



WETENSKAPLIKE BYDRAES VAN DIE PU VIR CHO
Reeks H: Inougurele rede Nr. 68

**DIE BYDRAE VAN SINVOLLER WERK
TOT WERKSMOTIVERING**

A.L. Barnard

Potchefstroomse Universiteit vir CHO
1980

DIE BYDRAE VAN SINVOLLER WERK TOT WERKSMOTIVERING

Daar bestaan vandag 'n toenemende besef aan die kant van die owerheids- en die private sektor dat die kwaliteit van werkservaring (in Engels' "quality of work life") van individue in organisasies aandag moet ontvang. Hierdie begrip, waarna toenemend verwys word, kan beskryf word in terme van die mate waarin lede van organisasies in staat is om belangrike persoonlike behoeftes in die organisasie te bevredig.

Die Riekert- en die Wiehahnverslag (1979) asook die onlangs gestigte Mannekragkommissie onder voorsitterskap van dr. Hennie Reynders kan onder andere gesien word as uitvloeiels van die besef dat 'n klimaat vir beter nywerheidsverhoudinge en beter mannekragbenutting deur versnelde opleiding van veral die Swartwerkers voorkeuraandag moet ontvang. Personeelontwikkeling en organisasievernuwing gaan egter hand aan hand. 'n Beter opgeleide persoon soek ook 'n werk waarin hy sy vermoëns kan verwesenlik en sy opleiding kan aanwend. In hierdie verband wys Herbert Greenberg (aangehaal in Spier, 1979, p. 1), president van 'n bemarkings- en navorsingskorporasie, op die onrusbarende feit dat 80% van die Amerikaners werk verrig waarvoor hulle nie geskik is nie. Daar bestaan geen grond daarvoor om aan te neem dat die situasie in Suid-Afrika veel beter is nie — veral nie as in ag geneem word dat Andrew Spier (1979, p. 1) in 'n Bulletin van die Instituut vir Personeelbestuur beweer dat 75% van ons 470 000 Blanke vroue met matriek of hoër opvoedkundige kwalifikasies in klerklike poste aangetref word nie. Ook Davis (1973, p. 251) waarsku met die volgende woorde: ". . . . without work, life goes rotten. But when work is soulless, life stifles and dies".

'n Internasionale bestuurskonsultant, dr. Saul Gellerman (aangehaal in Bamber, 1980, p. 19), wat die RSA aan die begin van hierdie jaar besoek het, beweer dat arbeidsproduktiwiteit met selfs soveel as 60% tot 70% verhoog kan word deur die aanwending van korrekte motiveringsmiddels, -tegnieke en -programme. In hierdie verband beweer hy (*ibid.*, p. 8): ". . . . jobs must be created equal to the employee's interest — do not give people work which is below their ability". Die versnelde uitfasering van werkreservering behoort ten opsigte van bogenoemde vereiste 'n waardevolle bydrae te lewer.

Dit is belangrik om daarop te let dat iemand se werkservaring nie net deur

persoonlike of situasionele kenmerke alleen bepaal word nie maar deur die wisselwerking van hierdie twee stelle faktore en die mate van harmonie waarin hulle verkeer.

Die bydrae van sinvoller werk tot die verhoging van die kwaliteit van werkservaring van 'n posbeker word vervolgens nader bekyk. Aandag word veral gegee aan die wyse waarop werk deur die herontwerp daarvan sinvoller gemaak kan word. Die implikasies wat dit vir werksmotivering en die selfverwesenliking van die posbeker het, word ondersoek.

SINVOLLE WERK – 'N OMSKRYWING

Dit wil voorkom asof sinvolle werk deur die herontwerp daarvan deur baie gedragswetenskaplikes vandag as 'n moontlik oplossing van baie motiveerings-, tevredenheids-, en produktiwiteitsprobleme gesien word.

Die vraag oor wat onder die term 'sinvolle werk' verstaan word, moet nou eers kortliks beantwoord word. 'n Literatuurstudie lewer nie 'n spesifieke definisie op nie. Verbandhoudende begrippe soos byvoorbeeld werksontwerp, werkverryking, werkverbreding en werkrotasie ensovoorts word wel aangetref. Hoe dit ook al sy, 'n werk is na my mening sinvol indien die beker voel dat dit wat hy verrig, nie alleen in terme van persoonlike selfverwesenliking die moeite werd is nie maar dat dit ook in die bereiking van organisasiedoelstellings 'n waardevolle bydrae sal lewer.

Individuele verskille en voorkeure bestaan sekerlik tussen mense, dog die meerderheid van posbeker verag van hulle werk dat dit ruimte moet hê vir voldoende uitdagings, geleentheid vir prestasie, erkenning, bevordering en groei van die individu.

Om 'n werk sinvoller te maak is die herontwerp daarvan dikwels nodig ten einde aan beide die sosiale en persoonlike vereistes en behoeftes van die werker as aan die tegnologiese en organisatoriese vereistes te voldoen. Dit kan dus as 'n bestuurstrategie aangewend word om veranderings te inisieer en om werksmotivering en werkstevredenheid te verhoog.

'n Werk/ of pos bestaan uit een of meer take, en werksontwerp impliseer gewoonlik wysigings aan een of meer van hierdie take en/of take in ander verbandhoudende poste. Die oogmerk is om beide die werkers se kwaliteitte

van werkservaring en hulle produksie te verhoog.

Daar bestaan natuurlik verskeie modelle van werksontwerp, soos byvoorbeeld werkverryking, werkverbreiding, werkrotasie en werkvereenvoudiging, dog die beperkte tyd laat my nie toe om verder hierop uit te brei nie.

Die pionierswerk ten opsigte van sinvoller werk is meer as twee dekades gelede deur veral Walker en Guest (1952), Davis (1957), Herzberg *et al.* (1959) en andere gedoen. Sedertdien het die aandeel wat werksontwerp hierin het, baie publisiteit begin kry. 'n Deeglike literatuurstudie gee 'n verwarrende prentjie. Sowel suksesse as mislukkings word deur ondernemings gerapporteer. Verder bestaan daar gebreke ten opsigte van begripsvorming en die metodes wat vir evaluering aangewend is. Suksesse word geredeliker gerapporteer as wat met mislukkings gebeur, terwyl die herontwerp van poste dikwels in 'n ongunstige klimaat plaasvind. Bogenoemde probleme bemoeilik die maak van afleidings ten opsigte van strategiewysiging met persoonlike en organisatoriese veranderinge as oogmerk.

Ek gaan poog om kortliks aan te dui hoe sinvoller werk die lewe in organisasies kan verbeter, terwyl ek die beginsels en gunstige omstandighede sal probeer identifiseer. Aandag sal ook gegee word aan die beplanning en toepassing van werksontwerp, slaggate wat teengekom kan word, en riglyne by beplande werkwysigings.

DIE STRATEGIESE ROL VAN HERONTWERP VAN WERK BY VERANDERING

Die herontwerp van werk hou baie moontlikhede in om organisasievernuwing te inisieer. Die volgende vier punte staan hiermee in verband (Hackman & Suttle, 1977, p. 100-4):

i. Die herontwerp van werk wysig die basiese verhouding waarin iemand tot sy werk staan. Onder die vroeëre wetenskaplike bestuurstydperk, met spesialisasie en massaproduksie as belangrike voorkeure, het werk al meer geroetineer en eentoniger geword, met die werker ondergeskik aan die masjien (Porter, Lawler & Hackman, 1975, p. 277). Dit het daartoe gelei dat posbektelers in hulle behoeftes soos byvoorbeeld geleentheid vir interessante werk en selfverwesening grootliks gefrustreer is (Barnard, 1979, p. 27). Die laaste aantal dekades het gedragswetenskaplikes gepoog om die

invloed van die negatiewe resultate van die wetenskaplike bestuurstydperk te versag. Slegs beperkte welslae is egter behaal. Een van die belangrikste redes is dat die werk self grootliks onaangeraak gelaat is, terwyl daar deur veral Bedryfsielkundiges gepoog is om deur middel van keuring, opleiding en motivering positiewe resultate te verkry. Dit het nou baie duidelik geword dat die soeklig meer op die intrinsieke aspekte van die werk self gewerp moet word. Daar moet vasgestel word of die take die posbkleër wel interesseer, of daar 'n mate van uitdaging is en of die bekleër na behore besoldig word indien die take geslaagd afgehandel is. Die werk is, indien so ontwerp, lonender en intrinsiek bevredigend, sodat dit die werker motiveer om produktiewer te wees (Relf & Monezka, 1974, p. 1).

ii. Herontwerping verander gedrag

Dit word vandag aanvaar dat houdings deur gedrag bepaal word en nie omgekeerd nie. Sinvolle werk het dus moontlik 'n dubbele voordeel: gedrag word verander, en aangesien sinvolle werk normaalweg gevoelens van outonomie en persoonlike onderskeiding voortbring, ontwikkel die individu houdings wat sy nuwe gedrag by die werk versterk. Hackman en Suttle (1977, p. 102) beweer in hierdie verband dat “. . . . the strategy is to change the behavior, and to change it in a way that gradually leads to a more positive set of attitudes about the work, the organization, and the self”.

iii. Werksontwerp verhoog die moontlikheid van selfverwesenliking in die werk

Werksontwerp kan die posbkleër help om weer die arbeidsvreugde te smaak wat met eie besluitneming en geslaagde taakafhandeling gepaard gaan. Dit moedig hulle aan tot kennisverdieping en groter deskundigheid, wat hulle selfbeeld verbeter. Posbkleërs is onteenseglik bewus van die feit dat hulle potensiaal verweselik word, en ervaar 'n duidelike gevoel van persoonlike ontwikkeling en groei.

iv. Werksontwerp bied ruim geleentheid vir die inisiëring van organisatoriese veranderings

Die herontwerping van poste bring uiteraard nuwe probleme na die oppervlak wat nie uitsluitlik as probleme nie maar ook as geleentheid vir verdere organisatoriese veranderings beskou moet word. So byvoorbeeld bied tegniese probleme die geleentheid om die werksisteem te verfyn en stroom-

belyn te maak. Tussenpersoonlike probleme tussen werkers onderling en tussen werkers aan die een kant en hoofde aan die ander kant, verskaf geleenthede vir ontwikkelingswerk wat daarop gemik is om die sosiale en toesighoudende aspekte van die werksisteem te verbeter.

SINVOLLER WERK DEUR HERONTWERP BEREIK KAN TEVREDENHEID EN WERKSMOTIVERING VERHOOG

Porter *et al.* (1975, p. 274) verklaar " . . . the way jobs and tasks are designed may be one of the most substantial influences on the work motivation and productivity of individuals in organizations". Aandag behoort veral aan drie aspekte gegee te word, naamlik die versagting van die skadelike invloed van roetinetwerk, die skepping van gunstige omstandighede vir volgehoue werksmotivering asook die wysigings van sosiale en tegniese aspekte van die werkplek waardeur die inhoud van die werk en omstandighede waaronder die werk verrig word, verryk kan word.

i. Vermindering van die negatiewe uitwerking van herhalende werk

Verskeie studies het bevind dat 'n roetinetipe werk verveeldheid, frustrasie en 'n verlies aan belangstelling by werkers veroorsaak. Dit alles verlaag produksie as gevolg van gereelde veranderings van werksposisie, onnodige ruspouses, verhoogde arbeidsomset en werksafwesigheid (Hackman & Suttle, 1977, p. 105; Walker & Guest, 1952).

Dosente spring ook nie altyd hierdie frustrasie vry nie, veral as gevolg van 'n toenemende persentasie tyd wat aan administratiewe en klerklike werk bestee moet word, soos byvoorbeeld die invul van vorms en vraelyste en verstreking van opgawes. Dit is voorwaar onrusbarend dat 'n onlangse opname aan die PU vir CHO getoon het dat departementshoofde ruim 30% van hulle tyd aan suiwer administratiewe sake (bestuurswerk uitgesonder) moet bestee.

Resente navorsing toon dat verveeldheid wel in 'n mate teengewerk kan word deur onder andere werkskenmerke so te wysig dat persone in 'n optimum toestand van aktivering verkeer. Meer persone behoort na kursusse en simposiums gestuur te word om hulle belangstelling en potensiaalbenutting te bevorder. Posrotasie, soos byvoorbeeld vir departementshoofde aan die PU vir CHO beplan word, kan vernuwing bevorder maar bied natuurlik geen

oplossing vir die probleem van die baie administratiewe werk nie. Die poel-
idee wat ten opsigte van tiksters goed werk, kan dalk oorweeg word om
meer sekretariële hulp aan departementshoofde en dekane te voorsien indien
dit in die praktyk onmoontlik blyk om administratiewe take ingrypend te
verminder deur byvoorbeeld delegering en afhandeling op 'n laer vlak.

ii. Die skepping van positiewe toestande vir werksmotivering en persoon-
like groei

Daar bestaan vandag veral twee teorieë, naamlik die tweefaktormotiverings-
teorie en die werkskenmerketeorie, wat pogg om toestand waaronder posi-
tiewe werksmotivering wel kan bestaan, te spesifiseer.

a. Die teorie wat verreweg die belangrikste invloed op sinvolle werk uitge-
oefen het, is Herzberg *et al.* (1959) se tweefaktormotiveringsteorie. Kortliks
gestel beweer hierdie teorie dat daar twee stelle faktore bestaan, naamlik die
intrinsieke (dit is faktore wat *in* die werk geleë is, byvoorbeeld erkenning vir
die goeie werk, die aard van die werk en prestasie in die werk) en die ekstrin-
sieke (dit is faktore wat *om* die werk geleë is, soos maatskappybeleid, be-
kwaamheid van toesighouers, fisiese werksomstandighede ensovoorts).
Herzberg (1959) noem eersgenoemde motiveerders en laasgenoemde higiëne
en beweer op grond van sy navorsing dat slegs eersgenoemde faktore tot
motivering van werkers in staat is. Higiëne is volgens Herzberg slegs belang-
rik in die sin dat dit nie negatief moet wees nie, sodat 'n gunstige klimaat
kan bestaan. Hierdie higiëne vorm die voetstuk van die piramide waarop die
motiveerders dan gebou kan word.

Alhoewel geldige kritiek teen die teorie ingebring is, byvoorbeeld die water-
digte skeiding van die twee stelle faktore, die bestaan van groot individuele
en kulturele verskille en die feit dat omstandighede by organisasies drasties
kan verskil, lê die waarde van hierdie teorie myns insiens in die feit dat dit
die belangrike rol van die werk self as potensiële motiveerder uitgewys het.

b. Werkskenmerketeorie: 'n Benadering van werksontwerp wat besig is
om heelwat veld te wen, is om werkskenmerke as basis te gebruik om die
kompleksiteit en uitdagings wat werk stel, te meet (Porter *et al.*, 1975, p.
303; Hackman & Suttle, 1977, p. 110; Davis, 1973, p. 263; Reif & Monez-
ka, 1974, p. 20,21). Resente navorsing beklemtoon veral die volgende
werkskenmerke, naamlik verskeidenheid, taakidentiteit, taakbetekenisvol-
heid, verantwoordelikheid, outonomie en terugvoering. Die aan- of afwesig-

heid van bogenoemde werkskenmerke voorsien werkservaring, wat werksmotivering en tevredenheid beïnvloed. Mense met 'n sterk behoefte aan persoonlike groei en ontwikkeling reageer veral gunstig op werk wat hierdie kenmerke in 'n hoë mate besit.

iii. Die skepping van 'n geïntegreerde werksisteem

Dit word vandag beseft dat dit noodsaaklik is om die sosiale en tegniese aspekte van die werkplek te integreer. Die tradisionele egonomikabenedering tot herontwerp van werk verontagsaam dikwels die persoonlike behoeftes van die mense wat die werk verrig, veral die sosiale behoeftes, wat deur groepslidmaatskap bevredig word (Hackman & Suttle, 1977, p. 112; Porter *et al.*, 1975, p. 283-4). Die psigologiese benadering van herontwerp aan die ander kant ignoreer of onderbektetoon dikwels weer op sy beurt die tegniese en omgewingsfaktore. Die ontwikkeling van 'n outonome werkgroep, wat normaalweg uit minder as 20 lede bestaan, geniet onder hierdie benadering spesiale aandag. In so 'n groep word besluitneming met betrekking tot beplanning en uitvoering van take gedeel. Wanneer outonome groepe gevorm word, word aspekte van die werkplek, byvoorbeeld die tegnologie, die aard van die eerstevlakbestuur en vergoedingsplanne ook verander, sodat die groep se take en omgewing waarin dit verrig word, optimaal geharmonieer is.

DIE VRAAG WAAROM DAAR NIE 'N UNIVERSELE GOEIE ONTWERP VIR SINVOLLE WERK BESTAAN NIE, MOET SEKERLIK NOU GESTEL WORD

By die beantwoording van hierdie vraag moet dit in gedagte gehou word dat sinvolle werk 'n funksie is van die kenmerke van die werk self asook die toestand waaronder en deur wie dit verrig word. Veral vier faktore is deurslaggewend.

i. Individuele verskille

Elke individu is in sommige opsigte verskillend van elke ander individu, byvoorbeeld betreffende vermoëns, behoeftes, doelwitte en in hulle reaksie op prikkels in die werksituasie (Porter *et al.*, 1975, p. 285). Dit is dus voor die hand liggend dat nie alle poste vir alle persone geskik is nie. Sommige persone verkies eenvoudige roetinewerk, terwyl ander weer voorkeur gee aan

komplekse en uitdagende werk. Sommige persone verkies om alleen te werk, terwyl ander weer gefrustreerd en ongelukkig is as hulle nie met ander kan saamwerk nie. Beide die pos en die bekleër stel eise waaraan voldoen moet word. "By matching task demands with motives, the potential for high motivation and high performance is dramatically increased" (Litwin & Stringer, 1968, p. 245).

Die kennis- en vaardigheidspeil waaroor 'n bekleër beskik, is waarskynlik een van die belangrikste bepalers van hoe iemand teenoor die werk reageer. 'n Ondergekwalfiseerde persoon lewer byvoorbeeld vir die organisasie baie probleme op wat lae kwaliteit werk en bykomende toesigtyd betref, terwyl dit terselfdertyd tot ongelukkigheid en 'n swak selfbeeld by die bekleër aanleiding kan gee. 'n Oorgekwalfiseerde persoon, aan die ander kant, verlaat dikwels weer die diens as gevolg van die feit dat die werk te min uitdagingsinhoud en verveeldheid in die hand werk. Sodra spesifiekasies egter geïdentifiseer is, bestaan daar verskeie keuringstegnieke wat kan verseker dat slegs geskikte persone vir 'n bepaalde pos gekeur word.

Indien 'n pos swak ontwerp is, is dit feitlik onmoontlik om geskikte bekleërs daarvoor te vind. In hierdie verband beweer Porter *et al.* (1975, p. 306): "Traditionally, the design of jobs has been considered pretty much inviolate; people have been selected and perhaps crunched a bit to fit into existing jobs, but jobs have only rarely been changed to be better fits for the people who work on them".

Die deurvoer van 'n wetenskaplike posontleding en poswaardering asook die aanwending van 'n geskikte keurings- en plasingstegnieke kan hier 'n waardevolle bydrae lewer. Die PU vir CHO het hier, in vergelyking met baie ander universiteite, die voortou geneem deurdat dit in die afgelope aantal jare 'n volledige poswaardering van feitlik alle nie-doserende poste gedoen het, terwyl daar ook 'n wetenskaplike keurings- en bevorderingsprogram met die nodige hulpmiddele vir dosente ontwikkel is.

'n Sinvolle werk, wat met 'n verskeidenheid van behoeftes en wisselende behoeftevoorrangere rekening moet hou, stel werkers in staat om belangrike behoeftes te bevredig.

Daar is veral twee algemene behoefteklasse wat met sinvolle werk in verband staan, naamlik die behoefte aan persoonlike groei en ontwikkeling en die be-

hoefte aan sinvolle sosiale verhoudings.

a. Behoefte aan groei

Wanneer 'n werk sinvoller gemaak word, bied dit groter geleentheid vir leer, selfkontrole en selfverwesenliking. Aangesien sodanige verrykte werk nie deur almal verwelkom word nie, moet diegene wat dit verlang, geïdentifiseer word. So bestaan daar groot individuele verskille tussen byvoorbeeld wit- en blouboordjiewerkers. Eersgenoemde reageer gewoonlik positiewer op werkverryking as laasgenoemde, wat nie noodwendig middelklaswaardes aanvaar nie. Voorbeelde van sulke middelklaswaardes is die geloof in die intrinsieke waarde van harde werk, positiewe uitwerking van beroepsprestasie en die strewe na verantwoordelike posisies. Werkers wat nie middelklaswaardes aanvaar nie maar sterk deur hulle eie groepslede beïnvloed word, terwyl hulle tevredenheid buite die werksomgewing soek, sal waarskynlik nie deur werkverryking gemotiveer word nie.

Verder is vasgestel dat diegene wat 'n sterk behoefte aan die bevrediging van hoërdebehoefte het, byvoorbeeld aan selfverwesenliking en verantwoordelikheid, die beste op sinvoller werk reageer. So byvoorbeeld is in 'n ondersoek met navorsingswetenskaplikes bevind dat waar hulle daarmee gekonfronteer is om vir hulle eie werk en vir die finansiële posisie van die organisasie hoër kwaliteit werk te lewer en verantwoordelikheid te aanvaar, hulle prestasie verbeter het (Porter *et al.*, 1975, p. 296).

Ons eie heterogene arbeidsituasie vereis 'n baie kritiese evaluering, aangesien die grootste persentasie van veral die Swartarbeidsmag nog op lae-ordebehoeftebevrediging ingestel is. 'n Verhoging van die opvoedkundige peil, toenemende verwestering asook groter geleentheid en versnelde opleiding as 'n uitvloeisel van die Riekert- en die Wichahnverslag en die Reynderskommissie bring egter mee dat ons hier met 'n veranderende situasie te doen het. Van bestuurders sal in terme van aanpasbaarheid, buigzaamheid en diagnostiese vermoë al meer geverg word, aangesien hulle betyds by veranderde omstandighede sal moet kan aanpas.

b. Sosiale behoeftes

Navorsing toon dat iemand met 'n sterk behoefte aan sinvolle sosiale verhoudings normaalweg positiewer reageer ten opsigte van werk wat hierdie sosiale behoeftes bevredig.

Samevattend gesien wil dit voorkom asof individuele verskille wel deeglik by die ontwerp van werk in ag geneem moet word. Antwoorde op kwessies soos watter persentasie van die arbeidsmag in sinvoller werk belangstel, die geldigheid en betroubaarheid van behoeftemeting asook die invloed van kwalitatiewe werkservaring op persoonlike behoeftes en doelwitte, behoort verder ondersoek te word.

ii. Tussenpersoonlike verhoudings

Daar bestaan onomstootlike bewyse dat werkwysigings 'n invloed uitoefen sowel op die omvang en kwaliteit van sosiale verhoudings by die werk as op die produktiwiteit, motivering en tevredenheid van diegene wie se werk herontwerp is. Veranderinge in die werk kan gevolglik 'n tweeledige uitwerking hê, naamlik die regstreekse invloed van die nuut ontwerpte werk, en die onregstreekse en dikwels onverwagte uitwerking op sosiale verhoudings. Soms versterk die veranderde sosiale verhoudings die werkwysigings, en soms werk dit daarteen. Dit is gevolglik van die uiterste belang dat noulettende aandag aan die sosiale gevolge gegee sal word wat die herontwerp van werk kan meebring, sodat die sosiale bande tussen werkers onderling en tussen werkers en bestuur behou en versterk kan word. Reif en Luthans (1972, p. 276) druk dit soos volg uit: "The present job may be considered unpleasant and boring, but breaking up existing patterns, or social isolation is completely unbearable".

Die ontmoeting wat die relatief nuut gevormde Bestuurskomitee van die PU vir CHO aan die begin van hierdie jaar met alle lede van die personeel gehad het, moet in die lig van bogenoemde as 'n positiewe stap van hulle kant gesien word om onder andere bande te versterk en spanwerk te bevorder.

iii. Organisasoriese klimaat en struktuur

Die klimaat en struktuur van organisasies beïnvloed die moontlikheid van werkverryking. Die steilstruktuur, in teenstelling met die platstruktuur, sentraliseer mag en gesag by die spits van die hiërargie. Besluitneming en beplanning is duidelik die prerogatief van bestuur in die geval van 'n steilstruktuur, wat die moontlikheid van diskresie en outonomie van werknemers beperk. Die werker raak al verder verwyder van die hoofleiding en is dikwels net 'n nommer in die organisasie.

Ook aan die PU vir CHO is die topstruktuur gerasionaliseer en so gestruktureer

reer dat mannekrag nader aan optimaal benut word. Hier verwys ek veral na die skepping van 'n tweede Vise-Rektorspos, naamlik dié van Finansies en Bedryf, sowel as die vestiging van direkteursposte. Die groter betrokkenheid van veral departementshoofde en die toenemende gebruikmaking van deskundig saamgestelde kommissies en komitees getuig ook van 'n meer demokratiese bestuursklimaat.

iv. Tegnologie

Aangesien tegnologie die tipe organisasiestruktuur en klimaat beïnvloed, wat op hulle beurt weer die tussenpersoonlike verhoudingspatrone raak, kan tegnologie beskou word as 'n onregstreekse bepaler van watter tipe poste vir 'n organisasie geskik is. Verder het die tegnologie ook 'n groot invloed op die tipe werkontwerp wat vir 'n organisasie moontlik is. So byvoorbeeld kan weinig veranderings aangebring word in poste in organisasies met groot beleggings in vaste toerusting met min operasionele buigsaamheid, byvoorbeeld die poste van masjienoperateurs. So beweer Reif en Monezka (1974, p. 22): “. . . the potential payoff from enrichment will be greater if it is applied to jobs that are free of technical dominance than if it is applied to jobs where the machine, process, systems, or pace of the assembly line is the primary determinant”. Diensorganisasies het aan die ander kant 'n veel groter keuse by die ontwerp van poste. Geen wonder dus dat 'n groot persentasie van geslaagde werkverrykingsprojekte wat gerapporteer is, in diensorganisasies onderneem is nie (Hackman & Suttle, 1977, p. 126-7). Ook aan die PU vir CHO is, waar poste in veral sekere afdelings arm in besluitneming gevind is, verryking met welslae toegepas.

Sekere ontwikkelingswerk, byvoorbeeld in die organisasies en om die persone hierdie verandering te laat aanvaar, is in die meeste gevalle van baie groot belang. Verder bestaan daar sekere diagnostiese modelle en beginsels van werkverryking wat sal verseker dat werksontwerp in ooreenstemming met die teorie gedoen word. Die tydsfaktor maak slegs 'n bespreking van laasgenoemde moontlik.

BEGINSELS VAN WERKVERRYKING

Werk kan gewysig of aangepas word om dit sinvoller te maak deur aan die werkskenmerkemodel waarna reeds verwys is, 'n aantal beginsels te koppel (Backer, 1973, p. 10-1; Hackman & Suttle, 1977, p. 136-40; Porter *et al.*,

1975, p. 301-4; Herzberg, 1968, p. 59). Vanselfsprekend moet die faktore wat reeds bespreek is, naamlik individuele verskille, tussenpersoonlike verhoudings, organisatoriese klimaat en struktuur asook die tegnologie, nooit uit die oog verloor word nie. Posbekerers moet voor die tyd ook voldoende opleiding ontvang om die nuwe take en groter verantwoordelikheid met welslae te kan hanteer.

1. Groter verantwoordelikheid

Maak die posbekerer persoonlik verantwoordelik vir 'n groter deel van sy werk. Laat hom voel dat welslae of mislukking grootliks deur sy optrede bepaal word.

Gee aan hom groter vryheid in besluite oor nuwe werkmodes en advies en hulp by die opleiding van onervare nuwelinge. Toon vertroue in die individu deur sekere beheermaatstawwe, soos byvoorbeeld aanhoudende kontrolering van werk, die vereiste om in te klok asook die handhawing van vaste kantoorure in stede van plooibare werksure by byvoorbeeld navorsers, universiteitsdosente en ander professionele groepe op te hef.

Gee aan die werker die nodige gesag wat met die bykomstige verantwoordelikhede gepaard gaan.

Moedig selfstandige werk aan deur lede van die werkspan so min moontlik van toesighouding en tegniese hulp van buite af afhanklik te maak.

2. Geleentheid vir prestasie en groei

Kombineer take sodat iemand vir 'n volledige natuurlike werkseenheid verantwoordelik is, wat byvoorbeeld beplanning en kontrole kan insluit. Dit verhoog taakidentiteit en taaksinrykheid, veral aangesien die persoon sy bydrae tot die groter geheel beter verstaan. Verlig terselfdertyd weer hierdie poste deur roetine take na laer vlakposte af te skuif en dit sover moontlik te outomatiseer en te rekenariseer.

Voer nuwe, moeiliker en 'n verskeidenheid take in wat groter uitdaging inhou en wat vroeër nie deur die posbekerer gehanteer is nie. Groter vryheid om die doelstellings en sleutelprestasiegebiede te bepaal en geleentheid waar die werk self ontwikkel en verbeter kan word, behoort ook gegee te word.

Voorsien geleentheid om meer kennis, ook van aanverwante prosesse, op te doen en om verstandelike en psigomotoriese vaardighede aan te leer, sodat die persoon 'n deskundige op sy gebied kan word.

Verminder sover moontlik regstreekse toesighouding oor iemand se werk.

3. Erkenning van prestasie

Maak dit vir die werker moontlik om regstreekse persoonlike terugvoering te verkry terwyl hy sy werk verrig, in stede van slegs deur tussengangers, soos byvoorbeeld sy toesighouer. Vinniger regstellings is dan moontlik, terwyl die werker se gevoel van persoonlike kontrole oor sy werk verhoog.

Waar van vorderingsverslae gebruik gemaak word, behoort dit eers aan die werker eerder as aan die toesighouer beskikbaar gestel te word. Leiding moet dan betyds gegee word wanneer werk van benede standaard gelewer word. Voorsien positiewe standaarde waarteen resultate gemeet kan word.

Die kern van werkverryking is dus om aan die posbeker 'n sinvoller werk te voorsien waarin hy kan beplan en organiseer, die werk kan verrig en self kontrole daarvoor kan uitoefen (Bacher, 1973, p. 11).

Sommige van bogenoemde beginsels ontvang in die laaste tyd toenemende aandag by die PU vir CHO, dog die omvang daarvan is nog beperk en meer gerig op senior poste soos byvoorbeeld dié van die departementshoof, direkteur, dekaan en adjunk-dekaan, terwyl die afhandelingsbevoegdheid van byvoorbeeld fakulteitsrade, Senaat en Uitvoerende Komitee onlangs weer onder die soeklig geplaas is. Dit is dus verblydend dat daar in die jongste verlede aandag aan die kanale gegee is waardeur ook die jonger personeel 'n groter inspraak by die PU vir CHO via departementele vergaderings, vakgroepkomitees en fakulteitsrade kan geniet. Dit beteken dat hulle in staat gestel word om saam met die stelsel te groei en te ontwikkel.

Verdere verfyning, die benutting van meer beginsels asook die stelselmatige uitbreiding na meer poste veral laer af (doserend en nie-doserend) behoort egter ondersoek te word. Die sleutelprestasiegebiede en kerntake wat reeds vir die meeste poste aan die PU vir CHO bepaal is, behoort met vrag as afskopplek gebruik te kan word.

ENKELE RIGLYNE BY DIE INWERKINGSTELLING VAN BEPLANDE WERKWYSIGINGS

Ondersoeke het getoon dat baie mislukkings eerder te doen het met die wyse waarop beplande wysigings in werking gestel is, as met die intrinsieke meriete van die verandering self. So verklaar Reif en Monezka (1974, p. 18): "A careful examination of projects that have failed has led these authors to conclude that the concept itself is sound, but that what was lacking was a sound strategy of implementing the programs". Die volgende vyf riglyne kan die moontlikheid van welslae verhoog (Hackman & Schutte, 1977, p. 148-58):

1. Diagnoseer die werksisteem voor die verandering:

Ten spyte van die feit dat werksontwerping nie in alle organisatoriese omstandighede doeltreffend is nie, word daar selde voor die tyd 'n sistematiese diagnose uitgevoer om vas te stel of so 'n verandering wel wenslik is in die lig van die poste wat oorweeg word, en die betrokke persone sowel as die sosiale en kulturele klimaat waarbinne die werk verrig moet word. Werkwysigings behoort nooit in isolasie nie maar slegs binne die konteks van die totale werksomgewing uitgevoer te word (Reif & Monezka, 1974, p. 18).

Bestuurders besluit soms op 'n baie lukraak metode dat 'n bepaalde pos vir verryking geskik is. Andersyds word weer op 'n pos besluit, aangesien alles oënskyklik met die pos verkeerd is: werk word byvoorbeeld nie korrek en betyds afgehandel nie, en daar bestaan baie klagtes van posbektelers oor vergoeding, werksomstandighede ensovoorts.

Die reaksie van posbektelers en veral hulle onmiddellike toesighouers word nie altyd in ag geneem nie. Sommige werkers beskou verandering as 'n groot bedreiging, byvoorbeeld as gevolg van vaardighede en ervaring wat verouderd en onbruikbaar kan raak, en sosiale isolasie, terwyl sommige toesighouers skepties is oor die feit of werkers hulle nuwe verantwoordelikhede sal kan verwerk.

Aangesien die middel- en veral die topbestuur die welslae van 'n werkverrykingsprojek wesenlik kan beïnvloed, is dit van deurslaggewende belang dat 'n vroeë diagnose van hierdie bestuurskorps se houding gemaak word. Slegs 'n positiewe houding en deurlopende steun van die topbestuur kan, indien ander omstandighede gunstig is, 'n werkverrykingsprojek laat slaag.

2. Laat die klem op die werk self val:

Aangesien werkverryking meer energie vereis as die meeste ander ontwikkelingsaktiwiteite, soos byvoorbeeld houdingsverbeteringsprogramme en opleidingskursusse, bied dit 'n groot uitdaging. Veranderings in posbeskrywings en poswaarderings moet aangebring word; veranderings moet veral by vakbondgebonde organisasies goedgekeur word terwyl grensposte opnuut bekyk moet word.

Dit is heeltemal moontlik dat etlike veranderings aangebring is aan byvoorbeeld toesighouding, name van poste, werkeenhede en die grootte van werkgroepe, sonder dat die poste, veral die sleutelprestasiegebiede, wesenlik verander het. Dit veroorsaak frustrasie en ontevredenheid by posbektelers, omdat daar nie aan hulle verwagtinge voldoen is nie.

In die lig van die bostaande bespreking is dit belangrik dat die klem op die werk moet val deur werksaktiwiteite te wysig wat op een van die reeds bespreekte teorieë oor werkontwerp gebaseer is, en met inagneming van die werkverrykingsbeginsels.

3. Voorsien betyds moontlike probleme:

Wanneer ingrypende veranderings in die werk aangebring is, mag skokgolwe ontstaan wat dwarsdeur die organisasie gevoel word. Voldoende aandag, deur middel van gebeurlikheidsplanne, moet aan hierdie neweverskynsels gegee word om te verseker dat dit nie die voordele van werkverryking neutraliseer nie. Gebeurlikheidsplanne laat werknemers, bestuur en konsultante wakker loop vir enige probleme wat mag ontstaan. So byvoorbeeld kan die opleidingsdepartement op sy hoede gestel word dat addisionele opleiding as gevolg van werksontwerp vereis kan word. Ook die poswaarderingspaneel en die salarisadministrasie moet bedag wees sowel op herwaardering van verrykte poste as op die moontlikheid van hoër vergoeding wat daaruit kan voortspruit.

4. Evalueer voortdurend:

Soos die geval by ander ontwikkelingsaktiwiteite is, soos byvoorbeeld by opleidingsprogramme, vind min sistematiese evaluering van werkverrykingsprogramme plaas. Die bestuur volstaan dikwels met ongekontroleerde waar-

nemings, wat egter moeilik gebruik kan word om te bepaal of dit na ander poste in die organisasie uitgebrei behoort te word. Die persone wat vir die program verantwoordelik is, het gewoonlik so 'n sterk begeerte dat dit moet slaag dat hulle nie die risiko van 'n moontlike mislukking wil loop nie.

5. Ontwerp die veranderde prosesse sodat dit by veranderde doelwitte inskakel:

Die meerderheid werkverrykingsprojekte gee 'n bekleër groter selfstandigheid en onderwerp hom aan minder beperkings. Die probleem is egter dat die proses waardeur posverryking toegepas word, dikwels teenstrydig is met bogenoemde doelwitte. Te dikwels word van tradisionele organisasiepraktyke gebruik gemaak om werkontwerp in te stel. Dit gebeur dikwels dat die posbkleërs die laaste van almal is wat van die veranderings kennis neem, terwyl geen of beperkte geleentheid tot deelname in die verandering aan hulle gegee is. In baie situasies word posbkleërs nooit oor die redes vir die veranderings ingelig nie. Die anomalie tussen *wat* tot stand gebring moet word, en die *wyse* waarop dit moet plaasvind, word dikwels deur bestuurders en konsultante misgekyk.

Ek is van mening dat 'n moontlike alternatiewe benadering bestaan waar die bestuur van die beplanning- en diagnosestadium af tot die finale toepassing van die stappe waardeur poste gewysig is, ruimskoots van deelname gebruik moet maak. Dit verbeter die moontlikheid dat die werkers hulle sal verbind tot hoër produksiedoelwitte — iets wat van die uiterste belang is as die projek moet slaag (Lawler, 1969, p. 35).

In die eerste plek sal werkers wanneer diagnostiese gegewens versamel en bespreek word, as gevolg van die feit dat hulle op hoogte gehou is van en aktief betrek is by die projek, minder bedreig voel deur die herontwerp wat plaasvind. Aangesien persone verder bewus is van die feit dat veranderings ten opsigte van hulle werk in 'n mate van hulle eie bydrae afhang, sal posbkleërs poog om geldige en volledige inligting te voorsien, wat tot 'n verhoging van die kwaliteit van diagnostiese gegewens kan lei. Dit kan ook nuttig aangewend word om toekomstige projekte met groter welslae af te handel, veral as die bydrae van nuwe beginsels ten opsigte van werkontwerp in berekening gebring word. Laastens kan posbkleërs se verwagtings met betrekking tot verandering verhoog wanneer hulle in die hart van die beplanningsprosesse opgeneem is. Hierdie verwagtings kan as 'n positiewe magten gunste van verandering opereer.

Ten spyte van bovermelde potensiele voordele is dit voor die hand liggend dat dit nie so maklik is om 'n projek ten opsigte van herontwerp met volle deelname uit te voer nie. Teenkanting kom van persone wat voel dat werknemers nie bevoeg is om hulle eie werk te ontwerp nie en dat herontwerp 'n bestuursfunksie is. Soos reeds blyk uit die voorgaande bespreking van die redes waarom daar nie 'n universele goeie ontwerp van werk bestaan nie, is dit duidelik dat daar veral krities na die pos en die bekleër gekyk sal moet word. Ter versagting van projekte wat òf misluk òf probleme ervaar het, moet egter vermeld word dat posbektelers selde binne optimum omstandighede deelneem. Posbektelers se mening word dikwels gevra sonder dat hulle voldoende tyd gegun is om daaroor na te dink of behoorlik onderrig is in die onderliggende teorie en beginsels. Om die volle potensiaal van werknemers as 'n bron vir verandering te ontwikkel kan 'n uitdagende en selfs duur onderneming word. Die voordele soos geleë in 'n kwalitatief beter lewe en geleentheid vir persoonlike groei en ontwikkeling, waardeur die werkers se waarde as menslike hulpbronne beduidend toeneem, behoort egter ruimskots vir bogenoemde nadele te vergoed.

Van elke Christen word verwag om met Godgegewe talente te woeker. Daar rus egter ook 'n swaare verantwoordelikheid op persone in gesagsposisies om die omstandighede te skep waarbinne elkeen se talente, of dit een of vyf is, tot volle ontplooiing kan kom.

BIBLIOGRAFIE

- BACKER, W. 1973. Werkverryking: 'n Model van werkontwerp wat voortspuit uit die motiverings-higiëne teorie van Herzberg. Referaat gelewer tydens die twaalfde kongres van SIRSA, Pretoria, 21p.
- BAMBER, D. 1980. Employees should be motivated. *The citizen*, 12 Feb.
- BARNARD, A.L. 1979. Motivering en bestuurspraktyk. Potchefstroom, Wesvalia. 107p.
- DAVIS, L.E. 1973. Job redesign on the assembly line: farewell to blue-collar blues? *Organizational Dynamics*, p. 51-67.
- HACKMAN, J.R. & SUTTLE, J.L. 1977. Improving life at work. Santa Monica, Goodyear, 494p.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. 1957. The motivation to work. New York, Wiley. 157p.
- HERZBERG, F. 1968. "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard business review*, 46:53-62.
- LAWLER, E.E. 1969. Job design and employee motivation. *Personnel psychology*, 22:426-435.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R.A. 1968. Motivation and organizational climate (*In Sutermeister, R.A. ed. People and productivity. New York, McGraw-Hill. p. 238-251*).
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. Behavior in organizations. New York, McGraw-Hill. 561p.
- REIF, W.E. & LUTHANS, F. 1972. Does job enrichment really pay off? (*In Sutermeister, R.A., ed. People and productivity. New York, McGraw-Hill, p. 267-277*).
- REIF, W.E. & MONEZKA, R.M. 1974. Job redesign; a contingency approach to implementation. *Personnel*, 51(3):18-28, May/June.

RIEKERT COMMISSION, 1979. Verslag en aanbevelings. *Instituut vir Personeelbestuur Bulletin*, Jul.

SPIER, A. 1979. Managing people tomorrow. *IPB Bulletin*, Julie.

WALKER, C.F. & GUEST, R.H. 1952. The man on the assembly line. *Harvard business review*, 30(3):71-83, May/June.

WIEHAHN COMMISSION, 1979. Verslag en aanbevelings.