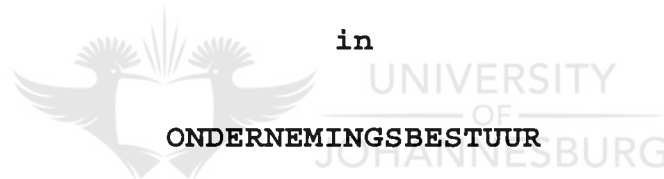


GEBREKKIGE MOTIVERING AS NIE-TEGNIESE OORSAAK
VAN
PANTOGRAAF-RYDRAADVERSTRIKKINGS

deur
MARTIN JACOBUS COETZEE
'n
SKRIPSIE

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van
die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII



in die

FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

STUDIELEIER: MNR P KILBOURN

NOVEMBER 1997
JOHANNESBURG

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

LYS VAN FIGURE EN TABELLE	4
BEDANKINGS	5
OPSOMMING	6
ABSTRACT	7
HOOFSTUK 1: INLEIDING	8
1.1 Agtergrond	8
1.2 Probleemstelling	12
1.3 Doelwit van die studie	14
1.4 Navorsingsmetodiek	15
1.5 Bekamping van studie	15
HOOFSTUK 2: MOTIVERING	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Definisie van motivering	17
2.3 Tipe Motivering : Intrinsiek versus ekstrinsiek	21
2.4 Motiveringsteorieë	23
2.5 Gedragsmanifestasies van negatiewe en positiewe motivering	36
2.6 Samevatting: Motivering	42

HOOFSTUK 3: DIE HUIDIGE BENADERING TOT DIE PROBLEEM	45
3.1 Inleiding	45
3.2 Hoofkantoorwerkgroep	45
3.3 Streekkomitees	46
3.4 Nasionale konferensies	47
3.5 Streeksbesoeke	48
3.6 Samevatting: Huidige benadering	48
HOOFSTUK 4: NAVORSING	49
4.1 Inleiding	49
4.2 Populasie	49
4.3 Doelwit met die vraelys/gestruktureerde onderhoud	50
4.4 Samevatting	56
HOOFSTUK 5: RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN DIE NAVORSING	57
5.1 Inleiding	57
5.2 Resultate	57
5.3 Interpretasie	63
5.4 Gevolgtrekkings	73
HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	77
6.1 Inleiding	77
6.2 Gevolgtrekkings	77
6.3 Aanbevelings	81
6.4 Samevatting	82
BIBLIOGRAFIE	83
BYLAAG : VRAELYS	86

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

Figuur 1 : Pantograafverstrikkingsstendens.	9
Figuur 2 : Maslow se behoeftehiërargie.	24
Figuur 3 : Hertzberg vs Maslow.	28
Figuur 4 : Vroom se motiveringsproses.	29
Figuur 5 : Voorbeeld : Verwagtingsmodel.	30
Figuur 6 : Adams se vergelykingsteorie.	31
Figuur 7 : Alderfer se "ERG" teorie.	33
Figuur 8 : Individuele gedragsraamwerk.	36
Figuur 9 : Die motiveringsproses.	43
Figuur 10: Resultate vir vrae 2 tot 9.	58
Figuur 11: Resultate vir vrae 10 tot 17.	59
Figuur 12: Resultate vir vrae 18 tot 25.	60
Figuur 13: Resultate vir vrae 26 tot 32.	61
Tabel 1 : Resultate van onderhoude.	62

BEDANKINGS

Graag wil ek die volgende bedank:

- ★ My vrou Waltia en seun Jaco vir hul liefde, ondersteuning en geduld.
- ★ My studieleier, Mnr Peter Kilbourn, vir sy aanmoediging, insig en leiding.
- ★ My werkgewer, Transnet, vir die geleentheid wat my gebied is om hierdie studie te onderneem.
- ★ Die Here vir die gawes wat hy my toegedeel het.



OPSOMMING

Spoornet (Suid Afrikaanse Vervoerdienste voor 1991) het sedert die begin 1980's bewus geword dat druk vanuit die omgewing 'n ernstige bedreiging vir sy ekonomiese voorbestaan inhou. Sedert 1991 moes hy vir sy regmatige deel van die mark meeding. Padkarweiers het oral begin om Spoornet se kliënte van 'n beter en goedkoper diens te voorsien en het sodoende groot druk op Spoornet geplaas om sy verbruikersdiens te hervorm.

Pantograaf-rydraadverstrikkings is een van die groot probleme in die pad van 'n goeie verbruikersdiens, aangesien een so 'n insident die normale treindiens tot 3 uur kan vertraag. Weens die impak wat verstrikkings op die voorspelbaarheid van diens mag hê, het die Hoofingenieur (Elektries) as eerste doelwit 'n verstrikkingsyfer van 1 per miljoen pantograaf-km daargestel. 'n Aantal informele ondersoeke is reeds gedoen om die tegniese oorsake van die pantograafverstrikkings te bepaal. Daar was egter nog nooit 'n ondersoek gedoen na die moontlik nie-tegniese oorsake hiervan nie.

As hipotese is gestel dat die tegniese personeel binne die organisasie se pogings om die pantograafverstrikkingsprobleem op te los, gefnuik word deur gebrekkige motivering wat aanleiding gee tot frustrasie en konflik. Die atmosfeer van konflik en ongemotiveerde houding heens werk het 'n negatiewe invloed op produktiwiteit en effektiwiteit, wat moontlik die oorsaak van verstrikkings kan wees. Navorsing aangaande die probleem is gedoen op 'n tweeledige basis;

- 1) 'n Literatuurstudie as sekondêre bron van inligting.
- 2) Gestruktureerde onderhoud as primêre bron van inligting.

Die hipotese is met die studie getoets en daar is aangetoon dat intergroepkonflik, motivering, hulpbronaanwending en die huidige benadering almal aspekte is waaraan aandag gegee moet word om die pantograafverstrikkingsprobleem aan te spreek.

ABSTRACT

Spoornet (South African Transport Services before 1991) realised since the early 1980's that pressure from its environment would have a serious effect on its economic survival. Since 1991 it has had to fight for its marketshare. Road transport companies started to beat Spoornet on all levels and robbed it of its client base. Spoornet was forced to reform its customer services approach.

Pantograph-overheadwire entanglements is one of the obstacles in obtaining customer satisfaction due to the fact that one such incident can cause a train delay of up to three hours. Due the impact this has on the predictability of service, the Chief Engineer (Electrical) set as first objective an entanglement figure of 1 per million pantograph kilometres. A few informal investigations were made into possible technical reasons but none was made into the possible non-technical reasons.

As hypothesis it was stated that the efforts of personnel in the organisation to solve the entanglement problem were being handicapped by the lack of motivation, which caused a atmosphere of conflict and frustration. This frustration and conflict has a negative influence on productivity and effectiveness which could be the cause of entanglements. Research done on this was conducted on a dual approach;

- 1) Literature study as secondary information.
- 2) Structured interview as primary information.

The hypothesis was tested with this study and it was shown that inter-group conflict, motivation, resource employment and the current approach all had aspects which needed to be addressed to solve the pantograph-overheadwire entanglement problem.

HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1 Agtergrond

Spoornet (Suid Afrikaanse Vervoerdienste voor 1991) het sedert die begin 1980's bewus geword dat druk vanuit die omgewing 'n ernstige bedreiging vir sy ekonomiese voorbestaan inhou. Tradisioneel was Spoornet beskou as die nasionale karweier van Suid Afrika, en dié rol het hy dan ook sedert 1910 met die samesmelting van die drie afsonderlike staatspoorweë vervul. In 1910 het die Cape Government Railways, Natal Government Railways en Central Government Railways saamgesmelt om die Suid Afrikaanse Spoorweë en Hawens te vorm. Die vorm van administrasie het bly voortleef tot begin 1991 toe 'n publieke maatskappy gevorm is met die staat as enigste aandeelhouer.

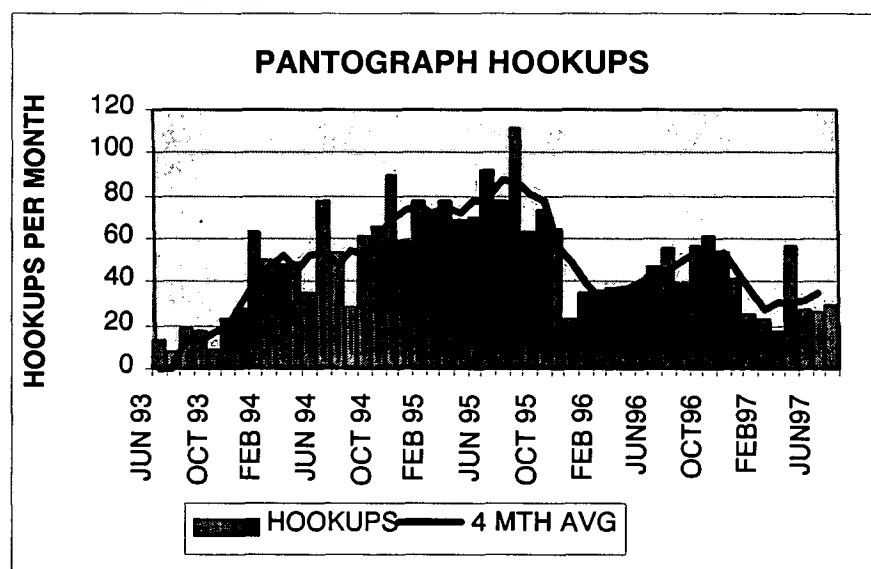
Sedert 1991 moes Spoornet vir sy regmatige deel van die mark meeding. Padkarweiers het oral begin om Spoornet se kliënte van beter en goedkoper diens te voorsien en het sodoende groot druk op Spoornet geplaas om sy verbruikersdiens te hervorm. Hy het nie meer die voordeel gehad van 'n geregleerde omgewing waar sy kliënte verplig was om van sy dienste gebruik te maak ongeag sy prys of kwaliteit nie. Groot leemtes is ondervind in die tydskedulering en bespreking van vragte. Die gevolg hiervan was dat sekere kliënte geen vertrouwe meer in die diens gehad het nie. Spoornet het 'n strategie genaamd voorspelbare diens geïmplementeer om die uitdagings aan te spreek.

Om 'n voorspelbare diensstrategie te verwesenlik moes verseker kon word dat enige insident wat verbruikersdiens kan ontwig, tot die minimum beperk moes word. Pantograaf-rydraadverstrikkings is een van die groot probleme in die pad van goeie verbruikersdiens, aangesien een so 'n insident die normale treindiens tot 3 uur kan vertraag. Die pantograaf is 'n komponent van 'n elektriese lokomotief waarmee

stroom vanaf die bobaangeleiers gekollekteer word om sodoende die energie aan die trekkragsmotors te verskaf. Die bobaangeleiers bestaan uit 'n aantal koper- of aluminiumgeleiers wat in staat is om die hoë stroom vanaf die substasies aan die pantograaf - waar dit ook al in die trajek is - te voorsien. Wanneer die apparaat as gevolg van 'n faling (hetsy die bobaangeleiers of pantograaf) aan die bobaangeleiers verstrengel raak, lei dit tot 'n verstrikking. Gewoonlik is die gevolge hiervan sodanig dat al die pantograwe op 'n trein (soms tot ses) beskadig en vernietig word.

Spoornet bedryf ongeveer 18 000 km geëlektrifiseerde spoorlyn wat reg oor Suid Afrika strek en wat met huidige vooruitsigte moontlik selfs tot in Afrika kan uitbrei. As in berekening gebring word dat 'n pantograaf gemiddeld R50 000 kos en dat die vertraging en meegaande kliënte-ontevredenheid bydra tot die koste, kan gesien word hoe dié aspek 'n negatiewe invloed op voorspelbare diens en winsgewendheid het.

Figuur 1 : Pantograafverstrikkingstendens.



Bron: Spoornet Infrastruktuur-inligtingstelsel (1997)

Statistiek vir die tydperk Julie 1993 tot Julie 1997 kan in Figuur 1 gesien word. Uit die statistiek kan gesien word dat daar daal en groei fases in die verstrikkingsyfer bestaan en dat daar tans weer 'n groei in die getal verstrikkings per maand is. Die syfer tans (1997) is 30 verstrikkings per maand. Die syfer kan gedurende 1998 verder styg (tot meer as 40 verstrikkings per maand). Dit kan bereken word na ongeveer 2 per miljoen-pantograaf-km (Spoornet Infrastruktuur-bestuursinligtingstelsel).

Spoornet se verstrikkingsstatistiek vertoon sleg teenoor gekwoteerde syfers van 'n bekende Japanse vervoermaatskappy genaamd Japanese East Railways. Hierdie firma het tydens onlangs besoeke syfers genoem van 1 in die afgelope 20 jaar (Coetzee, 1996:5) teenoor Spoornet se syfers van gemiddeld 30 per maand.

Weens die impak wat verstrikkings op die voorspelbare diens kan hê, het die Hoofingenieur (Elektries) as eerste doelwit 'n verstrikkingsyfer van 1 per miljoen pantograaf-km daargestel (Bright & Coetzee, 1996:2). Die uiteindelige doel is om die verstrikkings heeltemal te voorkom, en dit het dus ondersoek genoodsaak.

Alhoewel talle informele ondersoek na oorsake van pantograafverstrikkings reeds gedoen is, is werklike interpretasie van bevindings onduidelik. 'n Leemte bestaan in die ondersoek na nie-bestuursaspekte wat tot die probleemsituasie kan lei. Gedurende die laaste dekade het Spoornet heelwat van sy "ouhande" verloor en moes die oorblywende jong tegnisi die instandhoudingstake verrig. Hierop volg die stelling dat die grondoorsake van die verstrikkings by die instandhoudingspersoneel lê, eerder as by die toerusting self, en dat die personeel nie oor die nodige kennis en ervaring of motivering beskik om die stelsels te onderhou nie.

'n Werkgroep by Spoornethoofkantoor met die doel om 'n oplossing vir die pantograafverstrikkings te vind, is reeds laat in 1992 gestig. Die eerste taak van die werkgroep was om 'n betroubare inligtingstelsel daar te stel om die tendens wat tot

om daardie stadium nie gekwantifiseer kon word nie duidelik uit te wys. Betroubare statistiek het dan ook in Julie 1993 na vore gekom. Gedurende die bestaan van die werkgroep is 'n groot fokus geplaas op tegniese eienskappe. Daar word veral gekonsentreer daarop om die foutiewe apparaat te identifiseer en deur meer betroubare stelsels te vervang.

Die bestaan en samestelling van die werkgroep is reeds 'n aanduiding dat die besef daar is dat verskillende belangegroep binne die maatskappy nouer sal moet saamwerk om die probleem aan te spreek. Die werkgroep het dan ook multidissiplinêre werkgroepe of streekskomitees op streeksvlak gestig.

Die rol van die streekskomitees is die volgende:

- Versameling en interpretasie van inligting ná 'n verstrikking.
- Insidente ondersoek om by kernoorsake uit te kom.
- Regstellings te bewerkstellig.
- Hoofkantoor te lei met inligting en aanbevelings.
- Implementering van beter werksmetodes.
- Vroeë identifisering van gehalteprobleme met toerusting.
- Die vermindering van uitgawes tydens opruiming van verstrikkings.
- Die minimalisering van verliese tydens verstrikkings.

'n Verdere belangrike doel van die komitees is om die kommunikasie tussen verskillende afdelings en ook tussen streke en hoofkantoor aangaande verstrikkings te verbeter. In die lig hiervan is dit ook belangrik dat veral Rollende Materiaal (die afdeling wat beheer het oor die pantograaf) en Infrastruktuur (die afdeling wat beheer het oor die elektriese infrastruktuur) saamwerk. Samewerking op streeksvlak is met die uitsondering van 'n paar streke swak.

1.2 Probleemstelling

Tot einde 1996 was Spoornet basies in 10 Streke verdeel nl; Saldanha, Suid-Transvaal, Noord-Transvaal, Wes-Kaap, Kaapse Middelande, Noord-kaap, Oos-kaap, Natal, Noord-Natal en die Vrystaat. Die streke het met talle rasionaliseringsaksies so 'n groot hoeveelheid personeel verloor dat bestaandes kwalik met die werkklas kan funksioneer. Uiteraard is baie van die instandhoudingswerk van roetine-aard. Dit mag 'n negatiewe invloed op die werkers se moraal hê. Tesame met 'n nuwe rondte van herstrukturering waar daar wegbeweeg word van 'n gedentraliseerde struktuur na sentralisasie, 'n baie streng regstellende-aksiebeleid en gepaardgaande vermindering in bevorderingsgeleenthede vir gekwalifiseerde werknemers, mag dit dalk ernstige gevolge inhou vir motivering wat weer implikasies het vir instandhoudingstandaarde en produktiwiteit.

'n Aantal informele ondersoeke is reeds gedoen om die tegniese oorsake van die pantograafverstrikkings te bepaal. Die resultate van die ondersoeke is egter onder verdenking. Dit blyk dat, by baie van die ondersoeke na 'n pantograafverstrikking, dit op 'n vingerwysing tussen pantograaf- (Rolmat) en bobaan- (Infrastruktuur) personeel uitgeloop het. Intergroepkonflik het gevolglik die werklike oorsake verduister. Tipiese vrae wat in die verband met die **intergroepkonflik** gevra kan word is;

- Wat veroorsaak die intergroepkonflik en hoe moet dit aangespreek word?
- Wat is die effek van die konflik op produktiwiteit en doeltreffendheid?

Die rasionalisasieproses het 'n groot aantal personeel geraak en baie ervare persone het pakkette ontvang en is dus verlore vir die organisasie. Enkele van die oorblywende personeel is bevorder na poste waar hul ondervinding moontlik nie so maklik aan die jonger geslag oorgedra kan word nie. **Hulpbronaanwending** blyk dus 'n probleem te wees.

Die regstellende-aksieproses het ook 'n invloed op die huidige toestand waar die personeel bloot nie meer belangstel in die werk nie en bloot daar is om hul geld aan die einde van 'n maand te ontvang. Hul gebrek aan **motivering** mag dus as stimulant vir die probleem dien.

Die **huidige benadering** tot die probleem mag ook dalk nie effektief wees nie. Die vraag kan gevra word of die probleem tans reg benader word. Dien die werkgroep enige doel? Die werkgroep is reeds in 1992 gestig en alhoewel rekordhouding eers in 1993 tot stand gekom het kan in figuur 1 (bladsy 9) gesien word dat die verstrikkingsyfer nog steeds bo die Julie 1993 vlak is en steeds toeneem. Vrae wat gevra kan word is: Is daar nie dalk beter metodes wat gevolg kan word nie? Het die werkgroep genoeg gesag om probleme reg te stel? 'n Taak sonder die nodige gesag kan nie effektief uitgevoer word nie. Vervul die streekskomitees hul rol of bestaan hul net in naam? Is daar doeltreffende kommunikasie tussen die streekskomitees en die werkgroep? Is daar duidelike doelstellings en doelwitte en hoe skakel die verskillende doelstellings en doelwitte van die verskillende afdelings? Dit wil voorkom asof daar botsings ontstaan weens intergroepkonflik.

Ter opsomming is daar 'n paar nie-tegniese oorsake van toepassing op die pantograafverstrikkingsprobleem met spesifieke verwysing na:

Personeelmotivering

- Is die personeel tans so negatief dat dit aan hul geen saak maak of daar verstrikkings plaas vind of nie?

Huidige benadering

- Hoe los van die streke hul probleme op en hoe kan dit na ander streke oorgedra word? Is dit korrek, indien nie, hoe moet dit benader word?

Indien die voorafgaande aspekte noukeurig bestudeer word kan gesien word dat daar 'n interafhanklikheid tussen die aspekte bestaan. Indien motivering 'n laagtepunt bereik, is die potensiaal vir konflik asook vir onproduktiewe hulpbronaanwending baie groot. Indien die werksmag ongemotiveerd is, is enige benadering wat juis op hul samewerking geskoei is, gedoem.

As hipotese word derhalwe gestel dat die tegniese personeel binne die organisasie se pogings om die pantograafverstrikkingsprobleem op te los, gefnuik word deur gebrekkige motivering wat aanleiding gee tot frustrasie en konflik. Die atmosfeer van konflik en ongemotiveerde houding heens werk het 'n negatiewe invloed op produktiwiteit en effektiwiteit. Derhalwe is motivering van personeel moontlik die oorsaak van verstrikkings. Die negatiewe motiveringstoestand mag die resultate belemmer van enige huidige benadering tot die verstrikkingsprobleem.

Indien die hipotese nie bewys kan word nie, beteken dit dat ander nie-tegniese oorsake moontlik kan bestaan vir die verstrikkingstendens of dat daar moontlik tegniese oorsake is wat nog nie deur die interne ondersoeke binne die organisasie gevind is nie.

1.3 Doelwit van die studie

Alhoewel daar aanduidings is dat gedragsprobleme, intergroepkonflik asook hulpbronaanwending op sigself oorsake van die probleem kan wees, gaan die studie slegs dié aspekte as nagevolge van swak motivering ondersoek, en is die tweeledige doel van die studie derhalwe om motivering as 'n moontlike nie-tegniese oorsaak van verstrikkings te ondersoek en voorstelle te doen aangaande die benadering van die probleem.

1.3.1 Motivering

Die huidige stand van motivering onder die personeel en die verbintenis met die hoë tendens in verstrikkings moet ondersoek word. Daar moet gekyk word watter teorieë die probleem die beste sal saamvat en wat dan gedoen moet word om die probleem op te los. Sodra die rol van motivering bepaal is moet gekyk word na die metodes om die oorsake van die stand van motivering asook die gevolge daarvan te minimiseer.

1.3.2 Huidige benadering

Die huidige benadering tot die probleem moet ondersoek word met spesifieke verwysing na die huidige streekskomitees. Die redes vir werking/mislukking van streekskomitee en werkgroep moet bespreek word.

1.4 Navorsingsmetodiek

Hierdie studie word gedoen in die vorm van 'n tegniese verslag en behels 'n literatuurstudie bygestaan deur 'n gestruktureerde onderhoud met strategiese personeel.

1.5 Bekamping van studie

Hierdie studie word uit 'n bedryfsekonomees oogpunt benader wat op twee pilare steun naamlik 'n beperkte literatuurstudie en 'n gestruktureerde onderhoud met strategiese personeel.

1.6 Indeling van studie

1.6.1 Hoofstuk 1

Hierdie hoofstuk dien as oriëntering tot die studie.

1.6.2 Hoofstuk 2

Hierdie hoofstuk lewer 'n literatuurstudie oor motivering.

1.6.3 Hoofstuk 3

Hierdie hoofstuk lewer 'n studie oor hoe die pantograafverstrikkingsprobleem tans benader word binne Spoornet.

1.6.4 Hoofstuk 4

Hierdie hoofstuk handel oor die wyse waarop die onderhoud uitgevoer gaan word om motivering en huidige benadering te toets.

1.6.4 Hoofstuk 5

In hierdie hoofstuk word die resultate van die onderhoud weergegee en bespreek.

1.6.5 Hoofstuk 6

Gevolgtrekkings en aanbevelings word in hierdie hoofstuk aangetoon.



HOOFSTUK 2: MOTIVERING

2.1 Inleiding

As hipotese is gestel dat die tegniese personeel binne die organisasie se pogings om die pantograafverstrikkingsprobleem op te los, gefnuik word deur gebrekkige motivering wat aanleiding gee tot frustrasie en konflik. Die atmosfeer van konflik en ongemotiveerde houding jeens werk het 'n negatiewe invloed op produktiwiteit en effektiwiteit. Die afleiding kan gemaak word dat gebrekkige personeelmotivering moontlik die oorsaak van pantograafverstrikkings is. Die huidige stand van motivering onder die personeel en die verbintenis met die hoë tendens in verstrikkings moet ondersoek word. Daar moet gekyk word watter teorieë op die probleem toepasbaar is en wat dan gedoen moet word om die probleem op te los. Alvorens daar tot die taak oorgegaan kan word verdien 'n paar definisies van motivering eers aandag. Daar moet ook klem gelê word op die verskillende tipes motivering. Gebrekkige motivering kan tot uiting kom deur sekere gedragsmanifestasies. Hierdie word dan ook in 'n sub-paragraaf behandel.

2.2 Definisie van motivering

Volgens Wolfaardt (1985:25) lewer 'n analise van die motiveringskonsep drie sentrale aspekte na vore, naamlik die verskaffing van energie vir gedrag, die rigtinggewende aspek, en die volhardingsaspek. Verskaffing van energie vir gedrag as een element van die motiveringskonsep dui op die rede waarom 'n individu 'n bepaalde doel nastreef - dit verteenwoordig die innerlike kragte wat 'n individu op 'n sekere manier laat optree.

"..... a process governing choices made by persons or lower organisms among alternative forms of voluntary activity" (Vroom,1964:14).

Die rigtinggewende aspek behels die doel wat nagestreef word. Dit verwys na die neiging van menslike gedrag om 'n spesifieke roete te volg in voorkeur bo 'n ander. Die volhardingsaspek omvat die deursettingsvermoë van die individue se pogings om die betrokke doelwitte te bereik. Die interaksie tussen innerlike dryfkragte en die omgewing kom hier ter sprake en verklaar die neiging van motiewe om in intensiteit te wissel, asook waarom sekere individue volhard terwyl ander belangstelling verloor.

".....Motivation has to do with a set of independent/dependent variable relationships that explain the direction, amplitude, and persistence of an individual's behaviour, holding constant the effects of aptitude, skill and understanding of the task, and the constraints operating in the environment" (Dunnette,1976:65).

".... How behaviour gets started, is energized, is sustained, is directed, is topped, and what kind of subjective reaction is present in the organism while this is going on" (Steers & Porter,1979:5).

"The study of motivation has to do with the contemporary (immediate) influences on direction, vigour, and persistence of action" (Atkinson,1964:11).

Sou die gestelde hipotese waar wees kan energie vir die ongemotiveerde houding van instandhoudingspersoneel moontlik gevind word in die feit dat hul 'n sterk erkenningsbehoefte ervaar en dat hul juis deur swak instandhouding ewewig tussen die toestand van geen erkenning en werksprestasie probeer tref. Die personeel mag

moontlik ander opsies gehad het om hul misnoeë met die weerhouding van erkenning te wys, maar kon om sekere redes besluit het om eerder net swak gehalte werk te verrig. Deursettingsvermoë kan gesien word in die feit dat 'n werker nog steeds, ten spyte van moontlike behoeftes vir selfverbetering, mag volhou met die aksie van swak instandhouding.

Die motiveringskonsep word dus aangevuur, gelei en volhard deur insette vanaf die buitewêreld waarin 'n individu homself bevind.

Volgens Orpen (1981:150) is motivering moeilik om te definieer. Dit is te wyte aan identifikasie en etikettering, patrone van motiewe, bepaling van individuele verskille en bepalings van veranderings in motiewe.

Identifikasie en etikettering

Aangesien motiewe nie direk identifiseerbaar is nie, moet dit van gedrag afgelei word. Hierdie afleidings is dikwels verkeerd in lig daarvan dat:

- menslike motiewe in verskillende kulture verskillend tot uiting kom en van persoon tot persoon binne dieselfde kultuur kan verskil.
- dieselfde motiewe in verskillende gedragsvorme tot uiting kan kom.
- verskillende motiewe in dieselfde gedragsvorm tot uiting kan kom.
- motiewe verbloem mag wees.
- 'n enkele handeling verskeie motiewe mag verteenwoordig.

Patrone van motiewe

'n Dinamiese benadering is nodig by die bestudering van motiewe weens die voortdurende verandering in die samestelling daarvan. Hierdie fluktuasies kom

voortdurend voor omdat:

- individue 'n wye reeks behoeftes ervaar wat op verskillende vlakke van intensiteit teenwoordig, is afhange van die mate waarin vervulling reeds plaasgevind het.
- sommige motiewe slegs gelyktydig saam met ander vervul kan word.
- sekere motiewe vereis dat ander meer basiese motiewe vervul moet word voordat bevrediging kan plaasvind.

Bepaling van individuele verskille

Verskille ten opsigte van die aard van die motiewe sowel as die waarskynlikheid op vervulling, bring mee dat daar uiters moeilik 'n vergelyking tussen die motiveringskragte van individuele persone getref kan word.

Bepalings van veranderings in motiewe

Die feit dat verskillende motiewe op verskillende wyses verander na vervulling plaasgevind het maak die meting daarvan moeilik. Motiewe soos honger, vaak en seksdrang verloor na vervulling tydelik hul krag. Wanneer motiewe soos selfverwesenliking egter hulle doel bereik neig hulle om sterker te raak aangesien hulle normaalweg setel in antisipasie van doelbereiking eerder as in die vervulling self.

2.3 Tipe Motivering : Intrinsiek versus ekstrinsiek

Naylor, Pritchard en Ilgen (Wolfaardt,1985:27) baseer hulle benadering op die bron van uitkomst oftewel wat die gegewe resultaat tot gevolg het. Indien die uitkoms spruit uit die omgewing, byvoorbeeld salarisverhogings, werksomstandighede of erkenning wat deur toesighouers gegee word, sal dit ekstrinsieke gedrag tot gevolg hê. Indien die uitkoms deur die persoon self genereer word, is die motivering intrinsiek. Persepsie en voorkeur speel 'n rol in die waardering van relatiewe waarde.

Deci (1972:131) definieer intrinsieke-gemotiveerde gedrag soos volg:

" intrinsically motivated behaviours are ones that are involved with the human need for being competent and selfdetermining. The motivation is innate and motivates such things as play, exploration, and development of cognitive structures."

Intrinsieke motivering vind dus plaas wanneer 'n persoon intern homself motiveer en dryf tot verkryging van uitkomst. Ekstrinsieke motivering vind weer plaas wanneer items soos salaris en status as motiveringsmiddel gebruik word.

Betaling vir prestasie word so algemeen in organisasies se merietesisteme gebruik dat die onderliggende aannames van motivering selde meer aandag geniet. Talle navorsers beskou dié metode van motivering (merietevergoeding) as juis teenwerkend vir motivering omrede die merietebonusse gegrond is op die feit dat eksterne belonings gebruik word in plaas van 'n stelsel waar die werk self die motiverende faktor behoort te wees, dit wil sê met intrinsieke motivering as basis.

Teorieë oor werksmotivering toon aan dat intrinsieke motivering en ekstrinsieke motivering nie 'n samestellende effek op die gedrag van die werker het nie. Deci (1972:131) wys daarop dat 'n werker se intrinsieke motivering afneem wanneer hy

monetêre vergoeding ontvang vir 'n taak waarin hy geïnteresseerd is. Die rol van geld as motiveerder kan nie ontken word nie maar dit geskied ten koste van intrinsieke motivering - dit kan nie dieselfde motiverende waarde hê as byvoorbeeld deelnemende bestuursisteme nie.

Dit is derhalwe duidelik dat voorstanders van die ekstrinsieke motiveringsmiddels soos geld, se teorie tekortskiet omdat daar slegs op die "laer-orde" van Maslow se behoeftestruktuur (sien figuur 2 op bladsy 25) gekonsentreer word en die "hoër-orde" behoeftes onbevredig gelaat word.

In Wolfaardt (1985:27) voer Beer en Gery aan dat 'n merietesisteme suksesvol kan wees vir die groep werkers wat prestasiegeoriënteerd is maar minder suksesvol in gevalle waar werkers se behoeftes sekuriteitgeoriënteerd is. Dié met sterk prestasie-behoeftes sal aangespoor word tot beter prestasie en dié met sekuriteitsgeoriënteerdheid sal ontevrede wees.

Daar moet aanvaar word dat fisiese en ekonomiese oorwegings steeds geld in die verkryging van werkstevredenheid. Die vooruitsigte op bevordering en 'n hoër salaris moet steeds gesien word as motiverend vir sekere werkers maar die beste resultate wat uit hierdie laer orde behoeftes verkry kan word is hoogstens 'n neutrale houding teenoor werk. Die rol van geld as motiveerder is eerder simbolies van die nastreef van ander tipes selfverwesening wat met geld gekoop kan word, byvoorbeeld prestige en status. Hierdie tipe motivering sou vir individuele gevalle werk, maar in groepverband beteken 'n algemene salarisaanpassing niks vir 'n individu se status in die groep nie.

Die neiging behoort te wees om weg te beweeg van 'n metode wat op eksterne kontrole gebaseer is en voorkeur behoort gegee te word aan 'n stelsel waar motivering deur die werk self kan geskied - ruimte moet geskep word vir

kreatiwiteit, interessantheid en vindingrykheid. Wanneer 'n werker onbillikheid ervaar wanneer hy waarneem dat die verhouding tussen sy insette en uitkomste relatief tot sy kollegas nie op die selfde vlak is nie, faal die ekstrinsieke motivering ook. Die werkers aanvaar die ekstra bonus maar voel dat die prestasiebeoordeling nie regverdig gedoen is nie, aangesien werkers wat na sy mening swakker as hy presteer het, 'n kleiner bonus moes gekry het.

2.4 Motiveringsteorieë

Om in staat te wees om motiveringseienskappe te identifiseer en te verstaan, is dit nodig om na verskeie teorieë rakende dié aspekte te kyk.

2.4.1 Maslow se behoeftehiërargie

Maslow se teorie is volgens Gerber (1995:334) op twee uitgangspunte gebaseer;

- i) Die mens is 'n wese wat onophoudelik begeer. Behoeftes volg die een op die ander en die getal hiervan is onbeperk.
- ii) Die behoeftes is gerangskik volgens 'n rangorde en vorm dus 'n hiërargie waarin laer orde behoeftes eers gevul moet word voor ander sal verskyn.

Die behoeftes word in vyf hoofgroepe gegroepeer wat elk nou bespreek word.

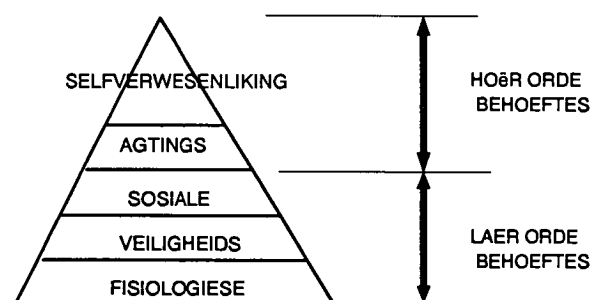
- *Fisiologiese behoeftes*: Hierdie behoeftes is noodsaaklik vir die mens se biologiese funksionering en oorlewing (Gerber,1995:334). Dit

verteenwoordig die mees algemene behoeftes soos kos, water en klere. Hierdie behoeftes is die prominentste van alle behoeftes, in so 'n mate dat indien hulle onbevredig is, menslike gedrag primêr gerig sal wees op hul bevrediging.

- *Veiligheidsbehoefte*: Wanneer die fisiologiese behoeftes bevredig is, sal veiligheidsbehoefte die belangrikste aspek in die mens se lewe word. Die belangrikheid van laergeskikte behoeftes sal nou vervaag.
- *Sosiale behoeftes*: As die gevoel van veiligheid eers posgevat het sal 'n behoefte van assosiasie, liefde en aanvaarding na vore kom.
- *Agtingsbehoefte*: Nou volg die behoeftes wat onder selfrespek en selfagting ingedeel word. Hieronder geld 'n behoefte na selfvertroue, onafhanklikheid, vryheid, erkenning en waardering.
- *Selfverwesenliking*: Hierdie is die laaste van die behoeftes wat intree. Dit dui op 'n behoefte om te ontwikkel en self verder te groei en derhalwe 'n verskil te maak.

Die behoeftes kan derhalwe in 'n volgorde of hiërargie geplaas word soos in figuur 2 getoon word.

Figuur 2 : Maslow se behoeftehiërargie.



Bron: Aangepas uit Gerber (1995:335).

'n Praktiese toepassing van Maslow se behoeftehiërargie word hier onder weergegee:

- Fisiologiese behoeftes* - Voedsel, klere, huisvesting, selfonderhoud.
Taaktevredestellers - Gelyke vergoedingsprogramme.
Goeie werksomstandighede.
Doeltreffende werkvloei.
- Veiligheidsbehoefte* - Veiligheid, begunstiging, regs-gelykheid.
Taaktevredestellers - Pensioene.
Sekuriteitstelsel.
Versekeringspolis.
Griewe-prosedure.
- Sosiale behoeftes* - Vriendskap, groeplidmaatskap, interaksie.
Taaktevredestellers - Groepkohesie.
Spanwerk.
Geleentheid vir interaksie.
- Statusbehoefte* - Selfrespek, verantwoordelikheid, belangrikheid.
Taaktevredestellers - Hoë status.
Erkenning.
Deelname aan belangrike besluite.
- Selfverwesensbehoefte* - Onafhanklikheid, totale selfgerigtheid, volle benutting van vermoëns.
Taaktevredestellers - In staat om skeppend te wees.
Doen werk wat verkies word.

Indien gekyk word na die hipotese dat die tegniese personeel binne die organisasie se pogings om die pantograafverstrikkingsprobleem op te los gefnuik word deur gebrekkige motivering wat aanleiding gee tot konflik en frustrasie, en as in ag geneem word dat frustrasie veroorsaak kan word deur 'n gevoel van gebrekkige werksekuriteit, kan gesien word dat die personeel moontlik 'n probleem met die vervulling van hul veiligheidsbehoefes het (Tweede vlak van Maslow se teorie). Tradisioneel was sekuriteit een van die groot voordele wat 'n staatsorganisasie aan sy werknemers kon bied, maar dit het egter verander. Dit is moontlik dat personeel frustrasie ervaar omdat die sekuriteit nie meer daar is nie, en derhalwe gebrekkig gemotiveer is. Die frustrasie en konflik veroorsaak dus verdere frustrasie en konflik wat 'n sneebaleffek tot gevolg het.

2.4.2 Hertzberg se Motivering-Higiëneteorie

Hertzberg het twee duidelike groepe faktore wat met motivering verband hou, onderskei. Die twee groepe faktore staan bekend as motiveerders en higiënefaktore (Gerber, 1995:336). Volgens die Motiverings-Higiëneteorie word werkstevredenheid hoofsaaklik veroorsaak deur die motiveerders, en ontevredenheid deur afwesigheid van of gebrekkige higiënefaktore. Dus lê die groepe faktore nie op 'n kontinuum nie. Die afwesigheid van die motiveerders lei tot geen werkstevredenheid, en die teenwoordigheid van higiënefaktore lei tot geen werksontevredenheid.

Die eerste, naamlik die motiveerders, hou grootliks verband met die aard van die werk en behels die volgende:

- Prestasie, byvoorbeeld suksesvolle taakuitvoering;
- Erkenning vir wat bereik is;

- Die werk self: die interessantheid, betekenisvolheid en uitdagendheid daarvan;
- Vordering of groei;
- Verantwoordelikheid.

Indien die bogenoemde uit die werk verkry word, is dit volgens Hertzberg geneig om hoë motivering tot gevolg te hê. Indien dit egter afwesig is veroorsaak dit nie noodwendig gebrekkige motivering nie. Ongemotiveerdheid word weer veroorsaak deur die afwesigheid van 'n ander stel faktore, of soos bo genoem higiënefaktore, wat die volgende insluit;

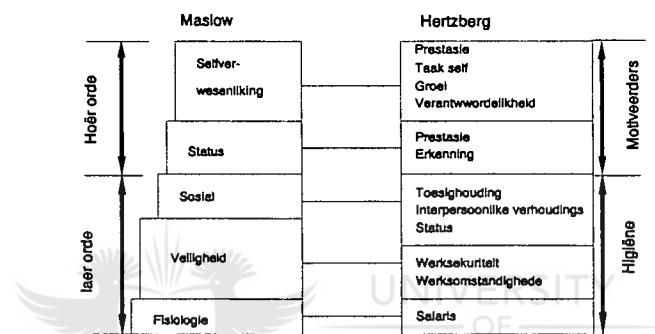
- Ondernemingsbeleid en administrasie;
- Toesighouding;
- Interpersoonlike verhoudings met kollegas, meerderes en ondergeskiktes.
- Salaris;
- Status;
- Werkstoestande;
- Werksekuriteit.

Indien 'n werknemer 'n higiënefaktor as ontoereikend beskou, sal hy ongelukkig wees en minder produktief wees (Gerber,1995:338). 'n Vergelyking tussen Maslow en Hertzberg se teorieë kan in figuur 3 op bladsy 28 gesien word.

Uit figuur 3 kan gesien word dat, indien die werksekuriteit en werksomstandighede wat as demotiveerders in die teorie beskou word nie aanwesig is nie, dit tot gebrekkige motivering, ongelukkigheid en minder produktiwiteit mag lei. Die aspekte sal eers verander moet word voordat

motiveringsfaktore die stand van motivering kan verbeter. Die personeel mag moontlik die persepsie hê dat daar vir hul geen toekoms binne die organisasie is nie (swak werksekuriteit). Die frustrasie kan derhalwe by die higiënefaktor werksekuriteit en werksomstandighede geplaas word. Die faktore moet eers reggestel word voordat die motiveerders, wat moontlik reeds in plek is, hul werk kan doen.

Figuur 3 : Hertzberg vs Maslow.



Bron: Aangepas uit Gerber (1985:337).

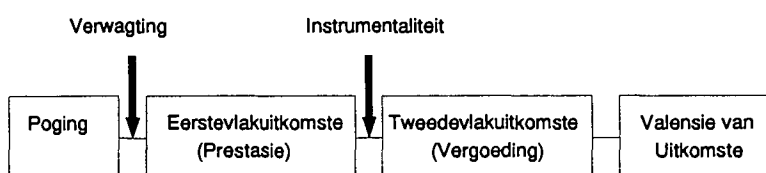
2.4.3 Vroom se verwagting-valensteorie van motivering

Onderliggend aan die verwagtingsteorie van motivering is dat die individu verwagtings het ten opsigte van moontlike uitkomst van wat hulle doen (Gerber,1995:342). Die aanname kan verder geneem word waar individue verskillende voorkeure het vir verskillende uitkomst. Volgens Vroom sal 'n individu gemotiveer wees om op 'n hoë vlak te presteer indien hy die persepsie het dat die pogings suksesvolle prestasie tot gevolg sal hê. Die individu verwag of glo ook dat die suksesvolle prestasie sal uitloop op wenslike uitkomst wat in twee groepe verdeel kan word: intrinsieke (te doen met taak self, naamlik interessantheid en uitdagendheid) en

ekstrinsieke (te doen met taakverband, naamlik salaris en werkstoestande) uitkomste.

Milton (1981:70) stel die verband soos in figuur 4 (bladsy 29) voor tussen die veranderlikes in Vroom se motiveringsproses

Figuur 4 : Vroom se motiveringsproses.

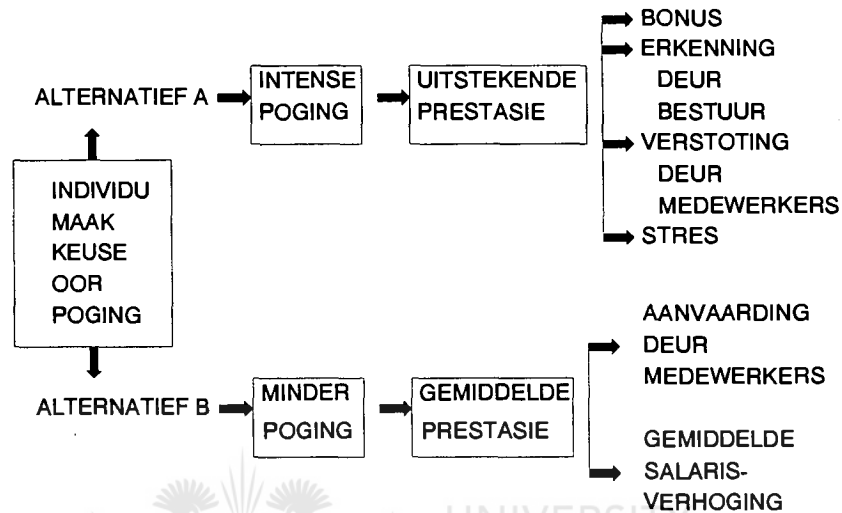


Bron aangepas uit Gerber (1985:342).

- *Verwagting*: Die poging wat 'n persoon aanwend om 'n eerstevlakuitkoms te bereik, word beïnvloed deur sy verwagting dat daardie uitkoms sal realiseer. Indien die persoon die prestasie as onwaarskynlik of onmoontlik beskou sal daar min of geen poging aangewend word. Die verwagting is derhalwe gegrond op die individu se siening van die situasie.
- *Instrumentaliteit*: Die bereiking van die eerstevlakuitkoms mag vir 'n persoon geen betekenis hê nie. Dit kan egter wel bydra tot die bereiking van die tweedevlakuitkoms (vergoeding). Deur dus 'n sekere produksiestandaard te bereik kan dit vir die werknemer 'n verhoging of bonus beteken. Hy vind dus indirek baat by die hoë produksiestandaard. Instrumentaliteit is die graad van oortuiging dat die eerstevlakuitkoms aanleiding sal gee tot die verkryging van die tweedevlakuitkoms.
- *Valensie*: Valensie dui op die verwagte tevredenheid wat op 'n uitkoms sal volg, eerder as die onmiddellike tevredenheid wat dit verskaf. Valensie is die sterkte van 'n persoon se voorkeur vir 'n uitkoms.

'n Eenvoudige model van hoe die verwagtingsmodel werk, kan in figuur 5 (bladsy 30) gesien word.

Figuur 5 : Voorbeeld : Verwagtingsmodel.



Bron : Aangepas uit Gerber (1985:344).

Volgens Gerber (1995:344) is die kern van die verwagtingsmodel die verwagting van die individu dat 'n poging sekere prestasie tot gevolg sal hê en dat die prestasie sekere uitkomst sal meebring wat elkeen 'n waarde het.

Indien frustrasies veroorsaak word weens persepsies van swak werksekuriteit, mag die personeel die persepsie hê dat hul geen invloed op hul toekoms binne die organisasie het nie. Hul het derhalwe glad nie enige verwagting dat goeie instandhouding van die pantograaf of die bobaan (eerstevlakuits) 'n voordelige tweedevlakuits (salaris, sekuriteit, werkstevredenheid) tot gevolg sal hê nie. Die personeel is derhalwe bloot daar om hul salaris te verdien.

2.4.4 Adams se gelykheidsteorie van motivering

Die teorie het die aanname dat motivering beïnvloed word deur die mate van gelykheid wat 'n werknemer ervaar. Dus word die inset teenoor vergoeding van een werknemer teenoor dié van 'n ander vergelyk. Die proses word in figuur 6 skematies voorgestel.

Figuur 6 : Adams se vergelykingsteorie.



Bron : Aangepas uit Gerber (1985:345).

Hieruit volg derhalwe dat 'n werknemer sy uitset sal verhoog of verlaag om by dieselfde verhouding as sy eweknie te kom. Volgens Gibson (1994:194) is daar 'n aantal moontlikhede om gelykheid te herstel;


- *Verander insette.* 'n Persoon doen minder in sy werk sodat hy ervaar dat hy nou op dieselfde vlak as 'n ander werknemer is.
- *Verander uitset.* 'n Persoon mag vra vir verhoging, meer tyd af of beter opdragte.
- *Verander houdings.* 'n Persoon mag sy produktiwiteit laat val om gelyk te voel met ander.
- *Verander verwysingspersoon.* Deur met 'n ander persoon te vergelyk mag gelykheid weer ervaar word.
- *Verander verwysingspersoon se inset/uitset.* Deur op subjektiewe manier die insette of uitsette van die vergelykbare werknemer te verdraai, mag gelykheid weer ervaar word.

- *Verander die situasie.*

In die pantograafverstrikkingsprobleem mag werknemers ervaar dat, met die regstellende-aksieproses, werknemers wat veel minder as hul weet of wat minder produktief as hulle is, op dieselfde vergoedingsvlak of selfs beter as hul geplaas word om politieke redes. Dit veroorsaak dat die personeel hul uitset (instandhoudingstandaard) laat val om weer ewewig te bereik.

2.4.5 Alderfer se "ERG" teorie

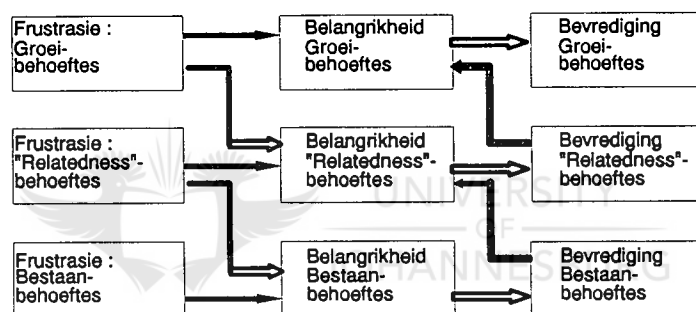
Alderfer stem saam met Maslow se benadering (Gibson,1994:152) jeens behoeftehiërargie, maar formuleer sy benadering binne drie vlakke naamlik;

- 
- E - "*Existence*" - Bestaansbehoefte wat dinge insluit soos kos, water, salaris en werksomstandighede.
 - R - "*Relatedness*" - Affiliasie behoeftes wat vervul word deur sinvolle sosiale en interpersoonlike verhoudings.
 - G - "*Growth*" - Groeibehoefte bevredig deur die bydra van kreatiewe en produktiewe bydraes.

Alderfer se drie behoeftes vergelyk met Maslow daarin dat die bestaansbehoefte dieselfde is as Maslow se fisiologiese en veiligheidsbehoefte. Die affiliasiebehoefte is weer gelykstaande aan die sosiale behoeftes van Maslow en die groeibehoefte word in die boonste twee vlakke van Maslow se hiërargie gevind, naamlik agting en selfverwesenliking. Alderfer maak egter die onderskeid in die sin dat hy nie soos Maslow glo dat die basiese behoeftes eers moet vervul word voor die volgende behoeftes geaktiveer word nie. Alderfer stipuleer dat tesame met

'n satisfaksie-progressieproses daar ook 'n frustrasie-regressieproses teenwoordig is. Dit is, indien 'n persoon die heelyd gefrustreerd is met die pogings om die groei-behoefes te vervul, dan sal die affiliasie behoeftes weer kopuitsteek as 'n groot motiveringsfaktor, en dit sal veroorsaak dat die individu al sy pogings sal rig daarin om die laerordebehoefte te vervul. 'n Voorstelling van die proses kan gesien word in figuur 7.

Figuur 7 : Alderfer se "ERG" teorie.



Bron : Gibson (1994:153).

2.4.6 McClelland: Aangeleerde-behoefte teorie

McClelland se teorie postuleer dat alle behoeftes aangeleer word van kulturele en sosiale aspekte van die mens se omgewing (Gibson,1995:157). Drie van die behoeftes is 'n behoefte vir doelwitbereiking "n Ach"(achievement), 'n doelwit vir affiliasie "n Aff" en 'n behoefte vir mag "n Pow". McClelland sê dat indien die behoefte na een van dié sterk is in 'n persoon, die effek daarvan sal wees dat so 'n persoon gemotiveer sal word om die behoefte te bevredig. Indien daar dus van personeel met hoë "n Ach" gebruik gemaak word, sal dit noodwendig lei tot 'n hoë mate van doelwitbereiking (Achievement).

2.4.7 Versterkingsteorie (Reinforcement theory)

Hierdie teorie is daarop gebaseer dat enige aksie deur bestuur of leier geneem die gevolg sal hê dat 'n sekere reaksie meer waarskynlik is om plaas te vind, dus kan die gedrag of optrede van 'n persoon so beïnvloed word, dat hy gemotiveer word om 'n sekere taak te doen. Anders gestel "the systematic reinforcement of desirable organisational behaviour and the non-reinforcement or punishment of unwanted organisational behaviour" (Gibson,1994:176). Daar is metodes om gedrag te verander of te motiveer naamlik:

- *Positiewe versterking* - Veroorsaak dat die gedrag as korrek en aanvaarbaar ervaar word en motiveer dus die herhaling daarvan.
- *Negatiewe versterking* - Veroorsaak dat 'n persoon gemotiveer word om juis die versterker uit die weg te ruim. 'n Leerling sal byvoorbeeld harder leer sodat hy nie weer pak kry nie en nie noodwendig om geprys te word oor sy goeie punte nie.
- *Straf* - Dit veroorsaak die vermindering van 'n ongewense gedrag wat juis die straf veroorsaak het.
- *Uitsterwing* - Indien 'n ongewense gedrag geïgnoreer word sal dit met tyd al hoe minder gedoen word en sal dit uiteindelik verdwyn.

Die konsep van gedragsmodifikasie berus op die aanname dat menslike gedrag beplan, gevorm of verander kan word deur die beloningstrukture van verskillende tipes gedragspatrone (Wolfaardt,1985:37). Die proses behels dat standarde vir bevredigende prestasie neergelê word en dat die werker as gevolg van 'n behoefte aan positiewe terugvoering en erkenning gemotiveer word om in afwagting van die uitkomst te bevredigend te presteer. Wolfaardt noem 'n paar probleme met die stelsel (Wolfaardt,1985:37):

- Die uitgangspunt maak nie voorsiening vir sosiale prosesse soos groepsnorme se invloed op die beloningsstelsel nie.
- Positiewe versterking kan die behoefte aan beter prestasie verhoog, maar terselfdertyd kan vrese ontstaan dat steeds hoër standaarde as norm gestel word.
- Werkers glo gewoonlik dat bestuur slegs die organisasie se belange probeer dien.
- Die individu se motivering word beïnvloed deur verwagtinge en ervarings uit talle bronne. Die invloede uit alle bronne (familie, vriende ens) moet beheer kan word om die gedrag te beïnvloed.

Daar moet derhalwe verseker word dat daar genoegsame terugvoering aan personeel gelewer word om te verseker dat goeie instandhoudingspraktyke en standaarde word om sodoende die gedrag te beïnvloed om die gewenste resultate te verkry, naamlik 'n afname in pantograafverstrikkings.

2.4.8 Doelwitstelteorie

Doelwitbestuur het sy grondliggende beginsels juis in die doelwitstelteorie. Volgens Gibson (1994:197) was Edwin Locke die voorvader van die teorie en het hy gepostuleer dat 'n individu se doelwitte en intensies die grondliggende determinante is van sy gedrag. Deur dus saam te sit en 'n stel doelwitte te formuleer wat vir albei partye aanvaarbaar is, kan die persoon gemotiveer word om sekere take te verrig weens die behoefte aan doelwitbereiking.

Hierdie metode is in SpoorNet gebruik om middelbestuur en hoër te motiveer om beter prestasies te lewer. Die prestasiebestuurstelsel is aan die individu se salaris gekoppel, wat hom dus motiveer om die eerstevlakuikomste na te streef. Ongelukkig is die stelsel nie tot op grondvlak geïmplementeer nie en het die

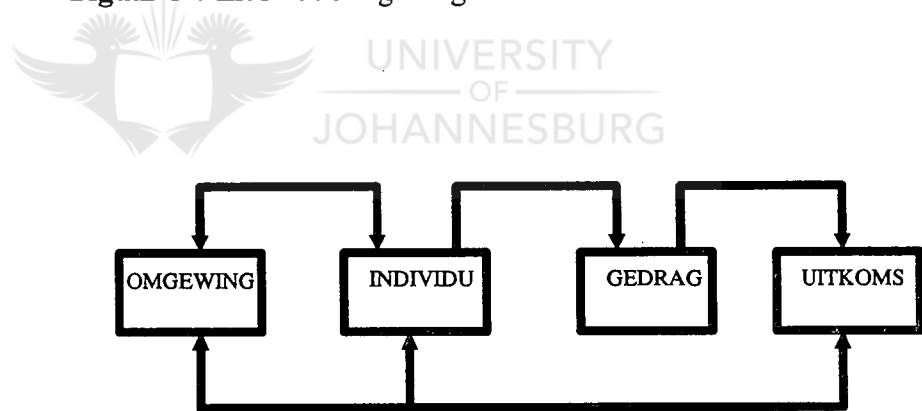
werknemers wat van die stelsel uitgesluit is die persepsie gehad dat hul vir bestuur se bonusse werk. Dus is hul juis gemotiveer om niks te doen nie. Dit is dus belangrik om die personeel wat die verskil kan maak ook in die doelwitbestuursproses te betrek en dienooreenkomstig te beloon.

2.5 Gedragsmanifestasies van negatiewe en positiewe motivering

2.5.1 Gedragsprobleme

Alvorens gedragsprobleme bespreek kan word moet daar eers gekyk word na 'n raamwerk vir individuele gedrag . Dit word weergegee deur figuur 8.

Figuur 8 : Individuele gedragsraamwerk.



Bron : Aangepas uit Gibson (1994:99).

Hierdie aspekte soos in figuur 8 kan verder uitgebrei word vir duidelikheid.

- *Omgewing* - Die omgewingsaspek kan basies in twee gedeel word: daardie wat met werk te doen het (taakontwerp, organisasiestruktuur, reëls en regulasies, leierskap,

- belonings en strawwe, hulpbronne ens) en nie-werk (familie, ekonomie, ontspanning en stokperdjies, ens).
- Individu - Onder hierdie aspek word die volgende gedeel naamlik: familie agtergrond, vermoëns, persoonlikheid, persepsie, houding, leervermoë, ouderdom, geslag en ondervinding.
 - Gedrag - Die tipes gedrag wat hier getipeer word is: probleemoplossend, denkproses, kommunikasie, observasie en beweging.
 - Uitkomst - Twee tipes uitkomst word gevind naamlik prestasies (langtermyn en kort termyn) en persoonlike ontwikkeling (verhouding met ander en satisfaksie)

Daar kan gesien word dat gedrag afhanklik is van talle insette en dat dit sorgvuldige benadering verg om enige verandering in gedrag te bewerkstellig.

'n Werknemer se gedrag lei tot 'n sekere gevolg binne die organisasie. Dit kan langtermynprestasies en persoonlike groei veroorsaak of die teenoorgestelde waar prestasie swak is en geen groei plaasvind nie. Die volgende punte word algemeen aanvaar in die navorsing van gedrag (Gibson,1994:99).

- Alle gedrag word veroorsaak.
- Gedrag is doelgerig.
- Gedrag wat sigbaar is kan gemeet word.
- Gedrag wat nie gesien kan word nie (dink en persepsies) is ook belangrik vir doelwitbereiking.
- Gedrag is gemotiveerd.

Aangesien ons hier te make het met 'n prestasieprobleem, kan die volgende vrae gevra word:

- Het die werknemer die opleiding en vermoëns om die werk te verrig?
- Is die nodige hulpbronne teenwoordig?
- Weet die werknemer dat daar 'n probleem is?
- Wanneer het die probleem die eerste keer na vore gekom?
- Hoe het die medewerkers gereageer op die probleem?
- Wat kan bestuur doen om die probleem op te los?

2.5.2 Intergroepkonflik

Wanneer 'n persoon ongemotiveerd is om werk te verrig, en waar sy gedrag soos in die vorige punt bespreek sodanig is dat hy in konflik is met ander werknemers wat wel hul werk doen, kan dit tot nadelige groepkohesie lei en sal dit dus intergroepkonflik veroorsaak.

Uit die agtergrond en probleemstelling blyk dit eerstens dat groepsgedrag 'n probleem of struikelblok is in die effektiewe aanspreek van die probleem. Die streekskomitees wat gestig is en wat slegs in enkele gevalle wel effektief funksioneer spreek hier duidelik. Uit gesprekke wat die skrywer met betrokke personeel gevoer het, is dit duidelik dat die intergroep-verhoudings (dié tussen Infrastruktuur (Elektries en Siviël), Rollende materiaal en Bedryf) nie na wense is nie. Daar is aansienlike intergroepkonflik teenwoordig.

Volgens Gibson (1994:341) sal alle groepe - al is dit ook net gedeeltelik - in konflik kom met ander groep waarmee hul moet saamwerk. Interafhanklikheid, doelwitverskille, persepsieverskille en toenemende vraag na spesialiste is faktore in hierdie verband.

- Werk-interafhanklikheid

Die verskillende vorme van interafhanklikheid is gesentraliseerde, sekweniële en resiprokerende interafhanklikheid. Die eerste vorm is bloot wanneer die groepe aan dieselfde organisasie behoort. Die tweede gebeur wanneer twee of meer organisasiegroepe afhanklik is van mekaar om hul werk te voltooi. Die potensiaal vir konflik is baie hoog. Sekweniële afhanklikheid speel hier 'n rol waar die elektriese departement telkens afhanklik is van die siviele departement om eers hul gemeganiseerde instandhoudingswerk af te handel voor hul met hul eie kan begin. Die sekweniële interafhanklikheid moet goed deur bestuur beplan word. Resiprokerende afhanklikheid is weer waar die uitset van elke groep die inset van die vorige groepe weerspieël.

- Doelwitverskille

Wanneer verskillende departemente gespesialiseerd raak verander hul doelwitte. Dit kan beskryf word met die volgende: 'n Doelwit van die siviele departement is om 'n spesifieke draai in 'n trajek so egalig en kontinu as moontlik te maak, maar dit veroorsaak dat die doelwit van die elektriese departement om die geleiers so te stel om maksimum slingering (beweging van rydraad dwars oor pantograaf) te verkry, nie bereikbaar is nie weens die gevaar van verstrikkings.

- Verskillende persepsies

'n Voorbeeld: Die ontwerp van 'n seksie-isolator is sodanig dat vonking altyd daar sal voorkom wanneer 'n lokomotief onder aandrywingstoestand daardeur beweeg. Die aard van die elektriese stroomkring is dus sodanig dat vonking by seksie-isolators normaal is. Die masjiniste, daarenteen, is onder die indruk dat 'n vonking by die komponente op 'n faling dui en is dus onmiddellik negatief ingestel jeens die komponente.

Om die konflik op te los kan op die volgende kritiese areas gefokus word:

- Probleemoplossing

Om die groepe saam na 'n spesifieke probleem te laat kyk en hul dus te dwing om saam tot 'n oplossing te kom, kan belowend wees, maar dit kan egter ook, soos juis die geval met die streekskomitees, tot 'n vingerwysingsgeleentheid lei. Dit moet onder streng beheer gedoen word om die grondslag te lê vir samewerking.

- Doelwitte (gesamentlik)

Hier moet daar 'n gesamentlike doelwit gestel word, wat ten doel het om aan almal (Siviel, Elektries, Rolmat ens) 'n gemeenskaplike doelwit te gee. 'n Voorbeeld is juis die bekamping van faktore wat mag lei tot verstrikkings onder die vaandel van voorspelbare diens.

- Hulpbronnuitbreiding

Elke groep moet oor die nodige hulpbronne beskik om die gestelde doelwit na te streef. Dit sal van geen waarde wees as daar op depot vlak so 'n oormaat van werk is dat die doelwitte nie nagestreef kan word nie.

- Menslike veranderlikes

Weens die agtergrond van wantroue tussen die verskillende departemente is 'n kultuur geskep wat samewerking benadeel. Slegs wanneer die bogenoemde aspekte aangespreek word sal konflikareas verwyder of verminder word.

2.5.3 Gesindhede

'n Werknemer wat ervaar dat hy nie op gelyke voet as ander gelyke werknemers behandel word nie sal sy werksuïtsette (of insette) so verander dat daar volgens hom ewewig tussen sy en 'n vergelykende werknemer se situasies bestaan. Dit bring mee dat werknemers nie meer geskoei is om die beste te lewer en dus die instandhoudingstandaarde te lig nie. Hy lewer dus net genoeg om ewewig te behou.

'n Werknemer wat ervaar dat die organisasie geen lojaliteit teenoor hom het nie, en wat voel dat dit nie saak maak wat sy prestasievlak is nie, sal noodwendig ook so presteer dat hy 'n gemaklike middeweg ondervind. Hy sal dus ewewig nastreef tussen wat hy doen (sy prestasie) en wat hy dink die organisasie van hom verwag. Indien daar geen terugvoering (positief of negatief) is nie, sal so 'n werknemer vir homself 'n gemaklikheidsone skep waarbinne hy werk.

'n Werknemer wat 'n werk verrig wat geen intrinsieke motiveringseienskappe besit nie en waar daar ook geen ekstrasieke motiveringsmiddele is nie, sal die werk bloot doen omdat hy moet, en geen sin sien daarin om goeie of uitstekende werk (standaarde) te lewer nie. Dikwels besef die werknemers nie eers waar die apparaat wat hul herstel binne die totale stelsel funksioneer nie.

Swak motivering manifesteer homself daarin dat personeel laat kom, of dat daar 'n hoë afwesigheidssyfer is. Die personeel geniet dus nie hul werk nie. Die teenoorgestelde natuurlik ook waar 'n werknemer bereid is om oortyd te werk (selfs sonder betaling) en waar die werknemer entoesiasies is oor verbeterings of veranderings om die stelsel beter te laat werk.

Tydens die implementering van die regstellende beleid binne SpoorNet het dit dikwels gebeur dat persone met minder ondervinding tot hoër posisies bevorder is. Die opleiding van die personeel word belemmer deur die negatiewe houding wat ander werkers, wat oor die hoof gesien is vir die bevordering, rakende hul werksituasie het. Ervaring en kennis word dus nie oorgedra of gedeel nie.

2.6 Samevatting: Motivering

'n Persoon is positief gemotiveerd wanneer hy dit geniet om 'n taak te verrig. Werklike toegewydheid kan dus slegs plaasvind wanneer 'n individu die taak self geniet. Die begrip motivering bevat drie duidelik afgebakende elemente naamlik:

- aanwakkering van behoeftes,
- menslike gedrag,
- en doelwit of doelwitbereiking.

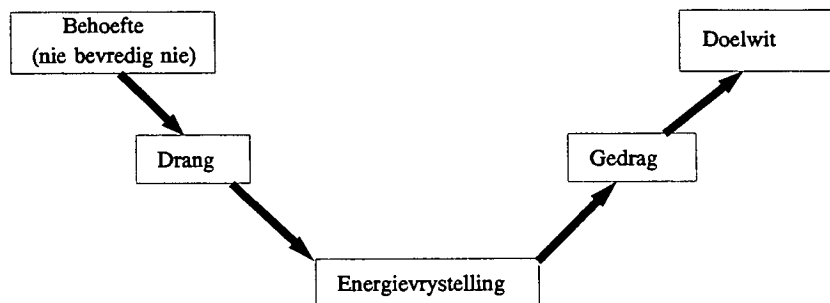
'n Behoefte word aangewakker en lei tot sekere gedrag wat poog om die behoefte te bevredig of te wel doelwitbereiking.

'n Algemene model van menslike motivering berus op twee beginsels;

- Die gedrag van die mens is nie toevallig nie.
- geen twee mense is dieselfde nie en sal verskillende op insette reageer.

Alle gedrag is dus gemotiveerd. Die motiveringsproses kan in figuur 9 gesien word.

Figuur 9 : Die motiveringsproses.



Bron: Aangepas uit Gerber (1985:331)

Maslow se motiveringsteorie verdeel die menslike behoeftes in laer- en hoëorde-behoeftes. Laerordebehoeftes moet eerstens bevredig word alvorens hoëordebehoeftes aangespreek kan word. Laerordebehoeftes bestaan uit fisiologiese en sekuriteitsbehoeftes. Hoëordebehoeftes bestaan uit sosiale, agtings- en selfverweselikingsbehoeftes. **Hertzberg** brei egter die teorie uit deur motiveerders en higiënefaktore te identifiseer. Een stel faktore (motiveerders) kan met hul teenwoordigheid 'n werknemer motiveer maar sal hom nie demotiveer indien dit afwesig is nie, maar 'n ander stel faktore sal hom demotiveer wanneer hul afwesig is (higiëne) maar nie motiveer wanneer hul aanwesig is nie.

- Volgens **Vroom** sal 'n individu gemotiveer wees om op 'n hoë vlak te presteer indien hy die persepsie het dat die pogings suksesvolle prestasie tot gevolg sal hê. Suksesvolle prestasie beteken dat daar 'n voordeel vir hom sal wees. **Adams** se teorie het die aanname dat motivering beïnvloed word deur die mate van gelykheid wat 'n werknemer ervaar teenoor ander vergelykbare werknemers. **Alderfer** stem saam met Maslow se benadering jeens behoeftehiërargie maar formuleer sy benadering binne drie vlakke naamlik; E - "*Existence*", R - "*Relatedness*", G - "*Growth*". Hy maak

egter die onderskeid in die sin dat hy nie soos Maslow glo dat die basiese behoeftes eers moet vervul word voor die volgende behoeftes geaktiveer word nie. **McClelland** se teorie postuleer dat alle behoeftes aangeleer word van kulturele en sosiale aspekte van die mens se omgewing. Die regte persoon moet dus vir die regte taak gekies word. Die **versterkingsteorie** is basies daarop gebaseer dat enige aksie deur bestuur of leier geneem die gevolg sal hê dat 'n sekere reaksie meer waarskynlik is om plaas te vind. Die gedrag van werknemers kan dus beïnvloed word. **Doelwitstelteorie** sê dat 'n individu se doelwitte en intensies die grondliggende determinante is van sy gedrag.

Uit die bespreking oor motivering kan die volgende aspekte ondersoek word om moontlike oorsake van die pantograafverstrikkingsprobleem te vind.

- Word genoegsame erkenning aan personeel verskaf?
- Het personeel enige belang by goeie resultate?
- Wat is personeel se persepsie oor uitkomst op insette?
- Wat is die personeel se houding jeens die konflik tussen partye?
- Het die werknemer die opleiding en vermoëns om die werk te verrig?
- Is die nodige hulpbronne teenwoordig?
- Weet die werknemer dat daar 'n probleem is?
- Wanneer het die probleem die eerste keer na vore gekom?
- Hoe het die medewerkers gereageer op probleem?
- Wat kan bestuur doen om die probleem op te los?

Bogenoemde kritiese aspekte van motivering staan sentraal tot vele teorieë oor motivering en moet ondersoek word voordat die hipotese bevestig kan word. 'n Ondersoek van die huidige benadering en onderhoude sal aantoon tot watter mate aspekte van motivering aan- of afwesig is in die organisasie. Dit sal ook aantoon of tegniese oorsake swaarder weeg as slegs gebrekkige motivering.

HOOFSTUK 3: DIE HUIDIGE BENADERING TOT DIE PROBLEEM

3.1 Inleiding

As gevolg van toenemende ekonomiese druk was Spoornet genoodsaak om sy koste op alle velde te sny. Sy beeld as betroubare vervoermaatskappy het ook reeds skade gely. Hierdie feite het Spoornet genoodsaak om ook na sy onvoorspelbare vertragings te kyk. As deel van die veldtog is pantograafverstrikkings aangepak. 'n Groot aantal ondersoeke is reeds gedoen na die pantograafverstrikkingsprobleem. Hierdie ondersoeke het egter tot op hede geen noemenswaardige verbetering in die pantograafverstrikkingsprobleem gehad nie. Wat wel na vore getree het, is 'n besef dat alle partye betrokke by die probleem slegs skade ly deur hul onvermoë om saam te werk. Vanuit seniorbestuursvlak het die besef gekom dat daar op multidissiplinêre vlak oor die probleem saamgewerk moet word en dat elke party op sy eie nie die verstrikkingsprobleem die hoof sal kan bied nie.

3.2 Hoofkantoorwerkgroep

Die pantograafverstrikkingsprobleem is eers aangepak met die stig van 'n hoofkantoorwerkgroep bestaande uit Infrastruktuurverteenwoordigers (Infrastruktuur instandhouding) en Rollende-materiaalverteenwoordigers (Ingenieurswese). Die werkgroep is dan ook reeds in 1992 gestig, en ondersoek spesifiek die probleem met die doel om oplossings hiervoor te vind. Die hoofkantoorwerkgroep het werkgroepe of streekskomitees op streeksvlak gestig.

Een van die projekte wat deur die hoofkantoorwerkgroep geïnisieer is, is die instelling van 'n landswye toestandmoniteringsaksie waarin gepoog is om die

toestand van die infrastruktuur en rollende materiaal vas te stel. Hierdie ondersoek het slegs gepoog om oorsake van verstrikkings te identifiseer en bekend te maak aan al die betrokke partye. Daar is egter glad nie ag geslaan op nie-tegniese aspekte nie. Tydens die ondersoek is daar egter wel sekere nie-tegniese aanbevelings gemaak wat moontlik van nut kan wees tot die oplossing van die probleem. Gedurende die toetse het sommige van die bobaaninstandhoudingspersoneel die toetse op die toetsrytuig vergesel en het dit geblyk dat waardevolle inligting en ervaring hier uitgeruil kan word. Die instandhoudingspersoneel kry ook die geleentheid om self te ervaar aan watter parameters sy toerusting aan onderworpe is (Coetzee & McCook,1996c:7).

'n Ander projek (Bright 1993) wat ook geloods is deur die werkgroep het reeds so vroeg as 1990 begin maar is in 1993 gestaak. Daar is gepoog om 'n statistiese analise op verslae wat deur 'n ondersoekspan voltooi is, te doen. Hierdie ondersoek sou poog om waarskynlikhede aan elk van 'n paar geïdentifiseerde moontlike tegniese oorsake te koppel. Hierdie ondersoek het egter 'n ander aspek beklemtoon naamlik die genoemde intergroepkonflik. In 313 van die 1074 verstrikkingsinsidente het die persoon wat die ondersoek gedoen het bloot die fout aan 'n foutiewe pantograaf toegeskryf. Dit het onmiddellik die effek gehad dat bestuur die resultate wantrou het.

3.3 Streekskomitees

Die rol van die streekskomitees is die volgende:

- Versameling en interpretasie van inligting ná 'n verstrikking.
- Insidente ondersoek om by kernoorsake uit te kom.
- Regstellings te bewerkstellig.
- Hoofkantoor te lei met inligting en aanbevelings.

- Implementering van beter werksmetodes.
- Vroeë identifisering van gehalteprobleme met toerusting.
- Die vermindering van uitgawes tydens opruiming van verstrikkings.
- Die minimisering van verliese tydens verstrikkings.

'n Verdere belangrike doel van die komitees is om die kommunikasie tussen verskillende afdelings en ook tussen streke en hoofkantoor aangaande verstrikkings te bewerkstellig. Sedert die ontstaan van die werkgroep is 'n groot fokus geplaas op tegniese eienskappe. Daar word veral gekonsentreer om die foutiewe apparaat te identifiseer en deur beter en meer betroubare stelsels te vervang.

Gedurende die laaste twee jaar het die hoofkantoor en streekkomitees meer multidissiplinêr begin funksioneer waar daar nou ook van Trein-bedryf (die afdeling wat in beheer is van skedules, personeel, vragte ensovoorts), Metro (die maatskappy wat die instandhouding van die Pendelkorporasie se bates verrig) en Siviël (die afdeling betrokke by die instandhouding van die spoorlyn self) se verteenwoordigers gebruik gemaak word. Alhoewel die hoofkantoor Komitee wel funksioneer is daar tog leemtes op verskeie vlakke waar die samewerking met die uitsondering van 'n paar streke maar swak is.

3.4 Nasionale konferensies

Gedurende die laaste drie jaar (1995-1997) is daar ook op 'n jaarlikse basis van 'n konferensie as medium gebruik gemaak om te poog om die werking van die komitees aan die gang te kry. Tydens die konferensies word idees, en metodes van probleemoplossing, aangebied deur lede van die streekskomitees. Die resultate gemeet aan die kruisbestuiwing van idees tussen die streke kan as uitstekend beskou word. Dit wil egter voorkom asof van die laks streke bloot die konferensie gebruik

om idees vir hul probleem te verkry en verder geen daadwerklike bydrae te lewer nie. Hierdie situasie is egter ook nie so onaanvaarbaar nie aangesien die probleem in hul streke nog steeds aangespreek word.

3.5 Streksbesoeke

Die hoofkantoorkomitee het verder, om die kruisbestuiwing te versterk asook om streke te dwing om plaaslik te vergader, 'n rooster van elke streek aangevra van beplande datums van vergaderings, waarby die hoofkantoorkomitee ook verteenwoordigers wil hê om idees te verkry en te verleen.

3.6 Samevatting: Huidige benadering

Alhoewel die probleem tans wel aangespreek word met die komitees op verskillende vlakke, blyk dit dat dit basies op tegniese oplossings gerig is en dat daar nie na die nie-tegniese oorsake gekyk word nie. Die groot mate van intergroepkonflik wat selfs in die hoofkantoorgroep teenwoordig is kniehalter die proses en moet aangespreek word. Die vraag word dikwels gevra of die personeel oor die nodige kennis en ervaring beskik om die instandhoudingstandaarde te kan handhaaf. Hulpbron-aanwending moet dus ook aangespreek word.

4.1 Inleiding

Toepaslike en volledige inligting is belangrik voordat die hipotese soos in hoofstuk 1 gestel bewys kan word. Vir die primêre inligting is van gestruktureerde onderhoude met personeel in strategiese posisies gebruik gemaak. Middel en laer vlakke van bestuur in Spornet is gebruik om inligting in te win aangaande die moontlike oorsake van die verstrikkingsprobleem; met veral klem op gebrekkige motiveringsaspekte soos deur die literatuurstudie uitgewys. Hierdie onderhoude doen ook 'n ondersoek na die werking van die werksgroep en streekkomitees.

4.2 Populasie



Gestruktureerde onderhoude is met 19 personee gedoen. Middelbestuur en werkerskorps is gekies op grond van hul strategiese posisies en direkte ervaring met die verstrikkingsprobleem. Op elke posvlak is mense op ewekansige steekproefbasis gekies. Die populasie bestaan uit die volgende tegniese personeel; algemene bestuurders; tegniese bestuurders; instandhoudingsingenieurs; voormanne; assistent voormanne; instandhoudingspersoneel (eerste lyn) en senioringenieurstechnici.

4.3 Doelwit met die vraelys/gestruktureerde onderhoud

4.3.1 Hipotese

In hoofstuk 1 is die volgende hipotese gestel:

Die tegniese personeel binne die organisasie se pogings om die pantograaf-verstrikkingsprobleem op te los word gefnuik deur gebrekkige motivering wat aanleiding gee tot frustrasie en konflik. Die atmosfeer van konflik en ongemotiveerde houding jeens werk het 'n negatiewe invloed op produktiwiteit en effektiwiteit en is moontlik die oorsaak van verstrikkings.

Met gestruktureerde onderhoude word gepoog om genoeg inligting in te samel om motivering op strategiese personeel te toets. Met genoegsame inligting kan bogenoemde hipotese aanvaar of verwerp word.

4.3.2 Vraelysontwerp

Die gestruktureerde onderhoude is gebaseer op 'n voorafopgestelde vraelys. 'n Voorbeeld van die vraelys is aangeheg as bylaag (bladsy 86) tot die studie. 'n Naamlys asook antwoorde van die respondente is in die besit van die studieleier. Aan respondente is voorgehou dat algemene inligting rakende die verstrikkingsprobleem gesoek word eerder as dat motivering getoets word.

Vrae is ontwerp rondom die volgende kritiese aspekte verbonde aan die pantograafverstrikkingsprobleem:

- (A) **Motivering** Dink hulle dat hul gedrag en gemoedstoestand (motivering) enige gevolge op die frekwensie en graad van verstrikkings het.
- (B) **Intergroepkonflik** Dink hul dat daar enige moontlikheid is vir die betrokke partye (Rollende materiaal en Infrastruktuur) om saam te werk en die probleem op te los.
- (C) **Hulpbronaanwending** Dink hul dat ervaring/kennis enigsins oorgedra word tydens personeelverandering.
- (D) **Huidige benadering** Dink hul dat die verstrikkingsprobleem aangespreek kan word deur die multidissiplinêre komitees.
- (E) **Motiveringsteorieë** Die raakvlakke van die teorieë met die verstrikkingsprobleem word ondersoek.

Bogenoemde aspekte word getoets deur middel van 'n vraelys wat tydens die onderhoud/meningsopname deur die kandidate beantwoord is in die konteks van pantograafverstrikkings. Soos reeds vermeld word die vraelys sodanig aan die kandidate voorgehou dat die oogmerk daarvan nie duidelik onderskei kan word nie. Die volgende vrae word gebruik om elke aspek te toets:

Aspek (A) **Motivering;**

Vraag 1: In hoe 'n mate lewer die verteenwoordigers op die streekskomitees na u mening 'n bydrae tot die oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem?

- Vraag 2: Klassifiseer die belangstelling en ingesteldheid van die depotpersoneel om die instandhoudingstaak goed te verrig?
- Vraag 3: Ontvang die depotpersoneel in die organisasie na u mening beloning vir harde werk verrig?
- Vraag 4: Is daar na u mening 'n bewustheid onder die bestuurskader van wat deur die depotpersoneel verrig word tot oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem?

Aspek (B) **Intergroepkonflik:**

- Vraag 1 : Lewer die ander departement na u mening 'n bydrae in die voorkoming van pantograafverstrikkings?
- Vraag 2 : Klassifiseer die impak wat die ander departement se aksies op die gehalte van werk wat deur u verrig word.
- Vraag 3 : In hoe 'n mate sou u sê is die ander departement verkeerd om te dink dat u departement die verstrikkings veroorsaak?
- Vraag 4 : Is samewerking tussen die departemente moontlik om die verstrikkingstendens hok te slaan?
- Vraag 5: Beoordeel die sukses wat bereik sal word met die oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem as die departemente sou saamsmelt onder een bestuur?

Aspek (C) Hulpbronaanwending:

- Vraag 1: Wat is volgens u die vlak van kennis waaroor die personeel tans in depotinstandhoudingsposte beskik?
- Vraag 2: Wat is volgens u die vlak van kennis waaroor die personeel tans in hoofkantoor instandhoudingsposte beskik om die probleem korrek te identifiseer en op te los?
- Vraag 3: Beskik depotpersoneel na u mening oor die nodige hulpbronne om die verstrikkingsyfer af te bring?
- Vraag 4: In hoe 'n mate besef die depotpersoneel na u mening hul belangrikheid in die instandhoudingstaak?

Aspek (D) Huidige benadering:

- Vraag 1: Beoordeel die sukses wat behaal word deur die huidige benaderings wat sommige streekskomitees volg?
- Vraag 2: In watter mate sal die probleem opgelos kan word deur meer geld na die probleem te kanaliseer?
- Vraag 3: Begrip vir die intensiteit van die verstrikkingsprobleem deur bestuur kan na u mening as volg geklassifiseer word:

Motivering as 'n moontlike oorsaak van die pantograafverstrikkingsprobleem is verder getoets onder die teorieë van Maslow, Herzberg en Vroom. Die raakvlakke met die versterkingsteorie en doelwitbestuurspraktyke is ook ondersoek.

Maslow (E) **Maslow & Hertzberg:** Toets die vlakke van Maslow se hiërargie soos in figuur 2 (bladsy 24).

- Vraag 1: In hoe 'n mate is die verhouding tussen vergoeding en uitsette gelewer dieselfde vir u as vir u gelyke medewerker?
- Vraag 2: Hoe sou die werksomstandighede van die instandhoudingspersoneel beskryf?
- Vraag 3: Hoe sou u u eie vlak van werksekuriteit beskryf.
- Vraag 4: Beoordeel die vlak van samewerking wat na u mening binne die organisasie bestaan?
- Vraag 5: Beoordeel die vlak van erkenning wat u tans ontvang vir insette / prestasies gelewer?
- Vraag 6: U deelname aan belangrike besluite binne u werksverband kan as volg omskryf word:
- Vraag 7: In hoe 'n mate vind u die dagtaak interessant, betekenisvol en uitdagend?

Vroom (F) **Vroom:** Toets die aanname dat prestasie 'n funksie is van die verwagte uitkomst.

- Vraag 1: Beoordeel die uitwerking wat daar op die verstrikkingsyfer sal wees indien u harder sou werk?
- Vraag 2: Beoordeel die verandering wat goeie pantograaf-bobaaninstandhouding teweeg sal bring in u salaris, sekuriteit en werkstevredenheid?

Versterkingsteorie (G) **"reinforcement theory"** Toets of daar enige positiewe of negatiewe terugvoer aan personeel gelewer word.

Vraag 1: Beoordeel die negatiewe terugvoer wat gegee word aangaande die verstrikkingsprobleem?

Vraag 2: Beoordeel die positiewe terugvoer wat gegee word aangaande die verstrikkingsprobleem?

Doelwitstelteorie (H) **Doelwitbestuurspraktyke:**

Vraag 1: U deelname aan 'n vorm van doelwitbestuur kan na u mening omskryf word as?

Gedrag of Prestasieprobleme (I):

Vraag 1: Die opleiding van die tegniese personeel kan na u mening as volg geklassifiseer word?

Vraag 2: Tot watter mate is hulpbronne wat u tydens u dagtaak benodig tot u beskikking?

Vraag 3: Die werknemer se bewustheid tot die belangrikheid van hul dagtaak kan as volg beskryf word?

Die antwoord op elk van die vrae word geklassifiseer as 1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend.

4.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is aangedui hoe die meningsopname onder die tegniese personeel uitgevoer gaan word.

Motivering, intergroepkonflik, hulpbronaanwending en huidige benadering is uitgesonder as die elemente waaroor 'n meningsopname saamgestel gaan word. Daar is ook klem gelê op raakvlakke met die literatuurstudie en vrae aangaande die punte is ook in die vraelys opgeneem. Hierdie vraelys (Sien Bylaag bladsy 86) is in so 'n formaat aan die respondente voorgelê dat die oogmerk van die studie nie duidelik na vore tree nie.

In die volgende hoofstuk word die resultate van die meningsopname weergee en die implikasies daarvan aan die hand van die teorie bespreek.

Die vraelys soos aan kandidate voorgehou kan in die bylaag (bladsy 86) gevind word.

HOOFSTUK 5: RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN DIE NAVORSING

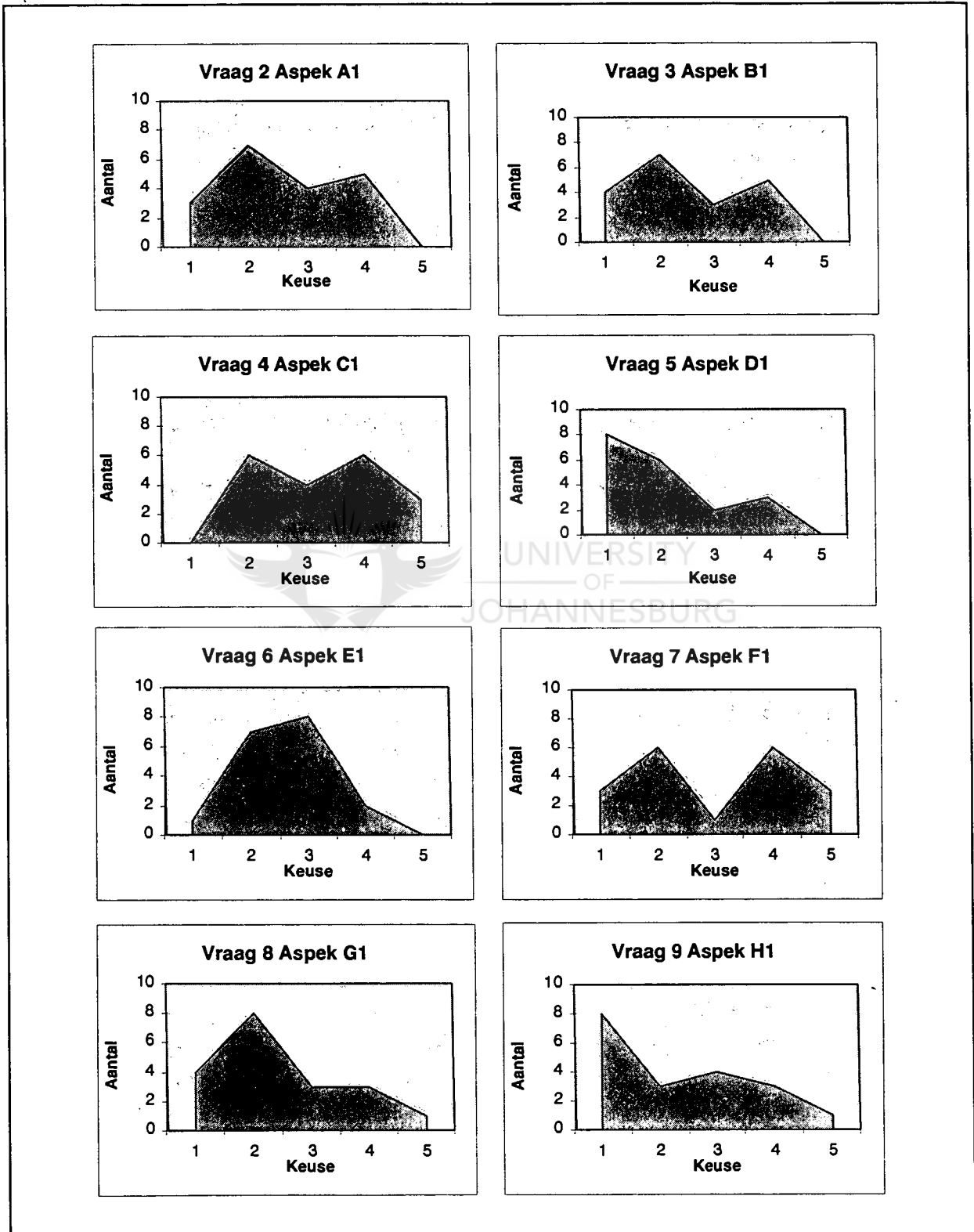
5.1 Inleiding

Die vraelys soos in die bylaag (bladsy 86) vervat is tydens 'n gestruktureerde onderhoud aan die kandidate voorgelê. Die kandidate moes hul gevoel aangaande die vrae op 'n skaal van 1 tot 5 aantoon, in die konteks van die pantograaf-verstrikkingsprobleem.

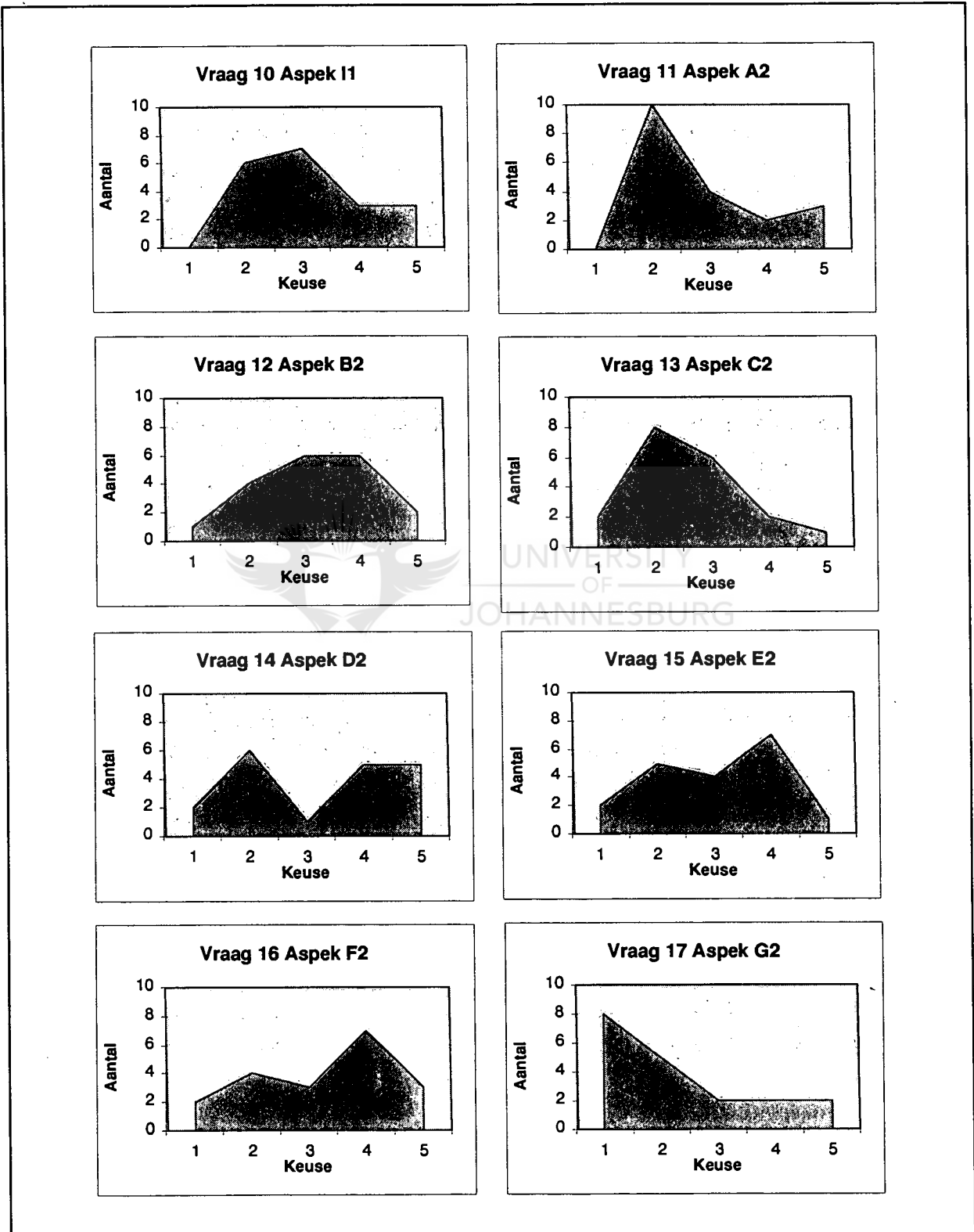
5.2 Resultate

Die volgende grafieke en tabel (bladsy 58-62) som die resultate van elk van die 32 vrae van die gestruktureerde onderhoud op. Die eerste twee kolomme in die tabel koppel die vraag en die aspek soos in paragraaf 4.3.2 (bladsy 50) getoon. Die tabel toon ook die dominante respons vir elke vraag deur die verdonkerde area in die betrokke ry.

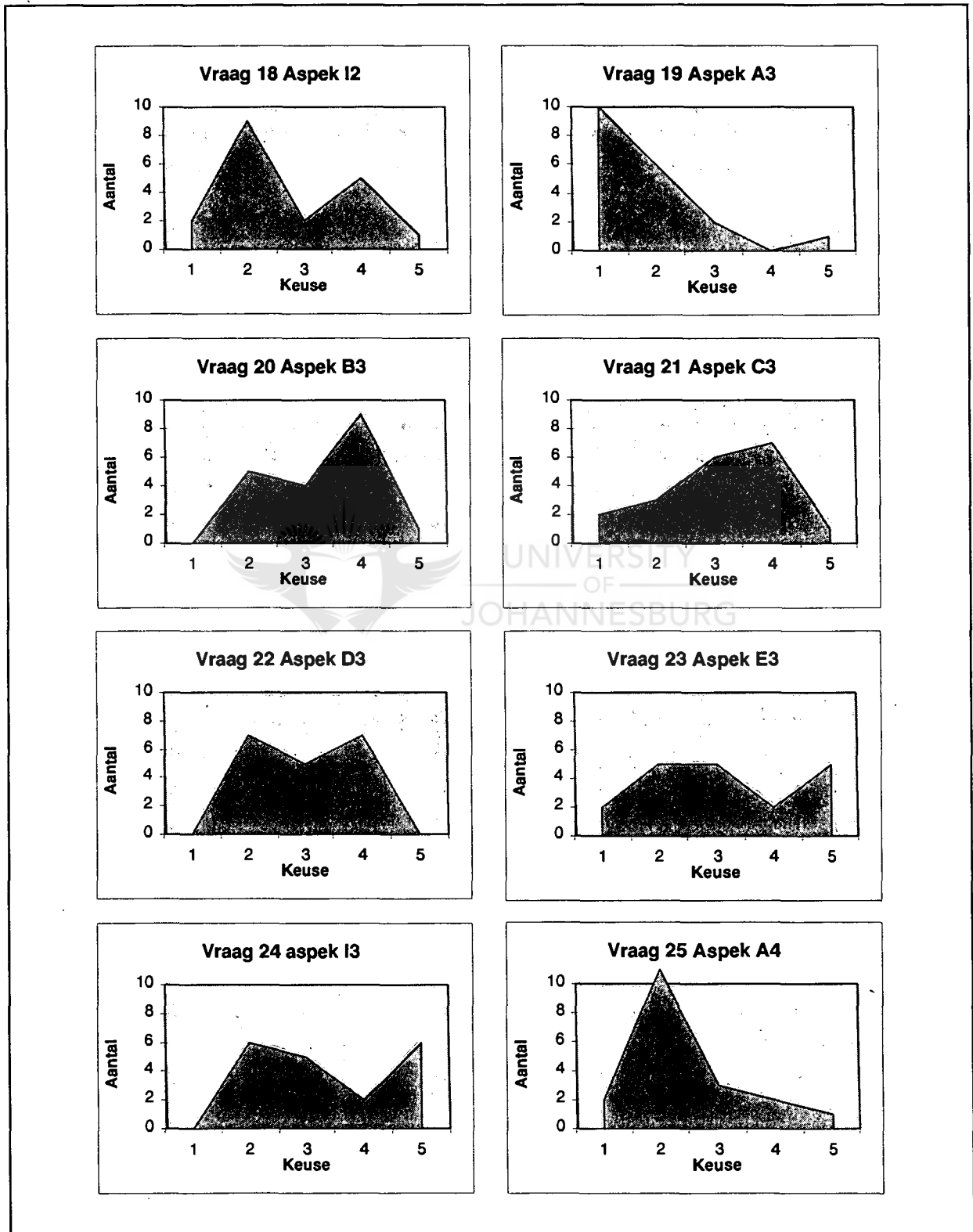
Figuur 10: Resultate vir vrae 2 tot 9.



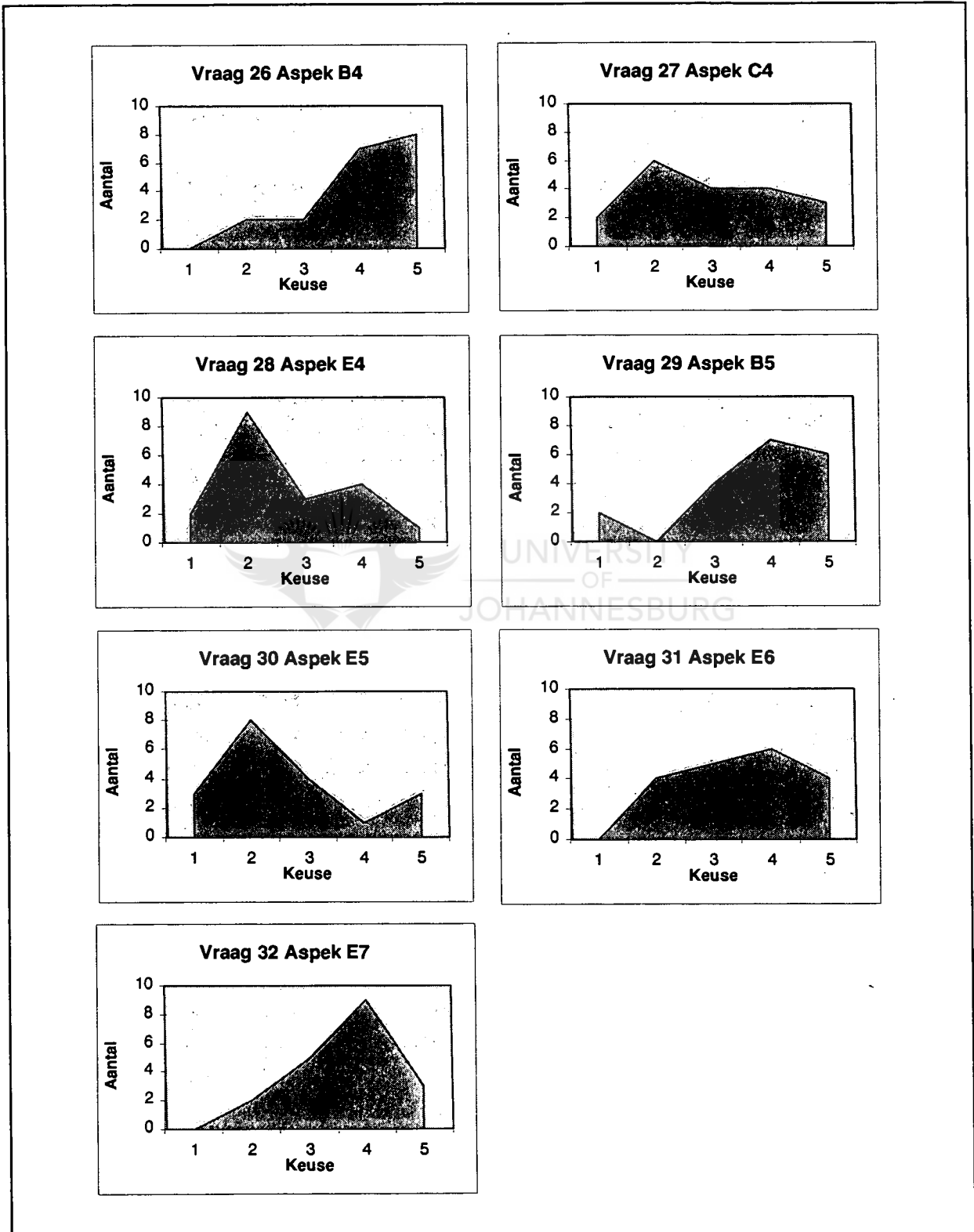
Figuur 11: Resultate vir vrae 10 tot 17.



Figuur 12: Resultate vir vrae 18 tot 25.



Figuur 13: Resultate vir vrae 26 tot 32.



Tabel 1 : Resultate van onderhoude.

Vraag	Aspek	1	2	3	4	5
1		0				19
2	A1	3	7	4	5	
3	B1	4	7	3	5	
4	C1		6	4	6	3
5	D1	8	6	2	3	
6	E1	1	7	8	2	
7	F1	3	6	1	6	3
8	G1	4	8	3	3	1
9	H1	8	3	4	3	1
10	I1		6	7	3	3
11	A2		10	4	2	3
12	B2	1	4	6	6	2
13	C2	2	8	6	2	1
14	D2	2	6	1	5	5
15	E2	2	5	4	7	1
16	F2	2	4	3	7	3
17	G2	8	5	2	2	2
18	I2	2	9	2	5	1
19	A3	10	6	2		1
20	B3		5	4	9	1
21	C3	2	3	6	7	1
22	D3		7	5	7	
23	E3	2	5	5	2	5
24	F3		6	5	2	6
25	A4	2	11	3	2	1
26	B4		2	2	7	8
27	C4	2	6	4	4	3
28	D4	2	9	3	4	1
29	B5	2		4	7	6
30	E5	3	8	4	1	3
31	E6		4	5	6	4
32	F7		2	5	9	3

5.3 Interpretasie

5.3.1 Aspek (A) Motivering: Dink hul dat hul gedrag en gemoedstoestand (motivering) enige gevolge op die frekwensie en graad van verstrikkings het.

Vraag 2: In hoe 'n mate lewer die verteenwoordigers op die streekskomitees na u mening 'n bydrae tot die oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem?

Resultaat: Dominante waarde is 2 (swak). Die aanduiding is dat die respondente redelik negatief tot neutraal staan tot die mate wat bydraes gelewer word deur die verteenwoordigers.

Vraag 11: Klassifiseer die belangstelling en ingesteldheid van die depotpersoneel om die instandhoudingstaak goed te verrig?

Resultaat: Dominante waarde is 2 (swak). Hierdie resultaat skep die persepsie dat die instandhoudingspersoneel nie belangstel in hul dagtaak nie wat 'n demper plaas op eie inisiatief en trots om 'n taak suksesvol te voltooi.

Vraag 19: Ontvang die depotpersoneel in die organisasie na u mening beloning vir harde werk verrig?

Resultaat: Dominante waarde is 1 (Geen). Daar is egter ook 'n sterk komponent wat waarde 2 (swak) gekies het. Die aanduiding is dat daar min motiveringsmiddels is vir personeel om hul beste te lewer tydens die instandhoudingstake. Hoekom dan meer doen as net

wat verwag word?

Vraag 25: Is daar na u mening 'n bewustheid onder die bestuurskader van wat deur die depotpersoneel verrig word tot oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem?

Resultaat: Dominante waarde is 2 = Swak. Hierdie resultaat impliseer dat bestuur nie in voeling is met wat deur depotpersoneel gedoen word ter oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem nie. Bestuur gee nie die nodige erkenning aan die waarde van insette deur die depotpersoneel gelewer nie.

5.3.2 Aspek (B) Intergroepkonflik : Dink hul dat daar enige moontlikheid is vir die verskillende partye (Rollende materiaal en Infrastruktuur) om saam te werk en die probleem op te los?

Vraag 3 : Lewer die ander departement na u mening 'n bydrae in die voorkoming van pantograafverstrikkings?

Resultaat: Dominante waarde is 2 (Swak). Daar bestaan dus konflik in die sin dat die betrokke partye voel dat die ander departement nie 'n konstruktiewe bydrae lewer tot die oplossing van die verstrikkingsprobleem nie.

Vraag 12 : Klassifiseer die impak van die ander departement se aksies op die gehalte van werk wat deur u verrig word.

Resultaat: Dominante waardes is 3 en 4 (Gemiddeld tot goed). Die respondente voel dat daar 'n gemiddelde tot goeie

korrelasie bestaan tussen die kwaliteit van hul werk en die werk wat deur die ander partye verrig word. Daar is derhalwe gronde vir konflik.

Vraag 20 : In hoe 'n mate sou u sê is die ander departement verkeerd om te dink dat u departement die verstrikkings veroorsaak?

Resultaat: Dominante waarde is 4 (effens verkeerd). Hierdie resultaat toon ook aan dat die respondente negatiwiteit ervaar teenoor die ander departement as gevolg van wanopvattinge wat bestaan tussen die departemente aangaande die verstrikkingsprobleem.

Vraag 26 : Is samewerking tussen die departemente moontlik om die verstrikkingstendens hok te slaan?

Resultaat: Dominante waarde is 5 = Uitstekend. Alhoewel konflik en wanopvattinge teenwoordig is, glo die respondente dat die verstrikkingsprobleem deur middel van samewerking tussen die departemente opgelos kan word.

Vraag 29: Beoordeel die sukses wat bereik sal word met die oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem as die departemente sou saamsmelt onder een-bestuur?

Resultaat: Dominante waarde is 4 = Goed. Hierdie resultaat kan gekoppel word aan die voorafgaande vraag en dui aan dat respondente glo dat samewerking die oplossing van die verstrikkingsprobleem sal wees. Spanwerk binne die organisasie mag lei tot sukses.

5.3.3 Aspek (C) Hulpbronaanwending: Dink hul dat ervaring/kennis enigsins oorgedra word tydens personeelverandering?

Vraag 4: Wat is volgens u die vlak van kennis waaroor die personeel tans in depot-instandhoudingsposte beskik?

Resultaat: Dominante waardes is 2 en 4 (swak tot goed). Die respondente is verdeeld oor die vlak van kennis wat binne die depotvlak bestaan. Indien daar egter verder na die resultate gekyk word kan gesien word dat daar tog 'n gevoel bestaan dat die personeel oor genoegsame kennis beskik (3 x uitstekend).

Vraag 13: Wat is volgens u die vlak van kennis waaroor die personeel tans in hoofkantoor-instandhoudings-poste beskik om die probleem korrek te identifiseer en op te los?

Resultaat: Dominante waarde is 2 (Swak) met 'n sterk neutrale been. Die persepsie bestaan onder sommige personeel dat daar nie genoegsame kennis op hoofkantoorvlak is om die probleem aan te spreek nie. Die neutrale been mag toeskryfbaar wees aan die aard van steekproef populasie en dat personeel versigtig is om sulke sterk opinies uit te spreek.

Vraag 21: Beskik depotpersoneel na u mening oor die nodige hulpbronne om die verstrikkingsyfer af te bring?

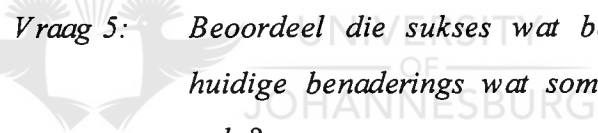
Resultaat: Dominante waarde is 4 (Goed). Die algemene gevoel is dat daar wel genoegsame hulpbronne (arbeid, gereedskap ensovoorts) beskikbaar is, alhoewel dit

nie uitstekend is nie.

Vraag 27: In hoe 'n mate besef die depotpersoneel na u mening hul belangrikheid in die instandhoudingstaak?

Resultaat: Dominante waarde is 2 = Swak. Van die depotpersoneel besef dus nie hul belangrikheid in die instandhoudingstaak nie. Daar is egter ook 'n neutrale tot goeie respons wat beteken dat daar wel personeel is wat hul belangrikheid besef.

5.3.4 Aspek (D) Huidige benadering: Dink hul dat die probleem aangespreek kan word deur die multidissiplinêre komitees.



Vraag 5: Beoordeel die sukses wat behaal word deur die huidige benaderings wat sommige streekskomitees volg?

Resultaat: Dominante waarde is 1 (Geen). Die gevoel is dus dat die benadering om van streekskomitees gebruik te maak nie werk nie en dat die streekskomitees weinig sukses behaal.

Vraag 14: In watter mate sal die probleem opgelos kan word deur meer geld na die probleem te kanaliseer?

Resultaat: Dominante waarde is 2 (Swak) met 'n baie sterk goeie tot uitstekende been. Sommige respondente is van mening dat dit min verbetering sal teweegbring om meer geld te kanaliseer. Volgens hulle is dit dus nie 'n tekort aan finansies nie. Die ander personeel is weer van mening dat finansies wel 'n verandering

teweeg sal bring. Daar kan dus nie 'n definitiewe beslissing op die vraag gemaak word nie.

Vraag 22: Begrip vir die intensiteit van die verstrikkingsprobleem deur bestuur kan na u mening as volg geklassifiseer word:

Resultaat: Dominante waarde is 2 en 4 (Swak tot goed). Die respondente is verdeeld: sommige glo dat bestuur wel die omvang van die probleem beseft en die regte prioriteit daaraan koppel. Die verdeeldheid kan toegeskryf word aan die feit dat van beide hoofkantoor- en depotpersoneel gebruik gemaak is in die onderhoude.

5.3.5 Aspek (E) Maslow & Hertzberg: Toets die vlakke van Maslow se hiërargie soos in figuur 2 bladsy 24.

Vraag 6: In hoe 'n mate is die verhouding tussen vergoeding en uitsette gelewer dieselfde vir u as vir u gelyke medewerker?

Resultaat: Dominante waarde is 3 (gemiddeld tot swak). Die respondente glo dat daar wel gelyke werknemers is wat minder uitsette lewer in verhouding tot salaris as die respondent self. Die dominante waarde van 3 kan verklaar word deur die feit dat die meeste respondente nie weet wat die ander se vergoeding is nie. Hierdie resultaat moet dus sorgvuldig geïnterpreteer word.

Vraag 15: *Hoe sou u die werksomstandighede van die instandhoudingspersoneel beskryf?*

Resultaat: Dominante waarde is 4 (Goed). Die instandhoudingspersoneel se omstandighede is dus oor die algemeen goed. Daar is egter wel response aan die neutrale en negatiewe kant wat wel aantoon dat daar tog personeel is wat nie van hul werksomstandighede hou nie.

Vraag 23: *Hoe sou u u eie vlak van werksekuriteit beskryf.*

Resultaat: Dominante waardes is 2,3 en 5 (Neutraal). Die respondente voel dus neutraal oor hul werksekuriteit. Dit mag toegeskryf word aan die steekproefpopulasie, aangesien sommige lede van bestuur is, wat moontlik ander waardes aan sekuriteit heg as die nie-bestuurslede wat hul eiesoortige waardes hieraan koppel.

Vraag 28: *Beoordeel die vlak van samewerking wat na u mening binne die organisasie bestaan?*

Resultaat: Dominante waarde is 2 = Swak. Die meeste respondente is van mening dat daar nie genoegsame samewerking binne die organisasie as geheel bestaan nie.

Vraag 30: *Beoordeel die vlak van erkenning wat u tans ontvang vir insette / prestasies gelewer?*

Resultaat: Dominante waarde is 2 = Swak. 'n Sterk erkenningsbehoefte bestaan dus.

Vraag 31: U deelname aan belangrike besluite binne u werksverband kan as volg omskryf word;

Resultaat: Dominante waarde is 4 = Goed. Die meeste respondente voel dus hul het deel in belangrike besluite.

Vraag 32: In hoe 'n mate vind u die dagtaak interessant, betekenisvol en uitdagend?

Resultaat: 4 = goed. Meeste personeel beskou hul taak nie as eentonig nie, maar geniet die werk.

5.3.6 Aspek (F) Vroom: Toets die aanname dat prestasie 'n funksie is van die verwagte uitkomst.

Vraag 7: Beoordeel die uitwerking wat daar op die verstrikkingsyfer sal wees indien u harder sou werk?

Resultaat: Dominante waardes is 2 en 4 (Swak en goed). Die resultaat wys op 'n neutrale persepsie. Dit kan ook toegeskryf word daaraan dat sommige personeel direk met die toerusting werk (depotvlak) en ander nie (hoofkantoorvlak).

Vraag 16: Beoordeel die verandering wat goeie pantograaf-bobaaninstandhouding sal teweegbring in u salaris, sekuriteit en werkstevredenheid?

Resultaat: Dominante waarde is 4 = Goed. Dit blyk dat die personeel grootliks glo dat hul salaris, sekuriteit en werkstevredenheid wel sal verander saam met 'n verbetering in pantograaf-bobaaninstandhouding.

Tydens die onderhoude het dit egter aan die lig gekom dat die drie aspekte apart getoets moet word, aangesien personeel wel werkstevredenheid wou koppel aan die verbeterde instandhouding, maar nie 'n verbetering in salaris nie.

5.3.7 Aspek (G) 'Reinforcement theory' Toets of daar enige positiewe of negatiewe terugvoer aan personeel gelewer word.

Vraag 8: Beoordeel die negatiewe terugvoer wat gegee word aangaande die verstrikkingsprobleem?

Resultaat: Dominante waarde is 2 (Min). Weinig negatiewe terugvoer word aan die personeel deur gegee.

Vraag 17: Beoordeel die positiewe terugvoer wat gegee word aangaande die verstrikkingsprobleem?

Resultaat: Dominante waarde is 1 (Geen). Geen positiewe terugvoer word deur die depot personeel ontvang nie.

5.3.8 Aspek (H) Doelwitbestuurspraktyke

Vraag 9: U deelname aan 'n vorm van doelwitbestuur kan na u mening omskryf word as?

Resultaat: Dominante waarde is 1 (Geen). Die negatiewe neiging dui daarop dat personeel min deel het aan doelwitbestuur.

5.3.9 Aspek (I) Gedrag of Prestasieprobleme

Vraag 10: Die opleiding van die tegniese personeel kan na u mening as volg geklassifiseer word?

Resultaat: Dominante waarde is 3 = Gemiddeld. Daar was egter ook 'n sterk respons in die "swak" kategorie gewees wat aandui dat daar tog 'n mate van wantroue in die kennisvlak van die tegniese personeel is.

Vraag 18: Tot watter mate is hulpbronne wat u tydens u dagtaak benodig tot u beskikking?

Resultaat: Dominante waarde is 2 (Swak met 'n redelike neutrale tendens). Die personeel glo dat hulpbronne wat hul in hul dagtaak benodig nie altyd tot hul beskikking is nie. Hierdie vraag korreleer nie met die soortgelyke vraag 21 nie, waar 'n goeie resultaat verkry is. Die respondent se eie gevoel word getoets aangaande sy benodigde hulpbronne. Vraag 21 toets personeel se algemene houding heens die hulpbronne deur bestuur voorsien.

Vraag 24: Die werknemer se bewustheid van die belangrikheid van hul dagtaak kan as volg beskryf word?

Resultaat: Dominante waardes 2 en 5 (Swak en uitstekend). Die respons kan moontlik verduidelik word deur die samestelling van die steekproefpopulasie. (Die gekose kandidate koester hul eie gedagtes oor die vlak van bewustheid van belangrikheid van die dagtaak by die ander personeel.)

5.4 Gevolgtrekkings

5.4.1 Aspek (A) Motivering

Uit die stel vrae wat ten doel gehad het om aspek A kan die volgende saamgevat word:

Die personeel glo oor die algemeen dat die ander personeel nie belangstel in hul dagtaak nie, hul gemoedstoestand is sodanig dat hul nie werklik omgee oor die kwaliteit van die instandhoudingstaak nie. Vraag 32 toon egter dat personeel oor hul eie belangstelling anders voel. Hul voel dat hul taak wel interessant, betekenisvol en uitdagend is. Daar bestaan volgens die terugvoering van die respondente ook min motiveringsmiddels soos beloning vir harde werk verrig. Dit versterk dus die gevoel dat die kwaliteit van werk nie saak maak nie. Die personeel ervaar ook dat bestuur nie in voeling is met wat deur hul gedoen word om die verstrickingstendens hok te slaan nie. Geld as motiveerder kon nie behoorlik getoets word nie.

5.4.2 Aspek (B) Intergroepkonflik

Intergroepkonflik is wel teenwoordig deurdat die betrokke partye voel dat elkeen nie sy deel bring met die oplossing van die verstrikkingsprobleem nie, en dat hul werkskwaliteit afhanklik is van die aksies van die ander afdeling. Die respondente ervaar ook 'n sekere mate van departementele lojaliteit, sodanig dat hul glo dat die ander afdeling verkeerd is om te glo dat hul afdeling 'n rol in die verstrickingstendens het. Die respondente glo egter dat dit wel moontlik is om samewerking tussen die Infrastruktuur- en Rollende-materiaaldepartemente te verkry.

5.4.3 Aspek (C) Hulpbronaanwending

Uit die studie het dit aan die lig gekom dat daar verskillende vlakke van kennis binne die depotvlak bestaan. Dit kan toegeskryf word daaraan dat daar veralgemeen moes word. Elke respondent het sy eie ervaring meegedeel alhoewel hy nie noodwendig die ander partye ken nie. Wat egter wel sterk na vore gekom het, is dat die respondente glo dat daar nie genoegsame kennis aangaande die probleem binne die hoofkantoor instandhoudingsposte is nie. Hulpbronne word dus nie optimaal benut nie. Hulpbronne op depotvlak blyk ook nie 'n probleem te wees nie. Die respondente is ook nie van mening dat die probleem opgelos kan word deur meer geld daarheen te kanaliseer nie.

5.4.4 Aspek (D) Huidige benadering

Alhoewel die aanvanklike navorsing aandui dat daar wel streekskomitees is wat suksesse behaal het, dui die respondente aan dat die benadering om van streekskomitees gebruik te maak nie suksesvol is nie. Sommige van die respondente was nie eers bewus dat daar op hul streek so 'n komitee funksioneer nie. Sommige respondente dui ook aan dat dit volgens hul opinie nie sal help om meer hulpbronne (finansies) na die verstrikkingsprobleem te kanaliseer nie. Die meerderheid van die respondente glo egter dat 'n goeie tot uitstekende resultaat verkry kan word indien meer hulpbronne (finansies) na die verstrikkingsprobleem gekanaliseer word. Daar bestaan 'n verdeeldheid onder die respondente oor die erns waarmee bestuur die probleem bejeën. Sommige glo bestuur besef die omvang van die verstrikkingsprobleem en ander glo weer die teendeel. Hierdie verdeeldheid mag wees as gevolg van die samestelling van die steekproef.

5.4.5 Aspek (E) Maslow & Herzberg

Die respondente het aangedui dat daar oor die algemeen goeie werksomstandighede vir die instandhoudingspersoneel bestaan. Werksekuriteit blyk ook nie vir sommige respondente 'n probleem te wees nie. Daar is egter 'n gelyke verdeling reg oor die spektrum van geen tot uitstekende werksekuriteit. Die vlak van samewerking binne die organisasie as geheel het 'n swak gradering gekry. Hierdie bevinding is moontlik toe te skryf aan die onlangse herstrukturering binne die organisasie. Die personeel glo dat die huidige vlak van erkenning vir prestasies gelewer ontoereikend is en daar bestaan dus 'n sterk erkenningsbehoefte. Die personeel voel dat hul wel deel het in belangrike besluite wat geneem word en gradeer hul dagtaak as interessant, betekenisvol en uitdagend.

5.4.6 Aspek (F) Vroom



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

Harder werk lewer nie noodwendig beter resultate nie. Goeie pantograaf-bobaaninstandhouding kan wel beter werkstevredenheid en sekuriteit tot gevolg hê, maar nie noodwendig 'n beter salaris nie.

5.4.7 Aspek (G) "Reinforcement theory"

Daar word wel negatiewe terugvoer aan die personeel gelewer, maar dit is maar as swak gegree wat beteken dat dit byna nooit gebeur nie. Positiewe terugvoer word nooit gelewer nie. Die personeel weet dus nie of hul reg of verkeerd optree nie, en daar word dus niks gedoen om die standaard van goeie werk te versterk nie. Die personeel sal dus voortgaan om hul werk te verrig soos hulle tans doen.

5.4.8 Aspek (H) Doelwitbestuurspraktyke

Die meeste respondente het aangetoon dat daar nie 'n noemenswaardige deelname aan 'n doelwitbestuursprogram is nie, maar dat die deelname afhanklik is van die posvlak waarin hul funksioneer.

5.4.9 Aspek (I) Gedrags of Prestasieprobleme

Die respondente toon aan dat die tegniese personeel se opleiding as gemiddeld gegradeer kan word. Dit dui daarop dat daar nie sekerheid bestaan tot watter mate die persone se optrede tydens instandhoudingstake van goeie gehalte sal wees nie. Die personeel glo dat hul nie genoegsame hulpbronne (gereedskap, onderdele) tot hul beskikking het nie. Hier dui dit dus daarop dat die personeel op grondvlak moontlik tekorte ervaar wat nie deur bestuur raakgesien word nie.

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 Inleiding

Hierdie studie het ten doel gehad om die volgende hipotese te toets:

Die tegniese personeel binne die organisasie se pogings om die pantograaf-verstrikkingsprobleem op te los word gefnuik deur gebrekkige motivering wat aanleiding gee tot frustrasie en konflik. Die atmosfeer van konflik en ongemotiveerde houding jeens werk het 'n negatiewe invloed op produktiwiteit en effektiwiteit, en is moontlik die oorsaak van verstrikkings.

Navorsing op die probleem is gedoen op 'n tweeledige basis;

- 1) 'n Literatuurstudie as sekondêre bron van inligting.
- 2) Gestruktureerde onderhoud deur middel van vraelyste as primêre bron van inligting.

6.2 Gevolgtrekkings

Daar bestaan 'n swak ingesteldheid onder depotpersoneel om die instandhoudingstaak goed te verrig. Dit kan toegeskryf word aan die onkunde wat onder personeel bestaan oor die belangrikheid van hul taak. 'n Gebrek aan erkenning vir prestasie en insette gelewer werk ook demotiverend in op inisiatief en inspirasie. Verder word personeel nie behoorlik betrek in die besluitnemingsproses nie en kry hul dus nie die geleentheid om positiewe bydraes tot die oplossing van die verstrikkingsprobleem te lewer nie. Hierdie ongemotiveerde houding van die instandhoudingspersoneel is gesetel in die feit dat hul 'n sterk erkenningsbehoefte ervaar, en dat hul juis deur swak instandhouding 'n ewewig tussen die toestand van geen erkenning en

werksprestasie bewerkstellig.

Geen terugvoer hetsy positief of negatief word ontvang wat werkers kan help om die taak op 'n beter wyse te benader nie. Werkers is dus nie bewus van foutiewe werk of werk goed gedoen nie.

Daar bestaan ook 'n gaping tussen bestuur en die werker. Dit wil voorkom of bestuur nie heeltemal die erns van die probleem besef nie, as gevolg van 'n gebrek aan kontak met werkers en die verstrikkingsprobleem. Depotpersoneel is ook van mening dat bestuur nie bewus is van bydraes, hetsy positief of negatief, wat hulle lewer tot oplossing van die verstrikkingsprobleem nie.

Die gebrek aan samewerking en spanwerk tussen die twee departemente is ook kommerwekkend. Dit wil voorkom asof dit konflik, spanning en wanopvattinge veroorsaak. Samesmelting onder een bestuur blyk die oplossing te wees waarna die meeste respondente neig.

Die benadering wat tans gevolg word is nie suksesvol nie. Werkers wat betrokke is by die herstel van die verstrikkings, is nie eers bewus van die bestaan en werking van die komitees nie. Die kanalisering van meer geld na die probleem word ook nie beskou as die oplossing nie.

Die werkers ervaar 'n wye spektrum van gevoelens rakende werksekuriteit, waar response wissel van swak tot uitstekende werksekuriteit. Die personeel wat swak tot gemiddelde werksekuriteit ervaar het 'n probleem met die vervulling van hul veiligheidsbehoefte (tweede vlak van Maslow se teorie, paragraaf 2.4.1). Tradisioneel was sekuriteit een van die groot voordele wat 'n staatsorganisasie aan sy werknemers kon bied, maar dit het egter nou verander. Die personeel ervaar frustrasie omdat die sekuriteit nie meer daar is nie.

Hertzberg stel dat die afwesigheid van motiveerders 'n toestand van geen werkstevredenheid sal veroorsaak. Hierdie afwesige motiveerders, soos uit die studie geïdentifiseer, is:

- 1 Erkenning vir wat bereik is;
- 2 Verantwoordelikheid.

Ongemotiveerdheid of gebrekkige motivering word veroorsaak deur die afwesigheid van higiënefaktore naamlik:

- 1 Interpersoonlike verhoudings met kollegas en ander partye;
- 2 Werksekuriteit;
- 3 Werksomstandighede.

Hierdie afwesigheid van higiënefaktore sal lei tot gebrekkige motivering, ongelukkigheid en laer produktiwiteit. Die frustrasie wat personeel kan ervaar as gevolg van 'n moontlike persepsie dat daar geen toekoms vir hul in die organisasie is nie, kan dus by die higiënefaktor "werksekuriteit en werksomstandighede" geplaas word. Die faktore moet eers reggestel word voordat die motiveerders hul werk kan doen.

Volgens Vroom sal 'n individu gemotiveer wees om op 'n hoë vlak te presteer indien hy die persepsie het dat die pogings suksesvolle prestasie tot gevolg sal hê. Die respondente voel meestal neutraal teenoor die koppeling tussen harder werk en beter verstrikkingsyfers. Daar bestaan egter wel 'n verwagting dat beter werkstevredenheid sal heers indien die pantograafverstrikkingsprobleem opgelos of verbeter word. Respondente het egter gevoel dat hul salaris nie noodwendig hierdeur beïnvloed sou word nie. Hierdie respondente word dus oor die algemeen nie gemotiveer om harder te werk ter verbetering van die verstrikkingsyfer nie. Daar is dus weinig verwagting dat goeie instandhouding van die pantograaf of die bobaan (eerstevlakuïtkoms) 'n voordelige tweedevlakuïtkoms (salaris) tot gevolg sal hê. Die personeel is derhalwe bloot daar om hul salaris te verdien.

Alhoewel die studie aantoon dat daar 'n neutrale houding bestaan jeens die verhouding tussen vergoeding en uitsette gelewer tussen werknemers, het daar tog 'n sterk negatiewe tendens na vore gekom. Personeel glo tog dat daar verskille tussen hul en hul medewerkers bestaan. Hieruit volg derhalwe dat 'n werknemer sy uitset sal verhoog of verlaag om by dieselfde verhouding as sy eweknie te kom. In die pantograafverstrikkingsprobleem mag werknemers ervaar dat, met die regstellende-aksieproses, werknemers wat veel minder as hul weet of wat minder produktief as hulle is, op dieselfde vergoedingsvlak of selfs beter as hul geplaas word om politieke redes. Dit veroorsaak dat die personeel hul uitset (instandhoudingstandaard) laat val om weer ewewig te bereik.

Sommige werkers is van mening dat hul deelname aan die besluitnemingsproses genoegsaam is. 'n Formele doelwitbestuurprogram word volgens die meerderheid van die respondente nie toegepas nie. Daar is egter wel so 'n stelsel teenwoordig waar middel en hoër vlakke van bestuur wel deelneem aan 'n prestasiebestuurstelsel. Die prestasiebestuurstelsel is aan die individu se salaris gekoppel, wat hom dus motiveer om die eerstevlakuitkomste na te streef. Ongelukkig is die stelsel nie tot op grondvlak geïmplementeer nie. Dit is egter belangrik om alle personeel wat 'n verskil kan maak in die doelwitbestuursproses te betrek en dienooreenkomstig te beloon.

Die probleem kan derhalwe saamgevat word as een van 'n gebrek aan motivering wat die volgende aspekte insluit:

- 1 erkenning,
- 2 samewerking,
- 3 kommunikasie/terugvoer en
- 4 'n strategie wat opgestel is deur 'n behoorlik geïmplimenteerde deelnemende bestuursaksie. So 'n strategie kan gevolg word om die probleem uit 'n meer gestruktureerde en positiewe oogpunt te benader.

6.3 Aanbevelings

Intergroepkonflik kan die hoof gebied word deur samewerking en skakeling tussen departemente. Hierdie aanbeveling sal veroorsaak dat almal sal saamwerk tot bereiking van een gemeenskaplike doel: om pantograafverstrikkings te verminder.

Motivering kan verbeter word deur die personeel te betrek in besluitneming en doelwitbestuur sodat die belangrikheid van die dagtaak besef kan word. Erkenning moet gegee word vir insette, bydraes en foute wat begaan word. Die gebruik van aansporingsbonusse kan help om personeel te stuur na beter prestasie. 'n Gevoel van belangrikheid en verantwoordelikheid moet dus gekweek word.

Hulpbronaanwending: Die gebrek aan kennis van die werk en bydraes van die ander departemente, asook kennis van eie werksmetodes, moet met sorgvuldige en effektiewe opleiding en terugvoer aangespreek word. Die deelnemende bestuursproses moet gebruik word om te verseker dat alle deelnemende persone wel insette kan lewer vir formulering van 'n strategie om die verstrikkingsprobleem op te los.

Huidige benadering: Die huidige benadering werk nie. 'n Nuwe strategie moet geformuleer word na deelname en konsultasie met alle betrokke partye (personeel wat betrokke is, nie net afdelingshoofde nie). Skakeling tussen bestuur en depotpersoneel vind tans nie plaas nie, en moet ernstige aandag kry. Tans word terugvoer, erkenning en kommunikasie afgeskeep, en dit móét aangespreek word.

6.4 Samevatting

Uit die studie blyk dit dat die tegniese personeel binne die organisasie se pogings om die pantograaf-verstrikkingsprobleem op te los gefnuik word deur gebrekkige motivering wat aanleiding gee tot frustrasie en konflik. Die atmosfeer van konflik en die ongemotiveerde houding jeens werk het 'n negatiewe invloed op produktiwiteit en effektiwiteit en is moontlik die oorsaak van verstrikkings.

Weens die beperkte omvang van die empiriese gedeelte van hierdie studie kan die hipotese nie bo alle twyfel bewys word nie. Verdere studie is nodig om elk van die geïdentifiseerde probleemareas aan te spreek en uit te brei.



BIBLIOGRAFIE

ATKINSON, J.W. 1964. **An Introduction to Motivation**. Princeton: van Nostrand.

BACKER, W. 1995. **Werksmotivering : Tendense in Suid Afrika Volgens die Higiëneteorie van Hertzberg**. Pretoria : Bactas.

BARKER, F.S. 1995. **The South African labour market: Critical issues for Reconstruction**. Pretoria : Van Schaik.

BEER, M. & GERY, G.J. 1972. **Individual and Organizational Correlates of Pay system Preferences: Managerial Motivation and Compensation**, Michigan : State University.

BRIGHT, W.D. & COETZEE, M.J. 1996. **Pantograph-contact wire interaction conference on 6 and 7 February 1996**. Johannesburg : Spoornet internal report.

BRIGHT, W.D. & COETZEE, M.J. 1997. **Proceedings of the third Pantograph-contact wire interaction conference February 1997**. Johannesburg : Spoornet internal report.

BRIGHT, W.D. & MALAN, W. 1994. **Verslag insake werksaamhede van pantograaf/bobaan interaksiekomitee tydens konferensies te Esselenpark op 17 en 18 November 1994**, Johannesburg : Spoornet interne verslag.

BRIGHT, W.D. 1993. **Pantograph Hook-ups**. Johannesburg : Spoornet Internal report.

COETZEE, M.J. & McCOOK, D.P. 1995a. **1st Report of rollingstock/infrastructure working group concerning pantograph/contact wire interaction**. Johannesburg : Spoornet internal report.

COETZEE, M.J. & McCOOK, D.P. 1995b. **2nd Report of rollingstock/infrastructure working group concerning pantograph/contact wire interaction**. Johannesburg : Spoornet internal report.

COETZEE, M.J. & McCOOK, D.P. 1995c. **3rd Report of rollingstock/infrastructure working group concerning pantograph/contact wire interaction**. Johannesburg : Spoornet internal report.

COETZEE, W.A. 1996. **Report on visit to wayside measurement station at JR East Yamanote electric rail car depot**. Johannesburg : Spoornet internal report.

DECI, E.L. 1972. **The effects of Contingent and Non Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation, in Organizational Behaviour and Human Performance**, 8:217-229.

DUNNETTE, M.D. 1976. **Handbook of industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand McNally.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1995. **Menslike Hulpbronbestuur, Halfweghuis** : Southern.

GIBSON, J.L. , IVANCEVICH ,J.M. & DONNELLY, J.H. 1994. **Organizations : Behaviour, Structure, Processes**. Boston : Irwin.

NAYLOR J.C. , PRITCHARD R.D. & ILGEN D.R. 1980. **A Theory of Behaviour in Organizations**. New York : Academic Press.

ORPEN, C. 1981. **Behaviour in Work Organizations**, Johannesburg : Jonathan Ball.

STEERS, R.M. & PORTER L.W. 1979 **Motivation and Work Behaviour**, New York : McGraw-Hill.

TRANSNET MANNEKRAG. 1983. **Motivering**, Johannesburg.

VROOM, V.H. 1964. **Work and Motivation**, New York : John Wiley and sons.

WOLFAARDT, J.O. 1995. **Die verband tussen organisasieklimaat en die verwagtingsteorie van motivering binne 'n staatskorporasie**. Johannesburg. Fakulteit Lettere en Wysbegeerte, RAU.



Vraelys aangaande pantograaf-rydraadverstrikkings: Infrastruktuur & Rollende materiaal

Hierdie vraelys beoog om 'n ondersoek te doen na die tendens van pantograafverstrikkings.

Voltooi dit eerlik. Toon u gevoelens aan soos wat u dit ervaar.

Vertroulikheid word verseker. U naam en kontaknommer word op 'n aparte lys genoteer om bloot as kontrole tydens die navorsings-evalueringproses te dien.

Vermyn indien moontlik om die middeweg (3=gemiddeld) te kies

Vraag 1 : Het u te doen met pantograaf/rydraad verstrikkings binne Spoornet?

1		5
---	--	---

1=NEE, 5=JA

Vraag 2: In hoe 'n mate lewer die verteenwoordigers op die streekskomitees na u mening 'n bydrae tot die oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 3 : Lewer die ander departement na u mening 'n bydrae in die voorkoming van pantograaf verstrikkings?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 4: Wat is volgens u die vlak van kennis waaroor die personeel tans in depotinstandhoudingsposte beskik?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 5: Beoordeel die sukses wat behaal word deur die huidige benaderings wat sommige streekskomitees volg?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 6: In hoe 'n mate is die verhouding tussen vergoeding en uitsette gelewer dieselfde vir u as vir u gelyke medewerker?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 7: Beoordeel die uitwerking wat daar op die verstrikkingsyfer sal wees indien u harder sou werk.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 8: Beoordeel die negatiewe terugvoer wat gegee word aangaande die verstrikkingsprobleem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=min, 3=redelik, 4=redelik baie, 5=baie

Vraag 9: U deelname aan 'n vorm van doelwitbestuur kan na u mening omskryf word as?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 10: Die opleiding van die tegniese personeel kan na u mening as volg geklassifiseer word.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 11: Klassifiseer die belangstelling en ingesteldheid van die depotpersoneel om die instandhoudingstaak goed te verrig.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 12 : Klassifiseer die impak wat die ander departement se aksies op die gehalte van werk deur u verrig.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 13: Wat is volgens u die vlak van kennis waaroor die personeel tans in hoofkantoorinstandhoudingsposte beskik om die probleem korrek te identifiseer en op te los?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 14: In watter mate sal die probleem opgelos kan word deur meer geld na die probleem te kanaliseer?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 15: Hoe sou u die werksomstandighede van die instandhoudingspersoneel beskryf?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 16: Beoordeel die verandering wat goeie pantograaf-bobaan-instandhouding sal teweegbring in u salaris, sekuriteit en werkstevredenheid.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 17: Beoordeel die positiewe terugvoer wat gegee word aangaande die verstrikkingsprobleem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 18: Tot watter mate is hulpbronne wat u tydens u dagtaak benodig tot u beskikking?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 19: Ontvang die depot personeel in die organisasie na u mening beloning vir harde werk verrig?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 20 : In hoe 'n mate sou u sê is die ander departement verkeerd om te dink dat u departement die verstrikkings veroorsaak?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=korrek, 2=effens korrek, 3=gemiddeld, 4=effens verkeerd, 5=verkeerd

Vraag 21: Beskik depotpersoneel na u mening oor die nodige hulpbronne om die verstrikkingsyfer af te bring?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 22: Begrip vir die intensiteit van die verstrikkingsprobleem deur bestuur kan na u mening as volg geklassifiseer word:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 23: Hoe sou u u eie vlak van werksekuriteit beskryf.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 24: Die werknemer se bewustheid tot die belangrikheid van hul dagtaak kan as volg beskryf word.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 25: Is daar na u mening 'n bewustheid onder die bestuurskader van wat deur die depot personeel verrig word tot oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 26 : Is samewerking tussen die departemente (Rollende materiaal en Infrastruktuur) moontlik om die verstrikkingstendens hok te slaan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=glad nie, 2=geringe kans, 3=gemiddelde kans, 4=goeie kans, 5=uitstekende kans

Vraag 27: In hoe 'n mate besef die depotpersoneel na u mening hul belangrikheid in die instandhoudingstaak?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 28: Beoordeel die vlak van samewerking wat na u mening binne die organisasie bestaan?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 29: Beoordeel die sukses wat bereik sal word met die oplossing van die pantograafverstrikkingsprobleem as die departemente sou saamsmelt onder een bestuur?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

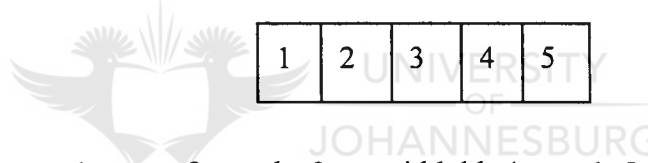
1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 30: Beoordeel die vlak van erkenning wat u tans ontvang vir insette / prestasies gelewer?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 31: U deelname aan belangrike besluite binne u werksverband kan as volg omskryf word:



1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend

Vraag 32: In hoe 'n mate vind u die dagtaak interessant, betekenisvol en uitdagend?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=geen, 2=swak, 3=gemiddeld, 4=goed, 5=uitstekend