheid te kweek

as gesag en besluitnemingsmag slegs in bepaalde persone se hande is, soos dit in die geval van 'n magskultuur is (Harrison, 1993; Deal & Kennedy, 1982). Verder kan afgelei word at die F-waarde beduidend is op die 99% vlak.

TABEL 5.22: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriekke met betrekking tot sosiale diens

Sosiale diens		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	729,39	X	S	X	S	X	S
MS – RES	22,12	16,85	5,38	11,36	3,52	11,39	3,51
F	32,97	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit die tabel 5.22 kan afgelei word dat daar 'n hoogs beduidende verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3 soos deur verdere onteleding deur die Scheffe toets bepaal is. Verder behaal fabriek 2 en fabriek 3 'n ontevredenheidstelling op die skaal. Werknemers wat geïsoleerd is, sal geneig wees om meer ontevrede met hul werk te wees (Feldman et al., 1983). Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% peil.

TABEL 5.23: Werkstevredenheidsverskille tussen werknemers van die drie fabriekke met betrekking tot sosiale status

Sosiale status		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	729,39	X	S	X	S	X	S
MS – RES	22,12	14,56	5,31	9,52	3,23	10,85	21,82
F	24,10	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.23 kan afgelei word dat daar 'n beduidende verskil bestaan tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3 soos deur die Scheffe toets bepaal is. Al drie die fabriekke behaal egter 'n ontevredenheidstelling op die skaal. Vanweë die feit dat die personeel frustrasie ervaar as gevolg van die feit dat hulle op bestuursvlak dien

maar nie besluitnemingsmag het nie, word deur Lawler III et al. (1970) en Du Brin (1984) se navorsing ondersteun. Die navorsers het bevind dat persone wat 'n beroep beklee met meer status, veronderstel is om met respek behandel te word en groter vryheid het om hulle eie dinge te doen. In 'n magskultuur is direkte wet, en die besluitnemingsmag slegs in sleutelpersone geleë (Harrison, 1993 & Scholz, 1987). Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% peil.

TABEL 5.24: Werkstevredenheidsverskille tussen werknemers van die drie fabriek met betrekking tot toesighouer: menseverhouding

Toesighouer - Menseverhouding		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	285,11	X	S	X	S	X	S
MS – RES	20,06	13,11	5,45	9,59	3,09	9,80	1,58
F	14,21	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.24 kan afgelei word dat daar 'n beduidende verskil bestaan tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3 soos deur die Scheffe toets bepaal is. Al drie die fabriek behaal 'n ontverredenheidstelling op die skaal. Die werknemers het in bedankingsonderhoude meegedeel dat hulle nie met die nodige respek deur hulle toesighouers hanteer word nie. Barber (1986) en Baron (1983) het in hul navorsing bevind dat 'n toesighouer 'n ondersteunende, persoonlike verhouding met hul werknemers moet bewerkstellig en hierdie empatie kan bydra tot werkstevredenheid. Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% peil.

TABEL 5.25: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot toesighouer: tegnies

Toesighouer - Tegnies		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	312,18	X	S	X	S	X	S
MS – RES	18,33	13,56	4,99	9,73	3,30	10,28	2,59
F	17,03	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.25 kan afgelei word dat daar 'n hoogs beduidende verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3 soos deur die Scheffe toets bepaal is. Al drie die fabriek het op die skaal 'n ontvredenheidstelling. Die fabriekspersoneel van die vervaardigingsorganisasie ervaar grotendeels frustrasie met die onbeplande handeling van hul toesighouers. Krisisbestuur is aan die orde van die dag, maar daar is ook ander bydraende faktore vir hierdie onbeplande aksies. Baie frustrasie word veroorsaak deurdat onderdele nie verkry kan word nie as gevolg daarvan dat die verskaffers se rekeninge gesluit is omdat dit nie op datum betaal is nie. Wanneer dit dan arriveer moet waens teen 'n baie vinnige tempo en deur gebrekkige beplanning afgelewer word. Dit verstaan die werknemers nie, want hulle het nie die inligting nie. Barber (1986) en Feldman et al. (1983) het bevind dat wanneer 'n toesighouer gesien word as 'n swak beplanner dit aanleiding kan gee tot ontvredenheid. Verder kon afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% peil.

TABEL 5.26: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot verskeidenheid

Verskeidenheid		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	672,08	X	S	X	S	X	S
MS – RES	21,90	15,64	5,43	10,21	3,54	10,59	3,08
F	30,70	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.26 kan afgelei word dat daar 'n hoogs beduidend verskil bestaan op die skaal tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3 soos deur die Scheffe toets bepaal is. Fabriek 2 en fabriek 3, het op die skaal 'n ontvredenheidstelling behaal. Volgens Feldman et al. (1983) het verskeidenheid met die hoeveelheid stimulasie wat die werker ontvang, te doen. As in gedagte gehou word dat die grootste deel van die werk wat verrig word in die fabriek geroetineerd is, sal verskeie werknemers ontvredenheid ervaar. Verder kon afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% peil.

TABEL 5.27: Werkstevredenheidsverskille tussen die werknemers van die drie fabriek met betrekking tot werksomstandighede

Gesag		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	458,62	X	S	X	S	X	S
MS – RES	27,72	13,15	5,07	17,07	5,16	17,90	5,93
F	21,05	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.27 kan afgelei word dat daar 'n beduidende verskil bestaan tussen fabriek 2 fabriek 1 asook fabriek 3 en fabriek 1 soos deur die Scheffe toets bepaal is. Fabriek.2 en fabriek 3 behaal op die skaal 'n tevredenheidstelling. Die verskil kan daarin geleë wees dat fabriek 2 en fabriek 3 se totale repondente verskil van fabriek 1 en dus minder repondente het vir elke veranderlike. Verder verskil die drie fabriek se aanlegte as gevolg van die werk wat elke fabriek verrig. Verder kan daar afgelei word dat die F-waardes beduidend is op die 99% peil.

TABEL 5.28: Werkstevredenheidsverskille tussen werknemers van die drie fabriek met betrekking tot algehele werkstevredenheid

Algehele werkstevredenheid		Fabriek 1		Fabriek 2		Fabriek 3	
MS – EXP	105416,79	X	S	X	S	X	S
MS – RES	5009,06	294,49	84,32	223,30	51,73	235,62	35,13
F	21,05	P	0,000	Vryheidsgrade		199	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Uit tabel 5.28 kan afgelei word dat daar beduidende verskil bestaan tussen fabriek 1 en fabriek 2 asook fabriek 1 en fabriek 3 soos deur die Scheffe toets bepaal is. Verder kan afgelei word dat daar in al drie die fabriek 'n werksontevredenheidstelling behaal is en dat fabriek 2 die meeste ontevredenheid ervaar. Verder kan afgelei word dat die F-waarde beduidend is op die 99% peil.

Daar sal vervolgens aandag gegee word aan die bespreking van die verbande wat daar bestaan tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid soos bepaal is deur die Pearson produkmomentkorrelasie.

5.5 Die verband tussen organisasiekultuur- en werkstevredenheidsdimensies

Tabel. 5.29: Die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid onder die personeel van 'n vervaardigingsorganisasie

Dimensie	Magskultuur	Taak-kultuur	Prestasiekultuur	Ondersteunings
Benutting van vermoëns	-.1459*	.0039	.0082	.1449
Prestasie	-.1655**	-.0826	.0443	.1929**
Aktiwiteit	-.1965**	-.0492	.2179**	.0265
Vooruitgang	-.1192	-.1794	.0068	.1853**
Gesag	-.0760	-.1007	-.0091	.1677**
Org.beleid en Praktyke	-.1283	-.0585	-.0323	.1989**
Vergoeding	-.2092**	-.1223	.0672	.2582**
Kollegas	-.1482*	-.0901	.0328	.1888**
Kreatiwiteit	-.1878**	-.0952	.0633	.2033**
Onafhanklikheid	-.2054**	-.1109	.1127	.1790**
Morele Waardes	-.0441	.331	.1146	-.0745
Erkenning	-.0813	-.006	-.0398	.1174
Verantwoordelikheid	-.1752**	-.1016	.0448	.2145**
Sekuriteit	-.1181	-.0648	.1789**	.0120**
Sosiale Diens	-.2265***	-.1095	.1064	.2146**
Sosiale Status	-.1935**	-.0705	.0329	.2217**
Toesighouer: Mensverh.	-.1898**	-.1576*	.0801	.2459***
Toesighouer: Tegnies	-.2491***	-.1483*	.1147	.2756***
Verskeidenheid	-.2442***	-.0809	.0751	.2496***
Werkstoestande	.0773	-.0576	.1493*	-.1794**
Algehele Werkstevred.	-.1944**	-.1003	.0879	.1957**

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

5.5.1 Die verband tussen sosiale diens en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoogs beduidende negatiewe verband ($p < 0.001$) bestaan tussen sosiale diens en magskultuur. Dit impliseer dat die werknemers in die organisasie nie die geleentheid kry om iets te doen vir ander mense nie. In 'n magskultuur word daar van die personeel verwag om hulle take uit te voer sonder enige vrae (Handy, 1985). Verder is daar druk om dit ook so spoedig moontlik te doen. Volgens Feldman et al. (1983) het verskeie studies bevind dat, wanneer daar min geleentheid vir werkers bestaan om met ander te gesels, hulle geneig is om meer ontvrede met hul werk te wees. Baron (1983) beweer dat werknemers wat geïsoleerd is van die werksgroep en sosiale verhoudings dit as 'n bron van werksontvredeheid ervaar.

5.5.2 Die verband tussen toesighouer: tegniese en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoogs beduidende negatiewe verband ($p < 0,001$) bestaan tussen die toesighouer: tegniese dimensie en magskultuur. Dit impliseer dat die werknemers 'n hoë mate van werksontvredeheid sal ervaar as dit blyk dat hulle toesighouer nie goeie, konstante besluitnemingsvermoëns aan die dag lê nie. Besluitneming in 'n magskultuurorganisasie is gesetel in sleutelposisies en die personeel het nie gewoonlik deel daarin nie (Harrison, 1993 & Handy, 1985).

5.5.3 Die verband tussen die verskeidenheidsdimensie en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar hoogs beduidende negatiewe verband bestaan tussen die verskeidenheidsdimensie en magskultuur. Dit impliseer dat werknemers wat nie die kans gegun word om van tyd tot tyd die geleentheid kry om verskillende dinge te doen nie, sal 'n hoë mate van werksontvredeheid ervaar. In magskultuur is prosesse hoogs geformaliseer en posbeskrywings hoogs gestandaardiseer. Jy sal bly doen wat jy doen as dit in belang is vir die bereiking van organisasiedoelwitte (Scholtz, 1987). Navorsing deur Dinsdale (1990) en Mitchell et al. (1987) het bevind dat werknemers uitdaging, en stimulering nodig het om te oorleef en dat hulle werksuitdaging verkry deur middel van verskeidenheid.

5.5.4 Die verband tussen vergoeding en ondersteuningskultuur. ($p < 0,001$)

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoogs beduidende positiewe verband bestaan tussen vergoeding en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat daar sterk motiveringsvlakke deur middel van stelsels en meriete in die tipe organisasie gekoppel word en werknemers 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar, omrede hulle glo hulle word vergoed vir hul waarde in die organisasie (Harrison, 1993). Volgens Barber (1986) en Robbins (1989) speel salaris 'n belangrike rol in die bepaling van werkstevredenheid.

5.5.5 Die verband tussen die dimensie toesighouer: menseverhouding en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoogs beduidende ($p < 0,001$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie toesighouer – menseverhoudings en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat as die werknemers se toesighouer hulle met menswaardigheid en respek hanteer sal die werknemers 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar. In die ondersteuningskultuur kom werknemers meer menslik voor in hul interaksie met kollegas, omdat hulle voel hulle gee om vir hul kollegas saam met wie hulle werk (Harrison, 1993). Barber (1986) en Baron (1983) het in hul navorsing bevind dat wanneer toesighouers 'n ondersteunende, persoonlike verhouding met ondergeskiktes daarstel en persoonlike belang by hul ondergeskiktes het, dit tot hul werknemers se tevredenheid bydra.

5.5.6 Die verband tussen die dimensie toesighouer: tegniese en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoogs beduidende ($p < 0,001$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie toesighouer: tegniese en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer die werknemers vertrou het in hul toesighouer se besluite, hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. In 'n ondersteuningskultuur word konsensus oorgewaardeer en konflik word vermy om harmonie te behou. Die besluite van toesighouers sal nie teengestaan word nie (Harrison, 1993). Barber (1986) en

Feldman et al. (1983) beweer dat toesighouers se vermoë ten opsigte van hierdie funksie werkstevredenheid kan beïnvloed.

5.5.7 Die verband tussen die dimensie verskeidenheid en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoogs beduidende ($p < 0,001$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie verskeidenheid en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer 'n werknemer die geleentheid kry om verskillende take te verrig hulle 'n hoër mate van werkstevredenheid sal ervaar. In 'n ondersteuningskultuur kan verwag word dat personeel mekaar sal ondersteun om meer te waag in hul werksomgewing want hier heers 'n klimaat van wedersydse vertroue. As 'n werknemer faal is die ander personeel daar om hom te ondersteun (Harrison, 1993). Volgens Hackman et al. (1971) sal werk wat 'n hoër mate van verskeidenheid bied aan die werknemer die geleentheid verskaf om betekenisvolheid te ervaar. Volgens Sekaran (1989) lei diversiteit en uitdaging tot meer tevredenheid en dat dit intrinsiek meer motiverend as eenvoudige, roetine take is.

5.5.8 Die verband tussen die dimensie prestasie en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoër beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie prestasie en magskultuur. Dit impliseer dat werknemers 'n hoër mate van werksontevredenheid sal ervaar as gevolg van gebrek aan prestasie. Prien et al. (1967) beweer dat werknemers die geleentheid gegun moet word om die betekenis van hul pogings te takseer, wat aanleiding sal gee tot positiewe houdings en motivering. 'n Gebrek aan prestasie lei tot hoër vlakke van werksontevredenheid, afwesigheid, arbeidsomset, swak dissipline en lae kreatiwiteit (Dinsdale, 1990).

5.5.9 Die verband tussen die dimensie aktiwiteit en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoër beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie aktiwiteit en magskultuur. Dit impliseer dat werknemers wat gedwing word om uitputtende werk te verrig tot 'n hoër mate van werksontevredenheid sal lei. Volgens Deal en Kennedy (1982) fokus die tipe kultuur op die korttermyn en plaas geweldige druk op die individu en uitbranding is 'n

algemene probleem. Navorsing van Dubrin (1984) en Muchinsky (1983) het bevind dat uitputtende werk wat die fisiese grense van werknemers oortref, neig om onbevredigend te word.

5.5.10 Die verband tussen vergoeding en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie vergoeding en magskultuur. Dit impliseer dat werknemers wat ervaar dat medewerknemers hoër vergoed word as hulle vanweë voortrekkery, sal tot 'n hoë mate van werksontevredenheid lei. Volgens Harrison (1993) sal werknemers ontevredenheid ervaar as 'n leier sy mag misbruik tot voordeel van vriende en protégés. Geld is, instrumenteel in die vervulling van belangrike behoeftes van die individu (Muchinsky, 1983).

5.5.11 Die verband tussen die dimensie kreatiwiteit en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen dimensie kreatiwiteit en organisasiekultuur. Dit impliseer dat as 'n werknemer nie geleentheid gegun word om kreatief te wees nie, dit sal lei tot 'n hoë mate van werksontevredenheid. In 'n magskultuur neem slegs bepaalde sleutelpersone die nodige besluite en verder is werksprosedures hoogs geformaliseer en moet reëls streng nagekom word (Scholtz, 1987 & Harrison, 1993). 'n Werkskultuur wat kreatiwiteit onderdruk sal lei tot ontevrede werknemers (Lawler III et al., 1970).

5.5.12 Die verband tussen die dimensie onafhanklikheid en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie onafhanklikheid en magskultuur. Dit impliseer dat werknemers in hoogs geformaliseerde stelsels waarop noue toesighouding toegepas word 'n hoë mate van werksontevredenheid sal ervaar. Volgens Scholtz (1987) en Harrison (1993) is dit presies wat in 'n magskultuurorganisasie plaasvind. Indien werksrolle min geleentheid vir outonomie bied, kan werknemers voel dat hulle suksesse en mislukkings deur eksterne faktore bepaal word en nie deur hulle eie toedoen nie (Hackman et al., 1971)

5.5.13 Die verband tussen die dimensie verantwoordelikheid en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie verantwoordelikheid en magskultuur. Dit impliseer dat wanneer werknemers nie hulle eie beoordelings kan gebruik om sake op te los, hulle 'n hoë mate van ontevredenheid kan ervaar. Harrison (1993) beweer dat verantwoordelikheid lê by jou leiers om oor alles te besluit. Werknemers moet toegelaat word om persoonlike verantwoordelikheid vir 'n betekenisvolle gedeelte van die werk te aanvaar. Dit wat bereik word, moet die resultaat van die individu se eie pogings en inspanning wees (Hackman et al., 1971).

5.5.14 Die verband tussen die dimensie sosiale status en magskultuur

Uit tabel 5.29 blyk dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie sosiale status en magskultuur. Dit impliseer dat werknemers wat poste beklee wat gesien word as status poste en wat die leier se ondersteuning het, sal hoë werkstevredenheid ervaar, terwyl werknemers met hoë poste, wat nie ondersteun word deur die organisasie se leier, 'n hoë mate van werksontevredenheid sal ervaar. Leiers kan in magskultuurorganisasies hulle mag misbruik vir persoonlike voordeel vir homself en sy vriende (Harrison, 1993). Werk wat deur die werknemer, sowel as ander as waardevol en die moeite werd beskou word, dra tot 'n werknemer se gevoel van eie waarde by (Du Brin, 1984).

5.5.15 Die verband tussen die dimensie toesighouer: menseverhoudings en magskultuur.

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie Toesighouer: Menseverhoudings en Magskultuur. Dit impliseer dat wanneer daar 'n gebrek aan empatie en eenrigting besluitneming is, toon werkers 'n hoë mate van werkontevredenheid. In 'n magskultuur-organisasie word daar verwag dat die personeel take wat hul opgelê word, sonder enige vrae sal doen en dat daar nie 'n sterk persoonlike verhouding tussen toesighouer en werknemer bestaan nie. Werknemers wat ervaar dat die organisasie nie na hul welsyn omsien nie, sal ontevredenheid ervaar (Johnson et al., 1998).

5.5.16 Die verband tussen die dimensie algemene werkstevredenheid en magskultuur

Uit tabel 5.29 blyk dit dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie algemene werkstevredenheid en magskultuur. Dit impliseer hoe meer 'n organisasie se kultuur na 'n magskultuur neig, hoe meer ontvrede sal daardie organisasie se werknemers wees (Harrison., 1993).

Hoe meer gestruktureerd die organisasie, hoe meer rigied, geslote en bedreigend sal die waargenome omgewing wees (Steers et al, 1979). Op die ergste neig die tipe organisasie om met vrees te regeer (Harrison, 1993).

5.5.17 Die verband tussen die dimensie aktiwiteit en prestasiekultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie aktiwiteit en prestasiekultuur. Dit impliseer dat werknemers in die kultuur 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar om hul beste te lewer vir die organisasie. Deurdat die lede uit hul eie hul persoonlike energie vrystel, as gevlog van hul verbintenis aan die algemene doel van die organisasie, gee hulle gewillig meer vir die organisasie en almal trek hieruit voordeel (Harrison., 1993)

5.5.18 Die verband tussen die dimensie sekuriteit en prestasiekultuur

Uit tabel 5.29 blyk dit dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband tussen die dimensie sekuriteit en prestasiekultuur is. Dit impliseer dat werknemers wat ervaar dat hulle lank by 'n organisasie gaan werk, en hulle nie hulle werk gaan verloor nie, 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. Barber (1986) beklemtoon dat persoonlike sekuriteit wat in werk ervaar word, positief aan werkstevredenheid verwant is.

5.5.19 Die verband tussen die dimensie prestasie en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie prestasie en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat waar 'n werknemer die geleentheid gegun word om te presteer, die werknemer dan 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. Dinsdale (1990) beweer dat gebrek aan prestasie sal lei tot hoë vlakke van werksontevredenheid. Die ondersteuningskultuur gaan van die veronderstelling uit dat werknemers bydraes wil lewer en so sal hul geleentheid verskaf word (Harrison, 1993).

5.5.20 Die verband tussen die dimensie vooruitgang en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen vooruitgang en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer 'n werknemer geleentheid gebied word om bevorder te word, asook meer vaardighede aan te leer en te ontwikkel, die werknemer 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. Die behoefte om bevorder te word is volgens Locke (Feldman et al., 1983) baie sterk en meen dat die rede hiervoor juis is omdat mense 'n behoefte aan hoër inkomste, sosiale status, psigologiese groei en regverdigheid het.

5.5.21 Die verband tussen die dimensie gesag en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie gesag en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat werknemers wat hul eie besluite neem 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar.

Volgens Savery (1987) kan outonomie, werkstevredenheid en produktiwiteit verhoog word deur werknemers toe te laat om deel te hê in besluitneming en om hul doelwitte te verwenselik. Johnson et al. (1987) het ook in hul navorsing sterk positiewe verbande gevind tussen gesag en organisasiekultuur. In 'n ondersteuningskultuur het personeel die vryheid om besluite te neem (Harrison, 1993).

5.5.22 Die verband tussen die dimensie organisasiebeleid en -praktyke en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie organisasiebeleide en -praktyke en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat as 'n organisasie op die regte wyse beleide en praktyke toepas dit aanleiding sal gee dat werknemers 'n hoë mate van tevredenheid sal toon. In 'n ondersteuningskultuur bestaan daar 'n klimaat van wedersydse vertroue en sal die prosedures en beleide wat toegepas word as nie-bedreigend gesien word, maar as tot voordeel van almal. Volgens Muchinsky (1983) sal individue veral tevrede met maatskappybeleide en prosedures wees wat ontwerp is om individue in die verkryging van belonings te help.

5.5.23 Die verband tussen die dimensie kollegas en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen kollegas en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer werknemers in 'n organisasie geleentheid gebied word om goeie ondersteunde werksverhoudings met kollegas te bou, dit aanleiding sal gee dat die werknemer 'n hoë mate van werkstevredenheid sal toon. Du Brin (1984) meen ook dat werkers wat ander werknemers help om hul werkswaardes te vervul, wie se basiese waardes met hul kollegas s'n ooreenstem en wat so konflik en onduidelike opdragte minimaliseer, hoër werkstevredenheid sal ervaar. Volgens Harrison (1993) is dit juis die kern van 'n ondersteuningskultuur.

5.5.24 Die verband tussen die dimensie kreatiwiteit en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie kreatiwiteit en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer werknemers geleentheid gegun word om hul eie metodes toe te pas hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. Lawer III et al. (1970) beweer dat hoe meer 'n posbeker sy vaardighede benut, hoe meer tevrede sal hy voel en sy outonomie en selfaktualiseringsbehoefte sal bevredig word. Volgens Harrison en Handy (1978) besluit individue self op hul werksafbakening en het hulle die vryheid om kreatief te

wees binne koördinerende meganismes.

5.5.25 Die verband tussen die dimensie onafhanklikheid en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie onafhanklikheid en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat as 'n werknemer gereeld geleenthede kry om alleen te werk op projekte, dit aanleiding sal gee dat die werknemer 'n hoë vlak van werkstevredenheid sal ervaar. Hackman et al., (1971) het bevind dat hoe meer die werker van mening is dat hy beheer het oor sy werk, hoe meer ervaar hy dat sy werk kreatiwiteit toelaat en sy vaardighede benut word en hoe meer tevrede sal hy ten opsigte van die outonomie en selfaktualisering van sy behoeftes wees. Volgens Harrison (1972) en Handy (1978) besluit individue in 'n ondersteuningskultuur self op hulle werksafbakening.

5.5.26 Die verband tussen die dimensie verantwoordelikheid en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie verantwoordelikheid en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer 'n werknemer die vryheid het om sy eie oordeel te gebruik die werknemer 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. Indien resultate as individu se eie beskou word, kan 'n individu 'n gevoel van persoonlike sukses ervaar en kan dit 'n positiewe invloed op selfvertroue hê (Hackman et al., 1971). Die ondersteuningskultuur skep 'n verantwoordelikhedsin by die personeel omrede hulle van hulle werk hou (Harrison, 1993).

5.5.27 Die verband tussen die dimensie sekuriteit en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie sekuriteit en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat waar werknemers ervaar dat hulle 'n lang verbintenis met hul werkgever verwag, dit aanleiding sal gee dat hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. Baarber (1986) en Lawer III et al. (1970) beklemtoon dat persoonlike sekuriteit wat in die

werk ervaar word, positief aan werkstevredenheid verwant is.

5.5.28 Die verband tussen die dimensie sosiale diens en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie sosiale diens en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer daar deur 'n organisasie se kultuur die geleentheid geskep word vir werknemers om vir mekaar en ander mesne tot diens te wees, dit aanleiding sal gee dat hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. Volgens Feldman et al., (1983) het verskeie studies bevind dat wanneer daar min geleentheid vir werknemers bestaan om met ander te gesels, hulle geneig is om meer ontevrede met hul werk te wees. Ondersteunings-kultuur kweek warmte en liefde en dryf nie net entoesiasme nie. Mense hou daarvan om in die oggend na die werk te gaan, omdat hulle van hulle werk hou en omdat hulle omgee vir hul kollegas saam met wie hulle werk (Harrison, 1993).

5.5.29 Die verband tussen die dimensie sosiale status en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie sosiale status en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer 'n werknemer 'n posisie beklee wat respek en status aan toegeskryf word, dat daar 'n hoë mate van werkstevredenheid deur die werknemer ervaar sal word. Friedman en Havinghurst (Biesheuvel, 1984) meen dat werk 'n persoon by sy werksplek etiketteer. Persone wat 'n beroep met meer status beklee, word met groter respek behandel en ervaar dus meer werkstevredenheid. In 'n organisasie met 'n dominante ondersteuningskultuur vind daar meer interaksie tussen personeel plaas en is daar 'n klimaat van warmte. Persone in statusposisies sal met uiterste respek hanteer word (Harrison, 1993).

5.5.30 Die verband tussen die dimensie werkstoestande en ondersteuningskultuur.

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie werkstoestande en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat wanneer 'n werknemer sy werksomstandighede as gunstig ervaar daar 'n hoë mate

van werkstevredenheid ervaar sal word. Feldman et al (1983) meen dat daar positiewe korrelasies tussen werksomstandighede en werkstevredenheid bestaan. Werksomstandighede wat met die werknemer se fisiese behoeftes ooreenstem wat die werknemer help om sy doelwitte te bereik en wat gemaklik is, sal tot groter werkstevredenheid aanleiding gee (Baron 1983; Du Brin, 1984).

5.5.31 Die verband tussen die dimensie algehele werkstevredenheid en ondersteuningskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n hoë beduidende ($p < 0,01$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie algehele werkstevredenheid en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat 'n persoon wat sal floreer in 'n ondersteuningskultuur 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. In 'n ondersteuningskultuur heers daar harmonie en 'n klimaat van liefde en warmte en mense hou daarvan om werk toe te gaan (Harrison, 1993). Volgens Putti et al. (1988) en Steers et al. (1979) word meer oop, werknemersgeoriënteerde kulture geassosieer met positiewe houdings en werkstevredenheid.

5.5.32 Die verband tussen die dimensie benutting van vermoëns en magskultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n beduidende ($p < 0,05$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie benutting van vermoëns en magskultuur. Dit impliseer dat persone wat nie die geleentheid gebied word om sy vermoëns te gebruik nie sal 'n hoë mate van werksontevredenheid ervaar. In 'n magskultuur is besluitneming gesetel in sleutelposte en kan dit ervaar word dat hulle vermoëns nie benut word nie. Volgens Hackman et al (1971) korreleer onderbenutting met gevoelens van nutteloosheid en lei daartoe dat persone van mening is dat hulle as vanselfsprekend aanvaar word.

5.5.33 Die verband tussen die dimensie toesighouer: menseverhouding en taakkultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n beduidende ($p < 0,05$) negatiewe verband bestaan tussen die dimensie toesighouer: menseverhoudings en taakkultuur. Dit impliseer dat werknemers wat ervaar dat hulle toesighouer nie menswaardig en met empatie met sy

span omgaan nie, 'n hoë mate van werksontevredenheid sal ervaar. Harrison (1993) wys uit dat die taakkultuur 'n baie onpersoonlike kultuur is. Die organisasie funksioneer op die aanname dat mense nie vertrou kan word nie en verskaf nie aan die laer vlakke individue outonomie en diskresie nie. Barber (1986) wys uit dat wanneer toesighouers 'n ondersteunende, persoonlike verhouding met ondergeskiktes daarstel en persoonlike belang by hul ondergeskiktes het, dit bydra tot hul werknemers se tevredenheid.

5.5.34 Die verband tussen die dimensie toesighouer: tegnies en taakkultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n beduidende ($p < 0,01$) negatiewe verband tussen die dimensie Toesighouer: Tegnies en Taakkultuur. Dit impliseer dat wanneer 'n toesighouer gebrekkige besluitnemingsvermoëns toon, werknemers 'n hoë mate van werksontevredenheid sal ervaar. In 'n taakkultuur organisasie is die sisteme ontwerp om mense te beheer en is dit moeilik om die reëls te verander of om dit te oorbrug (Harrison 1993). Hoe meer geformaliseerd 'n organisasie is, hoe meer burokratiese sal die organisasie wees en navorsing toon dat werknemers in so 'n organisasie dikwels ontevrede is (Mitchell et al., 1987).

5.5.35 Die verband tussen dimensie werkstoestande en prestasiekultuur

Dit blyk uit tabel 5.29 dat daar 'n beduidende ($p < 0,05$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie werkstoestande en Prestasiekultuur. Feldman et al (1983) meen dat daar positiewe korrelasies tussen werksomstandighede en werkstevredenheid bestaan. Eienskappe soos temperatuur, humiditeit, ventilasie, lig, geraas, werksure, voorkoms van werkplek, nodige gereedskap en toerusting beïnvloed werkstevredenheid. In 'n prestasiekultuur wat alles insit om die visie en missie te bereik sal so 'n organisasie alles inwerp om die doelwitte te bewerkstellig. As die fisiese omstandighede inhiberend inwerk om doelwitte te bereik sal daar korrekief opgetree word.

5.5.36 Die verband tussen die dimensie benutting van vermoëns en ondersteuningskultuur

Uit tabel 5.29 blyk dit dat daar 'n beduidende ($p < 0,05$) positiewe verband bestaan tussen die dimensie benutting van vermoëns en ondersteuningskultuur. Dit impliseer dat werknemers wat die geleentheid gebied word om hulle vermoëns te gebruik 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar. 'n Ondersteuningskultuur kweek verbintenis en 'n persoon sal altyd meer gee as wat van hom verwag word (Harrison, 1993). Hackman et al. (1971) het bevind dat werk wat aan die werknemers se vaardighede verwant is, tot groter motivering en werksbetrokkenheid sal lei.

Uit bogenoemde resultate blyk die volgende met betrekking tot die hipoteses:

- Uit die Pearson-produkmomentkorrelasie ontleding blyk dit dat daar wel statisties beduidende verbande bestaan tussen tellings behaal op organisasiekultuur en werkstevredenheidstellings. Die nulhipotese word dus verwerp.
- Uit die beskrywende statistiek word gevind dat die oorheersende kultuur by al drie die fabriekse magkultuur is. Die nulhipotese word behou.
- Uit die Anova en Manova ontledings blyk dit dat daar beduidende statistiese verskille bestaan tussen werkstevredendheidstellings en organisasiekultuur-tellings. Die nulhipotese word dus verwerp.

Uit die Pearson-produkmomentkorrelasie-ontleding blyk verder die volgende:

- Dat daar 'n statisties beduidende omgekeerde verband bestaan tussen tellings ten opsigte van magkultuur en tellings behaal op werkstevredenheid. Die nulhipotese word dus verwerp.
- Dat daar 'n statisties beduidende omgekeerde verband bestaan tussen tellings ten opsigte van taakkultuur en tellings behaal op werkstevredenheid. Die nulhipotese word dus verwerp.

- Dat daar 'n statisties beduidende positiewe verband bestaan tussen tellings ten opsigte van prestasiekultuur en tellings behaal op werkstevredenheid. Die nulhipotese word dus verwerp.
- Dat daar 'n statisties beduidende positiewe verband bestaan tussen tellings ten opsigte van ondersteuningskultuur en tellings behaal op werkstevredenheid. Die nulhipotese word dus verwerp.
- Dit blyk verder uit die resultate dat al drie die fabriek van die vervaardigingsorganisasie algehele werksontevredenheid ervaar.

5.6 Gevolgtrekkings

Die gevolgtrekkings van hierdie studie kom kortliks op die volgende neer:

- Die werknemers van die vervaardigingsorganisasie in die Vrystaat streek ervaar in al drie die fabriek Magskultuur as die oorheersende organisasiekultuur. Verder het dit geblyk dat die organisasie eerder 'n Prestasiekultuur sal verkies.
- Oor die algemeen ervaar die werknemers van al drie die fabriek werksontevredenheid.
- Verder blyk dit dat die werknemers van die vervaardigingsorganisasie ondergemiddelde tevredenheidstellings behaal het ten opsigte van benutting van vermoëns, prestasie, vooruitgang, outoriteit, organisasiebeleide en praktyke, vergoeding, medewerkers, kreatiwiteit, onafhanklikheid, erkenning, verantwoordelikheid, sekuriteit, sosiale diens en status, verskeidenheid en werkstoestande.
- Die laagste tevredenheidstellings by al drie fabriek is behaal ten opsigte van die dimensie vergoeding.
- Die werknemers het bogemiddelde tevredenheidstellings behaal ten opsigte van aktiwiteit en morele waardes.

- Die hoogste tevredenheidstelling is behaal ten opsigte van morele waardes.

Die sterkste verbande wat bestaan ten opsigte van organisasiekultuur en werkstevredenheid is die volgende:

- Daar is hoogs beduidende ($p < 0,0001$) negatiewe verbande tussen magskultuur en sosiale diens, toesighouding, tegnies en verskeidenheid.
- Daar is hoogs beduidende ($p < 0,001$) positiewe verbande tussen ondersteuningskultuur en vergoeding, toesighouding, menseverhoudings en tegnies en verskeidenheid.

Daar is bevind, deur die bestudering van die literatuur, dat daar meer navorsingstudies aangaande die verbande wat bestaan tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid in Amerika geloods is as wat in Suid-Afrika die geval is.

Die studie is slegs in die fabriek van die Vrystaatstreek geloods wat die veralgemeenbaarheid van die resultate op die ander fabriek van die organisasie kan bemoeilik.

Aangaande die leemtes in die studie, die volgende gevolgtrekkings:

- Nie die volle populasie is gebruik met die invul van die vraelyste nie vanweë die feit dat daar personeel aanwesig was wat nie goed genoeg geskool was om die Engelse vraelyste te beantwoord nie. Daar kan meer tyd aan die afneem van die vraelyste gespandeer word om almal te betrek deur van meer as een tolk gebruik te maak.
- Die ander personeel in die ander landstreke is nie in die studie betrek nie en resultate kan dus nie in die organisasie veralgemeen word na die ander fabriek nie.
- Die populasiegroottes van die drie fabriek verskil nie net slegs in die groottotale nie, maar ook in die verdeling van administratiewe personeel en fabriekspersoneel.

5.7 Aanbevelings

Dit blyk dat die werknemers in die vervaardigingsorganisasie se werkstevredenheidsvlakke verbeter kan word. Daar moet veral aandag gegee word aan die vergoeding van die organisasie se personeellede. Die vasstelling van salaris en posgraderingsisteme moet ten sterkste oorweeg word, want persone wat drie tot vier jaar in die organisasie werksaam is, kan nie dieselfde vergoeding ontvang as 'n persoon wat pas daar begin het nie.

Die organisasie moet dit oorweeg om sy organisasiehiërargie se gesagstrukture meer gestruktureerd te maak en bestuurders moet hierdeur die kans gegun word om met volle gesag en verantwoordelikheid hulle afdelings te behartig. In die organisasie is daar vele kundige persone tot die organisasie se beskikking wat genader kan word om deel te word van operasionele oplossingsessies. Deur deelnemende bestuur sal die organisasie almal se verbintenis bewerkstelling en hoef hulle nie gedwing te word om dit te verskaf nie.

Daarbenewens moet die organisasie dit oorweeg om 'n kultuurveranderingsprogram in werking te stel om van magskultuur na die voorgestelde prestasiekultuurverbintenis oor te skakel. Verder veroorsaak die politieke intriges in die organisasie groot ongelukkigheid en verdeeldheid. Daar moet oop kommunikasiekanale in die organisasie geskep word met die doel om die inligting te gebruik om probleme aan te spreek en nie om mense te verkleineer en om die inligting te misbruik nie.

Die organisasie moet toesien dat die basiese voordele van die werknemers se bydraes op datum is sodat die lede sonder gesukkel hulle kontraktueel-verbinde voordele kan gebruik. Lojaliteit en organisasieverbintenis sal hierdeur gekweek word. Verder moet elke werknemer bewus gemaak word van die gestelde standaarde, deur posbeskrywing en spesifikasie op te stel. Dit sal sorg vir rolduidelikheid en werkstevredenheid sal verhoog word.

Verder moet die organisasie poog in die daarstelling van duidelike, ondubbelsinnige organisasiebeleide en praktyke waarmee bestuurders en werknemers hulself kan

identifiseer. Die organisasie moet toesighouersprogramme in werking stel om so die toesighouer se funksie te help ondersteun en om hulle meer vaardig te maak.

Die klem moet veral val op die tegniese en interpersoonlike dimensies van die toesighouerspos. Die versekering van werksekuriteit aan werknemers vir die lewering van effektiewe werk, met die verskaffing van erkenning.

Hierdie studie bied moontlikhede vir verdere navorsing, naamlik:

- Die herhaling van hierdie studie op die nasionale fabriek van die vervaardigingsorganisasie.
- Die insluiting van 'n stresvraelys om die verband tussen stres, organisasiekultuur en werktevredenheid te bepaal.

BIBLIOGRAFIE

- Barber, G. (1986). Correlates of job satisfaction among human services workers. Administration in Social Work, 10(1), 25-37.
- Baron, R.A., (1983). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Baron, R.A. & Byrne, D. (1991). Social Psychology: Understanding human interaction (6de uitgawe). Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Bass, B.M. & Bass R. (1976). Concern for the environment. American Psychologist, 31(3), 144-152.
- Beukes, M. (1990). Werksbevreiding in verpleging. Verpleging RSA, 5(6), 13-16.
- Brown, A. (1995). Organisational Culture (1ste uitgawe). Londen: Pitman Publishing.
- Cherniss, C. (1991). Career commitment in human service professionals: A bibliographical study. Human Relations, 44(5), 419-506.
- Chung, K.H. (1977). Motivational theories and practices. Columbus Ohio: Department of Administration, Wichita State University Grid, Inc.
- Coetzee, J.A. (1976). Industrial Relations in South Africa. Wynberg: Juta & Co.
- Colarelli, S.M., Dean, R.A. & Konstans, C. (1987). Comparative effect of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. Journal of Applied Psychology, 72(4), 558-566.
- Daley, D.M. (1986). Humanistic management and organizational success: The effect of job and work environment characteristics on organizational effectiveness, public responsiveness, and job satisfaction. Public Personnel Management, 15(2), 131-142.

- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass: Addison-Westley.
- Dinsdale, R. (1990). The need for achievement is a driving force for success. Verpleging RSA, 5(5), 32-34.
- Du Brin, A.J. (1984). Foundation of organizational behavior: An applied perspective. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dunham, R.B. & Smith, F.J. (1979). Organizational surveys: An internal perspective. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Eldridge, E. (1952). The Changing Culture of a Factory. New York: Dryden Press.
- Feldman, D.C. & Arnold, H.J. (1983). Managing individual and group behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Friedlander, F. (1963). Underlying sources of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 47(4), 246-250.
- Gerber, P.D & Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1987). Mannekragebestuur (1ste uitgawe). Johannesburg: Southern Boekuitgewers (Edms.), Bpk.
- Gerber, P.D & Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1992). Mannekragebestuur (2de uitgawe). Johannesburg: Southern Boekuitgewers (Edms.), Bpk.
- Gibson, J.L., Ivanevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1973). Readings in Organizations – Structure, Processes, Behavior. Dallas: Business Publications.
- Gouws, L.A., Louw, D.A., Meyer, W.F. & Plug, C. (1979). Psigologiesewoordeboek. Johannesburg: McGraw-Hill.

- Gouws, L.A., Louw, D.A., Meyer, W.F. & Plug, C. (1982). Psigologiesewoordeboek. Johannesburg: McGraw-Hill.
- Gradwell, M. (1987). Werkstevredenheid. Paratus, 38(10), 40-49.
- Gregory, K.L. (1983). Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. Administrative Science Quarterly, 28, 359-376.
- Hackman, J.R. & Lawler III, F.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55(3), 259-286.
- Hamner, W.C. & Organ, D.W. (1978). Organizational behavior: An applied psychological approach. Dallas: Business Publications.
- Handy, C.B. (1978). The Gods of Management. London: Penguin.
- Handy, C.B. (1985). Understanding Organisations. London: Penguin.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. Harvard Business Review, 50(May/June), 119-28.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: The World Publishing Company.
- Hofstede, G. (1994). Business Cultures. The Unesco Courier, April, 12-16.
- Huse, E.F. & Bowditch, J.L. (1977). Behaviour in organizations: A systems approach to managing (2de uitgawe). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Huysamen, G.K. (1987). Beskrywende Statistiek vir die Sosiale Wetenskappe (3de uitgawe). Pretoria: Academica.

- Jabes, J. & Zussman, D. (1989). Organizational culture in public bureaucracies. International Review of Administrative Sciences, 55, 95-116.
- Jaques, E. (1952). The Changing Culture of a Factory. New York: Dryden Press.
- Kaplan, R.A. & Bohoff, A.B. (1988). Job satisfaction and job involvement of South African members of 14 professions. 'n Referaat gelewer by SVSA-kongress.
- Kaplan, R.A., Boshoff, A.B. & Kellerman, A.M. (1991). Job involvement and job satisfaction of South African nurses compared with other professions. Curations, 14(1), 3-7.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). Organizational Behavior (3de uitgawe). Boston: Irwin.
- Lawler III, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, 54(4), 305-312.
- Lawler, E.E., Hall, D.T. & Oldham, G.R. (1974). Organizational Climate: Relationships to Organizational Structure, Process and Performance. Organizational Behavior and Human Performance, 11, 139-155.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University.
- Lundberg, C.C. (1991). Surfacing Organizational Culture, Inovative Organization Development Practices: Part II. Journal of Managerial Psychology, Januarie.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior (6de uitgawe). Hightstown: McGraw-Hill, Inc.
- Nexus. (1992). Organisasiekultuur Deel II. Nexus, Januarie, p.11.

- Maier, N.R.F. (1981). Psychology in industrial organizations (5de uitgawe). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Motivation. Psychological Review, 50, 629.
- Martin, J. (1992). Cultures in Organizations. New York: Oxford University Press.
- McCormick, E.J. & Ilgen, D. (1981). Industrial Psychology (2de uitgawe). Londen: George Allan & Unwin.
- McCormick, E.J. & Ilgen, D. (1985). Industrial and organizational psychology (8ste uitgawe). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The creation of a model of job satisfaction. School Leadership & Management, 17(1), 57-67.
- Miller, N. (1976). Career choice, job satisfaction, and the truth behind the Peter Principle. Personnel, 53(3), 58-65.
- Mitchell, T.R. & Larson, J.R. (jr) (1987). People in organizations: An introduction to organizational behavior (3de uitgawe). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Muchinsky, P.M. (1983). Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. Twenty Years of Personnel Review, 20(3), 11-19.
- Pearson, R. (1991). The Human resource: Managing people and work in the 1990's. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Prien, E.P., Barrett, G.V. & Svetlik, B. (1967). The prediction of job performance. Personnel Administration, 30(1), 40-43.

- Putti, J.M. & Singh, J. (1988). The organizational climate factors and dimensions of job satisfaction in a law enforcement agency. International Review Of Administrative Sciences, 54, 411-425.
- Richter, E.C. (1992). Die voorspelling van verpleegkundiges se werkstevredenheid. Magisterverhandeling. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje Vrystaat.
- Robbins, S.P. (1989). Organizational behavior: Concepts, controversies and applications (4de uitgawe). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P. (1991). Organizational behavior (5de uitgawe). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P. (1991). Organizational behavior: Concepts, controversies and applications (4de uitgawe). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rudolf, P.A. & Kleiner, B.H. (1989). The art of motivating employees. Journal of Managerial Psychology. 4(5), 17-19.
- Savery, L.K. (1989). The influence of job factors on employee satisfaction. Journal of Managerial Psychology. 4(1), 27-31.
- Sekaran, U. (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. Journal of Organizational Behavior, 10(4), 347-359.
- Schein, E.H. (1972). Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1985). Organisational Culture and Leadership. San Francisco, Calif: Jossey Bass.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). Motivation and work behavior (2de uitgawe). New York: McGraw-Hill, Inc.

- Thiery, H. & Koopman-Iwema, A.M. (1984). Motivation and satisfaction. In: P.J.D. Drenth, H. Thiery, P.J. Willems & C.J. De Wolf (Eds). Handbook of work and organizational psychology. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Troskie, R., Potgieter, S & Minnaar, A. (1994). Innovation for productivity. Verpleging RSA. 9(8), 34-35.
- Tunstall, W.B. (1983). Cultural Transition at AT & T Sloan. Management Review, 25(1), 15-6.
- Vecchio, R.P. (1988). Organizational Behavior. Chicago: The Dryden Press.
- Verster, C. (1979). Organisasiekultuur: 'n Bedryfsosiologiese benadering. Die Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Sosiologie, 19(4), 22-37.
- Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wallace, M. & Weese, W.J. (1995). Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations. Journal of Sport Management, 9(2), 182-193.
- Warmington, A., Lupton, T. & Gribbin, C. (1977). Organizational behavior and performance: An open systems approach to change. London: McMillan & Co.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. & Lofquist, .H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation. Minnesota: University of Minnesota.
- Williams, A., Dobson, P. & Walters, M. (1993). Changing Culture. New Organizational approaches. London: Institute of Personnel Management.
- Woodruff, C.K. (1990). Managing for results: An examination of professional group perceptions of organizational practices. Informal Management, 19(3), 135-147.

OPSOMMING

In die Suid-Afrikaanse konteks kan die doelmatige en doeltreffende bestuur en benutting van die mannekraghulpbron nie oorbeklemtoon word nie. Suid-Afrika gaan mank aan geskoolde en professionele mannekrag en word daarbenewens deur 'n lae produktiwiteitsratio gekenmerk. Omrede Menslike Hulpbronbestuur 'n sleutel tot 'n suksesvolle ommeswaai in hierdie verband is, behoort dit 'n regmagtige plek in die ondernemingsbestuur toegestaan te word.

Elke organisasie beskik oor sy eie individualiteit wat dit van ander organisasies onderskei, dit is die resultaat van die interaksies tussen lede van die organisasie aan die eenkant, en die eksterne omgewingsfaktore aan die anderkant en hierdie uniekheid van die organisasie veroorsaak dat die gedrag van beide die werknemers en bestuur verskillend beïnvloed word. Op die lange duur voorsien die organisasie se kultuur 'n geldige basis vir die voorspelling van 'n organisasie se sukses.

Die vraag van tot in watter mate organisasiekultuur belangrik is word soos volg beantwoord. 'n Belangrike meting van organisasiekultuur, is die mate waartoe dit verband hou met werknemertevredenheid. Dit moet in gedagte gehou word dat 'n individue reageer op hul interpretasie van die werklikheid en nie op die werklikheid self nie. 'n Persoon se persepsie speel dus 'n belangrike rol in werkstevredenheid. Hoe 'n persoon homself en die situasie beskou, beïnvloed sy gedrag en funksionering. Werk moet bevredigend en betekenisvol vir die werkers wees, aangesien persone die behoefte het aan uitdaging, stimulering en konflik wat van tyd tot tyd voorkom. Van die sleutel eienskappe wat die werknemer se prestasie en werkstevredenheid beïnvloed, is die graad van uitdaging, verskeidenheid, outonomie, verskaffing van gereelde en akkurate terugvoering, gunstige werkstoestande, billike belonings en bevorderingstelsels, asook ondersteunende toesighouding. 'n Ongepaste organisasiekultuur is verantwoordelik vir 'n organisasie se onvermoë om suksesvol by sy omgewing aan te pas asook 'n groot struikelblok tot die verbetering van 'n organisasie se prestasie en bereiking van gestelde doelwitte.

Die doel van hierdie studie was om vas te stel of daar verbande bestaan tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid asook om vas te stel wat die oorheersende organisasiekultuur is in die drie fabriek en om vas te stel of die werknemers werkstevredenheid of ontevredenheid ervaar.

In die literatuur is aandag geskenk aan die belangrikste teoretiese konstrukke wat in hierdie studie betrek is, naamlik organisasiekultuur en werkstevredenheid. Ten opsigte van elk van die konstrukke is gelet op die aard en omskrywing daarvan, die teorieë en dimensies aangaande die bepaalde konstrukke en die invloed van die konstrukke op werkstevredenheid.

In die empiriese gedeelte is gefokus op die seleksie van respondente en die insameling van gegewens met behulp van die volgende instrumente, naamlik die Organisasie kultuur – Diagnose vraelys en die Minnesota Tevredenheidsvraelys.

Die statistiese tegnieke wat aangewend is, is die ANOVA en MANOVA asook die Pearsonprodukmomentkorrelasie. Die ANOVA en MANOVA is gebruik om die verskille te bepaal ten opsigte van die organisasiekultuur en werkstevredenheidsdimensies, asook om die rigting van die verskille aan te dui deur die Scheffe toets. Die Pearson – Produkmomentkorrelasie is gedoen om verbande vas te stel ten opsigte van genoemde dimensies.

Die oorhoofse gevolgtrekking van hierdie studie is dat daar wel statisties beduidende verbande bestaan ten opsigte van organisasiekultuur en die dimensies van werkstevredenheid en dat die oorhoofse organisasiekultuur in al drie fabriek as Magskultuur uitgewys is en dat die fabriek algehele werksontevredenheid ervaar.

ABSTRACT

In the South African context the efficient and effective management and utilization of human resources can not be over-emphasized. South Africa has a lack of schooled and professional manpower and is characterized by a low productive ratio. Because of the fact that the management of manpower is a key to successful change in this regard, it therefore should receive a rightful place in organization management.

Every organization has its own identity by which you can differentiate between organizations. This identity is formed through the interaction of its members on the one side, and the external environment factors on the other, and this unique identity has an influence on the workers and management behaviour.

A good measure of organizational culture is its connection with job satisfaction. It must be remembered that an individual reacts on his interpretation of reality and not reality itself. A person's perception plays an important role in job satisfaction. How a person views himself and his environment has an influence on his behavior and functioning. Work must be satisfying and meaningful for workers. The key elements that influences a workers performance are the degree of challenge, stimulation, autonomy, accurate feedback, good working environment, proper advancement and compensation systems, and also supportive supervision. An improper organizational culture is responsible for an organizations inability to successfully adopt to its environment and for the unsuccessful accomplishments of its set objectives.

The purpose of this study was to determine if there is a relationship between organizational culture and job satisfaction and also to determine what the dominant culture of each factory is, and if the workers experience job satisfaction or dissatisfaction.

In the literature, attention was given to the most important theoretical constructs that were addressed in this study, namely organizational culture and job satisfaction. In view of each of the constructs, attention was given to the nature and description thereof, the theories and dimensions regarding the specific constructs as well as the influence of the construct on job satisfaction.

In the empirical section, the focus was on the selection of respondents and the gathering of information with the aid of the following instruments, namely the Diagnosing Organizational Culture and the Minnesota Satisfaction Questionnaire.

The statistical techniques that were used, are the ANOVA and MANOVA, and also the Pearson Product moment correlation. The ANOVA and MANOVA was used to determine differences between the organizational culture and job satisfaction dimensions, as well as the direction of the differences through the Scheffe test. The Pearson Product moment correlation was used to measure the correlation between these two dimensions.

The overhead conclusion of this study was that there are significant statistical correlation between organizational culture and job satisfaction dimensions and that the dominant culture of the three factories is Power culture. All three factories experience job dissatisfaction.