

DIE INVLOED VAN ORGANISASIEKLIMAAT OP WERKSMOTIVERING

deur

FRANS JACOBUS GERBER

voorgelê ter vervulling van die vereistes vir
die graad

MAGISTER COMMERCII

in die vak

BEDRYF- EN ORGANISASIESIELKUNDE

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: PROF N MARTINS

NOVEMBER 2003

VERKLARING

Studentenommer: **869-250-5**

Ek verklaar hiermee dat “Die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering” my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

.....
HANDTEKENING

(MNR FJ GERBER)

.....
DATUM

ERKENNING

Omdat enige groot projek nie alleen aangepak en afgehandel word nie wil ek graag my oopregte dank uitspreek vir ondersteuning wat die onderstaande persone of instansies my gebied het.

My ouers, Herman en Mariana Gerber, wie se ondersteuning, aanmoediging en vertroue vir my die nodige klimaat geskep het vir akademiese sukses.

My vrou, Mariana en ons eersteling, Cobus. Vir die geleentheid wat hulle my gegun het om hierdie verhandeling te kon voltooi en vir die balans wat hulle probeer behou het tydens my *afwesigheid*. Ook vir hulle verdraagsaamheid tydens akademiese krisistye en die geduld gedurende tydperke van sosiale afsondering.

My studieleier, prof Nico Martins, vir die kundige wyse waarop hy my leerproses gefasiliteer het en sy begrip, ondersteuning en motivering ten einde die akademiese standaard van die navorsing en leerproses te verhoog.

Prof Leon Coetsee, vir die beskikbaarstelling van die Organisasiediagnosevraelys (ODV) en Adriaan Pottas wat behulpsaam was met die verwerking daarvan. Dit was 'n plesier om in die empiriese navorsing te kon steun op hierdie, byna legendariese, meetinstrument met sy besonder sterk psigometriese eienskappe.

Prof Cas Coetzee, vir die besondere nougesethed en kundigheid waarmee hy my – op soms onmoontlike tye – met die statistiese verwerking van data behulpsaam was. Sonder hierdie bystand sou die gehalte van die empiriese navorsing nie dieselfde kon wees nie.

Die Taalsentrum van die Universiteit van Stellenbosch vir die goeie werk gedoen met die redigering van die teks.

Laastens doen ek afstand van die eer wat uit hierdie werk mag voortspruit in die woorde wat FJ Gerber (sr.) tot onlangs met my gedeel het:

Ek is tot alles in staat deur Hom wat my krag gee!

INHOUDSOPGawe

Bladsy

1.	HOOFSTUK 1:	
	WETENSKAPLIKE AGTERGROND TOT DIE NAVORSING	1
1.1	AGTERGROND EN MOTIVERING TOT DIE NAVORSING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	3
1.3	DOELSTELLINGS	4
1.3.1	Algemene doelstellings	4
1.3.2	Spesifieke doelstellings	4
1.4	NAVORSINGSMODEL	5
1.5	DIE PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF	6
1.5.1	Die intellektuele klimaat	6
1.5.2	Die mark van intellektuele hulpbronne	10
1.5.2.1	<i>Sentrale navorsingshipotese</i>	10
1.5.2.2	<i>Teoretiese stellings van die navorsing</i>	10
a	<i>Konseptuele omskrywings</i>	11
b	<i>Teorieë en teoretiese modelle</i>	11
1.5.2.3	<i>Metodologiese oortuigings</i>	12
1.6	NAVORSINGSMODEL	12
1.7	NAVORSINGSMETODE	13
1.7.1	Fase 1: Literatuuroorsig	14
1.7.2	Fase 2: Empiriese ondersoek	14

1.8 HOOFSTUKINDELING	17
2. HOOFSTUK 2:	
ORGANISASIEKLIMAAT	18
2.1 INLEIDING	18
2.2 BEGRIPSOMSKRYWING: ORGANISASIEKLIMAAT	18
2.2.1 Moderne navorsingsperspektief tot klimaat en kultuur	19
2.2.1.1 <i>Integrasie-perspektief</i>	19
2.2.1.2 <i>Differensiasie-perspektief</i>	20
2.2.1.3 <i>Fragmentasie-perspektief</i>	20
2.2.2 Omskrywing van organisasieklimaat	21
2.3 ETIOLOGIE BINNE DIE PARADIGMAS VAN	
ORGANISASIEKLIMAAT	23
2.3.1 Die strukturele perspektief	24
2.3.2 Die perceptuele perspektief	25
2.3.3 Die interaksie perspektief	27
2.3.4 Die kulturele perspektief	29
2.4 ORGANISASIEKLIMAAT EN ORGANISASIEKULTUUR	31
2.4.1 Organisasiekultuur	31
2.4.2 Verskille tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur	35
2.4.3 Ooreenkomste tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur	37
2.4.4 Die driedimensionele kultuurkubus	39
2.4.4.1 <i>Sterkte van konsensus</i>	40
2.4.4.2 <i>Deurdringendheid</i>	40
2.4.4.3 <i>Sielkundige intensiteit/diepte</i>	41

2.5	VLAKKE VAN KLIMAAT	43
2.5.1	Organisasieklimaat (organisasievlek)	43
2.5.2	Groepsklimaat (groepsvlek)	43
2.5.3	Sielkundige klimaat (individuele vlak)	44
2.6	TIPES ORGANISASIEKLIMAAT	46
2.6.1	Oop organisasieklimaat	47
2.6.2	Geslote organisasieklimaat	49
2.7	DIMENSIES VAN ORGANISASIEKLIMAAT	50
2.8	MODEL VAN ORGANISASIEKLIMAAT	59
2.9	KONTROVERSIES IN DIE METING VAN ORGANISASIEKLIMAAT	64
2.10	METINGSMETODES BY ORGANISASIEKLIMAAT	67
2.10.1	Objektiewe metingsmetodes	68
2.10.2	Subjektiewe metingsmetodes	68
2.11	SAMEVATTING	69
3.	HOOFSTUK 3: WERKSMOTIVERING	72
3.1	INLEIDING	72
3.2	BEGRIPSOMSKRYWING	73

3.3 OORSIG OOR WERKMOTIVERINGSTEORIEË	76
3.3.1 Inhoudsteorieë	76
3.3.2 Geldigheid van inhoudsteorieë	79
3.3.3 Prosesteorieë	82
3.3.3.1 Billikheidsteorie	83
3.3.3.2 Doelstellingsteorie	84
3.3.3.3 Verwagtingsteorie	87
3.3.4 Geldigheid van prosesteorieë	92
3.3.4.1 Billikheidsteorie	92
3.3.4.2 Doelstellingsteorie	93
3.3.4.3 Verwagtingsteorie	94
3.4 LAWLER SE VERWAGTINGSTEORIE	100
3.4.1 Aannames van die verwagtingsteorie	100
3.4.2 Aannames van Lawler se verwagtingsteorie	101
3.4.3 Sentrale konsepte van Lawler se model	102
3.4.3.1 Poging-tot-prestasie-verwagting	103
3.4.3.2 Navorsing en geldigheid van die konstruk poging-tot-prestasie-verwagting	105
3.4.3.3 Prestasie-tot-uitkoms-verwagting	109
3.4.3.4 Navorsing en geldigheid van die konstruk prestasie-tot-uitkoms-verwagting	112
3.4.3.5 Valensie	115
3.4.3.6 Navorsing en geldigheid van die konstruk valensie	122
3.4.4 Motivering volgens Lawler se model	125
3.4.5 Raakvlakke tussen Lawler se model en ander motiveringsmodelle	128
3.4.6 Die bestuurder se taak in die motiveringsproses	131
3.4.7 Implikasies van die model vir organisasies	133
3.5 SAMEVATTING	135

HOOFSTUK 4:	
INTEGRASIE VAN ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING	137
4.1 INLEIDING	137
4.2 DIE TEORETIESE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING	137
4.2.1 Navorsing oor die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering	137
4.2.1.1 <i>Klimaat en motivering volgens McClelland se model</i>	137
4.2.1.2 <i>Klimaat en motivering volgens Maslow se model</i>	139
4.2.1.3 <i>Klimaat en motivering volgens die verwagtingsteorie</i>	139
4.2.1.4 <i>Klimaat en motivering (algemeen/onbekend)</i>	140
4.3 DIE INTEGRASIEMODEL VAN ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING	141
4.3.1 Algemeen	143
4.3.2 Vorming van klimaat	143
4.3.3 Invloed op werksmotivering	144
4.3.4 Ontwikkeling van werksmotivering	145
4.3.5 Daarstelling van 'n motiverende klimaat	146
4.4 SAMEVATTING	147
5. HOOFSTUK 5: EMPIRIESE ONDERSOEK	148
5.1 INLEIDING	148
5.2 DOEL EN HIPOTESES	148

5.3 POPULASIE EN STEEKPROEF	149
5.4 BIOGRAFIESE EN ORGANISATORIESE VRAELYS	149
5.4.1 Ras	150
5.4.2 Geslag	150
5.4.3 Hiërargiese posvlak	150
5.4.4 Werkspan	150
5.4.5 Ouderdom	150
5.4.6 Diensjare	150
5.5 MEETINSTRUMENT VAN ORGANISASIEKLIMAAT: DIE ORGANISASIEDIAGNOSEVRAELYS (ODV)	151
5.5.1 Rasionaal en doel van die vraelys	151
5.5.2 Dimensies	151
5.5.3 Beskrywing van die vraelys	154
5.5.4 Interpretasie	154
5.5.5 Geldigheid en betroubaarheid	155
5.5.6 Rede vir die keuse van die vraelys	156
5.6 MEETINSTRUMENT VAN WERKSMOTIVERING: DIE VERWAGTINGSMOTIVERINGSVRAELYS (VMV)	157
5.6.1 Rasionaal en doel van die vraelys	157
5.6.2 Dimensies	159
5.6.3 Beskrywing van die vraelys	161
5.6.4 Interpretasie	162
5.6.5 Geldigheid en betroubaarheid	163
5.6.6 Rede vir die keuse van die vraelys	164

5.7	DATA-INSAMELING	164
5.7.1	Loodsondersoek (validasie van VMV)	164
5.7.2	Hoofondersoek (invloed van organisasieklimaat op werksmotivering)	165
5.8	DATAVERWERKING	166
5.9	SAMEVATTING	166
6.	HOOFSTUK 6:	
	RESULTATE	168
6.1	INLEIDING	168
6.2	BIOGRAFIESE EN ORGANISATORIESE PROFIEL VAN DIE STEEKPROEFS	168
6.3	ORGANISASIEKLIMAAT	171
6.3.1	Beskrywing van organisasieklimaat	177
6.4	WERKSMOTIVERING	179
6.4.1	Loodsondersoek na die geldigheid en betroubaarheid van die Verwagtingsmotiveringsvraelys	179
6.4.2	Empiriese ondersoek na die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering	190
6.5	VERGELYKING VAN BIOGRAFIESE EN ORGANISATORIESE VERANDERLIKES MET BETREKKING TOT ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING	194
6.5.1	Verskille ten opsigte van ras	195
6.5.2	Verskille ten opsigte van geslag	197
6.5.3	Verskille ten opsigte van hiërargiese posvlak	198

6.5.4	Verskille ten opsigte van werkspanne	201
6.5.5	Verskille ten opsigte van ouderdom en diensjare	202
6.6	STATISTIESE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING	204
6.6.1	Korrelasie tussen organisasieklimaat en werksmotivering	204
6.6.2	Voorspelling van werksmotivering deur organisasieklimaat	206
6. 7	SAMEVATTING	207
7.	HOOFSTUK 7:	
	GEVOLGTREKKING, LEEMTES EN AANBEVELINGS	209
7.1	GEVOLGTREKKINGS	209
7.1.1	Die literatuuroorsig	209
7.1.2	Die empiriese ondersoek	212
7.2	LEEMTES	216
7.3	AANBEVELINGS	217
7.3.1	Skep van 'n motiverende klimaat	217
7.3.2	Voorvereistes vir die skep van 'n motiverende klimaat	218
7.3.2.1	<i>Bestuursleierskap</i>	218
7.3.2.2	<i>Gedeelde waardestelsel</i>	219
7.3.2.3	<i>Werksetiek</i>	219
7.3.3	Riglyne vir die daarstelling van 'n motiverende klimaat	220
7.3.3.1	<i>Stimuleer pogings</i>	220
7.3.3.2	<i>Ontwikkel doelstellings en verwagtinge</i>	221
7.3.3.3	<i>Ontsluiting van potensiaal</i>	221
7.3.3.4	<i>Prestasie</i>	222
7.3.3.5	<i>Gevolge</i>	222

7.3.3.6	<i>Billikheid</i>	223
7.3.3.7	<i>Waargenome betekenisvolheid van gevolge</i>	223
7.3.4	Aanbevelings vir verdere navorsing	224
7.4	SAMEVATTING	225

VERWYSINGS

BYLAE

- Bylae 5.1: Die Organisasiediagnosevraelys (ODV)
- Bylae 5.2: Die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV)
(Expectancy Motivation Questionnaire (EMQ))
- Bylae 6.1: Stanege en skaalbeskrywings vir belynde verbondenheid
- Bylae 6.2: Post hoc-Scheffé-toets vir rassegroepe op motiveringsdimensies van prestasie-tot-uitkoms, Lawler-totaaltelling en totaal-telling (indiërs uitgesluit)
- Bylae 6.3: Post hoc-Scheffé-toets vir hiërargiese posvlak op klimaatdimensies van belynde verbondenheid en totale organisasieklimaat
- Bylae 6.4: Groepsklimaat: spanlede vergelyk met organisasieklimaat
- Bylae 6.5: Groepsklimaat: spanleiers vergelyk met organisasieklimaat

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1:	Tipes organisasiekultuur	34
Tabel 2.2:	Verskille tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur	36
Tabel 2.3:	Ooreenkoms tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur	38
Tabel 2.4:	Vergelyking van generiese dimensies van organisasieklimaat	54
Tabel 3.1:	Raakvlakte tussen Lawler se motiveringsmodel en ander motiveringsteorieë	129
Tabel 5.1:	Dimensies van die Organisasiediagnosevraelys (ODV)	152
Tabel 5.2:	Betroubaarheidsindekse van ODV-skale	156
Tabel 5.3:	Klassifikasie van Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV)-items	159
Tabel 5.4:	Dimensies van die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV)	161
Tabel 6.1:	Beskrywende statistiek vir die steekproef ten opsigte van die Organisasiediagnosevraelys (n = 90)	171
Tabel 6.2:	Organisasieklimaat-tellings getransformeer na stanege waardes	176
Tabel 6.3:	Opsomming van organisasieklimaat	178
Tabel 6.4:	Promax-geroteerde driefaktoroplossing: Die patroonmatriks (n = 318)	184
Tabel 6.5:	Enkelfaktoroplossing vir die items van Vraag 1 (prestasie-tot-uitkoms-verwagting) (n = 318)	187
Tabel 6.6:	Enkelfaktoroplossing vir die items van Vraag 2 (valensie) (n = 318)	188
Tabel 6.7:	Enkelfaktoroplossing vir die items van Vraag 3 (poging-tot-prestasie-verwagting) (n = 318)	189
Tabel 6.8:	Betroubaarheidsindekse van die VMV-skale	190
Tabel 6.9:	Beskrywende statistiek vir die steekproef ten opsigte van die Verwagtingsmotiveringsvraelys (n = 90)	191
Tabel 6.10:	Rasverskille (met die uitsluiting van indiërs)	195
Tabel 6.11:	Beskrywende statistiek met betrekking tot rasverskille vir prestasie-tot-uitkoms-verwagting, totale werksmotivering en Lawler se totale werksmotivering	197

Tabel 6.12:	Geslagsverskille	197
Tabel 6.13	Hiërargiese posvlakverskille	198
Tabel 6.14:	Beskrywende statistiek met betrekking tot hiërargiese posvlak vir belynde verbondenheid en totale organisasieklimaat	199
Tabel 6.15:	Groepsklimaat: spanlede en spanleiers	199
Tabel 6.16:	Werkspanverskille	202
Tabel 6.17:	Korrelasie van ouderdom met organisasieklimaat en werksmotivering (n = 82)	202
Tabel 6.18:	Korrelasie van diensjare met organisasieklimaat en werksmotivering (n = 87)	203
Tabel 6.19:	Beskrywende statistiek van diensjare met betrekking tot die dimensie valensie	203
Tabel 6.20:	Korrelasie tussen die hooffaktore van organisasieklimaat en werksmotivering (n = 90)	205
Tabel 6.21:	Stapsgewyse regressie-ontleding	207

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1:	Model van organisasieklimaat	60
Figuur 3.1:	Integrasie van inhoudsteorieë	77
Figuur 3.2:	Adams se billikheidsteorie	83
Figuur 3.3:	Lock se doelstellingsteorie	86
Figuur 3.4:	Vroom se verwagtingsteorie	89
Figuur 3.5:	Determinante van poging-tot-prestasie-verwagting	104
Figuur 3.6:	Determinante van prestasie-tot-uitkoms-verwagting	110
Figuur 3.7:	Determinante van valensie	117
Figuur 3.8:	Lawler se model	126
Figuur 4.1:	Integrasiemodel van organisasieklimaat en werksmotivering	142
Figuur 6.1:	Verdeling van die steekproef ten opsigte van geslag	168
Figuur 6.2:	Verdeling van die steekproef ten opsigte van ras	169
Figuur 6.3:	Verdeling van die steekproef ten opsigte van ouderdom	169
Figuur 6.4:	Verdeling van die steekproef ten opsigte van hiërargiese posvlak	170
Figuur 6.5:	Verdeling van die steekproef ten opsigte van jare diens in die organisasie	170
Figuur 6.6:	Verspreiding van organisasieklimaat	172
Figuur 6.7:	Verspreiding van werkgroep/spanprosesse	172
Figuur 6.8:	Verspreiding van taakeienskappe	173
Figuur 6.9:	Verspreiding van bestuur en leierskap	173
Figuur 6.10:	Verspreiding van tevredenheid	174
Figuur 6.11:	Verspreiding van belynde verbondenheid	174
Figuur 6.12:	Verspreiding van totale organisasieklimaat	175
Figuur 6.13:	Radargrafiek van organisasieklimaat	177
Figuur 6.14:	Verspreiding van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge	192
Figuur 6.15:	Verspreiding van valensies	192
Figuur 6.16:	Verspreiding van poging-tot-prestasie-verwagtinge	193
Figuur 6.17:	Verspreiding van totale werksmotiveringstellings	193

Figuur 6.18: Verspreiding totale werksmotiveringstellings volgens Lawler
se formule

194

SINOPSIS

DIE INVLOED VAN ORGANISASIEKLIMAAT OP WERKSMOTIVERING

Hierdie navorsing het ten doel om die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering te bepaal.

Organisasieklimaat is met die Organisasiediagnosevraelys (ODV) gemeet en werksmotivering is met die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV) gemeet, 'n skaal wat gefundeer is in die teoretiese model van Edward E Lawler, III, en deur die navorser aangepas is vir die steekproef en deur faktorontleding valideer is.

Die interaksie deur biografiese en organisatoriese veranderlikes (ras, geslag, hiërargiese posvlak, werkspan, ouderdom en diensjare) is deur ontleding van variansie en korrelasieontleding ondersoek. Al die korrelasies tussen die hoofdimensies van organisasieklimaat en werksmotivering, met die uitsondering van valensie, ondersteun die navorsingshipoteses met totale organisasieklimaat en totale werksmotivering (volgens die Lawler-formule) se korrelasie gelyk aan 0,549 teen die 0,01 peil.

Deur stapsgewyse regressie-ontleding is twee dimensies van organisasieklimaat, naamlik taakeienskappe asook bestuur en leierskap, gebruik om totale werksmotivering volgens Lawler se formule te voor spel. Ongeveer 30% van die variansie van werksmotivering is hierdeur voor spel.

Sleutel terme

Organisasieklimaat; sielkundige klimaat; groepsklimaat; organisasiekultuur; werksmotivering; verwagtingsteorie; Lawler; organisasiediagnose; organisasie-ontwikkeling; motiverende klimaat.

SYNOPSIS

THE INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CLIMATE ON WORK MOTIVATION

The objective of this research is to determine the relationship between organisational climate and work motivation.

Organisational climate was measured by the Organisational Diagnostic Questionnaire (ODQ), and work motivation was measured by the Expectancy Motivation Questionnaire (EMQ), a scale based on the model of Edward E. Lawler, III, and validated by means of factor analysis for the population.

The interaction of the biographical and organisational variables on the main variables was studied by means of ANOVA as well as correlations. The correlation between total organisational climate and total work motivation (calculated according to the Lawler formula) was 0,549 at the 0,01 level, thus supporting the research hypothesis.

By following the stepwise regression analytical procedures, the two dimensions of organisational climate (task characteristics and manager/leadership) used to forecast work motivation (as calculated by the Lawler formula), explained 30% of the variance of work motivation.

Key terms

Organisational climate, psychological climate, group climate, organisational culture; work motivation; expectancy theory; Lawler; organisational diagnosis; organisational development; motivational climate.

HOOFSTUK 1: WETENSKAPLIKE AGTERGROND TOT DIE NAVORSING

1.1 AGTERGROND EN MOTIVERING TOT DIE NAVORSING

Individuele persepsies speel 'n belangrike rol in die Sielkunde ten opsigte van verklaring van menslike gedrag. 'n Persepsie is die resultaat van seleksie, organisasie en interpretasie van stimuli in 'n betekenisvolle prentjie van die wêreld rondom die individu. Morgan, King, Weisz en Shepler (1986) noem dat persepsies verwys na hoe die wêreld vir die individu lyk, voel, smaak, klink en ruik. Kortom, alles wat deur 'n individu ervaar word, is onderhewig aan die persepsie daarvan. Dit is dus duidelik dat persepsies hoogs subjektief van aard is. In die Bedryfsielkunde, en meer spesifiek in die Organisasiesielkunde word dus aan die persepsies van werknemers teenoor hulle werk, die organisasie, die doeltreffendheid van die organisasie, ensovoorts aandag geskenk.

Lewin, Lippit en White (1939) het die konstruksie van *klimaat* reeds in 1939 aan die Sielkunde bekend gestel. Hulle het klimaat beskou as 'n gestalt en gebaseer op die perceptueel waargenome patronen in spesifieke ondervindings en gedrag van individue in organisasies.

Tans word organisasieklimaat beskou as 'n kollektiewe gedeelde persepsie van werknemers ten opsigte van hulle organisasie (Coetsee, 2001a). Omdat organisasies van mekaar verskil ten opsigte van beleide, praktyke, procedures, ensovoorts, kom verskille tussen organisasies voor op grond van hulle organisasieklimaat wat die konstruksie veral geskik maak vir diagnostiese doeleinades, aldus Sparrow (in Cooper, Cartwright & Earley, 2001). Dit is in die lig van hierdie unieke aard van organisasies se klimaat dat Steers en Porter (1979) noem dat organisasieklimaat as die persoonlikheid van 'n organisasie bestempel kan word.

In die Sielkunde word ook heelwat klem gelê op die rol van motivering in 'n individu se gedrag. Motivering kan nie direk waargeneem word nie en word uit gedrag afgelei. So

byvoorbeeld, kan 'n mens uit die feit dat iemand iets eet, aflei dat die persoon honger was en dat dit die motivering vir sy/haar gedragsaksie is. Motivering is 'n baie kragtige werktuig in die voorspelling van gedrag, mits die afleiding uit die gedragsaksie korrek is. Ook die Kliniese en Persoonlikheidsielkundiges lê baie klem op motiveringsinvloede in die bestudering van gedrag (Morgan *et al.*, 1986). In die Bedryfsielkunde, as toepassingsgebied van die Sielkunde, verskuif die fokus na werksmotivering en invloede op werksmotivering.

Wanneer persepsies as algemene verwysingsraamwerk beskou word, kan daar verwag word dat persepsies (klimaat) moontlik toekomstige gedrag kan beïnvloed en sodoende 'n invloed op werksmotivering kan hê.

Hierdie situasie mag wenslik wees waar die organisasieklimaat positief is en dit werksmotivering bevorder, maar daar kan ook verwag word dat klimaat in sekere organisasies of wersgroepe negatief kan wees en dat dit werksmotivering nadelig beïnvloed.

Hierdie navorsing is uiteraard noodsaaklik ten einde te bepaal of daar 'n verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering bestaan asook om 'n moontlike verklaring vir sodanige verband te bied.

Die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering is nog relatief min nagevors en hierdie navorsing behoort dus verder ook by te dra tot die begrip en verklaring van beide konstrukte namate die konstrukte beter belig word.

- **Integrasie**

Die empiriese deel van hierdie navorsing sal uitgevoer word in die Kaapstadse takkantoor van 'n nasionale organisasie in die finansiëledienstesektor. Op grond van die voorgenoemde is die verwagting dat organisasieklimaat (as gedeelde kollektiewe persepsie) ook binne hierdie populasie 'n invloed op werksmotivering kan hê.

Die genoemde kantoor is een van die grootste kantore van sy soort in die organisasie en geen dergelike navorsing is nog uitgevoer nie. Uit 'n organisasieontwikkelingsperspektief sal hierdie navorsing areas vir ingrype identifiseer. Hiervolgens sal dan 'n aanduiding verkry word van spesifieke ontwikkelingsareas binne ander kantore van die organisasie as geheel en nuwe rigtings van toekomstige navorsing binne die organisasie, sowel as die Bedryfsielkunde in die algemeen, sal uitgelig word.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die organisasie (as 'n geheel) waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word, is tans in 'n transformasieproses en dit is kommerwekkend dat dit lyk asof die algemene moraal van werknemers redelik laag is. Verder word 'n onaanvaarbaar hoë insidensie van werksafwesigheid, verhoogte dinamika op die gebied van arbeidsverhoudinge, diensverlating en 'n algemene gebrek aan werksmotivering ondervind.

Organisasieklimaat, as gedeelde kollektiewe persepsie van werknemers teenoor hulle organisasie, mag moontlik ook toekomstige gedrag beïnvloed. Die werksmotivering van werknemers in die populasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word in die besonder is moontlik deur hulle organisasieklimaat beïnvloed. Hierdie situasie mag wenslik wees in die geval waar die organisasie 'n gesonde klimaat het, maar waar die klimaat nie belyn is met sy missie en doelstellings (in die geheel of binne sekere groepe) is ingrype nodig.

Die navorsingsvrae is soos volg:

Ten opsigte van fase 1, die literatuuroorsig kan gevra word:

- *Hoe kan organisasieklimaat gekonseptualiseer word en wat is die dimensies daarvan vir effektiewe organisasiefunksionering?*

- *Hoe kan werksmotivering gekonseptualiseer word en wat is die kenmerke daarvan vir effektiewe werksfunksionering?*
- *Wat is die teoretiese verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering?*

Ten opsigte van fase 2, die empiriese ondersoek, geld dié vrae:

- *Wat is die statistiese verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering?*
- *Watter aanbevelings kan hieruit vir dié betrokke organisasie en vir die Bedryfsielkunde gemaak word?*

1.3 DOELSTELLINGS

Aan die hand van die gestelde navorsingsvrae word die onderstaande beoog met hierdie navorsing.

1.3.1 Algemene doelstellings

Die algemene doelstelling is om te bepaal of organisasieklimaat 'n invloed op werksmotivering het.

1.3.2 Spesifieke doelstellings

Ten opsigte van fase 1, die literatuuroorsig, word gepoog om:

- organisasieklimaat te konseptualiseer en die dimensies daarvan vir effektiewe organisasiefunksionering te bepaal;
- werksmotivering te konseptualiseer en die kenmerke daarvan vir effektiewe werksfunksionering te bepaal, en

- die teoretiese verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering te bepaal.

Ten opsigte van fase 2, die empiriese ondersoek, word gepoog om:

- die statistiese verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering te bepaal, en
- aanbevelings vir die betrokke organisasie en die Bedryfscienceteorie te formuleer.

1.4 NAVORSINGSMODEL

Die geïntegreerde navorsingsmodel vir die geesteswetenskappe soos deur Mouton en Marais (1992) voorgestel, sal gedurende hierdie navorsing gebruik word.

Op die *sosiologiese dimensie* kan daar met betrekking tot hierdie navorsing daarop gewys word dat heelwat navorsing op die gebied van organisasieklimaat (sedert Lewin *et al.* (1939) se bekendstelling van die konstruk in 1939) sowel as op die gebied van werksmotivering reeds gedoen is. Hierdie navorsing kan gesien word as 'n aaneenlopende sosiologiese proses ten einde 'n beter begrip van bestaande konstrukte (met ander woorde organisasieklimaat en werksmotivering) te verkry.

Die *ontologiese dimensie* verwys volgens Mouton en Marais (1992) na die navorsingsdomein. Laasgenoemde word in hierdie navorsing beperk tot persepsies van werknemers teenoor hulle organisasie en hulle werksmotivering.

Op die *teleologiese dimensie* sal die fokus geplaas word op kennis wat ingewin sal word oor die twee konstrukte en die verband tussen hulle in die praktyk sowel as die spesifieke organisasie. Nog geen sodanige navorsing is binne die betrokke organisasie gedoen nie, en relatief min navorsing is in die algemeen gedoen op die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering (gegrond op die verwagtingsteorie). Die vertroue is dus dat hierdie navorsing nuwe kennis beskikbaar sal stel.

Die *epistemologiese dimensie* verwys na die “soeke na waarheid” (Mouton & Marais, 1992). Tydens hierdie navorsing sal klem gelê word op die gebruik van geldige en betroubare meetinstrumente asook die insameling en verwerking van inligting op ’n wetenskaplike grondslag sodat die resultate wat verkry word ’n korrekte weergawe van die werklikheid is.

Die *metodologiese dimensie* verwys na die logika van die besluitnemingsprosesse tydens die navorsing. Tydens hierdie navorsing sal die klem op streng objektiwiteit val ten einde die geldigheid van die navorsingsresultaat te maksimaliseer (Mouton en Marais, 1992).

1.5 DIE PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF

Volgens Mouton en Marais (1992) word daar ’n onderskeid getref tussen intellektuele klimaat en die mark vir intellektuele hulpbronne met betrekking tot die paradigmatische perspektief.

1.5.1 Die intellektuele klimaat

In hierdie navorsing sal daar in dissiplinêre verband op die Bedryfsielkunde gefokus word. Die betrokke subdissipline is Organisasiesielkunde.

Organisasiesielkunde bestudeer individue en groepe binne organisatoriese verband ten einde hulle beter te verstaan, voorspel en aan te wend binne die organisasie om sodoende organisatoriese effektiwiteit te maksimaliseer.

Die paradigmatische verband is die volgende:

- Fase 1, die literatuuroorsig, word uit die humanistiese paradigma aangebied. Die aannames van hierdie paradigma is die volgende:
 - elke individu moet as ’n geïntegreerde, unieke, georganiseerde geheel of gestalt bestudeer word;

- die mens is 'n unieke wese met besonderse eienskappe wat hom/haar onderskei van leweloze objekte en diere, en daarom kan daar slegs afleidings ten opsigte van menslike gedrag gemaak word wanneer sodanige gedrag bestudeer word;
 - die menslike aard is goed of ten minste neutraal, en bose, destruktiewe gedrag is eerder die gevolg van slechte omgewingsinvloede as die inherente neiging tot kwaad;
 - individue ervaar dinge wat met hulle gebeur bewustelik en kan hierdie ervaringe evalueer. Onbewuste prosesse vind wel plaas, veral by ongesonde funksionering;
 - die mens neem aktief deel aan die bepaling van sy/haar eie gedrag en is nie bloot uitgelewer aan sy/haar eie inherente, onbeheerbare drange of eksterne omgewingstimuli nie, en
 - slegs psigies gesonde persone kan gebruik word in navorsing vir die opstel van kriteria waarteen menslike funksionering gemeet kan word (Meyer, Moore & Viljoen, 1997).
- Fase 2, die empiriese ondersoek, word uit die funksionalistiese paradigma aangebied. Die aannames van hierdie paradigma is die onderstaande:
- die mens het 'n bewussyn wat sekere funksies verrig om hom/haar in staat te stel om by sy/haar omgewing aan te pas;
 - die menslike bewussyn is die belangrikste veld van studie, met die fokus op *waarom* en *hoe* die bewussyn werk, eerder as op die inhoud van die bewussyn. (Dit is dus eerder 'n studie van die funksies en prosesse van denke as van die strukture of elemente daarin betrokke);
 - daar bestaan 'n ondersoekbare verband tussen die funksies van die bewussyn (waarneming, denke, gevoel en wil) en gedrag wat op aanpassing gerig is, en
 - informele introspeksie as 'n metode om 'n bepaalde bewussynsfunksie te ondersoek, maar die navorsing moet ook deur objektiewe metodes

(byvoorbeeld eksperimentering en toepassing van statistiese tegnieke) gestaaf word (Jordaan & Jordaan, 1990).

Enkele meta-teoretiese stellings relevante kernkonsepte word hieronder uiteengesit.

Organisasiegedrag

- Organisasiegedrag volg die beginsels van menslike gedrag aangesien menslike hulpbronne 'n belangrike komponent in die organisasie is en die organisasie beïnvloed. 'n Organisasie moet dus elke werknemer as 'n unieke samevoeging van gedragsfaktore (byvoorbeeld persoonlikheid, vermoëns, persepsies, motivering, ensovoorts) sien en daarvolgens behandel.
- Organisasies word gesien as sosiale stelsels wat rolverwagtings vir individue en groepe veroorsaak. Binne organisatoriese verband word die rol van leier en volgelinge deur bestuurders en ondergeskiktes onderskeidelik vertolk. Stelsels met betrekking tot mag, gesag en status vervul die behoeftes van individue, maar stel ook eise aan die individue binne die organisasie. Verder het groepe binne die organisasie 'n impak op die individue, maar ook op die effektiwiteit van die organisasie.
- Organisasiegedrag ontstaan as gevolg van die werking van verskeie faktore, en gedrag in enige situasie hang van die interaksie tussen persoonlike eienskappe en die eienskappe van die situasie af. Bestuursfaktore word dus in organisasiegedrag geïdentifiseer deur 'n situasionele of gebeurlikheidsbenadering te volg aangesien daar nie 'n beste benadering is wat te alle tye sukses kan waarborg nie.
- Strukture en prosesse beïnvloed organisasiegedrag, en bestuurders moet 'n diagnostiese benadering volg om sodoende die probleem uit die simptome daarvan te identifiseer.

(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000)

Organisasie-ontwikkeling

- Organisasie-ontwikkeling is 'n beplande aksie en behels doelwitstelling, aksieplanne, implementering, monitor, kontrole en korrektiewe aksie waar nodig.
- Dit is probleem-georiënteerd en pas teorie en navorsing toe in die oplossing van organisatoriese probleme.
- Dit volg 'n stelselbenadering en poog om menslike hulpbronne en potensiaal nader aan die organisasie se tegnologie, struktuur en bestuursprosesse te bring.
- Dit is 'n integrale deel van die bestuursproses en word deel van die bestuur van die veranderingsproses.
- Dit is 'n aaneenlopende proses en nie 'n stel *ad hoc*-aktiwiteite wat ontwerp is om 'n spesifieke verandering te faciliteer nie.
- Dit fokus op verbetering, maar is nie uitsluitlik gerig op verbetering nie. Organisasie-ontwikkeling vind daarom toepassing binne alle organisasies.
- Dit is 'n aksie-georiënteerde benadering met die fokus daarop om dinge gedoen te kry, eerder as bloot 'n beskrywing van hoe verandering gaan plaasvind.
- Dit is gebaseer op teorie en wetenskaplike navorsing van 'n multidissiplinêre aard.
(Ivancevich & Matteson, 2002)

Persoonlikheid

- Persoonlikheid is 'n georganiseerde geheel wat betekenis aan 'n individu gee.

- Persoonlikheid is georganiseer in patronen wat, tot 'n mate, waarneembaar en meetbaar is.
 - Persoonlikheid het 'n biologiese basis, maar die spesifieke ontwikkeling daarvan is 'n produk van sosiale en kulturele omgewingsinvloede.
 - Persoonlikheid sluit oppervlakkige aspekte, soos houdings teenoor optrede as spanleier, maar ook dieper aspekte, soos sentiment teenoor mag, of Protestantse werksetiek in.
 - Persoonlikheid omsluit algemene en unieke eienskappe en daarom is alle individue in sekere opsigte uniek en in ander opsigte dieselfde as ander.
- (Ivancevich & Matteson, 2002)

1.5.2 Die mark van intellektuele hulpbronne

Mouton en Marais (1992) omskryf die mark van intellektuele hulpbronne as 'n versameling oortuigings wat regstreeks met epistemiese status van die wetenskaplike stellings te make het. Voorts word 'n onderskeid getref tussen teoretiese en metodologiese oortuigings, waar eersgenoemde betrekking het op die aard en struktuur van domeinverskynsels, en laasgenoemde op die aard en struktuur van navorsing oor domeinverskynsels.

1.5.2.1 Sentrale navorsingshipotese

Hoe positiever die organisasieklimaat is, hoe positiever is die werksmotivering van werknemers.

1.5.2.2 Teoretiese stellings van die navorsing

Die volgende teoretiese stellings dien as vertrekpunt vir die bespreking in hierdie navorsing:

a Konseptuele omskrywings

- *Organisasieklimaat* word verteenwoordig deur werknemers se kollektiewe persepsies en/of gevoelens (houdings) teenoor die organisasie (Coetsee, 2001a).
- *Werksmotivering* is die bereidwilligheid om te presteer en die gewenstheid daarvan sal afhang van die dryfkrag in die gewenste rigting is, die intensiteit daarvan sterk genoeg is, asook die mate van deursetingsvermoë wat daarin geopenbaar word (Ivancevich & Matteson, 2002).
- *Organisasie-ontwikkeling* impliseer volgens Gibson *et al.* (2000) 'n normatiewe heropleidingstrategie wat ten doel het om stelsels met betrekking tot waardes, houdings en oortuigings binne 'n organisasie te beïnvloed sodat dit meer aanpasbaar is by die snel veranderende koers van tegnologie, die industriële omgewing asook die breër gemeenskap. Organisasie-ontwikkeling omsluit ook formele organisatoriese herstrukturering, wat gereeld deur gedragsveranderinge geïnisieer en versterk word.

b Teorieë en teoretiese modelle

Modelle verrig nie bloot 'n klassifikasiefunksie nie, maar suggereer ook verbande tussen data. Vanweë die doelstelling van hierdie ondersoek, is die volgende modelle van belang:

- Organisasieklimaat sal ondersoek word met behulp van 'n teoretiese model van organisasieklimaat wat ontwikkel sal word, deur as basis die model van Field en Abelson (1982) te gebruik.
- EE Lawler III se verwagtingsteorie sal as motiveringsteorie aanvaar word om die werksmotivering te verklaar en te meet (Lawler, 1970, 1994). Die grondslag vir hierdie model is gelê deur VH Vroom se verwagtingsteorie (Vroom, 1964).

1.5.2.3 Metodologiese oortuigings

Mouton en Marais (1992) omskryf metodologiese oortuigings as die versameling oortuigings wat uitsprake maak aangaande die aard en struktuur van die wetenskap en wetenskaplike navorsing. Die onderstaande oortuigings is onderliggend aan hierdie navorsing.

Data-insameling sal geskied deur geldige en betroubare vraelyste deur 'n steekproef werknemers te laat voltooi, op so 'n wyse dat die universum werknemers verteenwoordig sal word.

Data-ontleding sal statisties en vertolkend gedoen word.

Die eerstelpersoonsrolle verwys na die navorser in die rolle van teoretikus en psigometris. Die tweedelpersoonsrolle verwys na die werknemer in 'n teoretiese werkongewing, respondent in die psigometriese situasie (in die empiriese ondersoek) en weer eens in die interpretasie van die resultate.

1.6 NAVORSINGSONTWERP

“Die doel van navorsingsontwerp is om die betrokke navorsingsprojek sodanig te beplan en te struktureer dat die uiteindelike geldigheid van die navorsingsbevindinge verhoog word” (Mouton & Marais, 1992).

Vir die doeleindes van hierdie navorsing is die onafhanklike veranderlike organisasieklimaat en die afhanklike veranderlike, werksmotivering.

Fase 1

In die eerste fase van hierdie navorsing sal verkennende navorsing gedoen word op organisasieklimaat sowel as werksmotivering. Die metodologie wat gevvolg sal word, is 'n literatuuroorsig, wat hipotese-genererend en kwalitatief sal wees.

Fase 2

In die tweede fase sal 'n verklarende navorsing op die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering volg. Hierdie navorsing sal kwantitatief en hipotese-toetsend wees. Tydens hierdie fase sal organisasieklimaat en werksmotivering gemeet word, en die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering sal met behulp van korrelasies en stapsgewyse regressie bepaal word.

Hierdie deel kan gesien word as van universele belang aangesien daar vanaf die steekproef na die universum veralgemeen word. Volgens Mouton en Marais (1992) hou navorsing van universele belang nie net implikasies vir interne geldigheid in nie, maar ook vir eksterne geldigheid. In hierdie navorsing sal die interne geldigheid op kontekstuele vlak verseker word deur die vraelyste streng volgens die handleidings se voorskrifte af te neem sowel as deur slegs gebruik te maak van psigometries suiwer meetinstrumente. Eksterne geldigheid (veralgemeenbaarheid) op universele vlak sal verseker word deur 'n verteenwoordigende en ewekansige steekproef te trek en te verseker dat aannames van normaliteit gehoorsaam word.

Vir die doel van hierdie navorsing sal die eenheid van ontleding individue wees, aangesien daar verwag kan word dat individue van mekaar verskil ten opsigte van hulle persepsies van die organisasie en hulle werksmotivering. Op grond van individuele toetstellings sal aanbevelings vir ingrype gemaak kan word waar tekortkominge binne groepe geïdentifiseer word.

1.7 NAVORSINGSMETODE

Die navorsingsmetode behels die volgende twee fases.

1.7.1 Fase 1: Literatuuroorsig

Stap 1

'n Literatuuroorsig oor organisasieklimaat sal op grond van die model van Field en Abelson (1982) gedoen word. Die fokus is op die konseptualisering van organisasieklimaat en die identifisering van dimensies vir effektiewe organisasiefunksionering.

Stap 2

'n Literatuuroorsig oor werksmotivering op grond van Lawler se model (Lawler, 1970, 1994) en die teorie van die verwagtingsteorie van Vroom (Vroom, 1964). Die fokus is op die konseptualisering van werksmotivering en die identifisering van dimensies vir effektiewe organisasiefunksionering.

Stap 3

In hierdie stap word gepoog om 'n teoretiese integrasie te bewerkstellig tussen organisasieklimaat en werksmotivering ten einde die literatuuragtergrond te verskaf vir die formulering van die empiriese hipoteses.

1.7.2 Fase 2: Empiriese ondersoek

Stap 1: Populasie en steekproef

Die populasie word vasgestel as al die werknemers by die Kaapstadse takkantoor van 'n organisasie in die finansiëledienstesektor. Die steekproef wat vir die empiriese ondersoek gebruik gaan word, bestaan uit 130 individue wat op so 'n wyse gekies is dat hulle sover as prakties moontlik bestaan uit die volle werknemerspopulasie by die betrokke instelling. Die beskrywende statistiek van die steekproef word bepaal ten opsigte van geslag, ras, funksionele groepering, posvlak en ouderdom.

Stap 2: Vasstelling van die metingsbattery

Uit die konseptualisering van die twee konstrukte *organisasieklimaat* en *werksmotivering* word gestandaardiseerde, geldige en betroubare meetinstrumente vir elkeen gekies, bespreek

en gemotiveer. Vir die konstruk *organisasieklimaat* word die Organisasiediagnosevraelys (ODV) gekies, en vir die konstruk *werksmotivering* word die *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (MOAQ) se motiveringsvraelys aangepas. Die betroubaarheid van die aangepaste vraelys sal met behulp van itemonteling aangedui word en die geldigheid sal met behulp van faktorontleding ondersoek word.

Die MOAQ se motiveringsvraelys berus op Lawler se verwagtingsteorie en bestaan in sy oorspronklike vorm uit drie vrae met 'n aantal uitkomste wat op 'n 7-puntskaal beoordeel word, ooreenkomsdig die respondent se tevredenheid met die uitkomste.

Vraag 1 van die motiveringsvraelys meet prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge ($P \rightarrow O$), vraag 2 meet valensie (V) tot uitkomste en vraag 3 meet poging-tot-prestasie-verwagtinge ($E \rightarrow P$). 'n Totale motiveringstelling word volgens Nadler en Lawler (1977) soos volg bereken:

- die ooreenstemmende items van vraag een ($P \rightarrow O$) word vermenigvuldig met vraag twee (V) en gesommeer om $\Sigma\{(P \rightarrow O) \times (V)\}$ te verkry;
- bogenoemde word dan deur die aantal items in vraag een en twee gedeel om die gemiddelde $\{(P \rightarrow O) \times (V)\}$ -telling te verkry;
- vraag drie ($E \rightarrow P$) word gesommeer en deur die aantal items in vraag drie gedeel om die gemiddelde ($E \rightarrow P$)-telling te verkry, en
- die produk van die laasgenoemde twee punte lewer die werksmotiveringstelling. Met ander woorde die gemiddelde $\Sigma\{(P \rightarrow O) \times (V)\}$ word vermenigvuldig met die gemiddelde $\Sigma(E \rightarrow P)$.

Hierdie prosedure stem ooreen met die formule wat Lawler (1970, 1994) voorstel, naamlik:

$$\mathbf{M} = \Sigma (E \rightarrow P) \times \Sigma \{(P \rightarrow O) \times (V)\}$$

In sy oorspronklike vorm is die MOAQ 'n betreklike ou vraelys en is in 1975 vir 'n Amerikaanse populasie opgestel. Die skrywer sal van 'n verkorte weergawe van hierdie

vraelys van Nadler en Lawler (1977) gebruik maak, items byvoeg om dit meer relevant te maak vir die populasie van hierdie navorsing en dit met geldigheid- en betroubaarheidstudies opvolg.

Stap 3: Data-insameling

Die data sal tydens die loodsondersoek (validasie van die VMV) versamel word deur die VMV tydens gekontroleerde omstandighede met behulp van 'n groot, verteenwoordigende steekproef werknemers by die Wes-Kaapse streek van 'n nasionale finansiëlediensteorganisasie af te neem. Tydens die hoofondersoek (invloed van organisasieklimaat op werksmotivering) sal die ODV in sessies tesame met die VMV afgeneem word en daar sal gepoog word om soveel prakties moontlik van die populasie (werknemers van 'n Wes-Kaapse takkantoor binne die finansiëledienstesektor) te betrek. Beide die ODV sowel as die VMV sal met die hand ingevul en nagesien word.

Stap 4: Dataverwerking

Die VMV se geldigheid sal tydens 'n loodsondersoek (validasie van die VMV) met behulp van faktorontleding bepaal word. Tydens die hoofondersoek (invloed van organisasieklimaat op werksmotivering) sal die interaksie van biografiese en organisatoriese veranderlikes met betrekking tot die veranderlikes van organisasieklimaat en werksmotivering met behulp van eenrigting-ontleding van variansie (ANOVA) ondersoek word. Pearson se produkmomentkorrelasie sal daarna bereken word om die korrelasie tussen die twee veranderlikes te bepaal. Laastens sal stapsgewyse regressie-ontleding gedoen word ten einde te bepaal in watter mate organisasieklimaat daarin slaag om werksmotivering te voorspel.

Stap 5: Hipoteseformulering

Hipoteses sal geformuleer word ten einde die verband sowel as die verskil tussen die veranderlikes te akkommodeer.

Stap 6: Resultate

Resultate word eerstens gerapporteer en daarna geïnterpreteer.

Stap 7: Gevolgtrekking

Die gevolgtrekking met betrekking tot die gestelde spesifieke doelstelling sal geformuleer word.

Stap 8: Beperkinge

Beperkinge in die navorsing met betrekking tot fase 1 (literatuurooorsig) en fase 2 (empiriese ondersoek) sal gelys word.

Stap 9: Aanbevelings

Aanbevelings ten opsigte van die bestaande literatuur sowel as die organisasie sal geformuleer word.

1.8 HOOFTUKINDELING

Die volgende hoofstukke sal aangebied word.

Hoofstuk 2: Organisasieklimaat

Hoofstuk 3: Werksmotivering

Hoofstuk 4: Integrasie van organisasieklimaat en werksmotivering

Hoofstuk 5: Empiriese ondersoek

Hoofstuk 6: Resultate

Hoofstuk 7: Gevolgtrekking, leemtes en aanbevelings

HOOFSTUK 2: ORGANISASIEKLIMAAT

2.1 INLEIDING

Geen organisasie funksioneer onafhanklik nie. Dit is daarom noodsaaklik om doelbewuste pogings aan te wend om organisasies op koers te hou, of te verander en te vernuwe om by die veranderende eise van die organisasie se interne en eksterne omgewing aan te pas. Die gewildheid van organisasieklimaat as konstruk in die Bedryfsielkunde lê daarin dat dit 'n holistiese beeld van die organisasie bied wat nuttig is vir effektiewe diagnose en om tekortkominge vir ingrype aan te dui. Klimaat kan op individuele vlak (sielkundige klimaat), groepsvlak (groepsklimaat) en organisasievlek (organisasieklimaat) gebruik word ten einde effektiwiteit en doelmatigheid te bereik. Die nuttige rol wat organisasieklimaat in die Bedryfsielkunde speel, is veral opmerklik wanneer die groot hoeveelheid navorsing op hierdie gebied oor die afgelope dertig jaar in ag geneem word. Tog hang daar, sedert die bekendstelling daarvan, steeds heelwat kontroversie rondom die konstruk.

In hierdie hoofstuk sal die konstruk *organisasieklimaat* omskryf word, die dimensies daarvan bespreek word, en die impak daarvan op ander organisatoriese veranderlikes beskou word. Problematiek rondom die konstruk en resente navorsingstendense sal ook uitgewys word.

Vooruitgang stel ook nuwe eise aan die metingsmetodes en paradigmas om 'n wye spektrum organisasies effekief te diagnoseer, en daarom sal aandag ook aan probleme in verband met die meting van klimaat geskenk word.

2.2 BEGRIPSOMSKRYWING: ORGANISASIEKLIMAAT

Daar is heelwat en selfs uiteenlopende omskrywings van *organisasieklimaat* binne die betrokke studieveld. Steers en Porter (1979) stel byvoorbeeld organisasieklimaat gelyk aan "die persoonlikheid van 'n organisasie", soos waargeneem deur die lede daarvan. Meer onlangse beskouings van organisasieklimaat sien dit as die houdings (gevoelens) en

persepsies van werknemers met betrekking tot hulle organisasie (Coetsee, 2001a).

Dit is moontlik in die lig van hierdie soort teenstrydighede en problematiek ten opsigte van die konseptualisering en operasionalisering van definisies en metingsbenaderings dat Guion (1973) organisasieklimaat as 'n "fuzzy" (dit wil sê vae of onheldere) konstruk beskryf.

Navorsers op die gebied van klimaat en kultuur wys daarop dat daar heelwat meer raakvlakke tussen dié twee konstrukte bestaan as wat voorheen aanvaar is (Payne, 2000). In paragraaf 2.2.1 word 'n moderne benadering tot navorsing van die twee konstrukte aangebied. Die tradisionele benadering tot definiëring en meting van organisasieklimaat help om organisasieklimaat te konseptualiseer, en word daarna dus kortlik bespreek.

2.2.1 Moderne navorsingsperspektief tot klimaat en kultuur

In die verlede is navorsing uit die onderstaande perspektiewe (sien paragrawe 2.2.1.1 - 2.2.1.3) uitgevoer op klimaat en kultuur (Payne, 2000). Payne (2000) ondersteun egter die moderne siening om die twee konstrukte uit 'n kombinasie van al drie perspektiewe na te vors ten einde 'n groter begrip van die dinamika van die geheel te verkry.

2.2.1.1 Integrasie-perspektief

Volgens hierdie perspektief word klimaat beskryf as die gedeelde persepsies van 'n diverse samestelling van werknemers (Payne, 2001). Dit is gebruiklik om die gemiddelde klimaattelling van organisasielede te gebruik om 'n organisasieklimaattelling te verkry. Hierdie gemiddelde klimaattellings staan dan bekend as *klimaatkwaliteit* (Lindell & Brandt, 2000).

Die praktyk het egter begin ontwikkel om 'n konsensus te demonstreer, om sodoende die bestaan van organisasieklimaat te erken (Tustin & Steyn, 1996). Hierdie sogenaamde *klimaat-konsensus* is in wese die variansie van die klimaattellings (Lindell & Brandt, 2000).

Hierdie aanname van konsensus word die integrasie-perspektief genoem (Payne, 2001).

2.2.1.2 Differensiasie-perspektief

Organisasies bestaan uit individue van verskillende sosiale, etniese en ander agtergronde. Dit is gevvolglik onwaarskynlik dat al die organisasielede dieselfde persepsies teenoor die organisasie sal hê.

Navorsers se probleme om hoë vlakke van konsensus in groot komplekse organisasies te demonstreer het daartoe gelei dat die statistiese tegniek van trosanalise (*cluster analysis*) gebruik is om groepe te vind wat klimaat binne die organisasie deel (Payne, 2001). Die soek na sulke groeperings (*clusters*) mense met 'n gemeenskaplike klimaat in hulle groep, verteenwoordig die differensiasie-perspektief.

Dit is belangrik om te besef dat daar verskillende grade van differensiasie bestaan. Differensiasie is meermale die resultaat van druk uit die breër omgewing, byvoorbeeld sosiaal, polities, ekonomies, of fisies (Payne, 2000).

2.2.1.3 Fragmentasie-perspektief

Binne die differensiasie-perspektief word tog wel 'n mate van integrasie erken deurdat subklimate binne die groter organisasie kan voorkom (Payne, 2001).

Die fragmentasie-perspektief is in wese die ekstreme vorm van die differensiasie-perspektief (Payne, 2001). Die fragmentasie-perspektief verwerp die siening dat verhoudinge tussen individue tot enige volgehoue konsensus sal lei.

Uit die drie perspektiewe kan een perspektief nie uitgesonder word as die gewenste nie. 'n Soort integrasie behoort eerder gevvolg te word deur al drie perspektiewe te gebruik en sodoeende die geheel beter te konseptualiseer (Payne, 2000).

2.2.2 Omskrywing van organisasieklimaat

Die volgende omskrywings is uit die literatuur geneem om *organisasieklimaat* te omskryf:

Litwin en Stringer (1968) omskryf *organisasieklimaat* as *die meetbare eienskappe van 'n organisasie se interne omgewing soos wat dit subjektief op 'n gegewe tydstip direk of indirek waargeneem of ervaar word deur organisasielede en wat 'n belangrike rol speel in die beïnvloeding van werksgedrag*.

Twee aspekte is van belang in die bestaande definisie, naamlik dat organisasieklimaat subjektief van aard is en dat dit toekomstige werksgedrag beïnvloed.

Steers (1977) noem dat *organisasieklimaat verwys na waargenome eienskappe binne die werkongewing en grootliks die resultaat van bewustelike of onbewustelike aksies van die organisasie is, en dat dit waarskynlik toekomstige gedrag beïnvloed*.

Hier word weereens melding gemaak van (subjektiewe) waarneming van die werkongewing, maar die aktiewe rol van die organisasie in die vorming van hierdie waarnemings word erken.

Volgens Rousseau (1988) het Argyris sowel as Forehand en Gilmer organisasieklimaat omskryf as *werknemers se persepsies van hulle organisasies*.

Hierdie fokus op persepsies pas byna krities in alle modelle van organisasiegедраг in die soek na verklaring en voorspelling van menslike gedrag (byvoorbeeld leierskap, motivering, invloede, ensovoorts). Dit het daarom ook dominant geraak in die volgende dertig jaar se navorsing (Rousseau, 1988).

Die fokus op persepsies is ook in ooreenstemming met die omskrywing wat Wallace, Hunt en Richards (1999) aanbied, naamlik dat *klimaat 'n gesommeerde persepsie is van hoe die organisasie met sy lede en sy omgewings omgaan*.

Alhoewel die kern van die konstruk deur hierdie omskrywings saamgevat word, is dit moontlik oorvereenvoudig en onvolledig.

Coetsee (2001a) se uitgangspunt stem ooreen met Wallace *et al.* (1999) s'n, maar hy omskryf die konstruk breedvoeriger en noem dat '*n organisasie se klimaat verteenwoordig word deur werknemers se kollektiewe persepsies en/of gevoelens (houdings) teenoor die organisasie*'.

Coetsee (2001a) beklemtoon in sy omskrywing verder dat die klimaat van 'n organisasie dit is wat die werknemers se subjektiewe houdings en persepsies weerspieël, ongeag wat die werklike situasie mag wees. Dit is dus 'n kollektiewe perceptuele gebied, gekoppel aan subjektiewe waarnemings van werknemers.

Volgens West, Smith, Lu Feng en Lawthom (1998) verwys organisasieklimaat na *die persepsies van fundamentele elemente van die organisasie wat deur die organisasielede gedeel word*.

West *et al.* (1998) se omskrywing stem in wese met dié van Coetsee (2001a) ooreen, maar eersgenoemde maak die feit dat persepsies op organisasievlek gedeel word meer eksplisiet.

Sparrow (in Cooper *et al.* 2001) se omskrywing van organisasieklimaat betrek die invloed op organisatoriese effektiwiteit en omskryf organisasieklimaat as '*n sintese van persepsies van 'n relatief stabiele stel waarde-oriëntasies van die organisasie as 'n geheel wat die gedrag van organisasielede met betrekking tot organisatoriese effektiwiteit beïnvloed*'.

Steers en Porter (1979) beklemtoon dat 'n verband tussen organisatoriese eienskappe, aksies en klimaat gesuggereer word en dat klimaat die potensiaal het om toekomstige gedrag (positief of negatief) te beïnvloed.

Schein (1990) sien organisasieklimaat as '*n noodsaaklike element van organisasiekultuur, 'n oppervlakmanifestasie van organisasiekultuur*'.

Schein (1990) se perspektief maak 'n belangrike bydrae deur die invloed van kultuur op klimaat in berekening te bring, iets wat tot onlangs nie baie aandag in die navorsingsliteratuur geniet het nie.

- **Integrasie**

Vir die doeleindes van hierdie navorsing sal organisasieklimaat operasioneel gedefinieer word *as 'n oppervlakmanifestasie van organisasiekultuur, wat bestaan uit meer bewustelike gedrag, soos die gevoelens of persepsies en houdings wat individue binne 'n organisasie op 'n bepaalde tydstip met mekaar deel ten opsigte van fundamentele elemente van hulle organisasie en wat die gedrag van organisasielede positief of negatief kan beïnvloed ten opsigte van organisatoriese doelmatigheid.*

2.3 ETIOLOGIE BINNE DIE PARADIGMAS VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Die vraag oor hoe klimate na vore kom, is noodsaaklik ten einde die konstruk beter te begryp, maar het ook verder ten doel om die konseptualiserings- en metodologiese vooruitgang te faciliteer (Schneider en Reichers, 1983).

Wanneer die integrasie-perspektief tot klimaatnavorsing gevolg word, is dit merkwaardig dat groepe (opgebou uit individue met unieke waardes, houdings, oortuigings, verwysingsraamwerke, ensovoorts) gekonfronteer word met 'n wye verskeidenheid stimuli uit die werkplek en tog relatief homogene persepsies daaroor vorm.

Moran en Volkwein (1992) is van mening dat vorming van klimate uit vier perspektiewe verklaar kan word, te wete:

2.3.1 Die strukturele perspektief

Hierdie perspektief beskou organisasieklimaat as 'n eienskap of attribuut van die organisasie. Hierdie attribuut word gesien as besit deur die organisasie self, en dit bestaan onafhanklik van die persepsies van individuele organisasielede (Moran & Volkwein, 1992). Die strukturele perspektief stem ooreen met James en Jones (1974) se *perceptuele metings organisasie-attribuut benadering* sowel as Schneider en Reichers (1983) se *strukturele benadering*.

Binne laasgenoemde benadering definieer Campbell, Dunnette, Lawler en Weick (1970) organisasieklimaat as 'n stel attribute binne 'n spesifieke organisasie en wat voortvloei uit die wyse waarop die organisasie sy lede en die omgewing hanteer. Vir individue binne die organisasie neem organisasieklimaat die vorm aan van 'n stel houdings en verwagtinge wat die organisasie ten opsigte van beide statiese eienskappe (byvoorbeeld graad van outonomiteit) en gedrag-uitkoms- en uitkoms-gebeurlikhede uitdruk.

Schneider en Reichers (1983), omskryf daarenteen organisasieklimaat binne hierdie paradigma as bestaande uit individue se waardes, houdings en persepsies van organisasiegebeure en wat beïnvloed word deur die organisasie-omgewing. Klimate kom dus tot stand uit objektiewe aspekte van die werksinhoud, soos organisiegrootte, sentralisasie of desentralisasie van besluitnemingsgesag, die aantal vlakke van die gesagshierargie, die soort tegnologie wat in produksie gebruik word en die graad waartoe reëls en beleid individuele gedrag beperk.

Laasgenoemde word saamgevat deur die term "organisasiestruktuur" en hierdie benadering fokus meer op strukturele (objektiewe) bronne, as op die individu se persoonlikheid tydens die verklaring van die etiologie van klimate.

Die organisasiestruktuur produseer dus 'n organisasieklimaat met onafhanklike eienskappe wat deur organisasielede waargeneem word (deur middel van persepsies) (Moran & Volkwein, 1992).

2.3.2 Die perceptuele perspektief

Die perceptuele perspektief staan teenoor die strukturele perspektief in dié opsig dat die strukturele perspektief die oorsprong van klimaat aan organisasie-eienskappe toeskryf en die perceptuele perspektief die oorsprong van klimaat aan individue toeskryf.

Hierdie perspektief stem ooreen met die *perceptuele metings individuele-attribuut* van James en Jones (1974).

In sy suiwerste vorm neem individue organisasie-toestande waar en maak 'n abstrakte/sielkundige voorstelling van klimaat. Hierdie "organisasie-toestande" behels strukturele organisatoriese eienskappe sowel as -prosesse (soos kommunikasie, invloed, leierskap en besluitnemingspatrone) (Moran & Volkwein, 1992). Hierdie uitgangspunt is in ooreenstemming met die omskrywing wat Schneider en Hall (1972) reeds twee dekades tevore gemaak het. Laasgenoemde twee outeurs noem dit gesommeerde of globale persepsies wat individue omtrent hulle organisasie-omgewing het.

Die perceptuele perspektief erken verder die funksionele rol van klimaat vir die individu in dié sin dat dit die individu help om by organisatoriese toestande aan te pas. Dit word bewerkstellig deur die individu se kognitiewe kaart te vorm, en van 'n gids te voorsien om toepaslike gedrag te faciliteer (Moran & Volkwein, 1992).

Volgens die perceptuele perspektief kan gesommeerde klimate op twee wyses tot stand kom, naamlik deur *seleksie-aantrekking-slytasie* of *kollektiewe klimate* (Moran & Volkwein, 1992).

Volgens die perspektief van *seleksie-aantrekking-slytasie* is organisatoriese prosesse, soos seleksie van nuwe personeel, en individuele prosesse soos aangetrokkenheid tot die organisasie, asook vorming/slyting van personeel onder mekaar verantwoordelik vir die vorming van relatief homogene groepe binne 'n organisasie (Schneider en Reichers, 1983). Dit lei daar toe dat organisasielede soortgelyke persepsies vorm en soortgelyke betekenis

heg aan organisatoriese gebeure. Hierdie soortgelyke persepsies en betekenis word dan uitgedruk as kIMATE, en is die gevolg van lae vlakke van individuele verskille.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat hierdie perspektief die fokus verskuif na die rol van die individu (subjektiewe bronne) en wegbeweeg van strukture (objektiewe bronne).

Schneider en Reichers (1983) spreek die onderstaande kritiek uit oor hierdie benadering:

- hierdie benadering kan daartoe lei dat individue min persoonlike outonomiteit met betrekking tot besluitneming ervaar, ongeag die organisasie se stand oor sentralisasie van besluitneming. Hierdie besef van lae besluitnemingsmag sal dus eerder gesoek word in 'n sielkundige trek (byvoorbeeld lokus van kontrole) van die individu.
- hierdie benadering verklaar nie waarom verskille tussen kIMATE van groepe binne dieselfde organisasie bestaan nie. Daar word dan spesifiek deur die seleksie van nuwe personeel, toetrede van individue wat in die organisasie belangstel asook die vorming van individue as gevolg van hulle interaksie, 'n homogene groep geskep.

Kollektiewe kIMATE is 'n ander manier waarop die perceptuele perspektief gebruik kan word om gesommeerde klimaat tot stand te bring. Hierdie sogenaamde kollektiewe kimate word verkry deur statistiese identifisering van individue wat soortgelyke persepsies oor hulle organisasie deel (Young & Parker, 1999). Hierdie groeperings of klassifikasies word *post hoc* gemaak ten opsigte van individue in dieselfde organisasie, maar formele subeenhede word gewoonlik geïgnoreer.

Hierdie benadering kan geldigheidsprobleme laat ontstaan wanneer *groepsklimaat* geïdentifiseer word met betrekking tot funksionele werkgroepe wat nie met mekaar in kontak is nie.

Kritiek op die perceptuele perspektief in die algemeen word soos volg deur Moran en Volkwein (1992) gelewer:

- deur die bron van klimaat totaal aan die individu toe te skryf, word die moontlikheid

van 'n "samestellingsteorie" ontken en die samestelling van klimaat as organisasiënskap ontken.

- die aanname word gemaak dat betekenis eerder deur die individu na 'n situasie gebring en daarop afgelofseer word as wat dit deur interaksie met ander ontstaan.

2.3.3 Die interaksie perspektief

Hierdie perspektief bou voort op die vorige twee, maar daar is ook 'n duidelike verskil sigbaar. In teenstelling met die strukturele perspektief word klimaat gesien as die produk van interaksie van individue met mekaar as 'n respons op hulle situasie. Daaroor word 'n gedeelde ooreenstemming bereik wat as bron van organisasieklimaat dien (Moran & Volkwein, 1992).

Die rol van kommunikasie in die vorming van klimaat is daarom van groot belang. Dit is ook in ooreenstemming met die bevindings van Coetsee en Pottas Zyl (1990).

Die etiologie van klimaat kan binne die interaksie perspektief uit twee oorde verklaar word, naamlik deur **intersubjektiwiteit** binne die fenomenologie en **simboliese interaksionalisme**.

Intersubjektiwiteit is die proses waardeur organisasielede se persepsies, interpretasies, waardes, oortuigings, ensovoorts onderling verbind word. Individue word dan bewus van ander individue met dieselfde ervarings. Terwyl die ander as model gebruik word, stel die individu dan sy/haar eie *self* vas. Hierdie bewustheid van ander, asook dat hulle geïnkorporeer word by die vasstelling van die *self* beteken dat ondervindings van ander deel uitmaak van die individu se bewustheid.

Simboliese interaksionalisme vloeи voort uit die werk van George Herbert Mead en sy teorie van *betekenis* en *die self* (Schneider & Reichers, 1983).

Betekenis wat voortvloeи uit die interaksie tussen individue asook die interaksies wat plaasvind gedurende die nuweling se sosialiseringstydperk is van primêre belang. Dit

beklemtoon die rol van groeplidmaatskap tydens die vorming van klimate, wat verskil van groep tot groep (Schneider & Reichers, 1983).

Volgens hierdie siënning kom klimate na vore uit die interaksies wat lede van dieselfde werkgroep met mekaar het. Die interaksies tydens die nuweling se sosialiseringsfase speel hier 'n groot rol. Hierdie fase sluit die tydperk in waartydens mentors en ander organisasielede nuwelinge touwys maak asook waartydens daar aan hulle gewys word presies wat van hulle verwag word en aan hulle gewys word presies wat die organisasie hulle kan bied.

Volgens Schneider en Reichers (1983) is navorsing oor die sosialisering van die nuweling en organisasietoetrede besonder relevant vir die etiologie van klimate en wel om die volgende redes:

- 'n situasionele identiteit binne die werkplek word gevestig;
- veranderinge vind plaas binne die nuweling se "sosiale self" as uitvloeisel van die teenbevestiging van naïewe verwagtinge van die organisasielewe;
- die nuweling neem aksies wat daarop gerig is om sin te maak, in 'n poging om die baie nuwe stimuli waaraan hy/sy blootgestel word, in 'n persoonlike sinnvolle struktuur te organiseer, en
- die vestiging van sosiale rolle en groepsopname/-assimilasie is van toepassing.

Hierdie benadering maak die aanname dat dieselfde proses wat vir nuweling-sosialisering verantwoordelik is, ook vir die totstandkoming van klimate verantwoordelik is. Dit hou die voordeel bo die bestaande benaderings in dat die interaksie perspektief 'n verklaring bied vir verskillende klimate tussen groepe van dieselfde organisasie (Schneider & Reichers, 1983).

Kritiek op die interaksie perspektief berus hoofsaaklik daarop dat dié perspektief nie daarin slaag om te verduidelik hoe die sosiale konteks (organisasiekultuur) interaksies en persepsies vorm nie.

2.3.4 Die kulturele perspektief

Die strukturele, perceptuele, sowel as die interaksie perspektief (paradigma) bou elk op die vorige, maar nie een neem die mate waartoe kultuur persepsies en interaksies beïnvloed, in ag nie.

Uit die kulturele perspektief word organisasieklimaat gevorm deur 'n groep individue wat in interaksie met mekaar is en dieselfde gemeenskaplike verwysingsraamwerk het, naamlik die organisasiekultuur, namate hulle situasionele gebeurlikhede (soos eise van die organisasie) hanteer (Moran & Volkwein, 1992).

Hierdie perspektief deel dus die uitgangspunt van die interaksionele perspektief dat klimaat gevorm word deur die interaksie van organisasielede. Alhoewel die rol van individuele persepsies nie as onbelangrik beskou kan word nie, word die kritieke rol wat kultuur speel in die vorming van organisasieklimaat beklemtoon (Moran & Volkwein, 1992).

Die voorgestelde verband tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur word volledig onder die bespreking van die model van organisasieklimaat bespreek.

- **Integrasie**

Die etiologie van organisasieklimaat waarbinne hierdie navorsing afspeel, kan die beste uit die kulturele perspektief verklaar word. Hiermee word die invloede van die strukturele, perceptuele en interaksie perspektief nie ontken nie; trouens daar word eerder erken dat die perspektiewe op mekaar voortbou.

Die etiologie van organisasieklimaat in die populasie waarbinne hierdie navorsing afspeel, kan eerstens uit die strukturele perspektief verklaar word. Hiervolgens kan geargumenteer word dat objektiewe aspekte van die werksinhoud (of die organisasiestruktuur) 'n besliste bydrae tot die vorming van die organisasie se klimaat

gelewer het. Aspekte wat hier van belang is, is die groot kantooropset, sterk sentralisasie van besluitneming, baie vlakke in die organisasiehiërargie, 'n nuwe kantoor, nuwe tegnologie en sterk voorskrifte waarbinne gefunksioneer word, wat almal 'n besliste bydrae tot die vorming van die organisasie se klimaat gelewer het.

Tweedens word die rol van subjektiewe invloede binne die raamwerk van die perceptuele perspektief ook erken deurdat alle individue in die organisasie wat by hierdie navorsing betrek is deur 'n seleksieproses (sowat 'n jaar voor die vraelyste vir die hoofondersoek afgeneem is opnuut, sowel as aanvanklik by indiensneming) tot die organisasie en spesifieke afdelings gekies is sodat hulle daar sal *inpas*. As gevolg van hierdie seleksieproses sal individue binne groepe noodwendig dieselfde persepsies hê rondom organisatoriese gebeure wat groeps- of organisasieklimaat tot stand bring het. Verder sou individue nie by die spesifieke organisasie om 'n betrekking aansoek gedoen het nie indien hulle gevoel het dat hulle nie daar sou inpas nie. Waar individue ietwat ander persepsies gehad het, is dit tydens induksie en verdere groepsprosesse (slytasieprosesse) verander sodat hulle beter sou inpas. Hierdeur het klimaat noodwendig tot stand gekom.

Derdens kan die invloed van die interaktiewe perspektief ook gesien word in die bydraes van intersubjektiwiteit en simboliese interaksionalisme. Intersubjektiwiteit word ook in die populasie van hierdie navorsing aangetref waar individue deur dieselfde persepsies, interpretasies, waardes, oortuigings, ensovoorts met mekaar verbind word. Die simboliese interaksionalisme kan ook as bydraende faktor vir die totstandkoming van klimaat binne die populasie van die navorsing gesien word. Betekenisse word gevorm deur interaksie van individue met mekaar. Veral tydens nuweling-sosialisering is hierdie betekenisse betekenisvol, en nuwelinge word touwys gemaak ten opsigte van watter optrede van hulle verwag word en watter nie. Redes word gegee waarom *ons sekere dinge so doen* en verdere ontwikkeling speel teen dieselfde agtergrond af. Sosialisering van nuwelinge vorm dus hulle persepsies en sal noodwendig tot klimaat lei, al vind dit net binne die spesifieke werkgroep plaas.

Laastens kan daar uit die kulturele perspektief aangevoer word dat organisasieklimaat gevorm word deur individue wat met mekaar interaksie het en dieselfde verwysingsraamwerk ten opsigte van die organisasie se kultuur deel. Die organisasie se organisasieklimaat (gevoelens of houdings en persepsies) sal dus noodwendig nie te veel varieer nie.

Die lede van die organisasie waarbinne hierdie navorsing gedoen word, is al 'n geruime tyd in transformasie, en pogings is aangewend om die organisasie se kultuur te verander na 'n hoëwerkverrigtingorganisasie. Hierdeur kon eerstens 'n kultuur van verandering en tweedens 'n kultuur van hoë werkverrigting begin vorm het. Hierdie *getransformeerde besigheidseenheid* is tans skaars 'n jaar operasioneel in sy nuwe vorm en 'n kultuurinvloed op die klimate kan moontlik uit die *ou* kultuur, die *nuwe* kultuur sowel as 'n kombinasie van die twee voortspruit. Daar word dus verwag dat die organisasiekultuur wat tans binne die verwysingsraamwerke van individue gedeel word, hulle klimate sal beïnvloed.

2.4 ORGANISASIEKLIMAAT EN ORGANISASIEKULTUUR

In hierdie afdeling sal die konstruk *organisasiekultuur* bespreek word sowel as die ooreenkomsste wat dit met organisasieklimaat vertoon en die verskille wat tussen die twee bestaan ten einde laasgenoemde konstruk beter af te baken.

2.4.1 Organisasiekultuur

Organisasiekultuur blyk uit die literatuur net so moeilik definieerbaar te wees as *organisasieklimaat*.

Schein (1990) omskryf *kultuur* as 'n patroon van basiese aannames wat uitgevind, ontdek of ontwerp is deur 'n gegewe groep soos die individu leer om sy/haar probleme met eksterne groepe en interne integrasie te hanteer, en wat goed genoeg gewerk het om as geldig aanvaar

te word en daarom aan nuwelingen oorgedra word as die korrekte wyse om waar te neem, te dink en te voel met betrekking tot hierdie probleme.

Ivancevich en Matteson (2002) noem in hulle oorsig dat die volgende elemente ook gereeld gebruik word om organisasiekultuur te omskryf:

- simbole, tale, ideologieë, rituele en mites;
- organisasiegeskrifte, afgelei uit persoonlike geskrifte van die stigter of dominante leiers, en
- 'n produk, histories en gebaseer op simbole, as 'n uittreksel van gedrag en produkte van gedrag.

Die volgende aspekte kom ook uit die literatuur na vore:

- Kultuur is in betekenis gefundeer en word deur individue binne sommige groepe *gedeel*. Dit bind individue tot 'n eenheid saam en help hulle om sin te maak van hulle wêreld (Beyer, Hannah & Milton, 2000).
- Kultuur is oorwegend *implisiet*, met ander woorde dit bestaan in die gedagtes van mense en is dus nie direk waarneembaar nie. Artifakte is die sigbare manifestasies van kultuur, en afleidings van kultuur kan daaruit gemaak word (Buch & Wetzel, 2001).
- Kultuur word oorgedra deur 'n proses van *nuweling-sosialisering*. Daar word van nuwe lede verwag om ten minste tot 'n mate met die denkpatrone en gedrag van ander te konformeer (Major, 2000).
- Organisasiekultuur vloeい voort uit nasionale/omliggende waardes en die nasionale/omliggende kultuur. Dit impliseer dat die organisasiekulture van organisasies in verskillende lande maklik verskil aangesien hulle grondslag gelē is in verskillende nasionale waardes (Sagiv & Schwartz, 2000).

Schein (1985) is van mening dat kultuur op drie vlakke gevind word, naamlik:

Vlak I, wat *artifakte* en *skeppings* insluit. Dit is dinge wat sigbaar is en 'n uitvloeisel van kultuur is, maar nie interpreteerbaar is nie. Voorbeeld hiervan is jaarverslae, nuusbriewe, tegnologie, kuns en hoorbare en sigbare gedragspatrone.

Vlak II sluit *waardes* of dinge wat vir mense belangrik is, in. Waardes kan omskryf word as bewustelike affektiewe begeertes of benodigdhede.

Vlak III bevat die *basiese aannames* wat mense maak en waarvolgens hulle gedrag gestuur word. Hierdie aannames sê vir mense hoe om daar te neem, te dink en te voel oor werk, prestasiedoelwitte, menseverhoudinge en prestasie van kollegas.

Die raamwerk soos aangebied deur Cooke en Szumal (2000) lewer 'n goeie perspektief op organisasieklimaat oor verskeie nasionale kulturele grense. Hiervolgens word organisasiekultuur beïnvloed deur strukture, stelsels, tegnologie en vaardighede of kwaliteite. Hierdie organisasiekultuur wat gegenereer is beïnvloed dan weer individuele uitkomste, groepuitkomste asook organisatoriese uitkomste, aldus Cooke en Szumal (2000).

Drie tipes organisasiekultuur word deur Cooke en Szumal (2000) geïdentifiseer, naamlik konstruktief, passief/defensief, en aggressief/defensief. Hierdie tipes kultuur word onderverdeel in 12 stelle gedragsnorme (of dimensies van organisasiekultuur).

Hierdie drie tipes organisasiekultuur word in tabel 2.1 opgesom.

Tabel 2.1: Tipies van organisasiekultuur

Tipe kultuur	Gedragsnorme/ Dimensies van organisasiekultuur	Omskrywing
Konstruktief	Prestasiebereiking	Lede stel uitdagende, realistiese doelwitte. Hulle bepaal planne om doelwitte te bereik en voer dit met entoesiasme uit.
	Selfaktualisering	Lede geniet hulle werk, ontwikkel hulleself en aanvaar nuwe, interessante werk.
	Humanisties-aanmoedigend	Lede is ondersteunend, konstruktief, en oop vir oortuiging.
	Affiliasie	Lede is vriendelik, samewerkend en sensitief ten opsigte van die satisfaksie van die groep.
Passief/ Defensief	Goedkeurend	Lede stem met die groep saam, verkry die groep se goedkeuring en die groep toon geneentheid teenoor die lede.
	Konvensioneel	Lede konformeer, volg reëls, maak goeie indrukke.
	Afhanklik	Lede doen wat van hulle gevra word en verkry goedkeuring vir besluite van meerderes.
	Vermydend	Lede skuif verantwoordelikhede op ander af en vermy moontlikhede om blaam vir probleme te dra.
Agresief/ Defensief	Opponerend	Lede is krities, opponeer ander se idees, en neem veilige besluite.
	Mag	Lede neem beheer, kontroleer ondergeskiktes, en gee toe aan meerderes se eise.
	Mededingend	Lede fungeer binne 'n wen-verloor-raamwerk, troon uit bo ander, en werk teen (eerder as saam met) gelykes.
	Perfeksionisties	Lede kom bevoeg voor, hou tred met alles, en werk lang ure om doelwitte te bereik.

(Bron: Cooke & Szumal, 2000)

- **Integrasie**

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word organisasiekultuur beskou as die implisiete en gedeelde aannames en ideologie van 'n groep wat ontstaan in reaksie op probleme waarmee die groep gekonfronteer word, wat aan nuwelinge deur sosialisering oorgedra word en aan die groep identiteit gee.

2.4.2 Verskille tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur

Organisasieklimaat word dikwels verwar met organisasiekultuur. Clapper (1995) is van mening dat daar twee oorsake vir hierdie verwarring bestaan, naamlik:

- eerstens het navorsers en verslagdoeners hierdie twee konstrukte nog nie genoegsaam gedefinieer nie, en
- tweedens het genoemde navorsers en verslagdoeners nog nie erken dat hierdie konstrukte uit twee verskillende dissiplines (organisasieklimaat uit die Sosiale Sielkunde en organisasiekultuur uit die Antropologie en Sosiologie) afgelei is nie.

Die verskille tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur, soos gesien deur Coetsee (2001a), Denison (1996) en Clapper (1995), word in tabel 2.2 opgesom.

Tabel 2.2: Verskille tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur

Aspekte waar verskille voorkom	Organisasieklimaat	Organisasiekultuur
Tempo van evolusie	Vinnig	Stadig
Tempo van verandering	Vinnig en relatief maklik.	Stadig en relatief moeilik.
Stabiliteit en permanensie	Relatief tydelik en onstabiel oor tyd.	Meer permanent en relatief stabiel oor tyd.
Vlek van manifestasie	Persepsies Gevoelens Houdings	Houdings Waardes Oortuigings Aannames
Oorsaaklike verband	Word deur kultuur beïnvloed tydens vorming van organisasieklimaat.	Beïnvloed organisasieklimaat tydens die vorming daarvan.
Tradisionele navorsingsmetode	Kwantitatief	Kwalitatief
Navorsingsperspektief	Die organisasie omgewing is gesetel binne die organisasie se waardestelsel.	Kultuur verwys na die dieper struktuur van die organisasie wat gesetel is in waardes, oortuigings en aannames.
Navorsingsfokus	Gerig op spesifisering van klimaatdimensies en meting van individuele houdings en persepsies.	Gerig op die dinamiese prosesse waardeur kultuur tot stand kom en verander.
Konstrukt word sigbaar deur ...	Meting van individue se persepsies en houdings jeens bestuur, struktuur, take, ondersteuning, konflik, warmte, vriendelikheid, ensovoorts.	Verbale en nie-verbale gedrag/kommunikasie byvoorbeeld taal, uitdrukkings, gebare, gesigsuitdrukkings, ideologieë, simbole, rituele, stories, wie heldefigure is, ensovoorts.
Dissipline waaruit afkomstig	Sosiale Sielkunde	Antropologie en Sosiologie

(Aangepas uit Coetsee (2001a), Denison (1996) en Clapper (1995))

2.4.3 Ooreenkomste tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur

Verskille soos hierbo uiteengesit is moontlik buite verhouding in die lig van die nuwer uitgangspunte oor klimaat en kultuur.

Volgens Clapper (1995) is die twee konstrukte op ten minste twee wyses aan mekaar verwant, te wete:

- beide konstrukte is noodsaaklike elemente van die uitgedrukte, kommutatiewe, sosiaal gekonstrueerde dimensies van organisasies (Moran & Volkwein, 1992). Volgens dié outeurs is klimaat 'n meer sigbare konstruk van organisasies, terwyl kultuur meer implisiet en onopsigtelik is, en
- organisasiekultuur het 'n sterk invloed op die bepaling van die noodsaaklike houdings en praktyke van organisasieklimaat.

Ooreenkomste tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur soos deur Coetsee (2001a) en Denison (1996) geïdentifiseer, word in die tabel hierna (tabel 2.3) opgesom.

Tabel 2.3: Ooreenkomste tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur

Ooreenkoms	Beskrywing
Operasionele definiëring	1) Beide konstrukte is kompleks en nog vaag en onvoldoende operasioneel gedefinieer.
Twee perspektiewe van dieselfde verskynsel	1) Beide perspektiewe bestudeer die organisasie se interne sielkundige omgewing sowel as die verband tussen hierdie omgewing, individuele betekenis en aanpassing by die organisasie. 2) Beide perspektiewe neem 'n gedeelde, holistiese, kollektief gedefinieerde sosiale konteks wat oor tyd vorm in ag, na gelang organisasies sukkel met gesamentlike aanpassingsprobleme, individuele betekenis en sosiale integrasie.
Dieselde teoretiese vraagstukke doen hulle self voor binne beide navorsingsperspektiewe	1) Beide perspektiewe poog om tegelyk aan die probleem van sosiale konteks as die produk van individuele interaksie sowel as die invloed op individuele interaksie aandag te gee. 2) Beide konstrukte is veelvlakkig. Daar word dikwels verwys na oppervlakmanifestasies van kultuur of van persepsies van organisasietoestande of "n stel voorwaardes" binne die organisasiestelsel in klimaatnavorsing. 3) Daar is ooreenstemming in die literatuur oor beide perspektiewe rakende die globale aard van die verskynsels. Die inhoud van klimaat en kultuur varieer grootliks in die literatuur, gevvolglik word groter fokus op die geheel geplaas.
Die verwantskap tussen die unitêre geheel en sy opbouende dele is sigbaar in beide perspektiewe	1) Heelwat klem word in beide perspektiewe geplaas op die rol van subkulture en subeenheid klimate en hulle verband met die organisasie as 'n geheel.
'n Sterk ooreenkoms tussen die inhoud van tradisionele klimaatnavorsing en onlangse kultuurnavorsing kan	1) Tradisionele kultuurnavorsers het nie kultuur op grond van vergelykbare dimensies of trekke beskryf nie; tog is daar deesdae sterk oorvleueling tussen die dimensies van vroeëre klimaatnavorsing en kwantitatiewe kultuurnavorsing wanneer dit wel gedoen word. 2) Die onlangse neiging om kwalitatiewe klimaatnavorsing en kwantitatiewe kultuurnavorsing te doen, veroorsaak oorvleueling in navorsingsmetodes

gemerk word	van die twee gebiede. 3) Die teoretiese basis van kultuurnavorsing berus op sosiale konstruksionalisme, en klimaatnavorsing berus op die Lewiaanse veld teorie. Heelwat onlangse navorsing het hierdie tradisies oorkruis of gekombineer, en maak sodanige onderskeid moeilik.
--------------------	---

(Aangepas uit Coetsee (2001a) en Denison (1996))

Falcione en Kaplan (soos aangehaal deur Verwey, 1990) beklemtoon dat organisasiekultuur, soos gedefinieer binne die “idieë”-benadering, beduidende ooreenkomste toon met organisasieklimaat, soos gedefinieer binne die veelvuldige-metings-organisasie-attribuut-benadering.

Schein (1990) bestempel klimaat as ’n noodsaaklike element van organisasiekultuur, ’n oppervlakmanifestasie van kultuur. Schein (2000) gaan verder en noem dat klimaat met kultuur in ooreenstemming moet wees. ’n Klimaat van vertroue kan byvoorbeeld nie te midde van ’n kultuur van wantroue geskep word nie. Hierdie siening is in ooreenstemming met Moran en Volkwein (1992) se siening dat klimaatnavorsers die dieper patronen van organisasiekultuur in gedagte moet hou.

Bestaande dui daarop hoe nou die verband tussen die twee konstrukte werklik is en dit kan moontlik ’n verklaring bied waarom die twee konstrukte soms as plaasvervangers vir mekaar gebruik word of met mekaar verwarr word.

Die ooreenkomste tussen die twee konstrukte word meer sigbaar as die aanbeveling van Payne (2000) nagevolg word, naamlik dat kultuur met behulp van klimaat gemeet moet word. Vir hierdie doeleindes word ’n driedimensionele raamwerk voorgestel.

2.4.4 Die driedimensionele kultuurkubus

Ten einde klimaat en kultuur behoorlik te konseptualiseer word die onderstaande drie

dimensies van 'n kubus deur Payne (2001) voorgestel in 'n poging om kultuur te konseptualiseer en te meet met behulp van klimaat. Die dimensies van die kultuurkubus sien soos volg daar uit:

2.4.4.1 Sterkte van konsensus

Die blote bestaan van hierdie dimensie impliseer variasies in die sterkte van kultuur.

Dit kan moontlik wees dat konsensus vir die organisasie se klimaattellings as geheel verkry kan word, maar dat daar steeds verskille tussen verskillende vlakke in die organisasie bestaan. Dit verteenwoordig dus *gedifferensieerde* klimaat. Navorsers het vroeër daarna verwys as *meervoudige* klimaat.

Hierdie dimensie van die kultuurkubus het geen bekendstelling in die veld van klimaatnavorsing nodig nie en kan 'n waardevolle bydrae lewer tot die navorsing en meting van die sterkte van kultuur, aldus Payne (2000).

2.4.4.2 Deurdringendheid

Deurdringendheid verwys na die omvang van oortuigings en gedrag wat deur kultuur gedefinieer en beheer word. In 'n godsdienstige of selfs 'n militêre opset kan hierdie omvang baie wyd wees en kan dit bepaal wat gedink word, wat gedoen word, hoe en wanneer dinge gedoen word, hoe aangetrek word, wat reg is en wat verkeerd, ensovoorts. Hier teenoor is die omvang van oortuigings en gedrag wat deeltydse werknemers beïnvloed, meer beperk (Payne, 2000).

Die kubus impliseer dat kultuur (en daardeur ook klimaat) sterker sal wees waar die invloed van kultuur 'n groot omvang van oortuigings en gedrag definieer en beheer (en daardeur tot sy lede *deurdring*).

Payne (2000) noem dat geen navorsing hierdie konsep van deurdringendheid tot dusver

stelselmatig bestudeer het nie.

Indirek is die aspek van deurdringendheid tog aangeraak in klimaatnavorsing deurdat daar organisasieklimaatskale ontwikkel is wat gesien kan word as generiese skale in teenstelling met spesifieke soort klimate, soos klimaat vir veiligheid, dienslewering, ensovoorts (Payne, 2000). Verder is daar ook generiese skale wat toepassing vind binne alle organisasietipes en ander wat bedoel is vir spesifieke tipes (soos skole en kolleges).

2.4.4.3 Sielkundige intensiteit/diepte

Sielkundige intensiteit as dimensie omsluit houdings, gedrag, waardes, aannames of onderbewuste oortuigings. Sielkundige intensiteit verhoog waar houdings en gedrag sentrale waardes of kernoortuigings vir die individu word. Soms word die doelwitte van individue so belangrik en word soveel waarde daaraan geheg, dat die individu se gedrag op hierdie vlak van intensiteit daardeur beheer word.

Oortuigings op hierdie vlak is nie meer oop vir rasionele denke en invloede nie, maar is so fundamenteel met betrekking tot die individu se waarneming van realiteit en sy/haar eie identiteit dat hulle byna benede 'n punt van bespreking of verandering is.

Payne (2000) noem dat klimaatmetings op hierdie vlak ver te kort skiet. Vrae uit hierdie skale bestudeer nie die intensiteit van die beskrywings stelselmatig met betrekking tot die vlak daarvan nie. Daar word meermale gevind dat individue gevra word of hulle saamstem met sekere beskrywings, en die voorstel is dat die vlak van intensiteit aangedui moet word, byvoorbeeld houdings, gedrag, waardes of oortuigings.

- **Integrasie**

Wanneer die ooreenkomste tussen die konstrukte van *organisasieklimaat* en *organisasiekultuur* beskou word, is dit opmerklik dat die twee konstrukte tans as baie

nader aan mekaar gesien word as wat voorheen die geval was. Die huidige siening (soos die geval met die kulturele paradigma van etiologie van klimaat) is dat klimaat 'n oppervlakmanifestasie van kultuur is. Organisasiekultuur kan gesien word as die gedeelde, meer onderliggende aannames, fundamentele oortuigings en waardes. Hierteenoor is organisasieklimaat meer direk waarneembaar in die gevoelens, houdings en persepsies wat werknemers deel teenoor hulle organisasie. Dit kan moontlik voorgestel word as twee perspektiewe, soos gesien uit 'n diagnostiese, holistiese uitgangspunt. Organisasieklimaat is bewustelik, relatief kortstondig, meer geneig tot verandering en organisasiekultuur is dieper as bewustelik, relatief langdurig en standvastig.

Die twee konstrukte is, soos reeds genoem, egter heelwat nader aan mekaar as wat voorheen aanvaar is, en tans word aanbeveel dat die organisasiekultuur eers beskou moet word voordat aan die klimaat aandag gegee word, aangesien die twee met mekaar moet ooreenstem. Korttermynveranderinge sal tipies eerder op klimaat gerig word en langtermynverandering op organisasiekultuur.

Die kultuurkubus vestig die aandag daarop dat kultuur deur middel van klimaat gemeet kan word. Aspekte soos die aantoon van konsensus binne klimaatnavorsing kan 'n waardevolle bydrae tot die bestudering van kultuur lewer. Deurdringendheid en sielkundige intensiteit/diepte is twee areas binne die navorsing van klimaat wat nie veel aandag geniet nie en verdere navorsing oor hierdie twee terreine behoort die twee konstrukte selfs nog nader aan mekaar te bring.

Die invloed van organisasiekultuur mag moontlik binne die populasie van hierdie navorsing die gevoelens en persepsies van werknemers teenoor die organisasie beïnvloed. Die organisasie wat by hierdie navorsing betrek is, is tans in 'n transformasieproses en moeite word gedoen om die kultuur te verander na dié van 'n hoëwerkverrigtingsorganisasie. Die klimaat van die organisasie as oppervlakmanifestasie van die kultuur van die organisasie behoort die sukses (al dan nie) van hierdie pogings te weerspieël en behoort daarmee belyn te wees.

2.5 VLAKKE VAN KLIMAAT

Field en Abelson (1982) noem dat daar nie net genoegsame empiriese steun bestaan vir die identifisering van drie vlakke van klimaat nie, maar dat ontleding op elke vlak ook geldig is. Die volgende drie vlakke word deur Field en Abelson (1982) onderskei:

2.5.1 Organisasieklimaat (organisasievlak)

Field en Abelson (1982) wys op navorsing waartydens organisasieklimaat ontwikkel is deur eksperimentele manipulasie. Klimaat wat op hierdie wyse tot stand gekom het, kan gesien word as 'n attribuut van die organisasie aangesien dit bestaan as gevolg van manipulasies van organisatoriese toestande. Lede van die organisasie neem die klimaat waar, en dit het 'n effek op hulle motivering en werksgedrag.

2.5.2 Groepsklimaat (groepsvlak)

Field en Abelson (1982) wys daarop dat subklimate vir verskillende groepe binne 'n organisasie kan voorkom, na gelang van hulle taakverhoudinge en werksfunksies.

Johnstone (1976) se navorsing oor organisasielede wat verskillende tydperke by 'n organisasie werksaam was het bevind dat klimaat verskillend waargeneem word deur hierdie groepe. Individue met 'n lang dienstermyn (minstens drie jaar), het die klimaat, struktuur en praktyke as funksioneel en ondersteunend met betrekking tot die produksieprestasie ervaar. Hierteenoor het individue met 'n korter dienstermyn die klimaat inperkend ervaar in die uitvoering van hulle verantwoordelikhede. Hieruit is dit duidelik dat die *generasiegroepe* elk 'n eiesoortige klimaat binne die organisasie ervaar het en dat daar dus meer as een klimaat binne die organisasie waargeneem kan word.

Joyce en Slocum (1979) sowel as Snyder (soos aangehaal deur Joyce & Slocum, 1979) ondersteun ook die bestaan van meervoudige klimate. Joyce en Slocum (1979) se navorsing bevind dat groepe werknemers wat op verskillende stadia van die organisasie se lewensiklus

daar werksaam was, die werkomgewing andersoortig waargeneem het.

Snyder (soos aangehaal deur Joyce & Slocum, 1979) is egter versigtiger en beweer dat meervoudige klimate die gevolg is van die verskillende hiërargiese vlakke in die organisasie. Dit impliseer dat 'n organisasie wat 'n oop, buigsame en dinamiese klimaat het, binne sekere groepe as geroetineerd en staties waargeneem kan word.

Howe (1977) noem dat daar twee kriteria vir die konstrukgeldigheid van groepsklimaat bestaan, naamlik:

- daar moet 'n konsensus oor die klimaat tussen groepslede bestaan, en
- daar moet 'n beduidende verskil tussen die klimate wees soos ervaar deur twee of meer groepe binne dieselfde organisasie.

Field en Abelson (1982) wys op 'n groot hoeveelheid navorsing in die literatuur wat substansiële steun bied vir die konstrukgeldigheid van organisasieklimaat sowel as groepsklimaat. Hierdie resultate bevestig dat verskillende klimate vir verskillende subgroepe van dieselfde organisasie kan bestaan. Daar moet in gedagte gehou word dat organisasieklimaat as konstruk nuttig is vir differensiasie tussen verskillende organisasies se klimate, maar dat daar binne elk van die organisasieklimate subklimate (of groepsklimate) geïdentifiseer kan word, wat 'n funksie is van die eiesoortige praktyke en procedures waarbinne hierdie groepe funksioneer.

2.5.3 Sielkundige klimaat (individuele vlak)

Volgens Field en Abelson (1982) kan klimaat ook op individuele vlak bestaan.

Steun hiervoor is verkry deur navorsing van Bishop sowel as Hall (soos aangehaal deur Field & Abelson, 1982). Eersgenoemde twee navorsers is van mening dat die individu as informasieverwerker optree wanneer klimaatpersepsies gevorm word. Inligting uit die organisasie sowel as persoonlike eienskappe word gebruik om hierdie persepsies te vorm.

James en Jones (1974) noem in hierdie verband dat 'n onderskeid getref kan word tussen klimaat wat geag kan word as 'n attribuut van die organisasie en klimaat as 'n individuele attribuut gesien kan word. Wanneer daar na klimaat as 'n attribuut van die organisasie verwys word, is die benaming "organisasieklimaat" gepas, maar wanneer daarna verwys word as 'n individuele attribuut is die benaming "sielkundige" klimaat meer gepas, aldus James en Jones (1974).

Uit wat hierbo vermeld is, is dit dan duidelik dat net soos groepsclimate binne organisasieklimaat geïdentifiseer kan word, is sielkundige climate ook identifiseerbaar binne groepsklimaat.

- **Integrasie**

In hierdie navorsing sal klimaat ook op hierdie drie vlakke aangetref kan word. Die verwagting is dat daar bevind sal word dat individue binne werkgroepe unieke persepsies teenoor die organisasie het en dit binne hierdie werkgroepe deel (groepsklimaat). Dit mag selfs moontlik wees om werkgroepe te onderskei op grond van hierdie groepsclimate. Hierteenoor sal sekere persepsies oor verskillende werkgroepe dieselfde wees en deur die kantoor as 'n geheel (organisasieklimaat) gedeel word. 'n Soortgelyke onderskeid behoort ook tussen sielkundige klimaat en groepsklimaat geïdentifiseer te kan word.

Tydens hierdie navorsing sal die primêre fokus op organisasieklimaat val, alhoewel groepsklimaat ook ontleed sal word ten einde vas te stel of daar binne sekere funksionele afdelings ingrype nodig is en of die kantoor as 'n geheel bepaalde ingrype met betrekking tot geïdentifiseerde aspekte benodig.

2.6 TIPES ORGANISASIEKLIMAAT

Aangesien organisasies binne uiteenlopende omstandighede en eise funksioneer, is dit moeilik (en selfs onwenslik) om een ideale klimaat vir alle organisasies onder alle omstandighede uit te sonder en kan die res ook nie summier as onwenslik afgemaak word nie.

Steers (1977) maak die aanbeveling dat bestuurders moet vasstel wat die organisasie se doelwitte is en daarvolgens 'n klimaat moet skep wat bevorderlik is vir die bereiking van die doelwitte soos vasgestel.

'n Soort integrasie-perspektief van Payne (2001) word gevvolg wanneer die fokus op 'n generiese organisasieklimaat is en klem gelê word op organisatoriese doeltreffendheid in die algemeen. Hierteenoor kan 'n tipe differensiasie-perspektief gevvolg word wanneer die fokus op 'n sekere soort organisasieklimaat gerig word, byvoorbeeld 'n klimaat vir dienslewering, motivering, veiligheid, ensovoorts. Binne elk van hierdie areas is die doelwit verskillend en so ook die gewenste organisasieklimaat. Steers (1977) noem in hierdie verband dat waar prestasie die verlangde uitkoms is, sal 'n prestasiegeoriënteerde klimaat tipies die geskikste wees en 'n affiliasiegeoriënteerde klimaat sal geskikter wees waar werksatisfaksie die verlangde uitkoms is.

Die fokus binne hierdie hoofstuk val op die generiese konstruksie *organisasieklimaat* en dit sal vervolgens getypeer word.

James en Jones (1974) bring die stelselteorie in verband met organisasieklimaat. Alhoewel hierdie verband spesifiek met die *veelvuldige metings organisasie-attribuut benadering* gemaak word, is dit tog 'n nuttige onderskeid met betrekking tot doelmanigheid.

Organisasies word beskryf as energieke inset-uitset-stelsels, waarin die energieterugvoer van die uitset die stelsel reaktiveer. Sosiale organisasies is oop stelsels, waarin die inset van energie en die omskakeling van uitsette na verdere energieke insette uit transaksies tussen die

organisasie en die omgewing bestaan (Katz & Kahn, 1978).

Deur die stelselbenadering te volg tydens die bestudering van organisasieklimaat, word erkenning gegee aan die dinamiese interverwantheid (sowel as die afhanklikheid) van die organisasie (as stelsel) met substelsels (of interne en eksterne omgewings). Organisasies wat effektief wil funksioneer binne hulle omgewings, moet volgens Katz en Kahn (1978) 'n oopstelselbenadering volg en hulle organisasieklimaat word as 'n oop organisasieklimaat beskryf.

In teenstelling met die bostaande kan ander organisasies oneffektief funksioneer binne die raamwerk van die stelselteorie en hulle sal dus ook minder effektiewe interaksie met hulle omgewing hê. Alhoewel hierdie uiterste baie selde in 'n suiwer vorm voorkom, sal sulke organisasies se organisasieklimaat beskou word as 'n gesloten organisasieklimaat.

Dit is verder belangrik om daarop te let dat organisasieklimaat bestaan uit die persepsies en houdings van organisasielede teenoor die organisasie. Hierdie persepsies en houdings kan volledig of onvolledig, akkuraat of onakkuraat wees. Wat ook al die geval, vir die individu is sy/haar persepsies 'n waarheid en die werklikheid.

Coetsee (2001a) noem in hierdie verband dat dit tot 'n groot mate onbelangrik is of hierdie persepsies volledig en akkuraat is en dat die klem daarop val dat dit bestaan en, as dit negatief is, moet daar aandag aan geskenk word en moet dit verander word.

2.6.1 Oop organisasieklimaat

Van Niekerk (1987) noem dat die volgende kenmerkend is van die leierskapsbenadering binne 'n "oop" klimaat:

- doelwitbestuur en delegering van besluitneming na vlakke waar genoegsame kundigheid en inligting beskikbaar is;
- 'n openhartigheid teenoor alle organisasielede asook beloning vir goeie

werkverrigting en straf vir mislukkings;

- konflik word as normaal beskou en onmiddellik opgelos. Daar word proaktief opgetree om wen/verloor-situasies te vermy ten einde botsings tussen individue en groepe te beperk;
- die ondersteunende demokratiese leierskapstyl moedig groepsprobleemoplossing, betrokkenheid en spanaktiwiteit aan en beskou individuele outonomie en selfverwesenliking as belangrik;
- die organisasie word met behulp van taakverryking by interne en eksterne verandering aangepas;
- hoë uitsetdoelwitte word gestel met prestasieterugvoering wat plaasvind om produktiwiteit te verbeter en die gebruik van korrekte metodes aan te moedig;
- kommunikasie is duidelik, openhartig en betyds. Die vloei van inligting (horisontaal sowel as vertikaal) is vrylik, en
- baie vertroue word in ondergeskiktes gestel en dit noodsaak optimale ontwikkeling van individuele vaardighede, vermoëns en kennis.

Dit blyk dat 'n oop klimaat die voordeel van positiewe gesindhede teenoor die organisasie, leierskap, en veranderinge sal hê. Ander voordele van hierdie tipe klimaat sluit in toenemende samewerking tussen leiers en ondergeskiktes sowel as 'n afname in griewe, werksafwesigheid en arbeidsomset.

Struikelblokke op die pad na bereiking van hierdie klimaat sluit in beperkte vermoëns, gebrekkige opleiding, belangstelling en inisiatief sowel as die huidige parameters van organisasiebeleid, -struktuur en prosedures (Van Niekerk, 1987).

Coetsee (2001b) se “verbondenheidsgeoriënteerde” onderneming sluit hierby aan en word gekenmerk deur werknelmers wat -

- eienaarskap van gedeelde waardes het;
- voldoende ingelig is;
- oor die nodige kennis en vaardighede beskik;

- bemagtig voel en deelname ervaar, en
- die erkenning en beloningstelsel as motiverend ervaar.

Coetsee (1996) noem binne hierdie konteks dat die sleutel tot bestuursukses nie is om ondergeskiktes te kry om dinge te doen nie, maar om die fisiese en sielkundige klimaat vir spanlede te skep en te struktureer wat hulle aanspoor om die regte dinge reg te wil doen. Dit word gelykgestel aan die “lang kortpad” en verteenwoordig doelmatigheid (in teenstelling met doeltreffendheid wat voortvloeи uit ’n gekontroleerde oriëntasie).

2.6.2 Geslote organisasieklimaat

Daar word na hierdie tipe klimaat ook verwys as *dreigende klimaat* en dit besit besonderse eienskappe waaronder hoë uitsetdoelwitte deur outokratiese leiers afgedwing word. Ook word funksionele starheid ondervind vanweë ’n formele gesagshierargie en nougesette individuele aanspreeklikheid. Die kort spanwydte van kontrole wat hier aangetref word, veroorsaak ’n fokus op individuele prestasie in plaas van op spanwerk. Alhoewel ’n hoë produktiwiteitsvlak moontlik is, verrig ondergeskiktes in ’n geslote klimaat slegs die taak wat aan hulle opgedra word (Van Niekerk, 1987).

Hierdie “geslote” organisasieklimaat stem in wese ooreen met Coetsee (1996) se “gekontroleerde ondernemingsoriëntasie”. Hierdie oriëntasie word volgens Coetsee (1996) gekenmerk deur –

- bestuurders met ’n sterk outokratiese benadering;
- werknemers word as “ongeskeiktes” behandel word in teenstelling met “spanlede;”
- beplanning, beheer en kontrole van werknemers se werk deur hulle te beloon of te straf, en
- gebruik van bestuurders se posisionele mag om werknemers sover te kry om dinge te doen.

Coetsee (1996) noem in hierdie verband dat bogenoemde oriëntasie wel kan lei tot doeltreffendheid, aangesien doeltreffendheid beteken “om dinge te doen”. Dit word verder

bestempel as “die kort langpad” aangesien werknemers gewoonlik doen wat van hulle verwag word, solank hulle bestuurder hulle gereeld druk, aanmoedig en aanspoor om meer produktief te wees.

Volgens Flippo en Munsinger (1975) het hierdie tipe klimaat veral ’n toename in werksafwesigheid en arbeidsomset tot gevolg.

- **Integrasie**

Binne die konteks van die populasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word, is dit noodsaaklik om in berekening te neem dat die organisasieklimaat in die geheel gesien moontlik kan neig na dié van ’n gekontroleerde oriëntasie as gevolg van die sterk lyn en gesagshiërargie, sowel as ’n voorskriftelike bestuurstyl wat tot onlangs slaafs nagevolg is.

Verder is dit moontlik dat meervoudige klimate (groepsklimate) geïdentifiseer kan word as gevolg van verskillende funksionele groeperings binne die organisasie. Waar die algehele organisasieklimaat dus as “oop” of “verbondenheidsgeoriënteerd” bestempel kan word, kan dit tog wees dat sekere groepsklimate geïdentifiseer kan word wat as “geslote” of “gekontroleer” beskou kan word.

2.7 DIMENSIES VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Tustin (1993) noem dat daar baie stelle dimensies in die navorsing van organisasieklimaat geïdentifiseer is, en dat hierdie dimensies grootliks van navorsing tot navorsing verskil. Steers (1977) het vroeg reeds die problematiek rondom die omskrywing van organisasieklimaat grotendeels toegeskryf aan –

- die onvermoë van navorsers om ooreenstemming te bereik oor waaruit die konstruk

bestaan;

- diversiteit van die omgewings waarbinne organisasieklimaat nagevors is, en sluit onder meer in besigheidsorganisasies, navorsing en ontwikkelingslaboratoria, skole en staatsinstansies in, en
- nuwe skale wat deur navorsers ontwikkel is sonder om raakvlakte met ander skale te ondersoek, en verder aan die feit dat die geldigheid en betrouwbaarheid van hierdie skale relatief min bevraagteken word.

In die lig van bogenoemde het James en Jones (1974) voorgestel dat onderskei moet word tussen klimaat as 'n situasionele, objektiewe attribuut van die organisasie, en klimaat as 'n individuele, waargenome attribuut van die organisasie. Sedertdien is dit gebruiklik om 'n onderskeid te tref tussen sielkundige klimaat en organisasieklimaat.

Schneider (1975) asook Schneider (2000) stel voor dat *klimaat* moet verwys na 'n spesifieke area van navorsing, eerder as na 'n generiese konstruk met bepaalde dimensies. (Schneider, 2000) onderskei tussen *strategiese klimaat* en *generiese klimaat*. Daar moet met ander woorde by die ontwerp van hierdie skale 'n differensiasie- of fragmentasie-perspektief gevolg word in teenstelling met 'n tipe integrasie-perspektief. Vandaar die onderskeid tussen *motiverende klimaat* (Coetsee, 1996), *klimaat vir diversiteit* (Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998), *klimaat vir kliëntediens* (Johnson, 1996), *klimaat vir kreatiwiteit en verandering* (Isaksen, Lauer & Ekvall, 1999), *etiese werksklimaat* (Babin, Boles, Robin, 2000), *klimaat vir groepsinnovasie* (Anderson & West, 1998), ensovoorts. Payne (2000) noem in hierdie verband dat spesifieke areas van toepassing tog daarop dui dat deurdringendheid (as vlak van die kultuurkubus) op 'n indirekte wyse in navorsing aandag kry.

Dit is belangrik om die konsep van generiese organisasieklimaat te onderskei van generiese toepasbaarheid. Payne (2000) merk tereg op dat sekere klimaatskale spesifiek is met betrekking tot die toepassingsveld. In teenstelling hiermee vind ander toepassing in 'n verskeidenheid organisasietypes, byvoorbeeld, skole of kolleges, besighede, staatsinstansies, ensovoorts. In teenstelling hiermee bied *generiese organisasieklimaatskale* die voordeel dat dit nie beperk is tot 'n spesifieke strategiese fokus nie.

Die model van Litwin en Stringer (1968) word gereeld aangehaal in die literatuur oor organisasieklimaat. Hierdie model stel nege klimaatdimensies voor, naamlik: struktuur, verantwoordelikheid, erkenning, risiko, warmte, standaarde, ondersteuning, konflik en identiteit. Dippenaar en Roodt (1996) het die vraelys van Litwin en Stringer vir Suid-Afrikaanse omstandighede aangepas en geëvalueer, maar kon slegs daarin slaag om twee dimensies te onttrek, naamlik *verhoudings- en motiveringsoorwegings* en *onsekerheid- en taakeienaarskapoorwegings*. Die dimensies van Litwin en Stringer blyk daarom nie geldig te wees in die huidige Suid-Afrikaanse situasie nie.

Een van die meer belowende generiese skale is voorgestel deur Campbell *et al.* (1970) in hulle poging om relatief onafhanklike skale te ontwikkel met 'n aantal klimaatdimensies. Tien dimensies is geïdentifiseer op 'n organisasiewye basis deur faktorontleding te gebruik op die oorspronklike vraelys.

In teenstelling met Campbell *et al.* (1970) se dimensies stel Field en Abelson (1982) vier generiese dimensies voor. Hierdie dimensies oorvleuel heelwat met die dimensies van Campbell *et al.* (1970) soos hieronder uiteengesit. Tustin (1993) noem dat die dimensies van Field en Abelson (1982) generies blyk te wees tot alle organisasies, maar dat ander organisasiespesifieke dimensies by spesifieke gevalle van toepassing kan wees. Ook Dippenaar en Roodt (1996) beklemtoon die belangrikheid van die "generiese" dimensies van Field en Abelson (1982) en voeg by dat dit by klimaatsvraelyste ingesluit moet word.

Uit Jones en James (1979) se navorsing oor 'n Amerikaanse steekproef van 4315 vlootpersoneel het ses faktore (dimensies) onttrek, naamlik:

- konflik en onduidelikheid;
- posuitdaging, belangrikheid en verskeidenheid;
- leierfasilitering en ondersteuning;
- werkgroepsamewerking, vriendelikheid en warmte;
- professionalisme en organisasiegees, en
- posstandaarde.

Jones en James het die navorsing herhaal onder gesondheidsbestuurders en brandweerbeamtes en slegs vyf faktore is onttrek (die dimensie van *Posstandaarde* is nie aangetref nie), aldus Davidson (2000). Davidson (2000) het in sy Australiese steekproef in die hotelindustrie 'n 7-faktor-oplossing gebruik. Sy dimensies stem ooreen met die oorspronklike dimensies van Jones en James (1979) maar 'n addisionele dimensie, *regulasies, organisasie en druk* word bygevoeg.

Meer omvattende resente navorsing sluit die werk van Wiley en Brooks (2000) in. Hulle navorsing is gerig op die identifisering van die dimensies van organisasieklimaat wat op hoë prestasie gerig is. Hulle steekproewe is getrek uit die bankwese, spesialiteits-kettingwinkels vir vroue asook besigheidsdienste-ondernemings. Die generiese dimensies van organisasieklimaat vir hoë prestasie, soos deur hulle geïdentifiseer, word hieronder gelys.

Coetsee (2002a) identifiseer vyf dimensies (hooffaktore) sowel as 26 subfaktore. Hierdie dimensies is ontwikkel as generiese maatstaf van organisasieklimaat oor alle organisasietypes heen en is spesifiek vir Suid-Afrikaanse toestande opgestel.

'n Vergelyking tussen die dimensies van Field en Abelson (1982), Campbell *et al.* (1970) sowel as Wiley en Brooks (2000) en Coetsee (2002a) word in die onderstaande tabel (tabel 2.4) aangebied. Die dimensies van Jones en James (1979) is nie hierby ingesluit nie, aangesien die uitgebreide dimensies van Wiley en Brooks (2000) reeds as 'n resente opsomming van alle generiese dimensies dien. Hierteenoor word die werk van Field en Abelson (1982) sowel as Campbell *et al.* (1970) in die literatuur voorgehou as generiese klimaatdimensies. Hierdeur word 'n goeie basis gebied vir die vergelyking met Coetsee (2002a) se dimensies, soos voorgestel in sy uitgebreide Suid-Afrikaanse model.

Bogenoemde dimensies van organisasieklimaat word in tabel 2.4 opgesom. Die navorsing het deur middel van inspeksie die ooreenstemmende dimensies teenoor mekaar geplaas sodat oorvleueling van die modelle vir die leser duidelik word.

Tabel 2.4: Vergelyking van generiese dimensies van organisasieklimaat

Field en Abelson (1982) se dimensies	Campbell, Dunnette, Lawler en Weick (1970) se dimensies	Wiley en Brooks (2000) se dimensies	Coetsee (2002a) se dimensies
Graad van strukture Word gebaseer op faktore van strukture, bestuurstrukture, en nabhyheid van toesighouding.	Taakstruktuur Die mate waartoe metodes vir taakuitvoering deur die organisasie voorgeskryf word.		Organisasieklimaat <i>(Die omstandighede waarin 'n persoon of werkgroep funksioneer, bepaal of 'n werknemer sy of haar werkomgewing positief of negatief ervaar. Dit word geskep deur die filosofie, beleid en optrede van senior groepe of bestuurders.)</i> Besluitnemingspraktyk Kommunikasie Algemene motiverende omstandighede Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne Doelwituidelikheid Belangstelling in welvaart van werknemers (menslikheidsin) Ko-ordinasie
Individuele outonomie Word gebaseer op grond van individuele verantwoordelikheid, agent-afhanklikheid, reëloriëntasie en geleenthede vir die uitoefening van individuele inisiatief.	Sentralisasie van besluitneming Die mate waartoe belangrike besluite vir topbestuur gereserveer word.	Betrokkenheid Werknemers het die verlangde gesag en ondersteuning om hulle kliënte te dien. Werknemers word aangemoedig om deel te neem aan besluite wat hulle werk beïnvloed, en miskien selfs belangriker, om te innoveer. Bestuur vra en gebruik die opinies van werknemers op so 'n wyse dat werknemers die verband kan sien.	Taakeienskappe <i>(Verwys na die inherente eienskappe van 'n pos. Hierdie inherente eienskappe het betrekking op die motivering en werktevredenheid van werknemers.)</i> Werkuitdaging en betekenisvolheid Besluitnemingsvryheid Vaardigheidsdoeltreffendheid Belangrikheid van werksresultate/uitsette Werktevredenheid

		Spanwerk/samewerking	Werkgroep/spanprosesse
		<p>Werknemers, beide binne sowel as oor funksionele afdelings heen, werk saam om kliënte te dien en werk gedoen te kry.</p> <p>Hierdie spanwerk word aktief ondersteun deur bestuur.</p> <p>Werksladings word effekief binne 'n gegewe werkgroep bestuur sodat die lading regverdig verdeel word, en personeeltekorte nie 'n beduidende struikelblok is nie.</p>	<p>(Dit verwys na die mate waarin lede van werkgroepes doeltreffend funksioneer en as 'n span saamwerk, hulle doelwitte behaal en tevredenheid met mekaar.)</p> <p>Werkgroep taakondersteuning en doelwitbeklemtoning</p> <p>Werkgroepvaardighede</p> <p>Werkgroepkohesie en openheid</p> <p>Werkgroepdoelwitduidelikheid en prestasie</p> <p>Tevredenheid met werkgroep</p>
Beloningsoriëntasie	Beklemtoning van prestasie		
Word op faktore van beloning, algemene satisfaksie, bevordering- en prestasie-oriëntasie gebaseer.	<p>Beklemtoning van prestasie wek by organisasielede die begeerte om goeie werk te doen en tot die organisasiedoelwitte by te dra.</p> <p>Beloning/straf-verhoudinge</p> <p>Hierdie verhoudinge het te make met die mate waartoe addisionele belonings, soos bevorderings en verhogings, op meriete gebaseer word in stede van ander faktore soos senioriteit en subjektiewe voorkeure.</p>		
		Kwaliteitfokus	
		<p>Senior bestuur is verbind tot kwaliteit en demonstreer hierdie prioriteit in daaglikse besluite.</p> <p>Hierdie waardes word effekief oorgedra en geïmplementeer deur laervlakbestuurders.</p> <p>Werknemers kan sien dat kwaliteit 'n prioriteit tov kostbeperking, en veral tov bereiking van spertye is.</p> <p>Werknemers glo dat hulle werkgroepes kwaliteitswerk verrig (soos beoordeel op grond van duidelike standaarde) en is in staat om voortdurend te verbeter.</p>	

		Informasie en kennis Bestuur stel 'n bindende visie en rigting vir die organisasie saam en kommunikeer dit duidelik. Werknemers verstaan hulle rol in die organisasie – hoe hulle doelwitte by die oorkoepelende doelstellings van die organisasie inpas. Werknemers rapporteer dat hulle oor genoeg inligting beskik om hulle werk te doen, met inbegrip van inligting rakende die organisasie, vroegtydige waarskuwing ten opsigte van verandering, asook inligting wat op ander afdelings betrekking het.	
	Algemene organisasiebevoegdheid en buigsaamheid Hieronder verstaan ons die mate waartoe die organisasie bewus is van sy doelwitte en dit nastreef op 'n innoverende wyse en op 'n buigsame wyse oordra. Dit sluit in die mate waartoe probleme geantisipeer word en nuwe metodes en individue ontwikkel word voordat probleme in krisisse ontaard.	Bestuur en leierskap <i>Dit verwys na die optrede van toesighouers (bestuurders en leiers) wat die individuele groepslede of die groep as geheel in die uitvoering van hulle pligte help of hinder, asook waarnemings oor effektiwiteit van die bestuurder.</i> Bestuurder se produksie- ingesteldheid Bestuurder se mensbenadering Spanbou deur bestuurder Werkfasilitering (mentorrol) Doeltreffendheid van bestuurder	
	Erkenning en terugvoer Erkenning en terugvoer het te make met die mate waartoe individue weet wat hulle toesighouers en bestuur van hulle werk dink asook die mate waartoe hulle deur hulle toesighouers en bestuur ondersteun word.		

	Beklemtoning van opleiding en ontwikkeling Beklemtoning hier dui op die mate waartoe die organisasie poog om individue se prestasie te ondersteun deur toepaslike opleiding en ontwikkeling.	Opleiding van werknemers Werknemers het geskrewe ontwikkelingsplanne om die voordeel van formele en informele vaardigheidsontwikkelingsgeleenthede wat binne die organisasie kan bestaan te benut. Werknemers sien hulle het die opleiding om hulle huidige werk goed te verrig, ongeag of dit formele of indiensopleiding is. Dit kan spesifieke opleiding ten opsigte van produkte en dienste insluit of eksplisiet op kliëntediens gerig wees. Nuwe werknemers word georiënteer en is in staat om vinnig die verlangde werkstempo te handhaaf sonder 'n las op die bestaande personeel.	<i>*(Dimensie van "organisasieklimaat" ook hier toepaslik)*</i>
		Kliënte-oriëntasie Werknemers sien 'n sterk klem op kliëntediens en glo hulle organisasie slaag daarin om die kliënte te bevrediging. Kliëntebehoeftes geniet spoedige aandag, ongeag of dit die aanvanklike lewering van produkte of dienste is of die oplossing van probleme.	

(Aangepas uit Coetsee (2002a), Wiley en Brooks (2000), Field en Abelson (1982) en Campbell *et al.* (1970))

Met die eerste oogopslag wil dit amper voorkom asof daar net soveel stelle dimensies vir organisasieklimaat bestaan as wat daar navorsers is. Uit die bostaande tabel is dit duidelik dat daar heelwat oorvleueling tussen die vier modelle bestaan. Die model van Coetsee (2002a) vergelyk goed met die ander en bied 'n omvattende beligting van die konstruksie *organisasieklimaat*.

- **Integrasie**

Uit die tabel 2.4 is dit duidelik dat, alhoewel die dimensies aanvanklik onversoenbaar mag voorkom, daar baie duidelike oorvleueling tussen die vier stelle bestaan. Tabel 2.4 bied dus een moontlike vergelyking van ooreenstemmende dimensies met mekaar, alhoewel ander konfigurasies ook moontlik is.

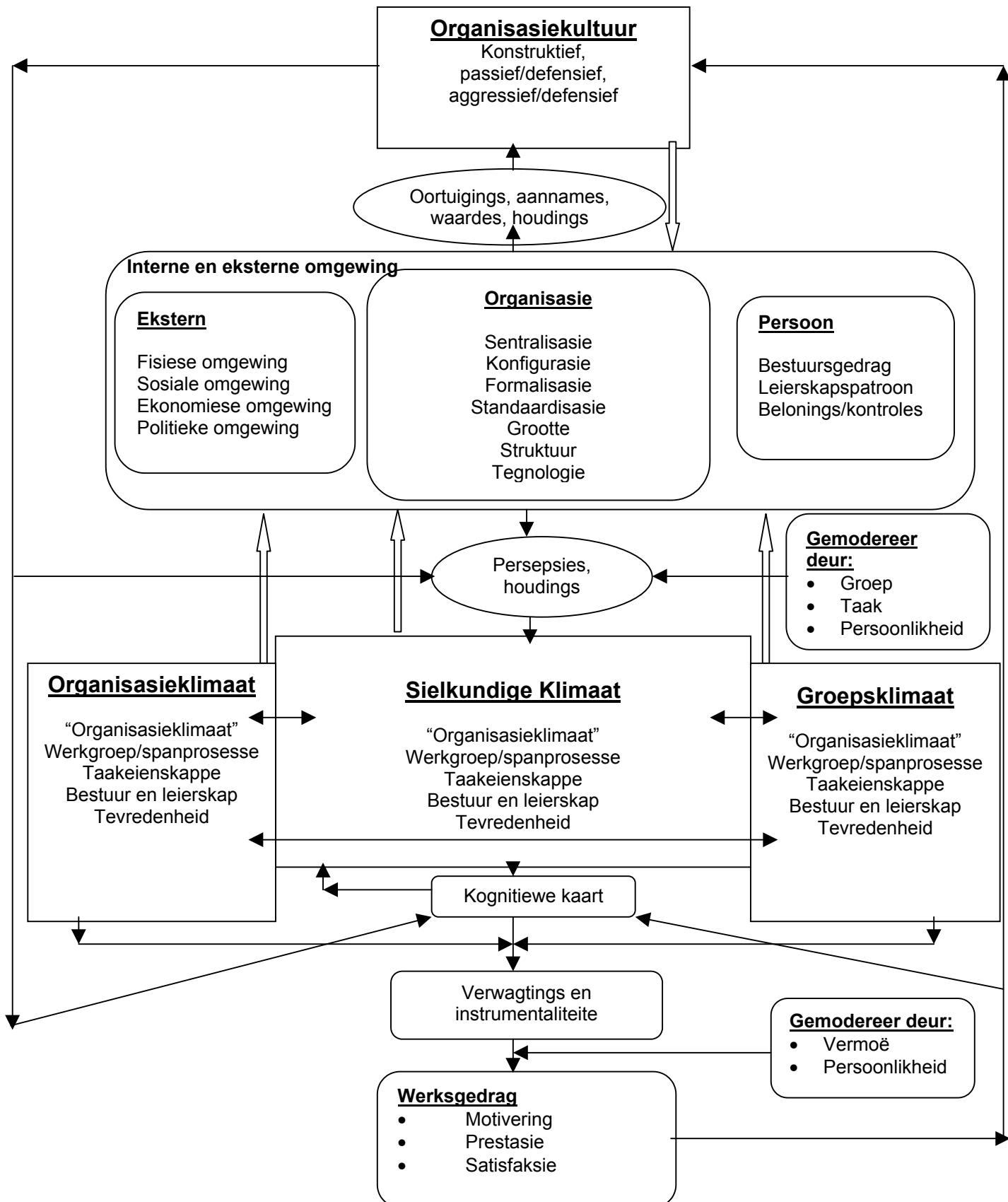
Dit is opvallend dat die dimensies van Field en Abelson (1982), sowel as dié van Campbell *et al.* (1970) meer simplisties as dié van Wiley en Brooks (2000), en dié van Coetsee (2002a) is. Laasgenoemde se dimensies (hooffaktore) word verder onderverdeel (subfaktore) sodat die dimensies meer verklarend is.

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word die dimensies van Coetsee aanbeveel. Hierdie besluit word gerugsteun deur die feit dat dit 'n omvattende beligting van die konstruk organisasieklimaat bied (soos duidelik word uit die vergelyking in tabel 2.4) sowel as die groot hoeveelheid navorsing binne 'n wye reeks Suid-Afrikaanse organisasies waaraan dit onderwerp is.

Coetsee (2002a) se model vind toepassing in die bekende Organisasiediagnosevraelys (ODV) wat in Hoofstuk 5 krities bespreek word.

2.8 MODEL VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Die model van Field en Abelson (1982) is aangepas vir die doeleindes van hierdie navorsing ten einde die verband tussen organisasieklimaat en die belangrikste veranderlikes beter te konseptualiseer. Figuur 2.1 bied 'n skematische voorstelling van die aangepaste model van Field en Abelson (1982).



(Bron: Aangepas uit Coetsee (2002a), Cooke en Szumal (2000) & Field en Abelson (1982))

Figuur 2.1: Model van organisasieklimaat

Field en Abelson (1982) se model is veral gesik vir hierdie navorsing aangesien dit invloede op klimaat in ag neem, 'n onderskeid tussen organisasieklimaat, sielkundige klimaat en groepsklimaat tref, en die vernaamste veranderlikes asook hulle modererende faktore in berekening bring sodat die impak op werksgedrag beter verklaar kan word. Dit is ook 'n gesikte keuse vir die oorhoofse doel van hierdie navorsing, naamlik die bestudering van die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering, aangesien dit albei konstrukte betrek en 'n verband postuleer.

Field en Abelson (1982) se model is egter aangepas om die rol van organisasiekultuur ook te akkommodeer, en daardeur beter toepassing te vind in hierdie navorsing. Die model is dus met behulp van Moran en Volkwein (1992) se paradigmas aangepas sodat dit binne die kulturele paradigma van organisasieklimaat pas.

Field en Abelson (1982) se model postuleer 'n aantal invloede op klimaat (in die algemeen). Hierdie invloede word in drie groepe geklassifiseer, naamlik eksterne, organisatoriese en persoonsinvloede. Die wyse waarop hierdie invloede waargeneem word (persepsies) en die gevoelens wat daardeur in individue opgewerk word (gevoelens en houdings), word gemodereer deur die groep waarvan die individu 'n lid is, die individu se taak asook sy/haar persoonlikheid. Field en Abelson (1982) noem dat die individu kwasifisiese, kwasisisiale, en kwasikonseptuele feite waarneem (persepsies) en 'n funksie is van hierdie eksterne-, organisasie-, en persoonlike veranderlikes. Hierdie persepsies is onderhewig aan subjektiewe waarneming deur die individu. Gedurende hierdie waarneming is daar sprake van intersubjektiwiteit. Hierdie "intersubjektiwiteit" is die proses waardeur organisasielede se persepsies, interpretasies, waardes, oortuigings, ensovoorts verbind word (Field & Abelson, 1982).

Dit is van konseptuele belang dat die aanpassings tot Field en Abelson (1982) se model ook insluit dat klimaat beskou word as gevoelens of persepsies en houdings. Hierdie siening stem ooreen met tabel 2.2 waar die verskille tussen klimaat en kultuur uitgebeeld is. Aan die ander kant is daar oorvleueling tussen klimaat en kultuur, aangesien kultuur ook houdings insluit, maar daarby ook nog waardes, aanames en oortuigings insluit. Moran en Volkwein (1992)

se model beeld klimaat beter uit as 'n oppervlakmanifestasie of bewustelikheidsmanifestasie van kultuur, maar hierdie navorsers verskil deurdat hulle waardes sien as deel van die kultuur eerder as deel van klimaat.

Persepsies word in die afgeleide klimaatmodel hierbo kognitief verteenwoordig deur die klimaatdimensies. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word die omvattende dimensies van Coetsee (2002a) (sien tabel 2.4) gebruik.

Organisasieklimaat, sielkundige klimaat en groepsklimaat, (as persepsies) hou implikasies in vir toekomstige interaksie met die eksterne-, organisasie-, en persoonsomgewing en beïnvloed dit dus ook (Field & Abelson, 1982).

Sielkundige klimaat vervul 'n baie prominente rol in die aangepaste model deurdat dit die individu se kognitiewe kaart direk beïnvloed. Organisasieklimaat en groepsklimaat is minder sentraal en kom voor in die mate waartoe konsensus ten opsigte van persepsies op daardie vlak bestaan (Young & Parker, 1999). Sielkundige klimaat, organisasieklimaat en groepsklimaat beïnvloed mekaar namate daar interaksie plaasvind tussen individue en groepe. Tesame met sielkundige klimaat word daar 'n belangrike invloed op werksmotivering en uiteindelik op werksgedrag uitgeoefen.

Alhoewel 'n kognitiewe kaart van klimaat ontwikkel is deur die bogenoemde proses, kan dit steeds verander en 'n impak op latere sielkundige klimaatpersepsies hê (Field & Abelson, 1982). Omdat organisasiekultuur deur individue gedeel en aanvaar word moet die groot invloed daarvan op die individu se kognitiewe kaart hier erken word. In die eenvoudigste vorm sal sielkundige klimaatpersepsies en organisasiekultuur alleen lei tot die ontwikkeling van verwagtinge en instrumentaliteit. Die individu se persoonlikheid en vermoëns sal dan die werksgedrag (soos motivering, werksprestasie en werktevredenheid) modereer. Volgens hierdie model sal gedragsuitkomste altyd beïnvloed word deur sielkundige klimaat en nie noodwendig altyd deur organisasieklimaat en groepsklimaat nie.

Groepsklimaat sal ontstaan wanneer daar 'n konsensus tussen groepslede is oor kwasifeite en

intersubjektiwiteit. Die sielkundige klimaat van elke groepslid sal die groepsklimaat beïnvloed tot die mate waar toe daar konsensus tussen groepslede bestaan. Spesifieke individue kan moontlik 'n groot impak op groepsklimaatpersepsies hê (maar nie noodwendig nie). Dieselfde vind plaas in die geval van organisasieklimaat, met die enigste verskil dat daar 'n konsensus op organisasievlak moet wees in plaas van op groepsvlak wanneer organisasieklimaat bestudeer word (Field & Abelson, 1982).

Dit is moontlik dat die drie klimaattipes (sielkundige klimaat, groepsklimaat en organisasieklimaat) gesamentlik 'n impak op verwagtinge en instrumentaliteite mag hê. Die mate waar toe organisasieklimaat en groepsklimaat verwagtinge en instrumentaliteite sal beïnvloed, sal afhang van die mate van konsensus rakende hierdie twee tipes klimaat. Hoe groter die konsensus, hoe groter sal die voorspellingsmag van hierdie klimaatsaspekte wees (Field & Abelson, 1982).

Wanneer groep- en organisasieklimaat afwesig is (gebrek aan konsensus), sal slegs sielkundige klimaat vir voorspellingsdoeleindes gebruik kan word. Die akkuraatheid van voorspellings van werksgedrag sal verhoog namate klimaatkonsensus binne die organisasie verhoog vanaf sielkundige klimaat alleen na situasies waar beide groep- en organisasieklimaat ook teenwoordig is.

Die model erken ook dat die dieper gesetelde oortuigings, basiese aannames, waardes en houdings (die organisasie se kultuur) uit die eksterne-, organisasie-, en persoonsinvloede gevorm word oor tyd (Ivancevich & Matteson, 2002).

Daar is reeds voorheen genoem dat organisasiekultuur deur Cooke en Szumal (2000) geklassifiseer word as konstruktief, passief/defensief, of aggressief/defensief en daarom as sodanig aangedui word. Organisasiekultuur (of hierdie dieper gesetelde oortuigings, basiese en fundamentele aannames, onderliggende waardes en houdings) beïnvloed weer die eksterne-, organisasie-, en persoonsinvloede direk of indirek en individue vorm persepsies en houdings (klimaat) hieroor (Ivancevich & Matteson, 2002).

Hierdie dieper gesetelde en gedeelde oortuigings, aannames, waardes en houdings (of organisasiekultuur) beïnvloed noodwendig die persepsies en houdings (sielkundige klimaat). Hierdie oppervlakmanifestasie of bewustelikheidsmanifestasie van kultuur sal noodwendig 'n voorstelling of aanduiding van kultuur verteenwoordig.

Die vlak van prestasie, belonings en motivering (werksgedrag) in die organisasie hou laastens implikasies in vir klimaat (organisasieklimaat, sielkundige klimaat en groepsklimaat) deurdat dit die individu se kognitiewe kaart beïnvloed (Field & Abelson, 1982). Verder word werksgedrag ook teruggevoer na die organisasiekultuur en kan dit die onderliggende oortuigings, aannames, waardes en houding stadig begin verander om by die organisasiekultuur aan te pas (Ivancevich & Matteson, 2002).

2.9 KONTROVERSIES IN DIE METING VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Die meting van klimaat (die breër konstruk) verskaf belangrike inligting waardeur meer duidelikheid oor individuele gedrag, groepsgedrag en organisasieg gedrag verkry word en dit kan bydra tot die effektiewe bestuur van sodanige gedrag (Dippenaar & Roodt, 1996). Daar is vroeër verwys na Payne (2000) se aanbeveling om kultuur op grond van klimaat te meet (sien paragraaf 2.4.4), deur die drie dimensies van die kultuurkubus te meet, naamlik sterkte van konsensus, sielkundige intensiteit en deurdringendheid. In hierdie aanbeveling word daar ook sterk gefokus op seker een van die grootste punte van kontroversie in die meting van organisasieklimaat, naamlik konsensus.

Alhoewel die konstruk *organisasieklimaat* oor die afgelope dertig jaar aan heelwat navorsing blootgestel is, is daar steeds baie kontroversie rakende die meting daarvan. Hierdie kontroversie is hoofsaaklik gesetel rondom twee kwessies, naamlik of klimaatkwaliteit of klimaatkonsensus gebruik moet word om klimaat te beskryf, en tweedens watter maatstaf van konsensus gebruik moet word.

Die grootste punt van kontroversie, naamlik die meting van organisasieklimaat, handel sekerlik oor die praktyk om individuele persepsies te sommeer. Hierdie sommering het ten

doel om die gemiddelde telling te verkry wat geag word dat dit diegraad waarin klimaat deur alle organisasielede ervaar word, verteenwoordig, en staan bekend as *klimaatkwaliteit* (Lindell & Brandt, 2000).

Klimaatkwaliteit blyk nie akkuraat te wees sover dit individue betref nie en daar het dus 'n behoefte ontstaan om konsensus te demonstreer voordat individuele tellings gesommeer word (Tustin, 1993). Die term *sielkundige* (of *psigologiese*) *klimaat* het geëvolueer as gevolg van bogenoemde kontroversies. Sielkundige (psigologiese) klimaat verwys na persepsie van die omgewing op individuele vlak, in teenstelling met *organisasieklimaat* wat na die organisasie as 'n geheel verwys (James & Jones, 1974). Naylor, Pritchard en Ilgen (1980) tref 'n onderskeid tussen die twee konstrukte (sielkundige klimaat en organisasieklimaat) en noem dat klimaat 'n individuele en organisatoriese element het en dat die individuele element die belangrikste vlak is. Schneider en Reichers (1983) tref ook 'n onderskeid tussen die twee vlakke van ontleding en noem dat dié onderskeid duidelik en algemeen aanvaar word.

Konsensus word aanvaar wanneer individue se gemiddelde klimaattellings binne die toepaslike vlak van ontleding minimaal varieer. Groepsklimaat sal dus aanvaar word wanneer die variasie die minste is tussen individuele toetstellings. Die belangrikheid van konsensus berus dus daarin dat 'n groter konsensus gepaard gaan met 'n kragtiger voorspellingswaarde ten opsigte van klimaat (Tustin, 1993).

Jones en James (1979) het in hulle navorsing ook tot die slotsom gekom dat die gebruik van "klimaatkwaliteit" om subgroepe te beskryf, slegs toepaslik is by homogene subgroepe.

In teenstelling met bogenoemde het Joyce en Slocum (1984) konsensus van individue se klimaattellings as basis gebruik om veelvuldige klimate (of groepsklimate), binne 'n organisasie te bepaal. In teenstelling met Jones en James (1979) se navorsing is hierna verwys as *kollektiewe klimate* om duidelik te maak dat hierdie klimate verwys na gemiddelde klimate bestaande uit individue van nie noodwendig dieselfde eenhede, divisies of werkgroepe nie. Daar is gebruik gemaak van hiërargiese sowel as nie-hiërargiese metodes van trosanalise (*cluster analysis*) wat individue in bondels saamgegroep het op grond van

profielooreenkomste op ses klimaatdimensies waarvolgens verskeie kollektiewe kimate geïdentifiseer is. Hierdeur kon interne konsekwentheid of ooreenstemming in persepsies met gemiddelde kimate verseker word (Tustin, 1993).

Tustin (1993) het in sy navorsing kollektiewe kimate ondersoek deur die metode van konsensus van sielkundige kimate (individuele persepsies) te volg en dus hierdie kollektiewe kimate deur trosanalise (*cluster analysis*) geïdentifiseer. Ná sy ontleding van die kollektiewe kimate het hy tot die slotsom gekom dat klimaatkwaliteit nie 'n akkurate beskrywing van 'n organisasie se klimaat lewer nie.

Tustin (1993) noem dat bogenoemde benadering tot die meting van organisasieklimaat nog nuut is en dat daar nog verdere navorsing benodig word voordat dit sonder meer aanvaar kan word in die wetenskap. Glick (1985) noem ook binne hierdie verband dat konseptuele probleme ontstaan aangesien individue nie altyd binne dieselfde werk, werkgroepe of departemente is nie, of selfs nie eens interaksie met mekaar het nie wanneer eenhede deur trosanalise (*cluster analysis*) saamgestel word. Ook Payne (2000) kritiseer hierdie benadering en argumenteer dat sulke groeperings slegs as sinvol geïnterpreteer kan word indien hulle een of ander sielkundige identiteit het, byvoorbeeld omdat hulle lede van dieselfde departement of professie is.

Payne (2000) noem dat hierdie denkwyse in die integrasie-perspektief van navorsing in kultuur en klimaat gefundeer is. Klimaat-data behoort volgens Payne (2000) nie net vir konsensus in verskillende dele van die organisasie getoets te word nie, maar ook vir verskille. Dit is dus raadsaam om die deurdringendheid in verskillende areas, die graad van intensiteit, sowel as die graad van konsensus binne elk van sodanige areas te bepaal.

Waar geen konsensus bestaan nie, behoort die fragmentasie-perspektief gebruik te word en segmente en vlakke behoort getoets te word vir konsensus. Hierdeur kan inligting wat volgens die tradisionele integrasie-perspektief as geraas beskou is, 'n bydrae maak tot navorsing oor die fragmentasie-perspektief (Payne, 2000).

Die vraag oor watter maatstaf van konsensus die gepaste sou wees, word deur Payne (2000) beantwoord deur aan te voer dat dit die interklaskorrelasiekoëfisiënt, en meer onlangs die koëfisiënt binne groepe (within-groups coefficient = r_{wg}) is. Die algemene riglyn is dat 0,7 as norm gebruik word (Payne, 2000).

Die praktyk wil dus begin ontstaan om klimaatkwaliteit (gegrond op gesommeerde klimaattellings) te bereken, maar ook die graad van konsensus te bereken en weer te gee voordat die benaming *organisasieklimaat* gebruik kan word (Tustin & Steyn, 1996).

- **Integrasie**

Binne die konteks van die populasie waarbinne hierdie navorsing gedoen word, is dit dus wenslik om klimaatkwaliteit op te volg met bepaling van die graad van konsensus. Slegs daarna sal dit teoreties suiwer wees om na *organisasieklimaat* te verwys. Hierdeur word 'n integrasie-perspektief gevvolg en sal die totale organisasieklimaat beskryf word.

'n Fragmentasie-perspektief is derhalwe ook noodsaaklik om vas te stel waar subklimate bestaan sowel as die graad van konsensus binne hierdie groepe. Dit is belangrik uit geldigheidsoorwegings om te verseker dat hierdie groepe die een of ander sielkundige identiteit sal hê voordat enige sinvolle afleidings gemaak kan word. Op dié manier kan waardevolle inligting vir moontlike ingrype ingewin word.

2.10 METINGSMETODES BY ORGANISASIEKLIMAAT

Metingsmetodes wat gebruik word by organisasieklimaat word binne twee breë groepe ingedeel, naamlik objektiewe en subjektiewe metodes.

2.10.1 Objektiewe metingsmetodes

Voorstanders van objektiewe tegnieke by die meting van organisasieklimaat is van mening dat klimaat met behulp van objektiewe kenmerke soos organisasiegrootte, vlakke van gesag, verhoudinge tussen administratiewe en produksiepersoneel asook die omvang van formele reëls en regulasies gemeet moet word (Schnake, 1983).

Kritiek teen die gebruik van objektiewe metodes spruit hoofsaaklik voort uit interpretasie wat bemoeilik word deur die groot hoeveelheid veranderlikes wat op 'n organisasie inwerk terwyl direkte vergelykings tussen organisasies ook op grond van elkeen se unieke aard bemoeilik word. Omdat klimaat 'n funksie van organisielede se persepsies is, kan dit volgens kritici nie met behulp van objektiewe kriteria gemeet word nie (Schnake, 1983).

2.10.2 Subjektiewe metingsmetodes

Voorstanders van subjektiewe metingstegnieke argumenteer dat persepsies van organisielede eerder gemeet moet word ten einde 'n beter klimaatsbeskrywing te verkry. Hierdie metingsmetode bepaal hoe sekere organisatoriese aspekte deur die lede waargeneem word. Dit is egter van groot belang dat vreae beskrywend moet wees (soos deur lede waargeneem) ten einde te voorkom dat 'n houdingsmeting plaasvind (Schnake, 1983).

- **Integrasie**

Objektiewe metingsbenaderings spruit voort uit die *organisasie-attribuut-benadering* tot organisasiekultuur. Binne die konteks van hierdie navorsing sal die organisasie se organisasieklimaat dus gemeet kan word volgens objektiewe organisasiekriteria. Faktore soos die groot organisasiestruktuur, formele gesagsverhoudinge, baie hiërargiese vlakke, ensovoorts word objektief waargeneem en weerspieël die organisasie se organisasieklimaat.

Perseptuele benaderings word geassosieer met subjektiewe metingsbenaderings en poog om die persepsies van individue teenoor die organisasie vas te stel. Die geldigheid van hierdie benadering word oor die algemeen minder bevraagteken en daarom sal hierdie navorsing dié benadering volg tydens die empiriese ondersoek.

2.11 SAMEVATTING

In die voorafgaande is organisasieklimaat gekonseptualiseer en die dimensies vir effektiewe organisasiefunksionering (oop organisasieklimaat of 'n verbondenheidsoriëntasie) is vasgestel.

Vir die doeleindes van hierdie navorsing is organisasieklimaat operasioneel gedefinieer as 'n oppervlakmanifestasie van organisasiekultuur, wat bestaan uit meer bewustelike gedrag, soos die gevoelens of persepsies en houdings ten opsigte van fundamentele elemente van die organisasie wat individue binne 'n organisasie op 'n bepaalde tydstip met mekaar deel. Hierdie persepsies en houdings kan die gedrag van organisasielede positief of negatief beïnvloed met betrekking tot organisatoriese doelmatigheid.

Die etiologie van die organisasieklimaat van die organisasie in hierdie navorsing word verklaar uit die kulturele paradigma van Moran en Volkwein (1992) en bou voort op die ander paradigmas. Dit bied egter die voordeel bo die ander dat dit klimaat verklaar as 'n produk van individue in interaksie met mekaar, wat dieselfde kognitiewe kaarte (wat die organisasiekultuur inkorporeer) deel.

Die ooreenkomsste en verskille met organisasiekultuur is uitgewys en daar is tot die slotsom gekom dat die twee konstrukte (organisasieklimaat en organisasiekultuur) beslis nie dieselfde is nie, maar dat hulle nader aan mekaar is as wat voorheen aanvaar is. Die uitgangspunt van hierdie navorsing is dat klimaat 'n oppervlakmanifestasie of 'n bewustelikheidsmanifestasie van kultuur is. Voorts is aangevoer dat klimaat bestaan uit gevoelens of houdings, sowel as persepsies teenoor die organisasie, en dat kultuur die dieper onderliggende onbewuste vlak verteenwoordig en uit houdings, waardes, aannames en

oortuigings bestaan. Die twee oorvleuel dus met betrekking tot houdings, wat deel uimaak van albei konstrukte.

Kultuur stel daarom die relatief langdurige, standhouende, voor en klimaat die meer kortstondig en veranderlike. Dit maak klimaat meer toeganklik as kultuur, en meer gesik vir korttermyningrype gerig op organisatoriese verandering. Verder moet ook in ag geneem word dat klimaat uit kultuur voortvloei, en daarom is klimaatverandering slegs moontlik indien dit onderskryf word deur die onderliggende kultuur (Moran & Volkwein, 1992). 'n Klimaat van vertroue kan dus nie geskep word in 'n onderliggende kultuur van wantroue nie.

Klimaat word op drie vlakke aangetref en kan op elk van die drie sinvol ontleed word, naamlik organisasieklimaat (organisasievlak), groepsklimaat (groepsvlak) en sielkundige klimaat (individuele vlak). Voor die beskouing van klimaatkwaliteit, of gemiddelde klimate wat berus op gesommeerde klimate, is dit wenslik om konsensus te demonstreer. Hierdie benadering is egter nog nuut en daar is nie veel ooreenstemming in die literatuur oor wat as maatstaf gebruik moet word nie. Tog word daar in wese 'n integrasie-benadering voorgestel. Voordat konsensus nie op die vlak van ontleding gedemonstreer kan word nie, kan verwysings na klimaat op daardie vlak (organisasieklimaat of groepsklimaat) moontlik ongeldig wees. Die aanbeveling van Payne (2000) behoort gevolg te word deur ook 'n fragmentasie-perspektief te volg en konsensus moet ook op ander vlakke getoets word ten einde klimaat beter te omskryf. Dit mag dan as vertrekpunt dien vir 'n aanduiding van organisasiekultuur.

Heelwat dimensies is al voorgestel vir organisasieklimaat. Die literatuur tref 'n onderskeid tussen generiese dimensies en spesifieke (strategiese) dimensies. Die fokus in hierdie navorsing was op generiese dimensies om 'n breeë beskrywing van die organisasie se klimaat te verkry. Die dimensies van Coetsee (2002a) sal vir die doeleindes van hierdie navorsing gebruik word as gevolg van die volledigheid daarvan vergeleke met die ander generiese maatstawwe van organisasieklimaat. Verder bied Coetsee (2002a) se model die voordeel dat dit spesifiek binne die Suid-Afrikaanse populasie gevalideer en gestandaardiseer is.

Daar word in die stelselperspektief onderskeid getref tussen oop en gesloten organisasieklimaat. Hiervolgens word 'n oop organisasieklimaat (of 'n verbondenheidsoriëntasie) met doelmatige interaksie tussen die stelsel en sy substelsels geassosieer.

'n Model van organisasieklimaat is afgelei van die model van Field en Abelson (1982). Die kulturele paradigma van Moran en Volkwein (1992) is daarin geakkommodeer deur die rol van kultuur te erken. Verder is die omvattende dimensies van Coetsee (2002a) daarin geïnkorporeer en sodoende is die model meer geskik vir die verklaring van organisasieklimaat binne die Suid-Afrikaanse konteks.

Die doel van hierdie hoofstuk is bereik deur die konstruksie van *organisasieklimaat* te konseptualiseer en die dimensies vir effektiewe organisasiefunksionering vas te stel. Sodoende is 'n basis gebied vir die teoretiese integrasie van organisasieklimaat en werksmotivering sowel as vir die interpretasie van empiriese navorsing.

HOOFSTUK 3: WERKSMOTIVERING

3.1 INLEIDING

In enige kapitalistiese land kom organisasies meestal tot stand as gevolg van 'n winsoogmerk. Oornames, uitbreidings, strukturering, herstrukturering, organisasieontwikkeling, ensovoorts vind dikwels plaas met die uiteindelike doel om 'n groter inkomste vir die eienaars te genereer. In Suid-Afrika, as kapitalistiese land, is allerlei ondernemingsvorme ook konstant in kompetisie om 'n groter markaandeel en groter winste vir hulle eienaars te verkry. Die prestasie van organisasielede is dus uiters belangrik vir die organisasie, aangesien dit sy produktiwiteit en voortbestaan raak.

Mullins (2002) noem dat die prestasie van individue 'n funksie van die produk van hulle vermoëns en motiverings is. Dit kan wiskundig soos volg voorgestel word:

Prestasie = Funksie (vermoë x motivering)

Robbins (2003) brei uit op wat hierbo vermeld is en voeg "geleentheid" toe tot die vergelyking. Die rationaal daarvoor is dat individue wat die regte vermoëns en motivering het, maar sonder die regte geleentheid, nie voldoende kan presteer nie. Dit kan dus wiskundig soos volg voorgestel word:

Prestasie = Funksie (vermoë x motivering x geleentheid)

Arbeidsproduktiwiteit word dikwels aangevoer as een van Suid-Afrika se grootste ekonomiese probleme. Lae produktiwiteit tesame met die stygende eenheidskoste van arbeid is tans besig om ekonomiese groei te vertraag (Coetsee, 2002b).

'n Moontlike oplossing met betrekking tot bogenoemde produktiwiteitsfunksie, sou wees om werknemers se prestasie te verbeter deur die ontsluiting en benutting van werknemers se

potensiaal, skepping en benutting van geleenthede, asook die motivering van werknemers om spontaan hoë vlakke van produksie te handhaaf. Die ideaal binne enige organisasie sou sekerlik wees dat werknemers vroeg opdaag vir werk, nooit werksafwesig is nie, spontaan hoë werksdoelwitte stel en dit oortref, sterk op werk fokus en nie tyd verkwis nie, hulle volle potensiaal ontwikkel en inspan, vir hulself geleenthede skep en dit ywerig benut, ensovoorts. Ongelukkig is hierdie idilliese situasie nie vir Suid-Afrikaanse bestuurders beskore nie en die teendeel word meermale gevind; trouens werksmotivering tel sekerlik onder die grootste probleme van Suid-Afrikaanse bestuurders (Coetsee, 2002b).

In die eerste hoofstuk is daar ook reeds melding gemaak van 'n algemene gebrek aan werksmotivering binne die raamwerk van die organisasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word en indikatore daarvan, naamlik lae moraal, hoë vlakke van werksafwesigheid en arbeidsomset, en verhoogde dinamika op die gebied van arbeidsverhoudinge het duidelik sigbaar geword en 'n problematiese omvang bereik.

Bogenoemde is tipiese probleme wat met werksmotivering geassosieer word en vorm ook die rasional van talle navorsingspogings op die gebied van werksmotivering wêreldwyd. In hierdie hoofstuk sal 'n oorsig oor die prominente motiveringsteorieë aangebied word, asook kritiek daarop en verdere navorsing daaroor, maar 'n meer spesifieke fokus sal op die verwagtingsteorie geplaas word. In hierdie hoofstuk sal die raakvlakke met vroeëre teorieë en die teorie van Lawler uitgewys word. Sodoende sal werksmotivering gekonseptualiseer word en die kenmerke daarvan vir effektiewe werksfunksionering sal vasgestel word. Dit sal dan 'n grondslag lê vir 'n beter begrip van die konstruk asook 'n basis bied vir moontlike ingrype wat voorgestel sal word.

3.2 BEGRIPSOMSKRYWING

Tegnies kan die betekenis van die woord *motivering* teruggevoer word na die Latynse afkoms, naamlik *moveare*, wat direk vertaal kan word as "om te beweeg".

Vroom (1964) noem dat motivering '*n proses is wat keuses tussen alternatiewe vorme van*

aktiwiteit van persone of laer organismes reguleer.

Volgens Luthans (1998) is motivering 'n proses wat begin met 'n fisiologiese of sielkundige tekortkoming of **behoefte** wat gedrag of 'n **dryfkrag** aktiveer, wat gerig is op 'n doel of **aansporing**. Om die proses van motivering volgens hierdie uitgangspunt te verstaan, word aan die betekenis en verwantskap tussen behoeftes, dryfkragte en aansporings aandag gegee. Hierdie sleutelkonsepte kan soos volg omskryf word:

- 'n *Behoefte* kan omskryf word as 'n tekortkoming wat deur 'n fisiologiese of sielkundige wanbalans veroorsaak word, byvoorbeeld wanneer 'n individu se liggaam nie van voedsel of water voorsien word nie (Luthans, 1998).
- 'n *Dryfkrag* (of *motivering*) word omskryf as 'n behoefte met rigting. Dit is aksiegeoriënteerd en streef na doelwitbereiking, byvoorbeeld wanneer die behoefte na kos en water omgesit word in dryfkragte van honger en dors (Luthans, 1998).
- *Aansporings* word aan die einde van die motiveringsiklus aangetref en word omskryf as enigets wat 'n behoefte verlig en/of 'n dryfkrag verminder. Hierdeur word die fisiologiese of sielkundige wanbalans herstel. Deur die eet van kos en die drink van water word bogenoemde wanbalans byvoorbeeld herstel, en kos en water dien as aansporings (Luthans, 1998).

Ivancevich en Matteson (2002) omskryf werksmotivering as die "bereidwilligheid om te presteer", en die gewenstheid daarvan sal daarvan afhang of die dryfkrag in die gewenste rigting is, die intensiteit daarvan sterk genoeg is, asook van die mate van deursetingsvermoë wat daarin openbaar word.

Steers en Porter (1979) som motivering op as iets wat primêr gemoeid is met:

- dit wat menslike gedrag *aandryf*,
- dit wat gedrag *stuur* of *kanaliseer*, en

- hoe hierdie gedrag *gehandhaaf* en *onderhou* kan word.

Steers en Porter (1979) verwys na energiekragte binne individue wat hulle "aandryf" op 'n spesifieke wyse om te handel en noem dat omgewingsfaktore dikwels hierdie dryfkragte aanwakker. Verder is hierdie gedrag gerig op die bereiking van 'n spesifieke doel. Hierdie uitgangspunt tot motivering volg die stelselbenadering, en neem individuele kragte sowel as omgewingskragte in ag en voer dit terug na die individu om die intensiteit van die dryfkrag en die rigting van die energie te versterk of te verminder of die rigting te verander.

Die handhawing en onderhoud van gedrag onderskei motivering van inspirasie en inspirerende motivering. Densten (2002) herlei hierdie inspirerende motivering na charismatiese leierskap en na ekstra inspanning en as sodanig word die waarde daarvan erken, maar tog onderskei van die konstruk *motivering* op grond van 'n korter tydsraamwerk.

Robbins (2003) omskryf werksmotivering as *die bereidwilligheid om hoë vlakke van inspanning uit te oefen op organisasiedoelwitte en word gekondisioneer deur die inspanning se vermoë om 'n sekere individuele behoefté te vervul.*

- **Integrasie**

Vir die doeleindes van hierdie navorsing sal die konstruk *werksmotivering* beskou word as iets wat:

- 'n oorsprong het as gevolg van 'n fisiologiese of sielkundige wanbalans wat 'n behoefté by 'n individu tot stand bring;
- aangedryf, gestuur en gekanaliseer word binne die konteks van interne en eksterne omgewingsinvloede;
- gerig is op die regstelling van 'n fisiologiese of sielkundige wanbalans (met inbegrip van doelwitbereiking), en
- gehandhaaf, gereguleer en onderhou word deur leerprosesse en ondervinding van die individu wat in sy/haar persoonlike verwysingsraamwerk vervat word.

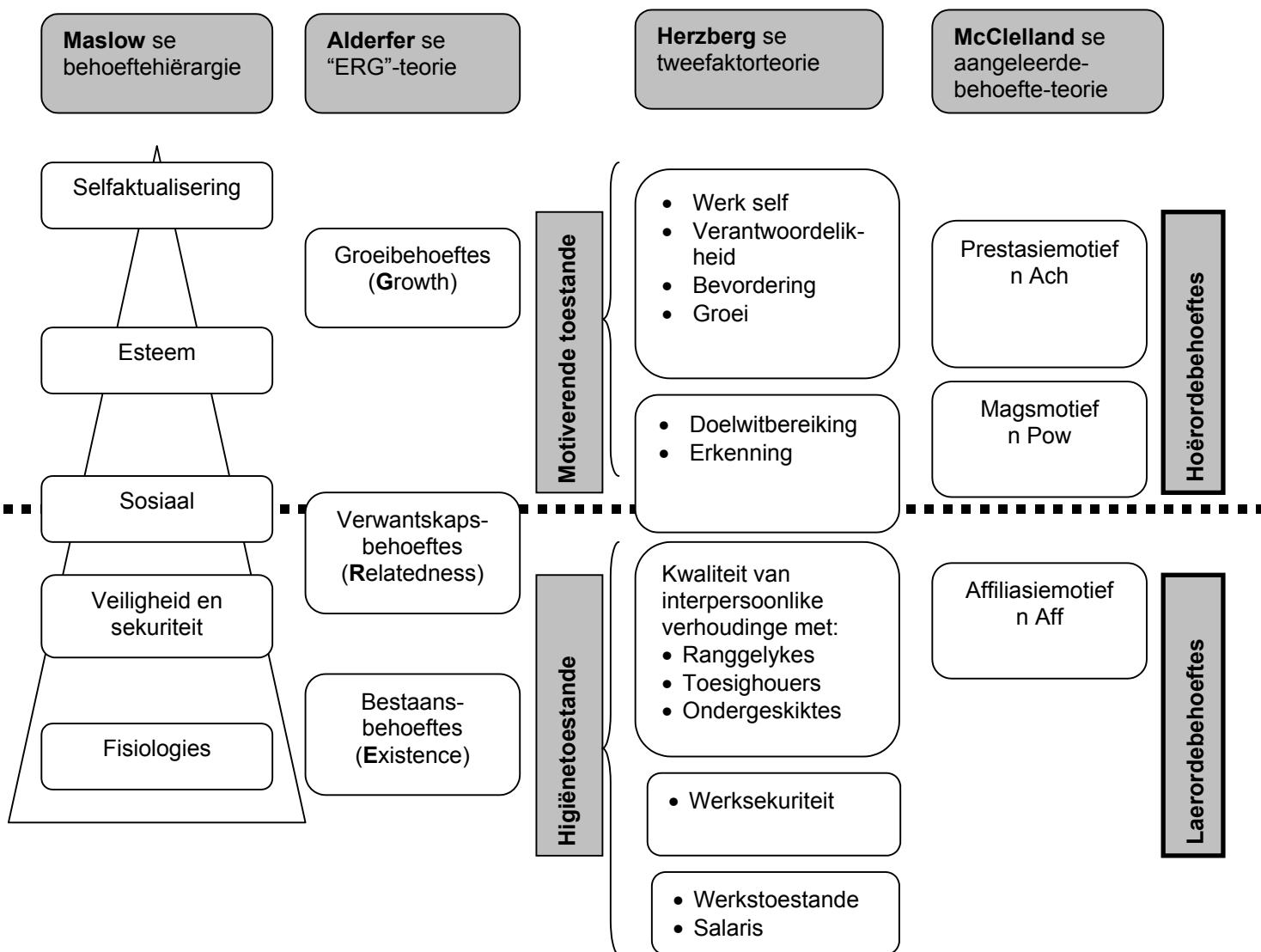
3.3 OORSIG OOR WERKSMOTIVERINGSTEORIEË

Motiveringsteorieë kan getipeer word as inhoudsteorieë of prosesteorieë. In die paragrawe hieronder word 'n oorsig oor die prominentste teorieë aangebied.

3.3.1 Inhoudsteorieë

Inhoudsteorieë fokus op faktore binne individue wat gedrag aandryf, stuur, onderhou en tot 'n einde bring. Dit fokus op behoeftes van mense wat dien as motivering vir gedrag (Ivancevich & Matteson, 2002).

Vier inhoudsteorieë sal hieronder bespreek word, te wete Maslow se behoeftehiërargie, Herzberg se tweefaktorteorie, Alderfer se "ERG"-behoeftehiërargie en McClelland se aangeleerde behoeftes-teorie.



(Bron: Aangepas uit Ivancevich & Matteson, 2002)

Figuur 3.1: Integrasie van inhoudsteorieë

Volgens **Maslow** (1943, 1987) word menslike behoeftes hiërargies in vyf vlakke verdeel, naamlik selfaktualisering, esteem, sosiaal, veiligheid en sekuriteit, en fisiologies.

Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) se bydrae tot die inhoudsteorieë was dat

die teenoorgestelde van tevredenheid nie ontevredenheid is nie, maar “geen tevredenheid nie” en dat die teenoorgestelde van ontevredenheid nie tevredenheid is nie, maar “geen ontevredenheid nie”. Die tradisionele enkelkontinuum van tevredenheid ↔ ontevredenheid word deur Herzberg verwerp en twee kontinuums word deur hom voorgestel. Volgens Herzberg sal *higiënefaktore* (ekstrinsieke toestande gekoppel aan die poskonteks) ’n funksie verrig om ontevredenheid te oorbrug tot ’n staat van geen tevredenheid nie. *Motiverende faktore* hierteenoor verrig weer die funksie om van ’n staat van geen tevredenheid nie tot tevredenheid te beweeg.

Sekerlik een van die grootste implikasies van Herzberg se teorie was dat salarisste as ’n higiënefaktor voorgestel is wat bloot werksontevredenheid kan voorkom, maar nie ’n motiveerde op sigself is nie.

Alderfer het voortgebou op die werk van Herzberg, maar veral die werk van Maslow. Alderfer het ’n model geformuleer wat meer in ooreenstemming was met die bestaande empiriese navorsing. Hy het gemeen dit is sinvol om behoeftes te kategoriseer en dat ’n basiese onderskeid tussen hoërorde- en laerordebehoefstes getref moet word.

Alderfer (1969) se “**ERG**”-**behoefteteorie** stel ’n kontinuum van behoeftes voor, naamlik bestaansbehoefstes (“existence”), verwantskapsbehoefstes (“relatedness”), en groeibehoeftes (“growth”). In teenstelling met Maslow en Herzberg se modelle stel dié model nie voor dat laerordebehoefstes eers vervul moet word voordat hoërordebehoefstes sal motiveer, of dat ’n tekort die enigste wyse is waarop ’n behoefte geakteer sal word nie.

Volgens **McClelland** (1962) het alle individue drie aangeleerde behoeftes, naamlik ’n behoefte aan mag (n Pow), affiliasie (n Aff) en prestasie (n Ach).

Volgens die aangeleerdebehoefte-teorie van McClelland word bogenoemde behoeftes aangeleer sodat die individu kan oorleef in sy/haar omgewing. Omdat die behoeftes aangeleer word, volg dit logies dat gedrag wat beloon word, versterk sal word. Hierdeur ontwikkel individue elk ’n unieke poel behoeftes wat toekomstige gedrag beïnvloed.

Gedrag word volgens McClelland se teorie gemotiveer om een van die bepaalde behoeftes te bereik. Wanneer 'n individu byvoorbeeld 'n behoefte aan prestasie het, sal dié behoefte gedrag motiveer om hoë doelwitte te stel en hard te werk om dit te bereik of te oortref.

3.3.2 Geldigheid van inhoudsteorieë

Volgens Ivancevich en Matteson (2002) verskil kritici hoofsaaklik oor **Maslow** met betrekking tot die vlakke van behoeftevervulling op selfaktualiseringvlak. So sal produksiewerkers, wat sukkel om te oorleef, se behoeftevervulling op hierdie vlak byvoorbeeld naby aan 0% te wees.

Verder is heelwat teenstrydighede ook vermeld met betrekking tot die behoeftes self. Porter (1961) voeg byvoorbeeld outonomie (die behoefte om onafhanklik besluite te neem, doelwitte te stel, ensovoorts) as hoërordebehoefte toe en laat fisiologiese behoeftes in sy hersiening weg. Ander navorsing steun die geldigheid van slegs twee vlakke, naamlik fisiologiese vlak en al die ander vlakke tesame.

Steun vir Maslow se model is gevind deurdat werknemers namate hulle in die organisasiehiërargie opbeweeg 'n afname in die behoefte aan sekuriteit toon, maar 'n toename in die behoefte aan sosiale interaksie, prestasie en selfaktualisering toon (Ivancevich & Matteson, 2002).

Hoewel sekere tekortkominge in Maslow se model geïdentifiseer kan word, is die bydrae daarvan gesetel in die bewusmaking daarvan dat onvervulde behoeftes gedrag kan motiveer.

Robbins (2003) spreek die volgende kritiek teenoor **Herzberg se tweefaktorteorie** uit:

- die metodologie wat gebruik is, is gebrekkig aangesien individue neig om self krediet te aanvaar wanneer dinge goed gaan, maar die eksterne omgewing blameer vir mislukking;

- die betroubaarheid van die metodologie is onder verdenking aangesien die beoordelaars interpretasies moes maak wat moontlik hulle bevindinge kon kontamineer het;
- die teorie verskaf 'n verduideliking van werkstevredenheid en nie regtig van werksmotivering nie;
- geen algehele maatstaf van tevredenheid is gebruik nie en 'n individu kan byvoorbeeld nie van 'n deel van sy/haar werk hou nie, maar steeds dink dat die werk oor die algemeen aanvaarbaar is;
- die teorie is inkonsekwent met vorige navorsing aangesien dit situasionele veranderlikes verontagsaam, en
- Herzberg aanvaar 'n verband tussen tevredenheid en produktiwiteit, maar die navorsingsmetodologie wat gebruik is bestudeer slegs tevredenheid en nie produktiwiteit nie.

Steers (1996) spreek ook die onderstaande kritiek uit oor hierdie model:

- die model het vyf verskillende teoretiese interpretasies, waarin geen konsekwente steun vir enige interpretasie in die navorsing aangetref is nie;
- die model maak nie genoegsaam voorsiening vir individuele verskille nie en aanvaar dat alle werknemers baat by posverryking. Navorsing bewys egter dat individuele verskille 'n belangrike moderator op die effek van posverryking is, en
- oor die algemeen kon navorsing nie daarin slaag om die bestaan van twee onafhanklike faktore te bewys nie.

Steers (1996) erken egter die waardevolle bydrae van Herzberg se model tot die begrip van werksmotivering en waarsku dat die model nie in totaliteit verworp kan word nie, aangesien dit nuttig is vir die ontwerp van beter modelle.

Alderfer (Schneider & Alderfer, 1973) se navorsing steun die geldigheid van die "ERG"-model, maar Wanous en Zwany (1977) se navorsing wys daarop dat die model nie binne alle organisasies werk nie.

Oor die algemeen word Alderfer se model beter ondersteun as die werk van Maslow en Herzberg, maar die inhoudsteorieë se groot tekortkoming, naamlik dat dit nie die kompleksiteit van werksmotivering genoegsaam verduidelik nie, is ook deur Alderfer se teorie nie oorbrug nie.

Ivancevich en Matteson (2002) noem dat daar heelwat steun vir **McClelland se aangeleerdebehoefte-teorie** bestaan, maar opper die volgende kritiek daarop:

- die wetenskaplikheid van McClelland se metodiek om projektiwe sielkundige persoonlikheidsmeetinstrumente te gebruik, word bevraagteken. Steers (1996) vul hierdie kritiek aan deur te noem dat die primêre instrument wat in hierdie navorsing gebruik is, naamlik die TAT, se voorspellingsgeldigheid onder verdenking is;
- McClelland beweer dat die behoefte aan prestasie ($n\ Ach$) aangeleer kan word, maar dié bewering is in kontras met die literatuur wat aanvoer dat die behoefte aan prestasie tydens kinderjare bekom word en baie moeilik tydens die volwasse fase verander, en
- kritiek teenoor die model bevraagteken hoofsaaklik die feit dat aangeleerde behoeftes volgens McClelland redelik permanent is. Die teendeel is egter nog nie genoegsaam in die navorsingsliteratuur ondersteun nie.

- **Integrasie**

Wat betref die inhoudsteorieë tot werksmotivering, is dit duidelik dat sekere behoeftes die individue binne die organisasie waarin hierdie navorsing uitgevoer word, motiveer.

'n Onderskeid word getref tussen laerordebehoeftes en hoërordebehoeftes, waar eersgenoemde gekoppel word aan higiënefaktore (instandhoudende faktore) en met eksterne motivering geassosieer word.

Voorbeeld van higiënefaktore is werksecuriteit, 'n veilige en gesonde werkomgewing, salaris, gesonde interaksie met toesighouers/spanleiers/bestuurders/spanlede. Solank daar in hierdie behoeftes voorsien word, sal werknemers nie noodwendig gemotiveerd wees om hoër produksiestandaarde te stel en te handhaaf nie, maar ontevredenheid sal voorkom kan word, wat weer die regte omgewing skep waarbinne werknemers gemotiveer kan word.

Hoērordebehoeftes, aan die ander kant, word aan motiverende toestande gekoppel en met interne motivering geassosieer.

Voorbeeld van hoērordebehoeftes is erkenning vir werk wat goed gedoen word, ontwikkeling van eie vaardighede en persoonlike groei, bevordering en gepaardgaande mag, die werk self asook 'n prestasie-ingesteldheid. Dit is die bestuur se taak om na bogenoemde om te sien aangesien hierdie behoeftes en werksfaktore die potensiaal het om werknemers te motiveer tot hoēr vlakke van produksie.

3.3.3 Prosesteorieë

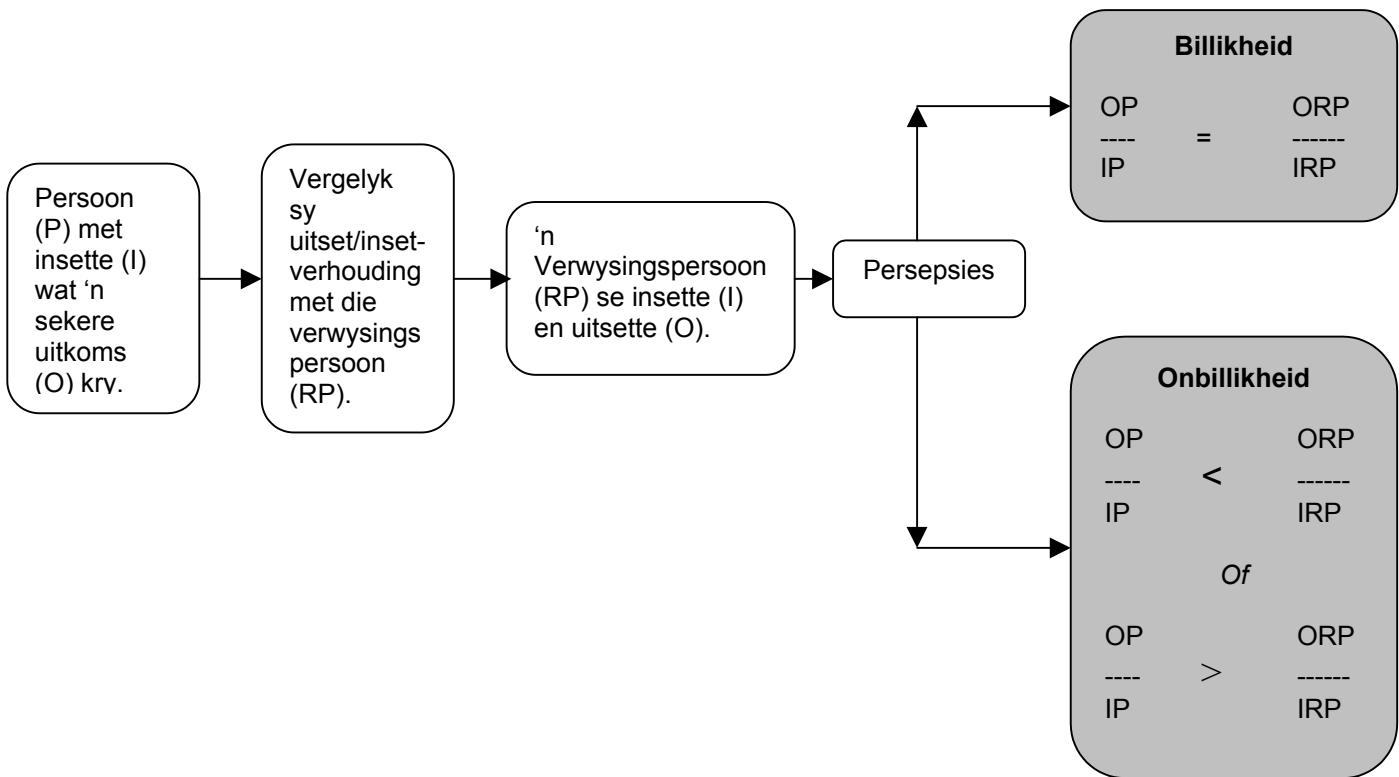
Prosesteorieë poog om 'n beskrywing en analise te gee van die prosesse betrokke by motivering, en verklaar dus *hoe* gedrag aangedryf, gestuur, onderhou en tot 'n einde gebring kan word (Ivancevich & Matteson, 2002).

Die billikheidsteorie, die doelstellingsteorie en die verwagtingsteorie is die prominentste teorieë binne hierdie kategorie. In die paragrawe hieronder sal meer volledig na hierdie teorieë gekyk word.

3.3.3.1 Billikheidsteorie

Volgens Adams (1963) se **billikheidsteorie** vergelyk individue hulle pogings met dié van ander in soortgelyke situasies en wil hulle gelyk behandel word.

Adams se billikheidsteorie kan diagrammaties soos volg saamgevat word:



(Bron: Aangepas uit Ivancevich & Matteson, 2002)

Figuur 3.2: Adams se billikheidsteorie

Billikheid word waargeneem wanneer 'n persoon se uitset-inset-verhouding gelyk is aan die verwysingspersoon se uitset-inset-verhouding. In teenstelling hiermee word onbillikheid waargeneem wanneer 'n persoon se uitset-inset-verhouding groter of kleiner as die verwysingspersoon s'n is, aldus Adams (1963).

Steers (1996) som die postulate van dié teorie soos volg op:

- waargenome onbillikheid veroorsaak spanning by 'n individu;
- die mate van spanning is proporsioneel tot die omvang van die onbillikheid;
- hierdie spanning motiveer die individu om onbillikheid te verminder, en
- die sterkte van die motivering om onbillikheid te verminder is proporsioneel tot die waargenome onbillikheid.

Kortom, die teenwoordigheid van onbillikheid sal die individu motiveer om die situasie te verander deur middel van gedrag of kognitiewe aksies om na 'n staat van gelykheid terug te keer.

Volgens Steers (1996) bestaan daar ses wyses waarop onbillikheid deur die individu herstel kan word, naamlik:

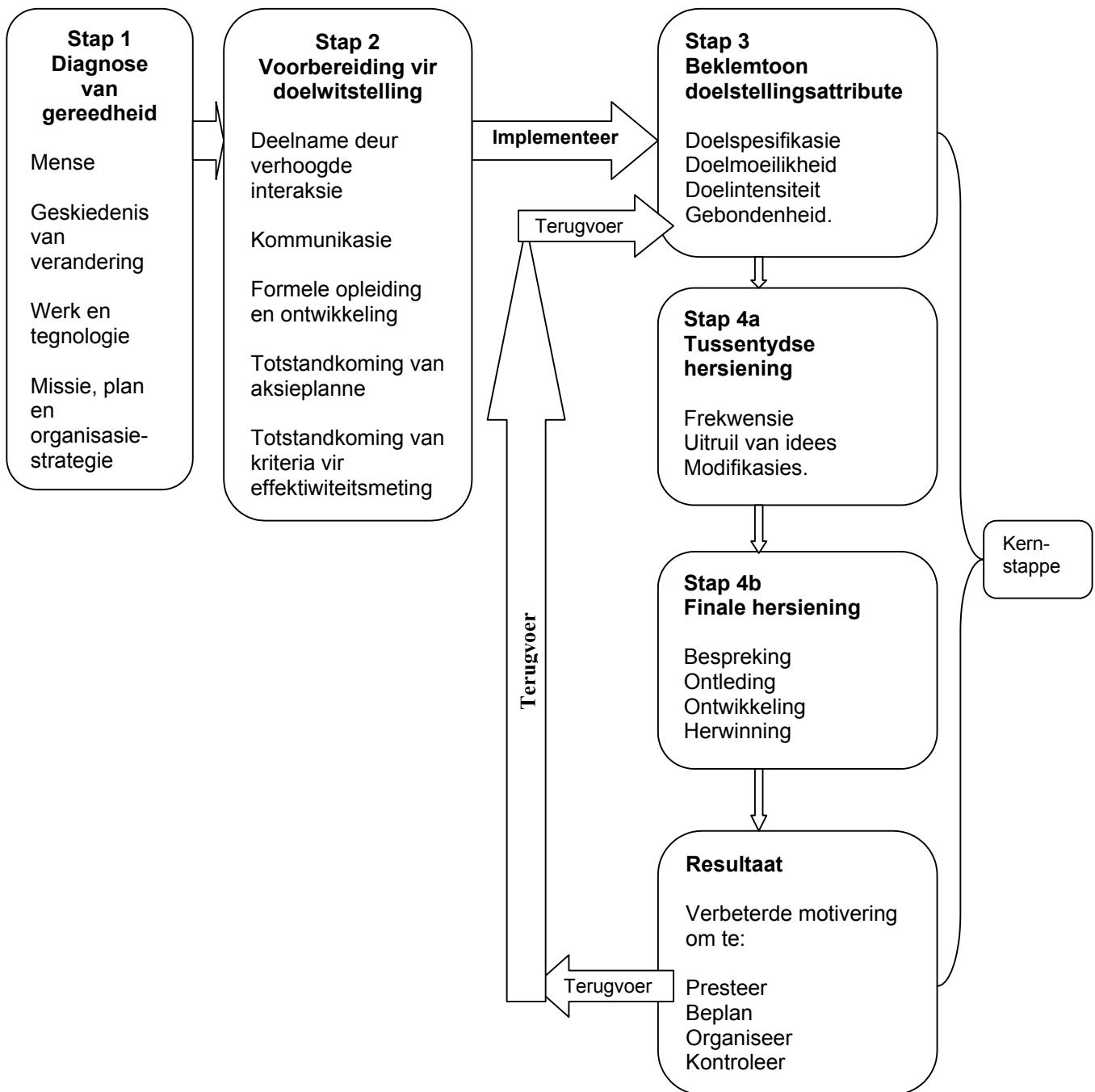
- insette kan verander word deur byvoorbeeld verder te studeer, harder te werk, meer tyd aan werk te spandeer, ensovoorts;
- uitsette kan verander word deur byvoorbeeld meer of minder eenhede te produseer;
- kognitiewe verdraaiing van uitsette of insette kan voorkom, deurdat die individu byvoorbeeld die mening kan aanvaar dat sy/haar produksiesyfers goed genoeg is;
- die individu kan die veld verlaat deur byvoorbeeld te bedank;
- aksies kan geneem word om die insette of uitsette van die verwysingspersoon te verander, byvoorbeeld deur sabotasie, en
- daar kan van verwysingspersoon verander word om 'n meer gelyke verhouding te verkry.

3.3.3.2 *Doelstellingsteorie*

Sedert die bekendmaking van Locke se **doelstellingsteorie** in 1968 is daar heelwat nagevors oor die rol van doelstellings in motivering. Die uitgangspunt van Locke se

doelstellingsteorie is dat individue se bewustelike doelstellings en intensies die primêre determinante van gedrag is (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981).

Locke se doelstellingsteorie kan soos volg voorgestel word:



(Bron: Ivancevich & Matteson, 2002)

Figuur 3.3: Lock se doelstellingsteorie

Dié model maak die aanname dat moeiliker bewustelike intensies tot hoër vlakke van prestasie lei indien dit deur die individu aanvaar word. Die model beskou doelstellings dus as die objek van 'n aksie (Ivancevich & Matteson, 2002).

Locke *et al.* (1981) identifiseer drie attribute van doelstellings, naamlik doelspesifikasie, doelmoeilikheid en doelintensiteit.

Gibson *et al.* (2000) pas doelwitstelling binne 'n bestuursperspektief toe en stel die volgende volgorde van gebeurlikhede voor:

- diagnose van gereedheid;
- voorbereiding van doelstellings;
- beklemtoning van attribute van doelstellings;
- samestelling van 'n tussentydse hersieningsplan;
- finale hersiening, en
- geantisipeerde doelstellingsresultate.

Dit is tog belangrik om daarop te let, soos Hughes (2001) tereg opmerk, dat gestrekte doelwitte van 'n individu kan verwag om die onmoontlike te verrig. So 'n eis verkrug die beginsels van doelwitstelling en is demotiverend.

3.3.3.3 *Verwagtingsteorie*

Die **verwagtingsteorie**, ook bekend as die valensie-instrumentaliteit-verwagtingsteorie (of onder die Engelse akroniem: "VIE") kan teruggevoer word na die werk van Tolman (1932) en Lewin (1938). Vroom (1964) was egter die eerste teoretikus wat die verwagtingsteorie spesifieker met die werkongewing in verband gebring het. Dit is daarom toepaslik om in hierdie navorsing oor werksmotivering ook hierdie teorie te bestudeer. Vroom (1964) se werk is later verfyn deur Porter en Lawler (1968), asook deur Lawler (1970, 1994).

Die basiese motiveringsmodel volgens die verwagtingsteorie, neem volgens Powel (1990)

die volgende vorm aan:

Vermoëns



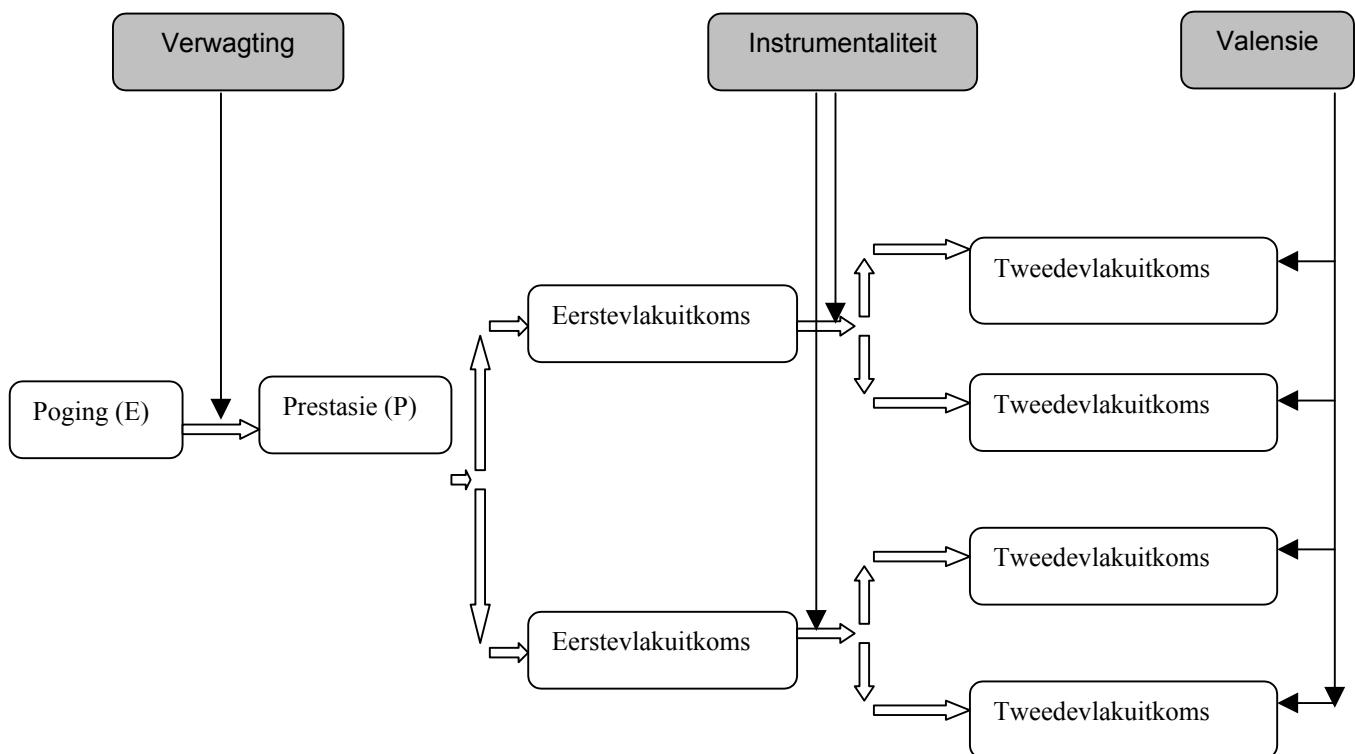
Motivering → Poging → → Prestasie → Uitkomste

Binne die bestaande *motiveringsgedragvolgorde* is 'n persoon se motivering die funksie van –

- poging-tot-prestasie-verwagtinge;
- prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge, en
- waargenome valensie van uitkomste (Powel, 1990).

Vroom (1964, 1995) beskou motivering as 'n proses wat die keuses van alternatiewe vorms van vrywillige optrede reguleer. Sy model maak daarom die belangrike aanname dat individue met 'n keuse tussen alternatiewe handelingswyses, daardie een sal kies wat die sterkste positiewe krag (of die swakste negatiewe krag) lewer. Individue evalueer dus informasie tot hulle beskikking om hulle algehele belang sover moontlik te bevorder (Pinder, 1984).

Vroom se verwagtingsteorie kan diagrammaties soos volg voorgestel word:



(Bron: Aangepas uit Gibson *et al.* (2000) & Luthans (1998))

Figuur 3.4: Vroom se verwagtingsteorie

Die konsepte van valensie, instrumentaliteit, uitkomste, en verwagtinge staan sentraal tot Vroom se model en word so volg beskryf:

Valensie is die sterkte van 'n individu se voorkeur vir 'n verskeidenheid eerstevlakuitkomste. Dit is die som van die produk van valensies gekoppel aan tweedevlakuitkomste en hulle ooreenstemmende instrumentaliteite. Valensie kan 'n positiewe waarde hê (word verlang), 'n negatiewe waarde (afkeur daarvoor) of nul wees (ongeërg daaroor). Wiskundig kan dit soos volg voorgestel word:

$$V_1 = \Sigma (V_2 \times I)$$

Waar V_1 = valensie geassosieer met eerstevlakuitkoms;
 V_2 = valensie geassosieer met tweedevlakuitkoms, en
 I = instrumentaliteit.

(Gibson *et al.*, 2000), (Vroom, 1964, 1995)

Instrumentaliteit is die persepsie dat 'n eerstevlakuitkoms tot 'n tweedevlakuitkoms sal lei. Instrumentaliteit kan 'n positiewe waarde hê (word waargeneem as waarskynlik), 'n negatiewe waarde (word waargeneem as onwaarskynlik), of 'n waarde van nul aanneem (geen verband dat eerstevlakuitkoms tot bereiking van tweedevlakuitkoms kan lei kan waargeneem word nie) (Gibson *et al.*, 2000), (Vroom, 1964, 1995).

'n *Eerstevlakuitkoms* is die resultaat van gedrag, en word geassosieer met die doen van werk self, byvoorbeeld hoër werksproduksie, werksafwesigheid, ensovoorts (Vroom, 1964, 1995).

'n *Tweedevlakuitkoms* is die gebeurtenis wat deur 'n eerstevlakuitkoms voortgebring word. Dit neem tipies die vorm van 'n beloning of straf aan, byvoorbeeld verhoogde salaris, afdanking, ensovoorts (Vroom, 1964, 1995).

Vroom (1964, 1995) beskou 'n *verwagting* as 'n kortstondige oortuiging oor die waarskynlikheid dat 'n spesifieke aksie deur 'n spesifieke uitkoms gevvolg sal word. 'n Verwagting neem 'n waarde tussen 0 en 1 aan, waar 1 subjektiewe (absolute) sekerheid voorstel en 0 die minimum sterkte van verwagting (geen verwagting nie).

Vroom (1964, 1995) se model beskou motivering (M) as die somtotaal van die produk van valensies vir elke eerstevlakuitkoms (V_1) en verwagtinge (E) dat daardie gedrag deur die spesifieke eerstevlakuitkoms gevvolg sal word.

Wiskundig kan dit soos volg voorgestel word:

$$\mathbf{M} = \Sigma (\mathbf{V}_1 \times \mathbf{E})$$

Waar \mathbf{M} = motivering,
 \mathbf{V}_1 = valensie geassosieer met eerstevlakuitkoms; en
 \mathbf{E} = verwagting.

(Gibson *et al.*, 2000), (Vroom, 1964, 1995)

Volgens die verwagtingsteorie beskik elke individu oor 'n unieke kombinasie van valensies, instrumentaliteit en verwagtinge wat bydra tot begrip van die verskil tussen individue se motivering (Vroom, 1964, 1995).

Die verwagtingsteorie van Vroom dra nie direk by tot motiveringstegnieke nie, maar is van groot waarde by die begrip en verklaring van organisasiegedrag. Die model fokus eerder op die konseptuele determinante van motivering, as wat dit die vraag oor wát individue motiveer, probeer beantwoord (Luthans, 1998).

Porter en Lawler (1968) se uitbreiding van die verwagtingsteorie lewer 'n multiveranderlike model op, en dui op 'n komplekse verband tussen motivering, prestasie en tevredenheid.

Motivering (of dryfkrug) lei volgens Porter en Lawler (1968) nie direk tot prestasie nie, maar word beïnvloed deur die individu se rolpersepsie asook sy/haar vaardighede en trekke (Porter & Lawler, 1968).

Verder gee prestasie nie direk aanleiding tot tevredenheid nie, maar die persepsie van die interne en eksterne belonings wat daarop kan volg, asook die waargenome billikheid van hierdie belonings, beïnvloed die mate van tevredenheid wat ervaar kan word (Porter & Lawler, 1968).

Porter en Lawler (1968) se uitbreiding op die verwagtingsteorie kan egter meer korrek beskryf word as 'n werkstevredenheidsmodel, en alhoewel dit van groot waarde binne die populasie van hierdie navorsing kan wees, is die fokus eerder op die voorspelling van werkstevredenheid as op werksmotivering. Dit is daarom nie 'n gesikte model vir die bestudering van werksmotivering vir die doeleindes van hierdie navorsing nie.

Lawler (1970, 1994) se werk bou voort op die werk van Vroom asook dié van Porter en Lawler. Sy werksmotiveringsmodel inkorporeer aspekte van ander inhoudsteorieë asook prosesteorieë om die faktore van poging-tot-prestasie-verwagting, prestasie-tot-uitkoms-verwagting asook valensie beter te verstaan en daardeur werksmotivering deur 'n holistiese perspektief te voorspel en te verklaar.

3.3.4 Geldigheid van prosesteorieë

In die paragrawe hieronder sal na navorsing oor die prosesteorieë, en daardeur ook na die geldigheid van hierdie teorieë gekyk word.

3.3.4.1 Billikhedsteorie

Luthans (1998) asook Steers (1996) is dit eens dat navorsing oor **Adams se billikhedsteorie** in die algemeen die geldigheid daarvan steun.

Steers (1996) noem tog die volgende punte van kritiek teen Adams se billikhedsteorie:

- gemengde steun word in die literatuur gevind vir die oorbetalingsituasie;
- relatief min navorsing is nog gedoen oor die onderbetalingsituasie, alhoewel dit gesteun word;
- die operasionele definiëring van sommige konsepte, byvoorbeeld "verwysings-and" is onduidelik;
- daar word kommer uitgespreek dat die subjekte moontlik opgetree het soos die teorie voorspel, maar as gevolg van 'n rede wat verwant is aan die eksperimentele

behandeling en nie as gevolg van waargenome onbillikhed nie, en

- die graad waartoe oorbetaling in die organisasie mag lei tot waargenome onbillikhed, word bevraagteken. Sommige navorsers beweer dat individue slegs op oorbetaling sal reageer indien hulle glo dat hulle aksies daartoe sal lei dat ander daardeur onregverdig behandel word.

3.3.4.2 *Doelstellingsteorie*

Die geldigheid van Locke se **doelstellingsteorie** is reeds ekstensief nagevors. Hierdie navorsing sluit onder andere die reeks laboratoriumstudies deur homself sowel as die reeks veldstudies deur Latham en sy kollegas om die verband tussen doelwitstelling en werksprestasie te toets in. Luthans (1998) kom tot die slotsom dat, ten spyte van sommige teenstrydige bevindinge, daar 'n geweldige steun bestaan vir die positiewe impak van moeilike en spesifieke doelwitte wat aanvaar is en waarop terugvoer op die vordering met betrekking tot doelwitbereiking verkry word.

Navorsing oor doelwitstelling kan soos volg opgesom word:

- spesifieke doelwitte lei tot beter uitsette as vae of algemene doelwitte (Locke *et al.*, 1981);
- moeilike, uitdagende doelwitte is beter as relatief eenvoudige doelwitte. Hier word egter beklemtoon dat die doelwitte tog bereikbaar moet wees en nie so moeilik dat dit frustrerend is nie (Luthans, 1998);
- eie doelwitte sowel as doelwitte aanvaar deur deelname word verkies bo toegekende doelwitte (Ivancevich, 1977). Ander navorsing kon egter nie daarin slaag om 'n verband tussen werksprestasie en deelname in die doelstellingsproses te kry nie (Shalley, Oldham en Porac, 1987);
- individue lewer beter werk wanneer hulle terugvoer ontvang rakende hulle vordering met betrekking tot hulle doelwitbereiking. Hier moet egter onderskeid getref word tussen self-gegenereerde terugvoer (waar die individu sy/haar eie vordering kan monitor) en eksterne-gegenereerde terugvoer (terugvoer van 'n eksterne bron,

byvoorbeeld 'n bestuurder). Ivancevich en McMahon (1982) het met hulle veldeksperiment aangetoon dat self-gegenereerde terugvoer 'n kragtiger motiveerde is as ekstern gegenereerde terugvoer.

3.3.4.3 *Verwagtingsteorie*

Die **verwagtingsteorie** is oor die afgelope 35 jaar ekstensief nagevors, hoofsaaklik op die gebied van vergoeding, leierskap en organisasiegedrag. Meer resente navorsing is gedoen in verband met omset, opleidingsmotivering, selfopgestelde doelwitte, doelwitvlak, doelgebondenheid en produktiwiteitsverlies in groepsprestasie (Van Eerde & Thierry, 1996).

Na 'n aanvanklike renaissance gedurende die sewentigerjare, het nuwe navorsing oor die verwagtingsteorie in die laat tachtigerjare 'n plato te bereik. Hiermee wil egter nie te kenne gegee word dat die teorie uitgedien geraak het nie, maar eerder dat die belangrikste aspekte reeds nagevors is en aanvaar is. 'n Verdere verklaring is moontlik dat die teorie reeds deur bestuurders en praktisys aanvaar is en dat daar 'n klemverskuiwing plaasgevind het na navorsing oor meer moderne vraagstukke in die Bedryfsielkunde.

Heneman en Schwab (1972) was in hulle oorsig besonder krities oor die statistiese analise wat gebruik is in die navorsing, sowel as die feit dat rolpersepsies en vermoëns nog nie betekenisvol nagevors was nie. Hulle sien beide aspekte as 'n beperking op die voorspellingskrag van die verwagtingsteorie. Volgens hulle is die krag van die verwagtingsteorie daarin gesetel dat die navorsing in 'n veldopset plaasgevind het wat tot 'n hoë eksterne geldigheid lei.

House, Shapiro en Wahba (1974) het in hulle oorsig oor 31 navorsingstudies tot die slotsom gekom dat die teenstrydige navorsingsresultate die geldigheid van die teorie beperk, en hulle het gevolglik 'n dringende beroep gedoen op addisionele navorsing voordat die verwagtingsteorie aanvaar kan word as 'n geldige voorspeller van menslike gedrag.

Campbell en Pritchard (1976) het 'n aantal probleemareas met betrekking tot die

verwagtingsteorie uitgelig. Dit kan soos volg opgesom word:

- Die eerste probleem het met die afhanklike veranderlike self te make. Die model poog om keuse of poging te voorspel, en die meeste navorsing is gerig op die meting van laasgenoemde. Campbell en Pritchard (1976) is van mening dat nie selfbeoordeling, beoordeling van posgelykes, óf toesighouers se beoordelings voldoende is vir die bepaling van pogings of prestasie in 'n veldopset nie en verkies 'n laboratorium-opset.
- Verder staan dié outeurs ook krities teenoor die metingsmetodes van die onafhanklike veranderlike, in die besonder die gebruik van vraelyste. Daar word in hierdie verband verwys na 'n navorsingstudie van Slovic en Lichtenstein (in Campbell en Pritchard, 1976), wat daarop wys dat individue neig om die waarskynlikheid van sekere gebeure te onderskat, en die waarskynlikheid van skaars gebeure te oorskot, en kommer word uitgespreek of dieselfde nie moontlik in die werksituasie gebeur nie.
- Vroom se teorie is oorspronklik geformuleer om individuele voorspellings te toets en nie tussen individuele voorspellings nie. Baie navorsing wat in hulle oorsig vervat is, het tussen individuele voorspellings getoets. Ook Van Eerde en Thierry (1996) kom tot die slotsom dat binne-individue-korrelasies beduidend hoër is as tussen individue, maar net wanneer poging of prestasie gebruik word as kriteriumveranderlike. Hulle kwalificeer egter hierdie afleiding deur te noem dat hulle oorsig min binne-individue-korrelasies het asook dat almal selfrapport-kriteriummetings gebruik het, wat moontlik die korrelasies deur responsydigheid kon verdraai het. Snyder, Howard en Hammer (1978) voel dat tussen-individue-ontledings tog die binne-individue-ontledings kan aanvul, in die besonder ten opsigte van navorsing oor werk en beroepskeuse. Hierdeur kan normatiewe data omtrent die relatiewe valensies en verwagtinge van groepe of individue wat aanvaar het versus dié wat nie het nie, geakkumuleer word.
- Meetinstrumente met 'n hoë interne konsekwentheid lewer relatief stabiele ware

tellings oor tyd. Dit is egter oor die algemeen nie die geval met die verwagtingsteorie nie en Campbell en Pritchard (1976) is van mening dat die hoë interne konsekwentheidstatistiek moontlik die gevolg van variansie in die algemene metode eerder as die algemene substantiewe variansie is.

- Vroom se verwagtingsteorie fokus sterk op die verandering in die *afhanklike veranderlike* as 'n resultaat van die verandering in die *onafhanklike veranderlike*. Hierteenoor het die meeste navorsing wat in hulle oorsig gebruik is, statiese korrelasies gebruik om die voorspelde prestasie en werklike prestasie te korreleer.
- Die meeste steekproewe binne die oorsig van Campbell en Pritchard (1976) het gebruik gemaak van een organisasie en een pos tydens hulle navorsing. Dit kan moontlik die omvang van die verwagtinge en instrumentaliteit beperk het.
- 'n Verdere aspek handel oor watter spesifieke eerstevlakuitkomste vir watter valensies gebruik moet word. Binne hierdie verband word daar verwys na baie nie-ondersteunende navorsing wat verklaar word deur onvolledigheid van uitkomste wat op die subjek van toepassing sou gewees het.

Binne hierdie verband vra Mitchell (1974) soos volg:

- hoeveel uitkomste moet gebruik word?
- hoe spesifiek behoort die uitkomste te wees?
- wat moet die inhoud van die uitkomste wees?

Tot op hede het geen navorsing nog besliste antwoorde op hierdie vrae opgelewer nie.

- Indien 'n vermenigvuldigingsverband ($M = \Sigma(V_1 \times E)$) (in teenstelling met 'n gesommeerde verband) gebruik word, moet die twee terme (V_1 = valensie geassosieer met eerstevlakuitkoms en E = verwagting) onafhanklik wees, met ander woorde die model moet aanvaar dat daar geen interaksie tussen die twee terme is nie. Dit is

duidelik in die meeste verwagtingsteorieë nie die geval nie, met inbegrip van die model van Lawler.

- Die meeste weergawes van die verwagtingsteorie aanvaar dat valensies gesommeer kan word. Campbell en Pritchard (1976) verskil sterk hiervan en noem dat individue byvoorbeeld so sterk op een dominante uitkoms kan fokus dat daar van die ander vergeet kan word.
- Vroom se model maak die inherente aanname dat die wêreld in 'n liniére formaat opgebou is. Volgens die verwagtingsteorie word die aanname dus geïmpliseer dat hoe groter die verwagting is, hoe groter sal die dryfkrag wees, ensovoorts. Hierdie aanname is reeds deur Atkinson en Bolles (in Campbell & Pritchard, 1976) gekritiseer en die behoefteteoretici soos Maslow kan ook hiermee verskil.
- Laastens neig die verwagtingsteorie om een algemene faktor en 'n aantal spesifieke te aanvaar. Dit vorm dan die basiese struktuur van verwagting, instrumentaliteit en valensie. So is verwagting dan die basiese faktor en dit is opgebou uit 'n aantal spesifieke verwagtinge, ensovoorts. Tog word die kommer uitgespreek dat 'n algemene attribuut soos selfesteem dominant mag wees.

Edwards en Augustyn (1986) asook Edwards (1981) het Lawler se verwagtingsteorie gevalideer op 'n steekproef van 183 laevlak- landelike swart arbeiders. Met die uitsondering van die poging-tot-prestasie-komponent is al die korrelasies met die kriterium, naamlik werksprestasie beduidend gevind. Hierdeur is die model van Lawler effektief vir 'n Suid-Afrikaanse populasie gevalideer.

Van Eerde en Thierry (1996) het in hulle oorskou oor 77 navorsingstudies oor Vroom se oorspronklike verwagtingsteorie en werksverwante kriteria tot die slotsom gekom dat die veranderlikes van valensie, instrumentaliteit en verwagting wel met werksverwante kriteria verband hou, maar wanneer hulle in Vroom se model saamgevoeg word verhoog die effek nie. Hierdie lae effek plaas 'n demper op die geldigheid van die model. Van Eerde en

Thierry (1996) erken egter dat baie navorsing wat in hulle oorsig opgeneem is, foutief uitgevoer is wat betref die oorspronklike teoretiese uitgangspunt, asook die wyse van data-ontleding. Hulle is van mening dat die komponente van valensie, instrumentaliteit en verwagting eerder afsonderlik gebruik moet word as om dit saam te voeg in 'n model.

- **Integrasie**

Doelwitstelling is baie aktief binne die populasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word, en het, volgens Lock se teorie, 'n groot potensiaal vir werksmotivering. Elke afdeling het sy eie vasgestelde doelwitte. Daarbenewens is dit verder afgewentel tot prestasiebestuurdoelwitte vir elke individu in elke funksionele afdeling. Hierdie doelwitte is in ooreenstemming met die posbekleer vasgestel met die doel om die individu tot die bereiking daarvan te laat uitstrek. Die doelwitte word deurlopend bestuur en ten minste een keer elke kwartaal word die spanleier/bestuurder verplig om ook 'n formele hersieningsvergadering te hou. Daartydens word terugvoer gegee (bo en behalwe die deurlopende terugvoer) en probleemareas word uitgestryk.

Dit is in ooreenstemming met die bovermelde navorsing dat deelname en "gestrekte" doelwitte tot motivering vir hoër werksprestasie sal lei, en die belangrikheid van die rol van tydige en akkurate terugvoer is dus deurslaggewend.

Dit is verder belangrik dat die bestuur bewus sal bly daarvan dat werknemers (uit die perspektief van die billikheidsteorie) hulle eie uitset-inset-verhouding vergelyk met dié van ander, moontlik selfs iemand onbekend aan die direkte spanleier/bestuurder.

Individue wat onbillikheid ervaar, kan byvoorbeeld werksafwesig raak, bedank, ander se werk saboteer, ensovoorts. Ook mag werknemers hulself wend tot meer positiewe gedrag om onbillikheid reg te stel, byvoorbeeld om verder te studeer of vaardighede te verbeter, hulle produksie te verbeter, ensovoorts.

Dit is die bestuur se taak om werknemers eenders te behandel, en waar werknemers die bestuur se besluite as onbillik ervaar, sodanige besluite te verduidelik. Waar bevorderings, salarisverhogings, prestasiebonusse, ensovoorts toegeken word, is dit belangrik om kriteria bekend te maak sodat die fokus op regstelling van waargenome onbillikhed tot positiewe gedrag wat vir beide partye bevorderlik is, sal lei.

Die verwagtingsteorie vind beslis toepassing binne die populasie waarin hierdie navorsing uitgevoer word. Alhoewel Vroom se model nie direk bydra tot motiveringstegnieke nie, bied dit 'n konseptuele raamwerk waarbinne werksmotivering (of 'n gebrek daaraan) verstaan en verklaar kan word.

'n Motiveringsprobleem kan, volgens Vroom, die gevolg wees van lae of negatiewe *valensies*, lae of negatiewe *instrumentaliteit*, of lae *verwagtinge*. Anders gestel, dit kan wees dat die betrokke individue nie veel waarde heg aan tweedevlakuitkomste nie (byvoorbeeld swak beloningstelsels), of dat hulle eerstevlakuitkomste nie instrumenteel is tot hulle tweedevlakuitkomstes nie (byvoorbeeld goeie en swak werksproduksie word eenders beloon), of daar is swak persepsies dat pogings sal lei tot 'n eerstevlakuitkoms (byvoorbeeld doelwitte word as onbereikbaar geag).

Dit is dus 'n bestuurder (en/of toesighouer) se taak om aandag te skenk aan valensies, instrumentaliteit en verwagtinge ten einde sy/haar span te motiveer tot hoër werksprestasie, laer werksafwesigheid, goeie kliëntediens, ensovoorts.

Die waarde van Porter en Lawler se uitgebreide model vir toepassing binne hierdie navorsing is sekerlik die feit dat dit 'n mutieveranderlike model is wat die komplekse verband tussen die relevante veranderlikes tot motivering uitspel. Die model se fokus is eerder werkstevredenheid en, alhoewel dit van groot waarde binne die populasie van hierdie navorsing kan wees, voorspel dit eerder werkstevredenheid as werksmotivering. Dit is daarom nie die geskikte model vir die bestudering van werksmotivering binne die omvang van hierdie navorsing nie.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat werksmotivering 'n komplekse en multidimensionele konstruk is. Dit is duidelik dat elk van die voorafgaande modelle toepassing vind binne die raamwerk waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word. Op hulle eie skiet almal egter te kort deurdat elkeen op 'n faset van werksmotivering fokus en dus die kompleksiteit van die konstruk onderskat.

Die model van Lawler (1970, 1994) word hieronder voorgehou as 'n moontlikheid vir 'n multidimensionele benadering tot die bestudering van werksmotivering.

3.4 LAWLER SE VERWAGTINGSTEORIE

In die voorafgaande is die konstruk *werksmotivering* uit 'n aantal perspektiewe belig. Uit die navorsing daaroor is dit duidelik dat elkeen van hierdie prominente teorieë nuttig is vir die bestudering van werksmotivering, maar dat nie een sonder tekortkominge is nie. Lawler se model kan gesien word as 'n holistiese benadering tot werksmotivering aangesien dit voortbou op die voorafgaande modelle en hulle inkorporeer in 'n omvattende werksmotiveringsmodel. Op hierdie wyse word 'n multidimensionele blik op werksmotivering verkry.

Lawler het veral voortgebou op die verwagtingsteorie van Vroom, sowel as die model van Porter en Lawler om sodoende die verwagtingsteorie verder te verfyn.

3.4.1 Aannames van die verwagtingsteorie

Nadler en Lawler (1977) is van mening dat al die voorafgaande benaderings tot motivering op drie basiese aannames berus. Al drie aannames is egter foutief. Hierdie aannames is as volg:

Aannname 1: Alle werknemers is dieselfde

Motiveringsteorieë het verskillende sienings van individue, maar almal aanvaar dat alle werknemers dieselfde dinge verlang, byvoorbeeld aangename werksomstandighede, ekonomiese vooruitgang, ensovoorts (Nadler & Lawler, 1977).

Aanname 2: Alle situasies is soortgelyk

Die meeste motiveringsteorieë aanvaar ook dat bestuursituasies soortgelyk is en dat die bestuursaksies om werknemers te motiveer (byvoorbeeld posverryking, posvergrotting, werknemersdeelname, ensovoorts) daarom ook soortgelyk moet wees (Nadler & Lawler, 1977).

Aanname 3: Een beste manier

Uit die eerste twee aannames volg 'n filosofie van "een beste manier" om individue te motiveer. Die meeste motiveringsbenaderings probeer om die situasie reg te stel deur die "beste manier" toe te pas, en aanvaar dat alle motiveringsbenaderings in sommige situasies sal misluk (Nadler & Lawler, 1977).

Dit is uit die bestaande duidelik dat hierdie aannames in die meeste werksituasies nie nagekom word nie, en dit hou nadelige implikasies in die meeste werksituasies in vir die geldigheid van die model.

3.4.2 Aannames van Lawler se verwagtingsteorie

In die lig van wat hierbo vermeld is, propageer Nadler en Lawler (1977) vier nuwe aannames, wat terselfdertyd ook die basiese, onderliggende aannames van die verwagtingsteorie is. Hierdie aannames, alhoewel nie volmaak nie, voorsien 'n meer omvattende begrip van wat individue motiveer.

Aanname 1: Gedrag word vasgestel deur 'n kombinasie van kragte binne die individu, sowel as kragte uit die omgewing

Individuele gedrag word nie slegs deur individuele of omgewingskragte bepaal nie. 'n

Individu kom die organisasie binne met 'n sekere "sielkundige pakket", soos sy/haar unieke stel behoeftes, begeertes, verwagtinge van die organisasie, ensovoorts. Verder speel die omgewing waarbinne die individu funksioneer ook 'n rol. Dit is waarom individue wat van mekaar verskil verskillend optree in soortgelyke situasies en soortgelyke individue verskillend optree binne dieselfde situasie (Nadler & Lawler, 1977).

Aanname 2: Individue neem besluite omtrent hulle gedrag in organisasies

Individue neem eerstens besluite oor lidmaatskap van die organisasie, byvoorbeeld om werk toe te kom, by 'n werk te bly, om na 'n ander organisasie oor te loop, ensovoorts. Tweedens neem individue besluite oor die hoeveelheid moeite (of energie) wat ingespan gaan word tydens die vervulling van hulle pligte, byvoorbeeld, hoe hard hulle gaan werk, die kwaliteit werk wat hulle gaan lewer, ensovoorts (Nadler & Lawler, 1977).

Aanname 3: Verskillende individue het verskillende behoeftes, begeertes, en doelwitte

Individuele verskille bestaan ongetwyfeld, en hierdie verskille kom tot 'n groot mate tot uiting in individuele gedrag (Nadler & Lawler, 1977).

Aanname 4: Individue neem besluite tussen alternatiewe planne van gedrag, gebaseer op hulle persepsies (verwagtinge) van die mate waartoe gegewe gedrag tot 'n verlangde uitkoms sal lei

Hierdie aanname weerspieël die hedonistiese beginsel wat bepaal dat individue dié aksies sal kies wat tot verlangde belonings sal lei, en daardie aksies sal vermy wat tot ongewenste uitkomste sal lei (Nadler & Lawler, 1977).

Die bostaande aannames is dié waarop Lawler se verwagtingsteorie berus. Hierdie teorie is in 1970 vir die eerste keer bekend gestel en vorm die basis waarvolgens werksmotivering in hierdie navorsing ondersoek sal word.

3.4.3 Sentrale konsepte van Lawler se model

Die konsepte van poging-tot-prestasie, prestasie-tot-uitkoms en valensie staan sentraal in die

verwagtingsteorie van Lawler. Hierdie konsepte word hieronder breedvoerig bespreek.

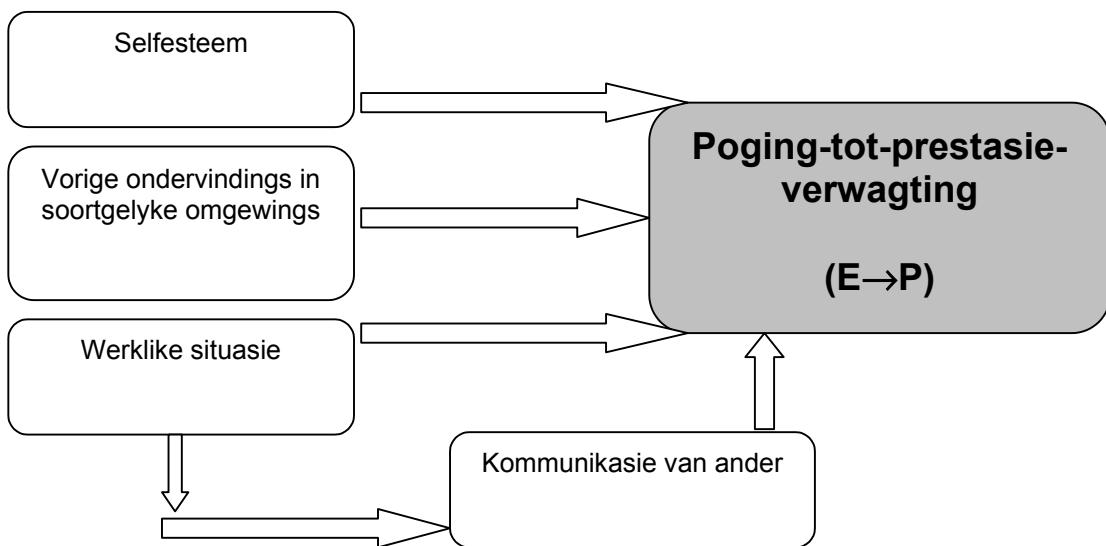
3.4.3.1 Poging-tot-prestasie-verwagting

Nadler en Lawler (1977) omskryf 'n individu se poging-tot-prestasie-verwagting as daardie persoon se subjektiewe waarskynlikheid van die moontlikheid dat hy/sy op 'n gegewevlak kan presteer, of dat die individu se moeite tot suksesvolle prestasie sal lei.

Die poging-tot-prestasie-verwagting neem 'n waarde tussen nul en een aan, waar 'n waarde van een teoreties toegeken sal word aan 'n algehele oortuiging dat 'n spesifieke poging tot 'n spesifieke prestasie sal lei, en nul aan die teenoorgestelde (Lawler, 1970).

Lawler (1994) beskou 'n individu se selfesteem, vorige ondervinding binne soortgelyke situasies, die werklike situasie en kommunikasie van ander as determinante van die poging-tot-prestasie-verwagting.

Die determinante van poging-tot-prestasie-verwagtinge ($E \rightarrow P$) kan skematis soos volg voorgestel word:



(Bron: Lawler, 1994)

Figuur 3.5: Determinante van poging-tot-prestasie-verwagting

Uit bostaande is die objektiewe (werklike) situasie waarbinne die individu hom-/haarself binne die organisasie bevind die enkele belangrikste determinant van die poging-tot-prestasie-verwagting. Die individu se persepsie van die taak is nie altyd akkuraat nie, maar Lawler (1994) glo dat hierdie persepsie met verloop van tyd stabiel is.

Kommunikasie van ander se persepsie oor die individu se rol is verder ook 'n belangrike determinant. Hierdie "ander persepsie" mag ook foutief wees, maar meer dikwels stel dit die individu in staat om regstellings te maak waar hy/sy die realiteit totaal verkeerd voorstel. Kommunikasie het die sterkste invloed waar die kommunikator baie ervare is en minder emosioneel betrokke as die werknemer is, byvoorbeeld waar 'n ouer werknemer 'n nuwe werknemer moet toewys maak in probleemareas in sy/haar nuwe werk (Lawler, 1994).

Ondervinding in die situasie self is volgens Lawler (1994) ook 'n belangrike determinante van 'n individu se poging-tot-prestasie-verwagting. Namate die individu meer ervaring in sy/haar werk opdoen, ontwikkel hy/sy 'n meer akkurate poging-tot-prestasie-verwagting. Deur take te herhaal, word die individu beter toegerus om te bepaal hoe suksesvol sy/haar pogings is. Dit is dus 'n deurlopende leerproses wat plaasvind.

Tydens voortdurende interaksie met hulle omgewing ontwikkel individue ook sekere bevoegdhede om hierdie omgewing beter te hanteer. Hierdie interaksies stel die individu in staat om te oordeel waartoe hy/sy in staat is en waartoe nie. Verder ontwikkel hulle oortuigings met betrekking tot hulle responsbevoegdhede sowel as hulle waarde en effektiwiteit. Hierdie oortuigings vorm die kern van hulle selfesteem en is van groot waarde om 'n beter begrip te vorm van poging-tot-prestasie-verwagtinge (Lawler, 1994).

Lawler (1994) is van mening dat 'n individu se selfesteem neig om te stabiliseer namate hy/sy volwassenheid bereik. Individue met lae selfesteem is oor die algemeen moeiliker om te motiveer, aangesien hulle die waarskynlikheid van suksesvolle prestasie onderskat. Dit veroorsaak dat hulle poging-tot-prestasie-verwagtinge neig om lae waardes te hê. Hier teenoor is individue met hoë selfesteem meer geredelik voorspelbaar en hulle kan ook 'n meer akkurate waardasie van hulle poging-tot-prestasie-verwagtinge maak.

3.4.3.2 Navorsing en geldigheid van die konstruk poging-tot-prestasie-verwagting

In die algemeen steun die navorsingsliteratuur die voorspellingsgeldigheid van hierdie komponent.

In Arvey (1972) se navorsing is subjekte meegedeel dat hulle in kompetisie met mekaar is en dat 'n sekere aantal as toppresteerders aangewys sal word ná afhandeling van die taak. Die verwagtinge is gemanipuleer deur die proporsie toppresteerders te verander vanaf 'n vyfde (lae verwagting), na die helfte (medium verwagting), na 'n driekwart (hoë verwagting). Die subjekte in die hoëverwagtingegroep het oor die algemeen beter presteer as die subjekte in die laeverwagtingegroep, wat dus steun verleen aan die model.

Schuster, Clark en Rogers (1971) het die prestasievlekke van subjekte wat onderskeidelik 'n lae waargenome poging-tot-prestasie-verwagting het en ander wat 'n hoë poging-tot-prestasie-verwagting het, met mekaar vergelyk. Die verskille was in die voorspelde rigting, maar was nie statisties beduidend nie.

'n Aantal navorsingstudies is uitgevoer om die waargenome graad van verwantskap tussen pogings en prestasies te meet. 'n Positiewe verwantskap is deur Hackman en Porter, Porter en Lawler asook Lawler en Porter gerapporteer, aldus House *et al.* (1974).

In 'n Suid-Afrikaanse validasiestudie op laevlak-, landelike, swart werkers kon Edwards en Augustyn (1986) nie daarin slaag om beduidende korrelasies tussen poging-tot-prestasie en 'n werksprestasie-aanslag te kry nie. Die konstrukgeldigheid word dus nie hierdeur ondersteun nie.

Alhoewel die meeste navorsing in hierdie verband positiewe bevindinge gerapporteer het, is negatiewe uitslae deur Pritchard en Sanders (1973) verkry. Hulle het poging-tot-prestasie volgens 'n vraelys gemeet en slegs 'n korrelasie van 0,14 met 'n selfrapportering van hulle pogings vasgestel. Hierdie lae korrelasie het verder na 0,12 gedaal toe verwagting met toesighouers se beoordeling van hulle pogings vergelyk is.

Brockner (1988) tref 'n onderskeid tussen self-doeltreffendheid en selfesteem. Hiervolgens word self-doeltreffendheid as 'n taakspesifieke vermoë beskou. Hierteenoor word selfesteem as 'n globale konstruk beskou wat handel oor individue se self-evalueringe binne 'n aantal verskillende situasies. Dit wil dus voorkom asof daar 'n ooreenkoms kan wees tussen self-doeltreffendheid en selfesteem. Tog word daar, met hierdie onderskeid in gedagte, 'n korrelasie tussen poging-tot-prestasie-verwagting en self-doeltreffendheid voorspel (Gist & Mitchell, 1992).

Kirsch (1985) gaan sover om te noem dat daar min verskil is tussen die oortuiging wat iemand het dat hy/sy suksesvol sal wees as die taak aangepak word (Rotter se verwagting) en

die oortuiging dat hy/sy die vermoë het om die taak suksesvol uit te voer (self-doeltreffendheid). Meer onlangs bevind Davis, Fedor, Parsons en Herold (2000) in hulle navorsing by 'n vliegskool in die VSA ($n = 297$) dat selfesteem nie net positief verband hou met algemene self-doeltreffendheid nie ($r = 0,61$), maar ook dat selfesteem, tesame met prestasie en ondervinding, beduidend bydra tot voorspellings van algemene self-doeltreffendheid. In die hiérargiese regressie-ontleding het hierdie drie veranderlikes 22% van die variansie van algemene self-doeltreffendheid verklaar.

Met laasgenoemde in gedagte is dit dus duidelik dat, alhoewel Lawler nie self-doeltreffendheid by sy model betrek nie, dit wel deel uitmaak van die konstruk *selfesteem*. Gist en Mitchell (1992) wys daarop dat self-doeltreffendheid nouer geassosieer word met poging-tot-prestasie-verwagtinge as prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge. Gesien binne die konteks van Lawler se model, kan bogenoemde op twee wyses geïnterpreteer word, naamlik dat self-doeltreffendheid ook as determinante van poging-tot-prestasie gereken moet word, of dat self-doeltreffendheid 'n deel uitmaak van selfesteem en daarom poging-tot-prestasie beïnvloed.

Kommunikasie met ander is 'n belangrike determinant in poging-tot-prestasie-verwagtinge. Oor die algemeen word die waarde van terugvoer as motiveerde erken (Gist, 1987).

- **Opsomming: poging-tot-prestasie-verwagting**

Ofskoon alle navorsing nie die poging-tot-prestasie-verwagting as konstruk steun nie, blyk dit tog uit die bestek van hierdie navorsing dat dit genoegsaam gesteun word in die literatuur.

Binne die bestek van hierdie navorsing is dit noodsaaklik om te besef dat individue (oor die algemeen) minder geneig sal wees om 'n poging aan te wend om op 'n sekere vlak te presteer indien hulle die waarskynlikheid van hulle poging tot suksesvolle prestasie op daardie vlak as baie laag (of onwaarskynlik) waarneem. Hierdie poging-

tot-prestasie-waarnemings is subjektief en, alhoewel dit foutief mag wees uit 'n objektiewe perspektief, is dit 'n waarheid en 'n werklikheid vir die individu.

Die determinante van poging-tot-prestasie-verwagtinge is egter van groot waarde uit 'n werksmotiveringsperspektief vir die organisasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word. Werknemers se selfesteem of self-doeltreffendheid, vorige ondervindinge in soortgelyke situasies, die objektiewe situasie, asook kommunikasie van ander beïnvloed die poging-tot-prestasie-verwagtinge en verg daarom die aandag van bestuurders en toesighouers.

Dit is veral belangrik om daarop te let dat kommunikasie van ander individue se persepsie van die individu se situasie belangrik is vir nuwelinge, en hierdie siening behoort tydens induksie vasgelê te word. Namate individue take herhaal en meer ervare raak in hulle werk, behoort meer realistiese poging-tot-prestasie-verwagtinge vasgelê te wees. Dit is die taak van die bestuurder/toesighouer/mentore om individue te steun en hulle selfesteem tydens hierdie fase te bou.

Dit is belangrik om daarop te let dat individue met 'n lae selfesteem oor die algemeen (of lae self-doeltreffendheid), geneig is om hulle waarskynlikheid op sukses te onderskat en daarom lae poging-tot-prestasie-verwagtinge te hê. Dit kan in die organisasie voorkom word deur kandidate met hoë selfesteem te selekteer en vir nuwe poste te keur. Aan die ander kant kan die organisasie betrokke by hierdie navorsing baat vind by menslikehulpbron-ontwikkelingsingrype wat op verbetering van diegene reeds in diens se selfesteem gerig is.

Tydens dissiplinêre aksies, en meer spesifiek berading vir swak werksprestasie moet bestuurders/toesighouers/mentore gevestigde werknemers met lae werksmotiverings identifiseer. Poging-tot-prestasie-verwagtinge behoort opgebou te word by hierdie individue deur onder andere *kommunikasie van die persepsie van die individu se situasie*. Daarby behoort die werknemer se *selfesteem* uitgebou te word om te voorkom dat moontlike ongewenste *ervarings in soortgelyke situasies* 'n rol speel by

die vorming van nuwe poging-tot-prestasie-verwagtinge.

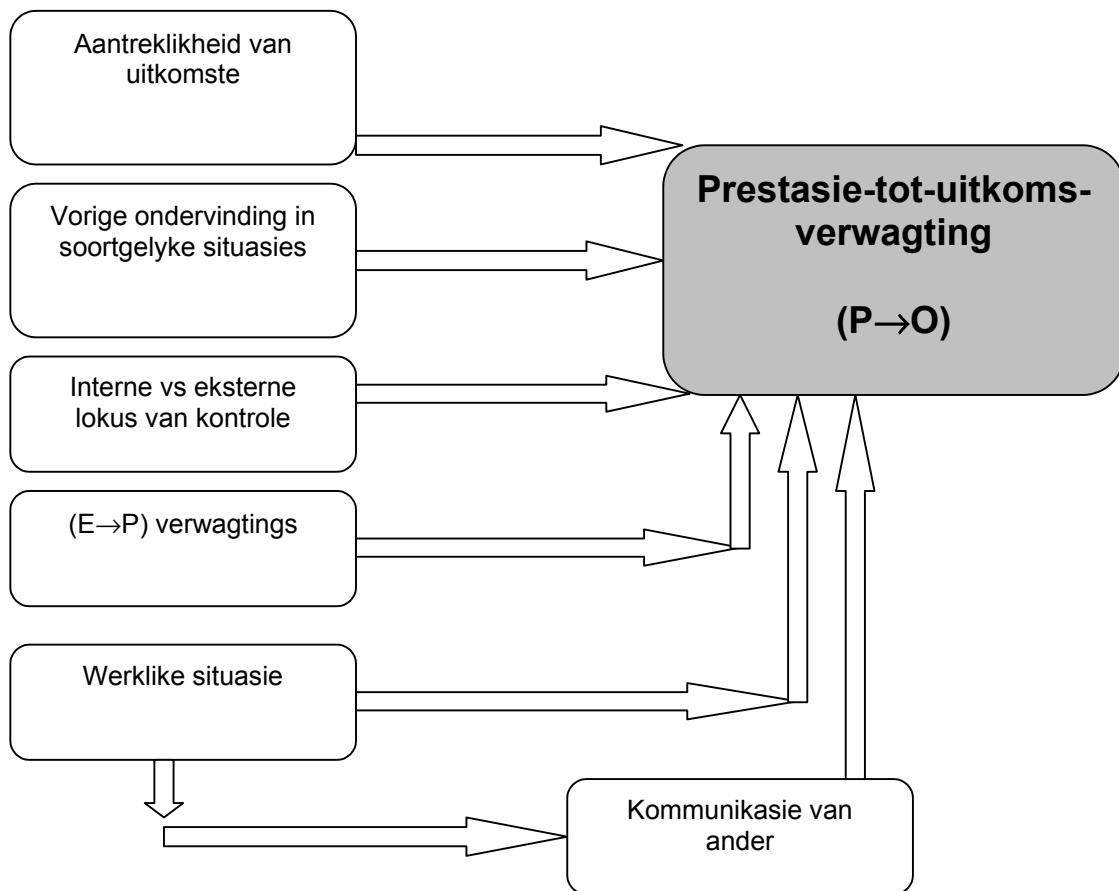
3.4.3.3 Prestasie-tot-uitkoms-verwagting

Nadler en Lawler (1977) definieer 'n individu se prestasie-tot-uitkoms-verwagting as 'n aantal oortuigings oor wat die uitkoms van suksesvolle prestasie sal wees. Elke gedrag het sekere belonings of strawwe wat daarmee geassosieer word, en die individu verwag dat hy/sy sekere uitkomste sal verkry as daar op 'n bepaalde wyse opgetree word. So kan individue verwag dat, as hulle produksie normaal is, hulle hulle salaris sal ontvang, maar as hulle buitengewone produksie handhaaf, hulle deur 'n prestasie-belongingstelsel addisioneel vergoed sal word. Dit is dus duidelik dat elke prestasie tot 'n aantal verskillende uitkomste kan lei.

Prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge kan 'n waarde aanneem wat wissel tussen 1 (absolute sekerheid dat die uitkoms sal volg ná prestasie) en 0 (waar prestasie en die uitkoms nie verband hou nie) (Lawler,1970).

Lawler (1994) beskou vorige ondervinding binne die situasie, aantreklikheid van die uitkoms, interne of eksterne lokus van kontrole, poging-tot-prestasie-verwagtinge, die werklike situasie, asook kommunikasie van ander as determinante van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge.

Die determinante van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge ($P \rightarrow O$) kan skematis soos volg voorgestel word:



(Bron: Lawler, 1994)

Figuur 3.6: Determinante van prestasie-tot-uitkoms-verwagting

Van die drie faktore wat motivering bepaal, is die prestasie-tot-uitkoms-verwagting die maklikste om te beïnvloed, aldus Lawler (1994). Organisasies behoort daarom baat te vind daarby om tydens ingrype wat ten doel het om werksmotivering te verbeter, aan hierdie aspek aandag te gee.

Net soos met poging-tot-prestasie-verwagtinge is die werklike situasie, vorige ondervinding en kommunikasie van ander belangrik. Lawler (1994) verwys na navorsing waartydens Whyte gedemonstreer het hoe werkers beïnvloed word deur kommunikasie met hulle

medewerkers. Hierdie werkers was oortuig daarvan dat, indien hulle hoogs produktief is, hulle loonvlakke sou daal, selfs al het hulle dit nog nooit sien gebeur nie en die organisasie dit uitdruklik gestel het dat dit nie sal gebeur nie. Hierdie werkers het die riemtelegram geglo aangesien hulle medewerkers, wat na hulle mening 'n hoogs geloofwaardige bron was, dit so voorspel het. Hierdie informele kommunikasienetwerk binne die organisasie kan met reg gesien word as van groot waarde by die bepaling van motiveringsvlakte van werknemers.

Oor die algemeen gesien neig individue se prestasie-tot-uitkoms-verwagting om akkuraat te wees, alhoewel daar bewyse in die literatuur voorkom waar hierdie verwagtinge onder sekere omstandighede verdraai mag wees. Een navorsingstudie wys daarop dat individue die waarskynlikheid op sekerheid onderskat, en die waarskynlikheid op moontlike prestasie oorskak (Lawler, 1994).

Poging-tot-prestasie-verwagtinge word ook gesien as 'n determinant van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge. Wanneer die poging-tot-prestasie-verwagting rondom 0,5 is, ontwaak die prestasiemotief, en wanneer poging-tot-prestasie-verwagtinge baie laag, of baie hoog is, neig individue om nie die suksesvolle prestasie waar te neem as sou dit lei tot gevoelens van bevoegdheid of prestasiebereiking nie (Lawler, 1970). Dit wil dus voorkom asof hierdie gevoel van prestasiebereiking die beste waargeneem word rondom die 0,5-waarskynlikheidsvlak.

Persoonlikheidsveranderlikes lewer ook 'n beduidende bydrae tot die totstandkoming van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge. Rotter (soos aangehaal deur Lawler, 1994) het baanbrekerswerk gedoen met sy klassifikasie van interne en eksterne lokus van kontroles as opponerende persoonlikheidstipes. Hiervolgens glo 'n individu met 'n interne lokus van kontrole dat hy/sy beïnvloed word deur faktore waарoor hy-/syself beheer het. Hierteenoor glo 'n individu met 'n eksterne lokus van kontrole dat hy/sy uitgelewer is aan faktore waарoor hy/sy geen beheer het nie. Navorsing dui daarop dat individue met 'n interne lokus van kontrole oor die algemeen beter gemotiveer is om goed te presteer, moontlik omdat hulle 'n beter verband tussen hulle gedrag en hulle doelwitte waarneem. Hieruit kan die afleiding

verder gemaak word dat individue in die boonste stratus van die samelewing moontlik 'n interne lokus van kontrole het, en daarom beter gemotiveerd en suksesvol is as individue in die laer stratus van die samelewing (Lawler, 1994).

3.4.3.4 Navorsing en geldigheid van die konstruk prestasie-tot-uitkoms-verwagting

Die navorsingsliteratuur rakende die verband tussen hierdie komponent en pogings of prestasie is oor die algemeen ondersteunend. Georgopoulos, Mahoney en Jones (1957) het in hulle ondersoek met betrekking tot produksiewerkers wat volgens 'n aansporingstelsel beloon word, bevind dat werknemers wat hoë instrumentaliteit het neig om meer te produseer. In die studie deur die genoemde drie navorsers is beide "hoë- en laeprestasie-" instrumentaliteit gemeet op 'n vraelys wat drie kriterium-uitkomste gebruik het, naamlik: die maak van meer geld oor die lang termyn, goeie verhoudinge met gelykes, en bevordering tot 'n hoër salarisskaal. Hierdie navorsing deur Georgopoulos *et al.* (1957) word as 'n klassieke navorsing gesien en is ekstensief in die literatuur aangehaal.

Porter en Lawler (1968) het in hulle uitgebreide navorsing bevind dat instrumentaliteit korreleer met prestasieskaalmetings en dat dit ook sterk korreleer met skaalmetings van pogings. Oor die algemeen is daar heelwat steun in die literatuur vir prestasie-uitkoms-instrumentaliteit, hoofsaaklik in die literatuur oor beloningstelsels wat gemik is op aansporing van werknemers.

Oor die algemeen neig aansporingsplanne om prestasie van personeel wat nie 'n vaste salaris ontvang nie (byvoorbeeld by stukwerk of kommissie) te verhoog, maar Campbell *et al.* (1970) is van mening dat hierdie individue moontlik nie hulle volle potensiaal in die toename van prestasie ken nie as gevolg van die "koersbeperkingsverskynsel". Hierdie resultaat steun die verwagtingsteorie aangesien toenames in prestasie-uitkoms-instrumentaliteit tot toenames in prestasie behoort te lei.

Edwards en Augustyn (1986) rapporteer in hulle Suid-Afrikaanse validasiestudie vir 'n steekproef van 183 laevlak- landelike swart werkers 'n korrelasie van 0,2614 tussen

werksprestasie-aanslag en prestasie-tot-uitkoms-verwagting. 'n Verdere bewys vir konstrukgeldigheid word gelewer wanneer 'n stapsgewyse veelvuldige regressie-analise uitgevoer is met prestasie as afhanklike veranderlike en 'n $R^2 = 0,26$ gevind word vir prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge (Edwards & Augustyn, 1986).

Daar bestaan heelwat literatuur oor hierdie komponent en dit bied konsekwente steun aan die verwantskap tussen prestasie-tot-uitkoms-instrumentaliteit en prestasie.

Meer in die algemeen word heelwat navorsing gevind wat lokus van kontrole met werksmotivering verbind. Roux, Schmidt en Schepers (1997) vind byvoorbeeld in hulle steekproef van 117 onderwysbestuurders 'n positiewe korrelasie tussen interne lokus van kontrole en bereikingsmotivering (n Ach) en 'n negatiewe korrelasie tussen eksterne lokus van kontrole en bereikingsmotivering (n Ach).

- **Opsomming: prestasie-tot-uitkoms-verwagting**

Die konstruk *prestasie-tot-uitkoms-verwagting* is die belangrikste enkele motiveringskomponent vir die organisasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word aangesien die organisasie 'n groot rol speel ten opsigte van die vorming van hierdie verwagtinge by sy lede. Die geldigheid van die konstruk prestasie-tot-uitkoms-verwagting word oor die algemeen ook in die navorsingsliteratuur ondersteun.

Dit is noodsaaklik dat bestuurders/toesighouers/mentore binne die organisasie bewus raak van die determinante van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge, te wete vorige ondervinding binne die situasie, aantreklikheid van die uitkoms, interne of eksterne lokus van kontrole, poging-tot-prestasie-verwagtinge, die werklike situasie asook kommunikasie van ander.

Benewens die daarstelling van 'n duidelike, sigbare beloningstelsel (wat as dieselfde

waargeneem kan word deur al die organisasielede), behoort die impak van bestaande beleide en procedures sowel as alle nuwe beleide en procedures op prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge voor implementering deeglik bestudeer te word. Indien die organisasie strewe na 'n hoogs gemotiveerde werkerskorps, is dit noodsaaklik om in gedagte te hou dat alle aksies van die organisasie moontlik prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge kan beïnvloed, en as resultaat werknekmers kan motiveer of demotiveer. Hiermee wil egter nie te kenne gegee word dat prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge volledig onder beheer van die organisasie is nie, maar daar word bloot erkenning gegee aan die groot, en dikwels nagelate uitwerking wat die organisasie op hierdie verwagtinge het.

Prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge wyk soms af van die realiteit, alhoewel dit oor die algemeen neig om akkuraat te wees. Dit noodsaak organisasies om procedures en beleide in duidelike, ondubbelinnige en sigbare formaat beskikbaar te stel ten einde die vorming van akkurate poging-tot-prestasie-verwagtinge te faciliteer. Hierdie kommunikasie van beleide en procedures moet spesifiek gedoen word in die lig daarvan dat *kommunikasie* van medewerknekmers die prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge sterk kan beïnvloed, die *werklike situasie* korrek waargeneem kan word, sowel as om realistiese *poging-tot-prestasie-verwagtinge* te faciliteer.

'n Ander aspek hier van belang, is dat wanneer die poging-tot-prestasie-verwagting rondom 0,5 is, ontwaak die prestasiemotief, en wanneer poging-tot-prestasie-verwagtinge baie laag of baie hoog is, neig individue om nie die suksesvolle prestasie waar te neem as sou dit lei tot gevoelens van bevoegdheid of prestasiebereiking nie (Lawler, 1970). Dit hou belangrike implikasies in vir die organisasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word, sowel as vir ander organisasies wat moontlik 'n prestasiemotief wil ontlok in hulle organisasielede. Dit wil dus voorkom asof die prestasiemotief ontlok word by gematigde vlakke van poging-tot-prestasie-verwagtinge. Hierdie aspek is egter in ooreenstemming met die navorsing oor die doelstellingsteorie waarvolgens té lae of té hoë doelwitte tot laer prestasie lei as gestrekte, maar behaalbare doelwitte. Dit kan wees dat doelwitte wat die individu

laat strek in verhouding met sy/haar eie kapasiteit, maar tog waargeneem word as behaalbaar, gevoelens van bevoegdheid en prestasiebereiking ontlok wat met die prestasiemotief geassosieer word.

Prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge word ook deur die individu se persoonlikheid beïnvloed. Veral individue met 'n *interne lokus van kontrole* neig dikwels om 'n prestasie-tot-uitkoms-verband waar te neem, en gevvolglik meer gemotiveerd te wees. Dit hou implikasies vir seleksie en keuring van nuwelinge in, aangesien die organisasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word, sal baat vind daarby om individue met 'n interne lokus van kontrole aan te stel om sodoende 'n hoër gemotiveerde toekomstige werkskorps daar te stel.

Net soos met poging-tot-prestasie-verwagtinge is die werklike situasie, vorige ondervinding en kommunikasie van ander belangrik in die vorming van hierdie verwagtinge en behoort ook aandag te geniet ten einde hoër prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge daar te stel.

Oor die algemeen sal ingrype, gerig op die verhoging van poging-tot-prestasie-verwagtinge neig om op organisasievlek te geskied. Beleide, procedures, vergoedingstelsels, ensovoorts is voorbeeld van sake wat prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge beïnvloed.

3.4.3.5 *Valensie*

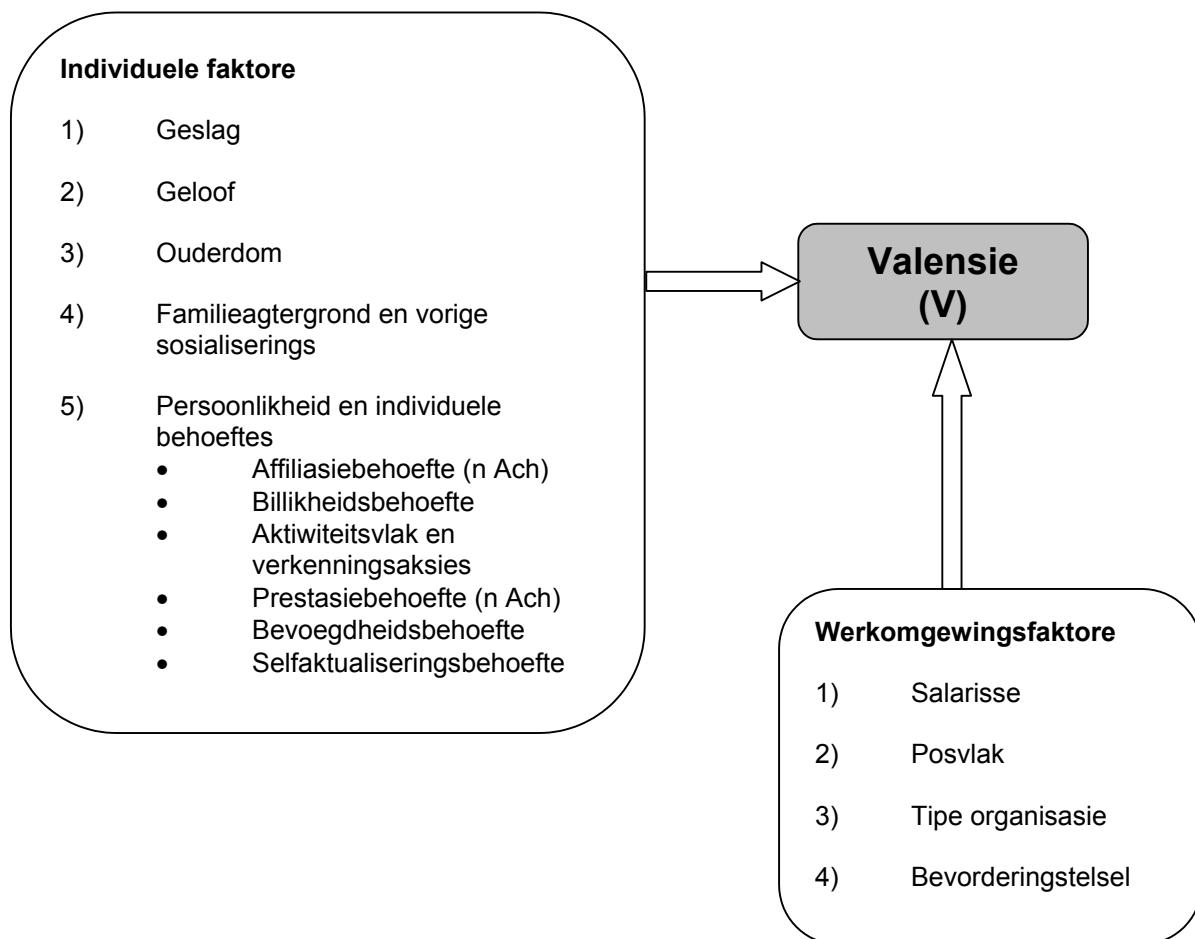
Nadler en Lawler (1977) definieer valensie as "value, worth, attractiveness", wat gekoppel kan word aan elke uitkoms. Dieselfde uitkomste kan verskillende valensies vir verskillende individue hê aangesien elke individu spesifieke behoeftes en persepsies het wat binne 'n gegewe situasie belangrik is. Sommige individue kan byvoorbeeld 'n groter waarde heg aan bevordering as aan 'n salarisverhoging aangesien hulle 'n groter behoeftte aan mag en gesag kan hê. Ander individue kan weer eerder 'n salarisverhoging nastreef aangesien hulle dan nie uit hulle werkgroep, waarbinne hulle affiliasiëbehoeftes bevredig word, verwyder sal

word nie.

Valensie neem 'n waarde van +1, wat baie verlang word, tot 'n waarde van -1, wat 'n baie sterk afkeur daarin is, aan (Lawler, 1994). Volgens die hedonistiese beginsel streef individue na aangename uitkomste en vermy hulle onaangename uitkomste of straf. Hieruit kan afgelei word dat hoe groter die valensie wat aan die uitkoms gekoppel word, hoe groter sal die prestasie van die individu wees ten einde die uitkoms te bereik (Lawler, 1994).

Alhoewel die determinante van valensie nie in die literatuur uitgespel word nie, voorsien Lawler (1994) tog 'n algemene aanduiding van dit wat die aantreklikheid (*attractiveness*) van uitkomste beïnvloed. Hierdie determinante van valensie is soos volg **individuele faktore** (naamlik geslag, geloof, ouderdom, familie en vorige sosialiserings, persoonlikheid en individuele behoeftes) en **werkongewingsfaktore** (naamlik salaris, posvlak, tipe organisasie, bevordering).

Die determinante van valensie kan skematisies soos volg voorgestel word:



(Bron: Aangepas uit Lawler, 1994 & Edwards, 1981)

Figuur3.7: Determinante van valensie

Geslag speel 'n besliste rol in die bepaling van die valensie van 'n uitkoms. Lawler (1971) het bevind dat salaris byvoorbeeld vir mans belangriker is as vir vroue. Verder is dit nie bloot die ekonomiese waarde daarvan wat hierdie verskynsel veroorsaak nie, maar die verwantskap tussen die salaris en die behoeftes en doelwitte wat dit veroorsaak. O'Connor (2001) se redenasie sluit in wese hierby aan en sy noem dat, alhoewel mans sowel as vroue

behoeftes aan affiliasie, prestasiebereiking en selfaktualisering het, dit op verskillende wyses vervul word. Sy bied hierdie redenasie dan as verklaring aan waarom daar minder vroue as mans in topposisies is.

Die rol van geslag in werksmotivering blyk egter nie konsekwent te wees in die navorsing oor werksmotivering in die algemeen nie en Meyer en Braxton (2002) kon in hulle steekproef van 240 nie-bestuurspersoneel van 'n Suid-Afrikaanse versekeringsmaatskappy geen onderskeid aantref tussen mans en vroue op grond van hulle prestasiemotivering nie.

Lawler (1994) wys daarop dat verskille wel waargeneem is tussen individue afkomstig uit verskillende *geloofsagtergronde*. As gevolg van hulle geloofsoortuigings en waardestelsels gefundeer binne hulle eie religieuse verwysingsraamwerk, is sekere uitkomste vir mense dus meer (of minder) aantreklik as ander.

Ouderdom is ook 'n determinant van valensie. Schein (1978) noem binne hierdie verband dat die ouderdom van die individu 'n definitiewe invloed op die persepsie van uitkomste sal hê. So sal 'n tiener tydens toetrede tot die arbeidsmark totaal ander waardes heg aan uitkomste wat hy/sy ontvang, as 'n sestigjarige individu op die rantjie van aftrede.

Die individu se *familie-agtergrond en vorige sosialisering* kan verder gesien word as determinante van sy/haar valensies. Lawler (1971) verwys na Dalton (in Lawler, 1971) se navorsing oor aansporingsvergoeding. In dié navorsing is 'n onderskeid getref tussen "koers-oortreffers" en konformeerders, en die onderskeid word verklaar op grond van hulle familie-agtergrond. Die konformeerders was meestal Demokrate, Katolieke en van 'n stedelike agtergrond. Hierteenoor was die "koers-oortreffers" Republikeine, Protestante en van landelike (plattelandse) agtergrond. Die "koers-oortreffers" het geld (uitkoms) waargeneem as 'n uitvloeisel van hoë morele gehalte. Dalton het hierdie verskynsel toegeskryf aan die sosialisering wat in die familiekonteks plaasgevind het.

'n Individu se *persoonlikheid* bepaal ook die valensie van uitkomste. Sekere individue het 'n groter affiliasiebehoefte (n Aff) as ander. Dit kan die gevolg hê dat sekere uitkomste bo-

ander verkies kan word aangesien dié besondere uitkomste affiliasiebehoeftes bevredig. Die intensiteit van hierdie behoeftes wat van individu tot individu kan verskil, affekteer die valensie gekoppel aan uitkomste (Lawler, 1994).

Volgens die billikheidsteorie het alle individue die behoeft om billik behandel te word (Adams, 1963). Mowday (1979) is van mening dat gelykheid van belonings binne die werksituasie die persepsie van uitkomste of belonings beïnvloed. Gevoelens van gelykheid of ongelykheid sal dus die valensie wat die individu aan sekere uitkomste heg, beïnvloed.

Lawler (1994) is van mening dat te min stimulasie ongemaklik is vir individue. Om dit teen te werk, word daar verskillende vlakke van aktiwiteit sowel as vlakke van verkenningsaktiwiteite by individue aangetref. Die graad waartoe individue hulle werk stimulerend vind, beïnvloed dus die waarde wat hulle heg aan die uitkomste wat hulle ontvang. So sal 'n individu wat werk van 'n herhalende aard doen, vinnig 'n negatiewe houding ontwikkel teenoor die werk en later meer pouses wil neem (Lawler, 1994).

Die behoeft om te presteer (*n Ach*) is wyd nagevors deur McClelland (Lawler, 1994). Onder *n Ach* word verstaan 'n intrinsieke behoeft na prestasie en selfverbetering, en die sterkte van individue se prestasiemotief sal noodwendig varieer as gevolg van individuele verskille. Die valensie van 'n individu met 'n hoë prestasiemotief sal drasties verskil van 'n individu met 'n lae prestasiemotief. So sal daar byvoorbeeld 'n groot verskil tussen die valensies van twee individue wees, waar die een daarna strewe om die beste produksie binne sy/haar werkgroep te behaal, en die ander net sy/haar deel doen en uit die moeilikheid uit wil bly. Die bevoegde individu wat hard werk om sy/haar uitkoms te bereik, sal 'n ander valensie koppel aan sy/haar prestasie as die een wat aan die einde van die maand bloot daarin geslaag het om sy/haar salaris te kry en uit die moeilikheid uit te bly.

Lawler (1994) maak melding van die bestaan van 'n bevoegdheidsbehoefte. *Bevoegdheid* verwys na 'n organisme se vermoë om effektiewe interaksie met sy omgewing te hê. Individue bereik bevoegdheid deur 'n leerproses deur te maak en word geassosieer met deursettingsvermoë en sterk doeloriëntasie (Lawler, 1994). Alle individue het nie dieselfde

sterkte van 'n bevoegdheidsbehoefte nie en daarom sal die vorming van valensies mense verskillend affekteer.

Maslow (1943, 1987) stel in sy behoeftehiërargie voor dat fisiologiese behoeftes die mees basiese (laerorde-) behoeftes van individue is, en selfaktualiseringsbehoefte die mees gevorderde (hoërorde-) behoeftes is. 'n Individu wat streef na die bereiking van laerordebehoefte, sal tipies ander valensies koppel aan uitkomste as die een wat streef na bereiking van hoërordebehoefte. Uit bogenoemde kan die afleiding duidelik gemaak word dat 'n individu se persoonlikheid en behoeftes 'n invloed het op die gewenstheid (of aantreklikheid) van uitkomste.

Onder die *werkongewingsfaktore* is die huidige *salarisvlak* en die metode van salarisbepaling belangrik, en deeglik in die navorsingsliteratuur bestudeer. So sal 'n individu wat byvoorbeeld 'n goeie salaris verdien, 'n groot persentasie salarisverhoging net opmerk, terwyl 'n individu wat 'n groot salaris verdien, 'n klein persentasie salarisverhoging sal opmerk, aldus Hinrich (soos aangehaal deur Lawler, 1971). Die rede hiervoor is dat die valensies wat aan die uitkomste geheg word, verskil. Verder is die metode waarvolgens salarisbeoordeling bepaal word, van groot belang. 'n Welverdiende salaris wat gemitig getakseer word, lyk asof dit 'n groter valensie het as 'n goeie salaris wat op 'n swak manier verdien is, aldus Lawler (1971). Hieruit word bevestig dat die salarisvlak en metode van salarisberekening vir 'n individu 'n beduidende rol in die bepaling van 'n valensie tot 'n bepaalde uitkoms speel.

Lawler (1970) was een van die eerstes wat voorgestel het dat die billikheidsteorie en die verwagtingsteorie nie in hulle voorspellings onversoenbaar is nie. Lawler kom tot die slotsom dat die resultate van navorsing oor uurwerk-betalingsvoorwaardes net so goed deur die verwagtingsteorie voorspel kon word. Wat hier egter van meer belang is, is dat die verwagtingsteorie onder stukwerk-voorwaardes ook dieselfde voorspellings as die billikheidsteorie kan maak op grond van die aanname dat onbillikheid die valensie van die belonings beïnvloed. Dit is moontlik dat toenemende groot stukwerk-belonings 'n afnemende valensie vir werknemers tot die gevolg kan hê, en dat die hoeveelheid beloning

wat ontvang word, die valensie van addisionele hoeveelhede belonings kan beïnvloed. Daarom reken Lawler dat, as waargenome billikheid eksplisiet as een van die faktore wat die valensie van 'n uitkoms beïnvloed gereken word, die verwagtingsteorie die resultate van die billikheidsteorie se navorsing sal verklaar. Lawler (1994) asook Campbell en Pritchard (1976) kom tot die gevolgtrekking dat ekwiteit as een van die meer algemene aspekte van die verwagtingsteorie van werksmotivering beskou word.

Locke se doelstellingsteorie sluit ook by hierdie aspek aan. In hierdie verband wys Mento, Klein en Locke (1992) daarop dat valensie (soos gemeet aan geantiseerde satisfaksie oor 'n verskeidenheid prestasievlekke) sterk negatief korreleer met die doelwitvlak. Hulle voer as verklaring hiervoor aan dat hoë doelwitte strenger standarde stel vir selfevaluering as wat die geval is by lae doelwitte.

Uit die navorsingsliteratuur blyk dit dat individue in senior *posisies* in 'n organisasie minder klem plaas op ekstrinsieke uitkomste (byvoorbeeld salaris) en meer fokus op intrinsieke uitkomste (byvoorbeeld uitdagende werk). Dit stem in wese ooreen met die tweefaktorteorie van Herzberg (sien paragraaf 3.3.1). Hierdie eksterne uitkomste kom ooreen met die higiënefaktore (of instandhouende faktore) wat eers teenwoordig moet wees voordat motivering volgens Herzberg se teorie kan plaasvind. Interne uitkomste, daarteenoor kom ooreen met die motiveerders van Herzberg se teorie, en verteenwoordig faktore gekoppel aan die posinhoud. Daar is ook reeds voorheen daarop gelet dat die higiënefaktore met die laerordebehoeftes van Maslow se teorie ooreenstem en dat motiveerders (of intrinsieke toestande/faktore) met die hoérordebehoeftes van die teorie ooreenstem. Na analogie hiervan volg dit logies dat individuele behoeftes ter sprake kom by die bepaling van valensies en die sterkte daarvan (Lawler, 1994).

House *et al.* (1974) sowel as Lawler (1970) steun bostaande aanname deur 'n onderskeid te tref tussen ekstrinsieke en intrinsieke komponente van valensies. Kortom kan daar gesê word dat die posisie wat deur die individu binne die organisasie beklee word 'n invloed het op die tipe valensie wat hy/sy sal hê.

Die *tipe organisasie* sowel as die *bevorderingstelsel* van die organisasie waarbinne die individu werksaam is, beïnvloed verder ook die valensie van die individu se uitkomste. So sal byvoorbeeld senioriteit en bevordering 'n hoë valensie verkry binne 'n militêre konteks, maar hierteenoor kan faktore soos effektiwiteit en prestasie binne 'n besigheidsgeoriënteerde organisasie groter valensies geniet. Lawler (1971) is van mening dat individue by organisasies aansluit wat aan hulle uitkomste kan voorsien waaraan hulle beduidende valensies koppel. Hieruit kan afgelei word dat die keuse van organisasies per se 'n determinant van valensies is. Ook Schein (1978) ondersteun hierdie afleiding in sy navorsing oor die organisasiekeuseprosesse van individue.

3.4.3.6 Navorsing en geldigheid van die konstruk valensie

Oor die algemeen is daar gemengde bevindinge in die navorsingsliteratuur gerapporteer oor die konstruk van valensie. Tot op hede blyk dit dat hierdie komponent van Lawler se motiveringsmodel die minste nagevors is.

Porter en Lawler (1968) het tydens navorsing met behulp van bestuursteekproewe bevind dat daar oor die algemeen 'n hoër belangrikheid van salaris (valensie) gepaardgaan met hoër prestasie-evaluering van individue (maatstaf van prestasie/earstevlakuitkoms).

Pritchard en Sanders (1973) se navorsing binne die konteks van die poskantoor in die VSA het 'n korrelasie van $r = 0,54$ tussen valensie en 'n selfrapportmaatstaf van poging aan die een kant, en 'n korrelasie van $r = 0,21$ tussen valensie en beoordelings van toesighouers op pogings aan die ander kant gerapporteer.

Hackman en Porter (1968) het vyf kriteria gebruik in hulle navorsing binne die konteks van drie soortgelyke kantore van 'n telefoonmaatskappy, te wete toesighouer se beoordeling van posbetrokkenheid, prestasie-aanslag van toesighouers, foutkoers van elke individu, verkoopsdata en 'n saamgestelde kriterium bestaande uit 'n algehele indeks van werkseffektiwiteit. Hierdie navorsing het gerapporteer dat 'n mediaankorrelasie van slegs $r = 0,16$ verkry is tussen prestasie en valensie. Wanneer die resultate egter vermenigvuldig

word, om verwagtinge- en instrumentaliteitstellings te verkry, word beduidende korrelasies gevind. Dit wil dus, binne die raamwerk van hierdie motiveringsmodel, voorkom asof die interaksie tussen verwagting en valensie die beste voorspeller van gedrag is.

Jorgenson, Dunnette en Pritchard (1973) het in hulle navorsing lae korrelasies tussen valensie van salaris en werksprestasie gerapporteer. Die korrelasies het gewissel tussen $r = -0,18$ en $r = 0,15$ met 'n mediaankorrelasie van $r = 0,15$. Hier is die verwagte beduidende korrelasie tussen valensie en salaris nie deur die navorsingsresultate gesteun nie.

Oor die algemeen blyk dit uit die navorsingsliteratuur oor die konstruk *valensie* dat daar maar min konkrete steun vir die konstruk se geldigheid bestaan. Campbell en Pritchard (1976) waarsku dat daar drie toestande benodig word voordat valensie aan prestasie verwant sal wees. Ten eerste moet die prestasie-tot-uitkoms-verwagting groter as nul wees. Tweedens moet die poging-tot-prestasie-verwagting groter as nul wees, en laastens moet daar 'n mate van diversiteit in die valensie van uitkomste teenwoordig wees. Campbell en Pritchard (1976) is verder van mening dat metings van valensie uiters robuus is, alhoewel hulle erken dat die meting van hierdie aspek van menslike gedrag een van die moeilikstes is. Hulle waarsku verder dat dit onwys is om die afleiding te maak dat valensie nie menslike gedrag beïnvloed nie.

Ter aansluiting hierby noem Tubbs, Boehne en Paese (1991) dat die konstruk *valensie* algemeen geoperasionaliseer word as geantisipeerde satisfaksie, aantreklikheid en belangrikheid. In hulle vergelyking tussen die drie wyses van operasionalisering kom hulle tot die slotsom dat slegs die geantisipeerde satisfaksiemeting konsekwent aan die geldigheidskriteria voldoen en die ander minder toepaslike metings van valensie oplewer, moontlik as gevolg van die invloed van verwagtinge op daardie beoordelings. Hierdie argument kan dus 'n verklaring bied vir inkonsekwente navorsingsresultate oor die konstruk *valensie*.

In 'n validasiestudie op laevlak- landelike swart werkers rapporteer Edwards en Augustyn (1986) 'n korrelasie van 0,2409 tussen 'n werksperstasie-aanslag en valensie. Verder word

gerapporteer dat valensie ná poging-tot-prestasie ingevoer is in 'n stapsgewyse veelvuldige regressie-analise met werksprestasie as die afhanklike veranderlike, en dat 'n $R^2 = 0,29$ verkry is. Hierdie navorsing ondersteun dus die konstrukgeldigheid.

- **Opsomming: valensie**

Onteenseglike steun vir die geldigheid van die konstruk *valensie* word nie gevind nie en plaas ietwat van 'n demper op die voorspellingswaarde van die konstruk.

Die konstruk *valensie* speel ook 'n belangrike rol in die perspektief van werksmotivering, alhoewel dit erken moet word dat dit seker een van die moeilikste fokuspunte vir menslikehulpbronpraktisyne is.

Om die aard van die waarde wat individue aan uitkomste koppel te verstaan, is dit noodsaaklik om dit uit twee perspektiewe te beskou. Ten eerste moet die individualiteit van spanlede erken word. Elke individu is uniek wat betref geslag, geloof, ouderdom, familie en vorige sosialisering, sowel as persoonlikheid en individuele behoeftes (waar laasgenoemde betaan uit n Aff, billikheidsbehoefte, vlak van aktiwiteit en verkenningsaksies, n Ach, bevoegdheidsbehoefte en selfaktualiseringsbehoefte). Dit is noodsaaklik dat bestuurders/spanleiers/mentore hulle spanlede ken in soverre dit bostaande individuele faktore aangaan, aangesien dié faktore die vorming van valensies vir elkeen op 'n ander wyse beïnvloed.

Ten tweede het werkongewingsfaktore ook 'n invloed op die vorming van valensies. Hierdie faktore behels salaris, posvlak, tipe organisasie sowel as bevorderingstelsels. Hierdie aspekte kan in 'n groter mate op organisasievlek in die organisasie waarbinne hierdie navorsing uitgevoer word, aandag kry, maar beïnvloed die individu se valensies ten opsigte van uitkomste.

Waar lae of negatiewe valensies gekoppel is aan uitkomste, kan

werkomgewingsfaktore ongunstig wees of die bereiking/verkryging van daardie uitkomste kan teenstrydig wees met individuele faktore. Anders gestel, 'n proaktiewe bestuursbenadering tot bevordering van werksmotivering sal die gunstige omgewingsfaktore daarstel om die verlangde uitkomste te bereik wat in ooreenstemming is met die individuele faktore van die bepaalde werkgroep.

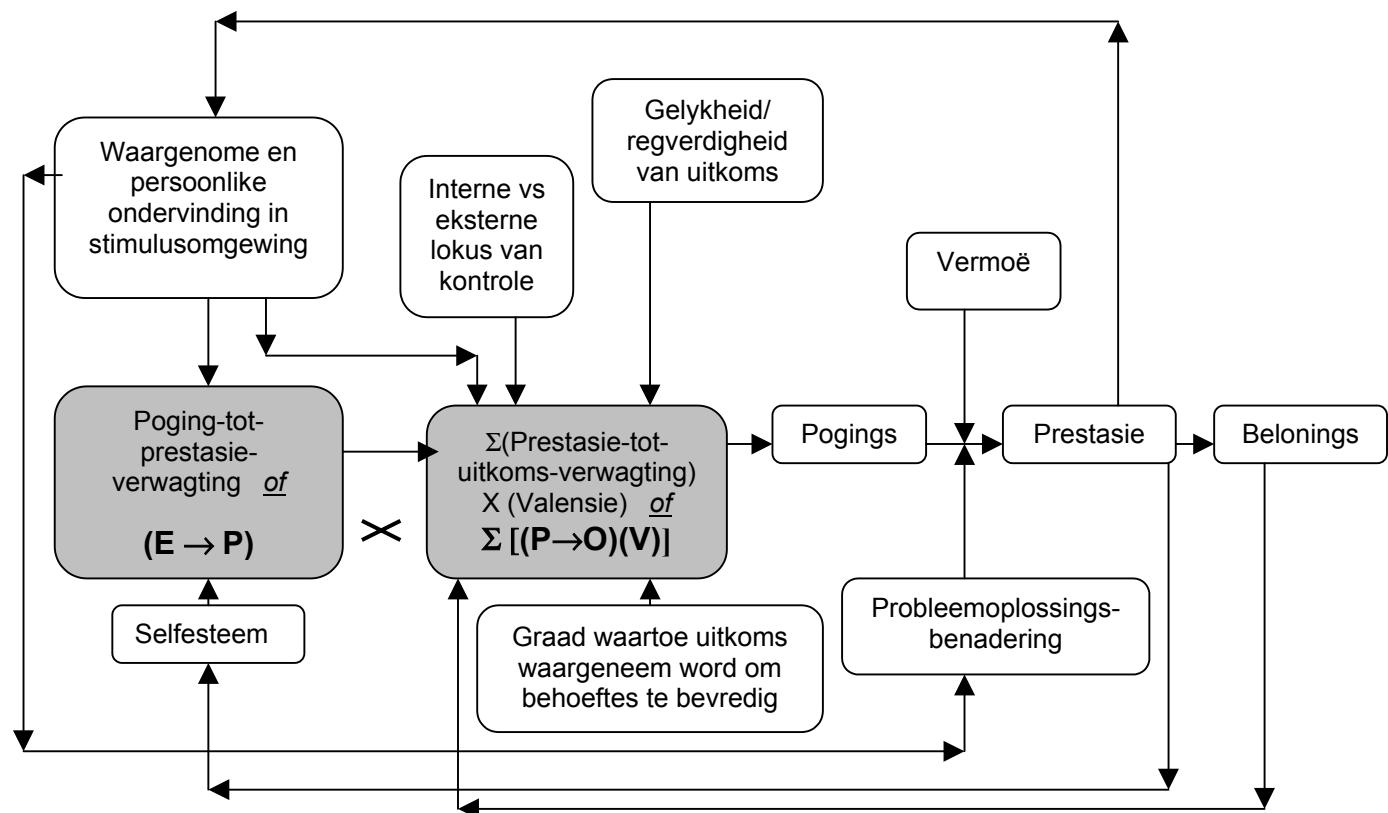
Dit is daarom noodsaaklik dat werwing, keuring en seleksie van nuwelingen gerig moet word ook op die aanstelling van individue met die genoemde "individuele faktore" wat in ooreenstemming is met die organisasie se strategiese doelstellings sodat personeel hoë valensies het vir uitkomste wat noodsaaklik is vir bereiking van die organisasiedoelwitte.

Menslikehulbronontwikkeling sal in 'n beperkte mate die bestaande personeel se individuele faktore ontwikkel om gesogte valensies vir bepaalde uitkomste te kweek, byvoorbeeld om prestasiebehoeftes te ontwikkel.

Organisasie-ontwikkeling kan werkomgewingsfaktore betrek ten einde 'n omgewing daar te stel wat valensies vir gesogte uitkomste faciliteer.

3.4.4 Motivering volgens Lawler se model

Edward E Lawler III se motiveringsmodel kan skematisies soos volg voorgestel word:



(Bron: Lawler, 1970, 1994)

Figuur 3.8: Lawler se model

Volgens Lawler (1970) kan dit as algemene reël aanvaar word dat, hoe laer 'n poging-tot-prestasie-verwagting is, hoe kleiner is die waarskynlikheid dat 'n individu sal poog om op daardie vlak te presteer. Die omgekeerde hiervan geld ook.

Die determinante van poging-tot-prestasie-verwagtinge, naamlik 'n individu se selfesteem, vorige ondervinding in soortgelyke situasies, die werklike situasie, en kommunikasie van ander is reeds vroeër (sien paragraaf 3.4.3.1) bespreek en het hier betrekking (Lawler, 1994).

Die tweede faktor wat motivering binne Lawler se model beïnvloed, is 'n kombinasie van 'n aantal oortuigings oor wat die uitkomste van suksesvolle prestasie sal wees en die individu se valensie vir hierdie uitkomste (Lawler, 1970). Hierdie faktor is dus die produk van die prestasie-tot-uitkoms-verwagting en die valensie van daardie uitkoms.

Die determinante van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge, naamlik ondervinding in die situasie, aantreklikheid van die uitkoms, lokus van kontrole, poging-tot-prestasie-verwagtinge, die werklike situasie, asook kommunikasie van ander is ook vroeër (sien paragraaf 3.4.3.3) bespreek en het hier betrekking (Lawler, 1970).

Tydens die bespreking van valensie (sien paragraaf 3.4.3.5) is genoem dat dit beïnvloed word deur *individuale faktore* (geslag, geloof, ouderdom, familie en vorige sosialiserings, persoonlikheid en individuele behoeftes) en *werkomgewingsfaktore* (salaris, posvlak, tipe organisasie, bevordering) (Lawler, 1970).

Lawler se model beskou motivering as die produk van poging-tot-prestasie-verwagting, en die som van die produkte van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge en valensie. Wiskundig kan dit soos volg voorgestel word:

$$M = \Sigma (E \rightarrow P) \times \Sigma \{(P \rightarrow O) \times (V)\}$$

Waar: M = motivering
 $E \rightarrow P$ = poging-tot-prestasie- verwagting
 $P \rightarrow O$ = prestasie-tot-uitkoms-verwagting
 V = valensie
 I = instrumentaliteit
 (Lawler, 1970, 1994)

Die basiese beginsels van die verwagtingsteorie geld ook vir Lawler se uitbreiding daarvan. Motivering is volgens hierdie model in beginsel dieselfde as volgens die basiese model van

Vroom. Die produk van die twee tipes verwagtinge bepaal die verwagting, en die produk van verwagtinge en valensies bepaal motivering.

3.4.5 Raakvlakke tussen Lawler se model en ander motiveringsmodelle

Daar is reeds voorheen daarop gelet dat daar heelwat raakvlakke tussen die bestaande motiveringsmodelle en dié van Lawler bestaan. Die onderstaande tabel, tabel 3.1, sal die hoofpunte van die prominente motiveringsmodelle ten opsigte van die huidige stand van navorsing opsom en raakvlakke met Lawler se model uitgewys.

Tabel 3.1: Raakvlakte tussen Lawler se motiveringsmodel en ander motiveringsteorieë

Motiveringsmodel	Belangrikse bydraes met betrekking tot die huidige stand van navorsing	Raakvlakte met Lawler se verwagtingsteorie
Inhoudsteorieë		
Maslow se behoeftehiërargie	Werknemers het elk individuele behoeftes. Die bestaan van hoërorde- en laerordebehoefte word deur navorsers erken. Onvervulde behoeftes motiveer gedrag.	Individue wat streef na vervulling van laerordebehoefte, sal tipies ander valensies koppel aan uitkomste as individue wat strewe na die bereiking van hoërordebehoefte.
Herzberg se tweefaktorteorie	Motivering vind nie plaas op 'n enkelkontinuum nie. Nie alle faktore het motiveringswaarde nie; sommige lei bloot tot instandhouding.	Individuele behoeftes (byvoorbeeld n Aff, n Ach, sekuriteitsbehoefte, ensovoorts) beïnvloed die gewenstheid/aantreklikheid (valensies) van uitkomste.
McClelland se aangeleerdebehoeftesteorie	Drie tipies behoeftes word deur individue aangeleer namate hulle probeer oorleef binne hulle omgewing. Dit is n Ach, n Pow en n Aff.	Gematigde vlakke van (E→P)-verwagtinge laat 'n n Ach ontstaan
Alderfer se "ERG"-teorie	Onvervulde behoeftes van individue motiveer gedrag. 'n Onderskeid kan getref word tussen hoërorde- en laerordebehoefte. Laerordebehoefte hoef nie vervul te word alvorens hoërordebehoefte kan motiveer nie.	

Prosessteorieë		
Doelstellingstorie	Bewustelike doelstellings en intensies motiveer gedrag.	Deelname in doelwitbepaling mag lei tot positiewe valensies vir doelwitbereiking en realistiese prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge.
Billikheidsteorie	Individue vergelyk hulle uitset/inset-verhouding met ander. Waargenome onbillikheid motiveer gedrag om die ekwilibrium te herstel.	'n Billikhedsbehoefte tel onder die "individuale faktore" wat dien as determinant vir valensie.
Verwagtingsteorie: Vroom Porter en Lawler Lawler	Vroom se model is ontwikkel vir werksmotivering en erken hierdie werksmotivering as 'n komplekse proses. Porter en Lawler se multi-veranderlike model dui die komplekse aard van werktevredenheid aan.	Vroom sowel as Porter en Lawler se model lê die grondslag vir Lawler se model.

Uit die bostaande tabel (tabel 3.1) is dit duidelik dat Lawler se model voortgebou het op die sterk punte van ander motiveringsmodelle, en dat hy hulle geïnkorporeer het in sy motiveringsmodel. Dit maak die model uiters geskik vir hierdie navorsing aangesien dit 'n multidimensionele model is wat 'n omvattende verklaring van werksmotivering faciliteer.

Vanuit die literatuuroorsig word Lawler se model dus aanbeveel vir die bestudering van werksmotivering.

Die praktiese implikasies van hierdie model word in die paragrawe hierna bespreek.

3.4.6 Die bestuurder se taak in die motiveringsproses

Die verwagtingsteorie (in die algemeen sowel as Lawler se model) hou die volgende implikasies vir bestuurders in:

- **Bepaal watter uitkomste of belonings 'n hoë valensie het vir ondergeskiktes**

Nadler en Lawler (1977) stel die volgende tegnieke voor om bogenoemde te bepaal:

- Gestruktureerde dataversameling, byvoorbeeld vraelyste
- Observasie van ondergeskiktes se gedrag teenoor verskillende beloningsvorms
- Onderhoude met ondergeskiktes ten einde te bepaal watter belonings verkies word

- **Bepaling van verlangde gedrag, doelstellings en prestasiebeoordelings**

"Goeie prestasie" behoort gedefinieer te word in spesifieke, waarneembare en meetbare terme sodat ondergeskiktes presies weet wat van hulle verwag word (Nadler & Lawler, 1977).

Volgens Gist (1987) behoort doelwitstelling en prestasiebeoordelings gebruik te word ten einde werksmotivering te bevorder. Volgens Lawler se model kan prestasiebeoordelings gesien word as "kommunikasie van ander" en is 'n determinante van poging-tot-prestasie sowel as prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge.

- **Verseker dat verlangde prestasie bereikbaar is**

Dit betrek die poging-tot-prestasie-verwagting direk. Hier moet onthou word dat indien ondergeskiktes die persepsie vorm dat die verlangde prestasie onbereikbaar is, sal hulle motivering om te presteer, relatief laag wees (Nadler & Lawler, 1977).

- **Koppel verlangde uitkomste aan verlangde prestasie**

Ondergeskiktes se verlangde uitkomste moet duidelik, direk en eksplisiet gekoppel word aan die prestasie soos verlang deur die bestuurder (Nadler & Lawler, 1977).

Bestuur behoort konkrete stappe te doen ten einde te verseker dat die persepsie by die individu tuisgebring word dat sy/haar prestasie direk tot sy/haar verlangde uitkoms aanleiding sal gee.

Verlangde uitkomste kan bepaal word deur gebruikmaking van vraelyste of persoonlike onderhoude.

- **Analiseer die totale situasie vir konflikterende verwagtinge**

Bestuur behoort te verseker dat ander invloede (byvoorbeeld informele werkgroepe, ander bestuurders, die beloningstelsel ensovoorts) nie konflikterende verwagtinge by die individu skep nie (Nadler & Lawler, 1977).

- **Verseker dat veranderinge in uitkomste groot genoeg is**

Belonings behoort groot genoeg te wees sodat dit die individu motiveer om genoegsame pogings aan te wend om 'n verandering in prestasie te bewerkstellig (Nadler & Lawler, 1977).

- **Verseker billikheid**

Dit is noodsaaklik dat 'n onderskeid sigbaar is tussen belonings van goeie en swak presteerders ten einde billikheid te verseker (Nadler & Lawler, 1977).

- **Verseker 'n duidelike rolpersepsie**

Bestuur moet verseker dat ondergeskiktes vertroud is met die interafhanklikheid van hulle poste met dié van ander poste binne die groter organisasie (Luthans, 1998).

- **Voorsien duidelike posbeskrywings**

Onduidelikheid en dubbelsinnigheid met betrekking tot posvereistes beïnvloed prestasie negatief en behoort uit die weg geruim te word (Luthans, 1998). Dit kan grootliks beperk word deur aan elke individu 'n behoorlike posbeskrywing te verskaf.

- **Voorkom twyfel by ondergeskiktes**

Ondergeskiktes se twyfel aan hulle eie vermoëns en vaardighede beïnvloed prestasie negatief en behoort deur bestuurders uit die weg geruim te word (Luthans, 1998).

- **Opleiding en ontwikkeling**

Spesifieke ingrype kan daarop gerig wees om self-doeltreffendheid daar te stel (Gist, 1987). Ingrype gerig op die daarstelling van interne lokus van kontrole word ook met hoër werksmotivering geassosieer (Gist, 1987). Hierdie ingrype is volgens Lawler se model gerig op die determinante van poging-tot-prestasie sowel as prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge.

3.4.7 Implikasies van die model vir organisasies

Die volgende aanbevelings is vir organisasies gemaak ten einde werksmotivering te akkommodeer tydens die ontwerp of herontwerp van organisasies:

- **Bekom gemotiveerde werknemers deur seleksie**

Aangesien self-doeltreffendheid 'n verband toon met poging-tot-prestasie, is dit noodsaaklik om nuwe werknemers te selekteer wat sterk op self-doeltreffendheid vertoon (Gist, 1987).

- **Ontwerp van loon- en beloningstelsels**

Organisasies behoort sterk te fokus op beloning van werknemers (hetsy deur betaling, bevordering, beter werkgeleenthede, ensovoorts) sodra verlangde prestasie plaasvind. Hierdie belonings behoort eksplisiet bekendgemaak te word sodat 'n duidelike vergoeding-tot-prestasie-verband sigbaar is vir al die organisasielede (Nadler & Lawler, 1977).

- **Ontwerp van take, werke en rolle**

Poste behoort verryk te word vir diegene wat 'n groter behoeftevervulling in hulle werk nodig het. Dit sluit in die koppeling van groter outonomiteit, terugvoer,

verskeidenheid en sinvolheid aan take (Nadler & Lawler, 1977).

Dit word egter beklemtoon dat alle individue nie in posverryking belang stel nie en dat dit nie gebruik moet word om die organisasie as geheel te probeer motiveer nie.

- **Belangrikheid van groepstrukture**

Organisasies behoort ten minste 'n deel van die belonings rondom groepsprestasie te struktureer ten einde te verseker dat groepsprestasie plaasvind.

Bestuurders behoort opgelei te word om meer bewus te word van hoe groepe individuele gedrag kan beïnvloed asook in die verwagtinge van informele groepe (Nadler & Lawler, 1977).

- **Die toesighouer se rol**

Die onmiddellike toesighouer speel 'n belangrike rol in die ontwikkeling, monitering en handhawing van verwagtinge en beloningstrukture wat tot goeie prestasie sal lei.

Dit is die toesighouer se taak om doelwitte te formuleer, om duidelike belonings daar te stel vir verskillende individue en verwagtinge rondom belonings te lei (Nadler & Lawler, 1977).

- **Meting van motivering**

Dit is van groot belang dat bestuur die motivering van ondergeskiktes deurlopend monitor. Die maklikste en goedkoopste manier is deur gebruik te maak van gestandaardiseerde vraelyste of spesifiek opgestelde vraelyste (Nadler & Lawler, 1977).

- **Individualisering van organisasies**

Nadler en Lawler (1977) beklemtoon dat verskillende individue verskillende behoeftes en valensies het en daarom is dit noodsaaklik dat organisasies buigsaam moet wees ten einde hierdie individuele verskille te akkommodeer.

Gesien in die lig van bogenoemde, is dit noodsaaklik dat 'n keuse van beloningstelsel en taaktoekenningstelsel in die organisasie ingebou word.

3.5 SAMEVATTING

In die voorafgaande hoofstuk is 'n oorsig oor die prominente motiveringsteorieë aangebied en kritiek en verdere navorsing oor hulle geldigheid is toegelig. Die inhoudsteorieë (modelle van Maslow, Herzberg, Alderfer en McClelland) is eerstens aangebied. Die behoefteteorieë se geldigheid oor die algemeen is egter onder verdenking, maar die bestaan van individuele behoeftes en hulle rol in motivering het 'n waardevolle plek in die literatuur vervul. Herzberg se model kan, ten spyte van die tekortkominge wat uitgewys is, ook nie in totaliteit verworp word nie en het 'n waardevolle bydrae gelewer in die verklaring van werksmotivering. McClelland se aangeleerdebehoeftes-teorie kan ook nie sonder voorbehoud aanvaar word nie maar die prestasiebehoefte (n Ach) in die besonder is wyd nagevors en toon groot toepassingswaarde.

Die prosestorieë is daarna aangebied. Adams se billikheidsteorie word oor die algemeen deur navorsing gesteun, alhoewel sekere probleme uitgewys is. Die doelstellingsteorie van Locke word wyd deur navorsing ondersteun en byna alle organisasies maak vandag gebruik van missies, visies, doelstellings en prestasiebestuur as uitleesel van hierdie teorie.

Vroom se verwagtingsteorie is deur Porter en Lawler verfyn, en later gevolg deur die uitstekende werk van Edward E Lawler III. Alhoewel nie sonder foute nie, word die oorsimplistiese verklaring van die inhoudsteorieë opsy geskuif vir 'n meer komplekse model wat die komplekse aard van werksmotivering beter konseptualiseer.

Lawler se model word voorgehou as 'n multiveranderlike model wat met die raakvlakke met ander motiveringsmodelle 'n beter konseptualisering van werksmotivering lewer. Alhoewel Lawler se model voortbou op ander motiveringsteorieë se sterk punte, is dit tog noodsaaklik

dat hierdie raakvlakte teen die agtergrond van hulle beperkinge (soos bespreek) beskou word.

Lawler se model is veral geskik vir toepassing binne organisasies, aangesien dit die drie belangrikste veranderlikes, naamlik die individu, die werk en die werkomgewing in berekening bring (Steers & Porter, 1979).

Lawler se verwagtingsteorie is ook 'n sinvolle keuse vir die ondersoek vir die verband tussen werksmotivering en organisasieklimaat aangesien die model die rol van die werkomgewing in berekening hou.

Die doel van hierdie hoofstuk is bereik deur die konstruksie van *werksmotivering* te konseptualiseer, en die kenmerke daarvan vir effektiewe en doelmatige werksfunksionering is vasgestel. Sodoende is 'n grondslag gelê vir die teoretiese integrasie van organisasieklimaat en werksmotivering asook 'n basis gebied vir die interpretasie van empiriese navorsing.

HOOFSTUK 4: INTEGRASIE VAN ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING

4.1 INLEIDING

Tydens die voorafgaande twee hoofstukke is die konstrukte *organisasieklimaat* en *werksmotivering* gekonseptualiseer. Hierdie hoofstuk het ten doel om die teoretiese verband tussen die twee konstrukte te ondersoek ten einde 'n literatuuragtergrond aan te bied vir die formulering van empiriese hipoteses asook om 'n grondslag vir die sinnvolle interpretasie van die resultate van die empiriese ondersoek te lê.

4.2 DIE TEORETIESE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING

Oor die algemeen is die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering nie 'n populêre navorsingsonderwerp in die Bedryfsielkunde-literatuur nie. Dit is duidelik uit die relatief min Suid-Afrikaanse sowel as internasionale navorsing oor die interaksie van die twee konstrukte.

4.2.1 Navorsing oor die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering

In die paragrawe hieronder word 'n opsomming van empiriese navorsing oor die verband/invloed van organisasieklimaat op werksmotivering aangebied:

4.2.1.1 Klimaat en motivering volgens McClelland se model

- 1) Sekerlik die grootste werk op die verband tussen genoemde twee konstrukte is gedoen deur Litwin en Stringer (1968). In hulle uitgebreide navorsing oor motivering en organisasieklimaat is veral klem gelê op die motiveringseffek van die behoeftes aan prestasie (n Ach), affiliasie (n Aff) en mag (n Pow) op organisasieklimaat. Hulle

navorsing tref 'n verband aan tussen organisasieklimaat en elk van die bogenoemde drie motiveringsbehoeftes.

Die werk van Litwin en Stringer (1968) word wyd in die literatuur aangehaal, en dit bied moontlik 'n verklaring waarom die verband nie veel verder nagevors is nie.

- 2) Meer onlangse navorsing in Suid-Afrika is deur Boshoff en Boer (1988) gedoen in 12 klerefabrieke van dieselfde organisasie. Die navorsing het, onder andere, behels dat 'n eksperimentele groep van 22 (uit 'n moontlike 67) bestuurders n Ach-opleiding ontvang het en die impak daarvan op organisasieklimaat (gemeet volgens die ODV) getoets is. Die totale steekproefgrootte was 1202.

Die volgende prosedure is gevolg: die voor- en ná-klimaattellings van bestuurders is vir beduidendheid getoets, en die verandering in klimaattellings van bestuurslede is getoets vir beduidende verskille tussen die kontrolegroep en die eksperimentele groep.

Die resultate, met betrekking tot die organisasieklimaat en werksmotivering, was teenstrydig met ander navorsing. Deelname in n Ach-opleiding het in hierdie navorsing nie tot 'n verandering in klimaatpersepsies gelei nie.

- 3) Steenkamp (1989) het die verband tussen prestasie-motivering en organisasieklimaat ondersoek in 'n verdere Suid-Afrikaanse navorsingstudie. Die empiriese navorsing is uitgevoer op 'n steekproef van 148 individue. Hierdie navorsing het 'n statisties beduidende, maar marginale invloed van organisasieklimaat op motivering gerapporteer.

Die bogenoemde duï op 'n verband tussen prestasie-motivering en organisasieklimaat. Tesame met die n Pow- en n Aff-verband met organisasieklimaat van Litwin en Stringer (1968) word daar redelike steun vir die verband tussen werksmotivering (volgens McClelland se teorie) en organisasieklimaat aangetref.

4.2.1.2 Klimaat en motivering volgens Maslow se model

- 4) Gelfand (1972) het empiriese navorsing binne 'n Suid-Afrikaanse populasie in 'n telekommunikasie-organisasie gedoen. Hierdie navorsing het gepoog om 'n verband vas te stel tussen organisasieklimaat en selfaktualisering. Die belangrikste resultaat van die navorsing vir die doeleindes van hierdie navorsing, is dat die bestaan van 'n verband tussen organisasieklimaat en die hoërordebehoeftes ondersteun is. Meer spesifiek is gevind dat die sterkte van 'n spesifieke organisasieklimaat-dimensie die individu se vermoë om te selfaktualiseer kan laat ontwaak óf dit onderdruk.

- 5) Knobbs (1975) se empiriese navorsing is gedoen binne 'n Suid-Afrikaanse populasie in die mynwese. In dié navorsing word vier vlakke van motivering, naamlik basies, veiligheid, ego-status, en aktualisering gebruik. Daar is gevind dat lae aktualiseringsbehoeftes 'n funksie van klimaat (op die dimensies standaarde, strukture en burokrasie) is. Die oorsaaklike verband waarvolgens leierskapstyl organisasieklimaat beïnvloed, wat weer werksmotivering beïnvloed, word ook gemeld.

4.2.1.3 Klimaat en motivering volgens die verwagtingsteorie

Relatief min navorsing kon gevind word waarin die verwagtingsteorie of ander prosesteorieë gebruik is.

- 6) James, Hartman, Stebbins en Jones (1977) het die verwagtingsteorie van Vroom gebruik om die verband tussen sielkundige kilmaat en werksmotivering vas te stel. Hulle empiriese navorsing is gedoen op 'n steekproef van 504 bestuurders binne 'n groot gesondheidsdiensorganisasie in Suid-Californië. Die elemente van werksmotivering, naamlik valensie, instrumentaliteit en verwagtinge is verder gekategoriseer en met die 35 subskskale van klimaat gekorreleer. Die korrelasies tussen sielkundige klimaat en die verskillende tipes instrumentaliteite

(instrumentaliteit stem ooreen met die prestasie-tot-uitkoms-verwagting van Lawler) was oor die algemeen van 'n gematigde omvang, maar beduidend.

Die korrelasies tussen valensie en sielkundige klimaat was oor die algemeen laag, maar wel beduidend.

Slegs 'n paar beduidende korrelasies tussen sielkundige klimaat en verwagting (verwagting stem ooreen met die poging-tot-prestasie verwagting van Lawler) is opgelewer. Hulle was almal baie laag.

- 7) Konrad (2000) het die verwagtingsteorie van Vroom in 'n longitudinale navorsing gebruik waarin data oor die tydperk tussen 1979 en 1994 in vyfjaar intervalle versamel is. Die navorsing is gedoen binne 'n yster en staal organisasie in die Sentraal en Oos-Europa, Slovenië.

Hierdie navorsing het organisasieklimaat gemeet deur die gesommeerde valensie-instrumentaliteit-verwagting telling. Die rationaal is dat, spesifiek die maatstawwe van valensie en instrumentaliteit, soortgelyk in inhoud is as die items vervat binne klimaatvraelyste. Die data is interpreteer binne 'n konteks spesifieke vergelyking met die makro omgewingsveranderings van Sentraal en Oos-Europa.

Die resultate wys daarop dat betekenisvolle "kultuur en klimaat" veranderings die werklike politieke en ekonomiese veranderinge voorafgegaan het.

4.2.1.4 Klimaat en motivering (algemeen/onbekend)

- 8) Woodard (1993) het die verband tussen *sielkundige klimaat* en *werksmotivering* in 'n verkoopsomgewing binne 'n steekproef van 295 bestuurders in Noord-Carolina, VSA ondersoek. Die verband tussen die 13 subskale van sielkundige klimaat en werksmotivering het aangedui dat die dimensies van *taakbelangrikheid (job*

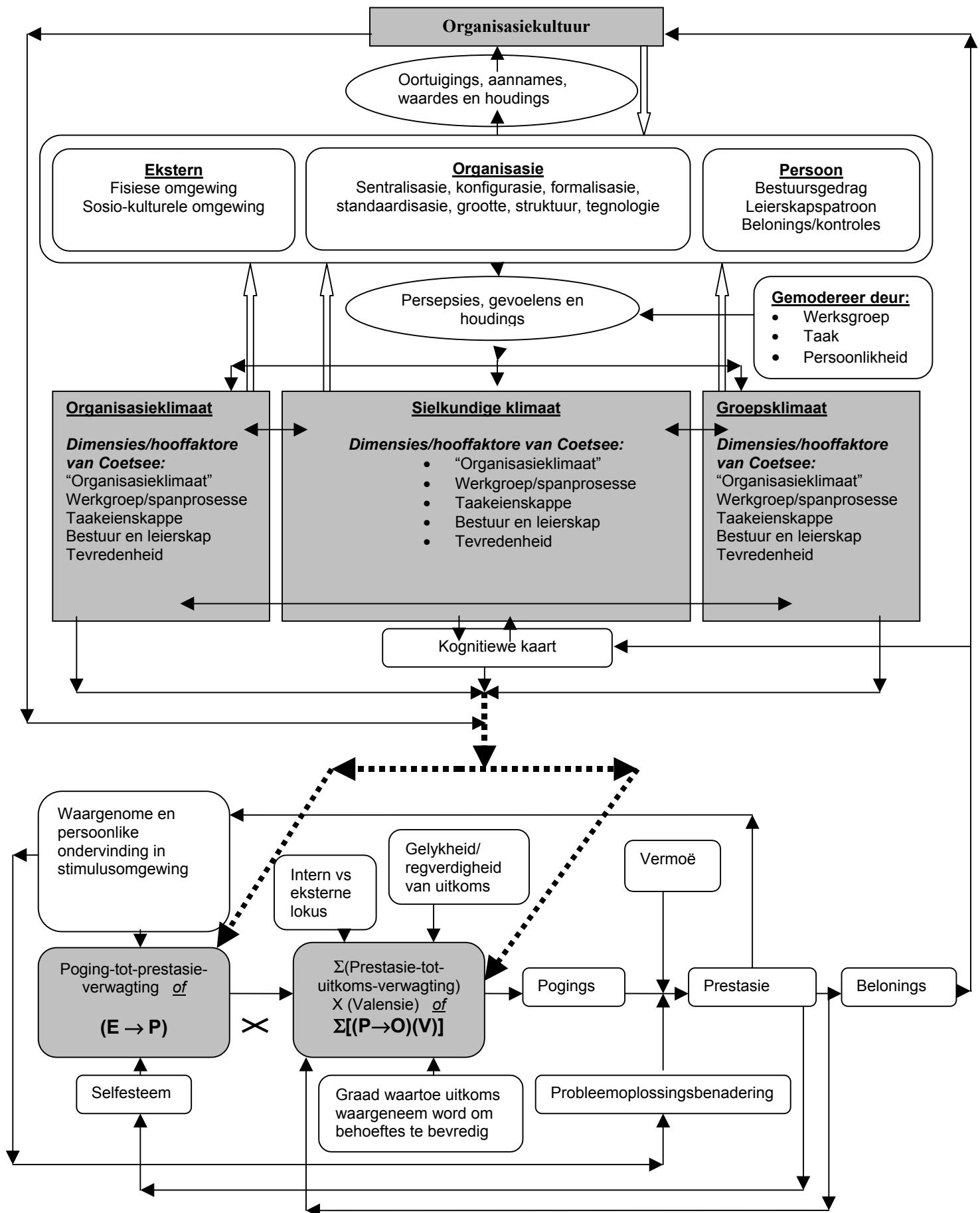
importance), organisasie-identifikasie sowel as leier-doel-fokus beduidend positief korreleer met werksmotivering.

Die resultate in die geheel bevestig dat klimaat 'n beduidende effek op motivering het.

Op grond van die bostaande, alhoewel relatief min nagevors, blyk dit volgens die literatuur dat organisieklimaat wel werksmotivering beïnvloed.

4.3 DIE INTEGRASIEMODEL VAN ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING

Die teoretiese integrasie van organisieklimaat en werksmotivering word hierna in figuur 4.1 skematis in 'n teoretiese model voorgestel.



(Aangepas uit Coetsee (2001b), Field & Abelson (1982) & Lawler (1970))

Figuur 4.1: Integrasiemodel van organisasieklimaat en werksmotivering

4.3.1 Algemeen

Die integrasiemodel van organisasieklimaat en werksmotivering is in werklikheid niks nuuts in die literatuuroorsig nie. Dit is in wese 'n aanpassing van Field en Abelson (1982) se klimaat-model, die vervanging van die bestaande klimaatdimensies met die uitgebreide dimensies van Coetsee (2001b), sowel as die samevoeging met Lawler (1970, 1994) se verwagtings-motiveringsmodel. Die verband tussen *klimaat* en *motivering* is deur Field en Abelson (1982) sowel as James *et al.* (1977) voorgestel.

Deur die model van bo af te volg kan die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering soos volg verklaar word.

4.3.2 Vorming van klimaat

Die vorming van klimaat (in die algemeen) geskied deur **eksterne faktore** (die fisiese omgewing en die sosio-kulturele omgewing), **die organisasie veranderlikes** (sentralisasie, konfigurasie, formalisasie, standaardisasie, grootte, struktuur, tegnologie) sowel as **persoonlike veranderlikes** (bestuursgedrag, leierskapspatroon, belonings, kontroles) wat waarneembaar is binne alle organisasies binne verskillende samestellings van hulle. Die waarneming en vormings van persepsies ten opsigte van hierdie drie tipes veranderlikes sal beïnvloed word (gemodereer word) deur die insette van die werkgroep, die taak wat die individu vervul, sowel as die individu se persoonlikheid (Field & Abelson, 1982).

Hierdie kwasifisiiese, kwasisosiale, kwasikonseptuele en intersubjektiewe feite vorm die basis van sielkundige klimaat, wat 'n kognitiewe kaart of verwysingsraamwerk vir die individu uitmaak. Hierdie verwysingsraamwerk sal ook die vorming van toekomstige sielkundige klimaat beïnvloed (Field & Abelson, 1982).

Op dieselfde wyse vorm sielkundige klimate by ander individue in die organisasie en in die werkgroep. Indien daar genoegsame konsensus binne groepsverband bestaan, word die bestaan van 'n groepsklimaat erken, en indien daar genoegsaam konsensus binne die

organisasie bestaan, word die bestaan van 'n organisasieklimaat erken (Young & Parker, 1999).

4.3.3 Invloed op werksmotivering

Die verwysingsraamwerk of kognitiewe kaart van 'n individu word beïnvloed deur sielkundige klimaat, maar beïnvloed self ook weer sielkundige klimaat. Hierdie kognitiewe kaart vorm die basis vir die interpretasie van stimuli, die neem van besluite, ensovoorts, maar daarmee saam beïnvloed die organisasieklimaat en groepsklimaat ook hierdie gedrag wat terugval op die kognitiewe kaarte van individue (Field & Abelson, 1982).

Een voorbeeld van die invloed van 'n individu se kognitiewe kaart (of verwysingsraamwerk) is die motiveringsgedrag van individue. Organisasieklimaat, tesame met groepsklimaat en die verwysingsraamwerk van die individu, beïnvloed die poging-tot-prestasie-verwagting, die prestasie-tot-uitkoms-verwagting sowel as die valensies wat aan uitkomste gekoppel word.

Field en Abelson (1982) noem dat 'n individu se kognitiewe kaart (of verwysingsraamwerk) verwagtinge beïnvloed. By die afleiding van Lawler (1970, 1994) se determinante van valensie is die rol van omgewingsinvloede (wat sielkundige klimaat, groepsklimaat en organisasieklimaat insluit) by die vorming van valensies erken. Sodoende is die invloed van klimaat ook reeds implisiet erken. James *et al.* (1977) voer binne hierdie verband aan dat individue se kognisies van verwagtinge en instrumentaliteit (wat ooreenstem met Lawler se poging-tot-prestasie-verwagting en prestasie-tot-uitkoms-verwagting onderskeidelik) gedeeltelik gebaseer is op hulle sielkundige klimaat. Navorsing is gebaseer op die feit dat situasionele persepsies in die kognitiewe kaarte van individue geïnkorporeer is. Hierdie kognitiewe kaarte dien as bron van informasie by die vorming van verwagtinge en instrumentaliteit. Dit bied dus 'n verklaring waarom organisasieklimaat en werksmotivering met mekaar verband hou.

Die integrasiemodel maak dus die belangrike konseptuele onderskeid moontlik tussen sielkundige klimaat aan die een kant en verwagtinge, instrumentaliteit en valensies aan die

ander kant.

In figuur 4.1 word hierdie afgeleide verband met stippellyn-pyle aangedui. Hierdie afgeleide verband fasiliteer die stel van hipoteses vir empiriese navorsing deurdat organisasieklimaat drie motiveringskomponente beïnvloed, naamlik

- 1) poging-tot-prestasie-verwagtinge;
- 2) prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge, en
- 3) valensies.

Die model impliseer nie 'n direkte verband tussen organisasieklimaat en die bogenoemde drie komponente nie, maar eerder dat organisasieklimaat tesame met groepsklimaat die gedrag beïnvloed wat voortspruit uit die kognitiewe kaart (wat beïnvloed word deur sielkundige klimaat, maar self ook weer sielkundige klimaat beïnvloed). Om dié rede word 'n gematigde korrelasie tussen organisasieklimaat en werksmotivering deur hierdie model geïmpliseer.

4.3.4 Ontwikkeling van werksmotivering

Werksmotivering kan volgens Lawler (1970, 1994) se model opgesom word as die produk van die gesommeerde poging-tot-prestasie-verwagtinge en die gesommeerde produkte van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge en valensies.

Die determinante van poging-tot-prestasie-verwagtinge is 'n individu se selfesteem, vorige ondervinding in soortgelyke situasies, die werklike situasie en kommunikasie van ander (Lawler, 1970, 1994).

Die determinante van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge is vorige ondervinding in die situasie, aantreklikheid van die uitkoms, interne of eksterne lokus van kontrole, poging-tot-prestasie-verwagtinge, die werklike situasie asook kommunikasie van ander (Lawler, 1970, 1994).

Die determinante van valensies is ***individuele faktore*** (geslag, geloof, ouerdom, familie en vorige sosialisering, persoonlikheid en individuele behoeftes) en ***werkomgewingsfaktore*** (salaris, posvlak, tipe organisasie, bevordering) (Lawler, 1970, 1994).

In die oorspronklike model van Field en Abelson (1982) beïnvloed verwagtinge en instrumentaliteit dan weer werksgedrag (motivering, prestasie en satisfaksie). Dié outeurs stel voor dat hierdie invloed gemodereer word deur *vermoëns* en *persoonlikheid*.

In die integrasiemodel, soos aangebied in hierdie hoofstuk, word die rol van persoonlikheid gesien as determinant van poging-tot-prestasie-verwagting, prestasie-tot-uitkoms-verwagting asook valensies.

Die rol van vermoë word egter ook deur Lawler se model erken aangesien dit, tesame met die probleemoplossingsbenadering, die verband tussen pogings van die individu en sy prestasie postuleer.

4.3.5 Daarstelling van 'n motiverende klimaat

Volgens Coetsee (2002b) word 'n onderskeid getref tussen *gekontroleerde oriëntasie* en 'n *verbondenheidsoriëntasie* in organisasieklimaat. 'n *Gekontroleerde ondernemingsoriëntasie* word deur Coetsee (2002b) gekenmerk deur:

- bestuurders met 'n sterk outokratiese benadering;
- werknemers word as "ongeskiktes" behandel in teenstelling met "spanlede";
- werknemers se werk word beplan, beheer en gekontroleer deur hulle te beloon of te straf, en
- bestuurders gebruik posisionele mag om werknemers sover te kry om dinge te doen.

Coetsee (1996) noem binne die bogenoemde verband dat 'n gekontroleerde ondernemingsoriëntasie bestempel word as "die kort langpad" aangesien werknemers gewoonlik doen wat van hulle verwag word, solank hulle bestuurder hulle gereeld druk,

aanmoedig en aanspoor om meer produktief te wees. Hierdie ondernemingsoriëntasie lei dus tot 'n tekort aan werksmotivering.

Hier teenoor noem Coetsee (2002b) dat 'n *verbondenheidsgeoriënteerde* onderneming gekenmerk word deur werknemers wat:

- eienaarskap van gedeelde waardes het;
- voldoende ingelig is;
- oor die nodige kennis en vaardighede beskik;
- bemagtig voel en deelname ervaar, en
- die erkenning en beloningstelsel as motiverend ervaar.

Coetsee (1996) noem in dié verband die belangrikheid daarvan om die fisiese en sielkundige klimaat vir spanlede te skep en te struktureer wat hulle sal aanspoor om die regte dinge reg te wil doen. Dit word gelykgestel aan die "lang kortpad" en verteenwoordig doelmatigheid.

'n Verbondenheidsoriëntasie in klimaat word dus geassosieer met hoë werksmotivering, en 'n klimaat van kontrole word geassosieer met lae werksmotivering, aldus Coetsee (2002b).

4.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die teoretiese verband tussen die organisasieklimaat en werksmotivering ondersoek. Teen die literatuuragtergrond van navorsing oor die teoretiese verband is 'n model van organisasieklimaat en werksmotivering afgelei en aangebied vir die formulering van empiriese hipoteses, en 'n grondslag vir die sinvolle interpretasie van die resultate van die empiriese ondersoek is gelê.

HOOFSTUK 5: EMPIRIESE ONDERSOEK

5.1 INLEIDING

Tydens die empiriese ondersoek word gepoog om die konstrukte *organisasieklimaat* en *werksmotivering* te meet, en daarna om die statistiese verband tussen die twee konstrukte te bepaal. Die resultate sal in die volgende hoofstukke bespreek word en daarna sal gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word vir die organisasie in die besonder en die Bedryfsielkunde in die algemeen.

5.2 DOEL EN HIPOTESES

Na aanleiding van die eerste fase van hierdie navorsing, naamlik die literatuuroorsig, is 'n teoretiese verband tussen die konstrukte *organisasieklimaat* en *werksmotivering* reeds duidelik. Hierdie fase, naamlik die empiriese navorsing, het ten doel om vas te stel of daar 'n statistiese verband tussen die twee konstrukte bestaan en om vas te stel of hierdie verband gemodereer word deur die biografiese en organisatoriese veranderlikes van ras, geslag, hiërargiese vlak, werkspan, ouderdom en jare diens.

Die hipoteses van hierdie navorsing is die volgende:

Hipotese 1:

Organisasieklimaat en werksmotivering varieer oor verskillende biografiese en organisatoriese veranderlikes (ras, geslag, hiërargiese vlak, werkspan, ouderdom en jare diens) heen.

Hipotese 2:

Hoe positiever die organisasieklimaat is, hoe positiever is die werksmotivering van werknemers.

Hipotese 3:

Werksmotivering kan aan die hand van die dimensies van organisasieklimaat verklaar word.

5.3 POPULASIE EN STEEKPROEF

Hierdie navorsing is uitgevoer in 'n takkantoor van 'n organisasie binne die finansiëledienstesektor. Dit is 'n nasionale organisasie en die takkantoor wat gebruik is, is geleë in die Wes-Kaap.

Die organisasie is in die geheel besig met groot herstrukturering waartydens die organisasiestruktuur en poste heroorweeg word en grootskaalse veranderinge van streek tot streek geïmplementeer word. Die takkantoor wat vir hierdie doeleindes gebruik is, is net meer as 'n jaar gelede vernuwe.

Die werknemers in die organisasie doen meestal klerklike werk, maar daar is tog wel 'n element van fisiese werk ook teenwoordig. Oor die algemeen word daar nie laevlak- fisiese werk gedoen nie.

Die populasie bestaan uit 140 individue. Die oogmerk was om die totale populasie te meet, maar slegs 90 respondentte het die vraelyste suksesvol voltooi. Die steekproef bestaan dus uit 64% van die populasie.

5.4 BIOGRAFIEE EN ORGANISATORIEE VRAEELYS

Ten einde die invloed van biografiese en organisatoriese veranderlikes op organisasieklimaat en werksmotivering te ondersoek, is afdeling vier (*Persoonlike inligting*) tot die Verwagtingsmotiveringsvraeels toegevoeg (sien Bylae 5.2).

Die klassifikasie is op grond van die onderstaande biografiese inligting gemaak:

5.4.1 Ras

Ras is geklassifiseer onder die volgende groepe, naamlik *wit, bruin, indiër, swart en ander*.

5.4.2 Geslag

'n Onderskeid is gemaak tussen *man* en *vrou*.

5.4.3 Hiërargiese posvlak

'n Onderskeid word getref tussen *spanlid, spanleier, bestuurder/takbestuurder* en *ander*.

5.4.4 Werkspan

Twaalf werkspanne is deur die navorser geïdentifiseer op grond van funksionaliteite. 'n Numeriese waarde is aan elk toegeken om hulle identiteit te beskerm en statistiese verwerking te akkommodeer. In gevalle waar *Ek weet nie* as antwoord verskaf is, is 0 toegeken, en 13 is toegeken vir *Ander*.

5.4.5 Ouderdom

Daar is voorsiening gemaak vir 6 klassifikasies van ouderdom, naamlik *25 en jonger, 25-30, 31-35, 36-40, 41-45 en 46 en ouer*.

5.4.6 Diensjare

Ses klassifikasies vir die aantal jare in diens van die organisasie is gemaak, naamlik *Ek weet nie, 0-5, 6-10, 11-15, 16-20 en 21+*.

5.5 MEETINSTRUMENT VAN ORGANISASIEKLIMAAT: DIE ORGANISASIEDIAGNOSEVRAELYS (ODV)

In Hoofstuk 2: *Organisasieklimaat*, het dit duidelik geword dat Coetsee (2002a) se dimensies 'n omvattende beligting van die konstruk *organisasieklimaat* bied. Die keuse van Coetsee (2002a) se Organisasiediagnosevraelys (ODV) as meetinstrument is daarom 'n logiese gevolg. Die skaal sal vervolgens krities bespreek word.

Die Organisasiediagnosevraelys (ODV) word as Bylae 5.1 aangeheg.

5.5.1 Rasionaal en doel van die vraelys

Die ODV is 'n diagnostiese instrument. Dit meet sielkundige klimaat (op individuele vlak) oor 'n wye reeks dimensies en subdimensies en word daarna sommeer om groepsklimaat of organisasieklimaat te verkry. Die klimaattellings word volgens die hoofdimensies en subdimensies na norme verwys en op 'n stanege-skaal geïnterpreteer (Coetsee 2002a).

Werkgroepes/spanne of die organisasie as geheel kan aan hierdie norme gemeet word om ontwikkelingsareas te identifiseer. Dit maak die ODV ook baie nuttig vir diagnostiese doeleindes.

5.5.2 Dimensies

Die ODV bestaan uit 6 hooffaktore en 34 subfaktore (Coetsee, 2002a). Hierdie dimensies is voorheen (in paragraaf 2.7) bespreek en word aan die hand van Coetsee (2002a) soos volg opgesom:

Tabel 5.1: Dimensies van die Organisasiediagnosevraelys (ODV)

Die Organisasiediagnosevraelys (ODV)	
Hoofdimensie	Subdimensies
Organisasieklimaat	
Organisasieklimaat verwys na die toestande waarbinne 'n werkgroep of individu werk. Dit verwys na die werknemers se positiewe of negatiewe ondervindings binne hulle werkomgewing. Organisasieklimaat ontstaan as resultaat van filosofie, beleid en ander aksies van senior groepe (leiers en bestuurders).	Besluitnemingspraktyk Kommunikasie Algemene motiverende omstandighede Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne Doelwitduidelikheid Belangstelling in welvaart van werknemers Ko-ordinasie Doeltreffendheid van veranderingsbestuur Doeltreffendheid van arbeidsverhoudinge en grieweprosedures
Werkgroep/spanprosesse	
Werkgroep/spanprosesse (spanfunkzionering) verwys na die mate waartoe lede van werkgroepe doeltreffend funksioneer en as 'n span saamwerk, hulle doelwitte behaal en tevrede is met mekaar.	Werkgroep/span taakondersteuning en doelwitbeklemtoning Werkgroep/spanvaardighede Werkgroep/spankohesie en openheid Werkgroep/spandoelwitduidelikheid en prestasie Tevredenheid met werkgroep/span
Taakeienskappe	
Taakeienskappe verwys na die inherente eienskappe van 'n pos. Hierdie inherente eienskappe het betrekking op die motivering en werkbevrediging van werknemers.	Werkuitdaging en betekenisvolheid Besluitnemingsvryheid Vaardigheidsdoeltreffendheid Belangrikheid van werksresultate/uitsette Werktevredenheid
Bestuur en leierskap	
Bestuur/toesighoudingseffektiwiteit verwys na die gedrag van 'n leier, bestuurder of toesighouer wat die individuele groep/spanlede	Bestuurder/leier se produksie-ingesteldheid Bestuurder/leier se mensbenadering Bestuurder/leier se spanbouvaardighede

of die groep/span as geheel in die uitvoering van hulle pligte help of hinder. Dit sluit ook 'n maatstaf van die effektiwiteit van die leier, bestuurder of toesighouer in.	Bestuurder/leier se werkfasilitering (mentorrol) Bestuurder/leier se doeltreffendheid
Tevredenheid	
Dit verwys na die werkbevrediging, tevredenheid met die vergoeding en die administrasie daarvan, asook die mate waartoe werkstres ervaar word.	Organisasieverbondenheid Tevredenheid met salarisadministrasie Tevredenheid met vergoeding Vergoedingsbillikheid Werksverwante stres
Belynde verbondenheid	
<i>Belynde verbondenheid meet die mate waartoe werknemers op 'n gedeelde visie (met inbegrip van dieselfde oorkoepelende doelwitte) gefokus is en die mate waartoe hulle deur dieselfde identiese waardestelsel gedryf word, of hulle oor die noodsaaklike kennis (opleiding), inligting (kommunikasie) beskik en of hulle genoegsaam bemagtig is, beloon en erken word deur belonings en erkennings vir hulle waarde.</i>	<i>Eienaarskap van 'n gedeelde visie en waardestelsel Genoegsame inligting Besit van noodsaaklike vermoëns en vaardighede Ervaring van bemagtig en deelname Ervaring van die beloning- en erkenningsstelsel as motiverend</i>

Die konstruksie *belynde verbondenheid* verskil van die ander dimensies van die ODV aangesien sekere vraagitems met mekaar vermenigvuldig word en nie gesommeer word nie. Belynde verbondenheid kan volgens Coetsee (2002b) gesien word as een van die uitsette van 'n motiverende organisasieklimaat (tesame met doelmatigheid en doeltreffendheid asook werksbevrediging). Dit word bereken deur die volgende formule:

$$\text{Belynde verbondenheid} = (\text{gedeelde waardes}) \times (\text{kennis}) \times (\text{inligting}) \times (\text{bemagtiging}) \times (\text{erkennings en beloning})$$

Belynde verbondenheid word dus deur die ODV gehanteer as 'n tipe holistiese maatstaf waarvolgens organisasies met mekaar vergelyk kan word. Om hierdie rede is daar ook

spesifieke norme daarvoor ontwikkel. Alhoewel die konstruk nie gelykgestel kan word aan totale (organisasie-) klimaat nie, sal dit tog in hierdie empiriese ondersoek na die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering ingesluit word, aangesien die moontlikheid bestaan dat dit nuttig kan wees by die interpretasie van die data.

Die navorser sal egter awyk van die normale gebruik van die ODV (naamlik organisasiediagnose) deur, as maatstaf van totale (organisasie-) klimaat, die gesommeerde gemiddelde hoofdimensie-tellings (met die uitsluiting van belynde verbondenheid) van die ODV te bereken en te gebruik in die ondersoek na die statistiese verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering. Hierdeur word eerstens verseker dat al die ander dimensies van (organisasie-) klimaat wel ingesluit is in die “totale organisasieklimaat”-telling en tweedens dat die hoofdimensies gelyk verteenwoordig word in hierdie telling.

5.5.3 Beskrywing van die vraelys

Die ODV bestaan uit 'n totaal van 168 items wat verdeel is in 9 modules, sowel as 'n bylaag van 10 biografiese items. Die hele ODV word aan die hand van 'n 6-puntskaal beantwoord, alhoewel die skaalbeskrywings tussen die 9 modules verskil. Dit neem ongeveer 25 minute om die ODV te voltooi, alhoewel sommige individue stadiger lees en langer tyd gegun word om die skaal te voltooi.

5.5.4 Interpretasie

Die ODV kan elektronies of as 'n papier-en-potloodtoets afgeneem word. As gevolg van die hanteerbare grootte van die steekproef en koste-oorwegings is dit as papier-en-potloodtoets afgeneem. Dit is daarna deur die navorser self elektronies vasgelê en in hierdie formaat aan die toetsopsteller oorhandig.

Die antwoordstelle is elektronies deur die toetsopsteller nagesien en teenoor die normtabel word 'n stanege waarde aan elke dimensie van organisasieklimaat toegeken vir die organisasie, sowel as geïdentifiseerde subgroepe/klasse. Ook word 'n belynde

verbondenheid-waarde vir die organisasie sowel as geïdentifiseerde subgroepe/klasse verskaf.

5.5.5 Geldigheid en betroubaarheid

Die ODV het 'n uitgebreide geskiedenis van navorsing en ontwikkeling sedert sy eerste toepassing in 1976. Sedertdien het die samestellers dit agt keer gevalideer, elke keer met behulp van item- en faktorontleding, en dit daarna aangepas. Dit is gedurende 2002 weer bygewerk (Coetsee, 2002a).

Die ODV is reeds deur minstens 34 nagraadse studente van nege Suid-Afrikaanse universiteite in die geheel of gedeeltelik gebruik vir meesters- of doktorale verhandelings. Norme is opgestel met ingagneming van meer as 250 Suid-Afrikaanse organisasies (dit sluit in ondernemings in die finansiële dienste, swaar industrieë, kleinproduksieondernemings, die diensindustrie, kragverskaffing, navorsingsinstellings, hoëtegnologieondernemings, farmaseutiese ondernemings, staatsinstellings, opvoedkundige instellings, landboukorporasies asook provinsiale en plaaslike owerhede. Meer as 200 000 werknemers het die vraelys tot dusver ingevul (Coetsee, 2002a).

Uit die bostaande is dit duidelik dat die ODV wye toepassing vind en behoorlik gevalideer is vir die meeste organisasies in Suid-Afrika.

Die ODV se geldigheid is hoofsaaklik gesetel in die faktor-analitiese prosedures waarmee dit ontwerp is, sowel as die organisasiegeldragsmodelle waarop dit berus (Coetsee, 2002a).

Die ODV se betroubaarheid is volgens die Kuder-Richardson-20 bereken en word soos volg opgesom:

Tabel 5.2: Betroubaarheidsindekse van ODV-skale

Faktor/Dimensie	<u>KR-20</u>
Organisasieklimaat	0,925
Werkgroep/spanprosesse	0,874
Taakeienskappe	0,901
Bestuur en leierskap	0,948
Tevredenheid	0,797
Belynde verbondenheid	0,697
Totale vraelys	0,949

(Bron: Coetsee, 2002a)

Volgens Nunnally en Bernstein (1994) sou selfs 'n koëffisiënt van 0,7 genoeg gewees het vir navorsingsdoeleindes. 'n Betroubaarheidskoëffisiënt van 0,949 is besonder geskik vir hierdie navorsing.

5.5.6 Rede vir die keuse van die vraelys

Ten einde die navorsingsdoelwit te bereik, naamlik om die statistiese verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering te bepaal, is dit noodsaaklik om so min moontlik foutvariansie toe te laat en soveel moontlik variansie te verklaar. Die ODV se sterk navorsingsgeskiedenis van faktoranalise binne 'n veelvoud van organisasiertypes in die Suid-Afrikaanse populasie sowel as die uitstekende betroubaarheidsindeks, behoort die nakoming van hierdie doelwit goed te akkommodeer.

Buiten die ODV se sterk psigometriese kwaliteit, belig die uitgebreide dimensies van die instrument die konstrukt organisasieklimaat baie goed. (Die goeie beligting van organisasieklimaat het veral duidelik geraak uit die vergelyking met ander modelle se dimensies in tabel 2.4.) Die uitgebreide dimensies is van belang vir hierdie navorsing aangesien dit die navorser in staat stel om ook die verband tussen die konstrukte organisasieklimaat en werksmotivering beter te verstaan.

5.6 MEETINSTRUMENT VAN WERKSMOTIVERING: DIE VERWAGTINGSMOTIVERINGSVRAELYS (VMV)

Vir die doeleindes van die empiriese navorsing sal die konstruk *werksmotivering* met behulp van die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV) (*Expectancy Motivation Questionnaire op Engels of, EMQ*) gemeet word. Die skaal vind sy grondslag in E. E. Lawler III se verwagtingsteorie.

Lawler se model is gedurende die literatuuroorsig as 'n omvattende model vir die bestudering van werksmotivering uitgewys en bou voort op ander bestaande motiveringsmodelle, en bevat ook elemente van dié modelle se sterk punte.

Die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV) word as Bylae 5.2 aangeheg.

5.6.1 Rasionaal en doel van die vraelys

Die rasional en doel van die werkmotiveringskale is om werksmotivering te meet volgens die verfynde verwagtingsteorie van Lawler (1970, 1994).

Hierdie vraelys is in sy oorspronklike vorm ontwikkel om deel uit te maak van die welbekende *Michigan Organizational Assessment Package*, 'n diagnostiese instrument vir organisasie-effektiwiteit en ontwikkel deur Nadler, Cammann, Jenkins en Lawler (Nadler & Lawler, 1977).

Volgens die literatuur was werksmotivering 'n gewilde navorsingsonderwerp gedurende die sewentigerjare, maar het dit begin afneem in die tagtigerjare. Die gevolg is dat geen resente, geldige en betroubare meetinstrument vir Lawler se verwagtingsmotiveringsmodel gevind kon word nie. Twee spesifieke navorsingstudies wat Lawler se model binne die Suid-Afrikaanse konteks gebruik het, het egter betrekking, naamlik:

- Bergh (1980) het die model gebruik om beroepsverwagtinge by matrikulante te meet,

en

- Edwards (1981) het Lawler se model gevalideer vir laevlak swart werkers.

Alhoewel beide navorsingstudies goeie psigometriese kwaliteite openbaar is albei meer as twintig jaar oud en die toestande waaronder dit valideer is, kon wesenlik verander het in vergelyking met die toestande van vandag. In die geval van Edwards is die validasie byvoorbeeld spesifiek gedoen binne 'n bevolkingsgroep wat ná die validasiestudie meer vryheid geniet na die wegdoen van die politieke filosofie van aparte ontwikkeling van rasse. Dit op sigself moes 'n invloed op die validasie van die vraelys gehad het.

Die skale van Bergh (1980) en Edwards (1981) is vir spesifieke populasies ontwikkel, wat verskil van die populasie waarbinne hierdie navorsing gedoen word. Sommige van die items binne hulle skale is om hierdie rede nie relevant vir die populasie van hierdie navorsing nie en moes verander word. Ook is hierdie navorsing binne 'n Engelssprekende populasie gedoen, terwyl die skaal van Bergh in Afrikaans opgestel is vir 'n Afrikaanssprekende populasie en dié van Edwards vir Xhosasprekende populasie.

Sekere veranderinge het die navorser ook genoodsaak om terme te verander of tot die skale toe te voeg. 'n Groter klemverskuiwing na sosiotegniese stelsels binne sekere dele van die organisasie het byvoorbeeld die term *toesighouer* in onbruik laat verval en die term *spanleier* meer gepas geword.

Om hierdie tekortkominge te oorbrug, is die skaal van Nadler & Lawler (1977) aangepas, maar tog met verwysing na die inhoud van Furnham (1997), Edwards (1981) en Bergh (1980) se skale. Die doel met die aanpassing was om 'n werksmotiveringskaal daar te stel wat geldig sou wees vir die populasie waarbinne die korrelasiestudie gedoen sou word.

Hierdie "nuut gevalideerde" instrument sal vervolgens krities bespreek word.

5.6.2 Dimensies

Die skaal is ontwikkel om drie dimensies te meet, naamlik prestasie-tot-uitkoms-verwagting, valensie en poging-tot-prestasie-verwagting.

In sy oorspronklike vorm bestaan die vraelys uit drie vrae (wat elk onderverdeel is) en op 'n sewepuntskaal gemerk word (Nadler & Lawler, 1977). Die vraelys het soos volg daar uitgesien voor die aanpassing:

- vraag een meet prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge en is onderverdeel in 11 items;
- vraag twee meet valensies en is onderverdeel in 11 items, en
- vraag drie meet poging-tot-prestasie-verwagtinge en is onderverdeel in 3 items.

Hierdie struktuur is behou, maar daar is besluit om die aantal items binne elke vraag van die nuwe VMV te verhoog tot 22. Hierdie items word in Bylae 5.2 aangedui.

Items in die drie vroegtegnieke wat in die vraelys is gekonstrueer om by die oorspronklike formaat van die vroegtegnieke te pas en daarna is oorweging geskenk aan die omgewing waarbinne die vraelys afgeneem sou word.

Die metodiek wat die navorsing gevolg het, was om die items te klassifiseer en daarvolgens te verdubbel. Dit kan soos volg opgesom word:

Tabel 5.3: Klassifikasie van Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV)-items

Klassifikasie	Aantal vroegtegnieke oorpronklik vervat in vraag 1 en vraag 2	Aantal vroegtegnieke toegevoeg tot vraag 1 en vraag 2	Totaal
Intrinsiese motiveerdeurs	3	3	6
Ekstrinsiese motiveerdeurs	2	2	4
Taak- en rolverwagtinge	3	3	6
Verhoudinge: gesag	1	1	2
: interpersoonlik	2	2	4
Totaal	11	11	22

Bestaande klassifikasie is ook deur Bergh (1980) gebruik in die samestelling van sy vraelys, en het daar hoë geldigheid en betroubaarheid indekse opgelewer. Die elf items is by vraag een en twee bygevoeg deur items te ontleen en aan te pas (waar toepaslik) uit die vraelyste van Furnham (1997), Edwards (1981) en Bergh (1980).

Vraag drie het egter in die oorspronklike vraelys bestaan uit slegs drie items. Dit is tot 22 verhoog deur gebruik te maak van die vraelyste van Furnham (1997), Edwards (1981) en Bergh (1980). Dieselfde klassifikasie is in vraag drie gebruik soos wat dit in tabel 5.3 vir vraag een en vraag twee vervat is. Dit is gedoen met die doel om 'n gelyke aantal items binne elke vraag (komponent van die motiveringsmodel) te verkry asook om die geldigheid en betroubaarheid van die vraag te verhoog.

Daar is afgewyk van die oorspronklike 7-puntskaal en gebruik gemaak van 'n 4-puntskaal. Die rationaal daarvoor was om die afneem te vergemaklik aangesien die instrument 'n betreklike lang instrument sal word en saam met die ODV afgeneem moes word.

Hierdie dimensies word soos volg omskryf:

Tabel 5.4: Dimensies van die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV)

Dimensies van die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV)
Prestasie-tot-uitkoms-verwagting ($P \rightarrow O$)
Prestasie-tot-uitkoms-verwagting is 'n aantal oortuigings oor wat die uitkoms van suksesvolle prestasie sal wees. Elke gedrag het sekere belonings of strawwe wat daarmee geassosieer word, en die individu verwag dat hy/sy sekere uitkomste sal verkry as daar op 'n bepaalde wyse opgetree word.
Valensie (V)
Valensie word gedefinieer as die waarde of aantreklikheid wat aan elke uitkoms gekoppel kan word. Verskillende individue mag dus verskillende valensies vir dieselfde uitkomste hê, aangesien elke individu spesifieke behoeftes en persepsies het wat belangrik is binne 'n gegewe situasie.
Poging-tot-prestasie-verwagting ($E \rightarrow P$)
Dit is 'n individu se subjektiewe waarskynlikheid van die moontlikheid dat hy/sy op 'n gegewevlak kan presteer, of dat die individu se moeite tot suksesvolle prestasie sal lei.

(Bron: Nadler & Lawler, 1977)

5.6.3 Beskrywing van die vraelys

Die VMV bestaan uit drie vrae waaronder 22 stellings elk verskyn (66 in totaal) sowel as 'n biografiese en organisatoriese afdeling met ses vrae. (Die laaste drie biografiese vrae is ná die validasie tot die skaal toegevoeg om die korrelasiestudie te akommodeer. Dit is aangedui op die skaal soos aangeheg as Bylae 5.2.) Met die uitsondering van die biografiese en organisatoriese afdeling word al die vrae op 'n vierpuntskaal beantwoord. Die VMV neem 10 tot 15 minute om te administreer, na gelang van die leesspoed van die respondent. Daar word geen tydsbeperking gestel nie en genoeg tyd word toegelaat.

Die vraelys is in Engels opgestel aangesien dit die taal is waarin alle kommunikasie in die organisasie geskied en al die respondenten dus daarmee gemaklik sou wees.

5.6.4 Interpretasie

Die VMV is 'n papier-en-potloodtoets en antwoordstelle is deur die navorser elektronies op 'n sigblad oorgedra. Vandaar is makro's opgestel om die totaal telling van elke individu op die drie dimensies asook 'n totale werksmotiveringstelling volgens Lawler se formule te bereken. 'n Totale motiveringstelling word volgens Nadler & Lawler (1977) soos volg bereken:

- die ooreenstemmende items van vraag een ($P \rightarrow O$) word vermenigvuldig met vraag twee (V) en gesommeer om $\Sigma\{(P \rightarrow O) \times (V)\}$ te verkry;
- bogenoemde word dan deur die aantal items in vraag een en twee gedeel om die gemiddelde $\{(P \rightarrow O) \times (V)\}$ -telling te verkry;
- vraag drie ($E \rightarrow P$) word gesommeer en deur die aantal items in vraag drie gedeel om die gemiddelde $(E \rightarrow P)$ -telling te verkry, en
- die produk van die laasgenoemde twee punte lewer die werksmotiveringstelling. Met ander woorde die gemiddelde $\Sigma \{(P \rightarrow O) \times (V)\}$ word vermenigvuldig met die gemiddelde $\Sigma(E \rightarrow P)$.

Elke item in die "prestasie-tot-uitkoms-verwagting"-subskaal word dus vermenigvuldig met elke ooreenstemmende item in die valensiesubskaal. Dit kom daarop neer dat die items in die "prestasie-tot-uitkoms-verwagting"-subskaal geweeg (beswaar) word met hulle valensiewaarde. Die *gemiddelde* valensie-geweegde "prestasie-tot-uitkoms-verwagting"-telling word dan verder beswaar deur dit met die *gemiddelde* "poging-tot-prestasie-verwagting" te vermenigvuldig om die totale werksmotiveringstelling te verkry.

Hierdie prosedure stem ooreen met die formule wat Lawler (1970, 1994) voorstel en wat in Hoofstuk drie onder afdeling 3.5.4 bespreek is, naamlik

$$M = \Sigma (E \rightarrow P) \times \Sigma \{(P \rightarrow O) \times (V)\}$$

Dit is die navorser se mening dat die gebruik van gemiddelde tellings deur Nadler en Lawler (1977) gedoen is om gelyke verteenwoordiging van die drie subskale in die berekening van die totale werksmotiveringstelling te verkry. Met hierdie regstelling gedoen, kom die twee formules van Nadler en Lawler (1977) en Lawler (1970, 1994) op dieselfde neer.

'n Verdere voordeel daarvan om met die gemiddelde te werk, is dat die resultate van verskillende navorsers wat dalk nie dieselfde aantal items gebruik nie, vergelykbaar is, sowel as die feit dat die gemiddelde tellings ten opsigte van die metingskaal van die items interpreteer kan word. Hier teenoor is totaaltellings 'n funksie van die aantal items.

Toetstellings is as indekse gebruik waar lae waardes 'n moontlikheid van lae ($E \rightarrow P$), ($P \rightarrow O$), (V) of werksmotivering aandui, en hoë tellings op 'n moontlikheid van hoë ($E \rightarrow P$), ($P \rightarrow O$), (V) of werksmotivering dui.

5.6.5 Geldigheid en betroubaarheid

Die Verwagtingsmotiveringsvraelys is in die teorie van Lawler (1994) gefundeer en die geldigheid daarvan berus grotendeels op dié teorie.

Omdat die oorspronklike skaal van Nadler en Lawler (1977) aangepas is, en omdat hulle skale betreklik oud is, is daar 'n loodsondersoek gedoen waartydens nagegaan is of hierdie nuwe skaal nog wel die verwagte konstrukte meet soos die oorspronklike een.

Ook is die betrouwbaarheidsindekse ná die loodsondersoek bereken. Hierdie bespreking word oorgehou tot die volgende hoofstuk, onder afdeling 6.4.1; *Loodsondersoek na die geldigheid en betrouwbaarheid van die Verwagtingsmotiveringsvraelys*.

5.6.6 Rede vir die keuse van die vraelys

Die VMV is gefundeer in die verwagtingsteorie van Lawler en is daarom volgens die literatuurstudie geskik as model vir hierdie navorsing.

Die VMV is spesifiek gevalideer vir die organisasie waarbinne die korrelasiestudie uitgevoer sal word. Die geldigheid daarvan word aangedui deur item- en faktorontleding en toon 'n baie hoë betroubaarheid. Die psigometriese kwaliteit van die VMV akkommodeer dus die korrelasiestudie wat volg deurdat dit bydrae tot die beperking van foutvariansie.

5.7 DATA-INSAMELING

5.7.1 Loodsondersoek (validasie van VMV)

Die VMV is op dieselfde dag, net voor die aanvang van twee gelyktydige grootskaalse organisasie-ontwikkelingsingrype afgeneem. Die doel van die ingrype was om organisasieverandering te kommunikeer en die navorser het die vraelyste afgeneem voordat enige kommunikasie met betrekking daartoe plaasgevind het.

Al die respondenten het by tafels gesit en die lokaal was behoorlik belig en geventileer.

Voor die afneem van die skale het die navorser die instruksies aan die respondenten verduidelik asook dat die vraelyste vir 'n navorsingsprojek bedoel is, dat dit nie verband hou met die organisasie nie en dat die resultate nie na die individue teruggelei kan word nie aangesien dit annoniem moes bly. Die versekering is ook gegee dat die resultate nie deur die organisasie gebruik gaan word nie. Die respondenten is 15 minute gegee om die vraelys te

voltooи en daarna is dit ingeneem.

5.7.2 Hoofondersoek (invloed van organisasieklimaat op werksmotivering)

Die ODV neem ongeveer 25 minute en die VMV 10 tot 15 minute om te voltooи, alhoewel sommige individue stadiger gelees het en langer tyd gegun was om die skale te voltooи.

Die ODV was met die Verwagtingsmotiveringsvraelys (of VMV) saamgebind en daar is afsprake met individue gereël sodat die skale geadministreer kon word op ongeveer 15 individue op 'n slag oor 'n tydperk van twee dae. 'n Rooster is vooraf in oorleg met die bestuurders van die kantoor en werkspanne opgestel sodat die afneem van die vraelys nie bottelnekke in sekere produksie-areas sou veroorsaak nie, maar ook om almal se onverdeelde aandag en beskikbaarheid te akkommodeer.

Daar is ook vooraf gesorg dat daar nie enige noemenswaardige gebeurtenis met die administrasie van die skale sou saamval wat moontlik tot variansie kon bydra nie.

Die skale is afgeneem in 'n goed beligte, goed toegeruste, geraasvrye, lugversorgde omgewing, waar werknemers onversteurd kon konsentreer. Op dié wyse is gepoog om die invloed van eksterne invloede op die aandag van respondent te beperk.

Die navorser het die respondent voor die afneem van die skale eers deeglik ingelig oor die instruksies hoe om dit te beantwoord, en die navorser was self die hele tyd teenwoordig en

beskikbaar om onduidelikheid op te klaar en steurnisse te verwyder. Tydens die vooraf instruksies is dit aan respondenten duidelik gestel dat hulle anonimititeit verseker is en dat hulle identiteit onder geen omstandighede bekend gemaak sou word nie.

Die ODV is opgestel sodat alle vrae in Afrikaans sowel as Engels beskikbaar was. Die VMV is egter slegs Engels opgestel, aangesien dit die taal is waarin alle kommunikasie binne die organisasie geskied en al die respondenten daarvan gemaklik sou wees.

Die twee skale is saamgebind en as 'n eenheid afgeneem, met die VMV eerste en die ODV tweede. Die redens daarvoor was om te verseker dat die respondenten se antwoordstelle nie deurmekaar kan raak nie asook om die moontlikheid uit te sluit dat respondenten kon nalaat om een van die twee antwoordstelle in te dien.

5.8 DATAVERWERKING

Na afloop van die insameling van data is dit statisties verwerk. Die statistiese metodes wat gebruik is, sluit faktorontleding, eenrigtinganalise van variansie (ANOVA) en regressie-analise in. Die statistiese metodes word op die toepaslike plek in die teks bespreek en daarna geïnterpreteer.

5.9 SAMEVATTING

In die voorafgaande hoofstuk is die doel en hipoteses vir die empiriese ondersoek gestel. Die populasie en steekproef is bespreek ten einde die navorsingsresultate in perspektief te plaas.

Vervolgens word die meetinstrumente wat in die empiriese navorsing gebruik gaan word, bespreek. Dit is die biografiese en organisatoriese vraelys (ingesluit in die Verwagtingsmotiveringsvraelys), die Organisasiediagnosevraelys, sowel as die Verwagtingsmotiveringsvraelys self.

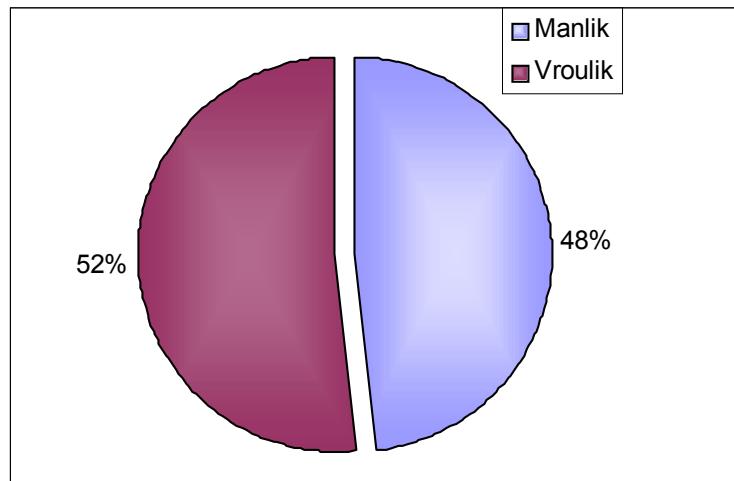
HOOFSTUK 6: RESULTATE

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk sal die navorsingsgroep eerstens beskryf word met betrekking tot die biografiese en organisatoriese veranderlikes daarvan. Daarna sal die metings van organisasieklimaat en werksmotivering individueel beskou word en die verband met sommige biografiese en organisatoriese veranderlikes bespreek word. Laastens sal die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering ondersoek word, en die resultate weergegee word.

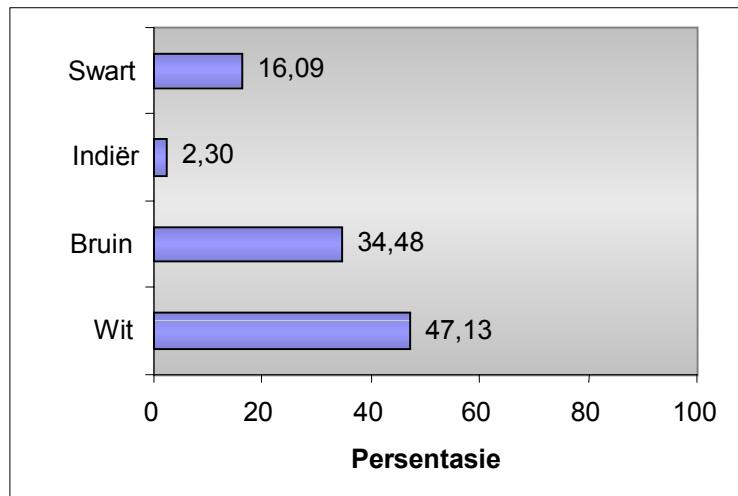
6.2 BIOGRAFIESE EN ORGANISATORIESE PROFIEL VAN DIE STEEKPROEF

Die steekproef bestaan uit 90 van die moontlike 140 werknemers by die Wes-Kaapse takkantoor van 'n nasionale organisasie in die finansiëledienstesektor.



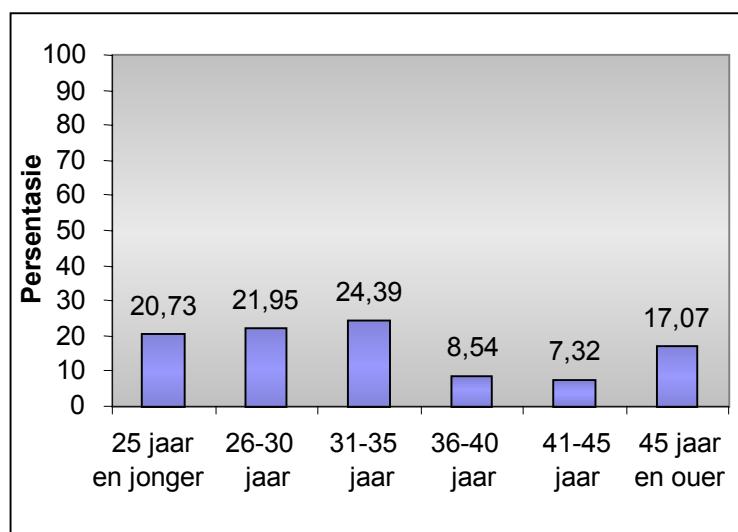
Figuur 6.1: Verdeling van die steekproef ten opsigte van geslag

Die steekproef was grootliks gelykop verdeel tussen mans (48%) en vrouens (52%), en word in figuur 6.1 hierbo voorgestel.



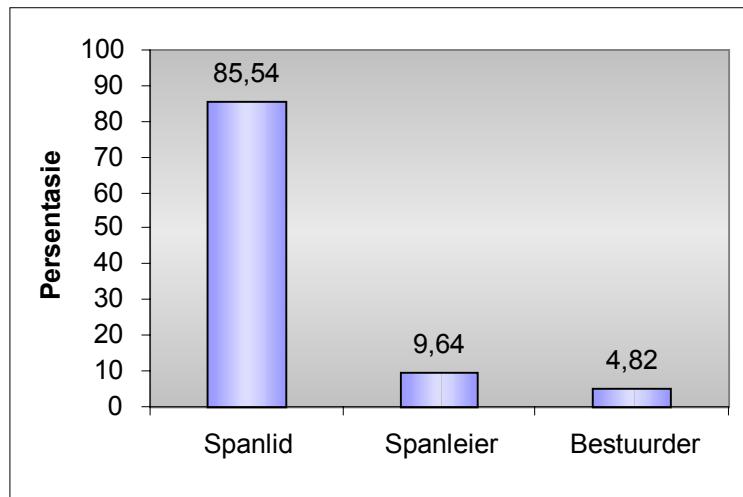
Figuur 6.2: Verdeling van die steekproef ten opsigte van ras

Uit die bostaande grafiek is dit duidelik dat die steekproef meestal uit wit (47,13%) en bruin (34,48%) respondenten bestaan het, met slegs 16,09% swart en 2,30% indiërs.



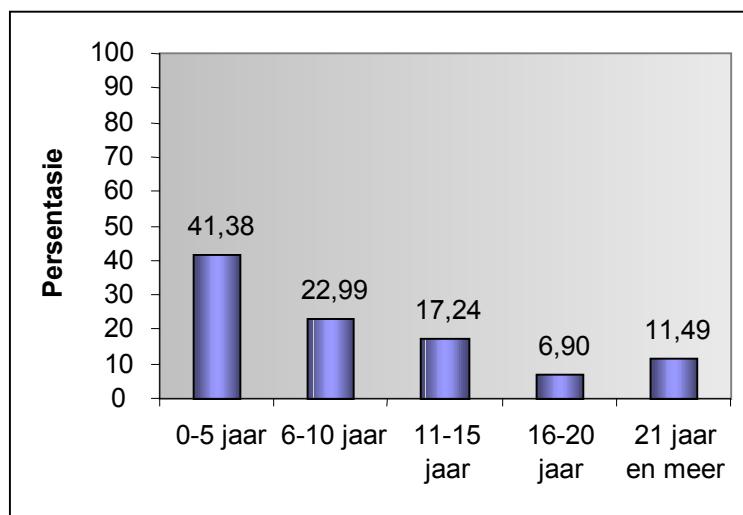
Figuur 6.3: Verdeling van die steekproef ten opsigte van ouderdom

Die steekproef is redelik eweredig verdeel ten opsigte van ouderdom, maar meeste van die respondentie is wel 35 jaar of jonger (67,07%).



Figuur 6.4: Verdeling van die steekproef ten opsigte van hiërargiese posvlak

Die meeste respondentie is gewone spanlede (85,54%), met 9,64% spanleiers en 4,82% bestuurders.



Figuur 6.5: Verdeling van die steekproef ten opsigte van jare diens in die organisasie

Die steekproef bestaan uit 'n relatief nuwe groep werknemers, met 41,38% werkzaam vir 5 jaar of korter.

6.3 ORGANISASIEKLIMAAT

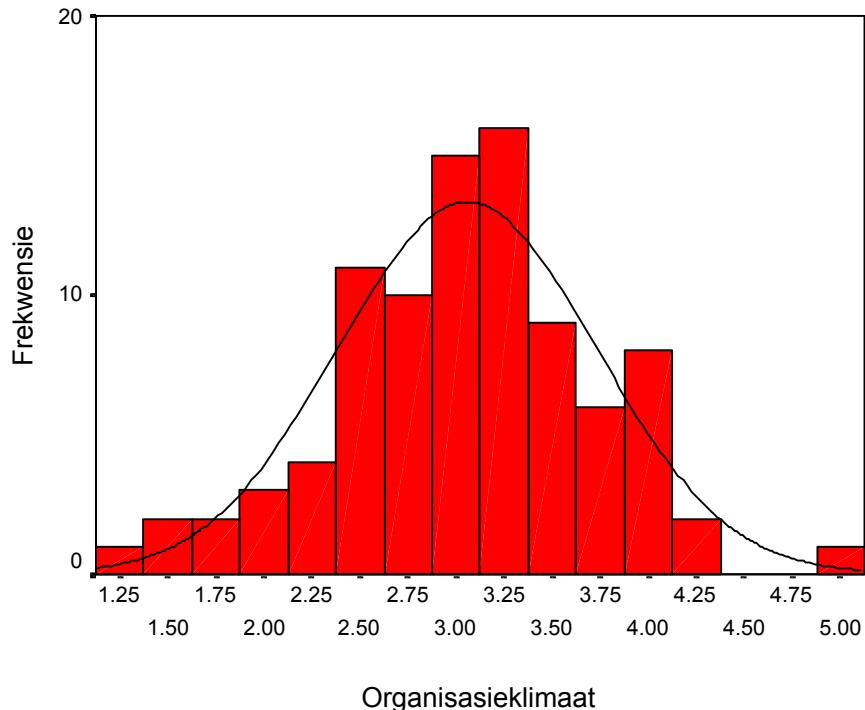
Organisasieklimaat is met behulp van die ODV gemeet en die beskrywende statistiek word in die volgende tabel (tabel 6.1) weergegee.

Tabel 6.1: Beskrywende statistiek vir die steekproef ten opsigte van die Organisasiediagnosevraelys (n = 90)

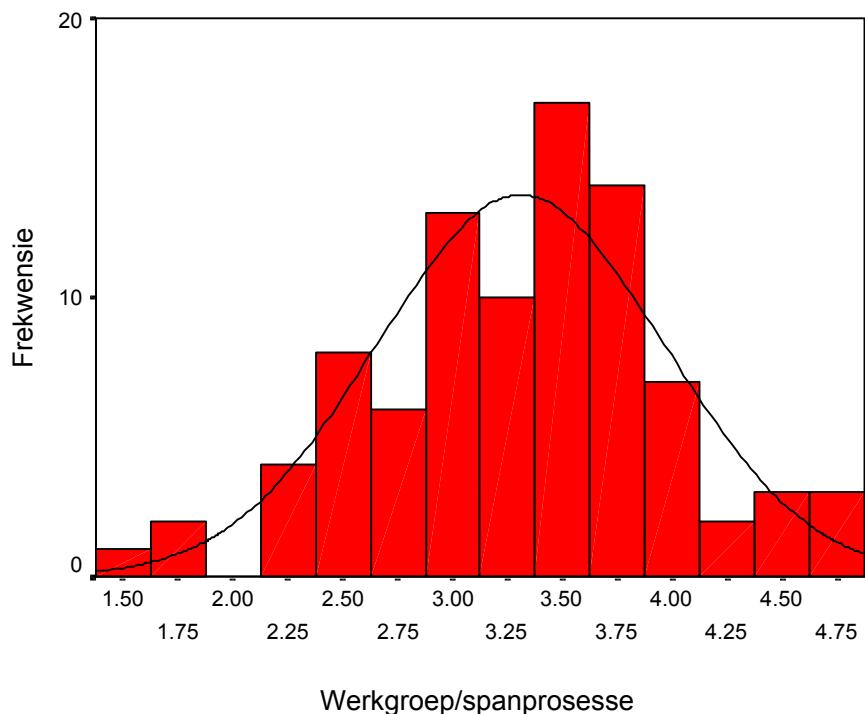
	Organisasieklimaat	Werksgroep-/spanprosesse	Taak-eienskappe	Bestuur en leierskap	Tevredenheid	Belynde verbondenheid	Totale organisasieklimaat
N	90	90	90	90	90	88	90
Gemiddelde	3,057	3,309	3,706	3,582	3,122	439,057	3,355
Mediaan	3,049	3,391	3,679	3,592	3,147	334,500	3,333
Modus	2,570*	3,560	3,530	3,520	2,490	47,000*	3,130*
Standaard afwyking	0,672	0,656	0,561	0,779	0,545	435,680	0,506
Variansie	0,451	0,430	0,315	0,606	0,297	189817,411	0,256

* Veelvuldige modusse bestaan. Kleinste waarde aangetoon.

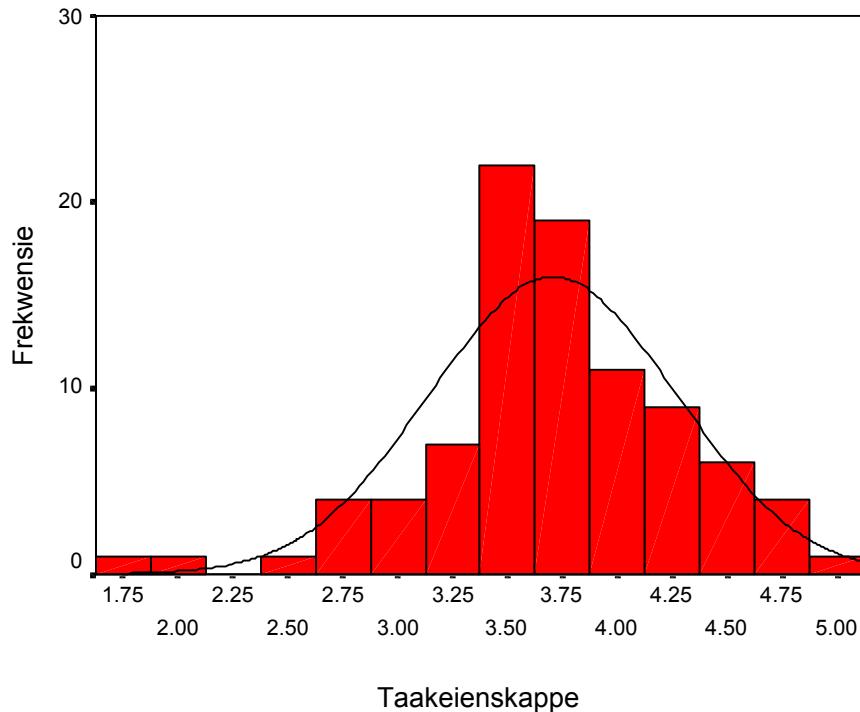
Die verdelings ten opsigte van die hooffaktore en totaal telling van die ODV word ter opsomming in die onderstaande histogramme saamgevat. Deur inspeksie kan gesien word dat al die verdelings, met die uitsondering van belynde verbondenheid, min of meer normaal is. Die belynde verbondenheid lyk asof dit skeef verdeel mag wees en het ook 'n hoë variansie en standaardafwyking. Maatstawwe van hierdie konstruk sal daarom met omsigtigheid geïnterpreteer word.



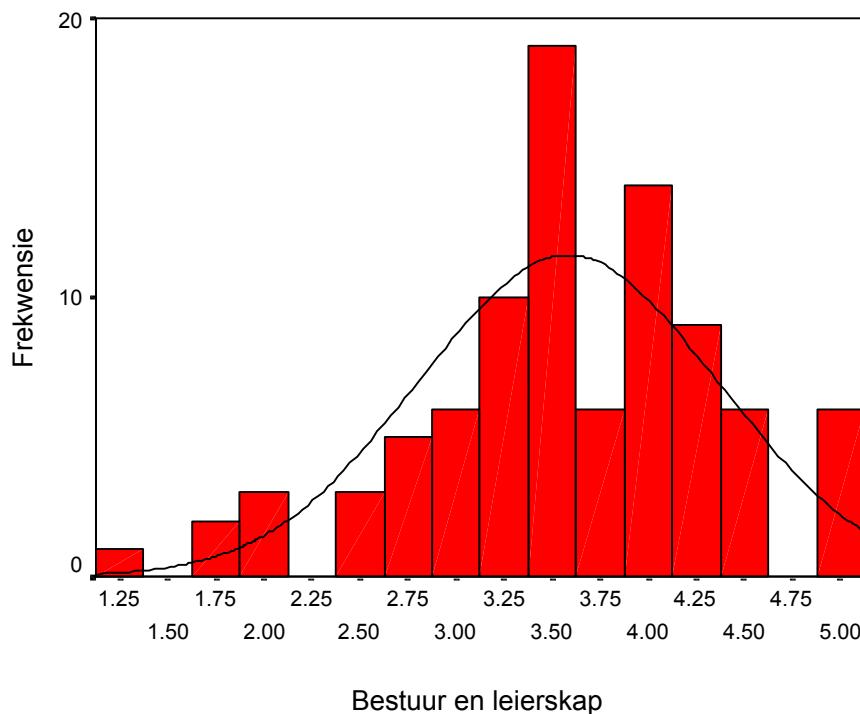
Figuur 6.6: Verspreiding van organisatieklimaat



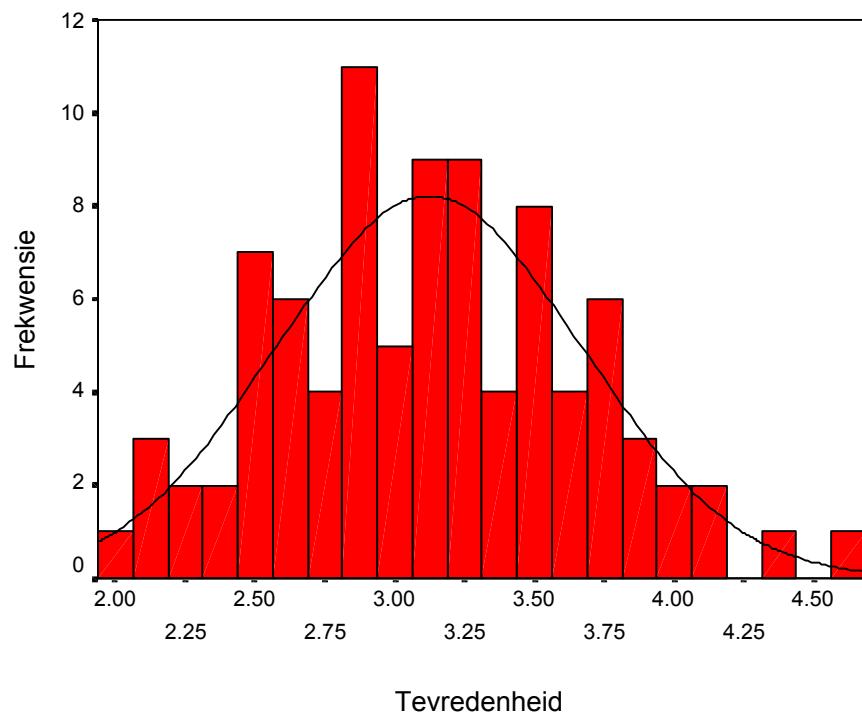
Figuur 6.7: Verspreiding van werkgroep/spanprosesse



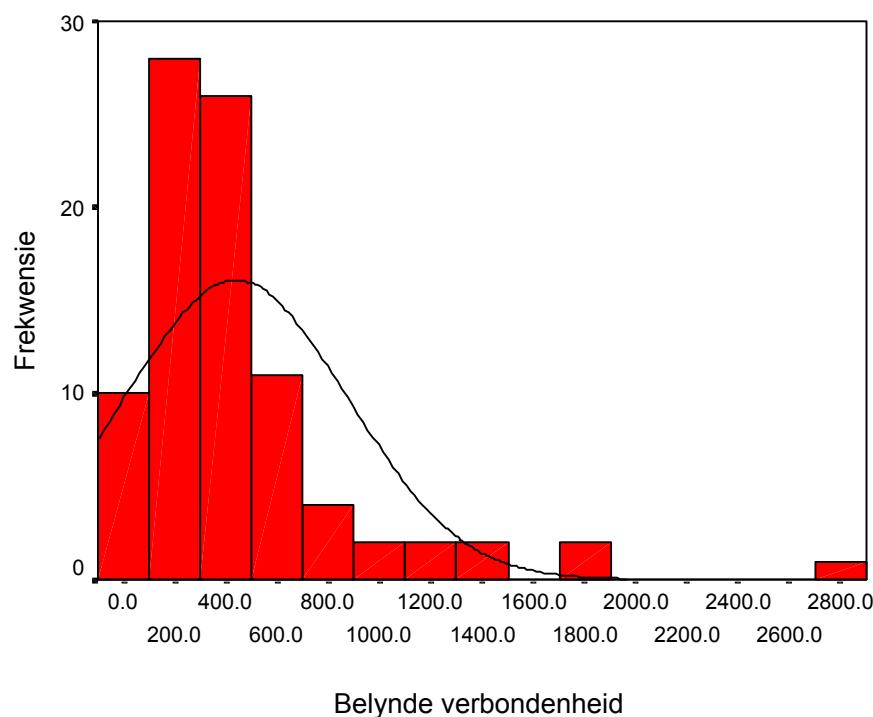
Figuur 6.8: Verspreiding van taakeienskappe



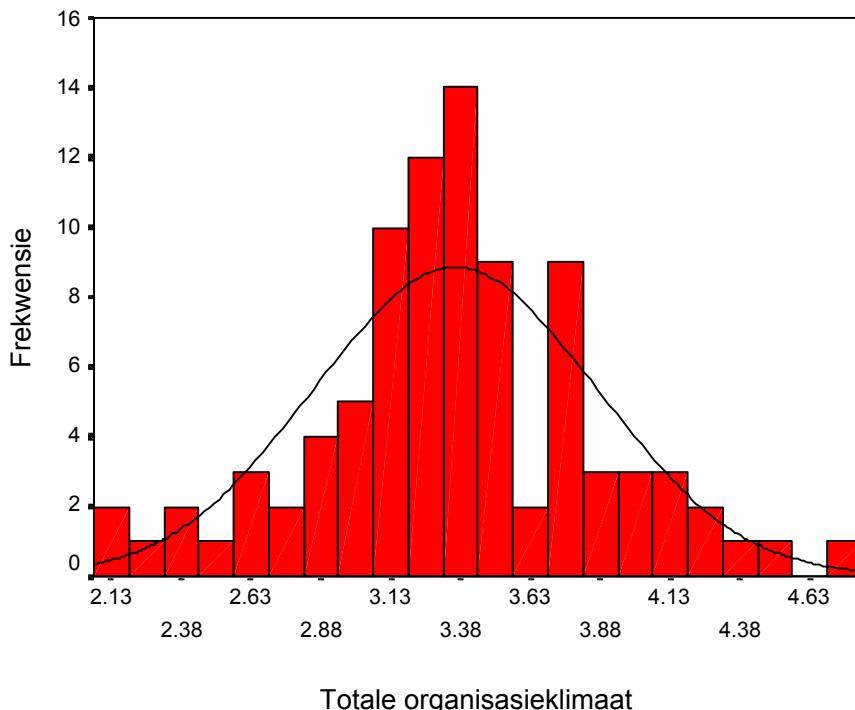
Figuur 6.9: Verspreiding van bestuur en leierskap



Figuur 6.10: Verspreiding van tevredenheid



Figuur 6.11: Verspreiding van belynde verbondenheid



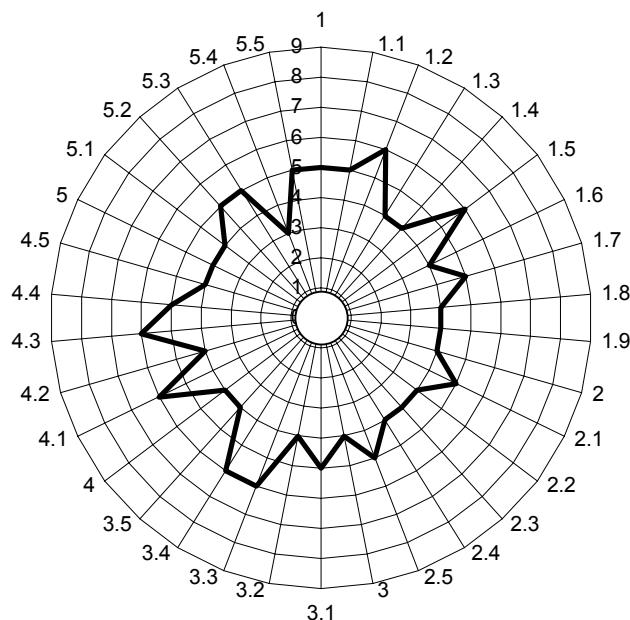
Figuur 6.12: Verspreiding van totale organisasieklimaat

Die organisasie se klimaat kan aan die hand van die dimensies van Coetsee (2002a) beskryf word. Die routellings met betrekking tot die dimensies van organisasieklimaat is in tabel 6.2 getransformeer na stanege-waardes. Hierdeur is die organisasie se klimaat met die norme van die ODV vergelyk en die organisasieklimaat opgesom. Die skaalbeskrywings van die stanege-skaal sowel as van belynde verbondenheid word in Bylae 6. 1 aangehaal.

Tabel 6.2: Organisasieklimaat-tellings getransformeer na stanege-waardes

Dimensies van organisasieklimaat/faktore van die ODV	Stanege
1. Organisasieklimaat	5
1.1 Besluitnemingspraktyk	5
1.2 Kommunikasie	6
1.3 Algemene motiverende omstandighede	4
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne	4
1.5 Doelwitduidelikheid	6
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers (menslikheidsin)	4
1.7 Ko-ordinasie	5
1.8 Doeltreffendheid van veranderingsbestuur	4
1.9 Doeltreffendheid van arbeidsverhoudinge en grieweprosedures	4
2. Werkgroep/spanprosesse (span funksionering)	4
2.1 Werkgroep/span taakondersteuning en doelwitbeklemtoning	5
2.2 Werkgroep/spanvaardighede	4
2.3 Werkgroep/spankohesie en openheid	4
2.4 Werkgroep/spandoelwitduidelikheid en prestasie	4
2.5 Tevredenheid met werkgroep/span	5
3. Taakeienskappe	4
3.1 Werkuitdaging en betekenisvolheid	5
3.2 Besluitnemingsvryheid	4
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	6
3.4 Belangrikheid van werksresultate/uitsette	6
3.5 Werktevredenheid	4
4. Bestuur en leierskap	4
4.1 Bestuurder/leier se produksie-ingesteldheid	6
4.2 Bestuurder/leier se mensbenadering	4
4.3 Bestuurder/leier se spanbouvaardighede	6
4.4 Bestuurder/leier se werkfasilitering (mentorrol)	5
4.5 Bestuurder/leier se doeltreffendheid	4
5. Tevredenheid	4
5.1 Organisasieverbondenheid	4
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie	5
5.3 Tevredenheid met vergoeding	5
5.4 Vergoedingsbillikheid	3
5.5 Werksverwante stres	5
N = 90	
Belynde verbondenheid = 439	

Die organisasieklimaat kan visueel voorgestel word deur 'n radargrafiek waarin die tellings van die hooffaktore en subfaktore op die stanegekskaal uitgestip word. Hierdeur word sterk punte en ontwikkelingsareas duidelik. Dit kan diagrammaties soos volg voorgestel word:



Figuur 6.13: Radargrafiek van organisasieklimaat

6.3.1 Beskrywing van organisasieklimaat

Met die transformering van routellings na stanege-waardes word die organisasie se klimaat effektiel vergelyk met dié van ander organisasies, soos vervat in die norme van die ODV.

Deur die stanege-waardes van die klimaatdimensies te vergelyk met die stanege-skaalbeskrywings (soos aangeheg as Bylae 6.1) blyk dit dat die organisasie nie enige werklike sterk punte (stanege >7) het nie. Die navorsing het daarom 'n onderskeid getref tussen "relatiewe sterk punte" (stanege >5) en "ontwikkelingsareas" (stanege <5) en die dimensies aan die hand daarvan in tabel 6.3 gekategoriseer.

Tabel 6.3: Opsomming van organisasieklimaat

Organisasieklimaat	
Relatiewe sterk punte	Ontwikkelingsareas
1.2 Kommunikasie	1.3 Algemene motiverende omstandighede
1.5 Doelwitduidelikheid	1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronse
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers (menslikheidsin)
3.4 Belangrikheid van werksresultate/uitsette	1.8 Doeltreffendheid van veranderingsbestuur
4.1 Bestuurder/leier se produksie-ingesteldheid	1.9 Doeltreffendheid van arbeidsverhoudinge/grieweprocedures
4.3 Bestuurder/leier se spanbouvaardighede	2.2 Werksgroep/spanvaardighede
	2.3 Werksgroep/spankohesie en openheid
	2.4 Werksgroep/spandoelwitduidelikheid en prestasie
	3.2 Besluitnemingsvryheid
	3.5 Werktevredenheid
	4.2 Bestuurder/leier se mensbenadering
	4.5 Bestuurder/leier se doeltreffendheid
	5.1 Organisasieverbondenheid
	5.4 Vergoedingsbillikheid

Uit bostaande is dit dan duidelik dat die organisasieklimaat 'n aanvaarbare kommunisaievlek akommodeer, en ook 'n goeie fokus op die doelwitte en produksie-aspekte van die organisasie handhaaf. Dit is bemoedigend dat funksionele vaardighede op 'n redelik aanvaarbare vlak is en dat daar doelbewuste pogings tot spanbou plaasvind.

Probleme ten opsigte van spanwerk en spanfunktionsering is duidelik sigbaar, met 'n ernstige gebrek aan mensoriëntasie, belangstelling in die welstand van individue, deelname en vryheid in besluitneming.

Tekens van tekorte op die gebied van bestuurder/leier se doeltreffenheid en ontevredenheid met arbeidsverhoudinge is sigbaar en op 'n onaanvaarbare lae vlak.

Swak algemene motiverende toestande, werkstevredenheid, en organisasieverbondenheid word vermoedelik verder aangewakker deur die teenwoordigheid van die prominente ontwikkelingsareas soos hierbo genoem.

6.4 WERKSMOTIVERING

Die geldigheid van die Verwagtingsmotiveringsvraelys berus hoofsaaklik op die teorie waarin dit gefundeer is. Omdat die Verwagtingsmotiveringsvraelys 'n nuwe instrument is wat deur die navorserself aangepas is, is die gesigsgeldigheid en betroubaarheid eers tydens 'n loodsondersoek nagegaan voordat dit saam met die Organisasiediagnosevraelys afgeneem is om die statistiese verband tussen organisieklimaat en werksmotivering te bepaal.

6.4.1 Loodsondersoek na die geldigheid en betroubaarheid van die Verwagtingsmotiveringsvraelys

Volgens Kerlinger (1986) is die statistiese tegniek van faktorontleding besonder geskik vir die ondersoek na die onderliggende struktuur van 'n vraelys. Die tegniek is veral nuttig wanneer die doel is om die dimensies van 'n vraelys te ontrafel. Die items wat na dieselfde dimensie verwys, behoort hoog met mekaar te korreleer en faktorontleding gebruik dit om die onderliggende faktore of dimensies van 'n vraelys te ontrafel.

Kerlinger (1986, p569) beskryf faktorontleding as volg:

Factor analysis serves the cause of scientific parsimony. It reduces the multiplicity of tests or measures to greater simplicity. It tells us, in effect, what tests or belong together – which ones virtually measures the same thing, in other words, and how much they do so. It thus reduces the number of variables with which the scientist

must cope. It also helps the scientist locate and identify unities or fundamental properties underlying tests and measures.

In hierdie navorsing is van faktorontleding gebruik gemaak om die dimensies van die VMV te ontrafel. Hierdie instrument bestaan uit 66 items en is geskryf om 3 subskale te meet, naamlik prestasie-tot-uitkoms-verwagting, valensie en poging-tot-prestasie-verwagting.

Die navorsing se verwagting met betrekking tot 'n teoretiese perspektief is dus om die bogenoemde drie faktore met behulp van faktorontleding uit die vraelyste te onttrek.

Voordat faktorontleding gebruik kan word, moet die vraag oor hoeveel vraelyste afgeneem moet word (gevalle word benodig) eers beantwoord word om sinvolle resultate te verkry. In hierdie verband kan die volgende reëls genoem word:

- die aantal vraelyste wat afgeneem word, moet nie minder nie as 5 keer die aantal toetsitems wees (Bryant & Yarnold, 1995). In hierdie geval dus $66 \times 5 = 330$;
- Hatcher (1994) noem dat die aantal gevallen die grootste van 5 keer die aantal toetsitems of 100 moet wees;
- Hutcheson en Sofroniou (1999) noem dat ten minste 150-300 gevallen (vraelyste) afgeneem moet word, en
- Gorsuch (1983) noem dat ten minste 200 gevallen benodig word, die verhouding tussen die gevallen en die aantal toetsitems.

In die loodsstudie is daarin geslaag om 'n steekproefgrootte van 318 bruikbare vraelyste te kry. Dit is redelik in ooreenstemming met die algemene aanbevelings soos hierbo vermeld. Dit is egter belangrik om daarop te let dat die doel van die faktorontleding nie sal wees om die instrument te konstrueer nie, maar bloot om 'n aanduiding van die geldigheid te verskaf. Met 'n ietwat konserwatiewe interpretasie van die resultate is die steekproefgrootte vir hierdie doel voldoende.

Ten einde die geldigheid van die VMV te demonstreer, is 'n strategie gevolg waardeur

hoofas-faktorontleding op die 66 items gebruik is (Mulaik, 1972). Die faktorontledingsprogram van die statistiese sagteware-pakket SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) is vir hierdie doel gebruik (SPSS for Windows, 2001).

Die volgende stappe is in die faktorontleding gevolg:

- Eerstens is 'n matriks van interkorrelasies bereken.
- Tweedens is die steekproefvoldoendenheid getoets. Die Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) en Bartlett-toets is gedoen om vas te stel of die data voldoende is vir die doeleindes van faktorontleding. Die KMO-maatstaf van steekproefvoldoendenheid (*sampling adequacy*) toets of die gedeeltelike korrelasies tussen veranderlikes klein is. Hier teenoor toets Bartlett se toets van sferisiteit (*sphericity*) of die korrelasiematriks 'n identiteitsmatriks is, in welke geval die model van faktorontleding ontoepaslik is (Field, 2000). Daar word gewoonlik verwag dat hierdie KMO-waarde (wat kan varieer tussen 0 en 1) groter as 0,5 sal wees. Groot KMO-waardes dui aan dat die korrelasie-patrone relatief kompak is en dat faktorontleding duidelik onderskeibare en betroubare faktore kan onttrek. Die p-waarde van Bartlett se toets van sferisiteit (*sphericity*) behoort klein te wees (sê kleiner as 0,05), aangesien dit sal aandui dat die korrelasiematriks nie 'n identiteitsmatriks is nie.
- Derdens moes besluit word hoeveel faktore (of dimensies) onttrek gaan word. Vir hierdie doel word eigenwaardes (*eigen values*) wat geassosieer word met die onderliggende faktore soos uitgestippel teenoor die faktornommer en Cattell se "scree"-toets gedoen (Glass & Stanley, 1970). Laasgenoemde behels die bestudering van die helling van die uitgestipte eigenwaardes. Die eigenwaarde van 'n faktor gee 'n aanduiding van die hoeveelheid variansie van die data wat deur die faktor verklaar word. Hoe groter die eigenwaarde van 'n faktor (relatief tot die grootte van die eigenwaardes van die ander faktore), hoe meer variansie word deur die faktor verklaar. Cattell (1979) stel voor dat faktore onttrek behoort te word wat die meerderheid van die variansie in die oorspronklike data verklaar. Inspeksie van

eigenwaardes dui gewoonlik aan dat die aanvanklike val in eigenwaardes ná die eerste en/of tweede faktor groot is, maar daarna minder en minder val soos meer faktore bykom. Op 'n sekere punt word die val klein en konstant sodat die vorm van die grafiek 'n reguit lyn met 'n afwaartse helling is. Na hierdie "reguit lyn"-segment van die grafiek word verwys as die "scree" en daar kan meer as een "scree" op 'n grafiek wees.

Volgens Cattell (1979) is die nommer van die faktor waar die eerste "scree" begin belangrik. Die ware aantal faktore is een minder as hierdie nommer.

In hierdie navorsing is hierdie benadering tot die bepaling van die aantal faktore van die VMV nie gebruik nie omdat die teorie drie faktore aandui wat op 'n spesifieke wyse gekombineer moet word om Lawler se motiveringstelling te lewer. Die "scree" is egter bestudeer sodat 'n besluit geneem kan word oor die redelikheid van die drie-faktorstruktuur.

Die ongeroteerde drie-faktoroplossing is nie interpreerbaar nie en daar is besluit om 'n skuinsrotasie op die faktoroplossing uit te voer. (Die faktore is toegelaat om met mekaar te korreleer.) Die skuinsrotasiemetode wat in hierdie navorsing gebruik is, is die promax-rotasie. By die promax-rotasie is die parameter Kappa op 4 (die outomatiese waarde van SPSS) gestel wat die faktore toelaat om matig te interkorreleer (Field, 2000; Cureton & Mulaik, 1975).

Verskeie faktoroplossingsmatrikse is beskikbaar. Volgens Cattell (1979) is die patroonmatriks die meer belangrike een van die verskeie faktoroplossingsmatrikse wat deur die betrokke rekenaarprogram verskaf word. Na die waardes in hierdie faktorpatroonoplossingsmatrikse word verwys as faktorladings, en dit gee, soos regressiekoëffisiënte die regressie van die items op die faktore. Deur bestudering van items met hoë ladings op 'n faktor en met inagneming van die algemene aard van hierdie items, kan die aard en naam van die faktor dus afgelui word. Field (2000) wys daarop dat die algemene reël is dat ladings groter of gelyk aan 0,30 in absolute

waardes, as beduidende ladings gereken kan word. Hierdie afsnypunkt is tot 'n groot mate arbitrêr en word deur die meeste navorsers gebruik. Alhoewel dié riglyn nie in hierdie navorsing as afsnypunkt gebruik sal word nie, bied dit tog 'n riglyn om te bepaal hoe sterk die items op die faktore laai.

Ná die eksploratiewe driefaktorontleding is daar besluit om die telling van elke respondent op elke faktor/dimensie te bereken deur die gemiddelde van die items wat die subskaal opmaak te gebruik. Vandaar is twee maatstawwe van algehele werksmotivering bereken, 'n totaalelling (naamlik 'n som van die gemiddelde waardes van die dimensies) en die totaalelling volgens die Lawler-formule.

Omdat die onderliggende teorie drie dimensies onderskryf en die skale ontwikkel is om hierdie teorie te meet, is begin met die onttrekking van drie faktore. Die KMO-toets vir steekproefvoldoendenheid en Bartlett vir sferisiteit (*sphericity*) word eerstens gerapporteer.

Voorafontledings	
KMO	0,793
Bartlett se p	0,000

Hieruit volg dit dat die steekproef voldoende is vir 'n drie-faktoroplossing aangesien $KMO = 0,793 > 0,50$ en Barlett se p dui op sterk beduidendheid sodat aanvaar kan word dat die korrelasiematriks nie 'n identiteitsmatriks is nie.

Die promax-geroteerde driefaktor hoofasse faktorontleding sien soos volg daar uit:

Tabel 6.4: Promax-geroteerde driefaktoroplossing: Die patroonmatriks (n = 318)

Items	Faktore		
	1	2	3
	Prestasie-tot-uitkoms	Valensie	Poging-tot-prestasie
Items	1	2	3
	Prestasie-tot-uitkoms	Valensie	Poging-tot-prestasie
Vraag 1: Item 16	0,809		
Vraag 1: Item 16	0,809		
Vraag 1: Item 15	0,763		
Vraag 1: Item 15	0,763		
Vraag 1: Item 5	0,742		
Vraag 1: Item 5	0,742		
Vraag 1: Item 19	0,732	-0,108	0,134
Vraag 1: Item 19	0,732	-0,108	0,134
Vraag 1: Item 4	0,731		-0,175
Vraag 1: Item 4	0,731		-0,175
Vraag 1: Item 3	0,726	-0,180	-0,123
Vraag 1: Item 3	0,726	-0,180	-0,123
Vraag 1: Item 9	0,680	0,120	
Vraag 1: Item 9	0,680	0,120	
Vraag 1: Item 8	0,668		
Vraag 1: Item 8	0,668		
Vraag 1: Item 17	0,660		
Vraag 1: Item 17	0,660		
Vraag 1: Item 18	0,652	-0,101	0,146
Vraag 1: Item 18	0,652	-0,101	0,146
Vraag 1: Item 7	0,616	0,130	-0,258
Vraag 1: Item 7	0,616	0,130	-0,258
Vraag 1: Item 22	0,615		0,113
Vraag 1: Item 22	0,615		0,113
Vraag 1: Item 6	0,588		
Vraag 1: Item 6	0,588		
Vraag 1: Item 1	0,586		
Vraag 1: Item 1	0,586		
Vraag 1: Item 21	0,565		0,150
Vraag 1: Item 21	0,565		0,150
Vraag 1: Item 14	0,549		
Vraag 1: Item 14	0,549		
Vraag 1: Item 20	0,499		0,225
Vraag 1: Item 20	0,499		0,225
Vraag 1: Item 10	0,495		0,122
Vraag 1: Item 10	0,495		0,122

Vraag 1: Item 11	0,474		0,255
Vraag 1: Item 2	0,468	0,173	-0,111
Vraag 1: Item 2	0,468	0,173	-0,111
Vraag 1: Item 12	0,456		0,117
Vraag 1: Item 12	0,456		0,117
Vraag 1: Item 13	0,404	-0,132	0,182
Vraag 1: Item 13	0,404	-0,132	0,182
Vraag 3: Item 17	0,272	0,202	0,140
Vraag 3: Item 17	0,272	0,202	0,140
Vraag 2: Item 15	0,113	0,702	-0,144
Vraag 2: Item 15	0,113	0,702	-0,144
Vraag 2: Item 19		0,696	
Vraag 2: Item 19		0,696	
Vraag 2: Item 20		0,657	
Vraag 2: Item 20		0,657	
Vraag 2: Item 7		0,639	
Vraag 2: Item 7		0,639	
Vraag 2: Item 12		0,627	
Vraag 2: Item 12		0,627	
Vraag 2: Item 13	-0,268	0,626	0,107
Vraag 2: Item 13	-0,268	0,626	0,107
Vraag 2: Item 10		0,622	
Vraag 2: Item 10		0,622	
Vraag 2: Item 21		0,620	0,209
Vraag 2: Item 21		0,620	0,209
Vraag 2: Item 6	-0,120	0,617	
Vraag 2: Item 6	-0,120	0,617	
Vraag 2: Item 11	-0,117	0,603	0,190
Vraag 2: Item 11	-0,117	0,603	0,190
Vraag 2: Item 3	0,166	0,600	-0,242
Vraag 2: Item 3	0,166	0,600	-0,242
Vraag 2: Item 14	0,109	0,593	
Vraag 2: Item 14	0,109	0,593	
Vraag 2: Item 4		0,585	
Vraag 2: Item 4		0,585	
Vraag 2: Item 9		0,576	
Vraag 2: Item 9		0,576	
Vraag 2: Item 5	0,123	0,575	-0,210
Vraag 2: Item 5	0,123	0,575	-0,210
Vraag 2: Item 8		0,566	-0,128
Vraag 2: Item 8		0,566	-0,128
Vraag 2: Item 16	0,183	0,558	-0,161
Vraag 2: Item 16	0,183	0,558	-0,161
Vraag 2: Item 18		0,553	
Vraag 2: Item 18		0,553	
Vraag 2: Item 2		0,533	

Vraag 2: Item 2		0,533	
Vraag 2: Item 22		0,524	0,137
Vraag 2: Item 22		0,524	0,137
Vraag 2: Item 17		0,514	0,171
Vraag 2: Item 17		0,514	0,171
Vraag 2: Item 1	-0,196	0,467	
Vraag 2: Item 1	-0,196	0,467	
Vraag 3: Item 2		0,314	0,285
Vraag 3: Item 2		0,314	0,285
Vraag 3: Item 6		-0,212	0,765
Vraag 3: Item 6		-0,212	0,765
Vraag 3: Item 20			0,742
Vraag 3: Item 20			0,742
Vraag 3: Item 16			0,737
Vraag 3: Item 16			0,737
Vraag 3: Item 11	-0,117		0,722
Vraag 3: Item 11	-0,117		0,722
Vraag 3: Item 10			0,705
Vraag 3: Item 10			0,705
Vraag 3: Item 5			0,698
Vraag 3: Item 5			0,698
Vraag 3: Item 14			0,692
Vraag 3: Item 14			0,692
Vraag 3: Item 22		-0,188	0,672
Vraag 3: Item 22		-0,188	0,672
Vraag 3: Item 19			0,649
Vraag 3: Item 19			0,649
Vraag 3: Item 13			0,624
Vraag 3: Item 13			0,624
Vraag 3: Item 15			0,619
Vraag 3: Item 15			0,619
Vraag 3: Item 7			0,579
Vraag 3: Item 7			0,579
Vraag 3: Item 4			0,572
Vraag 3: Item 4			0,572
Vraag 3: Item 18	0,259		0,549
Vraag 3: Item 18	0,259		0,549
Vraag 3: Item 3		0,235	0,425
Vraag 3: Item 3		0,235	0,425
Vraag 3: Item 12	0,115	0,284	0,336
Vraag 3: Item 12	0,115	0,284	0,336
Vraag 3: Item 21	0,292	0,119	0,310
Vraag 3: Item 21	0,292	0,119	0,310
Vraag 3: Item 1		0,185	0,281
Vraag 3: Item 1		0,185	0,281
Vraag 3: Item 8	0,189	0,211	0,270

Vraag 3: Item 8	0,189	0,211	0,270
Vraag 3: Item 9		0,122	0,171
Vraag 3: Item 9		0,122	0,171

Uit die bostaande tabel is dit deur inspeksie duidelik dat faktor 1 grotendeels bestaan uit prestasie-tot-uitkoms-verwagting-items terwyl faktor 2 bestaan uit valensie-items en faktor 3 uit poging-tot-prestasie-verwagting-items. Met die uitsondering van 5 items laai almal bo die 0,3-merk en daarom redelik sterk. Van groter belang egter is die feit dat die items op die verwagte faktore laai. Vraag 3, item 17 is die enigste item wat nie op sy verwagte faktor laai nie.

Die verwagte drie faktore kristalliseer dus goed uit die faktorontleding en dien as staving vir die geldigheid van die nuwe VMV.

Vervolgens is die drie dimensies (faktore) individueel ontleed. Hulle voorafontleding ten opsigte van die KMO-maatstaf van steekproefvoldoendenheid (*sampling adequacy*), sowel as Bartlett se toets van sferisiteit (*sphericity*) word weergegee en toon aan dat die data geskik is vir faktorontleding. Daarna volg hulle enkelfactoroplossings.

- **Enkelfactoroplossing vir prestasie-tot-uitkoms-verwagting**

Voorafontledings	
KMO	0. 909
Bartlett se p	0. 000

Die steekproef is voldoende vir die enkelfactoroplossing aangesien $KMO = 0,909 > 0,50$. Barlett se p duï ook op sterk beduidendheid en daar kan dus aanvaar word dat die korrelasiematriks nie 'n identiteitsmatriks is nie.

Die enkelfactorontleding vir prestasie-tot-uitkoms-verwagting sien soos volg daar uit:

Tabel 6.5: Enkelfaktoroplossing vir die items van Vraag 1 (prestasie-tot-uitkoms-verwagting) (n = 318)

Items	Faktorladings (P→O)
Vraag 1: Item 19	0,779
Vraag 1: Item 19	0,779
Vraag 1: Item 16	0,765
Vraag 1: Item 16	0,765
Vraag 1: Item 15	0,753
Vraag 1: Item 15	0,753
Vraag 1: Item 18	0,726
Vraag 1: Item 18	0,726
Vraag 1: Item 17	0,707
Vraag 1: Item 5	0,703
Vraag 1: Item 5	0,703
Vraag 1: Item 22	0,701
Vraag 1: Item 22	0,701
Vraag 1: Item 6	0,650
Vraag 1: Item 6	0,650
Vraag 1: Item 9	0,646
Vraag 1: Item 9	0,646
Vraag 1: Item 8	0,642
Vraag 1: Item 4	0,625
Vraag 1: Item 4	0,625
Vraag 1: Item 3	0,622
Vraag 1: Item 3	0,622
Vraag 1: Item 21	0,621
Vraag 1: Item 21	0,621
Vraag 1: Item 20	0,618
Vraag 1: Item 20	0,618
Vraag 1: Item 11	0,579
Vraag 1: Item 11	0,579
Vraag 1: Item 1	0,579
Vraag 1: Item 1	0,579
Vraag 1: Item 10	0,575
Vraag 1: Item 10	0,575
Vraag 1: Item 12	0,569
Vraag 1: Item 12	0,569
Vraag 1: Item 14	0,555
Vraag 1: Item 14	0,555
Vraag 1: Item 7	0,520
Vraag 1: Item 7	0,520
Vraag 1: Item 13	0,512
Vraag 1: Item 13	0,512

Vraag 1: Item 2	0,459
-----------------	-------

Hieruit is dit duidelik dat al vraag 1 se items op die enkelfaktor laai. Die gevolgtrekking is dat hierdie items dieselfde konstruk meet, naamlik prestasie-tot-uitkoms-verwagting.

- **Enkelfaktorontleding vir valensie**

Voorafontledings	
KMO	0,899
Bartlett se p	0,000

Die steekproef is voldoende vir die enkelfaktoroplossing aangesien $KMO = 0,899 > 0,50$. Barlett se p duï ook op sterk beduidendheid en die aanname kan daarom gemaak word dat die korrelasiematriks nie 'n identiteitsmatriks is nie.

Die enkelfaktor ontleding vir valensie sien soos volg daar uit:

Tabel 6.6: Enkelfaktoroplossing vir die items van Vraag 2 (valensie) (n = 318)

Items	Faktorladings (V)
Vraag 2: Item 15	0,689
Vraag 2: Item 19	0,672
Vraag 2: Item 19	0,672
Vraag 2: Item 7	0,642
Vraag 2: Item 7	0,642
Vraag 2: Item 20	0,641
Vraag 2: Item 20	0,641
Vraag 2: Item 21	0,637
Vraag 2: Item 21	0,637
Vraag 2: Item 16	0,622
Vraag 2: Item 16	0,622
Vraag 2: Item 18	0,619
Vraag 2: Item 18	0,619
Vraag 2: Item 14	0,604
Vraag 2: Item 14	0,604
Vraag 2: Item 12	0,604
Vraag 2: Item 12	0,604

Vraag 2: Item 6	0,591
Vraag 2: Item 17	0,584
Vraag 2: Item 17	0,584
Vraag 2: Item 8	0,582
Vraag 2: Item 8	0,582
Vraag 2: Item 11	0,575
Vraag 2: Item 11	0,575
Vraag 2: Item 10	0,571
Vraag 2: Item 10	0,571
Vraag 2: Item 9	0,563
Vraag 2: Item 9	0,563
Vraag 2: Item 3	0,545
Vraag 2: Item 3	0,545
Vraag 2: Item 13	0,543
Vraag 2: Item 13	0,543
Vraag 2: Item 22	0,539
Vraag 2: Item 22	0,539
Vraag 2: Item 5	0,507
Vraag 2: Item 5	0,507
Vraag 2: Item 4	0,474
Vraag 2: Item 4	0,474
Vraag 2: Item 2	0,461
Vraag 2: Item 1	0,359
Vraag 2: Item 1	0,359

Hieruit is dit duidelik dat die items van vraag 2 op die enkelfaktor laai. Die gevolgtrekking is dat hierdie items dieselfde konstruk meet, naamlik valensie.

- **Enkelfaktorontleding vir poging-tot-prestasie-verwagting**

Voorafontledings	
KMO	0,881
Bartlett se p	0,000

Hieruit volg dat die steekproef voldoende is vir die enkelfaktoroplossing, aangesien $KMO = 0,881 > 0,50$. Barlett se p duï ook op sterk beduidendheid en wys daarop dat die korrelasiematriks nie 'n identiteitsmatriks is nie.

Die enkelfaktorontleding vir poging-tot-prestasie-verwagting sien soos volg daar uit:

Tabel 6.7: Enkelfaktoroplossing vir die items van Vraag 3 (poging-tot-prestasieverwagting) (n = 318)

Items	Faktorladings (E→P)
Vraag 3: Item 20	0,754
Vraag 3: Item 20	0,754
Vraag 3: Item 14	0,732
Vraag 3: Item 16	0,719
Vraag 3: Item 16	0,719
Vraag 3: Item 10	0,696
Vraag 3: Item 10	0,696
Vraag 3: Item 13	0,643
Vraag 3: Item 13	0,643
Vraag 3: Item 18	0,634
Vraag 3: Item 19	0,626
Vraag 3: Item 19	0,626
Vraag 3: Item 5	0,622
Vraag 3: Item 5	0,622
Vraag 3: Item 6	0,619
Vraag 3: Item 6	0,619
Vraag 3: Item 11	0,618
Vraag 3: Item 11	0,618
Vraag 3: Item 7	0,605
Vraag 3: Item 7	0,605
Vraag 3: Item 15	0,574
Vraag 3: Item 15	0,574
Vraag 3: Item 4	0,523
Vraag 3: Item 4	0,523
Vraag 3: Item 12	0,519
Vraag 3: Item 12	0,519
Vraag 3: Item 22	0,494
Vraag 3: Item 22	0,494
Vraag 3: Item 3	0,475
Vraag 3: Item 3	0,475
Vraag 3: Item 8	0,449
Vraag 3: Item 8	0,449
Vraag 3: Item 21	0,433
Vraag 3: Item 21	0,433
Vraag 3: Item 17	0,400
Vraag 3: Item 17	0,400
Vraag 3: Item 2	0,399
Vraag 3: Item 2	0,399
Vraag 3: Item 1	0,361

Vraag 3: Item 9	0,256
-----------------	-------

Hieruit is dit duidelik dat die items van vraag 3 op die enkelfaktor laai. Die gevolgtrekking is dat hierdie items dieselfde konstruk meet, naamlik poging-tot-prestasie.

Die betroubaarheid van die drie vrae (afdelings) sowel as die VMV in die geheel word deur die Cronbach Alpha-waardes hieronder aangedui. Cronbach Alpha lewer 'n maatstaf van interne konsekwentheid-betroubaarheid (Lemke & Wiersma, 1976). Hierdie koëffisiënt van interne konsekwentheid reflekteer die mate waartoe iteminhoud (van die skaal se items) ooreenstem. Volgens Nunnally en Bernstein (1994) kan Cronbach Alpha gelykgestel word aan die gemiddelde van alle moontlike korrelasies soos verkry deur die gedeelde helftes-metode. Cronbach Alpha oorkom egter die algemene tekortkoming van die gedeeldehelftes-metode, naamlik dat dit moeilik is om te bepaal of die twee helftes ekwivalent is.

Tabel 6.8: Betroubaarheidsindekse van die VMV-skale

Faktor	Cronbach Alpha
Prestasie-tot-uitkoms	0,936
Valensie	0,913
Poging-tot-prestasie	0,889
Totale skaal	0,928

'n Aanvaarbare vlak van betroubaarheid hang af van die doel waarvoor die instrument aangewend gaan word, aldus Nunnally en Bernstein (1994). Betroubaarheidskoëffisiënte van 0,8 en hoër in basiese navorsing word selfs deur Nunnally en Bernstein (1994) as 'n "vermorsing" bestempel en dié outeurs noem dat 'n gematigde betroubaarheidskoëffisiënt van 0,7 voldoende is vir navorsingsdoeleindes. Waar groepe met mekaar vergelyk word, sal 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,8 voldoende wees, en waar individue met mekaar vergelyk word sal 0,9 as die absolute minimum dien, met 0,95 as 'n gewenste standaard, aldus Nunnally en Bernstein (1994).

As in ag geneem word dat die VMV vir navorsing gebruik word, is die betroubaarheidskoëffisiënte uitstekend.

6.4.2 Empiriese ondersoek na die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering

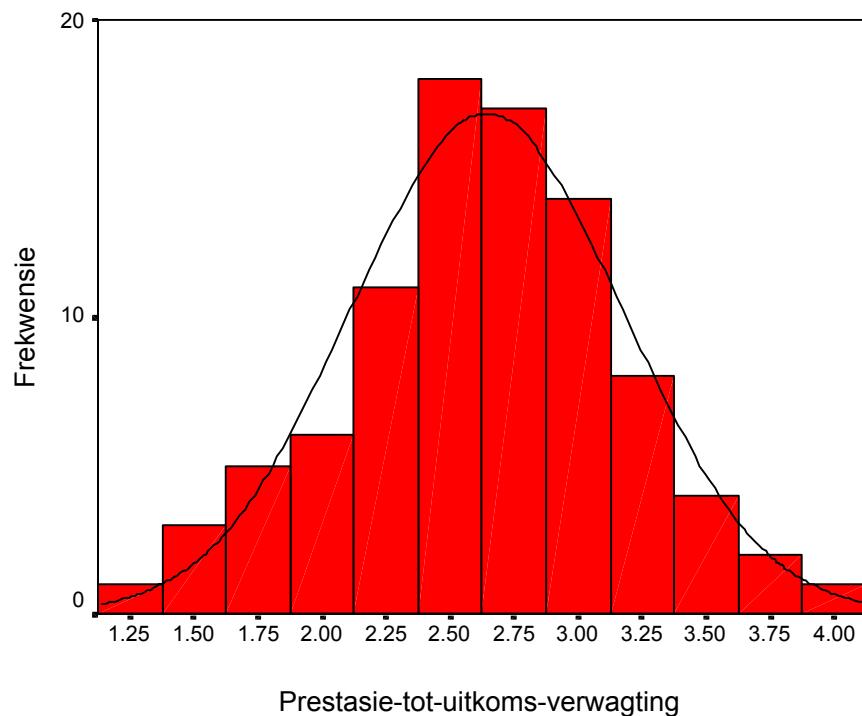
Tydens die empiriese ondersoek na die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering, is werksmotivering met behulp van die VMV gemeet. Die beskrywende statistiek word ter opsomming in die volgende tabel weergegee:

Tabel 6.9: Beskrywende statistiek vir die steekproef ten opsigte van die Verwagtingsmotiveringsvraelys (n = 90)

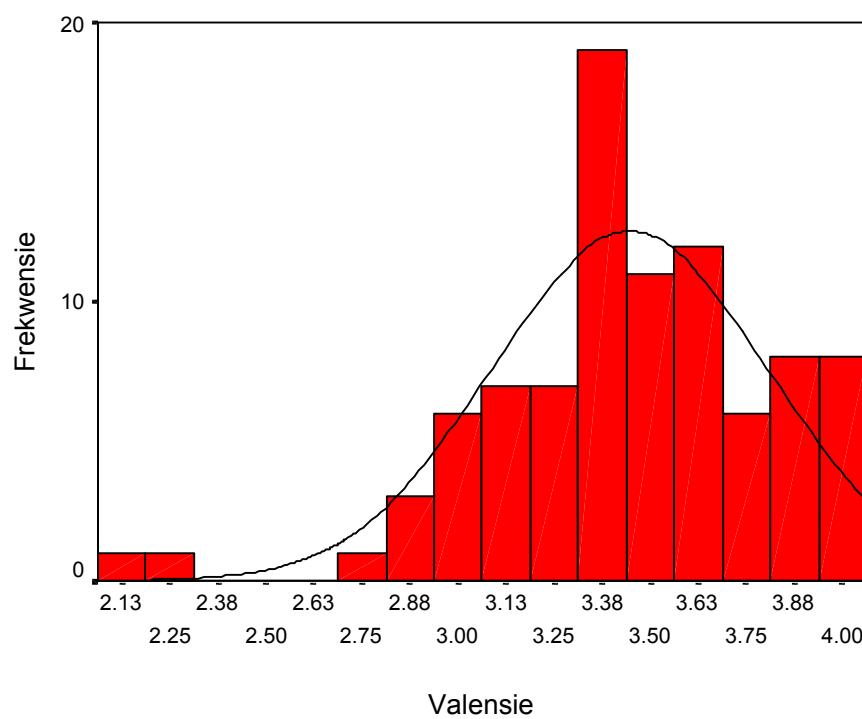
	Prestasie-tot-uitkoms-verwagting	Valensie	Poging-tot-prestasie-verwagting	Totale werksmotivering	Totale werksmotivering: Lawler-formule
N	90	90	90	90	90
Gemiddelde	2,642	3,446	2,750	8,838	26,102
Mediaan	2,636	3,432	2,773	8,914	25,705
Modus	2,545	3,409	2,318	8,273*	3,616*
Standaardafwyking	0,532	0,358	0,521	1,111	9,832
Variansie	0,283	0,128	0,272	1,234	96,677

* Veelvuldige modusse bestaan – kleinste waarde aangetoon

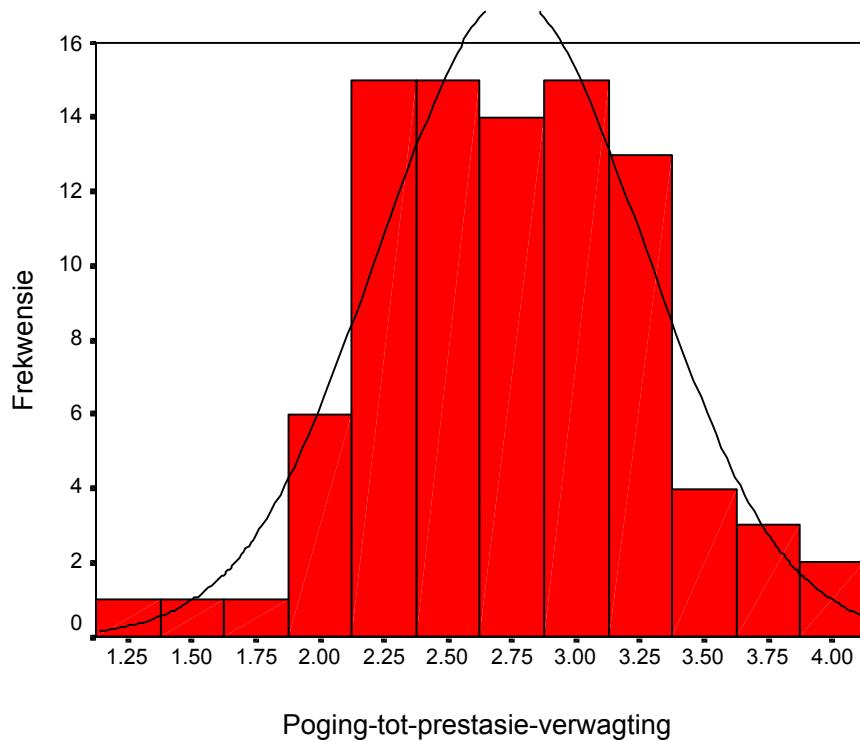
Bostaande word ter opsomming in die onderstaande histogramme saamgevat. Let daarop dat die valensietellings redelik hoog op die skaal was, met die middelwaardes almal op 'n waarde van 3,4 op die vierpuntskaal. Die onderstaande histogramme dui daarop dat die verspreiding, met die uitsondering van die valensie (figuur 6.15), redelik gelyk was en min of meer normaal verdeel is.



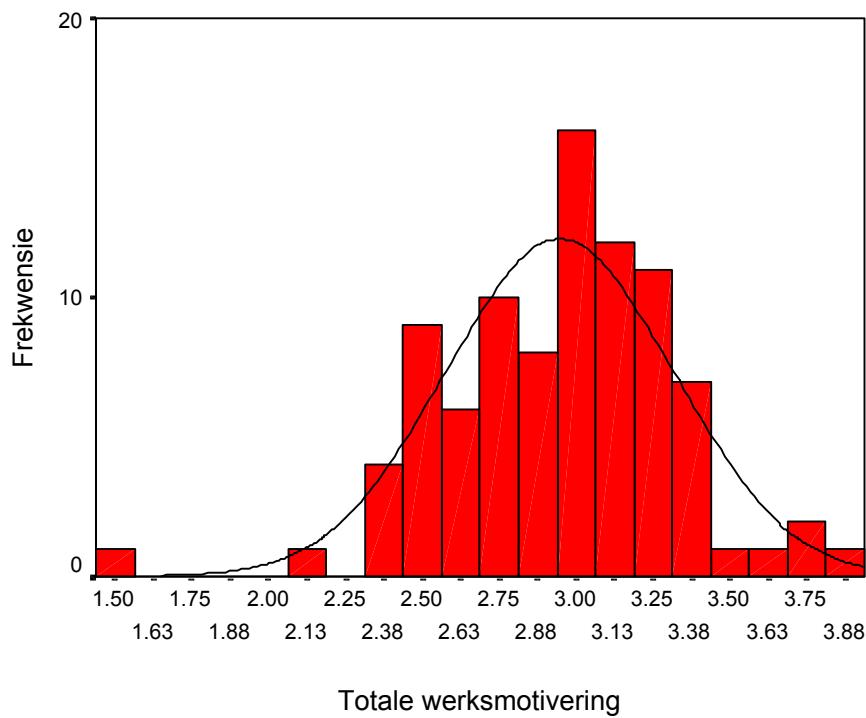
Figuur 6.14: Verspreiding van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge



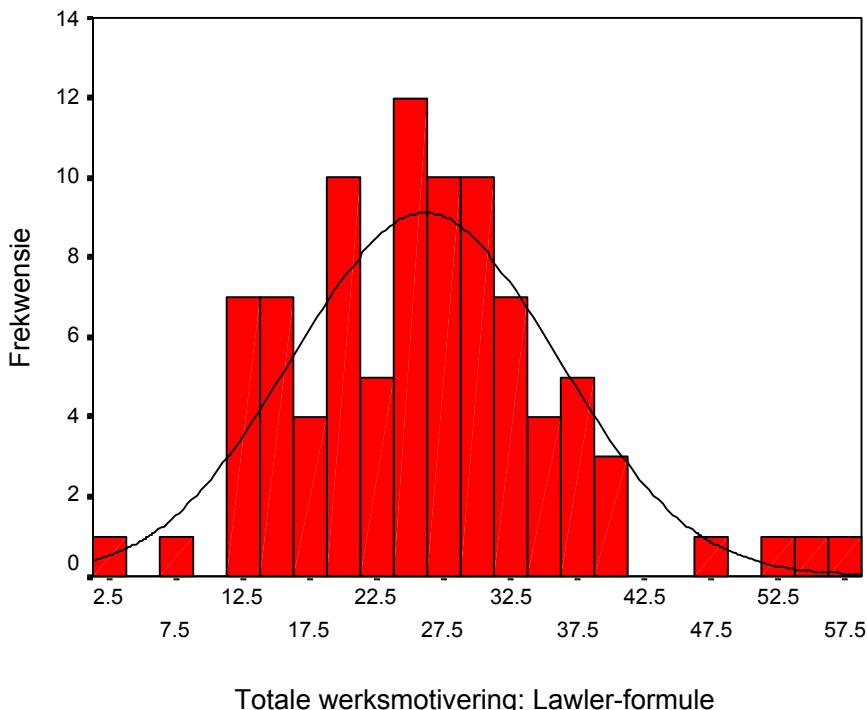
Figuur 6.15: Verspreiding van valensies



Figuur 6.16: Verspreiding van poging-tot-prestasie-verwagtinge



Figuur 6.17: Verspreiding van totale werksmotiveringstellingen



Totale werksmotivering: Lawler-formule

Figuur 6.18: Verspreiding van totale werksmotiveringstellings volgens Lawler se formule

6.5 VERGELYKING VAN BIOGRAFIESE EN ORGANISATORIESE VERANDERLIKES MET BETREKKING TOT ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING

In hierdie navorsing is biografiese veranderlikes, soos ras, geslag en ouderdom, en organisatoriese veranderlikes soos hiérargiese vlak, werkgroep en jare diens gebruik om moontlike subgroepe te identifiseer. Ten einde hierdie subgroepe met mekaar te vergelyk ten opsigte van die dimensies van organisasieklimaat en werksmotivering, is die benadering van ontleding van variansie gebruik (Kerlinger, 1986). Die eenrigtingontleding van variansie se F-toets en die geassosieerde p-waarde is bereken om te toets of daar verskille tussen die subgroepe is en of hulle statisties van mekaar verskil ten opsigte van organisasieklimaatdimensies en werksmotiveringsdimensies.

Daar waar verskille tussen subgroepe deur die eenrigtingontleding van variansie uitgewys word, is Scheffé se post hoc-toets gebruik om meer lig op hierdie beduidende verskille te werp. Volgens Kerlinger (1986) is Scheffé se post hoc-prosedure geskik om te toets watter paringsgewyse groepsverskille beduidend is.

6.5.1 Verskille ten opsigte van ras

Die onderstaande tabel gee die resultate van die analise van variansie tussen die verskillende rassegroep vir die hoofdimensies sowel as die totaal tellings van beide werksmotivering en organisasieklimaat. Ten einde te verseker dat 'n totale organisasieklimaat-telling gebruik word wat wel verteenwoordigend is van die hoofdimensies van organisasieklimaat, is die gemiddelde telling van die hoofdimensies bereken as maatstaf van totale organisasieklimaat.

Die indiërgroep bestaan uit slegs twee individue, en daarom is hierdie groep weggelaat uit die analise van variansie ontleding sowel as post hoc-toetsing.

Tabel 6.10: Rasverskille (met die uitsluiting van indiërs)

Organisasieklimaat	Organisasieklimaat	Werkgroep/spanprosesse	Taak-eienskappe	Bestuur en leierskap	Tevredenheid	Belynde verbondenheid	Totale organisasieklimaat
F-waarde	2,10	0,14	0,90	0,93	0,70	0,46	0,835
p-waarde	0,130	0,866	0,410	0,400	0,497	0,636	0,478
Werksmotivering							
	Prestasie-tot-uitkoms-verwagting	Valensie	Poging-tot-prestasie-verwagting	Lawler-totaal		Totale werksmotivering	
F-waarde	6,31	3,70	1,95	5,55	5,82		
p-waarde	0,003	0,029	0,148	0,005	0,004		

Uit tabel 6.10 is dit duidelik dat die rassegroep van mekaar verskil ten opsigte van werksmotivering, maar nie ten opsigte van klimaat nie. 'n Post hoc-Scheffé-toets (aangeheg in Bylae 6.2) dui op die 0,05-peil daarop dat die verskille op die prestasie-tot-uitkoms-verwagting-subskaal tussen die wit en swart, en die wit en bruin groepe is.

Uit tabel 6.11 is dit duidelik dat die wit groep se gemiddelde prestasie-tot-uitkoms-verwagting laer is as die swart sowel as die bruin groepe. 'n Moontlike verklaring is dat die wit groep se prestasie tot 'n mindere mate as die swart en bruin groep sal lei tot uitkomste as gevolg van die organisasie se beleid van regstellende aksie.

Die post hoc-Scheffé-toets (aangeheg in Bylae 6.2) duï verder (op die 0,05-peil) daarop dat daar verskille voorkom by beide, die totale werksmotivering sowel as totale werksmotivering soos deur die Lawler-formule bereken. Hierdie verskille is egter slegs tussen die wit en bruin groepe.

Uit tabel 6.11 is dit voorts duidelik dat die gemiddelde werksmotiveringstellings (beide die totale werksmotiveringstelling volgens Lawler se metode bereken sowel as die totale werksmotiveringstelling) vir die wit groep laer is as vir die bruin groep.

In beide die prestasie-tot-uitkoms-verwagting-subskaal en die Lawler-totaal is die wit groep se werksmotiveringstelling laer as dié van die bruin groep. Op die prestasie-tot-uitkoms-verwagting-subskaal het die swart groep ook 'n hoër telling behaal as die wit groep.

Tabel 6.11: Beskrywende statistiek met betrekking tot rasverskille vir prestasie-tot-uitkoms-verwagting, totale werksmotivering en Lawler se totale werksmotivering

	N	Gemiddelde	Standaardafwyking
Prestasie-tot-uitkoms-verwagting			
Wit	41	2,420	0,551
Bruin	30	2,794	0,499
Indiër	2	2,908	0,365
Swart	14	2,877	0,497
Totaal	87	2,634	0,553
Totale werksmotivering			
Wit	41	2,816	0,390
Bruin	30	3,092	0,325
Indiër	2	2,922	0,089
Swart	14	3,049	0,311
Totaal	87	2,951	0,372
Lawler-totaal			
Wit	41	22,739	9,472
Bruin	30	29,994	9,465
Indiër	2	24,261	1,507
Swart	14	28,592	9,706
Totaal	87	26,217	9,897

6.5.2 Verskille ten opsigte van geslag

Soos aangedui in die onderstaande tabel, dui ontleding van variansie daarop dat mans en vrouens nie verskil ten opsigte van werksmotivering of organisasieklimaat nie.

Tabel 6.12: Geslagsverskille

Organisasieklimaat	Organisasieklimaat	Werkgroep/spanprosesse	Taak-eienskappe	Bestuur en leierskap	Tevredenheid	Belynde verbondeheid	Totale organisasieklimaat
F-waarde	0,40	0,28	0,37	1,74	0,35	0,67	0,153
p-waarde	0,527	0,595	0,547	0,191	0,556	0,416	0,697
Werksmotivering	Prestasie-tot-uitkoms-verwagting	Valensie		Poging-tot-prestasieverwagting	Lawler-totaal		Totale werksmotivering
F-waarde	0,27	1,26	0,00		0,02		0,01
p-waarde	0,607	0,265	0,983		0,878		0,941

6.5.3 Verskille ten opsigte van hiërargiese posvlak

Omrede die spanleiergroep redelik klein is, is 'n nie-parametriese weergawe van die analise van die variansietoets ook toegepas en die p-waarderesultate van die Kruskal-Wallis-toets word tesame met analise van variansieresultate in tabel 6.13 hieronder aangedui.

Tabel 6.13: Hiërargiese posvlakverskille

Organisasieklimaat	Organisasieklimaat	Werksgroep/spanprosesse	Takk-eienskappe	Bestuur en leierskap	Tevredenheid	Belynde verbondenheid	Totale organisasieklimaat
F-waarde	1,43	2,31	2,22	3,23	3,37	5,04	4,223
p-waarde	0,246	0,106	0,115	0,045	0,039	0,009	0,018
Kruskal-Wallis p-waarde	0,148	0,073	0,169	0,041	0,028	0,018	0,010
Werksmotivering	Prestasie-tot-uitkoms-verwagting	Valensie		Poging-tot-prestasie-verwagting	Lawler-totaal		Totale werksmotivering
F-waarde	2,82	0,24		0,15	0,84		0,72
p-waarde	0,066	0,788		0,862	0,434		0,491
Kruskal-Wallis p-waarde	0,053	0,797		0,809	0,344		0,473

In tabel 6.13 kan gesien word dat daar 'n beduidende verskil is tussen die posvlakte ten opsigte van die belynde verbondenheid-telling (p-waarde vir ANOVA = 0,009; p-waarde vir Kruskal Wallis = 0,018) en totale organisasieklimaat-telling (p-waarde vir ANOVA = 0,018; p-waarde vir Kruskal Wallis = 0,010).

Die post hoc-Scheffé-toetse (aangeheg in Bylae 6.3) toon (op die 0,05-peil) dat spanleiers van spanlede slegs verskil met betrekking tot hulle gemiddelde telling vir die belynde verbondenheid sowel as totale organisasieklimaat.

Uit tabel 6.14 is dit duidelik dat die spanleiers 'n hoër gemiddelde telling op beide die belynde verbondenheid sowel as die totale organisasieklimaat het.

Tabel 6.14: Beskrywende statistiek met betrekking tot hiërargiese posvlak vir belynde verbondenheid en totale organisasieklimaat

	N	Gemiddelde	Standaardafwyking
Belynde verbondenheid			
Spanlid	70	370,671	361,272
Spanleier	8	814,125	536,875
Bestuurder	4	588,250	553,755
Totaal	82	424,549	407,762
Totale organisasieklimaat			
Spanlid	71	3,305	0,474
Spanleier	8	3,788	0,360
Bestuurder	4	3,544	0,441
Totaal	83	3,363	0,482

Die verskille wat op grond van die ontleding van variansie tussen spanlede en spanleiers voorgestel word, kan verder deur tabel 6.15 belig word deur die groepsklimate nader te bestudeer.

Tabel 6.15: Groepsklimaat: spanlede en spanleiers

	Dimensies van organisasieklimaat/ faktore van die ODV	Staneges van groep- en organisasieklimaat		
		Groepsklimaat: spanlede	Groepsklimaat: spanleiers	Organisasieklimaat
1. Organisasieklimaat		5	6	5
1.1 Besluitnemingspraktyk		5	6	5
1.2 Kommunikasie		6	7	6
1.3 Algemene motiverende omstandighede		4	6	4
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne		4	5	4
1.5 Doelwitduidelikheid		6	7	6
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers (menslikheidsin)		4	6	4
1.7 Ko-ordinasie		5	7	5
1.8 Doeltreffendheid van veranderingsbestuur		4	5	4
1.9 Doeltreffendheid van arbeidsverhoudinge en grieveprosedures		4	6	4

2. Werkgroep/spanprosesse (span funksionering)	4	6	4
2.1 Werkgroep/span taakondersteuning en doelwitbeklemtoning	5	7	5
2.2 Werkgroep/spanvaardighede	4	4	4
2.3 Werkgroep/spankohesie en openheid	4	6	4
2.4 Werkgroep/spandoelwitduidelikheid en prestasie	4	6	4
2.5 Tevredenheid met werkgroep/span	5	6	5
3. Taakeienskappe	4	6	4
3.1 Werkuitdaging en betekenisvolheid	5	7	5
3.2 Besluitnemingsvryheid	4	5	4
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	6	6	6
3.4 Belangrikheid van werksresultate/uitsette	6	7	6
3.5 Werktevredenheid	4	7	4
4. Bestuur en leierskap	4	6	4
4.1 Bestuurder/leier se produksie-ingesteldheid	6	7	6
4.2 Bestuurder/leier se mensbenadering	4	6	4
4.3 Bestuurder/leier se spanbouvaardighede	6	7	6
4.4 Bestuurder/leier se werkfasilitering (mentorrol)	4	7	5
4.5 Bestuurder/leier se doeltreffendheid	4	6	4
5. Tevredenheid	4	6	4
5.1 Organisasieverbondenheid	4	5	4
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie	5	7	5
5.3 Tevredenheid met vergoeding	5	6	5
5.4 Vergoedingsbillikhed	3	5	3
5.5 Werksverwante stres	5	6	5
	N = 71	8	90
	Belynde verbondenheid = 371	814	439

Verwys na ook na Bylae 6.4 vir 'n grafiese voorstelling van die groepsklimaat van spanlede en Bylae 6.5 vir die groepsklimaat van die spanleiers.

Deur inspeksie van tabel 6.15 is dit duidelik dat die spanlede persepsies van die organisasie deel wat soortgelyk is aan die organisasie as 'n geheel. Die groepsklimaat van spanleiers is egter effektiewer as die organisasieklimaat as geheel, asook die groepsklimaat van spanlede. Hierdie afleiding word gemaak as die stanege-waardes op die hooffaktore alleen beskou word. Dit is moontlik as gevolg van die nabyheid, meer gereelde interaksie, gesamentlike fokus op organisatoriese probleme, ensovoorts.

Werkspanvaardighede, een van die subdimensies van klimaat, is met die uitsondering van die oorhoofse maatstaf, belynde verbondenheid, die enigste werklike ontwikkelingsarea (stanege <5) vir spanleiers. By die spanlede hierteenoor kan slegs die hoofdimensie van

organisasieklimaat as gemiddeld beskryf word (stanege = 5) as na die skaalbeskrywing in Bylae 6.1 verwys word. Al die ander hoofdimensies kan as ontwikkelingsareas uitgewys word (staneges < 5).

Die totale organisasieklimaat sowel as die twee groepsklimate lê baie laag op belynde verbondenheid. Belynde verbondenheid gee 'n sterk aanduiding daarvan of die ontledingsgroep dieselfde visie, algehele doelstelling en waardes deel, genoegsame kennis en inligting het, genoegsame bemagtiging, beloning, erkenning ontvang en dit is oor die algemeen 'n aanduiding van die motiverende aard van die klimaat. Wat betref die norme (soos aangehaal in Bylae 6.1) kan die organisasieklimaat en spanlede se groepsklimaat beskryf word as "baie swak belynde verbondenheid" en die spanleiers se groepsklimaat as "swak belynde verbondenheid".

6.5.4 Verskille ten opsigte van werkspanne

Die navorser het werkgroepe deur middel van inspeksie geïdentifiseer op grond van die organisasie se organogram. Hierdie werkgroepe is genommer en met mekaar vergelyk met behulp van 'n ontleding van variansie sover dit klimaat en werksmotivering betref. Die rationaal daarvoor was om te bepaal of werkgroepe verskil ten opsigte van organisasieklimaat en werksmotivering.

Tabel 6.16 gee 'n vergelyking van die werkspanne in soverre dit klimaat en werksmotivering betref. Dit bied die analise van variansie, F-resultate asook Kruskal-Wallis p-waardes.

Tabel 6.16 dui egter opsommenderwys aan dat ontleding van klimaat op hierdie vlak (met ander woorde *groepsklimaat* binne werkspanverband) nie deur ANOVA geregtig kan word nie. Geen sodanige ontleding is daarom gedoen nie.

Tabel 6.16: Werkspanverskille

Organisasieklimaat	Organisasieklimaat	Werksgroep/spanprosesse	Taak-eienskappe	Bestuur en leierskap	Tevredenheid	Belynde verbondenheid	Totale organisasieklimaat
F-waarde	1,34	1,25	0,71	1,57	1,36	1,70	1,366
p-waarde	0,219	0,272	0,729	0,125	0,212	0,091	0,207
Kruskal-Wallis p-waarde	0,315	0,251	0,475	0,273	0,274	0,157	0,264
Werksmotivering	Prestasie-tot-uitkomsverwagting	Valensie		Poging-tot-prestasieverwagting	Lawler-totaal		Totale werksmotivering
F-waarde	0,88	0,97		1,27	0,84		0,86
p-waarde	0,563	0,480		0,260	0,601		0,579
Kruskal-Wallis p-waarde	0,753	0,424		0,265	0,564		0,553

Die verskillende werkspanne verskil dus nie ten opsigte van hulle klimaat of werksmotivering nie.

6.5.5 Verskille ten opsigte van ouderdom en diensjare

Die veranderlikes van ouderdom en diensjare toon kontinue eienskappe, en om hierdie rede is dié twee veranderlikes met organisasieklimaat en werksmotivering gekorreleer, eerder as om die analise van variansietegniek toe te pas.

**Tabel 6.17: Korrelasie van ouderdom met organisasieklimaat en werksmotivering
(n = 82)**

Organisasieklimaat	Organisasieklimaat	Werksgroep/spanprosesse	Taak-eienskappe	Bestuur en leierskap	Tevredenheid	Belynde verbondenheid	Totale organisasieklimaat
Korrelasie	-0,06	-0,05	0,08	-0,07	0,05	0,25	-0,021
P-waarde	0,592	0,688	0,458	0,519	0,671	0,024	0,851
Werksmotivering	Prestasie-tot-uitkomsverwagting	Valensie		Poging-tot-prestasieverwagting	Lawler-totaal		Totale werksmotivering
Korrelasie	-0,13	-0,23		-0,10	-0,18		-0,17
P-waarde	0,234	0,037		0,376	0,107		0,121

Volgens tabel 6.17 is daar geen statisties beduidende reglynige korrelasie tussen ouderdom

en die organisasieklimaat of werksmotivering gevind nie.

**Tabel 6.18: Korrelasie van diensjare met organisasieklimaat en werksmotivering
(n = 87)**

Organisasieklimaat	Organisasieklimaat	Werkgroep/spanprosesse	Taak-eienskappe	Bestuur en leierskap	Tevredenheid	Belynde verbondenheid	Totale organisasieklimaat
Korrelasie	-0,09	-0,06	0,08	-0,09	-0,01	0,19	-0,05
P-waarde	0,392	0,551	0,473	0,390	0,933	0,079	0,612
Werksmotivering	Prestasie-tot-uitkomsverwagting Valensie			Poging-tot-prestasieverwagting	Lawler-totaal		Totale werksmotivering
Korrelasie	-0,18			-0,14	-0,21		-0,24
P-waarde	0,096			0,008	0,197		0,026

Daar is oor die algemeen nie 'n statisties beduidende reglynige korrelasie tussen hoe lank 'n persoon by 'n onderneming werk en hoe hoog sy/haar werksmotivering en klimaat-telling is nie. Dit is slegs die dimensie *valensie* wat verband hou met jare diens. Valensie het nie verband gehou met organisasieklimaat nie (sien tabel 6.20), maar korreleer wel negatief met die jare diens wat 'n respondent het. Hoe langer individue reeds by die organisasie werk, hoe laer is hulle tellings op valensie (of, anders gestel, hoe laer is hulle voorkeur vir organisatoriese uitkomste).

Tabel 6.19 dui die ooreenkoms tussen jare diens en die gemiddelde valensietelling aan.

Tabel 6.19: Beskrywende statistiek van diensjare met betrekking tot die dimensie valensie

	N	Gemiddelde	Standaardafwyking
Valensie			
0-5 jaar	36	3,519	0,292
6-10 jaar	20	3,560	0,310
11-15 jaar	15	3,268	0,402
16-20 jaar	6	3,591	0,285
21+ jaar	10	3,174	0,427
Totaal	87	3,450	0,356

6.6 STATISTIESE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSMOTIVERING

Die voorafgaande paragrawe het dan die twee konstrukte (organisasieklimaat en werksmotivering) beskryf en hulle verband met biografiese en organisatoriese veranderlikes is aangetoon. Op dié wyse is die metings van die konstrukte vir die leser in perspektief geplaas. Vervolgens sal die statistiese verband tussen die twee konstrukte ondersoek word.

6.6.1 Korrelasie tussen organisasieklimaat en werksmotivering

In hierdie deel is Pearson se produkmoment-korrelasiekoëffisiënt (Hays, 1963) bereken tussen intervalskaalveranderlikes as indeks van die sterkte van die lineêre verband tussen die veranderlikes. Die interpretasie daarvan word gedoen teen die agtergrond daarvan dat hierdie waardes van die korrelasiekoëffisiënt kan varieer tussen -1 ('n perfek negatiewe waarde) tot $+1$ ('n perfek positiewe waarde). Waardes van presies 0 dui dus geen lineêre korrelasie aan. 'n Positiewe korrelasie tussen twee veranderlikes dui dus aan dat hoe hoër die telling op die een veranderlike is, hoe hoër is die telling op die ander veranderlike. Negatiewe korrelasies tussen twee veranderlikes dui daarop dat hoe hoér die telling op een veranderlike is, hoe laer is die telling op die ander veranderlike.

Die korrelasie tussen die faktore van werksmotivering en die hooffaktore van organisasieklimaat word in tabel 6.20 opgesom.

Tabel 6.20: Korrelasie tussen die hooffaktore van organisasieklimaat en werksmotivering (n = 90)

		Prestasie-tot-uitkoms-verwagting	Valensie	Poging-tot-prestasie-verwagting	Werksmotivering (Totaal)	Werksmotivering (Lawler)
Organisasieklimaat	Korrelasie	0,379**	0,146	0,390**	0,411**	0,397**
	p-waarde	0,000	0,170	0,000	0,000	0,000
Werkgroep/spanprosesse (spanfunkzionering)	Korrelasie	0,368**	-0,020	0,475**	0,393**	0,387**
	p-waarde	0,000	0,850	0,000	0,000	0,000
Taakeienskappe	Korrelasie	0,502**	0,217*	0,397**	0,497**	0,523**
	p-waarde	0,000	0,039	0,000	0,000	0,000
Bestuur en leierskap	Korrelasie	0,462**	0,164	0,382**	0,453**	0,425**
	p-waarde	0,000	0,122	0,000	0,000	0,000
Tevredenheid	Korrelasie	0,483**	0,015	0,351**	0,401**	0,449**
	p-waarde	0,000	0,889	0,001	0,000	0,000
Belynde verbondenheid	Korrelasie	0,338**	0,106	0,300**	0,336**	0,355**
	p-waarde	0,001	0,326	0,005	0,001	0,001
Totale organisasieklimaat	Korrelasie	0,553**	0,135	0,508**	0,547**	0,549**
	p-waarde	0,000	0,203	0,000	0,000	0,000

* (korrelasies beduidend op 0,05-peil (2-kantig))

** (korrelasies beduidend op 0,01-peil (2-kantig))

Totale organisasieklimaat korreleer positief (teen die 0,01-peil) met totale werksmotivering ($r = 0,547$) sowel as met totale werksmotivering soos bereken deur die Lawler-formule ($r = 0,549$). Die afleiding kan op grond hiervan dus gemaak word dat organisasieklimaat verband hou met werksmotivering. Hoe beter die klimaat, hoe beter die werksmotivering, en omgekeerd.

Die dimensies van organisasieklimaat en werksmotivering korreleer ook beduidend positief met mekaar (op die 0,01-beduidendheidspeil), met die uitsondering van die subskaal

valensie. Die valensie-dimensie van werksmotivering toon geen statisties beduidende reglynige korrelasie met enige van die subskale van organisasieklimaat of met die totale organisasieklimaat-telling nie (op die 0,01 beduidendheidspeil).

6.6.2 Voorspelling van werksmotivering deur organisasieklimaat

Vir hierdie afdeling is van die statistiese tegniek van stapsgewyse regressie-ontleding gebruik gemaak. Die regressie van werksmotivering is met die hoof- organisatoriese veranderlikes as moontlike veranderlikes gedoen.

Die stapsgewyse regressieprosedure vloeи in 'n stapsgewyse volgorde. Hiervolgens word die voorspeller se veranderlike wat die werksmotivering-kriteria die beste beskryf, gekies as eerste stap. Dit is die voorspeller met die grootste eenvoudige korrelasie met die kriterium (Field, 2000).

Tydens die tweede stap bereken die stapsgewyse regressieprosedure die gedeeltelike korrelasie vir elk van die oorblywende veranderlikes met die kriterium en voeg die veranderlike met die grootste gedeeltelike korrelasie as die tweede veranderlike tot die vergelyking toe. Dieselfde prosedure word tydens die derde stap herhaal, en tydens elke stap toets die prosedure of die vorige veranderlikes nie minder nuttig is nie en word die minder nuttige voorspellers verwijder (Draper & Smith, 1981).

Die resultate van 'n stapsgewyse regressie-ontleding met Lawler se werksmotiveringtelling as afhanglike veranderlike en die organisasieklimaat-dimensies as moontlike voorspellers, word in tabel 6.21 weergegee.

Tabel 6.21: Stapsgewyse regressie-ontleding

	Ongestandaardiseerde koëffisiënte		Gestandaardiseerde koëffisiënte		
	B	Std. fout	Beta	t- waarde	p- waarde
(konstante)	-12,004	6,034		-1,989	0,050
Taakeienskappe	7,300	1,717	0,417	4,251	0,000
Bestuur en leierskap	3,085	1,238	0,244	2,492	0,015
R-kwadraat	Aangepaste R-kwadraat				
0,322	0,306				

Slegs twee dimensies van organisasieklimaat is deur 'n stapsgewyse regressie-ontleding tot 'n model vir die voorspelling van Lawler se werksmotiveringstelling toegevoeg. Hierdie dimensies is taakeienskappe en bestuurs/toesighoudingseffektiwiteit, en dit voorspel ongeveer 30% (kyk die aangepaste gekwadreerde meervoudige korrelasie) van die variansie van motivering.

Hier moet opgemerk word dat die twee organisasieklimaat-dimensies in tabel 6.21 hierbo nie die enigtes is wat beduidend met werksmotivering korreleer nie. Dit is duidelik as weer na die korrelasies van tabel 6.20 gekyk word. Die gevolg trekking is dat die ander dimensies bloot nie in die vergelyking gekom het nie as gevolg van die feit dat hulle hoog korreleer met die twee dimensies wat reeds in die vergelyking is en daarom nie 'n beduidende **unieke bydrae** (bydrae wat nie reeds deur die twee veranderlikes in die vergelyking gemaak word nie) lewer nie.

6.7 SAMEVATTING

In die voorafgaande hoofstuk is die resultate van die empiriese navorsing bespreek.

Die biografiese en organisatoriese profiel van die organisasie is eerstens bespreek met inagneming van die veranderlikes van geslag, ras, ouderdom, hiërargiese posvlak en jare

diens in die organisasie. Oor die algemeen is die steekproef redelik heterogeen, maar die indiërs en tot 'n mate die swart groep was nie sterk verteenwoordig nie. Die steekproef het ook bestaan uit 'n meerderheid spanlede (in teenstelling met spanleiers en bestuurders).

Die organisasie se klimaat is bespreek ter verdere beskrywing van die steekproef.

Ten einde werksmotivering te meet, is eers 'n loodsondersoek gedoen om die geldigheid en betroubaarheid van die Verwagtingsmotiveringsvraelys te bestudeer. Die resultate daarvan het 'n sterk aanduiding van die geldigheid en uitstekende betroubaarheidsindekse opgelewer. Die vraelys is dus net so behou vir die ondersoek na die verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering.

Die invloed van die biografiese en organisatoriese veranderlikes op organisasieklimaat en werksmotivering is ondersoek deur ontleding van variansie en korrelasies. Waar die ontleding van variansie verskille uitgewys het, is die verskille tussen groepe met behulp van post hoc-Scheffé-toetsing duidelik gemaak en verwys na die relevante beskrywende statistiek.

Die korrelasie tussen die hooffaktore van organisasieklimaat en werksmotivering het daarop gedui dat die meeste dimensies sowel as totale met mekaar verband hou. Die enigste uitsondering was valensie, wat nie beduidend met die totale sowel as hoofdimensies van organisasieklimaat gekorreleer het nie.

Laastens is van stapsgewyse regressie-ontleding gebruik gemaak om te bepaal of organisasieklimaat wel werksmotivering beïnvloed. Hierdeur kon ongeveer 30% van die variansie in werksmotivering deur organisasieklimaat voorspel word.

Op hierdie wyse is die navorsingsdoelwitte bereik deurdat ook die statistiese verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering bepaal is.

HOOFSTUK 7: GEVOLGTREKKING, LEEMTES EN AANBEVELINGS

7.1 GEVOLGTREKKINGS

Hierdie navorsing het ten doel gehad om die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering te bepaal. Die verband is op twee wyses bepaal, naamlik deur 'n teoretiese verband met behulp van 'n literatuuroorsig te bepaal, en daarna 'n statistiese verband met behulp van empiriese ondersoek te bepaal.

7.1.1 Die literatuuroorsig

Hierdie navorsing het organisasieklimaat beskou as 'n oppervlakmanifestasie van organisasiekultuur, wat bestaan uit meer bewustelike gedrag, soos die gevoelens of persepsies en houdings wat individue binne 'n organisasie op 'n bepaalde tydstip met mekaar deel ten opsigte van fundamentele elemente van hulle organisasie en wat die gedrag van organisasielede positief of negatief kan beïnvloed ten opsigte van organisatoriese doelmatigheid.

Uit die literatuuroorsig is dit duidelik dat die bestaan van klimaat op drie vlakke erken kan word, naamlik organisatoriese vlak (organisasieklimaat), groepsvlak (groepsklimaat) en individuele vlak (sielkundige klimaat). Payne (2000) stel voor dat navorsing oor klimaat uit drie perspektiewe gedoen moet word, naamlik die integrasie-perspektief (wat fokus op gedeelde persepsies, soos organisasieklimaat), die differensiasie-perspektief (waar die bestaan van subgroepe, soos groepsklimaat, geïdentifiseer en ontleed word) en die fragmentasie-perspektief (wat die bestaan van gedeelde persepsies eintlik verwerp). Hierdeur word die behoorlike belangstelling van die konstruksie *organisasieklimaat* ten doel gestel.

Organisasieklimaat het 'n uiteindelike impak op die doelmatigheid van die organisasie. *Organisasieklimaat* kan beskryf word as 'n oop organisasieklimaat of verbondenheidsoriëntasie en dit word dan geassosieer met werknekmers wat eienaarskap van gedeelde waardes het, voldoende ingelig is, oor die nodige kennis en vaardighede beskik, bemagtig voel en deelname

ervaar asook hulle erkenning en beloningstelsel as motiverend ervaar. 'n Verbondenheidsoriëntasie word dus geassosieer met doelmatigheid van die organisasie. Organisasieklimaat kan ook beskryf word as 'n *geslote organisasieklimaat* of 'n *gekontroleerde ondernemingsoriëntasie*. Dit word weer geassosieer met bestuurders met 'n sterk outokratiese benadering, werknemers wat as "ondergeskiktes" behandel word in plaas van as "spanlede", beplanning en beheer van werknemers se werk en kontrole daaroor deur hulle te beloon of te straf. In dié geval gebruik bestuurders posisionele mag om werknemers sover te kry om dinge te doen. Sodanige organisasieklimaat word weer met oneffektiwiteit geassosieer.

Navorsing oor organisasieklimaat kan breedweg binne twee kategorieë getypeer word. Enersyds is die fokus op spesifieke (strategiese) organisasieklimaat, byvoorbeeld klimaat vir kliëntediens, ensovoorts ('n soort differensiasie-perspektief), en andersyds oor die "generiese" konstruk *organisasieklimaat* ('n soort integrasie-perspektief). Dit volg dus logies dat die literatuur nie konsekwent is in die bepaling van organisasieklimaat-dimensies nie. Wiley en Brooks (2000) stel in hulle oorsig (integrasie-perspektief) die generiese dimensies van organisasieklimaat voor, en 'n vergelyking met ander toon heelwat oorvleueling met die uitgebreide dimensies van Coetsee (2002a).

Die organisasieklimaat-dimensies van Coetsee is daarom gepas in die basiese model van organisasieklimaat van Field en Abelson (1982) en die interaksie met organisasiekultuur word as beïnvloedende faktor erken. Dit maak hierdie model nie net geskik vir die konseptualisering van organisasieklimaat nie, maar dit stel ook 'n verband met werksmotivering voor.

Werksmotivering word binne die raamwerk van hierdie navorsing beskryf as iets wat:

- '*n oorsprong het as gevolg van 'n fisiologiese of sielkundige wanbalans wat 'n behoeftes by 'n individu tot stand bring;*
- '*aangedryf, gestuur en gekanaliseer word binne die konteks van interne en eksterne omgewingsinvloede;*
- '*gerig is op die regstelling van 'n fisiologiese of sielkundige wanbalans (met inbegrip van doelwitbereiking), en*

- *gehandhaaf, gereguleer en onderhou word deur leerprosesse en ondervinding van die individu, wat vervat word in sy/haar persoonlike verwysingsraamwerk.*

Die literatuuroorsig het aangetoon dat die inhoudsteorieë (modelle van Maslow, Herzberg, Alderfer en McClelland) se geldigheid nie bo verdenking geplaas kan word nie, maar ook dat hulle 'n besliste rol binne werksmotivering het. Hierteenoor word die prosesteorieë (die billikheidsteorie, doelstellingsteorie en die verwagtingsteorie) oor die algemeen beter ondersteun deur navorsing. Die probleem ontstaan wanneer elk van hierdie teorieë op 'n spesifieke faset van werksmotivering toepassing vind, maar nie daarin kan slaag om die kompleksiteit van die konstruk te verklaar nie.

Die werksmotiveringsmodel van E.E. Lawler III word deur hierdie navorsing as 'n holistiese perspektief op werksmotivering voorgehou en die genoemde motiveringsteorieë word daarby geïnkorporeer. Op dié wyse word voortgebou op die sterk punte van van die ander motiveringsteorieë en die kompleksiteit van werksmotivering erken.

Ten einde die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering uit 'n teoretiese perspektief te verklaar, is die aangepaste model van Field en Abelson (1982) sowel as die model van (1970, 1994) geïntegreer in 'n model. Hierdie integrasiemodel word in paragraaf 4.3 bespreek en word aangetoon in figuur 4.1.

Volgens die integrasiemodel van organisasieklimaat en werksmotivering sal organisasieklimaat werksmotivering beïnvloed deurdat dit:

- 1) Poging-tot-prestasie-verwagting en
- 2) Prestasie-tot-uitkoms-verwagting x valensie
beïnvloed.

Op hierdie wyse is die konstrukte *organisasieklimaat* en *werksmotivering* behoorlik gekonseptualiseer en die verband tussen die twee uit 'n teoretiese agtergrond verklaar.

Met die teoretiese verklaring is die eerste fase van hierdie navorsing, naamlik die

literatuuroorsig, afgesluit en die teoretiese basis vir die empiriese navorsing gevorm.

7.1.2 Die empiriese ondersoek

Nadat die konstrukte (*organisasieklimaat* en *werksmotivering*) behoorlik gekonseptualiseer is en die teoretiese verband duidelik gemaak is, is die statistiese verband tussen die konstrukte tydens die tweede fase van hierdie navorsing, naamlik die empiriese ondersoek, bepaal.

'n Totaal van 90 respondenten uit die populasie van 140 het die vraelyste vir die hoofstudie (invloed van organisasieklimaat op werksmotivering) voltooi. Hulle vorm deel van 'n takkantoor van die Wes-Kaapse streek van 'n nasionale organisasie in die finansiëledienstesektor.

Ten einde geldige en betroubare metings van werksmotivering volgens Lawler se model te verkry is 'n meetinstrument aangepas en die geldigheid en betrouwbaarheid daarvan bestudeer tydens 'n loodsondersoek. Die grootte van die validasiegroep was 318 en het die groter populasie waarin die hoofondersoek sou plaasvind verteenwoordig. Vir die doeleindes van die meting van organisasieklimaat is die welbekende Organisasiediagnosevraelys van Coetsee (2002a) gebruik.

Die doel van die empiriese navorsing was die statistiese toetsing van drie hipoteses. Dié hipoteses word vervolgens bespreek:

Hipotese 1:

Organisasieklimaat en werksmotivering varieer oor verskillende biografiese en organisatoriese veranderlikes (ras, geslag, hiërargiese posvlak, werkspan, ouderdom en jare diens) heen.

Personne van verskillende **rassengroepe** het volgens hierdie navorsing verskillende motiveringsvlakte, maar het nie verskil ten opsigte van klimaattellings nie. Die respondenten het op grond van verskille in ras, verskille getoon ten opsigte van beide maatstawwe van algehele

werksmotivering, naamlik die totale motiveringstelling en die totaal telling volgens die Lawler-formule, asook die dimensie prestasie-tot-uitkoms-verwagting.

Hiervolgens het blanke werknekmers laer werksmotivering as bruin werknekmers, soos gemeet op beide die maatstawwe van algehele werksmotivering.

Op die prestasie-tot-uitkoms-verwagting-subskaal het blanke werknekmers laer tellings as swart werknekmers sowel as bruin werknekmers getoon.

Die empiriese ondersoek het aangetoon dat **geslagsverskille** nie bygedra het tot verskille in organisasieklimaat-tellings of werksmotiveringstellings nie, nie in hulle algehele maatstawwe of hoofdimensie nie.

Respondente het slegs op die algehele maatstawwe van organisasieklimaat (belynde verbondenheid en totale organisasieklimaat) verskil ten opsigte van **hiërargiese posvlak-verskille** en nie ten opsigte van die werksmotiveringskale, of die hoofdimensies van klimaat nie. Hier is bevind dat spanleiers hoër tellings op die algemene maatstawwe van klimaat oplewer as spanlede.

Hierdie navorsing toon geen beduidende verskille in enige van die klimaatdimensies of motiveringdimensies op grond van **funksionele werkgroepe/spanne** nie, nie in die algehele maatstawwe of die hoofdimensies van die veranderlikes nie.

Geen beduidende korrelasies tussen **ouderdom** en die algehele maatstawwe of hoofdimensies van organisasieklimaat of werksmotivering is aangetref nie.

Geen beduidende korrelasies tussen **diensjare** en die algehele maatstawwe of hoofdimensies van klimaat is vasgestel nie. By die motiveringdimensies is dit slegs die subskaal *valensie* wat wel beduidend negatief korreleer met werksmotivering. Hoe langer dus in diens, hoe minder die sterkte van die individu se voorkeur vir uitkomste.

Statisties is daar nie steun vir die alternatiewe hipotese nie en kan die nulhipotese nie verwerp word nie.

'n Moontlike rede waarom groepe nie die verwagte verskille ten opsigte van biografiese en organisatoriese veranderlikes en klimaattellings of motiveringstellings opgelewer het nie, kan wees dat die organisasie 'n grootskaalse verandering (vernuwing) ondergaan het, net meer as 'n jaar tevore. Individue het moontlik nog nie behoorlik groepe gevorm nie en daar bestaan dus nog nie 'n "gedeelde" persepsie binne hierdie groepe nie.

Groepsverskille ten opsigte van ras kan moontlik verklaar word op grond daarvan dat die blanke groep minder gemotiveerd is as die bruin en swart groepe as gevolg van 'n beleid van regstellende aksie wat moontlik as demotiverend waargeneem kan word.

Hipotese 2:

Hoe positiever die organisasieklimaat is, hoe positiever is die werksmotivering van werknekmers.

Hierdie navorsing toon dat die totale organisasieklimaat met die totale werksmotivering statisties beduidend korreleer. Beide maatstawwe van werksmotivering, totale motivering sowel as die Lawler-telling, korreleer met die totale organisasieklimaat teen $r = 0,55$.

'n Ander maatstaf van organisasieklimaat, naamlik die belynde verbondenheid-telling korreleer ook statisties beduidend met werksmotivering, alhoewel nie so hoog soos die totale organisasieklimaat-telling nie ($r = 0,35$ met die Lawler-totaal, en $r = 0,34$ met totaal).

Met die uitsondering van die subdimensie *valensie* korreleer die totale organisasieklimaat beduidend met die dimensies van werksmotivering (met prestasie-tot-uitkoms-verwagting teen $r = 0,55$ en met poging-tot-prestasie-verwagting teen $r = 0,50$).

Aangesien die valensie-subskaal van die Verwagtingsmotiveringsvraelys deeglik gevalideer is en

bevestig word deur faktoranalise sowel as 'n hoë interne konsekwentheid, kan die lae korrelasie met valensie nie aan die meetinstrument daarvan toegeskryf word nie. Die situasie waarbinne dit afgeneem is, was goed gekontroleerd en dit kon ook nie die geldigheid benadeel het nie.

Die lae korrelasie met valensie kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die organisasie relatief jonk is, en net meer as 'n jaar gelede grootskaals vernuwe is. Dit moes die organisielede se *sterktes van voorkeure vir organisatoriese uitkomste* beïnvloed het.

Alhoewel die lae korrelasie met valensie ietwat van 'n demper op die resultate plaas, is 'n sterk statisties beduidende korrelasie tussen organisieklimaat (totale organisieklimaat) en werksmotivering (Lawler-telling) aangetref ($r = 0,549$).

Hierdie navorsing bied dan genoegsame steun vir die aanvaarding van die alternatiewe hipotese.

Hipotese 3:

Werksmotivering kan aan die hand van die dimensies van organisieklimaat verklaar word.

Wanneer die organisieklimaat as voorspeller vir werksmotivering gebruik word en in die regressie-vergelyking gepas word, voorspel dit ongeveer 30% van die variansie van werksmotivering.

Dit bied genoegsame steun vir die aanvaarding van hierdie hipotese, naamlik dat organisieklimaat wel werksmotivering voorspel.

Hierdeur word die navorsingsvrae effektiel beantwoord en word die oorhoofse doel van hierdie navorsing bereik deur die verband tussen organisieklimaat en werksmotivering te verklaar.

7.2 LEEMTES

Die doel van die navorsing was nie om Lawler se werksmotiveringsteorie te valideer vir Suid-Afrikaanse toestande nie.

Alhoewel die fokus die organisasie was waarbinne die navorsing gedoen is, en die oogmerk die begrip en verklaring van gedrag op daardie vlak was, dra hierdie navorsing in die kleine tog by tot die validering van Lawler se model binne die Suid-Afrikaanse situasie. In hierdie opsig is dit noodsaaklik om daarop te let dat die steekproefgrootte sowel as die verteenwoordiging van Suid-Afrika in die algemeen beide onvoldoende kan wees, alhoewel dit 'n besliste aanduiding van die interaksie tussen die konstrukte sal lewer.

Binne die konteks van die etiologie van organisasieklimaat (meer spesifiek die kulturele perspektief) is die belangrikheid van interaksie en 'n gedeelde verwysingsraamwerk beklemtoon. Dit is uiteraard iets wat met tydsverloop gepaardgaan. In hierdie navorsing is die navorsingsgroep aan 'n groot organisievernuwing onderwerp, waaronder nuwe werkspanne die lig gesien het, net meer as 'n jaar voor die empiriese data ingesamel is.

Hierdie organisievernuwing het 'n invloed op die navorsing gehad aangesien, onder andere, die bestaan van groepsklimate vir funksionele werkspanne nie deur ANOVA bevestig kon word nie. Alhoewel die organisasielede dus dieselfde organisasiekultuur deel, was hierdie jaar moontlik nie genoeg om voldoende interaksie te hê op hierdie vlak en dieselfde persepsies te deel nie. As groter groep kon spanlede en spanleiers se verskille ten opsigte van klimaat deur ANOVA geïdentifiseer word en as groepsklimate sinvol ontleed word.

Omdat die organisasie (die takkantoor wat bestudeer is) nog relatief jonk is en 'n groot transformasie ondergaan het, is valensies as dimensie van werksmotivering moontlik versteur.

Die verklaring kan wees dat individue nog onseker was ná die groot transformasie en 'n oormatige waarde geheg het aan byna enige uitkoms van die organisasie, byvoorbeeld sekuriteit, salaris, groeigeleenthede, ensovoorts. Die negatiewe korrelasie met diensjare kan moontlik

verklaar word, deurdat organisasieleden, namate hulle diensjare in die organisasie toeneem, nie meer waarde heg aan die organisasie-uitkomste nie. Die organisasie se beleid van regstellende aksie kon daar toe bygedra het deurdat die ouer werknemers ('n oorwegend blanke groep as gevolg van histories-politiese oorwegings) sielkundig kon onttrek het uit die organisasie en nie meer belangstel in dit wat die organisasie aanbied nie aangesien hulle waargenome waarskynlikheid om dit te bekom deur hierdie beleid vertroebel word. Hier teenoor kan die jonger werknemer (oorwegend bruin en swart as gevolg van die beleid van regstellende aksie) 'n groter waarde heg aan organisasie-uitkomste (soos groeigeleenthede) aangesien hulle waargenome waarskynlikheid om dit te bekom moontlik hoër is.

7.3 AANBEVELINGS

Hierdie navorsing dui op 'n oorsaaklike verband tussen organisasieklimaat en werksmotivering. Dit gee 'n holistiese perspektief aan werksmotivering en impliseer die motiveringswaarde van organisasie-ontwikkelingsingrysse. Dit beantwoord moontlik implisiet die vraag waarom daar nie soveel resente navorsing oor werksmotivering is nie deur die rol van organisasieklimaat (en daardeur indirek die rol van kultuur) in die motivering van werksmense te erken. 'n Klemverskuiwing na klimaatnavorsing het dus voortgebou op die werksmotiveringsnavorsing wat volgens Mouton en Marais (1992) se sosiologiese dimensie 'n volgehoue proses van bou op die kollektiewe kennislak rondom bepaalde konstrukte verteenwoordig.

Werksmotivering kan beskou word as die natuurlike gevolg van 'n gesonde organisasie, een met 'n oop organisasieklimaat en 'n verbondenheidsoriëntasie.

7.3.1 Skep van 'n motiverende klimaat

Uit die bespreking van die organisasie se totale organisasieklimaat (in paragraaf 6.3.1 en tabel 6.3) is dit duidelik dat die organisasie se klimaat getypeer kan word as geslote, en dat dit gekenmerk word deur 'n gekontroleerde ondernemingsoriëntasie. Aanbevelings sal dus gemaak word wat ten doel het om 'n organisasieklimaat te skep wat oop en verbondenheidsgeoriënteer is, 'n klimaat wat werksmotivering daarstel.

Coetsee (2002b) integreer die konstrukte *organisasieklimaat* en *werksmotivering* deur voor te stel dat 'n klimaat geskep kan word wat werksmotivering bevorder. Ten einde 'n motiverende klimaat te bereik, word sekere riglyne neergelê. Hierdie riglyne is geïntegreer met aanbevelings van Lawler se verwagtingsteorie onder die opskrifte *Die bestuurder se taak in die motiveringsproses* (soos bespreek in paragraaf 3.4.6) en *Die model se implikasies vir organisasies* (soos bespreek in paragraaf 3.4.7). Hierdie integrasie is gedoen met verwysing na die teoretiese model van organisasieklimaat en werksmotivering (die integrasiemodel van organisasieklimaat en werksmotivering soos skematis voorgestel in figuur 4.1 en bespreek in paragraaf 4.3).

Hierdie navorsing ondersteun die onderstaande voorvereistes en riglyne vir die daarstelling van 'n motiverende organisasieklimaat:

7.3.2 Voorvereistes vir die skep van 'n motiverende klimaat

Coetsee (2002b) voer aan dat die skep van 'n motiverende klimaat drie voorvereistes (of insette) noodsaak, naamlik:

7.3.2.1 Bestuursleierskap

Dit is noodsaaklik dat bestuurders en toesighouers hulle fokus verskuif van die tradisionele bestuursfunksies van beplanning, organisering en beheer, na die moderne benadering van bestuursleierskap. Hiervolgens is die fokus daarop gerig om lede van die werkspan suksesvol te maak.

Volgens Coetsee (2002b) is die eienskappe van suksesvolle bestuursleierskap soos volg:

- voorsien spanlede van genoegsame kennis om hulle werk doeltreffend te kan doen;
- sorg dat spanlede altyd ingelig is;
- bemagtig spanlede (voorsien hulle van outonomie);
- bied gepaste erkenning en beloning en pas dissipline toe waar nodig, en

- skep 'n visie (of langtermyndoelstelling).

Volgens die integrasiemodel word die invloed van bestuursgedrag en leierskappatroon erken deurdat dit individue se persepsies, gevoelens en houdings beïnvloed en daardeur, uiteindelik, ook organisasieklimaat.

7.3.2.2 Gedeelde waardestelsel

Coetsee (2002b) noem as tweede voorvereiste vir die daarstelling van 'n motiverende klimaat dat die organisasie 'n gedeelde waardestelsel moet hê.

Dit verteenwoordig 'n stel gedragsriglyne wat bepaal "hoe dinge hier gedoen word". Dit word egter benadruk dat hierdie waardes deur alle werknemers en bestuurders aanvaar en uitgeleef moet word (Coetsee, 2002b).

Die integrasiemodel maak voorsiening vir die invloed van organisasiekultuur op die organisasie se interne en eksterne omgewing sowel as op klimaat. Deur gedeelde waardes te skep kan 'n kultuur daargestel word wat in oorenstemming is met 'n klimaat wat werksmotivering fasiliteer.

7.3.2.3 Werksetiek

As derde voorvereiste noem Coetsee (2002b) dat die organisasie 'n gesonde werksetiek moet hê.

Werksetiek is nou verwant aan waardes en kan beskou word as die belangrikheid van werk en werksverwante aktiwiteite vir 'n individu. Binne 'n gesonde werksetiek sal individue dus hulle werk met 'n hoë mate van erns en toewyding benader, aldus Coetsee (2002b).

Werksetiek word nie direk in die integrasiemodel aangespreek nie. Op 'n indirekte wyse sal dit egter deel van die organisasie se interne omgewing vorm. Dit beïnvloed die vorming van individue se persepsies, gevoelens en houdings (klimaat).

7.3.3 Riglyne vir die daarstelling van 'n motiverende klimaat

7.3.3.1 Stimuleer pogings

Coetsee (2002b) noem dat *pogings* gestimuleer behoort te word.

Dit kan gedoen word deur —

- poging-tot-prestasie-verwagtinge deur opleiding en ontwikkeling te versterk;
- nie te veel kontrole toe te pas en daardeur kreatiwiteit te demp nie;
- werk interessant te hou deur posverryking, posvergrooting en posrotasie, en
- die vorming van interne lokus van kontrole by spanlede te faciliteer.

Hierdie aspek word op tweeledige wyse in die integrasiemodel behandel. Eerstens word die organisasie se interne omgewing deur bestuursgedrag, graad van formalisasie, ensovoorts beïnvloed wat as basis dien vir die vorming van klimaat. Tweedens kan hierdie klimaat motiverend wees, aangesien dit ook die poging-tot-prestasie-verwagting van Lawler se teorie betrek soos dit binne die integrasiemodel vervat is. Die determinante van poging-tot-prestasie soos in figuur 3.5 skematis voorgestel, vind daarom ook hier toepassing.

Hieruit volg dat die individu se selfesteem, vorige ondervinding in soortgelyke situasies, die werklike situasie en kommunikasie van ander die poging sal beïnvloed wat hy/sy tot prestasielewering sal aanwend.

Die volgende ingrype is afgelei uit die bespreking van poging-tot-prestasie onder afdeling 3.4.3.1 en is gerig op stimulering van pogings:

- aksies om die individu se selfesteem te verbeter,
- herhaling en oefening om ervaring en ondervinding te bou (hierdeur word die korrekte persepsie van die werklike situasie ook geakkommodeer), en
- bevordering van effektiewe kommunikasie om die korrekte persepsies oor te dra.

7.3.3.2 *Ontwikkel doelstellings en verwagtinge*

Coetsee (2002b) beveel aan dat doelstellings en verwagtinge ontwikkel behoort te word deur spanlede te betrek. Klem word geplaas op die stel van uitdagende, realistiese, bereikbare doelstellings wat uit gesamentlike onderhandeling voortspruit. Spesifieke aandag behoort geskenk te word aan die versekering dat alle spanlede presies weet wat van hulle verwag word.

Die integrasiemodel spreek hierdie aspek op twee maniere indirek aan. Eerstens word persepsies gevorm deur die graad van sentralisasie, formalisasie, bestuursgedrag en leierskap wat 'n invloed uitoefen op die wyse waarop doelstellings binne die organisasie geformuleer word. Tweedens kan hierdie klimaat moontlik motiverend wees omdat dit die $\Sigma\{(P \rightarrow O)(V)\}$ van Lawler se motiveringsmodel beïnvloed. Die rede daarvoor is dat onderhandeling oor die samestelling van doelwitte tot hoër valensies daarvoor kan lei, asook die feit dat daar op spesifieke prestasie ooreengekom word wat die realistiese vorming van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge fasiliteer.

7.3.3.3 *Ontsluiting van potensiaal*

Coetsee (2002b) beveel aan dat individue se potensiaal op die volgende wyses ontsluit en benut moet word:

- ten eerste behoort individue met die korrekte aanleg en vermoëns aangestel te word; werknemers se kennis en vaardighede behoort van tyd tot vasgestel te word ten einde te bepaal of hulle op hoogte van sake is;
- bestuur behoort blokkades te verwijder en voldoende hulpbronne te verseker;
- die spanleier/bestuurder behoort self as 'n rolmodel en 'n afrigter op te tree;
- redes waarom dinge gedoen word behoort gekommunikeer te word en moet herlei word na besigheidsbeginsels, waardes, ensovoorts, en
- spanlede se groeibehoeftes behoort in ag geneem te word wanneer posrotasie, posverryking of posvergrooting gedoen word.

Ontsluiting van potensiaal word ook op twee vlakke van die integrasiemodel aangetref. Ten

eerste beïnvloed die ontwikkelingsingesteldheid van die bestuur en die organisasie die vorming van klimaat. Tweedens word hierdie klimaat as motiverend ervaar omdat dit spesifiek die poging-tot-prestasie-verwagting betrek. Hieruit volg dat die individu se selfesteem, vorige ondervinding in soortgelyke situasies, die werklike situasie en kommunikasie van ander die fokus van ingrype sal wees. Hierdeur sal die individu beter toegerus wees om 'n beter poging te kan aanwend.

7.3.3.4 Prestasie

Coetsee (2002b) beveel aan dat prestasie objektief gemeet moet word en die effek wat pogings op prestasie het, behoort beklemtoon te word.

Hierdie aspek raak die integrasiemodel ook op twee vlakke. Ten eerste sal die die meting van prestasie (sowel as die wyse waarop dit gedoen word) die interne organisasie-omgewing beïnvloed (bestuursgedrag, leierskapspatrone, graad van formalisasie, ensovoorts) wat weer die individu se persepsies ten opsigte van die organisasie beïnvloed. Tweedens kan die meting van prestasie motiverend wees deurdat dit die akkurate vorming van poging-tot-prestasie-verwagtinge fasiliteer. Die rede hiervoor is omdat beter leer kan plaasvind op grond van vorige ondervinding in soortgelyke situasies, die werklike situasie objektief waargeneem kan word en kommunikasie van ander getoets kan word vir geldigheid.

7.3.3.5 Gevolge

Coetsee (2002b) beveel aan dat intrinsieke sowel as ekstrinsieke erkenning en beloning spoedig na afloop van verlangde prestasie gegee behoort te word. Hierdie erkenning en beloning behoort aan prestasie gekoppel te word en uitmuntende prestasie moet beter beloon word as gemiddelde prestasie.

Coetsee (2002b) noem dat sensitiwiteit aan die dag gelê behoort te word vir individuele verskille, aangesien alle werknemers se voorkeure ten opsigte van beloning of die wyse van beloning nie dieselfde is nie.

Verder behoort gedrag wat van die norme afwyk gedissiplineer en gekritiseer te word, maar nie die individu self nie.

Gevolge beïnvloed ook die integrasiemodel op tweeërlei wyse. Ten eerste vorm die individu persepsies van die interne omgewing op grond van faktore soos die beloningstelsels. Tweedens kan hierdie klimaat as motiverend ervaar word omdat dit die $\Sigma((P \rightarrow O)(V))$ van Lawler se motiveringsmodel beïnvloed. Die prestasie-tot-uitkoms-verwagting in die besonder word beïnvloed deurdat die verband tussen prestasie en uitkoms binne die werklike situasie vasgelê word.

7.3.3.6 Billikheid

Coetsee (2002b) beveel aan dat billikheid bewerkstellig behoort te word. Dit is belangrik dat vergoeding en erkenning billik en regverdig sal geskied. Spanlede vergelyk hulle uitset-inset-verhouding met ander op grond van hulle persepsies daarvan. Daar behoort dus vasgestel te word wat hulle persepsies is.

Vergoeding en erkenning moet openlik gedoen word aangesien dit die vorming van prestasie-tot-uitkoms-verwagtinge faciliteer.

Billikheid beïnvloed ook die integrasiemodel op tweeërlei wyse. Ten eerste vorm die individu persepsies van die interne omgewing, wat insluit die billikheid van beloningstelsels. Tweedens word die $\Sigma\{(P \rightarrow O)(V)\}$ van Lawler se motiveringsmodel deur hierdie klimaat beïnvloed deurdat die billikhedsbehoefte as determinant van valensies vasgestel is.

7.3.3.7 Waargenome betekenisvolheid van gevolge

Stel vas aan watter tipe vergoedings werknemers waarde heg en probeer om vergoeding en erkenning by hierdie behoeftes aan te pas (Coetsee, 2002b).

Gee gereelde terugvoer en verseker dat dit spoedig ná prestasie plaasvind.

Die waargenome betekenisvolheid van belonings beïnvloed die integrasiemodel ook op twee terreine. Ten eerste sal die betekenisvolheid van belonings die interne omgewing, soos deur die individu waargeneem (en daardeur dan die klimaat), beïnvloed. Tweedens sal die betekenisvolheid van belonings motiverend wees omdat dit die $\Sigma\{(P \rightarrow O)(V)\}$ van Lawler se motiveringsmodel beïnvloed aangesien dit die valensie beïnvloed.

Anders gestel, kom werknekmers maklik betyds vir hulle werk, bly nie onnodig uit hulle werk nie, stel spontaan hoë doelwitte en oortref dit indien:

- die toestande waarbinne werkgroepe en individue werk as positief ervaar word;
- werkgroepe of spanne as 'n hegte eenheid saamwerk, doelwitte behaal en tevrede is met mekaar;
- bestuurders en toesighouers individue, sowel as die groep in die geheel in die uitvoering van hulle pligte kan help;
- algemene werkstevredenheid, tevredenheid met vergoeding, die administrasie daarvan en werkstres as positief ervaar word, en
- belynde verbondenheid deur die organisasielede waarneem word.

7.3.4 Aanbevelings vir verdere navorsing

Uit die voorafgaande is dit implisiet dat organisasie-ontwikkelingsingrype nie net bydra tot die daarstelling van 'n oop en verbondenheidsgeoriënteerde organisasie nie, maar ook tot werksmotivering. Die individuele bydraes van organisasie-ontwikkelingsingrype, byvoorbeeld spanbou, bestuursrooster-opleiding, bestuur deur waardes, verkose toekoms en strategiese doelstelling, ensovoorts tot werksmotivering is onbekend, en 'n besliste bydrae kan gelewer word deur die verband tussen tegniek, werksmotivering en organisasieklimaat te toets.

Volgens Lawler se model is die determinante van valensies afgelei as individuele faktore (geslag, geloof, ouderdom, familie-agtergrond en vorige sosialiserings, persoonlikheid en individuele

behoeftes) asook werkomgewingsfaktore (salarisse, posvlak, tipe organisasie, bevorderingstelsel). Hierdeur word raakvlakke met die meeste ander motiveringsmodelle voorgestel. Uit hierdie empiriese navorsing is tot die gevolgtrekking gekom dat valensies moontlik deur organisasieverandering beïnvloed word. Meer navorsing oor die invloed van organisasieverandering op valensies mag 'n waardevolle bydrae tot die begrip van werksmotivering lewer.

'n Uiteenlopende aantal dimensies vir organisasieklimaat word in die literatuur aangetref. Dit wil voorkom asof sekere dimensies generies is en ander organisasie-spesifiek. Meer navorsing uit die integrasieperspektief van Payne (2001) hieroor is nodig ten einde vas te stel watter dimensies organisasie-spesifiek is en onder watter omstandighede dit by meetinstrumente ingesluit behoort te word.

Organisasieklimaat en organisasiekultuur word in hierdie navorsing voorgehou as verskillende perspektiewe op dieselfde verskynsel (wat oorvleul met betrekking to houdings), waar organisasiekultuur dieper en organisasieklimaat meer oppervlakkig is. Die interaksie tussen die twee konstrukte word aan heelwat navorsing onderwerp, maar verdere navorsing hieroor word benodig.

7.4 SAMEVATTING

In die voorafgaande hoofstuk is die gevolgtrekkings van die literatuuroorsig sowel as dié van die empiriese ondersoek opgesom. Deur na die navorsingsdoelwitte te verwys, is bevestig dat dit deur beide die literatuuroorsig sowel as die empiriese ondersoek bereik is.

Die leemtes in die navorsing is bespreek en uitgebreide aanbevelings ten opsigte van die skep van 'n motiverende klimaat vir die organisasie en in die algemeen is gemaak. Laastens is aanbevelings vir verdere navorsing gemaak.

VERWYSINGS

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Anderson, N.R. & West, M.A. (1998). Measuring climate for group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Arvey, R.D. (1972). Task performance as a function of perceived effort-performance and performance-reward contingencies. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 8, 423-433.
- Babin, B.J., Boles, J.S. & Robin, D.R. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358.
- Bergh, Z.C. (1980). *Die bevordering van beroepskeuse by matrikulante met behulp van 'n voorligtingsprogram*. Ongepubliseerde M.A.-tesis. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Beyer, J.M., Hannah, D.R. & Milton, L.P. (2000). Ties that bind: culture and attachments in organizations. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 323-338). Kalifornië: Sage Publications, Inc.
- Boshoff, A.B. & Boer, J.H. (1988). nAch training, organizational climate and organizational performance. *Development Southern Africa*, 5(1), 73-87.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Bryant, F.B. & Yarnold, P.R. (1995). Principal components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In L.G. Grimm & P.R. Yarnold (Eds), *Reading and Understanding Multivariate Analysis*. Washington: American Psychological Association Books.
- Buch, K. & Wetzel, D.K. (2001). Analyzing and realigning organisational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 40-43.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., III. & Weick, K.E., Jr. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 84-95). Chicago: Rand McNally.
- Cattell, R.B. (1979). *The scientific use of factor analysis in behavioural and life sciences*. New York: Plenum Press.
- Clapper, V.A. (1995). Organisational culture in the public sector. *Politeia*, 14(2), 66-81.
- Coetsee, L.D. (1996). *Die skep van 'n motiverende klimaat: 'n praktiese gids vir die Suid-Afrikaanse bestuurder*. Potchefstroom: Nagraadse skool vir Bestuurswese: PU vir CHO.
- Coetsee, L.D. (2001a). *Change management study guide for MPT 813*. Potchefstroom: Telematic Learning Systems, PU vir CHO.
- Coetsee, L.D. (2001b). [Inligtingsbrosjure oor die Organisasiediagnosevraelys – Jongste weergawe] Ongepubliseerd.
- Coetsee, L.D. (2002a). *Organisational diagnosis and the organisational diagnostic questionnaire (ODQ): Surveying Organisational Climate and Quality of Worklife of Employees*.

Ongepubliseerd.

Coetsee, L.D. (2002b). *Peak performance and productivity: a practical guide for the creation of a motivating climate*. Pocheftroom, [deur outeur uitgegee].

Coetsee, L.D. & Pottas Zyl, C.D. (1990). Kommunikasie, organisasieg gedrag en organisasieontwikkeling. *Communicare*, 9(1), 43-54.

Cooke, R.A. & Szumal, J.L. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson. (Reds), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 147-162). Kalifornië: Sage Publications, Inc.

Cooper, C.L., Cartwright, S. & Earley, P.C. (2001). *The international handbook of organizational culture and climate*. New York: John Wiley.

Cureton, E.E. & Mulaik, S.A. (1975). The weighted varimax rotation and the promax rotation. *Psychometrika*, 40(2), 183-195.

Davidson, M.C.G. (2000). *Organisational climate and its influence upon performance: a study of Australian hotels in South East Queensland*. Ongepubliseerde D.Phil-thesis. Queensland: Griffith Universiteit.

Davis, W.D., Fedor, D.B., Parsons, C.K. & Herold, D.M. (2000). The development of self-efficacy during aviation training. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 857-871.

Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

- Densten, I. L. (2002). Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23 (1), 40-44.
- Dippenaar, H. & Roodt, G. (1996). Aanpassing en evaluering van die Litwin en Stringer klimaatmetingsvraelys. *Journal of Industrial Psychology*, 22(2), 20-25.
- Draper, N.R.& Smith, H. (1981). *Applied regression analysis*. New York: John Wiley.
- Edwards, N.A. (1981). *A validation study of Lawler's expectancy model on low-level rural black workers*. Ongepubliseerde M.Com-tesis. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- Edwards, N.A. & Augustyn, J.C.D. (1986). A validation study of Lawler's expectancy model on low-level rural black workers. *Journal of Industrial Psychology*, 12(1), 17-21.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*. Londen: SAGE Publications.
- Field, R.H.G. & Abelson, M.A. (1982). Climate: reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35(3), 181-201.
- Flippo, E.B. & Munsinger, G. M. (1975). *Management*. (4de uitg.). Boston: Allyn and Bacon.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work*. Londen: Psychology Press.
- Gelfand, J. (1972). *The modification, development and application of a measure of organizational climate and its relationship to higher order needs*. Ongepubliseerde M.A-tesis. Johannesburg: Universiteit van Witwatersrand.
- Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. & Jones, N.W.A. (1957). A fourth good approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345-353.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H., Jr. (2000). *Organizations: behavior, structure, processes*. (10de uitg.). Boston: McGraw-Hill.

Gist, M.E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, 42, 787-805.

Gist, M.E. & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.

Glass, G.V. & Stanley, J.C. (1970). *Statistical methods in education and psychology*. Egeland cliffs, NJ: Prentice Hall.

Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 610-616.

Gorsuch, R.L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.

Hackman, J.R. & Porter, L.W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, 417-426.

Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute.

Hays, W.L. (1963). *Statistics*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Heneman, H.G. & Schwab, D.P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, 78(1), 1-9.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.

House, R.J., Shapiro, H.J. & Wahba, M.A. (1974). Expectancy theory as a predictor of work behaviour and attitude: a re-evaluation of empirical evidence. *Decision Sciences*, 5, 54-77.

Howe, J.G. (1977). Group climate: an exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 106-125.

Hughes, R.E. (2001). Contingent use of stretch goals: considerations of workflow integration and risk deviation. *Work Study*, 50(1), 7-12.

Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Isaksen, S.G., Lauer, K.J. & Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: a measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, 85(2), 665-674.

Ivancevich, J.M. (1977). Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(3), 406-419.

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (2002). *Organizational behavior and management*. (6de uitg.). Boston: McGraw-Hill.

Ivancevich, J.M. & McMahon, J.T. (1982). The effects of goal setting, external feedback, and self-generated feedback on outcome variables: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 359-372.

James, L.R., Hartman, A., Stebbins, M.W. & Jones, A.P. (1977). Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation. *Personnel Psychology*, 30, 229-254.

James, L.R. & Jones, A.P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.

Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 831-851.

Johnstone, H.R. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 95-103.

Jones, A.P. & James, L.R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 201-250.

Jordaan, W. & Jordaan, J. (1990). *Mens in konteks* (2de uitg.). Johannesburg: Lexicon Uitgewers.

Jorgenson, D.O., Dunnette, M.D. & Pritchard, R.D. (1973). Effects of manipulation of a performance-reward contingency on behaviour in a stimulated work setting. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 271-280.

Joyce, W.F. & Slocum, J.W. (1979). *Organizational behavior*. Ohio: Grid Publishers.

Joyce, W.F. & Slocum, J.W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3de uitg.). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kirsch, I. (1985). Self-efficacy and expectancy: old wine with new labels. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 824-830.

Knobbs, C.G. (1975). *Organizational climate and motivation on a large gold mine and the effects of managerial style on this climate*. Ongepubliseerde MBL-thesis. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Konrad, E. (2000). Changes in work motivation during transition: A case from Slovenia. *Applied Psychology: An International Review*. 49(4), 619-635.

Lawler, E.E. (1970). Job attitudes and employee motivation: theory, research, and practice. *Personnel Psychology*, 23, 223-337.

Lawler, E.E. (1971). *Pay and organisational effectiveness: a psychological view*. New York: McGraw-Hill.

Lawler, E.E. (1994). *Motivation in work organisations*. San Francisco, Kalifornië: Jossey-Bass Publishers.

Lemke, E. & Wiersma, W. (1976). *Principles of psychological measurement*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and measurement of psychological forces*. Durham, N.C.: Duke University Press.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Lindell, M.K. & Brandt, C.J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331-348.

Litwin, G.H. & Stringer, R.A., Jr, (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.

Luthans, F. (1998). *Organizational behavior*. (8ste uitg.). Boston: McGraw-Hill.

Major, D.A. (2000). Effective newcomer socialization into high-performance organizational cultures. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 355-368). Kalifornië: Sage Publications, Inc.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. (3de uitg.). (Hers. uitg.). New York: Harper Collins Publishers.

McClelland, D.C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.

Mento, A.J., Klein, H.J. & Locke, E.A. (1992). Relationship of goal level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 395-405.

Meyer, J.C. & Braxton, W.T.F. (2002). 'n Vergelyking tussen die prestasiemotiveringsvlakke van verskillende rasse en geslagsgroepes. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 28(3), 62-68.

Meyer, W.F., Moore, C. & Viljoen, H.G. (1997). *Persoonlikheidsteorieë van Freud tot Frankl*. Johannesburg: Lexicon Uitgewers.

Mitchell, T.R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: a theoretical, methodological and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077.

Mor Barak, M.E., Cherin, D.A. & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.

Morgan, C.T., King, R.A., Weisz, J.R. & Shepler, J. (1986). *Introduction to Psychology* (7de uitg.). New York: McGraw-Hill.

Mouton, J. & Marais, H.C. (1992). *Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN.

Moran, E.T. & Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.

Mowday, R.T. (1979). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R.M. Steers & L.W. Porter (Reds), *Motivation and work behavior*. (2de uitg.). (pp. 124-146). New York: McGraw-Hill.

Mulaik, S.A. (1972). *The foundations of factor analysis*. New York: McGraw-Hill.

Mullins, L.J. (2002). *Management and organisational behavior*. (6de uitg.). Londen: Prentice Hall.

Nadler, D.A. & Lawler, E.E. (1977). Motivation: a diagnostic approach. In J.R. Hackman, E.E. Lawler & L.W. Porter (Reds), *Perspectives on behavior in organizations* (pp. 26-38). New York: McGraw-Hill.

Naylor, J.C., Pritchard, R.D. & Ilgen, D.R. (1980). *A theory of behaviour in organizations*. New York: Academic Press.

Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. (3de uitg.). New York: McGraw-Hill.

O'Connor, V.J. (2001). Women and men in senior management – a “different needs” hypothesis. *Women in Management Review*, 16(8), 400-404.

Payne, R.L. (2000). Climate and culture: how close can they get? In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 163-176). Kalifornië: Sage Publications, Inc.

Payne, R.L. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In C.L. Cooper, S. Cartwright & P.C. Earley, (Eds), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 107-122). New York: Wiley.

Pinder, C.C. (1984). *Work motivation: theory, Issues, and applications*. Illinois: Scott, Foresman and Company.

Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irvan.

Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10.

Powel, G.N. (1990). “One more time: do female and male managers differ?” *Academy of Management Executive*, 4(3), 68-75.

Pritchard, R.D. & Sanders, M.S. (1973). The influence of valence, instrumentality, and expectancy on efford and performance. *Journal of Applied Psychology*, 57(1), 55-60.

Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Dorsey Press.

Robbins, S.P. (2003). *Organizational behavior*. (10de uitg.). New Jersey: Prentice Hall.

Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 139-158.

Roux, C.A., Schmidt, C. & Schepers, J.M. (1997). Achievement motivation, locus of control and individuality as predictors of participative management in the South African educational environment. *Journal of Industrial Psychology*, 23(3), 1-8.

Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (2000). A new look at national culture: illustrative applications to role stress and managerial behavior. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 417-436). Kalifornië: Sage Publications, Inc.

Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Schein, E.H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xxiii-xxx). Kalifornië: Sage Publications, Inc.

Schnake, M.E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36, 791-807.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

Schneider, B. (2000). The psychological life in organizations. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Reds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xvii-xxi). Kalifornië: Sage Publications, Inc.

Schneider, B. & Hall, D.T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.

Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Schneider, C.P. & Alderfer, C.P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489-505.

Schuster, J.R., Clark, B. & Rogers, M. (1971). Testing portions of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay. *Journal of Applied Psychology*, 55, 187-195.

Shalley, C., Oldham, G. & Porac, J. (1987). Effects of goal difficulty, goal setting method, and expected external evaluation on intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 30(3), 553-563.

Snyder, R.A., Howard, A. & Hammer, T.H. (1978). The predictive power of within- versus across-subjects scores in expectancy research. *Journal of Psychology*, 100, 285-292.

Sparrow, P.R. (2001). Developing diagnostics for high performance organization cultures. In C.L. Cooper, S. Cartwright & P.C. Earley (Reds), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 85-106). New York: Wiley.

SPSS for Windows 11.1 [rekenaarsagteware]. (2001). Chicago, Illinois: SPSS Inc.

Steenkamp, H.J. (1989). *Die verwantskap tussen prestasiemotivering en organisasieklimaat*. Ongepubliseerde M.Com-tesis. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

Steers, R.M. (1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Kalifornië: Goodyear.

Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). *Motivation and work behavior*. (2de uitg.). New York: McGraw-Hill.

Steers, R.M. (1996). *Motivation and leadership at work*. (6de uitg.). New York: McGraw-Hill.

Tolman, E.C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Tubbs, M.E., Boehne, D.M. & Paese, P.W. (1991). An empirical comparison of several commonly used measures of valence. *Journal of Psychology*, 125(6), 707-721.

Tustin, C.M. (1993). A consensus approach to the measurement of organisational climate. *Journal of Industrial Psychology*, 19(1), 1-4.

Tustin, C.M. & Steyn, D.W. (1996). Unconventional industrial relations climate: evidence of a relationship with job satisfaction. *South African Journal of Labour Relations*, 20(2), 3-21.

Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.

Van Niekerk, W.P. (1987). *Eietydse bestuur*. Durban: Butterworth Press.

Verwey, S. (1990). Methodological implications of a systems approach to organizational climate. *Communicare*, 9(1), 21-42.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Vroom, V.H. (1995). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Wallace, J., Hunt, J. & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564.

Wanous, J.P. & Zwany, A. (1977). A cross-sectional test of need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 78-97.

West, M.A., Smith, H., Lu Feng, W. & Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 261-281.

Wiley, J.W. & Brooks, S.M. (2000). The high-performance organisational climate: how workers describe top-performing units. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 177-191). Kalifornië: Sage Publications, Inc.

Woodard, G.A. (1993). The relationship between psychological climate and work motivation in a retail setting. *Dissertation-Abstracts-International*. 53(11-A), 3995-3996.

Young, S.A. & Parker, C.P. (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1218.

BYLAE

BYLAE 5.1: Die Organisasiediagnosevraelys (ODV)

‘n Kopie van die Organisasiediagnosevraelys (ODV) was hier aangeheg by die eksamineringskopieë.

Hierdie vraelys word egter deur kopiereg beskerm en, soos oorengekom met die promotor, kan dit nie die addisionele kopieë vergesel nie. Indien u belang stel om die Organisasiediagnosevraelys (ODV) te bekomm, of indien u meer inligting daaroor verlang, kan die ouer daarvan gekontak word by die onderstaande:

Prof. Leon Coetsee
Potchefstroom Besigheidskool
Universiteit van Potchefstroom
POTCHEFSTROOM
2531

Tel: **018 299 1408 (w)**
E-pos: **pbsldc@puknet.puk.ac.za**

BYLAE 5.2: Die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV)
(Expectancy Motivation Questionnaire (EMQ))

‘n Kopie van die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV) was hier aangeheg by die eksamineringskopieë.

Hierdie vraelys word egter deur kopiereg beskerm en, soos oorengekom met die promotor, kan dit nie die addisionele kopieë vergesel nie. Indien u belang stel om die Verwagtingsmotiveringsvraelys (VMV) te bekomm, of indien u meer inligting daaroor verlang, kan die outeur daarvan gekontak word by die onderstaande:

Cobus Gerber

Tel: **082 460 7167**

E-pos: **fgerber@iafrica.com**

BYLAE 6.1: Stanege en skaalbeskrywings vir belynde verbondenheid

STANINE	RATING	MEANING
		The score of the organisation, division, department, section or group is:
9	very positive	Better than at least 96% other organisations, or amongst the top 4% of organisations
8	above average, highly positive	Better than between 89-95% other organisations, or amongst the top 11% organisations
7	above average	Better than between 77-88% other organisations, or amongst the top 23% organisations
6	average positive	Better than between 66-76% other organisations, or amongst the top 34% organisations
5	average	Better than 40-65% other organisations, or amongst the top 60% organisations
4	average negative	Weaker than 66-76% other organisations. Amongst the bottom 34% organisations.
3	under average negative	Weaker than between 77-88% other organisations. Amongst the bottom 23% organisations.
2	under average low negative	Weaker than between 89-95% other organisations. Amongst the bottom 11% organisations.
1	very negative	Weaker than at least 96% other organisations. Amongst the bottom 4% organisations.

ALIGNED COMMITMENT SCORES

2500+ **VERY STRONG ALIGNED COMMITMENT**

1864-2499 **STRONG ALIGNED COMMITMENT**

1125-1864 **AVERAGE ALIGNED COMMITMENT**

750-1124 **WEAK ALIGNED COMMITMENT**

-750- **VERY WEAK ALIGNED COMMITMENT**

(Bron: aanhaling uit Coetsee, 2002a)

BYLAE 6.2: Post hoc-Scheffé-toets vir rassegroepes op motiveringsdimensies van prestasie-tot-uitkoms, Lawler-totaaltelling en totaaltelling (indiërs uitgesluit)

Afhanglike veranderlike	Rassegroep Kolom A	Rassegroep Kolom B	Verskil tussen gemiddeldes (A - B)	Standaardfout	p-waarde
Prestasie-tot-uitkoms-verwagting	1 Wit	1 Wit			
		2 Bruin	-0,374(*)	0,1259975	0,015
		4 Swart	-0,457(*)	0,1623345	0,023
	2 Bruin	1 Wit	0,374(*)	0,1259975	0,015
		2 Bruin			
		4 Swart	-0,082	0,1697411	0,889
	4 Swart	1 Wit	0,457(*)	0,1623345	0,023
		2 Bruin	0,083	0,1697411	0,889
		4 Swart			
Totale werksmotivering: Lawler-formule	1 Wit	1 Wit			
		2 Bruin	-7,255(*)	2,2841012	0,009
		4 Swart	-5,853	2,9428228	0,145
	2 Bruin	1 Wit	7,255(*)	2,2841012	0,009
		2 Bruin			
		4 Swart	1,402	3,0770915	0,901
	4 Swart	1 Wit	5,853	2,9428228	0,145
		2 Bruin	-1,402	3,0770915	0,901
		4 Swart			
Totale werksmotivering	1 Wit	1 Wit			
		2 Bruin	-0,276(*)	0,0855813	0,008
		4 Swart	-0,233	0,1102624	0,114
	2 Bruin	1 Wit	0,276(*)	0,0855813	0,008
		2 Bruin			
		4 Swart	0,043	0,1152932	0,933
	4 Swart	1 Wit	0,233	0,1102624	0,114
		2 Bruin	-0,043	0,1152932	0,933
		4 Swart			

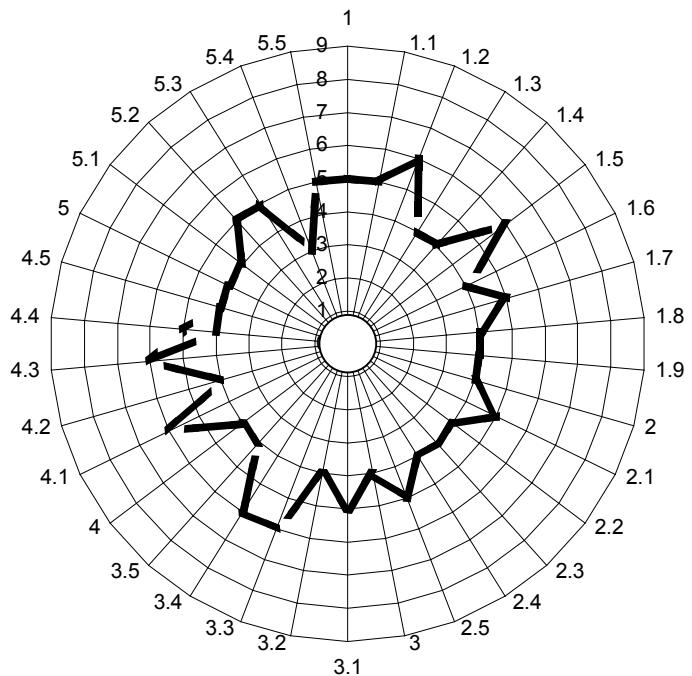
* Die verskille tussen gemiddeldes beduidend op die 0,05-peil.

BYLAE 6.3: Post hoc-Scheffé-toets vir hiërargiese posvlak op klimaatdimensies van belynde verbondenheid en totale organisasieklimaat

Afhanklike veranderlike	Hiërargiese posvlak Kolom A	Hiërargiese posvlak Kolom B	Verskil tussen gemiddeldes (A - B)	Standaardfout	p-waarde
Belynde verbondenheid	1 Spanlid	1 Spanlid			
		2 Spanleier	-443,454(*)	145,11155	0,012
		3 Bestuurder	-217,579	199,88745	0,555
	2 Spanleier	1 Spanlid	443,454(*)	145,11155	0,012
		2 Spanleier			
		3 Bestuurder	225,875	238,1027	0,639
	3 Bestuurder	1 Spanlid	217,579	199,88745	0,555
		2 Spanleier	-225,875	238,1027	0,639
		3 Bestuurder			
Totale organisasieklimaat	1 Spanlid	1 Spanlid			
		2 Spanleier	-0,483(*)	0,17308	0,024
		3 Bestuurder	-0,240	0,238494	0,606
	2 Spanleier	1 Spanlid	0,483(*)	0,17308	0,024
		2 Spanleier			
		3 Bestuurder	0,244	0,284199	0,693
	3 Bestuurder	1 Spanlid	0,240	0,238494	0,606
		2 Spanleier	-0,244	0,284199	0,693
		3 Bestuurder			

* Die verskille tussen gemiddeldes beduidend op die 0,05-peil.

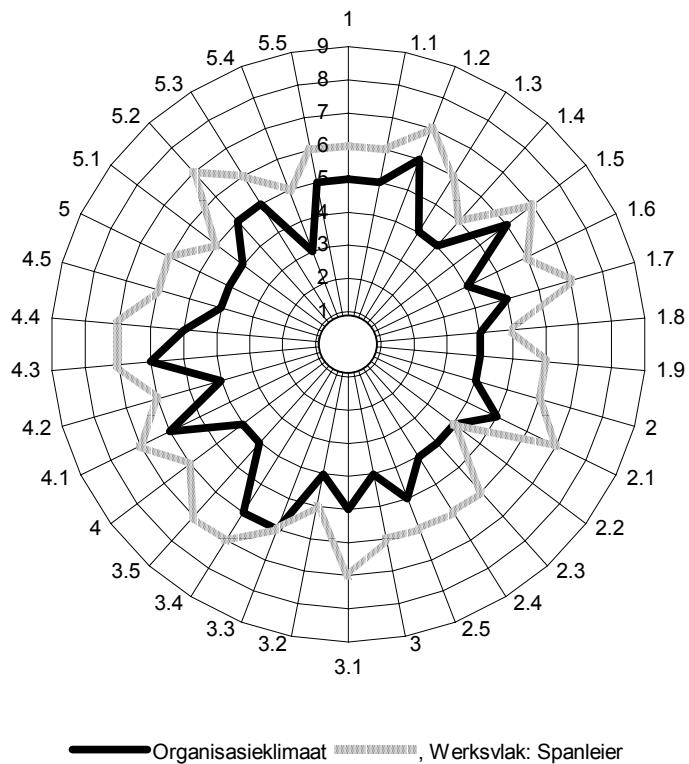
BYLAE 6.4: Groepsklimaat: spanlede vergelyk met organisasieklimaat



■ ■ Organisasieklimaat ■ ■ , Werksvlak: Spanlid

1. Organisasieklimaat	3. Taakeienskappe
1.1 Besluitnemingspraktyk	3.1 Werkuitdaging en betekenisvolheid
1.2 Kommunikasievloei	3.2 Besluitnemingsvryheid
1.3 Algemene motiverende omstandighede	3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne	3.4 Belangrikheid van werksresultate/uitsette
1.5 Doelwituidelikheid	3.5 Werktevredenheid
1.6 Belangstelling in welstand van werknelmers	4. Bestuur en leierskap
1.7 Ko-ordinasie	4.1 Bestuurder/leier se produksie-ingesteldheid
1.8 Effektiwiteit van veranderingsbestuur	4.2 Bestuurder/leier se mensbenadering
1.9 Effektiwiteit van arbeidsverhoudinge en grieweprosedures	4.3 Bestuurder/leier se spanbouvaardighede
2. Werkgroep/spanprosesse (spanfunkzionering)	4.4 Bestuurder/leier se werkfasilitering (mentorrol)
2.1 Werkgroep/span taak ondersteuning en doelwitbeklemtoning	4.5 Bestuurder/leier se doeltreffendheid
2.2 Werkgroep/span vaardighede	5. Tevredenheid
2.3 Werkgroep/span kohesie en openheid	5.1 Organisasieverbondenheid
2.4 Werkgroep/span doelwituidelikheid en prestasie	5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie
2.5 Tevredenheid met werkgroep/span	5.3 Tevredenheid met vergoeding
	5.4 Vergoedingsbillikhed
	5.5 Werksverwante stres

BYLAE 6.5: Groepsklimaat: spanleiers vergelyk met organisasieklimaat



1. Organisasieklimaat	3. Taakeienskappe
1.1 Besluitnemingspraktyk	3.1 Werkuitdaging en betekenisvolheid
1.2 Kommunikasie	3.2 Besluitnemingsvryheid
1.3 Algemene motiverende omstandighede	3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne	3.4 Belangrikheid van werksresultate/uitsette
1.5 Doelwitduidelikheid	3.5 Werktevredenheid
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers (menslikheidsin)	4. Bestuur en leierskap
1.7 Ko-ordinasie	4.1 Bestuurder/leier se produksie-ingesteldheid
1.8 Doeltreffendheid van veranderingsbestuur	4.2 Bestuurder/leier se mensbenadering
1.9 Doeltreffendheid van arbeidsverhoudinge en grieweprosedures	4.3 Bestuurder/leier se spanbouvaardighede
2. Werkgroep/spanprosesse (span funksionering)	4.4 Bestuurder/leier se werkfasilitering (mentorrol)
2.1 Werkgroep/span taakondersteuning en doelwitbeklemtoning	4.5 Bestuurder/leier se doeltreffendheid
2.2 Werkgroep/spanvaardighede	5. Tevredenheid
2.3 Werkgroep/spankohesie en openheid	5.1 Organisasieverbondenheid
2.4 Werkgroep/spandoelwitduidelikheid en prestasie	5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie
2.5 Tevredenheid met werkgroep/span	5.3 Tevredenheid met vergoeding
	5.4 Vergoedingsbillikheid
	5.5 Werksverwante stres