

WERKSBEVREDIGING
EN
MOTIVERING
MET VERWYSING NA DIE
INLIGTINGSTEKNOLOGIEBEDRYF

'N KRITIESE EVALUERING

deur

Deon Geldenhuys

SKRIPSIE

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII

in

ONDERNEMINGSBESTUUR

in die

FAKULTEIT BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

UNIVERSITEIT VAN JOHANNESBURG

STUDIELEIER: PROF W BACKER

OKTOBER 2005

Inhoudsopgawe

Abstract	v
Sleutelwoorde	vi
Erkenning	vi
1. Doel, motivering en agtergrond van studie	1
1.1. Inleiding	1
1.2. Probleemstelling	3
1.3. Doel van die navorsing	4
1.4. Studierreinafbakening	4
1.5. Motivering waarom die onderhawige probleem verdere navorsing noodsaak	4
1.6. Uiteensetting van konsepte soos gebruik in hierdie dokument	5
1.7. Indeling van hoofstukke	5
2. Werksbevrediging	7
2.1. Die werksbevredigingkonsep	7
2.2. Faktore wat werksbevrediging beïnvloed	10
2.2.1. Taakvereistes	11
2.2.2. Persoonlikheidsprofiel van die werknemer en die werkgewer	12
2.2.3. Vergenoegdheid en tevredenheid van die werknemer	13
2.2.4. Sekuriteit	14
2.2.5. Bestuurstrategieë en –tegnieke ter bevordering van werksbevrediging	14

2.2.6. Sosiale stelsels	17
2.3. Samevatting en gevolgtrekking	18
3. Motivering	20
3.1. Die motiveringkonsep	20
3.2. Die belangrikheid van motivering	23
3.3. Die proses van motivering	24
3.4. Motiveringsfaktore	25
3.4.1. Persoonlikheidseienskappe van die individu	25
3.4.2. Taakkenmerke	26
3.4.3. Werksomstandighede	26
3.4.4. Die moreel van die werknemer	26
3.4.5. Produktiwiteit	26
3.5. Motiveringsmodelle	27
3.5.1. Die tradisionele motiveringsmodel	27
3.5.2. Die menseverhoudinge-motiveringsmodel	27
3.5.3. Die potensiaal-motiveringsmodel	28
3.6. Motiveringsteorieë	29
3.6.1. Behoeftegebaseerde motiveringsteorieë	30
3.6.1.1. Maslow se teorie: Hiërargie van behoeftes	30
3.6.1.2. Herzberg se teorie: Twee-faktor motivering	35
3.6.1.3. McClelland se teorie: Prestasiebehoefte- motivering	38
3.6.1.4. McGregor se teorie: X- en Y-teorie	40

3.6.2. Prosesgebaseerde motiveringsteorieë	43
3.6.2.1. Vroom se teorie: Verwagtingemotivering	43
3.6.2.2. Porter en Lawler se teorie: Teorie van Verwagtinge	45
3.6.2.3. Mayo en Roethlisberger se teorie: Verwagtingeteorie	46
3.6.2.4. Stacy Adams se teorie: Regverdigheidsteorie	47
3.6.3. Versterkingsgebaseerde motiveringsteorieë	47
3.6.3.1. Hackman en Oldham se teorie: Taakverryking	47
3.6.3.2. Atkinson se teorie: Prestasiemotiveringsteorie	50
3.7. Samevatting	51
3.8. Gevolgtrekking	53
4. Werksbevrediging en Motivering van werknemers in die Inligtingstechnologiebedryf	57
4.1. Inleiding	57
4.2. Die aard van die inligtingstechnologie-werksomgewing	59
4.3. Gedragsvoorkeure en motiveringsfaktore in die inligtingstechnologie-werksomgewing	60
4.4. Empiriese studie	66
4.4.1. Navorsingstrategie	66
4.4.2. Die doel van die empiriese studie	66
4.4.3. Die dataversamelingstechniek en –prosedure	66

4.4.4.	Die navorsingsteekproef	67
4.4.5.	Resultate van die kritieke insidente	68
4.4.6.	Bespreking van die resultate	70
4.4.6.1.	Faktore wat tevredenheid by werknemers tot gevolg het	70
4.4.6.2.	Faktore wat ontevredenheid by werknemers tot gevolg het	73
4.4.7.	Die totale bydrae van motiveerders en higiëne faktore tot die tevredenheid en ontevredenheid van werknemers in die Inligtingstegnologie-werksomgewing	80
4.4.8.	Opsomming van die resultate met betrekking tot addisionele faktore wat bydra tot die tevredenheid of ontevredenheid van werknemers	82
4.4.9.	Interpretasie van die resultate en aanbevelings ten opsigte van die verhoging van produktiwiteit en werksbevrediging in die Inligtingstegnologie-werksomgewing	86
4.5.	Samevatting en verdere aanbevelings	89
5.	Verwysings	91
6.	Aanhangsel A	96
A1.	Vraelys (Attitude Survey)	97
A2.	Resultate: Bydrae van motiveerders en higiëne faktore tot die tevredenheid van werknemers	101
A3.	Resultate: Bydrae van motiveerders en higiëne faktore tot die ontevredenheid van werknemers	102

Abstract

Workers who are adequately motivated derive satisfaction from their jobs. Their productivity is enhanced and therefore employees' job satisfaction deserves serious attention from managers and researchers in various disciplines [DO95].

Human behaviour is complex and the study of motivation searches for answers to perplexing questions that revolve around human nature. Numerous theories of motivation have been developed and those of some of the best-known authors such as Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, Atkinson, Hackman and Oldham, Vroom and Porter and Lawler will be discussed. Possible implications of the application and manifestation of the theories in an information technology environment are also thrashed out, and the potential integration of the existing theories and the relationship between motivation and job satisfaction, are considered.

The function of an information technology environment is to provide a professional service to internal as well as external customers and successful companies manage much more than their assets and records. The focus is also on relationships with clients, employees, shareholders, and stakeholders and how well this service will be rendered depends upon the self-motivation of the employees.

Job satisfaction within an institution serves as an indicator of morale as well as of a successful operation and findings of motivation and job satisfaction can be very useful to both management and their staff. Many businesses are still structured according to an outdated business model of management style that has become obsolete in an information age. Management must seriously address job satisfaction issues if the company wants to prosper and survive.

Sleutelwoorde

Atkinson	McGregor	omgewing	taakverryking
behoeftegebaseerd	modellering	persoonlikheid	verhoudings
beïnvloeding	management	Porter en Lawler	versterking
bestuurstegnieke	Maslow	potensiaal	verwagting
bestuurstrategieë	McClelland	prestasie	verwagtingeteorie
demotiveringsfaktore	moreel	produktiwiteit	Vroom
effektiewe motivering	motivering	prosesgebaseer	werkgewer
gelykheid	motiveringsfaktore	sosiale stelsels	werknemer
Hackman & Oldham:	motiveringsmodel	standaard	werksbevreiding
Herzberg	motiveringsproses	Stacy	werksomgewing
inligtingstegnologie	motiveringsteorieë	taakvereistes	X- en Y- teorie

Erkenning

Spesiale dank aan:

?? Prof Backer vir ondersteuning en studieleiding

?? Spornet en kollegas

?? Familie vir ondersteuning en aanmoediging

1

Doel, motivering en agtergrond van studie



1.1 Inleiding

Werknemers wat voldoende gemotiveer is ondervind werksbevrediging in die uitvoer van hul take en gevolglik verhoog hul produktiwiteit. Dit lei daartoe dat bestuur, sowel as navorsers in verskeie dissiplines, al meer op die beginsel van werksbevrediging fokus sodat hulle kan bydra om meer effektiewe werksomgewings daar te stel. [DO95].

Menslike gedrag is gekompliseerd en die studie van werksbevrediging en motivering soek na antwoorde vir die soms raaiselagtige optredes van werknemers wat 'n tipiese aspek is van die menslike natuur. Verskeie motiveringsteorieë is ontwikkel en die bekendstes soos die van Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, Atkinson, Hackman and Oldham, Vroom en Porter en Lawler sal ontleed word. Moontlike

implikasies en manifestasies van die teorieë in die praktyk sal ook bespreek word, met besondere verwysing na die inligtingstechnologie-omgewing. Verder sal die moontlike integrasie van die bestaande teorieë en die verwantskap tussen motivering en werksbevrediging ook onder die loep geneem word.

In 'n inligtingstechnologie-omgewing behoort die doel van die werknemers te wees om professionele diens van hoogstaande gehalte aan interne sowel as eksterne kliënte te lewer. Die gehalte van die diens sal egter afhang van die mate van inherente motivering wat by die werknemers teenwoordig is. Werksbevrediging in 'n werksomgewing is 'n aanduiding van die moreel van die werknemers, sowel as die mate van sukses waarmee take afgehandel word.

Kennis en begrip van menslike motivering bepaal grootliks hoe effektief en suksesvol 'n bestuurder in die hantering van sy personeel sal wees [Gou95]. Kennis van menslike motivering is volgens Steenkamp [Ste88] meer as net algemene kennis of dit wat geleer kan word uit ervaring in 'n spesifiek werksomgewing. Van die uitdagings waarmee bestuurders gekonfronteer word is onder andere uitbreiding van hul mensekennis, sensitiwiteit vir dit wat hul werknemers motiveer, en verder hoe al hierdie aspekte verbeter en tot voordeel van die betrokke werksomgewing of onderneming aangewend kan word. Die ideale werksomstandigheid sal dus wees waar personeel gemotiveer word om met toewyding ten volle van hul kreatiewe vermoëns gebruik te maak.

Die intensiteit of vlak van gemotiveerdheid wissel van persoon tot persoon en word deur sy werksomstandighede beïnvloed. Die vraag is dus: Hoe kan die motiveringsvlak van personeel gestimuleer word

sodat hul produktiwiteit in belang van die organisasie en hul direkte werksomgewing sal verhoog? Anders gestel: Wat motiveer werknemers, hoe kan hulle gemotiveer word en waarom is dit sinvol vir bestuur om wel pogings aan te wend om hul werknemers te motiveer?

Die term *motivering* word dikwels sinoniem gebruik met die term *produktiwiteit*. Motivering is egter 'n innerlike drang en gevolglik 'n moeilik verstaanbare en identifiseerbare element van menslike gedrag. 'n Persoon word as *gemotiveerd* in 'n werksomgewing beskou indien hy dit wat van hom verlang word, goed doen. Uit die literatuur blyk dat dit selde spontaan gebeur en dat werknemers deur eksterne faktore gemotiveer moet word om die tipiese doelstellings van 'n onderneming te bereik, naamlik die daarstel van 'n doeltreffende produk of die effektiewe lewering van 'n betrokke diens. Een van die take van die bestuur is dus om werknemers so produktief as moontlik in die onderneming aan te wend. Motivering tot produktiwiteit word *prestasiemotivering* genoem en is 'n kombinasie van akademiese kennis en kwalifikasie, motivering en positiewe denke [Hol89].

Navorsers het met verskeie teorieë vorendag gekom in hul pogings om te identifiseer wat mense motiveer. Die verskillende teorieë werp wel heelwat lig op die onderwerp maar beklemtoon terselfdertyd ook die komplekse aard daarvan.

1.2 Probleemstelling

Die doel van hierdie literatuurstudie is om te vas te stel wat werknemers in die algemeen, en in besonder inligtingstegnologie-werknemers, sal motiveer en dus aanspoor tot hoër produktiwiteit. Die werksbevrediging van werknemers in 'n inligtingstegnologie-

omgewing en die verwagte verwantskap tussen motivering en werksbevrediging in sodanige milieu, word krities ondersoek.

1.3 Doel van die navorsing

Die doel van hierdie navorsing is om vas te stel wat die motiveringsprofiel is van 'n groep werknemers in 'n inligtingstegnologie-omgewing.

1.4 Studioterreinafbakening.

In 'n poging om hierdie navorsing binne die omvang van die vereistes vir 'n skripsie vir 'n magistergraad te hou, is daar gefokus op literatuurstudie en 'n empiriese studie van die motivering en werksbevrediging van werknemers in 'n inligtingstegnologie-omgewing.

1.5 Motivering waarom die onderhawige probleem verdere navorsing noodsaak

Die relatief hoë personeelomset wat steeds in baie inligtingstegnologie-omgewings ervaar word bring groot bedryfsuitgawes vir ondernemings mee as gevolg van die koste verbonde aan die heropleiding van personeel sowel as die werwing van bekwame professionele werknemers.

'n Bestuurder kan in voeling bly met die behoeftes van sy werknemers deur die bydrae wat toepaslike motiveringsfaktore tot werksbevrediging in die betrokke werksomgewing kan lewer, voortdurend te evalueer. Sodoende kan verhoogde doeltreffendheid en produktiwiteit bewerkstellig en aangemoedig word. Dit kan ook gebruik word om vas te stel wat die persepsies van werknemers is

aangaande die verskillende aspekte van hul werksomgewing en werksomstandighede. Aanpassings kan dan gemaak word om beperkende faktore te elimineer of te verbeter om sodoende werksbevrediging te verhoog en eventueel personeelomset te verlaag.

1.6 Uiteensetting van konsepte soos gebruik in hierdie dokument

Bestuurder

Vir die doeleindes van hierdie studie word die term *bestuurder* in 'n baie breë sin gebruik. Dit sluit elkeen in wat toesig hou oor ander werknemers en/of aan die hoof van 'n bepaalde onderneming staan, ongeag wat die persoon se amptelike titel is. Slegs die manlike vorm (*hy, hom* en *sy*) word gebruik, om leesbaarheid te vergemaklik.

Inligtingstegnologiespesialis

Wanneer na 'n *inligtingstegnologiespesialis* verwys word, word 'n persoon bedoel wat besondere professionele vaardighede het met betrekking tot inligtingstegnologieonderwerpe en wat in staat is om sy kennis suksesvol in die praktyk, dit is in 'n inligtingstegnologie-omgewing, toe te pas.

1.7 Indeling van hoofstukke

Die konsep van werksbevrediging word in hoofstuk 2 ondersoek aan die hand van die verskillende formele definisies daarvan en relevante navorsing wat in dië verband gedoen is. Die faktore wat bydra tot werksbevrediging word ook uitgelig.

In hoofstuk 3 word 'n aantal definisies van motivering gegee. Verskeie motiveringsteorieë en motiveringsmodelle, asook die faktore wat die motiveringsproses beïnvloed, word bespreek.

Hoofstuk 4 bevat 'n bespreking van die toepassing van die motivering- en werksbevreidingkonsepte in 'n inligtingstegnologie-omgewing, tesame met die empiriese studie.



2



Werksbevrediging

2.1 Die werksbevredigingkonsep

Werksbevrediging kom nie net vanuit die werksomgewing nie, maar word ook weerspieël deur die inherente tevredenheid wat òf teenwoordig, òf afwesig is by werknemers. Sommige studies dui aan dat depressiewe werknemers 'n meer realistiese en betroubare oordeelsvermoë aan die dag lê as hul kollegas. Hierdie feit beweeg egter nie bestuurders en werkgewers om te verkies om saam met swarmoedige, eerder as opgewekte en positiefgesinde werknemers, te werk nie. [D095].

Bestuurders is besorg oor die impak wat werksbevrediging op produktiwiteit het. Werknemers ervaar hul werk tipies as bevredigend, frustrerend, uitdagend, vervelig, betekenisvol of sinneloos en die meerderheid bestuurders beweer dat werksontevredenheid lei tot lae

produktiwiteit, afwesigheid van die werk en verhoogde vakbond/unie-aktiwiteite [AF86:85].

Werksbevrediging en 'houding teenoor werk' word dikwels sinoniem gebruik [Ver70:10] en verskeie faktore in die werksomgewing kan werknemers motiveer wat dan bydra tot werksbevrediging. Vercuiel [Ver70:10] is van mening dat die mate van werksbevrediging of werksontevredenheid, by 'n individu bepaal kan word deur die houding van 'n werknemer teenoor sy werk te meet. Wat die omvang van werksbevrediging al dan nie in 'n spesifieke werksomgewing is, kan dan bepaal word deur die somtotaal van al die betrokke werknemers se houding teenoor hul werk in die betrokke onderneming te bereken. [Gou95].

Werknemers is die grootste bate van 'n onderneming en is meer produktief wanneer hulle werklik betrokke by die onderneming voel en ervaar dat hulle 'n positiewe bydrae tot die onderneming maak [Sem93:86]. Die meerderheid werknemers glo egter dat hulle te min erkenning vir hul werksaktiwiteite kry en dat hulle daarom apaties voel teenoor die onderneming waarby hulle betrokke is [Sem93:86]. Semler meen verder ook dat die tyd wat werknemers bloot as 'n middel tot 'n doel beskou kon word, verby is.

Locke meen werksbevrediging is 'simply a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences' [Wal80: 182].

Volgens Cherrington [Che83:271] dui werksbevrediging op hoeveel die werknemer van sy werk hou. Dis egter nie duidelik na watter aspek van die werk werksbevrediging dan sou verwys nie. Die werk self, die bestuur, kollegas, vergoeding, voordele, werksomstandighede of 'n

kombinasie van al hierdie faktore, behoort tydens die evaluering in ag geneem te word.

Volgens Vercueil [Ver70:10] definieer Harrel werksbevrediging as afgelei van en veroorsaak deur 'n verskeidenheid faktore. Indien bepaal kan word watter enkele faktore, of kombinasie daarvan, die grootste mate van tevredenheid sal bewerkstellig, kan 'n moontlike aanduiding van die algemene vlak van werksbevrediging in die betrokke werksomgewing verkry word. Sodanige faktore vorm een aspek waarvolgens werksbevrediging bepaal kan word, maar die ander uiters belangrike aspek is die persoonlikheidseienskappe van die werknemer [Gou95].

Die navorsers Arnold en Feldman [AF86:86] meen werksbevrediging is 'the amount of overall positive affect (or feelings) that individuals have toward their job'. Dit impliseer dat iemand wat werksbevrediging ervaar oor die algemeen van sy werk hou, groot waardering het vir sy werk en baie positief daarvoor voel. Die navorsingsgroep Megginson, Mosley en Pietri [MMP92] meen dat werksbevrediging ervaar word wanneer werknemers goed voel oor hulle werk ' . . . usually because they are doing their work particularly well or were becoming more expert in their professions or being recognised for good performance'. Hierdie navorsers se siening sluit dus aan by dié van Herzberg (sien Hoofstuk 3).

Wanneer die bogenoemde beskouings van die verskillende navorsers in aanmerking geneem word, kan die gevolgtrekking gemaak word dat indien 'n werknemer innerlike tevredenheid ten opsigte van sy werk ervaar, ware werksbevrediging ter sprake kom.

2.2 Faktore wat werksbevrediging beïnvloed

Verskeie faktore speel 'n rol met betrekking tot werksbevrediging. Navorsing oor die faktore wat werksbevrediging beïnvloed, stem egter nie ooreen oor die mate waarin 'n spesifieke faktor moontlik kan bydra tot werksbevrediging nie [VVu90:79]. Faktore wat in ag geneem behoort te word, word deur die volgende model toegelig:

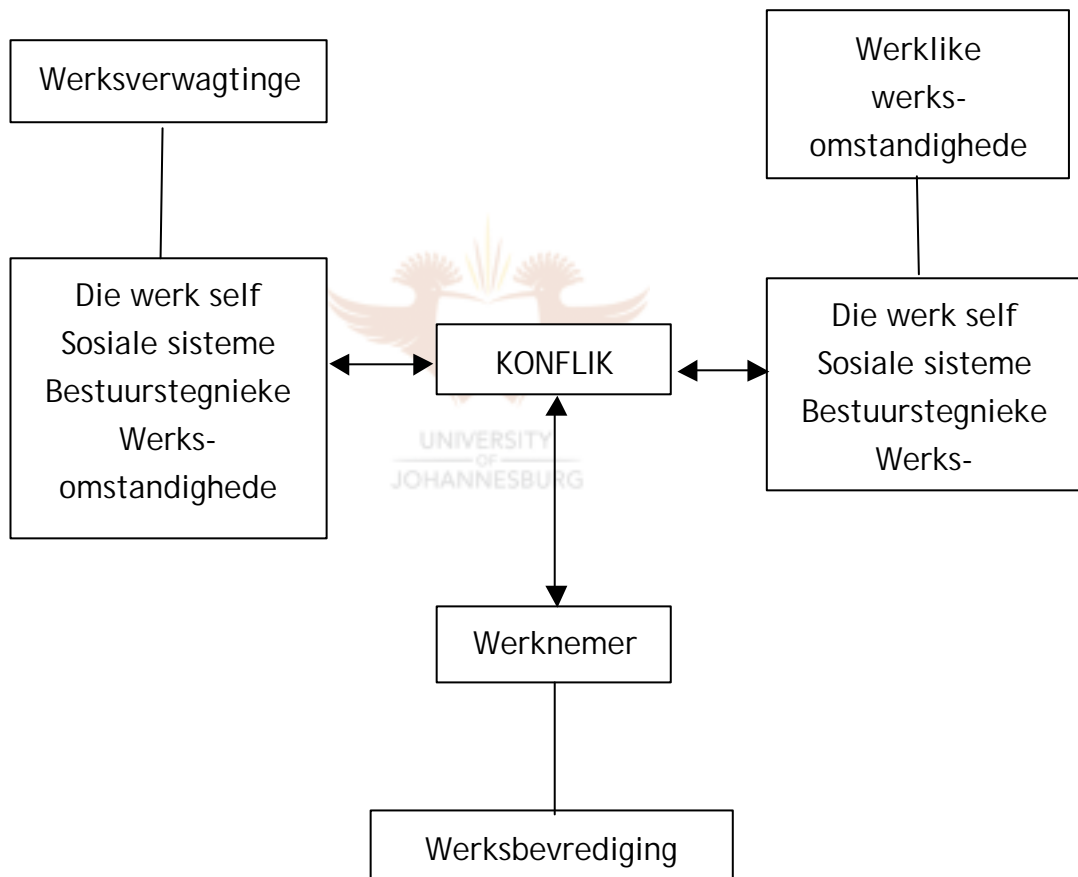


Fig 2.1. 'n Model van Werksbevrediging
([AF86:91], [Gou95:47])

2.2.1 Taakvereistes

Werk wat 'n uitdaging vir die werknemer bied sal werksbevrediging verhoog [VVu90]. Wanneer werk sonder kreatiwiteit of inisiatief verrig kan word, dit is wanneer werk outomaties of meganies gedoen word of sonder uitdagings is, raak die werknemer gou verveeld. Wanneer daar egter uitdagings gebied word, bly die werknemer geïnteresseerd, gestimuleerd en betrokke. Betrokkenheid is van die uiterste belang, want die uitdagings wat die werk bied vereis inspanning en toewyding alvorens die doel van die werksaktiwiteite bereik kan word. Die werknemer sal egter 'n gevoel van frustrasie en mislukking ervaar wanneer die uitdagings as vër bo sy vermoëns beleef word. As die werknemer egter die uitdaging as binne sy beskikbare vermoëns ervaar, ondervind hy werksbevrediging en ontwikkel daar 'n positiewe gesindheid by hom.

Hackman en Oldham koppel 'n baie belangrike aspek van werk, naamlik taakidentiteit, aan werksbevrediging. (Sien ook Hackman en Oldham se motiveringsteorie, Hoofstuk 3). *Taakidentiteit* is die waarde wat die werknemer aan die opgelegde taak heg en nie noodwendig die waarde wat die opsiener of werkgewer daaraan heg nie. Dit is 'n uiters belangrike aspek want om werksbevrediging te ervaar moet die werknemer die werk as die moeite werd beleef [Pot69:34].

'n Tipe beloning wat motiverend van aard is lei gewoonlik tot die suksesvolle afhandeling van 'n taak. Ambisie kan dus gesien word as die verwagting van 'n aangename emosionele belewenis met gepaardgaande sukses, wat 'n sterk bron van motivering kan wees [Pot69]. Die algemene deurstellingsvermoë en prestasiebegeertes van 'n individu sal ook bepaal of sukses en/of moontlike mislukking hom sal motiveer tot groter inspanning en toewyding. Diggory en Loeb, soos aangehaal in Pottas [Pot69:34], se ondersoek dui daarop dat aanhoudende mislukking

by 'n werknemer aanleiding gee tot afname in motivering en 'n toename in twyfel aan sy eie vermoëns. Die werknemer begin dus twyfel aan sy eiewaarde wat op sy beurt lei tot die manifestering van minderwaardigheid en gevolglike daling in produktiwiteit.

Werksmotivering hou ook verband met die fisiese omstandighede waarin die werknemer sy taak moet verrig. Faktore soos onder andere geraas, temperatuur, higiëne en omstandighede wat beleef kan word as bedreigings vir persoonlike veiligheid, beïnvloed die werknemer se vlak van werksbevrediging [Pot69].

2.2.2 Persoonlikheidsprofile van die werknemer en die werkgever

Vercueil [Ver70:4] sien persoonlikheid as 'n spesifieke stel waardes, wat tesame met 'n aantal beskrywende terme, gebruik kan word om 'n betrokke persoon en sy optredes te beskryf. (Die talle sielkundeverwante definisies van persoonlikheid val buite die bestek van hierdie navorsingstuk). Bell, in Vercueil [Ver70], noem vier sake wat die basis vorm van persoonlikheid en wat oorweeg behoort te word wanneer 'n persoonlikheidsteorie geformuleer word. Volgens hom is *persoonlikheid* 'n dinamiese, bewegende krag wat nooit staties of onaanpasbaar is nie, met ander woorde, dit is soepel en kan voortdurend verander.

Persoonlikheid kan egter ook as 'n gestruktureerde eenheid wat bestaan uit 'iets' wat ook dinamies en aktief is, beskou word. 'n Persoonlikheidsprofiel sal dus 'n aanduiding kan gee van waarom iemand op 'n sekere manier onder spesifieke omstandighede sal optree [Ver70:5].

Elke persoon is dus uniek, met 'n identifiserende persoonlikheid en spesifieke persoonlikheidseienskappe wat in 'n mindere of meerdere mate

daartoe kan bydra om die werknemer werksbevrediging positief te laat ervaar. Dit is eienskappe soos die volgende: Verdraagsaamheid, selfbeheersing, verantwoordelike sin, prestasie, die behoefte om 'n goeie indruk te skep en die vermoë om in 'n span saam te werk. Die rol van intelligensie en besondere persoonlikheidstoestande soos emosionele ongesteldhede en angstoestande, is bepalende faktore met betrekking tot werksmotivering wat deur verskeie skrywers as bewese feite aanvaar word, terwyl die motivering om te werk 'n integrale deel is van die totale persoonlikheid van die mens [Pot69:30,31].

Pottas verdeel persoonlikheidskenmerke in drie kategorieë in:

- a) *Relatief stabiele kenmerke*: Dit is die vermoëns, behoeftes, aanpassing, waardes en ego van 'n persoon ten opsigte van sy werk.
- b) *Minder stabiele kenmerke*: Dit is die persoon se ambisie, waarnemings en verwagtinge ten opsigte van sy werk.
- c) *Demografiese kenmerke*: Dit is die persoon se ouderdom, geslag, beroep, agtergrond, moontlike gebreke of fisiese ongesteldhede.

2.2.3 Vergenoegdheid en tevredenheid van die werknemer

Die mens se behoefte aan vriendskap, liefde en sosiale aanvaarding is sosiale behoeftes en as sogenaamde *hoërorde behoeftes* deur Maslow geïdentifiseer. (Sien ook Hoofstuk 3 in hierdie navorsingstuk). Wanneer 'n werknemer min geleentheid het vir ontspanning of sosiale verkeer, byvoorbeeld as gevolg van ongereelde werksure, skep dit inherente konflik en veroorsaak dit ontevredenheid [Ver70:14]. Gunstige werksomstandighede sal dus daartoe bydrae om inherente spanning en konflik van 'n individuele werknemer te verminder.

2.2.4 Sekuriteit

Die behoefte aan fisiese sekuriteit en veiligheid, sowel as die behoefte aan persoonlike sekuriteit, word deur Maslow as 'n *laerorde behoefte* geïdentifiseer. Diegene wat byvoorbeeld voortdurend vrees dat hulle ontslaan kan word, sal wel doen wat van hulle verwag word, maar die toewyding sal ontbreek. Hulle doen net genoeg om nie ontslaan te word nie en is tipies voortdurend op die uitkyk vir ander moontlike werkseleenthede. Gebrek aan werksekuriteit veroorsaak werksontevredenheid en dit is dus noodsaaklik dat werksekuriteit aan elke werknemer gebied word [Mol90:61].

2.2.5 Bestuurstrategieë en bestuurstechnieke ter bevordering van werksbevrediging

Verskeie aksies deur bestuur kan daartoe bydrae om werknemers aan te spoor, maar entoesiasme, lojaliteit en toewyding van werknemers kan nie gekoop word nie. [MMP92]. Van die bestuurstrategieë en -tegnieke wat 'n belangrike rol in dié verband kan speel, sal beskou word.

(a) Toesig

Die belangrikste twee fasette van toesig met betrekking tot werksmotivering is die mate waarin toesighouers ondergeskiktes se persoonlike behoeftes in ag neem asook die geleentheid wat hulle aan die werknemers bied vir deelname aan besluitneming [Pot69:36,37]. Dit is van die uiterste belang dat bestuurders bedagsaam moet optree teenoor hul ondergeskiktes en sensitief moet wees vir hulle behoeftes. Menswaardige behandeling waarvan beleefdheid die grondslag vorm, is noodsaaklik.

(b) Erkenning

Bestuurders kan op verskeie wyses erkenning aan hul ondergeskiktes gee. Opregte komplimente is voor die hand liggend. Erkenning kan te enige tyd gegee word en indien die erkenning kom van 'n persoon wat deur die werknemer gerespekteer word, het dit groot waarde.

Werknemers waardeer dit as hulle opreg vir hulle werk geprys word en lof ontvang wanneer hulle dit verdien. Kritiek word as 'n reël egter nie waardeer nie [Mol90:97] en behoort baie diplomaties oorgedra te word.

Verbale erkenning, of die afwesigheid daarvan, word deur die meeste werknemers identifiseer as 'n bydraende faktor tot werksbevreëdiging of werksontevredenheid. [VVu90:81] Die behoefte aan erkenning hou verband met die natuurlike behoefte aan 'n hoë selfagting of te wel 'n positiewe selfbeeld. Dit kom voor asof werknemers met 'n lae selfbeeld egter die meeste van erkenning afhanklik is. Volgens Mol [Mol90] is erkenning waarskynlik die mees effektiewe middel wat die bestuurder tot sy beskikking het om werknemers te motiveer en wat kan bydra tot werksbevreëdiging in die werksomgewing.

(c) Bevordering

Bevorderingsgeleenthede is nie dieselfde as die tipiese jaarlikse verhogings in salarisse of lone nie. Die behoefte aan bevordering is normaalweg die gevolg van 'n behoefte aan sielkundige groei en word gemanifesteer deur die begeerte om groter verantwoordelikheid te dra. Wat met bevordering verband hou is dikwels vir die werknemer van meer belang as die bevordering self, naamlik die behoefte aan groter verantwoordelikheid, verandering in toesig, 'n groter inkomste of 'n hoër sosiale status [Pot69:37].

(d) Vergoeding

Vergoeding speel nie so 'n belangrike rol in werksbevrediging as wat vroeër aanvaar is nie. Dit dra meer gewig as net 'n blote koopwaarde in die arbeidsmark, want dit dui ook op die betrokke persoon se waarde vir die onderneming. Vergoeding is dus ook 'n vorm van erkenning. Tevredenheid is dikwels een van die gevolge van materiële voorspoed en vergoeding kan dus in verband gebring word met die feit dat werksbevrediging en algemene lewenstevredenheid nie losgemaak kan word van persoonlike en gesinsgeluk nie [VVu90:82].

Aantreklike byvoordele vorm dikwels deel van vergoeding, maar volgens Mol [Mol90:62] word werknemers nie werklik hierdeur gemotiveer nie, hoewel dit wel in 'n mate kan bydra tot werksbevrediging. Byvoordele sal dus voornemende werknemers lok, maar dit sal hulle nie motiveer nie.

(e) Emosionele druk

Wanneer werknemers nie vir misstappe gestraf word nie plaas dit die skuldige onder 'n emosionele verpligting. Word die oortreder wel gestraf, word hierdie druk opgehef en sal sy gedrag verbeter. Om 'n werknemer onder emosionele druk te plaas, is 'n dus 'n baie belangrike en nuttige hulpmiddel wat dikwels deur 'n bestuurder oor die hoof gesien word, waarskynlik omdat daar eenvoudig aanvaar word dat geld vir enigiets kan kompenseer [Mol90:56,57].

Mol meen dat dit nie 'n gesonde benadering is om 'n werknemer elke keer te beloon wanneer hy iets ekstra doen nie, met ander woorde as hy iets doen wat buite sy formele taakbeskrywing sou val nie, omdat geld 'n element van belediging bevat. Wanneer ondergeskiktes elke keer as hulle iets ekstra doen finansieel daarvoor vergoed word, onderdruk dit hulle gevoel van trots en bevrediging. Goeie prestasie behoort aan die einde

van 'n tydperk (tipes 'n jaar) egter finansiële beloon te word [Mol90:56,57].

Emsionele druk kan onwetend op 'n werknemer geplaas word deur onaanvaarbare of onredelike werkomstandighede, soos byvoorbeeld wanneer 'n werknemer nie behoorlik ingelig of onseker is oor sy werksverantwoordelikhede en –verpligtinge. Die werknemer se rol moet daarom duidelik omskryf wees en die inligting moet deeglik gekommunikeer word. Onduidelike rol- of taakomscribing en botsende of onvolledige inligting rakende vereistes of maatstawwe wat toegepas word, lewer 'n groot bydrae tot werksontevredenheid.

2.2.6 Sosiale stelsels

Werknemers is daarop geregtig om redelik en menswaardig behandel te word en Maslow kategorieer die behoefte aan positiewe sosiale interaksie as een van die basiese *laerorde behoeftes* [Sien ook Hoofstuk 3 in dië verband]. Pottas [Pot69:34] verwys na Allport wat die invloed van informele groepe op die werksmotivering van individue as die invloed van 'n sosiale tipe onderhandeling beskryf. Individue word deur medewerknemers aangespoor en kompetisie in die werksomgewing vorm moontlik die sielkundige basis vir die aansporing.

Groepskenmerke soos 'n samehorigheidsgevoel, kommunikasie en die kwaliteit van leiding is van belang vir die motivering van individue in 'n groep. Dit bepaal ook onder andere die mate waarin die individu as gevolg van die groepsdruk by groepsnorme sal aanpas. Die invloed van informele groepe as bydraende faktor met betrekking tot individuele werksmotivering word deur Vroom [Vro64:231] verklaar aan die hand van sy voorgestelde model vir werkstevredenheid. Sodra 'n werknemer 'n hoë produktiwiteitsvlak bereik en hy word daarom deur ander aanvaar, kan

verwag word dat 'n werknemer steeds hoër produktiwiteit sal nastreef na gelang van sy behoefte aan anvaarding deur kollegas.

Volgens Scott [Sco91:9] is diegende met wie werknemers die moeilikste onderhandel nie eksterne kliënte nie, maar wel mede-werknemers binne die betrokke organisasie. Die ondersteuning van 'n groep waarop 'n werknemer tydens krisisse kan reken, is van die uiterste belang vir die individuele werknemer. In werksomgewings manifesteer dit as een van die funksies van vakbonde. Die groep het meer bedingingsmag as die enkeling en die werknemer win inligting oor homself en die buitewêreld in tydens sosiale interaksie met ander groepe en medewerknemers.

2.3 Samevatting en gevolgtrekking

Mol glo dat 'werklike toewyding alleen moontlik is wanneer die werknemer die taakinhoud geniet'. [Mol90:41]. Die groot vrae bly dus: Wanneer is werk regtig lekker? Wat laat werknemers daarna uitsien om met hul taak te begin en/of dit af te handel?—Watter soort taak motiveer 'n ondergeskikte werknemer? Met ander woorde: Wat is die dinge wat ware werksbevreëdiging tot gevolg het?

Genoemde skrywer kom tot die gevolgtrekking dat al sou al die faktore soos hierbo bespreek teenwoordig wees, daar een sleutelbestanddeel is wat van kardinale belang is, en dit is *trots*. Tensy die verrigting van 'n taak 'n gevoel van trots by die individu sou wek, sal die persoon wat die taak verrig nie gemotiveer word nie en sal hy ook nie werksbevreëdiging ervaar nie [Mol90:53]. Hierdie *trots* verwys na 'n persoonlike gevoel van genoegdoening, 'n positiewe gevoel by die werknemer oor sy vermoëns en 'n kenmerkende trots op wat hy bereik het.

Die bekende besigheidsleier Peter Drucker, het op 'n vraag hoe die

bestuur van 'n onderneming die produktiwiteit in die werksomgewing kan verhoog, gesê: 'Find out what the workers want and give it to them' [Gom91:3]. Dit is duidelik uit die voorafgaande dat dit wat mense motiveer of dryf om te werk, of om iets te doen, nou saamhang met die persoon se persoonlikheid, maar dat dit ook direk verband hou met die werksbevrediging wat vir die betrokke werknemer uit die werksaktiwiteit kan spruit.

In hierdie hoofstuk is daar gekyk na die wese van werksbevrediging en die faktore wat bydra tot werksbevrediging. In die volgende hoofstuk word die belangrikste motiveringsteorieë en die faktore wat bydra tot die motivering van die individu in sy werksmilieu, bespreek.



3



Motivering

3.1 Die motiveringkonsep

Verskeie menslike behoeftes motiveer 'n persoon om te werk. Die mees algemene, basiese rede is oorlewing en die dinge wat daarmee saamgaan soos die onderhoud van families en die bereiking van persoonlike doelwitte. Sommiges blink uit in hul werk gemotiveer deur byvoorbeeld trots, bekwaamheid, 'n verantwoordelike sin, sosiale erkenning of 'n behoefte om kliënte tevrede te hou.

Die hoofdoel van enige onderneming is die verkryging van optimale uitsette deur die mees doeltreffende benutting van insette of hulpbronne. Die kritieke, sentrale en enigste lewende hulpbron is die mens [VNi87:139]. 'n Onderneming kan niks vermag sonder doeltreffend-gekeurde, ontwikkelde en gemotiveerde werknemers nie. Die mededingende bedryfswêreld en ekonomie vereis vandag dat elke

werknemer se volle potensiaal optimaal op alle vlakke van die onderneming benut word, want dit is eenvoudig fisies onmoontlik vir 'n enkele persoon om alle take in 'n betrokke werksomgewing te verrig. Werknemers moet dus deur hul werkgewers of toesighouers beïnvloed word om hul onderskeie take so doeltreffend moontlik te verrig sodat die doelstellinge van die onderneming effektief bereik kan word. 'n Opdrag aan 'n werknemer impliseer nie noodwendig optimale werkverrigting deur die werknemer nie. Wat wel 'n invloed daarop sal hê is die wyse waarop die opdrag gegee word sowel as hoe die werknemer hanteer word met die oog op die verkryging van die vrywillige samewerking van die werknemer vir optimale taakverrigting.

Motivering kan beskou word as 'n stel kragte wat aanleiding gee tot 'n sekere tipe gedrag, maar wat ook terselfdertyd die rigting, intensiteit, vorm en duur van die gedrag bepaal. Motivering in 'n werksomgewing is dus die proses om werknemers so ver te kry om uit eie inisiatief hul take entoesiasties en deeglik te verrig. Die beste motivering sal dan 'n tipe motivering wees wat mense sal help en aanspoor om dinge wat hulle in elk geval sou moes doen, baie goed te doen. Prestasie, en gevolglik produktiwiteit, sal dan outomaties toeneem.

Berelson en Steiner definieer 'n motief as 'an inner state that energises, activates, or moves (hence motivation), and that directs or channels behaviour towards goals' [KOD76:561]. Koontz waarsku egter teen die klassieke beloningsbenadering wat deur die gebruik van belonings en boetes sekere gewenste gedrag afdwing. (Sien ook Hoofstuk 2, 2.2.5). In 'n onderneming kan die beloning byvoorbeeld salarisse en bonusse wees en 'n gepaardgaande strafmaatreeël byvoorbeeld die vrees dat 'n werknemer sy werk kan verloor, 'n verlies aan inkomste kan hê of dat sy bonus verlaag of afgeskaf kan word [KOD76:564].

Die begrip *motivering* kan op verskillende maniere gebruik word en daarom is dit 'n konsep wat nie konkreet gedefinieer kan word nie. Van Niekerk wys daarop dat 'n enkele omvattende definisie daarvan dus nie werklik moontlik is nie [VNi87:139]. Mol, in navolging van Herzberg, meen dit is noodsaaklik om te let op die verskil tussen *beweging* en *motivering* om die begrip *motivering* in bestuursverband beter te kan verstaan. Hy sien motivering as volg: Wanneer iemand 'n taak uitvoer ter wille van die vergoeding, word hy *beweeg*. Dit is soos om 'n battery in hom te sit wat gedurig van buite gelaai moet word. Die persoon hou nie juis van die taak nie, maar is bereid om dit uit te voer ter wille van dit wat hy in ruil daarvoor kry. As iemand 'n taak uitvoer omdat hy dit geniet, is/word hy *gemotiveer*. Hierdie definisie beklemtoon volgens Mol die feit dat werklike toewyding alleen moontlik is wanneer die werknemer die taakinhoud geniet [Mol90:41].

Die woord '*motivering*' is afgelei van die Latynse woord *movere* wat beteken 'om iets te beweeg'. [VNi87:139]. Die woord '*motief*' kan onder andere beteken: 'n *wens*, *dryfveer*, *dryfkrag*, *beweegrede* of *drang*. *Motivering* sou dan gedefinieer kan word as die innerlik-gesetelde, onsigbare dryfvere wat bewustelik of onbewustelik by die mens ontstaan wat hom dan aktiveer om sekere doelstellings te bereik ten einde onvervulde behoeftes te bevredig, of dit waarvan hy nie hou nie, te ontduik [VNi87]. Duncan definieer motivering as 'the process through which behaviour is initiated, directed and stopped' [Dun78:530] en Du Plessis beskryf motivering in 'n werksomgewing as al die pogings wat 'n bestuurder aanwend om sy ondergeskiktes sover te kry dat hulle vrywillig hul beste prestasie tot voordeel van die onderneming lewer en hul produktiwiteit verhoog [DuP90:358].

Du Toit stel voor dat 'n stelselbenadering ten opsigte van motivering in 'n besigheid gevolg word [DuT90]. Dit impliseer dat al die kragte, of die totale stelsel wat die individu in die onderneming kan beïnvloed, saam oorweeg word om die motivering van die werknemers te verstaan. *Motivering* word daarom vir die doeleindes van hierdie navorsingstuk beskou as die innerlike wens of drang wat bewustelik of onbewustelik by die werknemer ontstaan om sy take suksesvol af te handel omdat hy dit geniet en nie noodwendig vir wat hy moontlik in ruil daarvoor kan ontvang nie.

3.2 Die belangrikheid van motivering

Motivering staan sentraal wanneer prestasie ter sprake kom. Wanneer 'n bestuurder die produktiwiteit van sy werknemers wil verhoog, sal hy dus ernstig moet aandag gee aan die motivering van sy personeel [ILS97].

Die mite dat tegnologie mense totaal sal vervang moes plek maak vir 'n meer realistiese beskouing naamlik dat besigheidsprosesse altyd afhanklik sal wees van 'n goed opgeleide en vaardige werksmag. Bestuurders in besighede behoort daarom daarop te fokus om maniere te vind om werknemers te motiveer tot hoër vlakke van kwaliteitsprestasie, asook om die aktiewe deelname van werknemers in die werksomgewing te beklemtoon en te stimuleer [ILS97].

Die mees kritieke vraag wat dus beantwoord moet word is: Wat motiveer 'n persoon dan om hard te werk? Wanneer 'n sinvolle antwoord hierop geformuleer kan word, kan die bestuurder 'n spesifieke kompensasiestelsel in plek stel wat aan die behoeftes van sy werknemerspan voldoen en kan help om hulle ideale te verwesenlik.

3.3 Die proses van motivering

Soos reeds genoem (sien 3.1) is daar verskeie menslike behoeftes wat 'n persoon motiveer om te werk. 'n Persoon kan nie gemotiveer word voordat die betrokke behoeftes geaktiveer is nie en die aktivering van hierdie behoeftes is die *motief*. Bepaalde gedragseienskappe word dan deur 'n persoon openbaar as gevolg van hierdie motief. Die motief word dan 'n dryfveer binne die individu wat 'n sekere gedragsoptrede tot gevolg sal hê. Die persoon rig dan hierdie gedragsoptrede op die verwesenliking van 'n doel waardeur hy beoog om die onderhawige behoefte(s) te bevredig. Dit is belangrik om kennis te neem dat behoeftes en doelwitte van 'n persoon met verloop van tyd wel kan verander [CNR87:119]. Mense werk byvoorbeeld nie bloot om genoeg geld te verdien om van te lewe nie en werk speel 'n belangrike rol by die ontwikkeling van elkeen se selfverwesenliking en identiteit.

Die werk wat 'n persoon doen bepaal in 'n groot mate wie en wat hy is in die gemeenskap. Dit beïnvloed onder andere sy status, naamlik waar hy bly, waar sy kinders skoolgaan, met wie hy omgaan, ensovoorts. Nie net evalueer die samelewing 'n persoon op grond van die werk wat hy doen nie, maar die individu evalueer homself ook op dieselfde grondslag [CHR87:119].

Die motiveringsproses kan skematies soos volg voorgestel word:

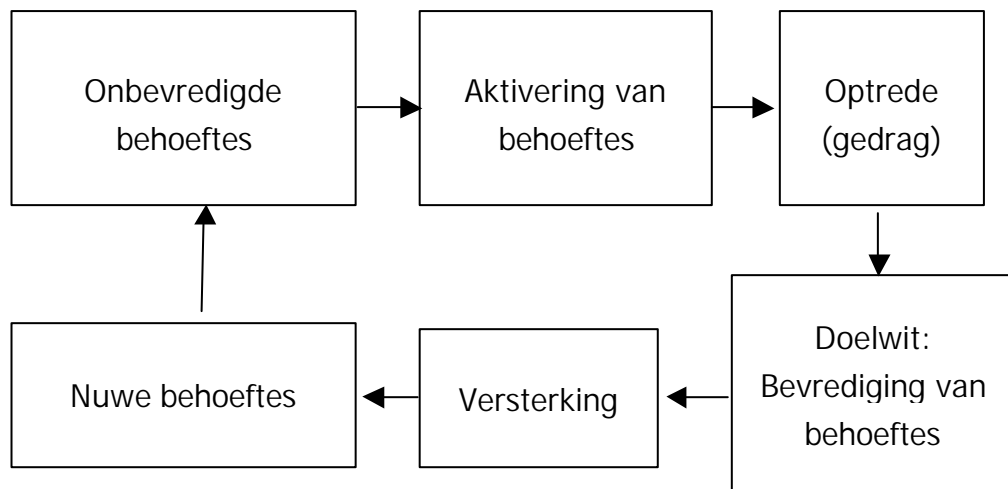


Fig 3.1 Die motiveringsproses
[CRN87:118]

3.4 Motiveringsfaktore

Verskeie faktore kan 'n invloed hê op die motiveringsproses. Die volgende belangrike veranderlikes sal motivering in 'n werksomgewing beïnvloed, naamlik die individu se persoonlikheidseienskappe of te wel die karaktereieskappe van die werknemer, die taakvereistes, algemene werksomstandighede in die werksomgewing, die moreel van die werknemer asook die deursneevlak van produktiwiteit in die betrokke werksomgewing.

3.4.1 Persoonlikheidseienskappe van die individu

Die individuele persoonlikheidseienskappe van 'n werknemer is die waardes, houding, behoeftes en belangstellings wat deel vorm van die individu, met ander woorde dit wat hy met hom saambring na sy werksomgewing toe. Verskillende mense het verskillende motiewe en verwagtinge ten opsigte van die taak wat deur hulle verrig moet word en

die verantwoordelikhede wat daarmee gepaard gaan.

3.4.2 Werkopdragkenmerke

Die werkopdrag kenmerke is die kenmerke van die taak wat die werknemer moet uitvoer. Die verantwoordelikheid vir die afhandeling van die taak en die rapportering van die werkverrigtingsprestasie is tipiese werkopdragkenmerke wat 'n invloed op die motivering sowel as die werksbevrediging van die individu sal hê.

3.4.3 Werksomstandighede

Werkomstandigheidkenmerke is die verskillende gebruike in die betrokke werksomgewing, byvoorbeeld die wyse waarop die organisasie gestruktureer is en die mate waarin bestuurders goeie werkverrigting beloon of ignoreer.

3.4.5 Die moreel van die werknemer

Die moreel van die werknemer is sy houding wat bepaal of hy vrywillig sal saamwerk om die besigheidsdoelwitte te bereik en dit hou verband met die persoonlikheidseienskappe van die individu. 'n Hoë werksmoreel word weerspieël in entoesiasme aan die kant van die werknemer, die nakoming van reëls en die uitvoer van opdragte sonder dwang, asook die bereidwilligheid om (in 'n span) saam te werk. Wanneer die moreel van die werknemers hoog is, word hulle relatief maklik gemotiveer.

3.4.5 Produktiwiteit

Produktiwiteit is eweredig aan die motivering en die vermoë van die werknemer. As daar geen motivering is nie sal daar ook geen produksie wees nie en kan daar dan ook nie sprake wees van produktiwiteit nie. Die produktiwiteit van 'n werknemer beïnvloed sy medewerknemers in die werksomgewing direk.

3.5 Motiveringsmodelle

Die belangrikste tipes motiveringsmodelle wat sedert die begin van die vorige eeu ontwikkel is, is die *tradisionele motiveringsmodel*, die *menseverhoudinge motiveringsmodel* en die *menslike potensiaal motiveringsmodel*.

3.5.1 Die tradisionele (standaard) motiveringsmodel (ongeveer 1900 - 1930).

Frederick Winslow Taylor is die vader van hierdie model en sy standpunt is dat 'n werknemer van nature geen behoefte het om te werk nie en slegs deur finansiële vergoeding gemotiveer sal kan word [DuT90:353]. 'n Persoon sal sy werk kan verduur as die vergoeding bevredigend is en sy bestuurder redelik optree. Bestuurders is dus genoodsaak om toe te sien dat werknemers hul werk op die mees doeltreffende manier verrig en 'n prestasiebonusaansporingstelsel of loonaansporingstelsel word dan gebruik om die werknemers te motiveer. Die beloning sal dan ook in direkte verhouding met die werknemer se effektiwiteit wees.

3.5.2 Die menseverhoudinge motiveringsmodel (ongeveer 1930 - 1960).

As gevolg van veranderende ekonomiese en sosiale omstandighede het die tradisionele motiveringsbenadering se toepaslikheid getaan [VNi87:147]). Wanneer werknemers hulself motiveer word streng toesig en kontrole nie werklik meer benodig nie [DuT90:353]. Omdat lone nie meer direkte verband gehou het met produktiwiteit nie, het werknemers bestuur begin wantrou. Meer en meer werknemers het by vakbonde aangesluit en die klem het verskuif van 'n mens-tot-masjien verhouding na beter onderlinge sosiale verhoudings in die werksomgewing. Mayo, Roethlisberger en andere [VNi87:147] het bevind dat die sosiale kontakte

wat werknemers in die werkomstandigheid ervaar 'n groot invloed op hul motivering uitoefen.

Daar is ook bevind dat vervelige en herhalende werk motivering strem en dit het bygedra tot die definiëring van die menseverhoudinge motiveringsmodel. Hierdie navorsers het verder bevind dat bestuurders werknemers kan motiveer deur die werknemers se sosiale behoeftes in ag te neem en klem op die werknemers se menswaardigheid te plaas. Werknemers is ook meer outonomie gegee, met ander woorde hulle kon self meer besluite oor hulle werk neem. Verder is informele groepvorming in ondernemings aangemoedig en meer inligting aangaande die onderneming se aktiwiteite is aan die werknemers verskaf. Groter deursigtigheid in die werksomgewing is dus aangemoedig en gestimuleer. Onder die tradisionele model is van werknemers verwag om die gesag van bestuurders te eerbiedig in ruil vir hoër lone wat moontlik gemaak word deur doeltreffende sisteme binne die onderneming. Volgens die menseverhoudinge benadering word weer van werknemers verwag om die gesag van toesighouers te aanvaar omdat toesighouers empatie sou hê met die werknemers en hul behoeftes in ag neem. [Gou95].

3.5.3 Die potensiaal motiveringsmodel (sedert 1960).

Hoewel die menseverhoudinge motiveringsmodel baie meer toepaslik was kon dit menslike gedrag in die werkplek nie volledig omskryf nie. [DuT90:354]. Die menseverhoudinge model is deur gedragswetenskaplikes soos McGregor, Maslow, Argyris en Likert gekritiseer omdat dit volgens hulle slegs 'n gesofistikeerde wyse was waarvolgens die werknemer gemanipuleer kon word. Werknemers word volgens laasgenoemde groep navorsers deur verskeie faktore gemotiveer en nie net deur geld of 'n gevoel van satisfaksie met betrekking tot die werk nie.

Volgens hulle word werknemers veral gemotiveer deur die behoefte om te presteer en die behoefte om betekenisvolle of belangrike werk te verrig. Hulle argumenteer dat die meeste mense reeds gemotiveerd is om take doeltreffend te verrig en dat werk nie as ongewens beskou word nie. As hierdie standpunt in ag geneem word behoort werknemers nie aangespoor te word deur hoër lone of gemanipuleer te word deur 'n sogenaamde menslike benaderingswyse om ondernemingsdoelwitte te bereik nie. Dis egter wenslik dat bestuur verantwoordelikhede met die werknemers deel met die oog op die bereiking van ondernemingsdoelwitte. Terselfdertyd sal die betrokke behoeftes van die individu bevredig word want wanneer 'n werknemer sy potensiaal ten volle benut, sal werksbevrediging 'n noodwerndige gevolg wees [VNi87:149] en [DuT90:354].

3.6 Motiveringsteorieë

Mense verskil van mekaar en daarby wissel emosies, belangstellings, behoeftes, waardes, houdings en gesindhede ook van tyd tot tyd. Die metodes en tegnieke wat vir motivering gebruik word, sal dus verskil van onderneming tot onderneming en van persoon tot persoon, en ook van tyd tot tyd ten opsigte van dieselfde persoon. Volgens Van Niekerk [VNi87:144] word die beginsels van motivering moeilik toepasbaar gemaak in die praktyk ten spyte van al die navorsing wat oor die onderwerp gedoen is en al die motiveringsteorieë wat ontwikkel is. Hoewel die verskillende motiveringsteorieë uitleenlopend van aard is, het onlangse studies aangetoon dat hulle mekaar eintlik baie goed ondersteun en komplimenteer [Che83:253]. Huidige studies fokus daarom dan juis daarop om 'n integrerende struktuur vir die verskillende teorieë te ontwikkel eerder as om nuwe teorieë te ontwikkel.

Indien 'n bestuurder dus effektiewe motiveringsmetodes wil toepas om

werknemers se moreel en produktiwiteit te verhoog, moet hy kennis neem van die navorsing wat alreeds op hierdie gebied gedoen is. [Gou95]. Hy moet ook in staat wees om die omstandighede in sy afdeling asook die verskillende tipes mense wat vir hom werk te identifiseer, sodat hy die mees toepaslike motiveringstegnieke kan gebruik.

Die navorsers Ivanchevich, Lorenzi, en Skinner [ILS97] verdeel die verskillende motiveringsteorieë in drie kategorieë, naamlik *behoeftegebaseerde*, *prosesgebaseerde*, en *versterkingsgebaseerde* motivering. Dit is dan ook die struktuurverdeling wat in die hierdie navorsingstuk gevolg sal word.

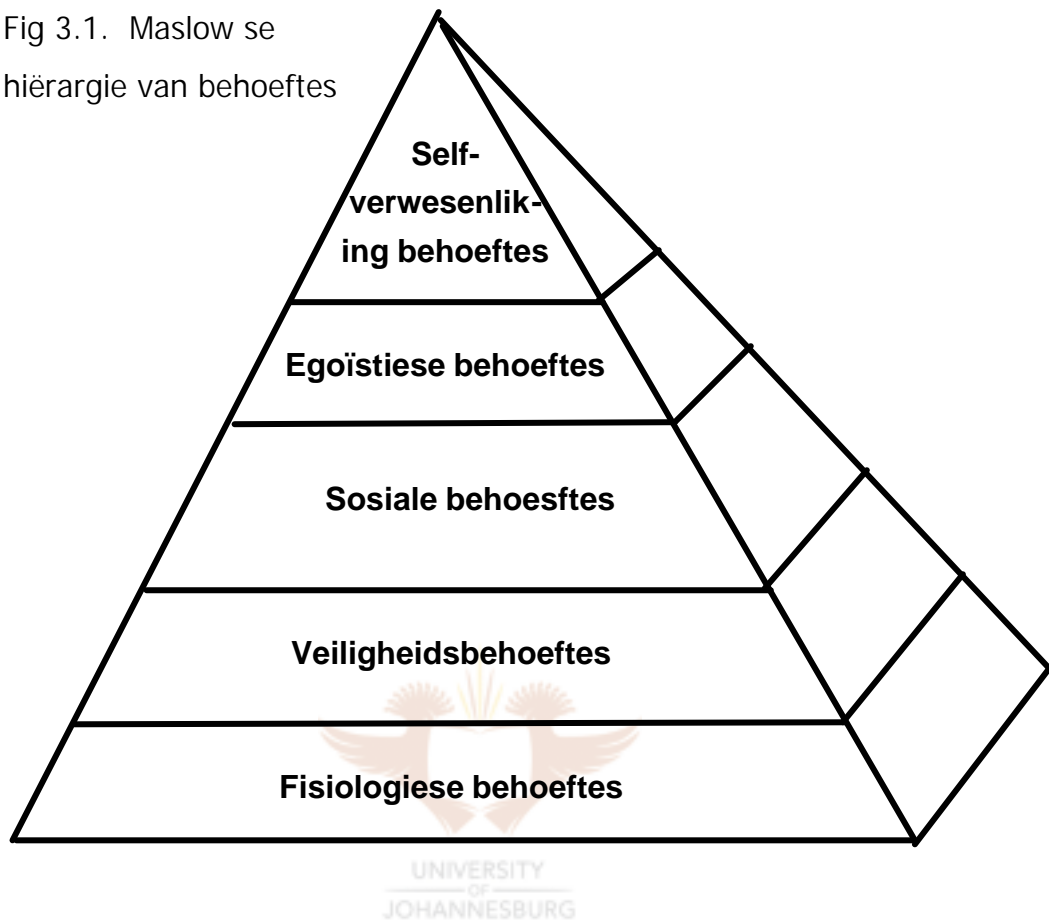
3.6.1 Behoeftegebaseerde motiveringsteorieë

3.6.1.1 Maslow se teorie: Hiërargie van behoeftes

Abraham Maslow se teorie met tema die hiërargie van menslike behoeftes, is reeds in 1943 bekend gestel en is vandag een van die bekendste teorieë met betrekking tot die studie van die motivering van werknemers, hoewel die teorie nie net in die arbeidsmark van toepassing is nie. [VNi87:19]. Sy teorie is gegrond op die veronderstelling dat mense gemotiveer word deur hul strewe om hul behoeftes te bevredig. In 'n arbeidsomgewing sal werknemers volgens hierdie teorie dus toegewyd werk en doeltreffend funksioneer indien hulle daardeur een of ander van hul behoeftes kan bevredig.

Volgens Maslow bestaan daar vyf kategorieë van behoeftes by mense (sien figuur 3.1) wat in 'n bepaalde hiërargiese orde voorkom.

Fig 3.1. Maslow se hiërargie van behoeftes



Die verskillende behoeftegroepe sal kortliks bespreek word.

(a) Fisiologiese behoeftes

Fisiologiese behoeftes is die basiese behoeftes wat bevredig moet word vir 'n mens se oorlewing. 'n Mens het 'n basiese hoeveelheid voedsel en vloeistof nodig om fisies te oorleef en honger en dors af te weer. Verder is skuiling en klere as beskerming teen fisiese elemente ook nodig. Hierdie is baie sterk behoeftes by die mens en moet altyd eerste bevredig word.

(b) Veiligheidsbehoeftes

Veiligheidsbehoeftes, of te wel sekuriteitsbehoeftes, sluit die werknemer se strewe na persoonlike sekuriteit in en is nie slegs die behoefte aan fisiese sekuriteit en veiligheid nie. Dit sluit ook byvoorbeeld sy behoefte aan stabiele werksomstandighede in waar hy ekonomiese sekuriteit sal ervaar en nie deur die werkgever uitgebuit word nie. Ekonomiese sekuriteit word ervaar wanneer 'n werknemer 'n kontinue inkomste met goeie byvoordele het.

In die praktyk sien ons vandag dat wanneer individue nie genoeg mag het om 'n verandering wat as noodsaaklik in 'n werksomgewing beskou word te bewerkstellig nie, hulle saam met ander individue wat dieselfde krisis ervaar, 'n drukgroep vorm [CNR87:121]. Die vakbondbeweging het onder andere ontstaan omdat individuele werknemers gevoel het dat hulle aan hulle werkgevers uitgelewer is en deur hulle uitgebuit word.

Werkgevers bied dikwels byvoordele soos mediese- en pensioenskemas aan om in sommige van die sekuriteitsbehoeftes van die werknemers te voorsien. Cronje beweer egter dat dit onwaarskynlik is dat mense van werk sal verander net omdat 'n ander werkgever/onderneming 'n beter pensioen- of mediese bystandskema bied [CNR87:121]. Indien 'n onderneming egter geen voorsiening vir hierdie sekuriteitsbehoeftes maak nie, is dit wel moontlik dat hulle werknemers dit sal oorweeg om na ander ondernemings te gaan wat wel hierdie voordele bied.

(c) Sosiale behoeftes

Sosiale behoeftes is die mens se natuurlike behoefte aan vriendskap, liefde en sosiale aanvaarding. Hoewel spanwerk en

spanbou in informele groepe van groot belang in ondernemings is, is dit is ook belangrik dat formele groepe of organisasies gestig word om die werknemers se sosiale behoeftes te bevredig. Navorsing dui daarop dat werknemers wat fisies van mekaar geskei is as gevolg van die wyse waarop 'n onderneming beplan is, hul werk minder bevredigend vind as werknemers wat in hul werk met ander verkeer, al is dit in klein groepies [CNR87:121].

Die mens se sosiale behoeftes val saam met sy strewe na mag [VNi87:150] en bestuurders kan primêr in twee kategorieë verdeel word: By een groep is persoonlike mag van die uiterste belang. Hierdie bestuurders domineer graag hul ondergeskiktes en inspireer of beïnvloed hulle negatief. By die tweede groep is sosiale of institusionele mag die dominerende faktor. Hierdie tipe bestuurder se mag is taakgerig en nie op die individu gefokus nie.

(d) *Egoïstiese behoeftes*

Egoïstiese behoeftes of agtingsbehoefte het betrekking op die begeerte wat daar by die mens bestaan om deur ander gerespekteer te word en om ook ware selfrespek te hê. Faktore soos persoonlike sukses, prestasie en status kan hierdie behoefte bevredig en motiveringstegnieke wat in 'n werksomgewing ingespan kan word is byvoorbeeld taaktitels, medaljes, prestasiesertifikate, bevordering en aspekte soos die grootte en luuksheid van 'n werknemer se kantoor [VNi87:150].

(e) *Selfverwesenlikingsbehoefte*

Selfverwesenlikingsbehoefte berus op die mens se drang na selfverwesenliking, ontwikkeling, skepping en die bemeestering van uitdagings. Dit behels ook die strewe na die verwesenliking van 'n

persoon se volle potensiaal. Hierdie behoefte verskil in 'n baie belangrike opsig van al die ander omdat dit deurentyd as baie belangrik ervaar word maar nooit werklik ten volle bereik kan word nie [VNi87:150]. Vir bestuurders is dit baie moeilik om die skeppingsdrang by werknemers te bevredig in ondernemings waar roetienewerk aan die orde van die dag is. Volgens Maslow se teorie ontstaan die behoeftes by die mens in die genoemde volgorde en word dit ook in dieselfde volgorde bevredig. Gedragwetenskaplikes meen egter dat dit nie noodwendig altyd die geval is nie [VNi87:151].

Die verskillende tipes behoeftes soos deur Maslow geïdentifiseer kan primêr in twee groepe verdeel word, naamlik primêre behoeftes (fisiologiese en veiligheidsbehoefte) en sekondêre behoeftes (sosiale, egoïstiese en selfverwesenlikingsbehoefte). Dit is gewoonlik so dat die primêre behoeftes eers bevredig moet word, maar nie noodwendig in die genoemde volgorde nie. Die behoeftes van 'n individu is nooit altyd dieselfde nie. Dit is dus belangrik dat die onderneming 'n klimaat moet skep waar die variërende behoeftes van die betrokke individuele werknemers op 'n kontinue basis bevredig kan word. Bestuurders moet kennis neem dat behoeftebevrediging verkry word deur prestasie en dat prestasie slegs behaal kan word deur groter inspanning. Werknemers sal dus net gemotiveer word indien hulle sekere behoeftes het en weet dat hulle kan verwag om hierdie behoeftes deur beter prestasie te bevredig.

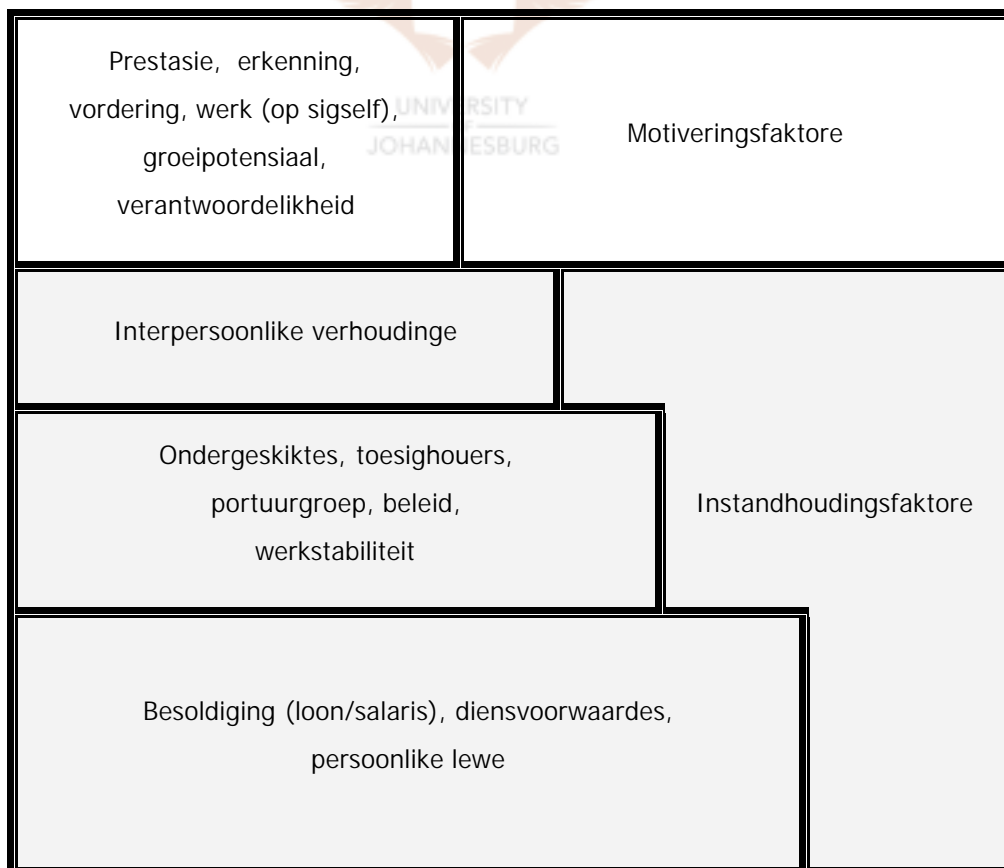
Maslow se grootste bydrae lê daarin dat hy die belangrikheid van die waarde van geleenthede tot selfverwesenliking uitgelig het, wat ook as grondslag gedien het vir verskeie studies oor werksmotivering, hoewel sy teorie nie primêr bedoel was om werksmotivering te verklaar nie. Maslow se siening ten op sigte van behoeftebevrediging as bron van motivering

volgens 'n bepaalde hiërargie, was rigtinggewend in die vraagstuk van werksmotivering, ten spyte van die feit dat die model min empiries bestudeer is. [Bac85].

3.6.1.2 Herzberg se teorie: Tweefaktor motivering

Frederick Herzberg het in die laat vyftigerjare van die vorige eeu 'n studie onderneem om die houding van werknemers teenoor hul werksaktiwiteite te bepaal. Een van die bekendste maar terselfdertyd mees kontroversiële motiveringsteorieë het hieruit gevloei, naamlik die tweefaktor motiveringsteorie (1954). Volgens hierdie teorie is daar twee groepe oorsake of faktore wat 'n werknemer se prestasie sal beïnvloed, naamlik higiënefaktore, of te wel instandhoudingsfaktore, en motiveringsfaktore (sien figuur 3.2).

Fig 3.2. Herzberg se tweefaktor motiveringsteorie [DuT90:363].



(a) Higiënefaktore

Higiënefaktore, of instandhoudingsfaktore, is verantwoordelik vir 'n kontinuum van belewenisse van 'n werknemer vanaf 'n toestand van totale ontevredenheid tot 'n toestand van algehele bevreëdiging of geen ontevredenheid. Dit het te doen met die omstandighede rondom die werkstake wat verrig moet word in die werksomgewing en stem ooreen met die bevreëdiging van Maslow se laervlakbehoefte. Hierdie faktore het nie werksbevreëdiging tot gevolg nie, maar verhoed wel werksontevredenheid. Die higiënefaktore kan vergelyk word met 'n ontsteking in 'n liggaamsdeel waar die toestand sal versleg indien geen behandeling ontvang word nie. Indien die toestand wel korrek behandel word, sal dit die liggaamsdeel tot die oorspronklike gesonde toestand laat terugkeer, maar dit sal nie in 'n beter toestand wees as wat dit voor die ontsteking was nie. [Gou95:25]. Toesig, status, beveiliging, werksomstandighede, diensvoorwaardes (insluitend vergoeding), interpersoonlike verhoudings, beleid en administrering, is almal faktore wat in hierdie kategorie geplaas word. Wanneer hierdie faktore aanwesig is, word werknemers nie tot beter prestasie en toewyding gemotiveer nie, maar hierdie faktore verhoed wel dat ontevredenheid en frustrasie by die werknemers sal ontstaan [VNi87:153]. Waar die genoemde faktore in 'n bevreëdigende mate voorsien word, hou dit die motiveringsvlakke stabiel. In hierdie verband word ook soms na *instandhoudingsfaktore* of *handhawingsfaktore* verwys [Gou95].

(b) Motiveerders

Faktore wat 'n positiewe effek op die werksomstandigheid het en wat tot verbeterde produksie lei, is bekend as *motiveerders* (tevredestellers). Dit stem ook ooreen met die bevreëdiging van

Maslow se hoëvlakbehoefte, naamlik agting en selfverwesenliking. Hierdie faktore lei dus van 'n toestand van geen werksbevrediging tot volle werksbevrediging, of van 'n ongemotiveerde toestand tot hoogs gemotiveerde toestand by die werknemer. Volgens Herzberg is hierdie die enigste faktore wat werknemers tot beter prestasie aanspoor en wat direk verband hou met die taak en die taakinhoud. Wat die werknemer dus sal motiveer is die werk self, erkenning, prestasiegenot, groter verantwoordelikheid, geleentheid vir vooruitgang en bevordering.

Wanneer werknemers 'n higiënefaktor as ontoereikend beskou sal hulle, volgens Herzberg, ongelukkig en ontevrede wees en neig om minder produktief te wees. Die omstandigheid sal 'n afname in gemotiveerdheid tot gevolg hê. As werknemers byvoorbeeld voel dat hul vergoeding nie ooreenstem met die van ander werknemers in 'n soortgelyke beroep in 'n ander onderneming nie, sal hulle ongelukkig wees en hul prestasie sal daaronder ly. Volgens Megginson et al het navorsing bewys dat onvoldoende vergoeding werknemers kan demotiveer, maar meer geld sal hulle nie noodwendig motiveer nie [MMP92:442].

Daar is 'n groot verskil tussen die higiënefaktore en die motiveerders. Die grondslag van die motiveerders lê in die aard van die werk of taak en motiveringsfaktore soos prestasie, erkenning, verantwoordelikheid en groei sal minder voorkom indien die werk op sigself nie interessant, uitdagend of betekenisvol is nie [GNV87:322]. Higiënefaktore kan aanwesig wees in die werktaak of werksomgewing en hou verband met die taak. Higiënefaktore staan ook bekend as die taakverbandfaktore. Hoewel hierdie faktore volgens Herzberg, nie motivering tot beter prestasie aan die werknemer verskaf nie, beteken dit nie dat werknemers

nie aandag daaraan skenk nie. Indien hierdie faktore glad nie in die werkomstandigheid aanwesig is nie het dit 'n nadelige invloed op motivering. Die motivering van werknemers begin met behoorlike indiensneming en opleiding van nuwe werknemers.

Verder reken Herzberg dat die oplossing vir die motiveringsprobleem in die ontwerp van die werk self lê. Dit verwys in die besonder na taakverryking om die werk meer uitdagend, interessant en betekenisvol te maak [GNV87:322].

3.6.1.3 McClelland se teorie: Prestasiebehoefte-motivering

Die basis van McClelland se teorie is sy siening dat alle gesonde volwassenes oor 'n reserwebron energie beskik [DuT90:379]. Die motivering van die individu, die omstandigheid waarin hy hom bevind en die geleentheid wat opduik sal die vrystelling en gebruik van hierdie energie bepaal. 'n Sterk behoefte om te presteer by persone kan volgens hom veral toegeskryf word aan die mate waarin die individu gemotiveer is om 'n taak te verrig. McClelland meen verder dat 'people who like to work long and hard are high in two motivational characteristics - the need for power and the desire for controlling action. In fact much of the misinterpretation of the achievement drive as a generalised drive for success can be avoided in future if it is realised that many of the achievements are in fact motivated by the desire for power, not the desire for efficiency' [McC76]. Persone met 'n groot drang na prestasie verlang meer verantwoordelikheid in die oplossing van probleme, is meer ingestel op terugvoering op prestasie, stel hoë maar realistiese doelwitte aan hulself en is bereid om risiko's te aanvaar. Volgens Glassman [Gla78:27] wil diegene 'n suksesvlak wat hulleself kan bepaal bereik en handhaaf.

Hierdie waarnemings lei daartoe dat McClelland in sy navorsing en dokumentasie van hierdie teorie aan elkeen van die uniek geïdentifiseerde behoeftes 'n kode toeken, naamlik n/PWR (need for Power), n/AFF (need for Affiliation) en n/ACH (need for Achievement). Ander outeurs het hom nagevolg en uit die literatuur blyk dat hierdie verwysingsmetode 'n gewilde manier geword het om die behoeftes soos deur McClelland geïdentifiseer, uit te druk. Die behoefte aan mag, affiliasie en prestasie, wat in verskillende grade aanwesig kan wees, kan 'n belangrike invloed op gedrag hê.

(a) *Behoefte aan mag (n/PWR)*

Wanneer die behoefte aan mag by 'n individu oorheersend is, verkry hy bevrediging deur die beïnvloeding van en beheer oor ander. So 'n persoon wil graag 'n leier wees en die werklike prestasie is ondergeskik aan die behoefte aan mag. Die wyse waarop hy sy doelwit bereik, is hoofsaak [DuT90:379].

(b) *Behoefte aan affiliasie (n/AFF)*

Diegene met 'n groot behoefte aan erkenning of aanvaarding put groot bevrediging uit liefde en neig om moontlike verwerping deur 'n sosiale groep te vermy. Die klem is op interpersoonlike en sosiale wisselwerking [KOD76:572].

(c) *Behoefte aan prestasie (n/ACH)*

Persone met 'n groot behoefte aan prestasie verkry bevrediging uit die bereiking van doelwitte waarmee hulle hulself kan vereenselwig. Volgens McClelland is dit 'a very specific, rather rare, drive which focuses on the goal of efficiency and which expresses itself in activities available in the culture which permit or encourage one to be more efficient; and across cultures the most common form such

activity takes is business' [McC76:8]. Hy huldig verder die standpunt dat die behoefte om te presteer deur opleiding versterk kan word en het ook bevind dat persone met 'n sterk behoefte om te presteer ook oor sekere ander eienskappe beskik. Volgens Duncan [Dun76:123] is presteerders persone wat groot en belangrike besluite kan neem en wat suksesvol kan wees in enige taak wat hulle aanpak. Hulle hou daarvan om verantwoordelikheid te aanvaar vir die oplossing van probleme en neig om moeilike doelwitte na te streef en ook om berekenbare risiko's te loop. Direkte terugvoering oor en beoordeling van hul prestasies het vir hierdie individue groot waarde en dra by tot verdere motivering. Duncan huldig verder die siening dat 'the heart of the achievement is that all motives (needs) are learned, not only pleasure-centred needs, such as sex, but even those, such as hunger, that are biologically necessary'.

Volgens McClelland kan bestuurders die prestasievlak van werknemers aansienlik verhoog deur 'n bevredigende en uitdagende werksomgewing daar te stel. Dit kan gedoen word deur die regte klimaat in die werksomgewing te skep wat die motivering van die werknemers in die omgewing kan stimuleer [MD73:53]. Faktore wat hiertoe sal bydra is byvoorbeeld deur aan ondergeskiktes 'n mate van outonomie toe te ken. Verder kan hulle ook groter verantwoordelikheid gegee word wanneer uitdagende take aan hulle opgedra word terwyl goeie werkverrigting en prestasie dan geprys, maar ook moontlik op ander tasbare wyses beloon word [Gou95].

3.6.1.4 McGregor se teorie: Die X- en Y- teorie

McGregor se tweesydigse prestasiebehoefte-motiveringsmodel kan nuttig aangewend word om bestuurspraktyke te vorm en te verstaan. Sy teorieë sluit baie nou aan by die opvattinge van Maslow en Herzberg oor

die rol van behoeftes in motivering. Hy baseer sy teorieë op 'n hiërargie van menslike behoeftes wat hy met geringe wysigings soos sy voorgangers indeel [Sien Figuur 3.3].

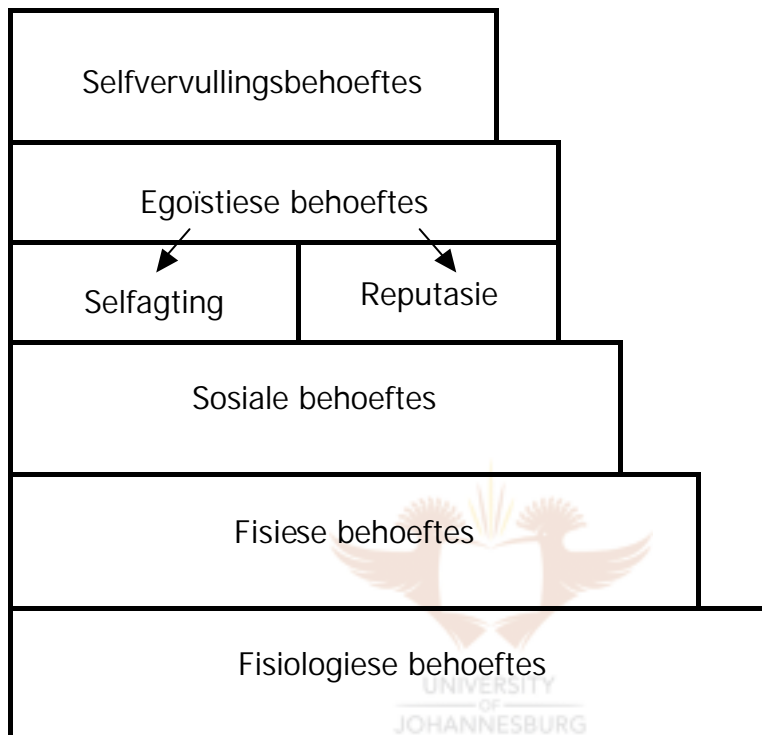


Fig 3.3: McGregor se menslike behoeftepiramide [Gou95:28].

Die *fisiologiese behoeftes* (honger, rus, oefening, ensovoorts) word heel laaste geplaas, gevolg deur die *fisiese behoeftes* (veiligheid, beskerming teen gevaar, bedreiging). *Sosiale behoeftes* (soos verbondenheid, aanvaarding, liefde en vriendskap) word op hul beurt gevolg deur *egoïstiese behoeftes*, waarvan twee groepe onderskei word, naamlik *selfagtingbehoefte* (selfrespek, selfvertroue, outonomie, prestasie, bevoegdheid en kennis) en *reputasiebehoefte* (status, erkenning, waardering en respek). Heel laaste is die *behoefte aan selfvervulling* wat saamgestel is uit 'n begeerte om jou persoonlike moontlikhede te verwesenlik, om voortgesette selfontwikkeling te beoefen en om

skeppend te wees.

Volgens die *X-teorie* (tradisionele bestuursopvatting) het die mens nie 'n dringende behoefte of begeerte om te werk of verantwoordelikheid te aanvaar nie en vermy hy dit waar moontlik. Daar moet dus druk uitgeoefen word om mense sover te kry om effektief op te tree. Hulle moet dus gedwing, beveel, beheer, gerig of met strafmaatreëls gedreig word voordat hulle tot sodanige aksies sal oorgaan. Meeste mense is nie ambisieus nie, vermy verantwoordelikheid en streef hoofsaaklik na sekuriteit en finansiële vergoeding. Hulle bied weerstand teen verandering en beskik selde oor kreatiewe vermoëns. As gevolg van die feit dat die meeste mense egosentriek is stel werknemers gewoonlik nie juis belang in die doelwitte van die onderneming waar hulle in diens is nie [VNi87:144].

Die *Y-teorie* (moderne siening) gaan van die veronderstelling uit dat werk net so natuurlik soos speel is en dat mense bereid is om hulself te dissiplineer ten opsigte van die take wat aan hulle opgelê is. Volgens die teorie sal die gemiddelde werknemer neig om onder die regte omstandighede nie alleen verantwoordelikheid te aanvaar nie, maar hy sal dit ook soek. Daar word verder aanvaar dat die vermoë om 'n groot mate van verbeelding, vindingrykheid en kreatiwiteit aan die dag te lê wanneer probleme in die onderneming opgelos moet word aanwesig is by die grootste gedeelte van die samelewing. McGregor het geglo dat die Y-teorie 'n meer realistiese beoordeling van die menslike gedrag is en in die meeste gevalle toegepas behoort te word. Geleenthede moet dus deur bestuur geskep word om werknemers se potensiaal ten volle te benut en daar moet ook toegesien word dat die belange en behoeftes van die werkgever en die werknemer met mekaar versoen word. Sodoende sal die bereiking van die onderneming se doelwitte terselfdertyd die

bereiking van die werknemers se doelwitte moontlik maak en 'n wen-wen omstandigheid word dus geskep. 'n Werkklimaat word dan gegeneer wat werknemers motiveer om met toewyding hul volle potensiaal te bereik. McGregor beweer dat die Y-filosofie nie 'n absolute oplossing bied nie, maar dit verskaf tog 'n basis vir groter produktiwiteit in die werksomgewing [VNi87:145]. Volgens die X-teorie word swak prestasies toegeskryf aan die swakhede en tekortkominge van die werknemers, maar volgens die Y-teorie is dit te wyte aan die onvermoë van bestuur om die werknemer se volle potensiaal te benut. Die bekende bestuurswetenskaplike Peter Drucker, het McGregor se Y-teorie beginsels in sy boek *The practice of management* as die basis vir die ontwikkeling van doelwitbestuur gebruik [DuT90:358]. George Odiorne het doelwitbestuur verder ontwikkel en beskryf dit as 'a managerial method whereby the superior and the subordinate managers in an organisation identify major areas of responsibility in which the man will work, set some standards for good or bad performance and the measurement of results against those standards' [Bac73:92].

3.6.2 Prosesgebaseerde motiveringsteorieë

3.6.2.1 Vroom se teorie: Verwagtingemotivering

Victor Vroom was die eerste wat 'n motiveringsteorie wat deur ene K Lewin ontwikkel is op werksmotivering toegepas het. Lewin het oorspronklik 'n teorie ontwikkel oor die mate van motivering wat ontstaan as gevolg van die verwagting wat 'n persoon kan hê oor die moontlike uitkomst of beloning wat op sy optrede binne sy werksomstandigheid kan volg.

Vroom se verwagtingeteorie [ILS97] berus op die veronderstelling dat die motief van 'n werknemer om 'n gegewe taak te verrig gebaseer is op die aanvaarde nuttigheid (waarde) van die totale moontlike resultate van die

aktiwiteit, vermenigvuldig met die waargenome bruikbaarheid van die besondere optrede waardeur daardie resultate bereik kan word. Wanneer 'n individu tydens sy werkaktiwiteite tussen verskillende alternatiewe wat elke resultaat kan inhou kies, blyk dit duidelik te wees dat sy optrede nie alleen deur sy voorkeure vir spesifieke moontlike resultate geraak word nie, maar ook deur die mate waartoe hy glo dat die betrokke resultate moontlik sou wees [Gou95:37]. 'n Individu sal dus gemotiveer wees om op 'n hoë vlak te presteer indien hy verwag dat sy pogings bevredigende sukses en prestasie tot gevolg sal hê en ook glo dat hierdie suksesvolle prestasie sal uitloop op sekere verwagte uitkomst.

Hierdie uitkomst kan in twee groepe onderverdeel word, naamlik *intrinsieke uitkomst*, wat direk verband hou met die taak self en *ekstrinsieke uitkomst*, wat te doen het met die taakverband. Intrinsieke uitkomst sluit byvoorbeeld in hoe interessant en uitdagend die werk is en ekstrinsieke uitkomst het te doen met die taakkompensasie soos die salaris en werkstoestande [GNV87:326]. Vroom se teorie bevat dus hoofsaaklik drie komponente, naamlik *bemiddeling of instrumentering*, *valensie of bindingskrag* en *verwagting*.

(a) Bemiddeling of instrumentering

Bemiddeling of instrumentering beteken die verhouding wat daar, volgens die individu, tussen die resultaat van die oorsaaklike vlak en die resultaat van die gevolglike vlak bestaan. As 'n persoon, byvoorbeeld glo dat daar 'n verband bestaan tussen sy produktiwiteit (oorzaak) en die beloning (gevolg) daaraan verbonde, dan moet in die oorweging van die omvang van sy motivering die waarde wat hyself aan die verband tussen die resultaat van die oorsaak en dié van die gevolge heg, in aanmerking geneem word [ILS97:322].

(b) Valensie of bindingskrag

Valensie of bindingskrag is daarenteen die faktor wat die persoon se voorkeur aan 'n spesifieke oorsaaklike resultaat uitdruk. Hierdie faktor word beïnvloed deur die begeerte om 'n spesifieke gevolglike resultaat te bereik. As hy byvoorbeeld 'n hoë beloning verlang, sal sy keuse van die vlak van produktiwiteit hoog wees. Die persoon se valensie word dus beïnvloed deur verwagte beloning [ILS97:322]

(c) Verwagting

Verwagting bestaan volgens Vroom uit die waarskynlikheid wat die ondergeskikte daarin sien dat 'n spesifieke oorsaaklike aksie 'n spesifieke oorsaaklike resultaat kan lewer. Faktore wat hierdie siening kan beïnvloed is byvoorbeeld die kennis van die werk wat onderneem word en die vertroue in eie vermoëns.

Hierdie siening is uiters subjektief. Dit gebeur dikwels dat mense hul eie vermoëns totaal oorskakel en wat dus met hierdie benadering bepaal word is nie die finale resultaat self nie, maar die waarskynlike mate waarin die individu meen dat 'n betrokke resultaat bereik kan word. Dit versinnebeeld dan ook sy verwagting oor die verwesenliking van 'n bepaalde resultaat [ILS97:323].

3.6.2.2 Porter en Lawler se teorie: Verwagtingsteorie

Die Porter-Lawler-model is 'n uitbreiding van die basiese verwagtingsteorie en stel die integrasie van die eienskappe van die persoon, die werkstaakaktiwiteit en die onderneming voor. Dit kan verwag word dat 'n persoon daardie gedragsoptrede sal kies wat vir hom tot die mees gewenste gevolge sal lei. Hierdie teorie is hoofsaaklik op die veronderstelling gebaseer dat die gedrag van die individu bepaal sal word deur 'n kombinasie van kragte wat gesetel is in die individu, in die taak en

in die onderneming.

Om te kies tussen werk en nie werk nie, en ook hoe hard gewerk moet word, is 'n keuse wat die individue voortdurend maak. Sy besluite word beïnvloed deur sy verwagting dat 'n sekere besluit 'n bepaalde uitkoms sal hê. Sou die individu glo dat inspanning tot beter werkverrigting sal lei en dat kompensasië soos salaris, bevordering en status aan werksprestasie gekoppel is, sal dit hom verder motiveer. 'n Gelukkige en tevrede werknemer is gewoonlik ook lojaal en produktief wat van die resultate is waarna bestuurders streef.

'n Vereenvoudigde verwagtingeteorie van motivering wat Vroom, Lewin en die Porter-Lawler sienings saamvat, kan soos volg voorgestel word:

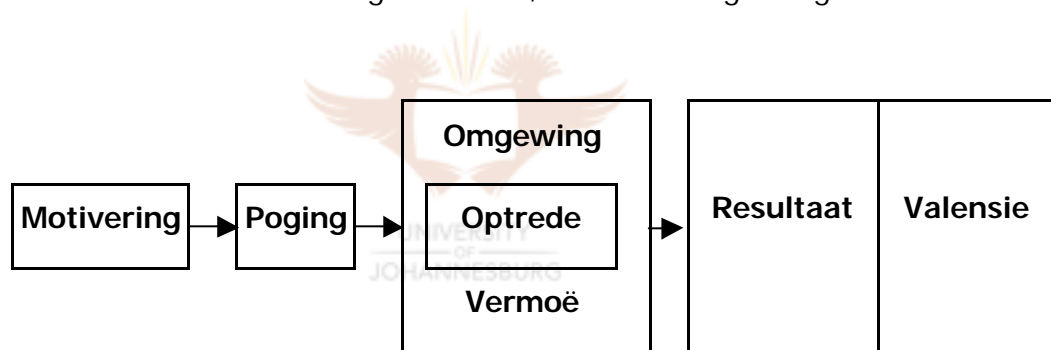


Fig 3.4 : Vroom, Lewin, Porter en Lawler-model [DuT90:366].

3.6.2.3 Mayo en Roethlisberger se teorie: Verwagtingeteorie

Hierdie teorie word kortliks behandel: G. E. Mayo en F.J. Roethlisberger se navorsing het behels dat hulle die verhouding tussen werksomstandighede (soos fleksietyd, rusperiodes, etes deur die onderneming verskaf, eentonigheid van die werksaktiwiteite, ensovoorts) en die uurlikse sowel as die totale produktiwiteit wou vasstel. Die teorie was gevolglik daarop gebaseer dat die opbou van die moreel van die werknemers 'n verhoging in produktiwiteit sou meebring. Werknemers se

produktiwiteit het wel toegeneem omdat hulle ervaar het dat daar in hulle belang gestel word en het as gevolg daarvan, belangrik en gemotiveerd tot hoër uitsette gevoel [MMP92:60-61].

3.6.2.4 Stacy Adams se teorie: Die regverdigheidsteorie

J. Stacy Adams se regverdigheidsteorie berus op die persepsie van die werknemer oor hoe hy behandel word.

Die regverdigheidsteorie is in die besonder gebaseer op die evalueringsproses wat werknemers gebruik om die regverdigheid al dan nie van organisatoriese uitkomst te bepaal, tesame met die aanpassingsproses wat gebruik word om die konsep van regverdigheid in die onderneming te vestig [ILS97:323]. Die beginsels van die regverdigheidsteorie berus daarop dat 'n werknemer eers sy insette ('effort') oorweeg en evalueer en daarna die uitkomst ('rewards') van die taakverrigtingsaktiwiteite. Daarna oorweeg die werknemer sy verhouding van insette tot uitkomstes met die van 'n ander werknemer/kollega. Daar word na hierdie waarde as die *verwysingsverhouding* verwys.

Wanneer 'n werknemer bevind dat sy persoonlike waarde laer is as hierdie verwysingsverhouding, kan hy of sy insette verlaag of hoër/beter uitkomst nastreef. Daar word dus gestreef na naastenby dieselfde verhoudings vir soortgelyke werknemers sodat werknemers nie voel dat werksladings in die onderneming oneweredig versprei word nie [ILS97:324].

3.6.3 Versterkingsgebaseerde motiveringsteorieë

3.6.3.1 Hackman en Oldham se teorie: Taakverryking

J. Richard Hackman en Greg Oldham het in 1980 een van die relatief resente, maar ook 'n wetenskaplik gefundeerde motiveringsmodel bekendgestel. Hulle het die model gebaseer op die aanname dat veral

drie psigologiese toestande nodig is om motivering, en gevolglik werksbevreëdiging, te versterk. Hierdie drie faktore is die ervaring van die *sinvolheid* van 'n werksaktiwiteit, die ervaring van *verantwoordelikheid* met betrekking tot die werksaktiwiteit, en *insig en begrip* van werkprestasie [VNi87:154].

(a) *Ervaring van die sinvolheid van 'n werksaktiwiteit*

Dit is die mate waarin 'n taak as belangrik geag of as die moeite werd beskou word. Met ander woorde: as 'n persoon oortuig is dat hy 'n minderwaardige taak moet verrig sal die motivering om goed te presteer, ontbreek.

(b) *Ervaring van verantwoordelikheid met betrekking tot die werksaktiwiteit*

Dit is die mate waarin 'n werknemer persoonlik verantwoordelik voel vir die bevredigende afhandeling van sy werksaktiwiteit. Indien die werknemer sy werksaktiwiteit as afhanklik van reëls en regulasies beskou, met ander woorde afhanklik van faktore buite sy beheer of invloed sfeer, sal daar hoogstens 'n geringe mate van persoonlike verantwoordelikheid teenwoordig wees.

(c) *Insig en begrip van werkprestasie*

Insig en begrip van werkprestasie is die mate waarin die individu 'n insig het in hoe goed of hoe swak hy 'n werksaktiwiteit verrig. Indien die werksaktiwiteit sodanig gereël word dat die werknemer gereeld en vinnig terugvoering met betrekking tot sy prestasie ontvang, sal hy 'n hoë vlak van motivering ervaar.

Die intensiteit waarmee hierdie drie psigologiese toestande ervaar word, sal die vlak van die werknemers se gemotiveerdheid met betrekking tot hul taakverrigting bepaal. Indien persone die afhandeling van hul take

effektief kan doen, sal hulle 'n gevoel van werksinvolheid en van werksbevrediging ervaar. Verder sal hulle dan ook wel deeglik daarvan bewus wees dat die taak wel na wense voltooi is.

Die navorsers Hackman en Oldham het vyf werkstaakverwante eienskappe geïdentifiseer wat 'n groot bydrae lewer tot die genoemde drie psigologiese toestande. Dit is *vaardigheidsverskeidenheid*, *taakidentiteit*, *taakbelangrikheid*, *outonomie* en *prestasieterugvoering* [VNi87:155]. Hierdie model illustreer 'n verdere belangrike aspek van menslike optrede, naamlik dat verskillende mense op verskillende maniere reageer ten opsigte van dieselfde taak, omdat hulle verskillende begeertes en behoeftes ten opsigte van die taakuitvoering het.

Sommige individue wil hoogstens hul primêre behoeftes deur die verrigting van hul werksaktiwiteite bevredig, terwyl ander weer slegs deur die bevrediging van hul sekondêre behoeftes gemotiveer word.

Die model [sien figuur 3.5] illustreer hoe die verwantskap tussen die vyf taakeienskappe en die werkresultaat deur die intensiteit van die werknemer se behoeftes aan ontwikkeling beïnvloed kan word. Die ontwikkelingsbehoefte dui op die werknemer se behoefte aan persoonlike prestasie en sy begeerte om die taak goed deur te voer. Diegene wat 'n groot behoefte het aan ontwikkeling, kreatiwiteit en uitdagings, sal meer positief reageer wanneer hulle blootgestel word aan sinvolle werksaktiwiteite wat 'n hoë mate van verantwoordelikheid noodsaak en wat gekoppel is aan prestasie- en werksvoltooiing-terugvoering.

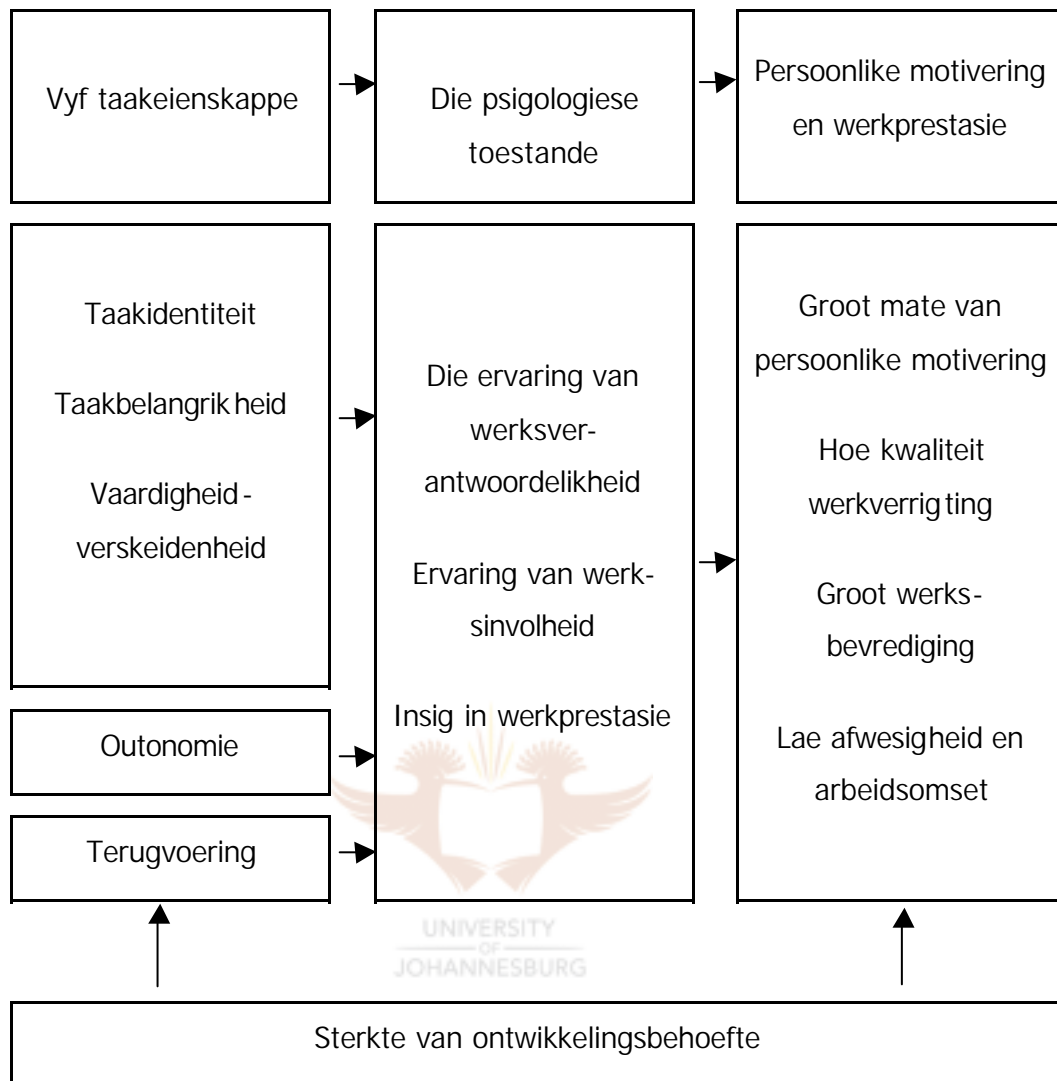


Fig 3.5 Hackman en Oldham se taakverrykingsmodel ([VNi87]; [Gou95]).

3.6.3.2 Atkinson se teorie: Prestasiemotiveringsteorie

Die motiveringsteorie van John W. Atkinson is gebaseer op die eienskappe van die individu. Hierdie teorie is in 1964 bekendgestel. Hy beweer dat alle (gesonde) volwassenes oor 'n voorraad potensiële energie beskik [VNi87:152]. Die motiveringsdrange inherent aan die betrokke individu, asook die omstandighede of geleenthede wat die individu ervaar, sal bepaal hoe hierdie energie benut en aangewend word.

Die individu se strewe na 'n besondere doel hang af van die betrokke

se basiese motief of behoefte. Verder sal sy verwagting dat hy in die doel sal slaag ook 'n bydraende faktor tot hierdie strewe wees. 'n Persoon se gedrag en werkverrigtingprestasie word primêr aan drie basiese dryfvere toegeskryf, naamlik die behoefte om te presteer, die behoefte aan mag en die behoefte aan erkenning deur andere.

3.7 Samevatting

Dit is duidelik dat faktore wat motivering in die onderneming verseker dieselfde is as die faktore wat bydra tot werksbevrediging. 'n Mens kan dus aflei dat die persoon/werknemer wat gemotiveerd is in die onderneming, ook tevrede sal wees in sy werk.

In 'n studie deur Marx [Mar83:60-65] is 503 Suid-Afrikaanse maatskappye se gebruik van en sukses met die toepassing van motiveringsteorieë geëvalueer. Die motiveringsteorieë of idees van 13 persone is gebruik. Die bevindinge is van groot belang want dit blyk dat bestuurders in Suid-Afrikaanse maatskappye nie dikwels gebruik maak van motiveringsteorieë om werknemers te motiveer nie.

Daar is nietemin ook bevind dat in die omgewings waar dit wel gebruik word, die teorieë van Maslow, Herzberg en McGregor die meeste toegepas is. By topbestuur is die teorie van Herzberg die meeste toegepas. In die laer bestuursvlakke is die teorieë van Herzberg en Maslow weer die meeste gebruik. Die teorieë van Roethlisberger, Schein, Vroom, Porter en Lawler is die minste gebruik.

Een van die skrywers wat na aanleiding van McGregor se relatief vae omskrywing van leiers se aannames oor mense gepoog het om 'n duideliker uiteensetting daarvoor saam te stel, is Schein [GNV87:350]. Schein het vier verskillende beskouings oor mense geïdentifiseer.

(a) Die rasioneel-ekonomiese mensbeskoning

Die aanname onderliggend aan die *rasioneel-ekonomiese mensbeskoning* is oorspronklik afkomstig van die hedonisme wat aanvoer dat die mens 'n rasionele wese is. Die mens se gedrag word gevolglik bepaal deur die sy beskoning van watter optrede die beste in sy eie belang sal wees.

(b) Die sosiale mensbeskoning

Schein het sy *sosiale mensbeskoning* klaarblyklik gebaseer op Mayo en ander Hawthorne-eksperimente, naamlik dat werk die mens se sosiale behoeftes sou misken. Volgens hom word die mens gemotiveer deur sosiale behoeftes en sy basiese identiteit wat ontwikkel deur sy kontak en verhoudings met ander.

(c) Die selfverwesenliking-mensbeskoning

Die *selfverwesenlikingmensbeskoning* sluit aan by die teorieë van Maslow, McGregor en Argyris.

(d) Die komplekse mensbeskoning

Die *komplekse mensbeskoning* erken dat die mens baie meer kompleks is as wat die bogenoemde drie mensbeskouings impliseer [GNV87:350].

Schein, soos aangehaal in Gerber, Nel en Van Dyk [GNV87:353], plaas die mens se kompleksiteit soos volg in perspektief: 'Not only is he more complex within himself, being possessed of many needs and potentials, but he is also likely to differ from his neighbour in the patterns of his complexity'.

3.7 Gevolgtrekking

Dit blyk uit die praktyk dat motivering een van die belangrikste maar ook een van die mees kontroversiële en sensitiewe bestuursaangeleenthede is [VNi87:158]. Motivering is die proses waarvolgens die individu beïnvloed of gestimuleer word tot positiewe aksie. Dit kan bereik word deur 'n werksomgewing te skep waarvolgens die doelwitte van die onderneming bereik kan word terwyl die behoeftes van werknemers terselfdertyd bevredig word.

Werknemers word as gemotiveerd in ondernemings beskou wanneer hulle hul werkstaakaktiwiteite effektief en doeltreffend afhandel. Tradisioneel het bestuurders hoofsaaklik gesteun op vergoedingstegnieke soos hoër salarisse, werksekuriteit, goeie werktoestande en strafmaatreëls soos ontslag of degradering om werknemers te motiveer. Deesdae kan bestuurders egter nie meer staatmaak op metodes soos manipulering van vergoeding, byvoordele of werktoestande om werknemers te motiveer nie. Motivering is 'n veel ingewikkelder proses en kan dikwels onverwagte en ongewenste gevolge hê.

Basiese riglyne vir die motivering van ondergeskiktes/werknemers is saamgevat en neergelê deur Van Niekerk [VNi87:159] en Du Toit [DuT90:382]. Hierdie riglyne kan soos volg saamgevat word:

(a) *Erken individuele verskille.*

Bestuur moet besef dat elke ondergeskikte 'n individu in eie reg is met sy eie unieke persoonlikheidseienskappe, behoeftes, houdings en verwagtinge.

(b) *Positiewe versterking en ondersteuning*

Positiewe versterking en ondersteuning vind plaas deur die daarstel

van die mees toepaslike werksomgewing, aanmoediging, die verwydering van moontlike struikelblokke tot prestasie, doeltreffende beplanning en organisasie en beter beheer en betrokkenheid deur gepaste terugvoering en uitbreiding van kommunikasie. Die meerderheid werknemers hou daarvan om erkenning te kry vir goeie werk. 'n Werknemer se trots op sy werk sal lei tot 'n trots op die onderneming. Deelname in besluitnemingsaktiwiteite en delegering van verantwoordelikheid is ook bevorderlik vir die moreel van die ondergeskiktes.

(c) Mededinging

Mededinging tussen ondergeskiktes kan positief bewerkstellig word aangesien daar normaalweg 'n sterk drang onder individue daartoe bestaan.



(d) Doelwitte

Doelwitte kan gebruik word maar daar moet dan verseker word dat die doelwitte as bereikbaar beleef word. Die werknemer moet die vertrouwe hê dat sy pogings wel tot die bereiking van die doelwitte kan lei. Verder moet hy moet ook oor die vermoë beskik om 'n opgelegde taak te kan verrig en moet die proses waarvolgens sy prestasie beoordeel word, as betroubaar en geldig deur hom beleef word.

(e) Beloning

Dit is wenslik dat beloning aan prestasie gekoppel word. Belonings behoort afhanklik van prestasie gemaak te word en kan gebruik word om prestasie te versterk.

(f) Monetêre kompensasie (vergoeding)

Die aanwending van monetêre kompensasie (geld) is belangrik. Die

koppeling van prestasie aan finansiële aansporings is belangrik in die bepaling van asook die stimulering van werknemers se motivering. Geld is vir die werknemer belangrik vir die handhawing van sy gekose lewenstandaard en word aangewend om te verseker dat die onderneming oor die nodige bekwame personeel beskik. Dit behoort egter nie in die eerste plek as motiveerder gebruik te word nie. Motivering deur middel van geld word gedemp deur die algemene praktyk om almal op dieselfde posvlak dieselfde of 'n vergelykbare vergoeding te bied.

(g) Die verband tussen vergoeding en prestasie

Elke aanpassing in vergoeding behoort 'n prestasie van die werknemer te weerspieël. Hoewel vergelykbare lone en salarisse 'n algemene praktyk is, hoef dieselfde nie te geld wat bonusse betref nie en kan bonusse doeltreffend as motiveerder gebruik word [DuT90:384].

(h) Opleiding

Die nodige opleiding in die onderneming sal tot gevolg hê dat interne bevordering kan plaasvind.

(i) Werkversuim

Werkversuim is totaal onaanvaarbaar en die nodige optrede is noodsaaklik.

(j) Persoonlike betrokkeheid

Dit is van kardinale belang in 'n onderneming dat bestuur elke werknemer persoonlik sal leer ken sodat die persoon se motiewe duidelik geïdentifiseer en begryp kan word. Die werknemer moet oortuig word van die belangrikheid van sy rol in die onderneming en ook dat sy oordeel en vermoë hoog aangeslaan word.

(k) Prioriteite

Bestuur kan maklik in die slaggat trap om aktiwiteite te beloon wat nie die hoofsaak van die onderneming is nie. Eerder as om prestasie te beloon word beloning gerig op poging, optrede en ander aspekte wat nie werklik met prestasie verband hou nie. Die aandag van die individu word sodoende van sy werklike taakaktiwiteite en verantwoordelikhede weggelei en wantroue en agterdog word by presterende werknemers gekweek.

In hierdie hoofstuk is die belangrikste motiveringsteorieë en die faktore wat bydra tot die motivering van die individu in sy werksmilieu bespreek. Die belangrikheid en noodsaaklikheid van motivering in die onderneming moet nooit gering geskat word nie, want gemotiveerde, tevrede werknemers beteken 'n vooruitstrewende onderneming.

4

Werksbevrediging en motivering van werknemers in die Inligtings- tegnologiebedryf



4.1 Inleiding

Die inligtingstechnologie(IT)-industrie slaag tans nie daarin om veral jongmense vir 'n geruime tyd in diens te hou nie. Hierdie kategorie werknemers is hoogstens lojaal aan die IT-industrie, maar nie aan 'n spesifieke werkgewer nie. Werkgewers kan dus verwag dat hul werknemers gedurigdeur op die uitkyk sal wees vir nuwe uitdagings en ander, moontlik meer bevredigende, werksgeleenthede. 'Internal commitment comes largely from within. Individuals are committed to a particular project, person, or program based on their own reasons or motivations. By definition, internal commitment is participatory and very closely allied with empowerment.' [BRV98].

Die dilemma is dat dit tipies ongeveer agtien maande neem voordat 'n nuwe werknemer behoorlik vertrouwd is met sy omgewing en as bevredigend produktief gereken kan word. Teen daardie tyd is die werknemer egter gewoonlik reeds op soek na groener weivelde en sweef sy CV waarskynlik alreeds rond. Hoewel werkgewers dikwels maar aanvaar dat dit die tipiese en waarskynlike benadering van 'n IT-werknemer sal wees, behoort nietemin drasties gepoog te word om hierdie werknemers se werksperiode by 'n betrokke werkgewer so lank moontlik te maak en die tydperk wat dit neem om 'n vlak van maksimale produktiwiteit te ontwikkel, sover moontlik te verkort.

Een van die uitdagings wat aan werkgewers gestel word is dus: Hoe kan 'n werknemer, veral 'n nuweling, in 'n inligtingstechnologie-omgewing ontwikkel word om relatief vinnig produktief te wees, maar terselfdertyd ook vir ten minste vir 'n redelike tyd, sê sowat ses en dertig maande, by sy huidige werkgewer in diens te bly? Hoe kan werknemers dus gemotiveer word om lojaal aan 'n werkgewer te bly? 'CIOs (chief information officers) have to recognize that IT worker morale is at its lowest in decades,' volgens Paul Glen, outeur van *Leading Geeks: How to Manage and Lead the People Who Deliver Technology in [HoI05]*.

Volgens Herzberg behoort bestuur die verantwoordelikheid vir werknemerlojaliteit te aanvaar. 'Management's role is to set the conditions by which the internal motivation of the employee may be energised and sustained'. Hy is verder van mening dat die enigste manier wat 'n werknemer gemotiveer kan word is om hom 'n taak te gee wat vir hom 'n uitdaging is waardeur hy verantwoordelikheid kan bewys [Her68:53].

Volgens Glen ontwyk inligtingstechnologiebestuurders dikwels hul verantwoordelikheid ten opsigte van die motivering en ondersteuning van hul werknemers, 'hoping that any problem related to soft and squishy issues such as their employees' "feelings" will somehow fix itself' [Hol05]. Dit neem egter nie die verantwoordelikheid van die werknemer weg nie. '...in today's working environment IT people need to have a good understanding and appreciation of the business issues that organisations face...' [Hol05].

4.2 Die aard van die inligtingstechnologie-werksomgewing

Die dinamiek in die inligtingstechnologie-werksomgewing en die uitdagings wat gedurigdeur aan die werknemer gestel word om ten minste te poog om op datum bly met die nuutste tegnologiese ontwikkelings in sy betrokke spesialiteitsgebied, plaas nie net baie stres op die werknemer nie, maar ook op die werkgewer. Gevolglik is ware spesialiste altyd in aanvraag en dit dra verder by om werknemermigrasie in die inligtingstechnologie-omgewing nog meer te stimuleer.

Die volgende uittreksel spreek boekdele: 'Winning companies around the world are engaged in a talent war for the skills they need to maintain excellence and provide the edge required to survive in today's highly competitive business environment. Anyone that is not fighting the talent war is losing it. SA Companies must compete for skills not only in the highly competitive SA market, but also with headhunting international players. People who are happy living in a comfort zone and do not like change will not find a home in SA's rapid paced cellular industry'. [Gil01]. Wat in die sellulêre bedryf geld, geld uiter aard oor die hele spektrum van die inligtingstechnologie-werksomgewings.

Wat nodig is vir 'n vooruitstrewende werksomgewing, is 'n ' . . . fundamental shift in an organisation's thinking, moving away from seeing people as a cost and seeing them as potential revenue generators. The biggest fallacy in the industry is that money is the key to keeping knowledge workers.' [Gil01].

'n Verwante, maar dikwels ongemaklike omstandigheid wat gereeld in die inligtingstechnologie-werksomgewings manifesteer, is wanneer werknemers eenvoudig nie voldoende gemotiveerd is om hul kennis met betrekking tot tegnologiese ontwikkelings op datum te hou nie. Hulle stel dus waarskynlik nie belang in enige vorm van taakverryking nie, wat in 'n ernstige probleem vir bestuur kan ontwikkel. Herzberg lewer soos volg kommentaar: 'If you have someone on a job, use him. If you can't use him on the job, get rid of him, either via automation or by selecting someone with lesser ability. If you can't use him and you can't get rid of him, you will have a motivation problem' [Her68:62]

4.3 Gedragsvoorkeure en motiveringsfaktore in die inligtingstechnologie-werksomgewing

Dit kom voor asof mense klaarblyklik nie bymekaar betrokke raak in 'n werksomgewing nie omdat hulle nie werklik vir mekaar omgee nie. Hulle kan egter ook net sinvol vir mekaar omgee en mekaar ondersteun indien hulle elkander se unieke rol en bydrae in 'n werksomgewing begryp en na werklike waarde skat. Die belangrikheid van werksbevrediging, in besonder in 'n inligtingstechnologie-werksomgewing, behoort dus ernstig deur die bestuur aangespreek te word [SPS98].

Die kernvraag in die vloeibare inligtingstechnologie-werksomgewing is dus: Wat is die aangewese metode om uit te vind wat die behoeftes van werknemers is? Holt raak kernaspekte aan wanneer hy na verskillende

opsies verwys [Hol05]. The best approach, says Glen, is simple. It's called listening. Sure, everyone knows that listening to employees, customers and family members is a good thing, yet it's a practice that gets short shrift because it requires everyone's most precious commodity these days: time.' [Hol05]. Volgens hom is die persone na wie geluister moet word personeel en professionele adviseurs wat die moed het om bestuur mee te deel 'what's going on in the department, whether it's good, bad or ugly' en 'CIOs have to make a concerted and sustained effort to know people throughout the IT ranks. . . By listening to the concerns of the IT staff, CIOs send a strong signal to their employees that they care about them.'

Die mees suksesvolle werkgewers in winsgewende IT-besighede is dië wat lojaliteit kan kweek by hul kliënte, beleggers en hul werknemers. Hoe kleiner die omset onder kliënte en beleggers, hoe groter is die winste van die onderneming. Verder geld ook nog dat hoe kleiner die personeelomset in die besigheid is, hoe kleiner is die kliënt- en beleggeromset en gevolglik is daar dan ook groter winste vir die onderneming.

Dit volg dan logies dat 'n werksomgewing met 'n stabiele werksmag en dus 'n lae personeelomset, 'n omgewing sal wees waar werknemers 'n hoë vlak van werksbevrediging ervaar. Werknemers word meer produktief wanneer hulle lank by 'n betrokke werkgewer in diens bly omdat hulle die dinamiek van die betrokke werksomgewing beter verstaan, hulle leer hoe om hul werk meer effektief te verrig, hoe om koste te bespaar en ook om die algemene kwaliteit van die werksomgewing te verhoog. 'The job of a smart company is to provide opportunities for their people to grow.' [Mar96].

'n Lae personeelomset dra by tot groter winste wat terselfdertyd weer vir die werknemers 'n groter insentief bied om in die betrokke werksomgewing aan te bly. Hierdie gevolglike werksomgewinglojaliteit het ook ander positiewe gevolge: kliënte, hetsy interne of eksterne kliënte, voel meer gemaklik om met bekendes besigheid te doen wat weer positief bydrae tot die groei van die besigheid.

Soos reeds genoem plaas die tegnologiese dinamika tesame met die geweldige industriekompetisie, groot druk op die inligtingstegnologie-werknemer. 'n Aspek wat verder baie negatief op IT-werknemers inwerk is 'n hoë werknemersomset, ongeag wat die faktore mag wees wat aanleiding gee tot hierdie omstandigheid. Die werknemers wat in die inligtingstegnologie-omgewing agtergelaat word deur 'n kollega wat na groener weivelde gelok is, word dikwels skielik oorlaai met addisionele verantwoordelikhede en werksverpligtinge, veral as 'n plaasvervanger nie vinnig geïdentifiseer kan word nie. Daarby gebeur dit dikwels dat sodanige werknemers dikwels aan die diep kant ingegooi word met betrekking tot hul werksaktiwiteite, tipies as gevolg van die groot waarskynlikheid dat nie alle inligtingstegnologiespesialiste noodwendig kundiges is of kan wees met betrekking tot die groot verskeidenheid spesialiteitsareas in inligtingstegnologie nie. 'IT executives will face multiple daunting challenges to their efforts to attract and retain "the best and the brightest" for the foreseeable future.' [RFG04].

Dit is belangrik vir bestuur sowel as 'n werknemer om te bepaal welke van die faktore wat hom persoonlik motiveer teenwoordig is in sy huidige IT-werksomgewing. 'It turns out that money is not the reason the top talent joins or stays committed to an employer. They tend to be attracted to jobs by challenging work rather than pay levels, and they tend to be motivated by recognition rather than money.' [Pre04]. Die

teenwoordigheid van, of die gebrek aan moontlike sleutelmotiveringsfaktore, sal die werknemer positief of negatief beïnvloed. Motivering is egter nie net die verantwoordelikheid van bestuur nie, maar 'n werknemer behoort gelei te word om sy motiveringsbehoefte te identifiseer asook watter aksies hy kan neem om meer van hierdie behoeftes te bevredig. Werknemers word dus aangemoedig om sodoende 'n selfbestuurbenadering toe te pas.

Belangrike faktore wat in besonder werknemergedrag beïnvloed is *voorkeuromgewing, demotiveringsfaktore en optrede tydens konflik*. [Car99,42:43].

(a) Voorkeuromgewing

Elke persoon het spesifieke voorkeure vir wat hy as 'n ideale werksomgewing sal beskou. Hierdie voorkeure behoort bespreek en onderhandel te word met bestuur en kollegas in die werksomgewing. Een persoon mag dit byvoorbeeld geniet om privaat en sonder onderbreking te funksioneer terwyl 'n ander dit weer verkies om in 'n omgewing met baie sosiale interaksie te werk. Die uiteenlopendheid van die funksies en werknemeraktiwiteite in 'n inligtingstegnologie-werksomgewing het die gevolg dat dit glad nie 'n eenvoudige taak is om die verskillende werknemers voorkeure te akkommodeer nie.

(b) Demotiveringsfaktore

Net soos elke individu sekere omstandighede as positief en motiverend ervaar is daar ander omstandighede wat vir hom uiters negatief op motivering en produktiwiteit kan inwerk. Inligtingstegnologiese werknemers ervaar blykbaar dikwels dat bestuur nie hul opleidingsbehoefte behoorlik aanspreek nie. 'With insufficient new people joining the IT industry, technology

companies and also organisations with IT departments must invest in training for their IT staff to ensure that their skills are kept up-to-date. This is not only to train them in new technologies, but also in the ways to approach developing an IT solution to the best advantage of potential customers' [Hol05]. Foote beklemtoon ook ander aspekte van hierdie benadering: 'IT executives are no longer interested in only hiring the most "techie" candidate. Today's IT professional should also have the "soft" business skills needed to succeed.' [Foo04].

(c) Optrede tydens konflik

Meeste persone het 'n tipiese 'veg of vlug'-reaksie wanneer konfliktsituasies opduik. Hoe 'n werknemer sy natuurlike respons tydens konflik by die werk sal bestuur kan bepalend wees vir suksesvolle en aangename spanwerkaktiwiteite.

Veral in die inligtingstegnologie-werksomgewing waar verandering en kompetisie aan die orde van die dag is, moet bestuur voorbereid wees op die gedurige hantering van konfliktsituasies as gevolg van die druk wat die IT-werksomstandighede op werknemers plaas. 'n Negatiewe moraal by werknemers en/of bestuur kan mekaar wedersyds negatief beïnvloed. Die grootste verantwoordelikheid om dit reg te hanteer lê egter by bestuur. 'CIOs themselves frequently suffer from low morale. But it's your job not to let your morale affect the morale of your employees. And by creating a better environment for the people who work for you, you may find that your own environment—and your morale—will improve as well.' [Hol05].

'n Vergelykende analise van die behoeftes van Suid-Afrikaanse werknemers in inligtingstechnologie-werksomgewings wat in 1990 [Cou92] en 2004 [Mou04] gedoen is en gebaseer is op Herzberg se twee-faktor motiveringsteorie, dui daarop dat daar wel 'n verskuiwing van prioriteite in motiveringselemente by inligtingstechnologiepersoneel oor dië tydperk plaasgevind het. Rangordes is aan behoeftes deur werknemers toegeken en die vergelykende resultaat is soos volg [Mou04]:

Motiveringsfaktor	Rangorde 1990 (SA)	Rangorde 2004 (SA)
Die werk self	1	1
Salaris	3	2
Prestasie	4	3
Erkenning van presatsie	5	4
Interpersoonlike verhoudings	8	5
Verantwoordelikheid en outoriteit	7	6
Geleentheid vir bevordering	2	7
Werkomstandighede	9	8
Werksekuriteit	6	9
Organisasiebeleid en administrasie	10	10

Uit die resultate soos weergegee in bostaande tabel, is dit duidelik dat die volgorde van die motiveringsfaktore wat vir inligtingstechnologiepersoneel van belang is, oor die afgelope paar jaar verander het. Die feit dat die

werk self steeds hoogste prioriteit geniet dui daarop dat bestuurders die motivering van hul personeel kan beïnvloed deur ernstig aandag aan hul taak- en rolbeskrywings te gee. Verder behoort die werknemers se tevredenheid met hul vergoeding en bevorderingsmoontlikhede ook gedurigdeur aandag te geniet al is aan laasgenoemde 'n relatief laer posisie tydens die resente evaluering toegeken. Die feit dat werksekuriteit ook 'n laer prioriteit geniet dui ook moontlik daarop dat inligtingstegnologie werknemers meen dat werksekuriteit nie meer in dieselfde mate as vroeër bestaan nie. Die talle maatskappy-oornames, afdankings en ander personeelinkortings dra waarskynlik by tot hierdie persepsie.

4.4 Empiriese studie

4.4.1 Navorsingstrategie.

Soos aangedui (sien hoofstuk 1) word hierdie hoofstuk afgesluit met 'n empiriese studie sowel as aanbevelings met betrekking tot die verhoging van prestasie van inligtingstegnologie-werknemers in die bedryf in die algemeen.

4.4.2 Die doel van die empiriese studie.

Die doel van hierdie empiriese studie is om 'n verband te identifiseer tussen motiveringsfaktore, higiëne faktore en werkstevredenheid onder die werknemers in die Inligtingbestuur- en Stelselsafdeling van Spoornet, Johannesburg.

4.4.3 Die dataversamelingstegniek en -prosedure.

Die dataversameling is gedoen binne die raamwerk van Herzberg se twee-faktor motiveringsteorie wat fokus op insidente wat gebaseer is op die individu se evaluering van sy persoonlike psigologiese toestand,

belewensse en ervarings ten tye van 'n betrokke situasie. Daar word ook hierna verwys as interne maatstawwe of kritieke insidente.

'n Semi-gestruktureerde vraelys is gebruik, gebaseer op vooraf opgestelde vrae wat aan die respondent die geleentheid bied om self te besluit welke situasies aangedui en bespreek moet word [Bac85:22]. As antwoord op die eerste vraag moes werknemers aandui op welke stadium hulle besonder *positief* gevoel het oor hul werk en werksomstandighede en wat aanleiding tot die betrokke belewens(se) gegee het, asook hoe die betrokke situasie(s) hul houding met betrekking tot hul werk beïnvloed het en sodoende 'n langtermynuitwerking op hul werk gehad het. [Sien Aanhangel A].

Die tweede vraag is die teenoorgestelde van die eerste, naamlik werknemers moes aandui op welke stadium hulle besonder *negatief* gevoel het oor hul werk en werksomstandighede, wat aanleiding gegee het tot hierdie belewens(se), en hoe die betrokke situasie(s) hul houding met betrekking tot hul werk beïnvloed het en wat die langtermynuitwerking op hul werk was. [Sien Aanhangel A].

Die terugvoer op die kritieke insidentvrae is geïnterpreteer en geklassifiseer [Bac79:335] volgens Herzberg se motiverings- en higiëne-faktore.

Werknemers se antwoorde op vrae 3 tot 15 van die vraelys het verdere moontlike probleemareas in die werksomgewing, wat bydra tot die belewens van werkstevredenheid of werksontevredenheid, na vore gebring. [Sien Aanhangel A].

4.4.4 Die navorsingsteekproef.

Die steekproef is beperk tot die middelvlakbestuurders in die

Inligtingbestuur- en Stelselsafdeling van SpoorNet (Johannesburg). Vyftig (64%) van die agt en sewentig middelvlakbestuurders wat aan die ondersoek deelgeneem het en wat beide positiewe en negatiewe insidente rakende hul werksomstandighede beskryf het, se data is gebruik. Die respons kon anoniem voorsien word en is streng vertroulik hanteer.

4.4.5 Resultate van die kritieke insidente (Vrae 1 en 2 van die vraelys)

Die resultaat van die ondersoek word in die volgende tabelle saamgevat. In die onderhawige studie is 66 insidente van tevredenheid en 94 insidente van ontevredenheid gerapporteer.

Figuur 4.1 (a) Persentasies behaal met motiveerders

Faktore	Tevredenheid # insidente = 66		Ontevredenheid # insidente = 94	
	Totaal	%	Totaal	%
Motiveerders				
Erkenning	17	25.76%	11	11.70%
Prestasie	9	13.64%	3	3.19%
Groei	8	12.12%	7	7.45%
Bevordering	5	7.58%	6	6.38%
Die werk self	4	6.06%	1	1.06%
Verantwoordelikheid	4	6.06%	0	0.00%
Totaal	47	71.22%	28	29.78%

Figuur 4.1(b) Persentasies behaal met higiëne faktore

Faktore	Tevredenheid # insidente = 66		Ontevredenheid # insidente = 94	
	Totaal	%	Totaal	%
Higiëne faktore				
Maatskappybeleid en administrasie	8	12.12%	26	27.66%
Interpersoonlike verhoudings met kollegas	8	12.12%	10	10.64%
Interpersoonlike verhoudings met toesighouer	2	3.03%	20	21.28%
Salaris	1	1.51%	1	1.06%
Persoonlike lewe	0	0.00%	0	0.00%
Status	0	0.00%	2	2.13%
Interpersoonlike verhoudinge met ondergeskiktes	0	0.00%	0	0.00%
Werksekuriteit	0	0.00%	2	2.13%
Fisiese Werksomstandighede	0	0.00%	5	5.32%
Totaal	19	28.78%	66	70.22%

4.4.6 Bespreking van die resultate

4.4.6.1 Faktore wat tevredenheid by werknemers tot gevolg het.

Die faktore wat die meeste tot werknemers-tevredenheid bygedra het is: erkenning, prestasie, groei, maatskappybeleid en verhoudings met kollegas.

(a) *Tevredenheid by werknemers is primêr die gevolg van erkenning wat werknemers ontvang vir take wat hulle verrig het (25.76%).*

Voorbeeld 1: „... they were happy with the work and gave verbal recognition for my contribution to their success.“

Voorbeeld 2: „... complimented, acknowledgement by management for work well done.“

Voorbeeld 3: „... I was trusted enough to oversee a project....“

Voorbeeld 4: „... Nominated for a reward encouraged me to work even harder.“

(b) *Tevredenheid by werknemers is ook die gevolg van prestasie in die werksomgewing (13.64%).*

Voorbeeld 1: „...Everyone felt great when this was achieved.“

Voorbeeld 2: „... it made me happy when they could see that I was also capable of delivering.“

Voorbeeld 3: „... I am happy and satisfied when I finish my work successfully.“

Voorbeeld 4: „... when as a team together with security police we managed to arrest people that were stealing . . .“

(c) *Die geleentheid om te groei en te ontwikkel in die werksomgewing dra ook by tot werknemerstevredenheid (12.12%).*

Voorbeeld 1: „...the freedom and opportunity to use own initiative and creativity within the work environment...“

Voorbeeld 2: „... and I have learnt something new in the process.“

Voorbeeld 3: „... I learnt a lot, experienced growth.“

Voorbeeld 4: „... It was great fun learning new things in my job.“

(d) *Maatskappybeleid en administrasie dra wel by tot werknemers-tevredenheid (12.12%).*

Voorbeeld 1: „...a manager with vision who gave direction to the department...“

Voorbeeld 2: „... the organization started to be transparent...“

Voorbeeld 3: „... they succeeded in turning the company around...“

Voorbeeld 4: „... the minimization of retrenchments was a highlight...“

(e) *Interpersoonlike verhoudings met kollegas speel ook 'n rol (12.12%).*

Voorbeeld 1: „...everyone contributed...felt great when this was achieved“

Voorbeeld 2: „... it was a pleasure to work with colleagues..“

Voorbeeld 3: „... we shared ideas and did not criticize...”

Voorbeeld 4: „... It was great to work as a team.”

(f) *Bevordering het 7.58% in hierdie steekproef bygedra tot werknemerstevredenheid.*

Voorbeeld 1: „...good work was recognized and I received promotion...”

Voorbeeld 2: „... my skills were acknowledged by the promotion.”

Voorbeeld 3: „... I was happy when I received the promotion .”

Voorbeeld 4: „... when personnel were promoted according to skills and experience...”

(g) *Die werk self speel nie 'n groot rol met betrekking tot werknemerstevredenheid nie en dra 6.06% daartoe by.*

Voorbeeld 1: „...I was busy and there was a positive atmosphere...”

Voorbeeld 2: „... it was conducive to creativity...”

Voorbeeld 3: „... everyone was enthusiastic about the work.”

(h) *Die rol wat verantwoordelikheid in die werksomgewing speel affekteer 6.06% van werknemers.*

Voorbeeld 1: „...I was trusted to build my own team...”

Voorbeeld 2: „... with autonomy to make decisions regarding strategy and operational issues ...”

Voorbeeld 3: „... I had more responsibilities...”

- (i) *Die res van die faktore dra minder as 5% by tot werknemers-tevredenheid. Interpersoonlike verhoudings met toesighouers is deur slegs 3.03% van die werknemers aangedui en salaris deur 1.51%.*

Voorbeeld 1: „...we received rewards as promised...”

Voorbeeld 2: „... I got an increase in my salary...”

4.4.6.2 Faktore wat ontevredenheid by werknemers tot gevolg het.

Die faktore wat die meeste tot werknemers-ontevredenheid bygedra het is: maatskappybeleid, verhoudings met toesighouers, gebrek aan erkenning, verhoudings met kollegas en gebrek aan geleentheid om te groei.

- (a) *Ontevredenheid by werknemers is primêr die gevolg van maatskappybeleid en administrasie (27.66%).*

Voorbeeld 1: „... the leadership was dictator-like and everything was supposed to run according to fixed, rigid processes....”

Voorbeeld 2: „... management is constant reshuffling causing problems and delays....”

Voorbeeld 3: „... my project was stopped and we could not implement....”

Voorbeeld 4: „... Hostile leadership puts one in a low and negative productivity. One cannot continue in such an environment...”

(b) *Ontevredenheid by werknemers is ook die gevolg van ongemaklike interpersoonlike verhoudings met toesighouers (21.28%).*

Voorbeeld 1: „... I would have appreciated it if he would have spoken to me....“

Voorbeeld 2: „... we have a right to know what is happening around us and also we are not treated with respect by management....“

Voorbeeld 3: „... management sent out an email saying that juniors have no rights....“

Voorbeeld 4: „... when questioning certain actions the response was: ,You can resign if you are not happy...“

(c) *Die gebrek aan erkenning wat werknemers ontvang vir take wat hulle verrig het, dra 11.7% by tot werknemersontevredenheid.*

Voorbeeld 1: „...I was seen not heard...“

Voorbeeld 2: „... I tried my best but there was no advancement.“

Voorbeeld 3: „... increased workload, no appreciation...“

Voorbeeld 4: „... at the moment I am very unhappy ... no recognition...“

(d) *Interpersoonlike verhoudings met kollegas in die werksomgewing dra beslis by tot werknemersontevredenheid (10.64%).*

Voorbeeld 1: „...It was a breakdown in team spirit...“

Voorbeeld 2: „... the bad attitude people or fellow colleagues have....“

Voorbeeld 3: „... people are trying to avoid uswe are isolated from the rest...“

Voorbeeld 4: „... the unwillingness of some to share their skills and knowledge . . .“

(e) *Die gebrek aan geleentheid om te groei en te ontwikkel in die werksomgewing dra ook by tot werknemersontevredenheid (7.45%).*

Voorbeeld 1: „...no career path exists...“

Voorbeeld 2: „... unstructured and lack of direction...“

Voorbeeld 3: „... my skills were restricted...“

Voorbeeld 4: „... there is no room for growth...“

(f) *Bevordering beïnvloed 6.38% van die werknemers se werkstevredenheid negatief.*

Voorbeeld 1: „...what is there to be happy about? ... no promotion...“

Voorbeeld 2: „... not getting promoted as planned...“

Voorbeeld 3: „... after a three year development plan I went for assessment, just to find out that I did not possess the competencies to function effectively in the position...“

Voorbeeld 4: „... they just promise, promise, promise... .“

(g) *Fisiese werksomstandighede speel 'n rol by 5.32% van die werknemers se negatiewe belewenisse met betrekking tot hul werksomgewing.*

Voorbeeld 1: „...working conditions were tempered with...”

Voorbeeld 2: „... expected to be productive...without stationery.”

Voorbeeld 3: „... being transferred from East London...”

Voorbeeld 4: „... when they decided to relocate IS personnel to headoffice ... increased cost of living and decrease in living standards...”

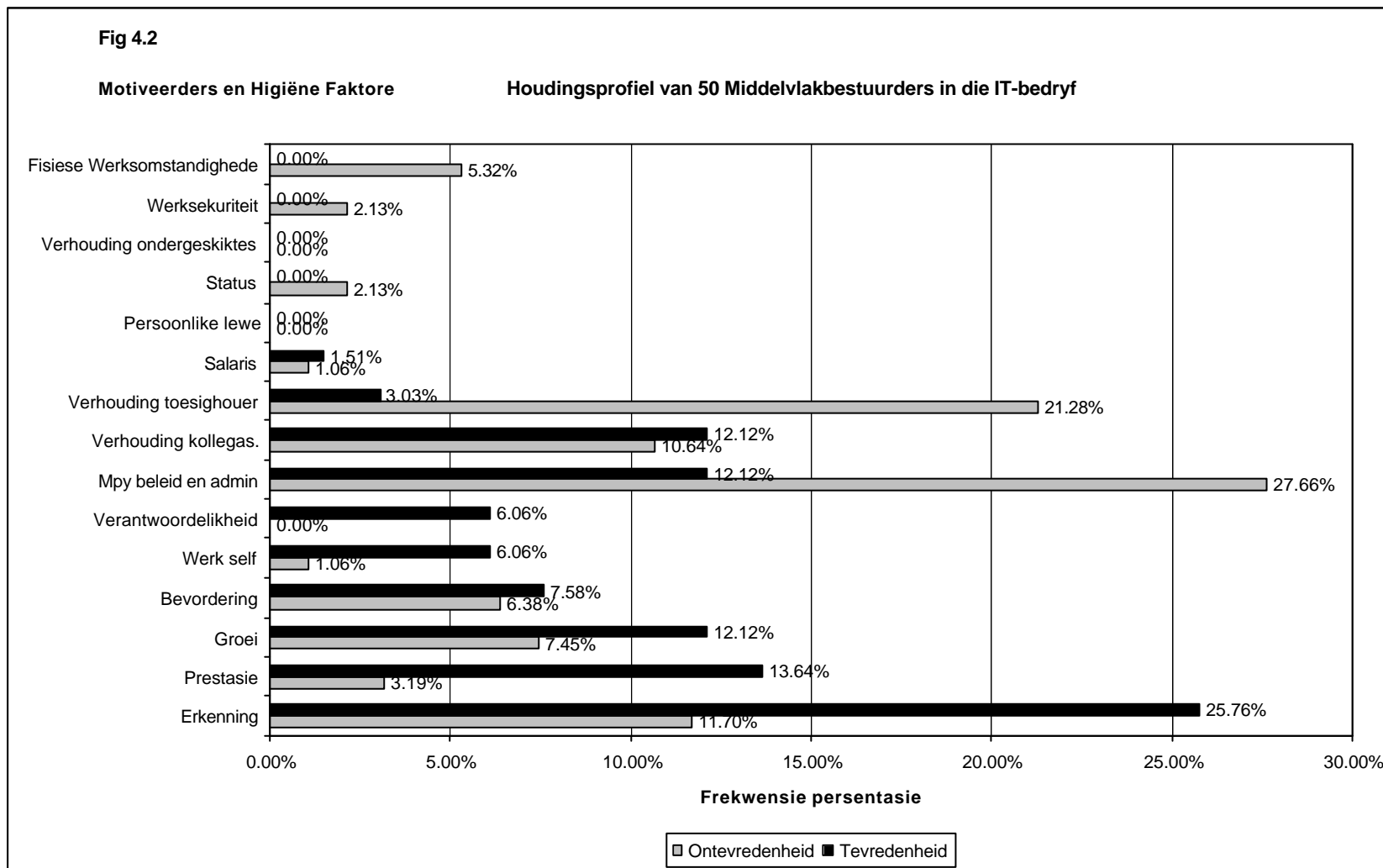
(h) *Die res van die motiveerders en higiëne faktore dra elk minder as 5% tot die ontevredenheid van werknemers in die IT-werksomgewing by, naamlik prestasie – 3.19%, werksekuriteit – 2.13%, status – 2.13%, salaris – 1.06% en die werk self – 1.06%.*

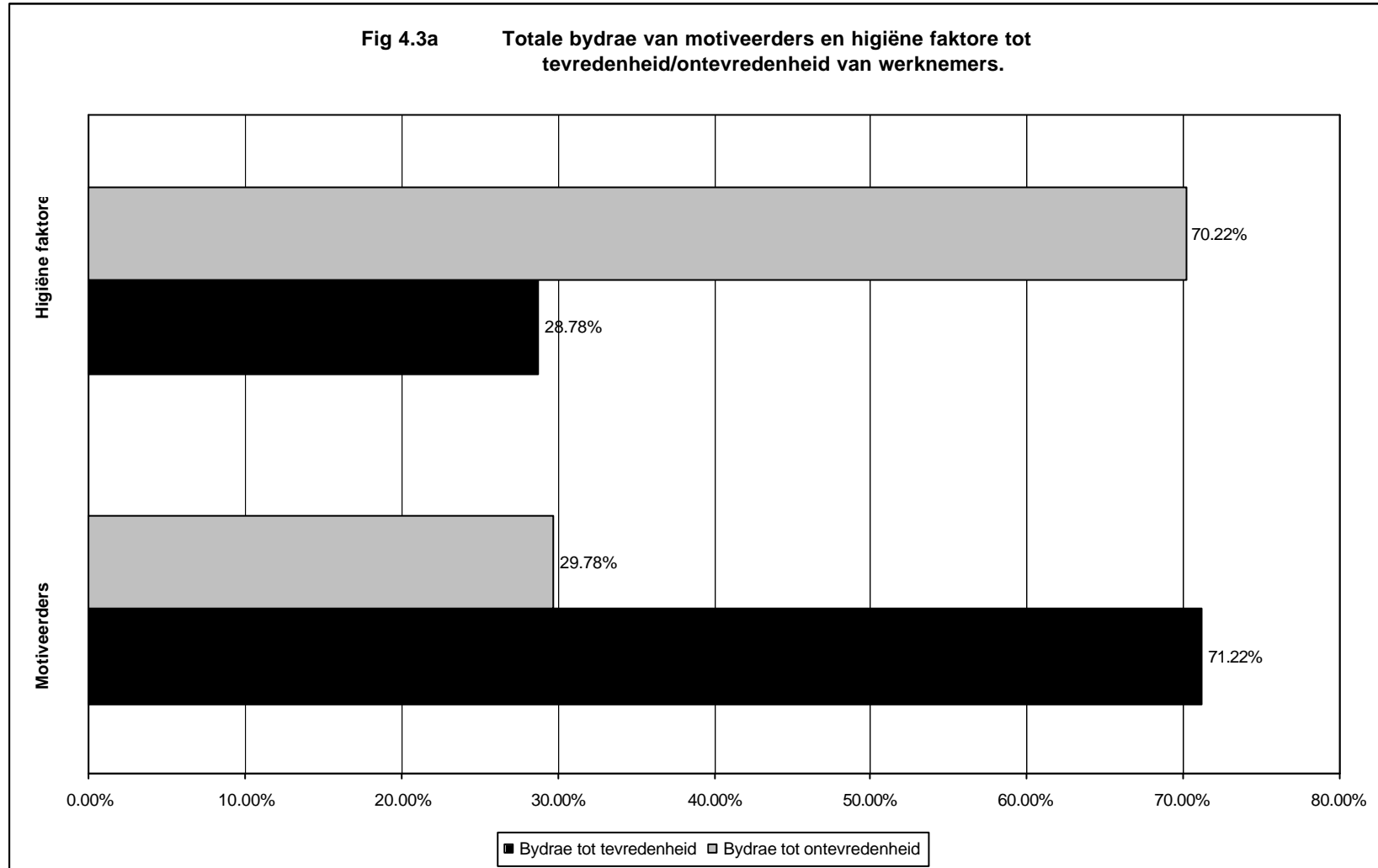
Voorbeeld 1: „...people appointed in higher grades... with no business knowledge...”

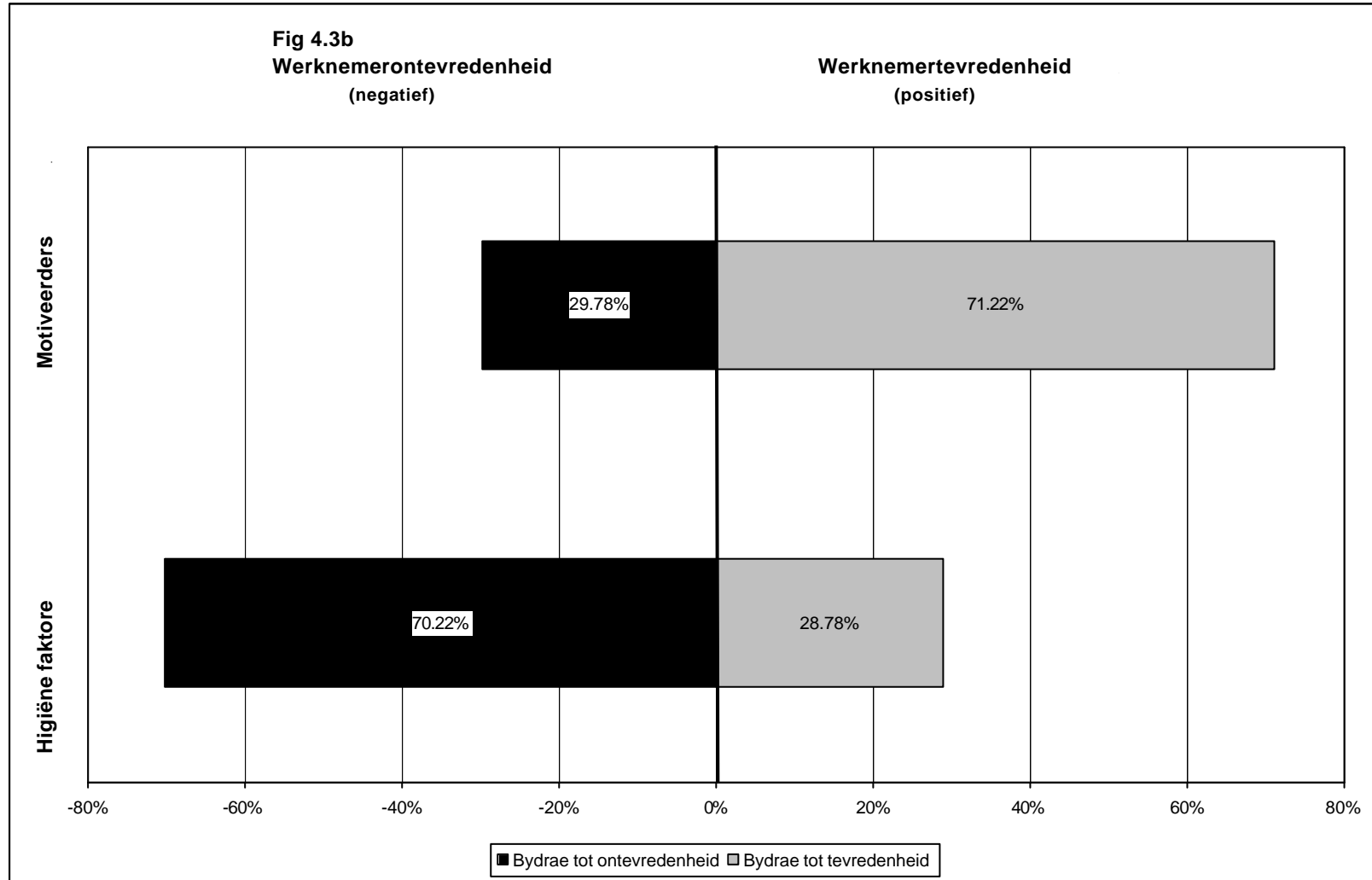
Voorbeeld 2: „... due to being inexperienced....”

Voorbeeld 3: „...poor salary...”

Voorbeeld 4: „... I was idle with no work to do...”



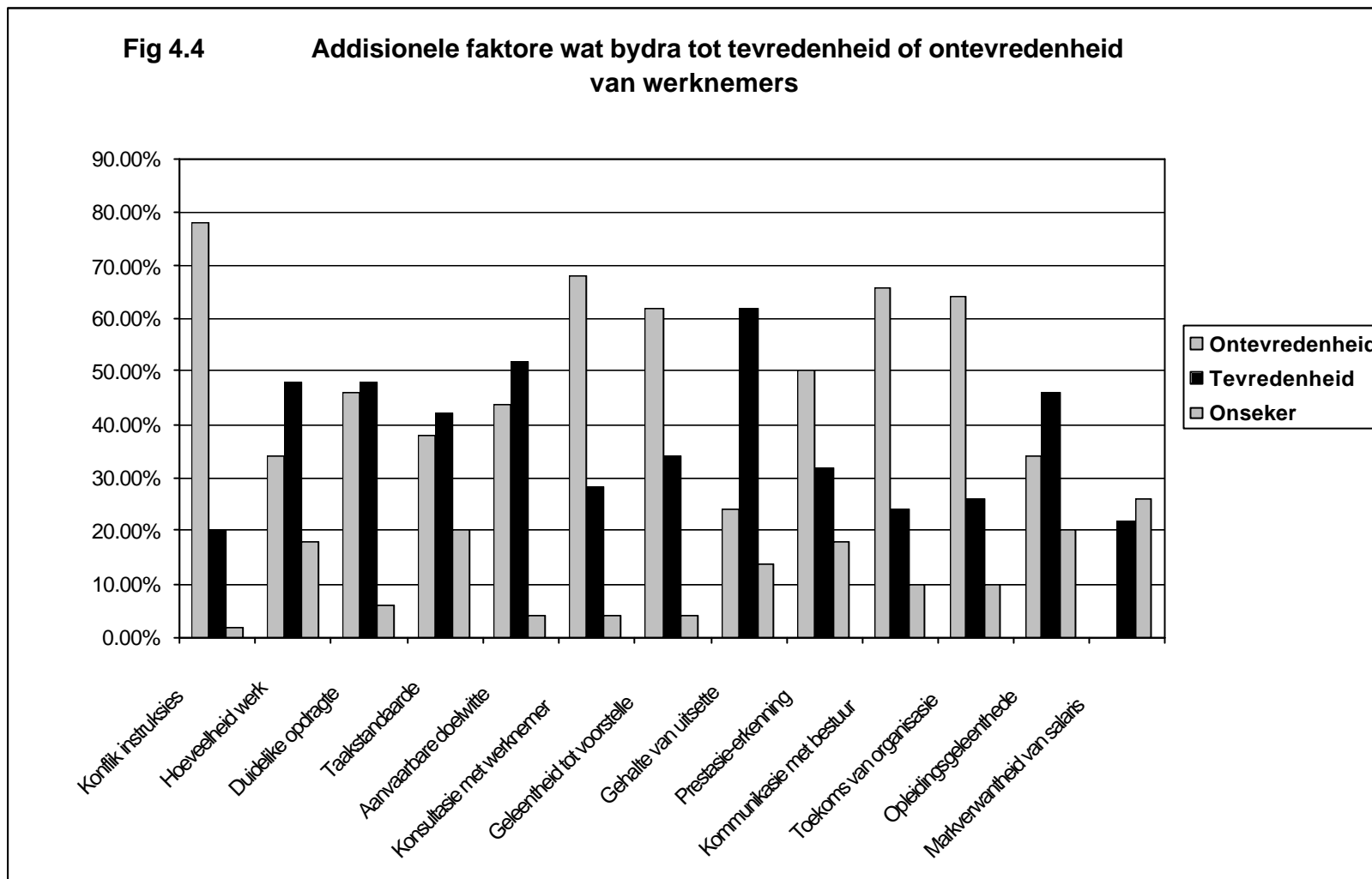




4.4.7 Die totale bydrae van motiveerders en higiëne faktore tot die tevredenheid en ontevredenheid van werknemers in die Inligtingstechnologie-werksomgewing

Soos uiteengesit in Fig 4.2, Fig 4.3(a) en Fig 4.3(b) is in die onderhawige empiriese studie gevind dat een en sewentig persent van die insidente wat bydra tot werkerstevredenheid geklassifiseer kan word as motiveerders, terwyl die higiëne faktore bydra tot nege en twintig persent van die werkers se belewenis van tevredenheid in die werksomgewing. Net meer as sewentig persent van die insidente wat bydra tot werkersontevredenheid kan geklassifiseer word as higiëne faktore, terwyl motiveerders bydra tot bykans dertig persent van die werkers se gevoel van ontevredenheid in die werksomgewing. Dit blyk dus duidelik dat motiveerders 'n groter rol speel as higiëne faktore in die daarstel van werkerstevredenheid, terwyl die omgekeerde waar is met betrekking tot werkersontevredenheid [Sien Aanhangsel A], [GNV87]). Dit bevestig Herzberg se twee-faktor motiveringsteorie.

Dit is interessant om daarop te let watter beperkte invloed salarisse op beide motivering en demotivering in die werksomgewing het. Interpersoonlike verhoudings met toesighouers dra ernstig tot negatiewe belewenisse in die werksomgewing by, terwyl interpersoonlike verhoudings met kollegas ongeveer dieselfde invloed het op werkerstevredenheid as werkersontevredenheid.



4.4.8 Opsomming van die resultate met betrekking tot addisionele faktore wat bydra tot die tevredenheid of ontevredenheid van werknemers

(a) *Konflikterende instruksies* (Vraag 3 van die vraelys)

Die meerderheid van die werknemers (78%) meen dat hulle weersprekende instruksies van toesighouers ontvang wat uiteraard tot groot frustrasie, onsekerheid en negatiewe belewenisse in die werksomgewing kan lei. Dit dui ook op onbevredigende kommunikasie tussen toesighouers en ondergeskiktes. 20% van die werknemers meen hulle ontvang duidelike instruksies terwyl 2% van die werknemers onseker is.

(b) *Hoeveelheid werk* (Vraag 4 van die vraelys)

Die werknemers is duidelik verdeeld oor hul werklading, want slegs 48% is tevrede daarmee. 34% meen hul word oorlaai terwyl 18% meen hulle is onderbenut.

(c) *Duidelike opdragte* (Vraag 5 van die vraelys)

Ongeveer die helfte van die personeel (48%) meen hulle weet presies wat van hulle verwag word, terwyl byna net soveel (46%) klaarblyklik nie weet nie. Die res (2%) is onseker.

(d) *Taakstandaarde* (Vraag 6 van die vraelys)

Die werknemers is verdeeld oor hoe laag of hoe hoog die standaard van werk is wat gelewer moet word. 42% meen dat die standaard van die werk wat hul moet lewer hoog is, 38% meen dis laag en 20% spreek nie 'n opinie uit nie.

(e) Aanvaarbare doelwitte (Vraag 7 van die vraelys)

Die meerderheid (52%) meen dat die doelwitte geassosieer met hul werksprofiel duidelik gestel is, 44% stem nie saam daarmee nie en 4% is neutraal.

(f) Konsultasie met werknemers (Vraag 8 van die vraelys)

Volgens 68% van die werknemers is hulle nooit geraadpleeg in verband met die identifisering van doelwitte nie [sien (e)], 28% word altyd geraadpleeg en 2% slegs soms.

(g) Geleentheid tot voorstelle (Vraag 9 van die vraelys)

Die mate waarin werknemers voorstelle kan maak of kan deelneem aan besluitneming, is min. 62% dui aan dat hulle geen seggenskap het nie, 34% het wel ten volle geleentheid terwyl 4% neutraal is.

(h) Gehalte van uitsette (Vraag 10 van die vraelys)

Werkuitsette word gereken op standaard te wees deur 62% van die werknemers. 24% meen dis onder standaard en 14% is onseker.

(i) Prestasie-erkenning (Vraag 11 van die vraelys)

Die werknemers beleef erkenning van prestasie as baie negatief. Slegs 32% meen goeie prestasie word wel erken, 50% voel dat daar nooit erkenning vir prestasie gegee word nie en 18% meen dat selde erkenning daarvoor gegee word.

(j) Kommunikasie met bestuur (Vraag 12 van die vraelys)

Die effektiwiteit van bestuursaktiwiteite kan uiters nadelig geraak word deur swak kommunikasie met werknemers. 24% van die werknemers beskou die kommunikasie met bestuur as openlik en is tevrede daarmee, maar 66% meen daar is geen oop kommunikasiekanale na bestuur toe

nie, terwyl 10% meen dat die kommunikasie uiters beperk is.

(k) Toekoms van die organisasie (Vraag 13 van die vraelys)

Hierdie onderwerp word nie positief deur werknemers beleef nie. 64% sien geen toekoms vir die organisasie nie, 26% meen egter die toekoms lyk rooskleurig, terwyl 10% onseker is.

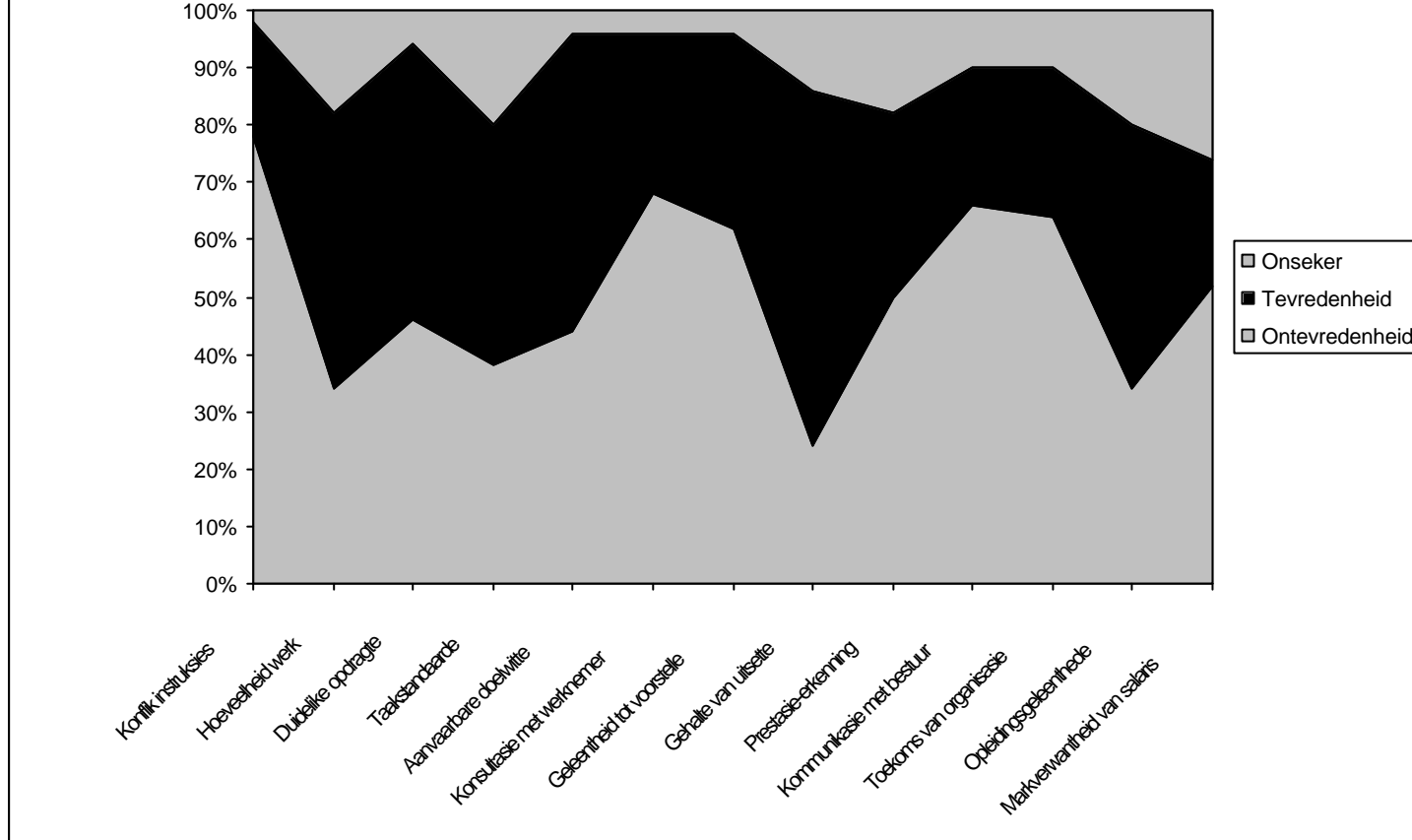
(l) Opleidingsgeleenthede (Vraag 14 van die vraelys)

Die meerderheid werknemers is tevrede met die opleidingsgeleenthede wat die organisasie bied. 46% meen die opleiding is van hoogstaande gehalte, 34% meen dis onvoldoende en die res, dit is 20% van die werknemers, is onseker daaroor.

(m) Markverwantheid van salarisse (Vraag 15 van die vraelys)

Die meerderheid van die werknemers meen dat hulle onderbetaal word (52%) terwyl 22% tevrede is en reken hul salarisse is markverwant, maar 26% het nie duidelikheid oor die markverwantheid van hul vergoeding nie.

Fig 4.5 Beeld van die totale bydrae van die addisionele faktore tot die tevredenheid/ontevredenheid van werknemers



4.4.9 Interpretasie van die resultate en aanbevelings ten opsigte van die verhoging van produktiwiteit en werksbevrediging in die Inligtingstegnologie-werksomgewing

Indien aanvaar kan word dat 'n 40% ontevredenheid met 'n spesifieke faktor dui op 'n ernstige probleem in die onderneming, kan afgelei word dat daar tans dringend aandag gegee sal moet word aan die volgende (Sien Fig 4.5):

- Konflikterende instruksies
- Onduidelike opdragte
- Onduidelike (onrealistiese) doelwitte
- Gebrekkige konsultasie met werknemers
- Min geleenthede vir deelname en die maak van voorstelle
- Gebrekkige erkenning van prestasie
- Gebrekkige kommunikasie met bestuur
- Negatiewe visie vir die toekoms van die organisasie
- Ontevredenheid met salaris

4.4.9.1 *Konflikterende instruksies*

Wanneer konflikterende instruksies ontvang word, word verwarring en onsekerheid by werknemers geskep en gevolglik daal produktiwiteit. Daarby ly dit ook tot wantroue in toesighouers en diè se bekwaamheid word dan bevraagteken. Bestuur moet krities aandag gee aan taak-definiëring, projekdoelwitte en kommunikasie hieroor met ondergeskiktes sowel as medebestuurders.

4.4.9.2 Onduidelike opdragte

Onsekerheid oor wat van werknemers verwag word gee aanleiding tot frustrasie en lae produktiwiteit. Dit is van die uiterste belang dat toesighouers werksverwagtinge en taakuitkomste duidelik definieer en kommunikeer en waar nodig met werknemers onderhandel om onduidelikheid, verwarring en wanprestasie te voorkom.

4.4.9.3 Onduidelike (onrealistiese) doelwitte

Wanneer projekdoelwitte nie duidelik gedefinieer en gekommunikeer word nie, ervaar werknemers onsekerheid oor wat van hul verwag word. As doelwitte as onrealisties of nie-relevant deur werknemers beskou word, daal hul motiveringsvlak en gevolglik hul produktiwiteit, omdat die sin en dikwels ook die winsgewendheid van die betrokke projekte, bevaagteken word.

4.4.9.4 Gebrekkige konsultasie met werknemers

Dit is wenslik dat werknemers verantwoordelik inspraak gegun word tydens al die fases van projekbestuur in die organisasie sodat positiewe spangees, betrokkenheid en toegewydheid reeds in die aanvangsfases van projekte gekweek word. [Bac79].

4.4.9.5 Min geleenthede vir deelname en die maak van voorstelle

Werknemers meen daar is nie voldoende geleentheid vir aktiewe deelname aan beplanning nie en dat hul mening en insette nie waardevol geag word nie. Bestuur moet dringend aandag gee aan algemene kommunikasie en behoort geleenthede te skep vir sinvolle en toepaslike deelname van werknemers op alle vlakke sodat werksbevrediging en werknemerlojaliteit gestimuleer kan word. [Bac79:69].

4.4.9.6 Gebrekkige erkenning van prestasie

Dit is interessant om daarop te let dat onvoldoende erkenning van prestasie as derde belangrikste ontevredenheidsfaktor in die Herzbergstudie na vore gekom het. Aanvaarding is 'n algemene menslike behoefte en dit is ook van toepassing op die omgewing waar 'n werknemer 'n groot gedeelte van sy dag deurbring. Die verantwoordelikheid rus by bestuur om ondergeskiktes se prestasie te erken en hulle sodoende tot hoër produktiwiteit aan te spoor.

4.4.9.7 Gebrekkige kommunikasie met bestuur

Uit die resultate van die empiriese studie byk duidelik dat die meerderheid werknemers hul onbetrokke voel by hul werksomgewing as gevolg van gebrekkige of geen kommunikasie met bestuur. Bestuur word gevolglik ook as diktatoriaal ervaar en dit werk uiters negatief op werksmoreel en werksbevrediging in (sien ook 4.4.9.5.; [Gou95]; [Bac85]).

4.4.9.8 Negatiewe visie vir die toekoms van die organisasie

Die lae moraal van die werknemers met betrekking tot die toekoms van die organisasie behoort dringende aandag te geniet. Geen organisasie kan suksesvol voorbestaan sonder die lojaliteit van sy werknemers nie.

4.4.9.9 Ontevredenheid met salaris

Gebrek aan werksbevrediging word dikwels op vergoeding geprojekteer. Ontevredenheid van werknemers met hul vergoeding dui ook op die moontlike bestaan van ander faktore wat tot die gebrek aan werksbevrediging in die organisasie aanleiding gee. Dit is dus uiters belangrik dat salarisse markverwant sal wees.

4.5 Samevatting en verdere aanbevelings

Die kritiese punte wat verband hou met 'n gebrek aan werksbevrediging van werknemers wat produktief van dag tot dag in 'n inligtingstechnologie-werksomgewing moet funksioneer, behoort dringend aandag te geniet. Ten einde 'n positiewe bydrae tot 'n winsgewende onderneming te maak, moet werknemers voldoende werksbevrediging ervaar. In die uiters kompeterende inligtingstechnologie-omgewing kan dit alleen bereik word deur die werknemers gedurigdeur tot besondere hoë vlakke van prestasie te motiveer [FRG04].

Die motiveringsproses is nie net baie tydrowend nie, maar is ook 'n uiters gekompliseerde aktiwiteit wat die besondere eise van die inligtingstechnologiewerknemer se taakverrigting, sowel as sy unieke persoonlikheidseienskappe, moet in ag neem. Werkgewers kan nie net op selfmotivering deur hul werknemers staat maak nie, maar moet te alle tye daadwerklike pogings aanwend om 'n positiewe bydrae te maak tot die werksbevrediging van hul werknemers. 'Improving morale is also an issue that goes beyond mere body counts and retention statistics. The charge to do more with less that the business has laid on IT these past few years has placed a moral obligation on the shoulders of CIOs who have asked their staffs to carry the load.' [Hol05].

'n Meer stabiele en gemotiveerde inligtingstechnologie-werknemerkorps kan verder ontwikkel word deurvan die volgende riglyne toe te pas [SPS98]:

?? Bied aan jong IT professioneles 'n geleentheid 'om die wêreld te sien', byvoorbeeld deur voorsiening te maak vir tydperke van onbetaalde verlof of gesubsidieerde oorsese werksgeleenthede deur middel van uitruilskemas.

- ?? Sluit ooreenkomste met (IT) maatskappye in die buiteland sodat 'n ses maande tot een jaar langverlof program/uitruilskema in werking gestel kan word.
- ?? Bied projek- en werktermynbonusse aan.
- ?? Gaan ooreenkomste aan waarvolgens werknemers byvoorbeeld opleidingskoste moet terugbetaal indien hy sy kontraktyd wil opskort of verkort.
- ?? Fokus op die werwing van studente vanuit akademiese instellings.
- ?? Oorweeg dit om tussentydse uitbetalings van bv verlof, en pensioen progressief meer aantreklik te maak hoe langer 'n persoon by die werkgewer bly.

'Technology has created a magnificent new world, bursting with opportunity. It has opened up a global, knowledge-based economy and unchained people from their desks. But we cannot move forward successfully without preserving the human moment. The price we pay for not doing that is too high, for individuals and organisations alike.'
[Edw99].

Verwysings

- [AF86] **Arnold, H. J. & Feldman, D. C.**, 1986. *Organisational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- [Bac73] **Backer, W.** 1973. *Motivating black workers*. Johannesburg: McGraw-Hill.
- [Bac79] **Backer, W.** 1979. 'n Kritiese evaluering van die motiverings-higiëneteorie van Herzberg. D-proefskrif. Pretoria: UNISA.
- [Bac85] **Backer, W.** 1985. *Werksmotivering. Tendense in Suid-Afrika volgens die motiveringshigiëneteorie van Herzberg*. Pretoria: BACTAS.
- [BRV98] **Empowerment**: *The Emperor's new clothes*. Business Review. May-June 1998.
- [Car99] **Carlson Learning Company.** 1999. *Dimensions of Behaviour*. Minneapolis, Minnesota. The Gary Little Company.
- [Che83] **Cherrington, D. J.**, 1983. *Personnel Management*. Dubuque, Iowa: Brown.
- [CNR87] **Cronje, G.J. de J., Neuland, E.W. & Van Reenen, M.J.** 1987. *Inleiding tot die bestuurswese*. Johannesburg: Southern Uitgewers.
- [Cou92] **Couger, J.D., & Smith, D.C.** (1992). *Evaluating the Motivating Environment for Information Systems Personnel in South Africa Compared to The United States (Part I)*. South African Computer Journal, No 6, 1992.

- [DO95] **Davis, J. C., Organ, D. W.**, 1995. *The happy curve (improving job satisfaction)*. Business Horizons, May-June 1995: 1-3, 10.
- [DuP90] **Du Plessis, P.G.** 1990. *Toegepaste bedryfseconomie: 'n inleidende oorsig*. Pretoria: HAUM
- [DuT90] **Du Toit, M. A.** 1990. *Motivering*. In KROON, J. red. *Algemene bestuur*. 2de uitgawe. Pretoria: HAUM.
- [Dun78] **Duncan, W.J.** 1978. *Essentials of management*. 2nd Ed. Illinois: Dryden Press.
- [Edw99] **Edward M. H.** 1999. *Thinking about... The human moment at work*. Harvard Business Review, January - February 1999. p77.
- [Foo04] **Foote, D.** 2004. *Executive Guide: Hiring and retaining skilled IT professionals*. http://searchcio.techtarget.com/general/0,295582,sid19_gci1049722,00.html. 05 May 2004
- [Gil01] **Gillingham A.** 2001. *Financial reward is not enough*. Business Day. 14 November 2001
- [Gla78] **Glassman, A. M.** ed. 1978. *The challenge of management*. Santa Barbara: John Wiley & Sons.
- [GNV87] **Gerber, P .D., Nel, P. S. & Van Dyk, P. S.** 1987. *Mannekragbestuur*. 2e uitgawe. Halfweghuis: Southern.
- [Gom91] **Goman, C. K.** 1991. *Managing for commitment: developing loyalty in a changing workplace*. Lost Altos, California: Crisp Publications.

- [Gou95] **Gouws, A.**, 1995. *Die verwantskap tussen motivering en werkstevredenheid van 'n groep inligtingspesialiste*. M-verhandeling. Johannesburg: RAU.
- [Her68] **Herzberg, F.** 1968. *One more time: how do we motivate employees?* Harvard business review, 46(Jan/Feb): 53-62.
- [Hol05] **Holt, M.** 2005. Butler Group Analyst Report. 1 February 2005. Another IT Staff Shortage? <http://www.butlergroup.com/research/DocView.asp?ID={C8BB51C7-3A31-427B-AB6D-305E9390208E}>
- [Hol89] **Holpp, L.**, 1989. *Achievement motivation and kaizen*. Training and development journal. Vol 43 (Oct): 53-63.
- [KOD76] **Koontz, H. & O'Donnel, C** 1976. *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions*. 6th ad. New York: McGraw Hill.
- [Mar83] **Marx, F. W.** 1983. *How successful are motivation theories in practice?* South African - Journal for Business Management, 14: 60-65.
- [Mar96] **Marshall, ,** 1996. *Wouldn't it be better to work for the good guys? (Companies that inspire employee loyalty)* Fortune, Vol. 134, Issue. 7, p223.
- [MD73] **Massie, J. L. & Douglas, J.** 1973. *Managing: A contemporary introduction*. New Jersey: Prentice Hall
- [McC76] **McClelland, D. C.** 1976. *The achieving society*. New York: Irvington Publishers.

- [MMP92] **Meggison, L .C., Mosley, D. C. & Pietri, P. H.** 1992. *Management concepts and applications*. 4th edition. New York: Harper Collins.
- [MGV02] **McMurtrey, M. E., Grover, V., Teng, J.T.C. & Lightner, N.J.** 2002. *Job Satisfaction of Information Technology Workers: The Impact of Career Orientation and Task Automation in a CASE Environment*. *Journal of Management Information Systems*. Vol 19 No 2. Fall 2002. pp. 273 – 302.
- [Mol90] **Mol, A.**, 1990. *Help! Ek is 'n bestuurder*. Kaapstad: Tafelberg.
- [Mou04] **Mould, C.** 2004 . *Factors Influencing the Motivation of Information Technology Professionals in the Workplace*. 15 September 2004.
http://www.fti.co.za/index.php?id=7&news_id=9
- [Pot69] **Pottas, C. D.**, 1969. *Werksmotivering*. Pretoria: Van Schaik.
- [Pre04] **Prewitt, E.** 2004. *The End of Service with a Smile?: Outsourcing Trends Erode the Commitment of Top Service Employees*. CIO Analyst Report. 1 December 2004.
http://www.cio.com/120104/hs_management.html
- [RFG04] **Robert Frances Group.** 2004. *Where Are Tomorrow's IT People?* RFG Analyst Report. 23 August 2004.
http://itlibrary.itnetcentral.com/detail/RES/1093368604_276.html
- [Sco91] **Scott, D.** 1991. *Customer satisfaction: The other half of your job*. California: Crisp Publications.
- [Sem93] **Semler, R.** 1993. *Maverick!* London: Century.

- [SPS98] **Spoornet Process and Systems**. 1998. *Resource Retention and Development Workshop Report*. 9 July 1998: 1-5.
- [Ste88] **Steenkamp, H.J.** 1988. *Die verwantskap tussen prestasie-motivering en organisasieklimaat*. M-verhandeling. Johannesburg: RAU.
- [VNi87] **Van Niekerk, W. P.** 1987. *Eietydse bestuur*. Durban: Butterworth.
- [VVu90] **Van Vuuren, S. M.**, 1990. *Die verband tussen sekere persoonlikheidseienskappe en werkstevredenheid by die predikant*. D-proefskrif. Johannesburg: RAU.
- [Ver70] **Vercueil, J. C.** 1970. *Die verband tussen sekere persoonlikheidseienskappe, werkstevredenheid en personeel-omset in 'n hoogs gespesialiseerde industriële onderneming*. M-verhandeling. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- [Vro64] **Vroom, V. H** 1964. *Work and motivation*. New York. John Wiley.
- [Wal80] **Walker, J. W.**, 1980. *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill.

Aanhangsel A.

A1. Vraelys (Attitude Survey)

A2. Resultate: Bydrae van motiveerders en higiëne faktore tot die tevredenheid van werknemers

A3. Resultate: Bydrae van motiveerders en higiëne faktore tot die ontevredenheid van werknemers



A1. ATTITUDE SURVEY

DEPARTMENT: _____

JOB TITLE: _____

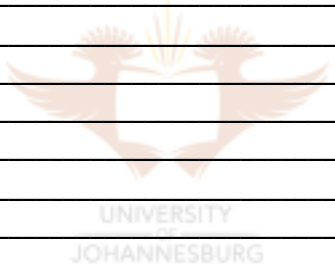
YEARS OF EXPERIENCE IN THIS FIRM: _____

INTRODUCTION

Management would like to know about your relationship with the company. Throughout the questionnaire you are asked to record your personal opinion on a variety of issues. By doing so you will be helping the company by pin-pointing areas of strength and weakness and where improvements can be made. This is an important survey and we hope you will be candid and honest in your responses.

The information collected through this questionnaire will be analysed to determine general trends and not individual opinions. Please note that you are not asked to sign your name anywhere. All the questionnaires will be handled in the strictest confidence.

1. Think of a period in your work here when you were very happy and satisfied. Describe the incident that happened and how it affected you.



2. Think of a period in your work here when you were very unhappy and dissatisfied. Describe the incident that happened and how it affected you.

3. Do you ever get conflicting instructions from various people in your job? Explain.

4. What do you think of the quantity of work you have to do?

5. To what extent is everyone in the department aware of what is expected of him/her in his/her work? Also comment on possible overlapping of tasks.

6. Give your views on the task standards that are provided in your various functions.



7. What do you think of the targets and objectives set for jobs profile in your section?

8. Is your opinion asked when these objectives are set? Why/Why not?

9. Discuss the extent to which employees have the opportunity to make suggestions and to share in decision making.

10. Would you say that the work output in your section is of standard? Explain.

11. To what extent is recognition given for good work performance?

12. How would you consider communication with management?

13. How do you see your future of this organisation?

14. What do you think of the training provided in your section in order to improve skills and performance?

15. How does your salary compare with that of others doing similar jobs in other companies in the area?



A2.

Tevredenheid - Totale insidente = 66								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Kategorie	Erkenning	Prestasie	Groei	Bevordering	Salaris	Verhouding met toesighouer	Verhouding met ondergeskiktes	Verhouding met kollegas
Totale insidente per kategorie	17	9	8	5	1	2	0	8
Persentasie	25.76%	13.64%	12.12%	7.58%	1.51%	3.03%	0.00%	12.12%

	9	10	11	12	13	14	15	16
Kategorie	Toesig	Verantwoorde-likheid	Maatskappybeleid en administrasie	Fisiese Werksomstandighede	Die werk self	Persoonlike lewe	Status	Werk-sekuriteit
Totale insidente per kategorie	Sien 6	4	8	0	4	0	0	0
Persentasie	%	6.06%	12.12%	0.00%	6.06%	0.00%	0.00%	0.00%

Werknemerterugvoer (Vraelys Vraag 1)

A3.

Ontevredenheid - Totale insidente = 94								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Kategorie	Erkenning	Prestasie	Groei	Bevordering	Salaris	Verhouding met toesighouer	Verhouding met ondergeskiktes	Verhouding met kollegas
Totale insidente per kategorie	11	3	7	6	1	20	0	10
Persentasie	11.70%	3.19%	7.45%	6.38%	1.06%	21.28%	0.00%	10.64%

	9	10	11	12	13	14	15	16
Kategorie	Toesig	Verantwoorde-likheid	Maatskappybeleid en administrasie	Fisiese Werksomstandighede	Die werk self	Persoonlike lewe	Status	Werk-sekuriteit
Totale insidente per kategorie	Sien 6	0	26	5	1	0	2	2
Persentasie	%	0.00%	27.66%	5.32%	1.06%	0.00%	2.13%	2.13%

Werknemerterugvoer (Vraelys Vraag 2)