

WERKTEVREDENHEID BY 'N AANTAL DIENENDE
LEDE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE
IN STREEK C (OVS)

JACQUES TALJAARD

**Werktevredenheid by 'n aantal dienende lede van die
Suid-Afrikaanse Polisie in Streek C (OVS)**

deur

JACQUES TALJAARD

**NASIONALE HOËR DIPLOMA: PERSONEELBESTUUR
(TECHNIKON OVS)**

Verhandeling voorgelê ter voldoening aan die vereistes vir

**DIE MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE:
PERSONEELBESTUUR**

in die

**FAKULTEIT BESTUURSWESE
TECHNIKON OVS**

**Studieleier: Prof. Johann Strauss
D.Phil. (T.H.O.D.)**

**Bloemfontein
April 1994**

DANKBETUIGINGS

'n Woord van dank word gerig aan:

- My Hemelse Vader vir die geleentheid, talente en deursettingsvermoë aan my gegee om die studie te kon uitvoer;
- My werkgever, die Suid-Afrikaanse Polisie, vir die geleentheid om die navorsingsprojek onder lede te kon uitvoer en ook vir finansiële bystand;
- Aan die respondente vir die invul en terugstuur van die vraelyste en vir die belangrike bydrae wat hulle gelewer het in die suksesvolle voltooiing van die navorsingsprojek;
- Die personeel van Technikon OVS Bronnesentrum, spesifiek mev. Gerda Lamprecht, vir hulle onbaatsugtige diens;
- Mev. Johanna Hall van die Biblioteek van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat wat met spesiale aandag probeer het om aan spesifieke versoeke te voldoen;
- Dr Martin van Zyl van die Departement Wiskundige Statistiek Universiteit van die Oranje-Vrystaat vir hulp, bystand en raad met die verwerking van data;
- Die personeel van die Rekensentrum van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat, spesifiek mev. Kate Smit vir die rekenarisering van die versamelde data;
- Aan prof. Johann Strauss vir sy entoesiastiese en toegewyde leiding wat altyd 'n bron van inspirasie was tydens die uitvoering van hierdie navorsingsprojek. Dit was voorwaar 'n eer om onder sy leiding te werk;
- Mev. Ina Kotze vir die wyse waarop sy die frustrasie van die tik van die navorsingsverslag verduur het;
- Aan Annet, Anneque en Marizanne wat vele opofferings moes maak maar ook vir die onderskraging en bystand regdeur my akademiese loopbaan tot dusver.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

DEEL 1: INLEIDING EN AGTERGROND

HOOFSTUK 1

AGTERGROND EN METODOLOGIESE VERANTWOORDING

| | | |
|--------------|---|----------|
| 1.1 | PROBLEEMSTELLING EN KEUSE VAN DIE ONDERWERP | 1 |
| 1.2 | DOEL VAN DIE NAVORSING | 3 |
| 1.3 | NAVORSINGSONTWERP | 3 |
| 1.3.1 | Hipoteseformulering | 3 |
| 1.3.2 | Konsepsualisering | 4 |
| | (i) Werktevredenheid | 4 |
| | (ii) Werkgewer | 5 |
| | (iii) Werknemer/Lid van die Suid-Afrikaanse Polisie | 6 |
| | (iv) Werkzaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie | 7 |
| | (v) Moreel | 7 |
| | (vi) Bestuur | 8 |
| | (vii) Leidinggewende beampte | 9 |
| | (viii) Produktiwiteit | 10 |
| | (ix) Organisasieklimaat | 11 |
| | (x) Organisasiekultuur | 11 |
| | (xi) Organisasiegedrag | 12 |
| | (xii) Openbare sektor | 13 |
| | (xiii) Privaatsektor | 14 |
| | (xiv) Herstrukturering | 14 |
| | (xv) Paramilitêre karakter | 14 |
| | (xvi) Motivering | 14 |
| | (xvii) Werk | 15 |
| | (xviii) Leierskap | 16 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1.4 | NAVORSINGSPROGRAM | 17 |
| 1.4.1 | Terreinafbakening | 17 |
| 1.4.1.1 | Universum | 18 |
| 1.4.1.2 | Steekproeftrekking | 18 |
| 1.4.2 | Navorsingsprosedures en -tegnieke | 19 |
| 1.4.2.1 | Dataversameling (teoreties) | 19 |
| 1.4.2.2 | Dataversameling (empiries) | 19 |
| 1.4.2.3 | Dataverwerking (rekenaarkundig) | 20 |
| 1.4.2.4 | Data aanbieding, ontleding en interpretering | 20 |
| 1.4.3 | Probleme tydens navorsing ondervind | 21 |
| 1.4.4 | Betroubaarheid en geldigheid van navorsingsresultate | 22 |

DEEL II : TEORETIESE ONDERBOU

HOOFSTUK 2

MOTIVERING, LEIERSKAP EN WERKTEVREDENHEID

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.1 | INLEIDING | 25 |
| 2.2 | MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE | |
| 2.2.1 | Teoretiese agtergrond | |
| 2.2.2 | Praktiese toepassingswaarde van die Maslow behoeftehiërargie | 33 |
| 2.2.3 | Die implikasies van Maslow se behoeftehiërargie vir bestuur | 35 |
| 2.3 | HERZBERG SE TWEEFAKTORTEORIE VIR MOTIVERING | 37 |
| 2.3.1 | Teoretiese agtergrond | 37 |
| 2.3.2 | Interpretasie van sekere motiverings- en higiëne faktore binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie | 40 |
| 2.3.3 | Maslow se hiërargie van menslike behoeftes in vergelyking met Herzberg se Tweefaktorteorie vir motivering | 42 |
| 2.3.4 | Kritiek teen Herzberg se teorie volgens Robbins | 44 |
| 2.4 | MCGREGOR SE "X" EN "Y" TEORIE VAN MOTIVERING EN LEIERSKAP | 45 |
| 2.4.1 | Inleidend | 45 |
| 2.4.2 | Teoretiese agtergrond | 46 |
| 2.4.2.1 | Teorie "X" | 46 |
| 2.4.2.2 | Teorie "Y" | 47 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.4.3 | Die mens as deel van die organisasie: 'n realistiese vertrekpunt | 50 |
| 2.4.3.1 | Die "wortel voor die neus" benadering | 51 |
| 2.4.3.2 | "Nie hard nie, ook nie sag nie" benadering van leidinggewing | 52 |
| 2.4.3.3 | Werkers is pro-aktief | 52 |
| 2.4.3.4 | Die benadering van delegasie en desentralisasie. | 53 |
| 2.4.4 | Samevattend | 55 |
| | | |
| B. | PROSESTEOREIE VAN MOTIVERING | |
| | | |
| 2.5 | VROOM SE VERWAGTINGSTEOREIE VIR MOTIVERING | 55 |
| | | |
| 2.5.1 | Inleidend | 55 |
| 2.5.2 | Teoretiese agtergrond | 56 |
| | (i) Die konsep "valensie" | 57 |
| | (ii) Die konsep "verwagting" | 58 |
| | (iii) Die konsep "dryfkrag" | 59 |
| | | |
| 2.5.3 | Interpretasie van Vroom se Verwagtingsteorie vir motivering | 60 |
| 2.5.4 | Implikasies vir bestuur | 63 |
| | | |
| 2.6 | DIE PORTER EN LAWLER MODEL | 65 |
| | | |
| 2.6.1 | Inleidend | 65 |
| 2.6.2 | Teoretiese agtergrond | 66 |
| 2.6.3 | Implikasies vir bestuur | 72 |
| | | |
| HOOFSTUK 3 | | |
| | | |
| KEUSE VAN MOONTLIKE INDIKATORE VIR DIE VASSTELLING VAN WERKTEVREDENHEID | | |
| | | |
| 3.1 | INLEIDENDE OPMERKINGS | 74 |
| | | |
| 3.2 | MOONTLIKE INDIKATORE | |
| | | |
| 3.2.1 | Die werk self | |
| 3.2.1.1 | Tevredenheid met die werk self | 75 |
| 3.2.1.2 | Werkontwerp | 76 |
| 3.2.1.3 | Werkmotivering | 79 |
| 3.2.1.4 | Werkverryking | 83 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| 3.2.2 | Bevordering en erkenning | 85 |
| 3.2.2.1 | Inleidend | 85 |
| 3.2.2.2 | Definiëring van bevordering | 86 |
| 3.2.2.3 | Moontlike elemente van bevorderingsbeleid | 88 |
| 3.2.2.4 | Definiëring van erkenning | 89 |
| 3.2.2.5 | Verwantskap tussen erkenning en versterking | 91 |
| 3.2.2.6 | Die bevorderingsbeleid van die Suid-Afrikaanse Polisie | 93 |
| 3.2.3 | Werkomstandighede | 96 |
| 3.2.4 | Die werknemer as individu | 99 |
| 3.2.5 | Toesighouding | 101 |
| 3.2.6 | Politiek-geïnspireerde propaganda | 105 |
| 3.2.7 | Opvoedkundige vlak van die werknemer | 109 |
| 3.2.8 | Aspirasievlak van die werknemer | 110 |
| 3.2.9 | Vergoeding | 113 |
| 3.2.10 | Vertakking waarin die lid werksaam is | 117 |
| 3.2.11 | Werkloosheid | 118 |
| 3.2.12 | Vervreemding | 120 |
| 3.2.12.1 | Aftrede | 121 |
| 3.2.12.2 | Werkervermindering | 123 |
| 3.2.12.3 | Werkafwesigheid | 123 |
| 3.2.12.4 | Bedanking | 125 |
| 3.3 | SLOT | 126 |

HOOFSTUK 4

ORGANISATORIESE ORIËNTASIE

| | | |
|--------------|--|-----|
| 4.1 | INLEIDENDE OPMERKINGS | 127 |
| 4.2 | DIE PRIVATE SEKTOR GEORIËNTEERDE ORGANISASIE | 128 |
| 4.2.1 | Omskrywing van 'n organisasie | 128 |
| 4.2.2 | Die bestuursproses binne die private sektor organisasie | 129 |
| 4.2.3 | Lyn- en staffunksionaris en die rol van elk in die bereiking van organisasiedoelwitte | 131 |
| 4.2.3.1 | Die lynfunksionaris- en staffunksionarisverhouding | 132 |
| 4.2.3.2 | Die rol van die staffunksionaris teenoor die rol van die lynfunksionaris | 132 |
| 4.2.3.3 | Laterale verhouding | 133 |
| 4.2.4 | Winsgewendheid as belangrike eienskap van 'n organisasie in die private sektor | 134 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| 4.2.5 | Die formele en informele organisasiestrukture | 135 |
| 4.2.5.1 | Inleidende opmerkings | 135 |
| 4.2.5.2 | Die totstandkoming van die formele organisasiestruktuur | 136 |
| 4.2.5.3 | Die totstandkoming van die informele organisasiestruktuur | 138 |
| 4.2.5.4 | Informele kommunikasie binne die formele en informele organisasiestrukture | 139 |
| 4.2.5.5 | Die organisasie as koalisie | 140 |
| 4.2.6 | Die strewe na mag en die voorkoms van organisasiepolitiek | 140 |
| 4.2.6.1 | Inleidende opmerkings | 140 |
| 4.2.6.2 | Verskillende tipes mag waaroor die individu kan beskik | 142 |
| 4.2.7 | Organisasiepolitiek: Die inwerkingstelling van die magsbasis | 143 |
| 4.2.8 | Die invloed van organisasiepolitiek op werktevredenheid | 144 |
| 4.2.9 | Enkele slotgedagtes | 145 |
| 4.3 | DIE OPENBARE SEKTOR AS ORGANISASIEVORM | 145 |
| 4.3.1 | Inleidende opmerkings | 145 |
| 4.3.2 | Differensiasie | 146 |
| 4.3.3 | Formalisering | 148 |
| 4.3.4 | Sentralisasie van gesag | 149 |
| 4.3.4.1 | Sentralisasie van gesag en vertikale differensiasie | 150 |
| 4.3.4.2 | Sentralisasie van gesag en spanwydte van kontrole | 151 |
| 4.3.4.3 | Sentralisasie van gesag en die bestuurstyl in die organisasie | 151 |
| 4.3.5 | Die universum tussen die private sektor- en openbare sektororganisasie | 152 |
| 4.4 | ORGANISASIEKLIMAAT EN ORGANISASIEKULTUUR | 154 |
| 4.4.1 | Inleidende opmerkings | 154 |
| 4.4.2 | Organisasieklimaat | 155 |
| 4.4.2.1 | Kenmerke van organisasieklimaat | 156 |
| 4.4.2.2 | Organisasieklimaat en werktevredenheid | 159 |
| 4.4.3 | Organisasiekultuur | 160 |
| 4.4.3.1 | Definiëring | 160 |
| 4.4.3.2 | Kenmerke van organisasiekultuur | 161 |
| 4.4.3.3 | Organisasiekultuur en werktevredenheid | 163 |
| 4.4.4 | Organisasieklimaat en Organisasiekultuur: 'n noue verwantskap | 165 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 4.5 | DIE BUOKRASIE AS ORGANISASIEVORM | 165 |
| 4.5.1 | Inleidende opmerkings | 165 |
| 4.5.2 | Omskrywing van buokrasie | 166 |
| 4.5.3 | Kenmerkende eienskappe van 'n buokrasie | 167 |
| 4.5.4 | Voordele van buokrasie | 172 |
| 4.5.5 | Nadele van buokrasie | 174 |
| 4.5.6 | Die Suid-Afrikaanse Polisie as 'n buokraties georiënteerde organisasie | 176 |
| 4.6 | SLOTOPMERKINGS | 178 |

HOOFSTUK 5

DIE BELANGRIKE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/ TOESIGHOUER IN DIE DAARSTEL VAN 'N KLIMAAT VIR WERKTEVREDENHEID

| | | |
|------------|---|------------|
| 5.1 | INLEIDENDE OPMERKINGS | 179 |
| 5.2 | DIE ALGEMENE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/ TOESIGHOUER IN 'N ORGANISASIE | 180 |
| 5.3 | DIE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/TOESIGHOUER IN DIE MOTIVERING VAN DIE WERKERSKORPS | 182 |
| 5.4 | DIE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/TOESIGHOUER IN DIE DAARSTELLING VAN HOë MOREEL BY DIE WERKERSKORPS | 185 |
| 5.5 | DIE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/TOESIGHOUER IN DIE VERBETERING VAN, OF VOLGEHOUE HOë PRODUKTIWITEIT BY DIE WERKERSKORPS | 188 |
| 5.6 | DIE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/TOESIGHOUER IN DIE ERVARING VAN WERKTEVREDENHEID | 194 |

HOOFSTUK 6

DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE AS WETSTOEPASSENDE INSTELLING

| | | |
|--------------|--|------------|
| 6.1 | INLEIDENDE OPMERKINGS | 197 |
| 6.2 | HISTORIESE AGTERGROND VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE | 198 |
| 6.2.1 | Die tydperk voor 1910 | 198 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 6.3 | DIE TYDPERK VAN 1913 TOT 1990 | 199 |
| 6.3.1 | Inleidende opmerking | 199 |
| 6.3.2 | Die tydperk vanaf 1913 tot 1939 | 199 |
| 6.3.2.1 | Die wynstaking van 1913 | 199 |
| 6.3.2.2 | Die Industriële Staking van 1914 | 200 |
| 6.3.2.3 | Die uitbreek van die Eerste Wêreldoorlog 1914-1918 | 200 |
| 6.3.2.4 | Die nuwe kommissaris: 'n opskerping van dissipline en opleiding | 200 |
| 6.3.2.5 | Ongekende vooruitgang in teenstelling met interne probleme | 201 |
| 6.3.3 | Die tydperk vanaf 1939 tot 1960 | 202 |
| 6.3.3.1 | Polisiebetrokkenheid tydens die Tweede Wêreldoorlog | 202 |
| 6.3.3.2 | 'n Nuwe kommissaris: 1945. Die begin van 'n era | 203 |
| 6.3.3.3 | Die stigting van die Veiligheidstak | 203 |
| 6.3.3.4 | Suid-Afrikaanse Polisiekollege kom tot stand | 204 |
| 6.3.3.5 | Die begin van polisiebetrokkenheid by rasse-onrus | 204 |
| 6.3.3.6 | Toenemende misdaad teenoor versnelde ontwikkeling | 205 |
| 6.3.4 | Die tydperk vanaf 1961 tot 1989 | 205 |
| 6.3.4.1 | Verwikkelinge net na Republiekwording | 205 |
| 6.3.4.2 | Rivonia | 206 |
| 6.3.4.3 | Die begin van polisiebetrokkenheid by die grensoorloë | 206 |
| 6.3.4.4 | Die Soweto-onluste en die nagevolge | 207 |
| 6.3.4.5 | Aanpassing by snelle verandering | 208 |
| 6.3.4.6 | 'n Nuwe salarisbedeling | 208 |
| 6.3.4.7 | Noodtoestande | 209 |
| 6.3.4.8 | Feesjaar 1988 | 209 |
| 6.3.4.9 | Politiese aanslag maak van die Suid-Afrikaanse Polisie 'n speelbal | 210 |
| 6.3.4.10 | Spesiale konstabels | 211 |
| 6.3.4.11 | Die laaste jaar van 'n "apartheid-Suid-Afrika" | 211 |
| 6.4 | DIE TYDPERK NA 1990 | 213 |
| 6.4.1 | Inleidende opmerkings | 213 |
| 6.4.2 | Die aanvanklike prosesse van herstrukturering | 214 |
| 6.4.3 | Parlementsopening 2 Februarie 1990: 'n Toespraak met verreikende gevolge | 215 |
| 6.4.4 | 'n Voortdurende prosesse van herstrukturering | 217 |
| 6.3.5 | Herstrukturering en die aanpassing van individue | 219 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 6.5 | POLISIËRING IN 'N VERANDERENDE SUID-AFRIKAANSE SITUASIE | 221 |
| 6.5.1 | Inleidende opmerkings | 221 |
| 6.5.2 | Verstedeliking | 221 |
| 6.5.3 | Geweldpleging | 222 |
| 6.5.4 | Politiek as verskoning vir die pleeg van misdaad | 223 |
| 6.6 | DIE ROL VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE TYDENS EN NA VERANDERING | 224 |
| 6.7 | SLOTOPMERKINGS | 226 |

DEEL III: NAVORSINGSRESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

HOOFSTUK 7

NAVORSINGSRESULTATE EN BEVINDINGS

| | | |
|------------|------------------------------|------------|
| 7.1 | INLEIDENDE OPMERKINGS | 228 |
| 7.2 | DATA-AANBIEDING | 228 |

HOOFSTUK 8

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

| | | |
|--------------|---|------------|
| 8.1 | INLEIDENDE OPMERKINGS | 248 |
| 8.2 | MOONTLIKE FAKTORE WAT NEGATIEF INWERK OP LEDE SE ERVARING VAN WERKTEVREDENHEID | 248 |
| 8.2.1 | Toesighouding/Bevelvoering | 248 |
| 8.2.2 | Insentiewe soos bevordering, erkenning en aspirasievlakke | 250 |
| 8.2.3 | Werkloosheid en onsekerheidsgevoel onder respondente | 252 |
| 8.2.4 | Die burokratiese oriëntering van die organisasie | 255 |
| 8.2.5 | Die huidige werkomstandighede waarbinne lede hul arbeid aanbied | 258 |
| 8.3 | SLOT | 261 |
| | BRONNELYS | 263 |

BYLAE A - BRIEF AAN STREEKKOMMISSARIS

BYLAE B - BRIEWE DEUR TECHNIKON OVS

BYLAE C - KONTROLELYS: AFRIKAANS EN ENGELS

BYLAE D - BRIEF DEUR PROF J STRAUSS

BYLAE E - BRIEF AAN DISTRIKKOMMISSARISSE

BYLAE F - BRIEF AAN SUID-AFRIKAANSE POLISIE

BYLAE G - VRAELYS/QUESTIONNAIRE

BYLAE H - BRIEF AAN DISTRIKKOMMISSARIS

BYLAE I - BRIEF AAN HOOFEKSAMENBEAMPTTE, TECHNIKON OVS

LYS VAN FIGURE

| | |
|---|-----|
| FIGUUR 1: Die motiveringsproses volgens Terry en Franklin. | 27 |
| FIGUUR 2: Die motiveringsproses volgens Robbins. | 28 |
| FIGUUR 3: Maslow se hiërargie van behoeftes. | 29 |
| FIGUUR 4: Oorvleueling van behoeftes. | 32 |
| FIGUUR 5: Herzberg se higiëne- en motiveringsfaktore. | 39 |
| FIGUUR 6: Vergelyking van Maslow en Herzberg se motiveringsteorieë. | 43 |
| FIGUUR 7: Navorsers se vergelyking tussen Maslow en Herzberg se motiveringsteorieë | 43 |
| FIGUUR 8: Diagrammatiese voorstelling van McGregor se teorie "X" en "Y". | 55 |
| FIGUUR 9: Vereenvoudigde model van verwagting. | 57 |
| FIGUUR 10: Vroom se Valensie-verwagtingsteorie. | 61 |
| FIGUUR 11: Die verband tussen prestasie en tevredenheid. | 66 |
| FIGUUR 12: Porter en Lawler se model vir motivering. | 68 |
| FIGUUR 13: Die versterkingsproses. | 90 |
| FIGUUR 14: Die motiveringsproses. | 92 |
| FIGUUR 15: Die bepalers van gedrag. | 99 |
| FIGUUR 16: Die dimensies van prestasie. | 110 |
| FIGUUR 17: Winsgewendheid as deel van organisasiedoelwitte. | 135 |
| FIGUUR 18: Elemente van organisasiekultuur. | 160 |
| FIGUUR 19: Die impak van organisasiekultuur op prestasie en tevredenheid. | 164 |
| FIGUUR 20: Die situasionele "kontinuum" | 189 |
| FIGUUR 21: Herstrukturering en die aanpassing van individue. | 220 |

LYS VAN TABELLE

| | | | |
|-----------------|----------|---|------------|
| TABEL 1 | : | BIOGRAFIESE/PERSOONLIKE INLIGTING VAN DIE ONDERSOEKGROEP | 229 |
| TABEL 2 | : | DIE VERTAKKING WAARIN DIE LID WERKSAAM IS | 231 |
| TABEL 3 | : | DIE WERK SELF | 231 |
| TABEL 4 | : | BEVORDERING EN ERKENNING | 233 |
| TABEL 5 | : | WERKOMSTANDIGHEDE | 234 |
| TABEL 6 | : | DIE WERKNEMER AS INDIVIDU | 236 |
| TABEL 7 | : | TOESIGHOUDING | 237 |
| TABEL 8 | : | POLITIEK-GEÏNSPIREERDE PROPAGANDA | 238 |
| TABEL 9 | : | ASPIRASIEVLAK VAN DIE WERKNEMER | 240 |
| TABEL 10 | : | VERGOEDING | 241 |
| TABEL 11 | : | WERKLOOSHEID | 243 |
| TABEL 12 | : | VERVREEMDING | 244 |

HOOFSTUK 1

AGTERGROND EN METODOLOGIESE VERANTWOORDING

1.1 PROBLEEMSTELLING EN KEUSE VAN DIE ONDERWERP

Die oorsprong en rasionaal van die mens se beroepslewe word selfs in die Bybel gevind. Alreeds tydens die "sondeval" versteur die mens sy verhouding tot God. In Genesis 3:17¹ ontvang die mens sy opdrag om te werk deurdat God aan die mens sê: "... - vervloek is die aarde om jou ontwil; met moeite sal jy daarvan eet al die dae van jou lewe." In Genesis 3:19² gaan God verder deur te sê: "net deur harde werk sal hy kan eet, totdat hy terugkeer na die aarde toe, ..." In II Thessalonicense 3:10 skep Paulus die basis vir 'n meer hedendaagse beskouing wanneer hy soos volg skryf: "... As iemand nie wil werk nie, moet hy ook nie eet nie." Verder beveel Paulus in II Thessalonicense 3:12 die mense op gesag van die Here Jesus Christus om hul aandag by hulle werk te bepaal en hul eie brood te verdien.

Die hedendaagse situasie vereis van die mens om binne bepaalde riglyne, wat deur die werkgever daargestel word, sy arbeid aan te bied. Met toetrede tot die werk is die werknemer dan verplig om hierdie riglyne³ wat deur die werkgever daargestel word, te aanvaar sonder dat enige verandering daaraan aangebring kan word. Die werknemer moet nou probeer om binne hierdie diensvoorwaardes sy behoeftes te bevredig en homself dus in staat te stel om **WERKTEVREDENHEID**⁴ te ervaar.

-
1. BYBEL, Die, 1954. Genesis. Bybelgenootskap van Suid-Afrika.
 2. BYBEL, Die, 1983. Genesis en II Thessalonicense. Bybelgenootskap van Suid-Afrika.
 3. In die algemeen staan hierdie riglyne wat die werknemer moet aanvaar bekend as "diensvoorwaardes" en vervolgens sal hierdie term gebruik word.
 4. Vergelyk 1.3.2(i) vir omskrywing van WERKTEVREDENHEID.

Binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie is die daarstelling van 'n klimaat wat **WERKTEVREDENHEID** kan aanmoedig moeilik. 'n Aansienlike aantal steuringsveranderlikes is aanwesig wat 'n werknemer (lid)⁵ se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** kan beïnvloed. Die mees belangrike hiervan is moontlik die hedendaagse veranderde en veranderende politieke toestand binne Suid-Afrika. (As gevolg van die sensitiewe aard en die posisie wat die Suid-Afrikaanse Polisie teenoor politiek moet handhaaf sal dit nie in besonderhede bespreek word nie.) Ander faktore wat 'n invloed kan hê is die aard van dienste gelewer en die omvang van die instelling.

Wat ookal die moontlike rede(s) mag wees, bestaan die persepsie by 'n groot deel van die algemene publiek, asook by 'n noemenswaardige aantal dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie self dat die polisie 'n ondankbare, onbenydenswaardige, of selfs onbevredigende taak verrig. Die huidige ietwat onsekere tye wat Suid-Afrika beleef tesame met die snelle tempo van veranderinge, kan die persepsie nog verder laat strek, naamlik dat lede van die polisie geen of weinig werkbevrediging ervaar. Tesame hiermee ondervind die Suid-Afrikaanse Polisie periodiek relatiewe groot bedankingsyfers. Juis daarom gaan gepoog word om die voorkoms van **WERKTEVREDENHEID** by 'n aantal dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie op wetenskaplike wyse vas te stel.

Aangesien die navorser self 'n lid van die Suid-Afrikaanse Polisie is, is die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** baie aktueel. Deur die werkgewer⁶ bewus te maak van moontlike knelpunte wat lede se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** kan benadeel sal dus gepoog word om 'n bydrae te lewer om hierdie knelpunte uit die weg te ruim.

-
5. Aangesien die algemene spreektaal verwys na 'n lid van die Suid-Afrikaanse Polisie gaan die woord "lid" vervolgens gebruik word om werknemer aan te dui. Vergelyk verder 1.3.2(iii) vir omskrywing van Werknemer/Lid van die Mag.
 6. Vergelyk 1.3.2(ii) vir omskrywing van werkgewer.

1.2 DOEL VAN DIE NAVORSING

Die algemene doel van/met die onderhawige navorsingsprojek is om die mate/graad van **WERKTEVREDENHEID** onder 'n aantal dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie in Streek C(OVS)⁷ te bepaal.

As spesifieke doelwitte kan die volgende gestel word:

- (1) Om die werkgewer sensitief te maak vir leemtes wat mag bestaan wat die lede se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** moontlik belemmer.
- (2) Die identifisering van moontlike regstellende stappe, gemeet aan bepaalde indikatore van **WERKTEVREDENHEID** wat die voorkoms van **WERKTEVREDENHEID** onder lede van die Suid-Afrikaanse Polisie kan verhoog.
- (3) Die eliminerings van probleme wat mag voorkom om sodoende 'n gelukkige en tevrede werkerskorps in die Suid-Afrikaanse Polisie daar te stel.

1.3 NAVORSINGSONTWERP

1.3.1 Hipoteseformulering

Die volgende hipoteses word vir die doeleindes van hierdie navorsingsprojek gestel:

- (1) Daar bestaan wel veranderlikes of faktore binne die huidige organisasieklimaat⁸ van die Suid-Afrikaanse Polisie wat negatief inwerk op die mate van **WERKTEVREDENHEID** wat lede van die Suid-Afrikaanse Polisie ervaar.

7. Die amptelike benaming van die Suid-Afrikaanse Polisie binne die Oranje-Vrystaat gebiedsgrense is Streek C (OVS) en sal dit gebruik word om na hierdie gebied te verwys.

8. Vergelyk 1.3.2(ix) vir omskrywing van organisasieklimaat.

- (2) Sekere korrektiewe (regstellende) stappe sou die negatiewe faktore met relatief min aanpassing kon neutraliseer ten einde 'n groter mate van **WERKTEVREDENHEID** by lede te bewerkstellig.
- (3) Dat die Suid-Afrikaanse Polisie, soos trouens meeste ander institusionele Suid-Afrikaanse organisasies, aan die vooraand staan van drastiese strukturele veranderinge wat selfs tot funksionele herwaardering mag aanleiding gee. Korrektiewe stappe sal hierdie verskynsel deeglik moet verreken.

1.3.2 Konsepsualisering

Vir die doeleindes van hierdie navorsing is dit noodsaaklik dat die volgende konsepte verder toegelig word:

(i) Werktevredenheid

Gibson, Ivancevich en Donnelly (1991:75) definieer **WERKTEVREDENHEID** soos volg: "Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs, based on factors of the work environment, such as supervisor's style, policies and procedures, work group affiliation, working conditions, and fringe benefits."

Edwin A Locke (in Du Brin (1984:140)) betrek 'n verdere belangrike dimensie deur **WERKTEVREDENHEID** soos volg te definieer: "the pleasurable emotional state resulting from the perception of one's job as fulfilling or allowing the fulfillment of one's important job values, providing these values is compatible with one's needs."

Dit is interessant om daarop te let dat Davis en Newstrom (1985:109) weereens daarop dui dat: "Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings with which employees view their work." Dit dui dus daarop dat **WERKTEVREDENHEID** op gevoel gebaseer is en dat hierdie gevoel eie aan 'n spesifieke individu is. Dit is dus subjektief van aard. Hierdie skrywers gaan dan verder en maak, na die mening van die

navorser, 'n belangrike opmerking deur soos volg te konstateer: "Job satisfaction expresses the amount of agreement between one's emerging expectations and the reward that the job provides, ..."

In 'n poging om die begrip **WERKTEVREDENHEID** te verklaar is dit verder duidelik dat daar min onsekerheid bestaan oor wat hierdie term eintlik impliseer. Van Hoeylandt (1990:4) haal in die verband Dunn en Stephens (1972:32) aan en vermeld dat hierdie skrywers verwys na "gevoelens van 'n werknemer teenoor sy werk ...". Daar word dan verder deur hierdie skrywer verwys na 'n definisie van Porter en Lawler (1968) wat weer die persepsie van gelykheid met betrekking tot vergoeding ontvang, gemeet teenoor die verwagte vergoeding betrek. Dit strook met die navorser se uitgangspunt dat die werknemer sekere verwagtings koester en die verwagtings ook behoeftes kan betrek. Voldoening aan hierdie verwagtings of bevrediging van hierdie behoeftes sal dus tot **tevredenheid** by die werknemer aanleiding gee.

Die navorser is van mening dat **WERKTEVREDENHEID** gedefinieer kan word as die posbeker/individu se eie subjektiewe ervaring van spesifieke faktore wat nou verwant is aan sy bepaalde werk en wat 'n positiewe of negatiewe uitwerking op sy eie persepsie van sy werk het. Hierdie ervaring sal grootliks afhang van die mate waarin die persoon daarin slaag om sy eie behoeftes binne die organisasie te bevredig en tot welke mate sy persoonlike doelwitte met die van die organisasie integreerbaar is.

(ii) **Werkgewer**

In die geval van hierdie navorsingsverslag kan die woord werkgewer ook vervang word met "die Mag". Kragtens Art 1 van die Polisiewet (Wet no. 7 van 1958) word na die Mag verwys as: "die offisiere, adjudant-offisiere, onderoffisiere en konstabels wat ingevolge hierdie Wet in die Suid-Afrikaanse Polisie dien⁹, ..." In 'n sekere sin kan

9. Alhoewel in die Polisiewet (Wet no. 7 van 1958) onder werkgewer en werknemer voorsiening gemaak word vir die insluiting van Polisereserwe lede en/of lede van die Reserwepolisiemag word hierdie persone vir die doeleindes van onderhawige navorsing uitgesluit.

konstabels moontlik uitgesluit word as deel van die werkgewerdefinisie maar dit kom wel voor dat 'n konstabel in 'n bevelsposisie geplaas mag word en op grond hiervan is die navorser van mening dat daar, soos in die geval van die definisie, wel vir die rangvoorsiening gemaak moet word.

(iii) Werknemer/Lid van die Suid-Afrikaanse Polisie

Kragtens Art. 1 van die Polisiewet (Wet no. 7 van 1958) word werknemers en lede van die Suid-Afrikaanse Polisie as sinonieme beskou. Die vakliteratuur verwys wel na werknemers terwyl die algemene spreektaal na 'n lid verwys. Vermelde artikel van die Polisiewet omskryf 'n "lid van die Mag" soos volg:

"'n Offisier, adjudant-offisier, onderoffisier of konstabel wat ingevolge hierdie Wet in die Suid-Afrikaanse Polisie dien, ..."

Daar word verder gegaan deur, soos in die geval van Werkgewer, Polisie-reservis- en Reserwepolisielede in te sluit. (Vergelyk voetnoot 9).

Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing sal verwys word na alle dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie binne Streek "C" OVS wat tussen vyf (5) en vyftien (15) jaar diens voltooi het, ongeag ras, geslag, geloof en huidige hiërargiese rang.

Dit is in die verband belangrik om daarop te let dat die wetlike omskrywing van werkgewer en werknemer/lid van die Suid-Afrikaanse Polisie dieselfde is. 'n Moontlike rede kan die hiërargiese struktuur wees wat die persoon magtig om in sommige gevalle aan iemand 'n taak op te dra (m.a.w. werkgewer) en in ander gevalle 'n taak vanaf iemand hoër in die hiërargie te ontvang (m.a.w. werknemer). (Die navorser volstaan met hierdie definisies aangesien dit deur die Polisiewet (Wet 7 van 1958) so bepaal word maar beskou 'n werknemer van die Suid-Afrikaanse Polisie in die verband as enige iemand wat tydens die navorsingsprojek in diens van die Suid-Afrikaanse Polisie was en wat binne die terreinafbakening sorteer.)

(iv) Werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie¹⁰

Die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie is wetlik onder meer:

- (a) die bewaring van die binnelandse veiligheid van die Republiek;
- (b) die handhawing van wet en orde;
- (c) die ondersoek van enige misdryf of beweerde misdryf; en
- (d) die voorkoming van misdaad.

(v) Moreel

Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing word moreel gedefinieer aan die hand van Blum en Naylor (1968:391) se definisie. Hierdie definisie lui soos volg: "... the possession of a feeling, on the part of the employee, of being accepted and belonging to a group of employees through adherence to common goals and confidence in the desirability of these goals."

Van Hoeylandt (1990:11-12) voeg hierby dat: "Dit sou kon beteken dat 'n leidinggewende beampte die gesindhede van sy ondergeskiktes kan peil om hom in staat te stel om 'n voortreflike moraal onder sy ondergeskiktes te kweek, wat weer op sy beurt bydra om doeltreffender en effektiewer dienslewering aan die gemeenskap in die hand te werk."

Gordon (1991:745) betrek die ontvanklikheid van werknemers van 'n organisasie om ekstra insette te lewer ten einde organisasiedoelwitte te bereik. Dit dui op die gevoel van verbondenheid van die persoon (tot die groepsdoelwit). Die aangehaalde skrywer gaan dan verder en dui die verband tussen moreel en motivering soos volg aan: "Groups degree of motivation (and satisfaction)". Dit is dus duidelik dat motivering die individu betrek terwyl moreel na die groep verwys. Die **TEVREDENHEID** van die

10. Die werksaamhede van die polisie word vervat in Art. 5 van die Polisiewet (Wet no. 7 van 1958).

individu sal 'n rol speel by die moreel van die groep terwyl die moreel van die groep weer kan lei tot verhoging of verlaging in die motivering van die individu. (Hierdie begrippe is dus interverwant).

Die navorser is in die verband van mening dat moreel gesien kan word as 'n groepsgevoel wat tussen lede van 'n bepaalde groep, hetsy twee individue of meer, bestaan wat hulle vrywillig sal laat bydra tot die doelwitte van die groep. Hierdie doelwitte word deur wisselwerking van groeplede bepaal en kan die doelwitte van die onderneming ondersteun of dwarsboom. Dit bevat ook 'n element van druk wat deur die lede onderling op mekaar uitgeoefen word om aan die doelwitte van die groep te voldoen.

'n Belangrike onderskeid wat getref moet word is die tussen moreel en **WERKTEVREDENHEID**. Du Brin (1987:58) is van mening dat moreel 'n meer algemene gevoel, houding, en idee ("sentiments") omtrent 'n persoon se werk is wat bydra tot 'n persoon se gevoel van tevredenheid. Moreel is dus meer algemeen as tevredenheid en spesifiek ook **WERKTEVREDENHEID**.

(vi) Bestuur

Bestuur gaan in die konteks van die onderhawige navorsing verwys na wat in die Afrikaanse taal bekend is as die bestuursproses. Du Plessis et al (1986:86) definieer 'n "Bestuurder" as: "... die persoon wat verantwoordelik is vir die daaglikse leidinggewende taak binne die onderneming en wel op so 'n wyse dat die insette van al die personeel sal bydra tot die bereiking van die ondernemingsdoelwit." Stoner (1982:7-8) omskryf bestuur anders deur te stel: "Management has been called the art of getting things done through people". Bestuur word dan gedefinieer as: "... the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals." Hierdie laasgenoemde definisie van Stoner dui dus op die proses wat die bestuurder volg - die bestuursproses.

In aansluiting by Stoner se definisie voeg Fox, Schwella en Wissink (1991:2) spesifiek by dat die bestuurder in die openbare sektor ook betrokke is by die ontleding, formulering, implementering en hersiening van beleid.

Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing word bestuur dus omskryf as die proses van beplanning van werksaamhede, organisering daarvan, leidinggewing aan werknemers, kontrolering oor die uitvoering van take binne die raamwerk wat deur beleid daargestel word. Dit is dus belangrik vir die bestuurder om beleid te ontleed, te begryp en te implementeer. Die inset van die bestuurder by die hersiening van beleid sal belangrik wees om werksaamhede vlot te laat verloop.

(vii) Leidinggewende beampte

Aangesien verskeie vertakkinge binne die Suid-Afrikaanse Polisie gevind word is leidinggewende beamptes op alle vlakke noodsaaklik ten einde sinvolle werkverrigting te verseker. Wisenand (1976:1) definieer toesighouding in die polisie soos volg: "... supervision is an adaptive and relative human transactional process used by one member of the organization on others of a subordinate level to direct their behavior, goals and the fulfillment of personal needs. In conclusion, any study of the police supervisor's position must recognize that there are separate sets of transactions and interrelationships in which he is involved. Each of these relationships affects his role."

Griffin (1990:14) maak in die verband 'n belangrike opmerking deur alle toesighoudende personeel as toesighouers te klassifiseer. Hy betrek eerstevlak toesighouers ("first-line managers") by toesighouding en die navorsers stem hiermee saam. Hy merk dan soos volg op: "In contrast to top and middle managers, first-line managers typically spend a large proportion of their time supervising the work of subordinates." Dit is dus duidelik dat enige persoon wat gemoeid is met beheer/toesighouding sodanig gekategoriseer kan word.

Die navorser beskou in hierdie projek dus 'n leidinggewende beampte as enige persoon wat in beheer van iemand/groepe staan en wat daardie individu/groepe moet lei tot die bereiking van vooropgestelde doelwitte. Hierdie persoon is dus besig met die bestuur van die werkplek in een of ander vorm.

(viii) Produktiwiteit

Calhoon (1963:338) definieer produktiwiteit as: "... a measure of the personnel efficiency with which goods and services are produced and distributed. The term embraces in this context not only the effort and competence of individuals and groups but their performance as it affects use of machinery, materials, equipment etc."

Wiseland (1976:208) tref 'n onderskeid tussen effektiwiteit en produktiwiteit deur te stel: "... Effectiveness is a measure of the extent to which a goal is achieved. In this sense, it does not include any notion of resource commitment to the activity. Productivity, however, includes not just what was accomplished but what resources were required to accomplish it. It is important to recognize that productivity does not necessarily indicate the extent to which the result actually accomplished a given goal."

Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing word die definisie van Mali (1986:256) aanvaar en produktiwiteit word gedefinieer as: "Productivity is the measure of how well resources are brought together in an organization and utilized to accomplish a set of results. Productivity is reaching the highest level of performance with the least expenditure of resources. Simply state: Productivity is getting more for less."

Die navorser is van mening dat die definisie van Mali 'n goeie uiteensetting bied van wat produktiwiteit is en ag dit belangrik om te vermeld dat die posisie wat menslike hulpbronne in die verband beklee nie uit die oog verloor moet word nie. In baie gevalle is die mens juis die hulpbron wat alle ander hulpbronne bestuur/hanteer en is die mens gevolglik onomwonde betrokke by die produksieproses.

(ix) Organisasieklimaat

Litwin en Stringer (1968:29) verwys na organisasieklimaat as: "a set or cluster of expectancies and incentives and represents, we propose, a property of environments that is perceived directly or indirectly by the individuals in the environment."

Du Brin (1984:404) omskryf organisasieklimaat weer as: "the term used to describe this psychological structure of organizations or their subunit. Climate is thus the feel, personality, or character of the firm's internal environment."

Mitchell en Larson (1987:555) omskryf organisasieklimaat soos volg: "Climate refers to employee perceptions about the general way the organization deals with its members and the environment. It is a reflection of the overall atmosphere in the organization."

Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing word organisasieklimaat dus beskou as die algemene atmosfeer wat binne die Suid-Afrikaanse Polisie teenwoordig is wat aan die instelling sy eie unieke "persoonlikheid en karakter" gee.

(x) Organisasiekultuur

"Culture therefore is a characteristic of all organisations, through which, at the same time, their individuality and uniqueness is expressed. The culture of an organisation refers to the unique configuration of norms, values, beliefs, ways of behaving and so on that characterise the manner in which groups and individuals combine to get things done" (Eldridge & Crombie, 1974:89).

Kast en Rosenzweig (1985:663) dui aan dat die algemene verwysing na kultuur (volkekundig van aard) klem lê op die belangrikheid van waardes en die vertroue op die effek van gedrag. In organisatoriese verband dui dit op die samebindende faktor/e wat

die organisasie bymekaar hou. "It expresses the values or social ideals and beliefs that organization members come to share, ... Organizational culture includes enduring guidelines that shape behavior."

Moorhead en Griffin (1989:497) definieer organisasiekultuur as "... the set of values, often taken for granted, that help people in an organization understand which actions are considered acceptable and which are considered unacceptable."

Na afloop van die voorafgaande bespreking van organisasieklimaat en inaggenome die bostaande definiëring van organisasiekultuur is die navorser bewus daarvan dat dit maklik tot verwarring mag lei. Die twee begrippe is inderdaad baie nou verwant aan mekaar. Die navorser merk tog wel 'n belangrike (en wesenlike) verskil naamlik dat organisasieklimaat verwys na die omgewing ("environment") en atmosfeer wat binne die organisasie teenwoordig is en waarbinne die werkers hul dagtaak verrig. Kultuur daarenteen verwys weer na die waardes, norme, ideale wat lede van die organisasie nastreef. Die afleiding word dus gemaak dat "kultuur" 'n meer oorkoepelende term is as "klimaat".

Organisasiekultuur word omskryf as daardie breë waardes, norme, ideale en gedragsverskynsels wat deur lede van die organisasie nagestreef word en wat werknemers se gedrag op 'n bepaalde wyse rig. Dit dui aan wat aanvaarbaar en onaanvaarbaar is. Organisasiekultuur word gevolglik deur die formele en informele organisasiestrukture, organisasiepolitiek, die werknemers se verhouding onderling en die organisasieklimaat bepaal.

(xi) Organisasiegedrag

Mitchell en Larson (1987:4) definieer organisasiegedrag as: "... a field that is oriented toward developing a better understanding for human behavior and using that knowledge to help people be more productive and satisfied in organizational settings."

Die studie van organisasiegedrag is baie belangrik aangesien dit menslike gedrag binne die werkplek bestudeer. "It involves the understanding, prediction and control of human behaviour and the factors which influence the performance of people as members of an organisation" (Mullins, 1989:2). In 'n poging om die gedrag van die lede van 'n organisasie te bepaal is dit dus nodig vir bestuur om organisasiegedrag te verreken.

Robbins (1991:8) definieer organisasiegedrag soos volg: "Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structures have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness."

Die navorser is van mening dat organisasiegedrag die begrip is wat die gedrag van mense binne die werkplek behels ten einde die kennis wat hierdeur versamel word aan te wend om groter effektiwiteit van die organisasie te bewerkstellig en sodoende werknemertevredenheid in die hand te werk of te bevorder.

(xii) Openbare sektor

Publieke administrasie word deur Fox, Schwella en Wissink (1991:2) gedefinieer as

- "that system of structure and processes,
- operating within a particular society as environment,
- with the objective of facilitating the formulation of appropriate governmental policy, and
- the efficient execution of the formulated policy."

Vir die doeleindes van hierdie studie kan dus afgelei word dat die openbare sektor gesien kan word as die instansie wat bogenoemde funksies uitoefen en administreer. Die Suid-Afrikaanse Polisie kan beskou word as 'n instelling wat binne die konteks van die owerheidsektor geleë is en die primêre taak is aanverwant aan genoemde funksies. Dienslewering is die wagwoord by die Suid-Afrikaanse Polisie.

(xiii) Privaatsektor

Alhoewel verskeie ondernemingsvorme in die privaatsektor bestaan sal hierdie term vir die doeleindes van die onderhawige studie verwys na enige onderneming wat deur privaat persoon/e besit word waar winsmaking die vooropgestelde doelwit is. (Du Plessis et al, (1986:189-190) dien as basis vir die beskrywing van verskillende ondernemingsvorme en waarvan afgelei word dat die privaatsektor verwys na eienaarskap van die onderneming deur privaat persone of 'n enkele persoon.

(xiv) Herstrukturering¹¹

Met herstrukturering word bedoel die verandering aan die organisasiestruktuur van die Suid-Afrikaanse Polisie om aan te pas by die veranderde en veranderende situasie/s binne Suid-Afrika. Dit gaan ook gepaard met devolusie (afwenteling) van gesag om gevolglik die werksaamhede meer vaartbelyn te maak (Witskrif 1990: voorwoord en Volksblad, Die, 27 Augustus 1992 : "SAP Generaals uit vir nuwe bedeling").

(xv) Paramilitêre karakter

Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing word die paramilitêre karakter van die Suid-Afrikaanse Polisie gesien as die gebruikmaking van sommige militêre gebruike bv. die rangstruktuur in die Suid-Afrikaanse Polisie, maar as gevolg van die unieke werksaamhede word die tradisionele streng militêre dissipline afgeskaal om by die besondere situasie aan te pas.

(xvi) Motivering

"A motive is an inner state that energizes, activates, or moves (hence "motivation"), and that directs or channels behavior toward goals" (Luthans 1985:183).

11. Herstrukturering het reeds by vier verskillende geleenthede binne die Suid-Afrikaanse Polisie plaasgevind ten einde die instelling in staat te stel om tred te hou met veranderde eise binne 'n veranderende Suid-Afrika (afgelei uit die voorwoord tot die Witskrif oor die Organisasie en Werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie en uit die Volksblad; 27 Augustus 1992).

Motivering kan gevolglik gesien word as die stimulus in die Stimulus-Responsoverhouding wat aanleiding gee tot gedrag van die een of ander aard en wat die persoon laat streef na doelwitbereiking om op daardie wyse 'n behoefte te bevredig. Litwin en Stringer (1968:7) konstateer in die verband dat: "To most people the word motivation suggests energetic behavior directed toward some goal. Underlying this energetic behavior, it is assumed, there is some kind of a need, want, or desire. The term need and want suggest a lack of something which attainment of the goal will presumably satisfy."

Beck (1978:24) definieer motivering soos volg: "Motivation is broadly concerned with the contemporary determinants of choice (directions), persistence, and vigor of goal-directed behavior." Verder word vermeld dat: "The word contemporary is used to distinguish immediate and fluctuating causes of behavior from more enduring 'structural' factors such as learning."

Die navorser is van mening dat motivering gesien kan word as die innerlike behoefte wat 'n persoon ervaar om 'n bepaalde handeling uit te voer of voorwerp te bekom ten einde hierdie behoefte te bevredig. Dit kan aanleiding gee tot die weerhouding van 'n bepaalde voorreg vir die persoon met die voorbehoud dat hierdie weerhouding van die voorreg dan sal bydra tot die bevrediging van die behoefte. Die bevrediging van sodanige behoefte sal die drang daarna laat verdwyn en sodoende sal dit nie meer die persoon verder motiveer nie.

(xvii) Werk

"A work role is defined as a set of functions to be performed by a role occupant, the performance of which contributes to the productions of goods and services. It means roughly the same thing as the term job as it is used colloquially and in industrial psychology" (Vroom 1967:6).

Dit dui op dit wat die persoon moet doen, wat sy bydrae tot die produksieproses of doelwitbereiking uitmaak. Wat belangrik is om op te let is dat die aangehaalde skrywer ook die lewering van 'n diens hier betrek. Beach (1985:320) definieer werk as: "... an activity that produces something of value for other people." Ons ag dit belangrik om hier aan te dui dat dit ook die lewering van 'n diens aan die gemeenskap kan beteken, aangesien die Suid-Afrikaanse Polisie by uitstek 'n dienslewerende organisasie is.

(xviii) Leierskap

Terry en Franklin (1982:327) definieer leierskap as: "... the relationship in which one person (the leader) influences others to work together willingly on related tasks to attain goals desired by the leader and/or group."

Mitchell en Larson (1987:434) definieer leierskap as: "... a process whereby an individual influences the group toward the attainment of desired group or organizational goals."

Vanuit bogenoemde definisies is dit duidelik dat leierskap te doen het met beïnvloeding van 'n persoon/persone om 'n bydrae te lewer tot die bereiking van 'n gemeenskaplike doelwit of organisatoriese doelwit. Die doelwit word volgens vermelde skrywers gesien as 'n verlangde "desired" doelwit. Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing word leierskap dus omskryf as 'n proses waarin 'n persoon (die leier) 'n ander persoon of persone, as deel van 'n groep of as individue deur 'n proses van rigtinggewing beïnvloed om vrywillig by te dra tot die bereiking van 'n verlangde gemeenskaplike doelwit.

1.4 NAVORSINGSPROGRAM

1.4.1 Terreinafbakening

Aangesien hierdie navorsingsprojek as 'n meestersverhandeling bedoel is, moes sekere grens- en terreinafbakenings noodwendig ooreenkomstig die kriteria vir meestersverhandelinge aangebring word.

In die lig van die wye omvang van die Suid-Afrikaanse Polisie is daar slegs op 'n bepaalde streek van die land besluit waar lede van die Suid-Afrikaanse Polisie gestasioneer is. Hierdie spesifieke streek, naamlik Streek C OVS verwys na die gebiedsgrense van die Oranje-Vrystaat as provinsie in die Republiek van Suid-Afrika.

Die kwantiteit van die Suid-Afrikaanse Polisie binne die Oranje-Vrystaat verminder nou wel die hoeveelheid lede wat betrokke is by die universum dramaties maar laat nog steeds etlike duisende lede oor. Aangesien die navorser ten doel het om lede wat 'n relatief permanente beroepskeuse gemaak het te betrek, is daar gevolglik slegs gekonsentreer op lede wat tussen vyf (5) en vyftien (15) jaar voltooide diens in die Suid-Afrikaanse Polisie het. Die jong, onervare, persoon wat nog grootliks onseker van sy permanente beroepskeuse is word enersyds hierdeur geëlimineer.

Die afsnypunt van vyftien jaar is andersyds op besluit om twee redes naamlik,

- (a) die persoon is ouderdomsgewys nog relatief jonk en 'n bewusmaking van **WERKTEVREDENHEID** kan langtermyn voordele vir sowel die persoon as die instelling inhou, veral indien die persoon 'n bevelsposisie sou beklee, en
- (b) die persoon se kennis van die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie is oor die jare goed gevorm en hy/sy is dus deeglik bewus van die uniekheid van die werksaamhede van die instelling. 'n Beter aanduiding van die gekose indikatore se invloed op **WERKTEVREDENHEID** sal sodoende verkry kan word.

1.4.1.1 Universum

Alle dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie wat tussen vyf (5) en vyftien (15) voltooide diensjare het en binne Streek C (OVS)¹² gestasioneer is dien as die totale teikenpopulasie. Dit moet duidelik gestel word dat die voltooide aantal diensjare van die persoon en nie die rang, ras of geslag van die persoon binne die instelling, sal dien as kriterium. Vanuit hierdie totale teikenpopulasie sal 'n verteenwoordigende steekproef van tien persent (10 %) beskou word as voldoende vir doeleindes van die onderhawige navorsingsverslag, aangesien 'n tien persent respons in die resente navorsingsmetodologie en -literatuur as betroubaar aanvaar word.

1.4.1.2 Steekproeftrekking

Ten einde elke lid wat binne die universum ressorteer 'n gelyke geleentheid te bied om deel van die steekproef te kon wees is 'n naamlys opgestel van alle toepaslike lede wat binne die afgebakende grense val. Hierdie naamlys is numeries gerangskik. Daar is van sistematiese steekproeftrekking gebruik gemaak deurdat die totale universum numeries bepaal is. Die totale universum bestaan uit naastebly drieduisend tweehonderd en elf (3 211) lede waaruit driehonderd een en twintig (321) lede verkry moes word.¹³ Ten einde voorsiening te maak vir foutiewe en geen response is 'n twaalf komma vyf persent (12,5 %) steekproef verkry. Dit het op vierhonderd en een (401) lede neergekom. Daar is toe besluit om maar vyfhonderd (500) vraelyste uit te stuur.

12. Streek C OVS is die amptelike benaming vir die geografiese gebied nl. Oranje-Vrystaat wat deur die polisie bedien word en wat onder die bevel van die Streekkommissaris Streek C (OVS) ressorteer.

13. Om die totale universum te kan vasstel was geen maklike taak nie. Voortdurende bedankings, skorsings en verplasinge het dit bemoeilik. Uit 'n oorspronklike sowat 3 500 is na 'n proses van eliminerings uiteindelik op 'n getal van 3 211 op daardie spesifieke stadium besluit.

Dit het daarop neergekom dat elke sewende persoon deel van die steekproef moes uitmaak. Die naamlys wat die totale universum aandui is per komponent (stasie/eenheid) ingedeel en geen voorkeur ten opsigte van rang, geslag, ouderdom of ras is getref nie. Hierdie toedrag van sake het die metode van steekproeftrekking inderdaad vergemaklik.

1.4.2 Navorsingsprosedures en -tegnieke

1.4.2.1 Dataversameling (teoreties)

Die teoretiese gegewens wat as basis vir die studie dien, is deur middel van 'n uitgebreide literatuurstudie (bronnestudie) versamel. Die werkwyse van die navorser was grootliks deduktief van aard in die hantering van hierdie literatuurstudie. Daar is ook vanweë die navorser se noue verbintenis aan die Suid-Afrikaanse Polisie van die begrypende metode gebruik gemaak waar van toepassing.

1.4.2.2 Dataversameling (empiries)

'n Voorondersoek is uitgevoer, spesifiek om te bepaal of die vraelys die gegewens behoort te lewer wat die navorser verlang. Lede binne die grensafbakening is by die voorstudie betrek. (Hierdie lede is nie weer betrek by die finale steekproeftrekking nie en is ook nie op ewekansige wyse genomineer nie. Maklike toeganklikheid was die vooropgestelde kriterium by die voorondersoek). Spesifieke klem, alhoewel nie uitsluitlik nie, is gelê op die vertaalde vraelys ten einde 'n aanduiding te kry van die verstaanbaarheid van die vrae asook die response wat verwag kan word. Hierdie voorondersoek het daartoe gelei dat die oorspronklike vraelys enkele geringe veranderinge ondergaan het, en aangepas is.

Vraelys is hierna aan lede geos en 'n grasiegedeelte (vyf komma vyf sewe persent 5,57 %) is meer uitgestuur ten einde voorsiening te maak vir geen response vanaf persone. Aangeheg by die vraelys was verduidelikende notas wat die vraelys kortliks verduidelik het en algemene inligting rondom die studie vermeld het. Die studieleier self het ook 'n skrywe verskaf wat die respondente ondermeer van inligting voorsien het

en die vertroulikheid van die response beklemtoon het. Lede van die steekproef is verder van 'n koevert voorsien waarin hulle die voltooide vraelys direk moes plaas ten einde vertroulikheid van die response te verseker.

Die vraelys is slegs in Afrikaans en Engels aan die respondente verskaf aangesien alle lede een van die tale magtig is. Daar is wel aan die lid 'n keuse gebied van watter taal hy verlang.

'n Begeleidingsbrief is aan elk van die sewe distrikkantore saam met die vraelyste versend ten einde dit makliker te maak om die inligting in te samel. Hiermee saam is ook 'n kontrolelys van name aan elke distrikkommissaris voorsien en sodoende is die lede wat die vraelyste moes invul genomineer. Vermelde distrikkantore het dan ook grootliks die verspreiding en terugversending van die vraelyste hanteer.

1.4.2.3 Dataverwerking (rekenaarkundig)

Data wat tydens die insamelingsproses versamel is, is deur die personeel verbonde aan die Rekensentrum van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat rekenaarkundig verwerk. Frekwensietabelle is opgestel en dit dien as basis vir gevolgtrekkings en aanbevelings.

1.4.2.4 Data aanbieding, ontleding en interpretering

In die ontleding van die data is gekonsentreer op spesifieke indikatore wat probleme aanspreek. Dit word gedoen ten einde die hipoteses te ondersteun of te verwerp. Hierdeur is gepoog om aan die hand van die onderhawige studie korrektiewe maatreëls aan die werkgewer uit te lig om die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** by spesifiek die teikenpopulasie, (maar breër ook by die hele werkerskorps) te bewerkstellig.

1.4.3 Probleme tydens navorsing ondervind

Die praktiese uitvoering van so 'n omvattende studie lei noodwendig tot probleme wat oorkom moet word. Elkeen van hierdie probleme tesame met die oplossing of die poging om dit op te los geskied slegs na deeglike besinning en bewerkstellig sodoende totale verbondenheid van die navorser by die navorsingsprojek.

Vervolgens gaan die probleme waarmee rekening gehou moes word meer breedvoerig toegelig word.

Aangesien die betrokke studie 'n eerste aan Technikon OVS was (ten opsigte van die bepaalde studierigting) moes spesiale goedkeuring eers verkry word vanaf owerheidsweë om die Meestersdiploma te kon aanbied. Alhoewel geen probleme hiermee ervaar is nie, het dit tog 'n mate van vertraging meegebring. Die finale goedkeuring is eers bykans agt maande na die begin van die akademiese jaar verkry as gevolg van heelwat korrespondensie en vereiste voorleggings.

By die aanvanklike beplanning was die navorser bewus daarvan dat die studie vir ongeveer tien weke (twee en 'n half maande) "stil sou staan" aangesien 'n kursus wat deel van die navorser se beroepsverpligtinge uitmaak voltooi moes word. Ongelukkig is daar ongeveer twee maande ná voltooiing van die betrokke kursus aan die navorser opdrag gegee om grensdiens te gaan verrig. Weereens moes die studie vir 'n verdere twee maande stilstaan. Die tweede onderbreking het ook gekom in 'n stadium toe die steekproef klaar getrek was en die vraelyste bykans voltooi en gereed was vir verspreiding.

Moontlik het hierdie toedrag van sake ook 'n beduidende rol gespeel by die resultaat van die empiriese gedeelte aangesien slegs nege komma drie (9,3 %) van die universum bruikbare voltooide vraelyste teruggestuur het. 'n Verdere moontlike rede vir hierdie toedrag van sake kan toegeskryf word aan verplasinge, skorsings en diensbeëindigings wat daagliks in die Suid-Afrikaanse Polisie voorkom.

Lede van die Suid-Afrikaanse Polisie word daarbenewens deesdae met relatief baie vraelyste gekonfronteer en dit het al 'n mate van antagonisme by hulle veroorsaak. Tydens die voorstudie het lede dan ook opgemerk dat verskeie vraelyste al voltooi is die afgelope tyd maar dat geen wesentliche verandering of resultaat daarvan nog deur lede waargeneem word nie. Hierdie "weerstand" kan ook moontlik 'n rede wees waarom lede swak gereageer het op die vraelyste.

Die geografiese gebiedsgrense van die Suid-Afrikaanse Polisie tesame met die feit dat kantore van die instelling op bykans elke nedersetting aanwesig is het die verspreiding van die vraelyste bemoeilik. Om persoonlike kontak met die onderskeie Distrikkommissariskantore te bewerkstellig was bykans onmoontlik. Die kort tydsverloop waarin die vraelyste uitgestuur en weer terugontvang moes word, (hoofsaaklik as gevolg van faktore waaroor die navorser nie beheer gehad het nie) kan as verdere rede aangevoer word vir die relatiewe swak responsyfer.

Ten laaste kan genoem word dat die grootte van die universum naamlik drieduisend tweehonderd en elf (3 211) lede ook probleme veroorsaak het. Ongeag die feit dat die doelwit van tien persent (10 %) nie heeltemal bereik is nie is die navorser van mening dat voldoende bruikbare vraelyste geïm is en dat betekenisvolle afleidings tog daaruit gemaak kan word. Per slot van sake is die responspersentasie 9,34 % in stede van die beoogde 10 % - slegs 0,66 % minder.

1.4.4 Betroubaarheid en geldigheid van navorsingsresultate

Voortspruitend uit genoemde probleme, spreek dit vanself dat geen aanspraak op algehele betroubaarheid en geldigheid onvoorwaardelik gemaak sou kon word nie. 'n Hoër responspersentasie sou ook verkieslik gewees het. Dit word alom aanvaar dat tien persent (10 %) responspersentasie voldoende is om betroubaarheid en geldigheid te verseker. In die onderhawige navorsingsprojek is nege komma drie vier persent (9,34 %) bereik.

Betroubaarheid en geldigheid van 'n navorsingsprojek word egter nie net deur die responspersentasie alleen bepaal nie maar ook deur die steekproeftrekking. Soos reeds aangedui is gepoog om 'n streng ewekansige steekproef uit die universum te trek. Hierdie ewekansige steekproef maak ongelukkig nie voorsiening vir verplasings, skorsings, diensbeëindigings, ongevallen of spesiale diensopdragte nie en dit plaas 'n stremming op die bereikbaarheid van die geselekteerde lede. Die navorser self het uiteraard weinig beheer hieroor.

'n Verdere aspek wat vermelding verdien is die huidige tydsgewrig waarbinne die Suid-Afrikaanse Polisie sigself bevind. Dit kan ook as moontlike rede vir swak response dien aangesien baie kritiek, gegrond of ongegrond, tans voor die deur van die instelling gelê word. Lede is moontlik as gevolg van die toedrag van sake skepties teenoor so 'n vraelys. Die navorser het ook moontlik te veel sensitiewe vrae gevra en omstrede kwessies aangeraak. Lede word juis daagliks aangespreek en aangemoedig om nie by sommige van hierdie kwessies betrokke te raak nie. Alhoewel van hierdie kwessies omstrede mag wees het die navorser gemeen dat die relevantheid daarvan bo-verdenking is, veral ten einde op wetenskaplike wyse die projek te kon voltooi.

Ongeag die feit dat die keuse van sommige indikatore moontlik sensitief mag wees het die navorser tog verskeie pogings aangewend om meer voltooide vraelyste terug te kry. Streng kontrole is oor getalle wat aan elke distrik uitgestuur is gehou en by ontvangs van die vraelyste kon ook in die meeste gevalle duidelik uitgemaak word van watter distrik die vraelyste afkomstig was. Dit dien vermeld te word dat die persentasie vraelyste wat nie aan 'n bepaalde distrik toegeken kon word nie totaal die minderheid was. Daar is verder van geen distrik meer vraelyste ontvang as wat uitgestuur is nie wat onbeheersde reproduksies uitskakel. Daarbenewens was die onbruikbare voltooide vraelyste nie veel nie - slegs 16 onbruikbare vraelyste is terug ontvang ($\pm 0,5\%$).

Verskeie telefoonoproepe is gemaak na persone wat as kontakpersone gedien het en sodoende is vordering aan die distrikte ten opsigte van die insameling van voltooide vraelyste deurgegee. Nadat die indruk verkry is dat daar nie genoegsame vraelyste ontvang is om die doelwit responspersentasie te bereik nie, is by twee geleenthede

opvolg telefoonoproep na die distrikte gemaak. Die distrikte het die versekering gegee, soos ook uit die kontrolelys van name wat terugontvang is geblyk het, dat die meerderheid lede die vraelyste wel ontvang het. Aangesien 'n kontrolemiddel nie ingebou was waarvolgens 'n spesifieke vraelys na 'n spesifieke respondent moes gaan nie kon daar nie verder beheer uitgeoefen word oor welke lede hulle vraelyste wel teruggestuur het nie. (Hierdie metode sou die vertroulikheid van die respondent se respons in gedrang bring en is daarom nie toegepas nie).

Met die voorafgaande in gedagte, meen die navorser nietemin dat die versamelde gegewens 'n betroubare en redelik geldige weerspieëling van die teikenpopulasie se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** verteenwoordig.

DEEL II: TEORETIESE ONDERBOU

HOOFSTUK 2

MOTIVERING, LEIERSKAP EN WERKTEVREDENHEID

2.1 INLEIDING

"Polisiëring as samelewingsdiens het nie ontstaan deur enige wetsbepaling of juridiese verordening nie, dog spruit dit voort uit die behoefte van die samelewing tot 'n instelling wat sal toesien dat orde in die samelewing gehandhaaf word. Die samelewing se bevoegdheid om orde te handhaaf is aan die Staat gedelegeer, wat hierdie plig, in belang van die samelewing, aan die Polisie opgedra het" (Witskrif, 1990:1). Die handhawing van wet en orde is een van die vier basiese werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie¹, maar meer belangrik is die noodsaaklikheid van mense om hierdie werksaamhede te verrig.

Die mens is 'n komplekse wese wat volgens Beck (1978:3) hoofsaaklik uit twee komponente, liggaam en gees, bestaan. Die liggaam is fisies waarneembaar. In teenstelling daarmee bestaan die gees uit 'n onberekenbare hoeveelheid dimensies wat slegs aan die self bekend is.

Die vraag kan nou gevra word wat dit met motivering, leierskap en **WERKTEVREDENHEID** te doen het? 'n Individu is self verantwoordelik vir sy eie motivering. Motivering word deur 'n wye reeks faktore beïnvloed wat intrinsiek sowel as ekstrasiek gekategoriseer kan word. Die leierskapstyl wat benodig sal word om 'n individu (werknemer) na doelwitbereiking te lei sal bepaal word deur die mate van motivering (motiveringsgraad) van die persoon. Vanuit hierdie twee beginsels kan die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** voortvloei. Williams (1976:3-4) vermeld ook die belangrikheid van onbevredigde verwagtinge wat by die werker bestaan. Die

1. Vergelyk 1.3.2 (iii)

teenstelling tussen verwagting en realiteit kan aanleiding gee tot negatiewe ondervinding wat 'n gevoel van ontevredenheid kan versterk. Hierdie ontevredenheid van die werker kan 'n verdere invloed vir leidinggewing inhou.

Alhoewel die voorafgaande notas baie bondig van aard is word dit alleenlik aangedui ten einde te poog om die verwantskap tussen die verskillende beginsels aan te dui.

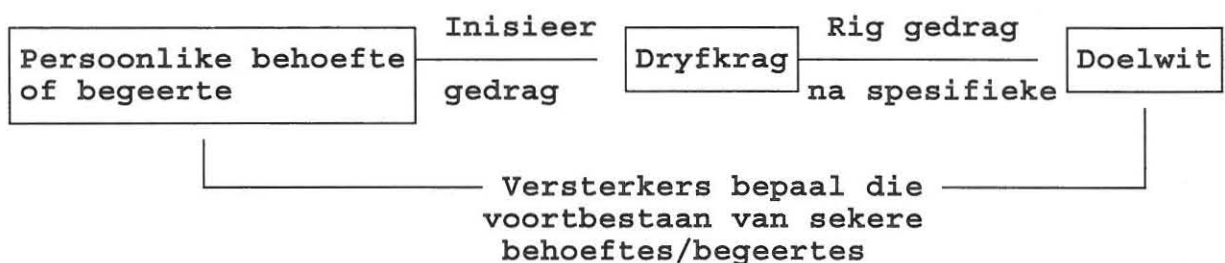
Anderson (1989:2) vermeld dat die begrip motivering afgelei is van die Latynse woord *movére*, wat beteken: om te beweeg. Luthans (1985:183) definieer motivering as: "A motive is an inner state that energizes, activates, or moves (hence "motivation"), and that directs or channels behavior toward goals." Indien 'n persoon eers in die greep van 'n motief verval word hy tot aksie gedwing. Vroom (1967:6) koppel motivering aan vrywillige aktiwiteite en sluit dus refleksie en groei uit.

Hoe raak motivering die Suid-Afrikaanse Polisie? Die mens as komplekse sosiale wese bring met toetrede tot 'n instelling soos die Suid-Afrikaanse Polisie sekere norme en waardes met hom saam, maar moet ook by die norme en waardes van die instelling inpas. Hierdie aanpassing van die individu by die werkomgewing lei tot 'n harmonieuse voortbestaan van die werkgewer-werknemer-verhouding. Die Suid-Afrikaanse Polisie is nie net een van die grootste werkverskaffende owerheidsinstansies nie maar is moontlik die enigste owerheidsinstansie wat sy personeel op 'n verskeidenheid plekke en binne uiterste omstandighede (soms lewensgevaarlik) aanwend. 'n Goed gemotiveerde werkerskorps is absoluut essensieel. Dit verg van die lid van die Suid-Afrikaanse Polisie om 'n uiters aanpasbare persoon te wees, aangesien die werksomstandighede van personeel by die dag kan verander. Anderson (1989:3) maak die afleiding dat: "... motivering 'n funksie is ... wat in 'n mindere of meerdere mate bydra tot 'n werker se gewilligheid om hom/haar in te stel om 'n spesifieke taak te verrig."

Die navorser neem kennis van die klassieke motiveringsteorieë van onder meer F.W. Taylor, Elton Mayo en Chester Barnard om enkeles uit te sonder. Die bydraes van hierdie persone tot die bestuursproses en in besonder motivering, sal nie oor die hoof gesien word nie. Die besondere bydra van Maslow en Herzberg as formuleerders van die sogenaamde Inhoudsteorieë ("Content theories") van motivering sal beklemtoon word. McGregor se formulering van die "X" en "Y"-teorie het 'n belangrike implikasie op motivering en leierskap. Teorie "X" en Teorie "Y" sal ook breedvoeriger hanteer word.

Deur klem te plaas op die Prosesteorieë ("Process Theories") van motivering gaan gepoog word om aan die hand van Vroom se Valensie-Verwagtingsteorie en die Porter en Lawler model te toon watter belangrike rol prestasie en tevredenheid by motivering speel. Die proses van motivering is 'n deurlopende nimmereindigende proses wat 'n aanvang neem by die persoon se geboorte en tot 'n einde kom wanneer 'n persoon afsterwe.

Hierdie motiveringsproses word deur Terry en Franklin (1982:299) soos volg voorgestel:



FIGUUR 1: Die motiveringsproses volgens Terry en Franklin.
Deur die navorser vertaal

Luthans (1985:184) huldig 'n soortgelyke beskouing as Terry en Franklin maar maak nie voorsiening vir die rol van versterkers nie.

Robbins (1991:192) beskou die motiveringsproses soos volg:



FIGUUR 2: Die motiveringsproses volgens Robbins.
Deur die navorser vertaal.

Alhoewel sommige skrywers voorsiening maak vir spesifieke konsepte as deel van die motiveringsproses is dit duidelik dat 'n mate van konsensus bestaan. 'n Behoeftes stimuleer dryfkrag, wat gedrag inisieer en lei tot die bevrediging van die behoefte. Die bevrediging van behoefte(s) gee aanleiding tot 'n gevoel van tevredenheid by 'n persoon.

Die navorser maak hier die afleiding dat die bevrediging van die persoon se belangrikste behoeftes op sy beurt aanleiding gee tot die ervaring van **WERKTEVREDENHEID**.

A. INHOUDSTEORIEë VAN MOTIVERING

2.2 MASLOW SE HIëRARGIE VAN BEHOEFTEs

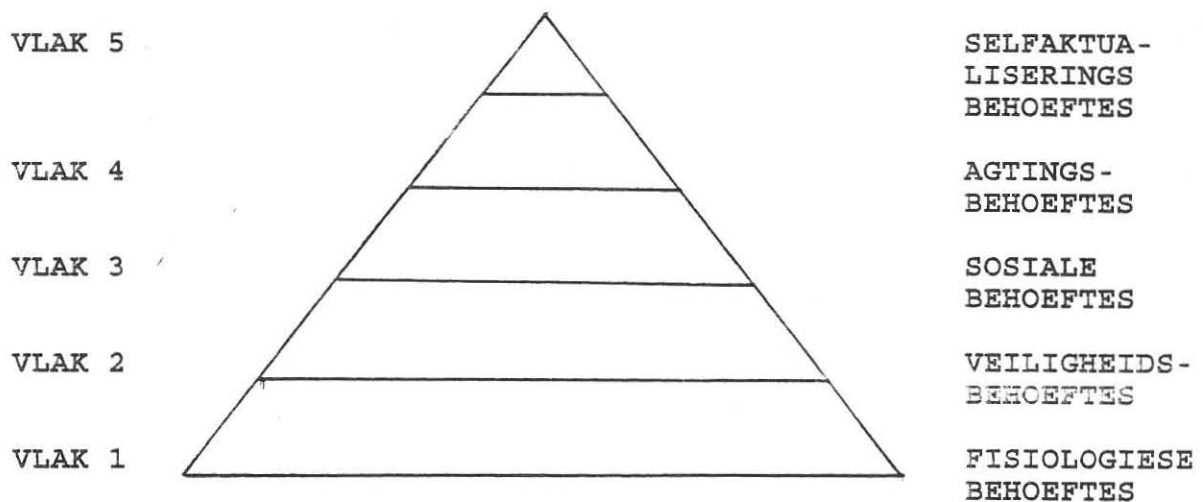
2.2.1 Teoretiese agtergrond

Hierdie teorie is moontlik een van die mees bekende teorieë van motivering en is in 1943 deur Abraham Maslow geformuleer (Anderson, 1989:13-14). Die teorie beklemtoon die positiewe eienskappe van die mens naamlik :

- "die mens is 'n effektiewe probleem-oplosser en is selfrigtinggewend,
- die mens is kreatief deurdat voortdurend nuwe perspektiewe aangedui word,

- verhouding tot ander individue is liefdevol, simpatiek en eties verantwoordbaar." (Rossouw in Anderson, 1986:13-14).

Die behoeftehiërargie van Maslow word algemeen soos volg voorgestel:



FIGUUR 3: Maslow se hiërargie van behoeftes.
Deur die navorser vertaal vanuit Luthans (1985:197)

Die onderskeie behoeftes sal nou kortliks bespreek word:

1. FISIOLOGIESE BEHOEFTE

Hierdie behoeftes word geag die mees primêre behoeftes van die mens te wees. Dit kan ook gesien word as die nie-aangeleerde behoefte(s) van die mens (Luthans, 1985:196). Hierdie behoeftes sluit onder meer in, honger, dors, slaap, seks ensovoorts. Vroom en Deci (1970:27) dui aan dat alle fisiologiese behoeftes nie as homeostaties gesien moet word nie. Die aanname kan gevolglik gemaak word dat daar wel sekere behoeftes, (fisiologies van aard) is waarvoor die mens beheer het en wat aan die menslike gedrag kan rigting gee.

2. VEILIGHEIDSBEHOEFTES

"The safety needs consist of the need for clothing, shelter, and an environment with a predictable pattern such as job security, pension, and insurance" (Terry en Franklin, 1982:302). Luthans (1985:196) dui aan dat Maslow emosionele sowel as fisiese veiligheid in hierdie kategorie betrek. Die siening word deur Robbins (1991:193) gesteun.

Gesien in die lig van die veranderinge wat tans in Suid-Afrika plaasvind word 'n afleiding in die verband gemaak dat die grootste gedeelte van die Suid-Afrikaanse samelewing na hierdie hiërargiese vlak van Maslow se teorie terug beweeg. Dit word gemaak aan die hand van waarneming in die gemeenskap wanneer huisbeveiliging en persoonlike beveiliging as kriteria gebruik word².

Hierdie verskynsel gee aanleiding tot die weerlegging van die algemeen aanvaarde beginsel dat die bevrediging van een behoefte noodwendig aanleiding gee tot die ontstaan van 'n volgende behoefte.

3. SOSIALE BEHOEFTES

'n Individu het 'n groot behoefte na aanvaarding as deel van 'n groep. Hierdie is ook moontlik die behoefte van die mens wat die meeste aandag geniet en gevolglik die bekendste terrein is (Maslow, 1954:90). Luthans (1985:196) dui ook pertinent aan dat indien hierdie behoefte bevredig is, dit nie langer as motiveerder dien nie maar maak dit op alle behoeftes van toepassing.

2. Alhoewel hierdie afleiding nie deur navorsing gestaaf kan word nie word dit in die algemeen waargeneem dat die publiek op selfbeveiliging ingestel is en in en om die huis, sowel as op straat, konsentreer op veiligheid.

Terry en Franklin (1982:302) konstateer betreffende sosiale behoeftes van die mens binne die werkplek soos volg: "Developing meaningful relationships on the job, becoming a member in good standing of the informal organization, and receiving the grapevine communication are means of fulfilling this need in a person's work life."

4. AGTINGSBEHOEFTE

"Maslow's fourth-level *esteem* needs include the need for self-respect, a sense of achievement and recognition from others" (Terry en Franklin, 1982:302).

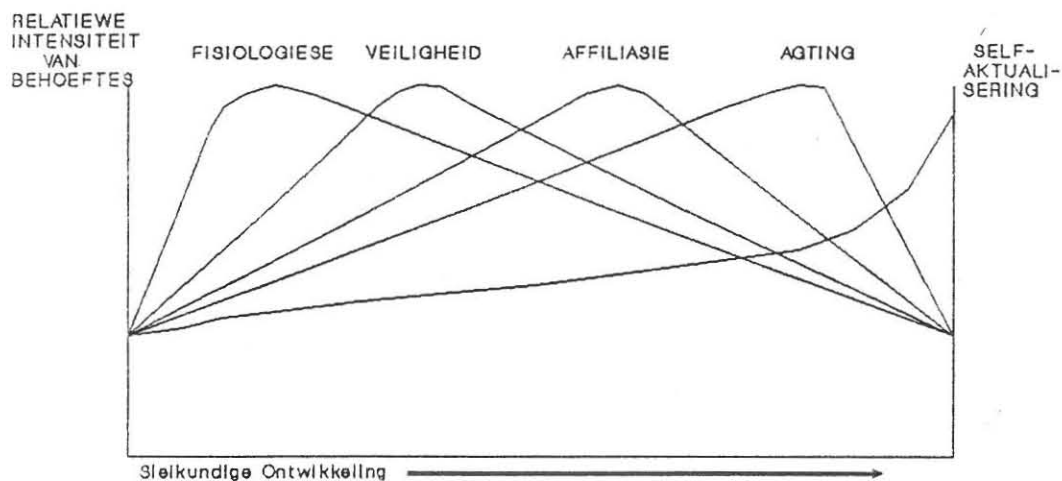
"All people in our society (with a few pathological exceptions) have a need or desire for a stable, firmly based, (usually) high evaluation of themselves, for self-respect, or self-esteem, and for the esteem of others" (Vroom en Deci, 1970:31-32).

Hierdie behoeftes van die mens kan in twee afdelings gekategoriseer word. Eerstens, die persoon se behoefte om iets te bereik en vertroue te ontwikkel om die wêreld in die oë te staar en sodoende onafhanklik te funksioneer. Tweedens, die strewe na 'n goeie reputasie en om meester van 'n situasie te wees. Dit dui op die indruk wat 'n persoon op ander mense maak en die erkenning wat van ander ontvang word (Maslow, 1954:90).

Vanuit die bevrediging van hierdie behoeftes kan 'n gevoel van tevredenheid voortvloei wat die persoon laat voel dat die lewe vir hom sin maak en homself sodoende intrinsiek motiveer.

5. SELFAKTUALISERINGSBEHOEFTES

"People who have become self-actualized are self-fulfilled and have realized all their potential" (Luthans, 1985:197). Anderson (1989:15-16) dui aan dat daar 'n oorvleueling van behoeftes volgens Maslow se hiërargie plaasvind en stel dit skematies soos volg voor:



FIGUUR 4: Oorvleueling van behoeftes.
Skematiese voorstelling aangehaal uit Anderson (1989:16)

Maslow (1954:92) maak voorsiening dat behoeftes van persoon tot persoon mag verskil, maar maak geen melding van ander steuringsveranderlikes nie. In die geval van die hedendaagse veranderde en steeds veranderende Suid-Afrika is die situasie baie meer kompleks en dit kan dus as 'n primêre tekortkoming van hierdie teorie aangespreek word. Hierdie is 'n veranderlike wat nooit voorsien kon word nie en het 'n groot impak op die onvoorwaardelike toepassingswaarde van gemelde teorie. Die navorser erken die belangrike bydrae wat die formulering van hierdie teorie gehad het tot die vakwetenskap.

2.2.2 Praktiese toepassingswaarde van die Maslow behoeftehiërargie

Die mens as komplekse wese poog om 'n wye verskeidenheid behoeftes (wat intrinsiek voorkom) binne die organisatoriese milieu (eksterne omgewing) te bevredig. Namate die werkerskorps toeneem in grootte sal dit ook in dinamika uitbrei. Meer druk word op die organisasiestruktuur en die individuele werkmilieu geplaas om hierdie individuele behoeftes te bevredig.

Die navorser vra nou die vraag: Watter toepassingwaarde het die behoeftehiërargie van Maslow binne die moderne organisatoriese konteks? Ten eerste, rakende die rigiditeit van die behoeftehiërargie. In hierdie verband bestaan daar onsekerheid. Maslow (1954:98) konstateer: "We have spoken so far as if this hierarchy were a fixed order, but actually it is not nearly so ridged as we may have implied. It is true that most of the people with whom we have worked have seemed to have these basic needs in about the order that has been indicated. However, there have been a number of exceptions." Hierdie uitsonderings is kortliks soos volg:

- Vir sommige individue is selfverwesening 'n groter behoefte as liefde.
- By ander individue is 'n baie intense skeppingsdrang teenwoordig. Alhoewel 'n skeppingsdrang by een individu as 'n selfaktualiseringsbehoefte gesien kan word, kan dit by 'n ander as 'n meer primêre behoefte beskou word. (Probleme ontstaan gevolglik met kategorisering).
- Aspirasie kan by sommige individue meer dominant na vore tree as by ander. Die sosiale welstandsvlak waarin 'n persoon homself oorwegend bevind het (bv. kinderjare), kan 'n intense/bykans geen invloed op sy aspirasievlak uitoefen. So 'n individu kan byvoorbeeld deurgaans tevrede wees indien hy net genoegsaam voedsel tot sy beskikking het.

- Wanneer 'n behoefte oor 'n relatief langtermyn bevredig is/was kan die ervaring van daardie spesifieke behoefte verskillende reaksies by die individu na vore laat tree.
- 'n Onderskeid kan getref word tussen *behoefte* en *gedrag* (spesifiek in hierdie verband, *organisasiegedrag*). Maslow (1954:99) stel dit ondubbelsinnig deur soos volg op te merk: "What we have claimed is that the person will *want* the more basic of two needs when deprived in both. There is no necessary implication here that he will act upon his desires." (Belangrik in die verband is om deurgaans in ag te neem dat gedrag deur meer determinante as slegs behoeftes bepaal word.)
- Ideale, statusrangorde en veranderde waardes kan 'n direkte implikasie op die persoon se behoeftes en gedrag inhou.

Vroom en Deci (1970:35) haal Maslow (1954) aan en stem gevolglik saam dat die hiërargie van behoeftes nie absoluut rigied beskou moet word nie. Du Brin (1984:68) dui in hierdie verband die teendeel aan deur soos volg te konstateer: "However, before these high-level needs are activated, certain lower-level needs must be satisfied." Beach (1985:297) ondersteun Du Brin deur 'n bespreking van Maslow se teorie soos volg in te lei: "... has developed a widely acclaimed theory of human motivation in which he postulates that there is a definite rank order priority of human needs. Until the more basic wants are fulfilled, a person will not strive to meet his higher needs." Luthans (1985:196) ondersteun hierdie beskouing en voeg by dat 'n hoër orde behoefte bevredig moet word ten einde 'n individu verder te motiveer.

Vanuit die voorafgaande is dit duidelik dat 'n wanopvatting ontstaan het in soverre dit die rangorde van behoeftes en die motiveringskrag van elke hiërargiese vlak betref. Die navorser is van mening dat die kompleksiteit van die mens en die verskillende vorme waaruit 'n bepaalde behoeftekategorie (behoeftehiërargie van Maslow) kan bestaan, dit bykans onmoontlik kan wees om fisiologiese-, veiligheids-, sosiale, agting- en selfverweselikingsbehoefte te kategoriseer binne 'n bepaalde rangorde. Die

verskillende kriteria wat by die kategorieëse indeling van behoeftes kan geld maak die prioritering van behoeftes volgens die gegewe kategorieë bykans onmoontlik. Aangesien dit van individu tot individu sal verskil kan geen definitiewe veralgemening gemaak word nie.

Binne organisatoriese verband is dit noodsaaklik om kennis te neem van die kompleksiteit van die individuele behoeftes en dat die bevrediging van hierdie behoeftes noodsaaklik is vir die individu se ervaring van **WERKTEVREDENHEID**.

2.2.3 Die implikasies van Maslow se behoeftehiërargie vir bestuur

Tesame met die besef van die kompleksiteit van die teorie en die aard van menslike behoeftes deur bestuur ontstaan die besef dat die bestuur van 'n groep individue binne 'n organisatoriese milieu 'n enorme uitdaging teweegbring. Lede van die bestuurskorps binne 'n organisasie formuleer doelwitte waarna gestreef word. Elke individu van die werkerskorps moet hierdie doelwitte bereik. Hierdie individue moet in hul strewes na doelbereiking hul eie behoeftes bevredig. Elke lid van die werkerskorps se behoeftes kan onderling verskil. Daar word dus van die bestuurskorps verwag om vanuit hierdie "wanorde" van behoeftes en strewes na behoeftebevrediging rigting aan aksies te gee om na die bereiking van geformuleerde doelwitte te vorder.

Alhoewel verskeie ander faktore nie in berekening gebring is by die voorafgaande beredenering van Maslow se behoeftehiërargie en die implikasies vir bestuur nie, is dit vanuit die voorafgaande duidelik dat die werkerskorps aan die bestuurskorps enorme uitdagings stel. Die navorser wil kortliks die volgende toelig:

- * 'n Verskeidenheid behoeftes (volgens hiërargiese verdeling) kan met die vordering na en bereiking van 'n doelwit deur verskillende individue bevredig word.

- * Die hiërargie van behoeftes kan van individu tot individu verskil en gevolglik kan geen vaste prioriteitsvolgorde in die algemeen toegeken word nie.
- * Die bestuurskorps van enige organisasie moet sensitief wees vir die individuele behoeftes van elke lid van die organisasie, maar moet nie toelaat dat individuele behoeftes organisatoriese doelwitte en vordering na doelwitbereiking oorheers nie.
- * Die bevrediging van 'n behoefte lei nie tot die absolute "verdwyning" van 'n vorige behoefte nie. Indien dit die geval was sou die persoon wat die selfaktualiseringsbehoefte bevredig het, geen verdere motivering gehad het nie.
- * Voortdurende wisselwerking tussen die onderskeie hiërargiese vlakke vloei dus voort deurdat 'n persoon wat byvoorbeeld na selfaktualisering streef, nogtans honger word of 'n behoefte na seks ervaar. Daar is dus voortdurende wisseling tussen die verskillende behoeftehiërargieë.

'n Gevolgtrekking vanuit die vermeldde implikasies vir bestuur is dat bestuurders hulself nie verhewe bo die teorie kan ag nie, aangesien hulle ook deel van die totale werksmag uitmaak en gevolglik hul eie behoeftes in gedagte moet hou. Die strewe na behoeftebevrediging kan 'n belangrike invloed uitoefen op die vordering na bevrediging van iemand anders na 'n soortgelyke of ander behoefte. Dit veroorsaak 'n totale interverwantskap van die totale werksmag. **ALMAL MOET DUS SENSITIEF TEENoor MEKAAR INGESTEL WEES TEN EINDE ELKE PERSOON 'N GELYKE GELEENTHEID BINNE DIE ORGANISASIE TE BIED OM SY/HAAR BEHOEFTEs TE BEVREDIG.**

2.3 HERZBERG SE TWEEFAKTORTEORIE VIR MOTIVERING

2.3.1 Teoretiese agtergrond

Herzberg formuleer sy motiveringsteorie na uitgebreide studie wat baie populêr in die algemene beroepsomgewing aanvaar word (Terry en Franklin, 1982:306). Die metode van data-insameling wat deur Herzberg gebruik is, naamlik die kritiese insident-metode ("critical incident method"), is gebaseer op die persoon se ervaring van 'n spesifieke situasie of gebeurtenis binne die werkmilieu. Daar word gevolglik baie klem gelê op die persoon se ervaring en indrukke van die gegewe insident.

Vanuit hierdie navorsing word vyf (5) belangrike bepalers van **WERKTEVREDENHEID** geïdentifiseer naamlik:

- Prestasie
- Erkenning
- Die werk self
- Verantwoordelikheid
- Bevordering

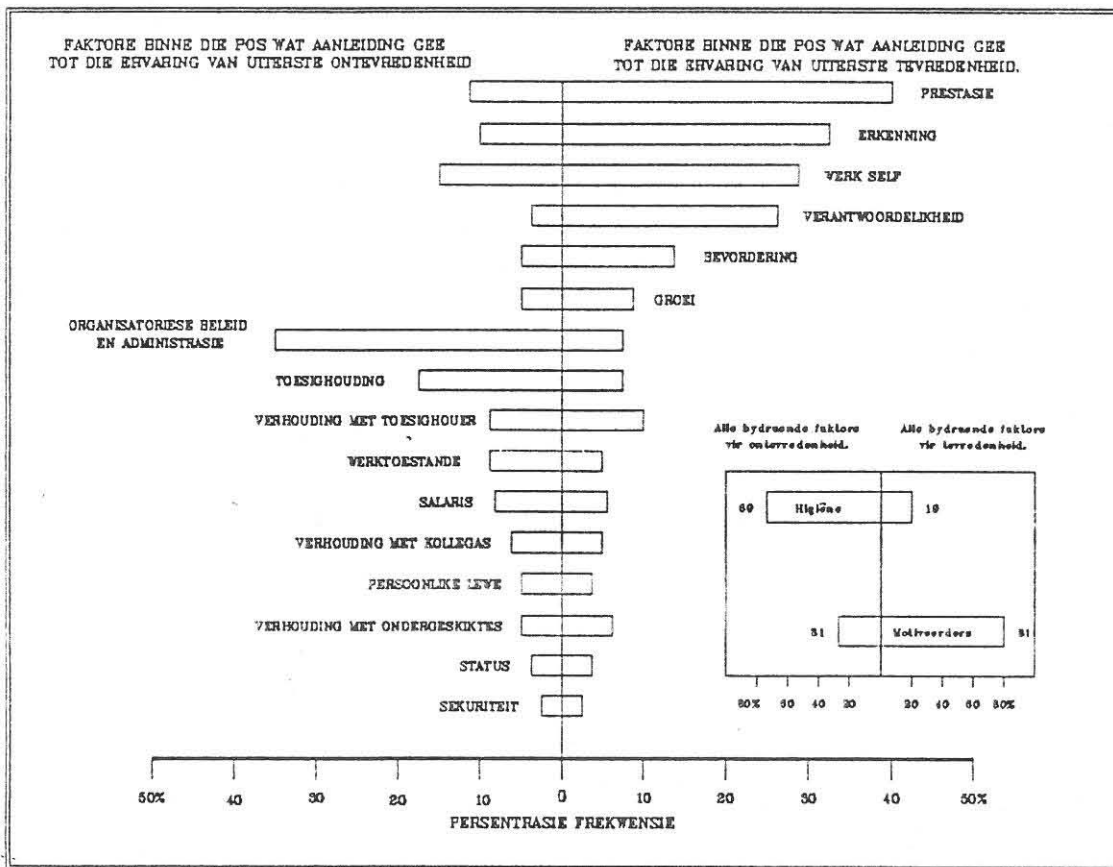
Robbins (1991:196) dui aan dat prestasie, erkenning, die werk self, verantwoordelikheid en persoonlike groei faktore is wat bydra tot ervaring van **WERKTEVREDENHEID** by die individu. Hierdie is ook faktore wat intrinsiek deur die individu geëvalueer word in hoe 'n mate dit tot **WERKTEVREDENHEID** en die ervaring daarvan bydra. 'n Belangrike punt wat deur Robbins (1991:196) aangedui word is dat die partye betrokke dan grootliks self bygedra het tot die positiewe ervaring van **WERKTEVREDENHEID**. [Daar word in die algemeen na hierdie faktore verwys as motiveerders (motiveringsfaktore)].

Ontevredenheid is by die betrokke persone grootliks deur eksterne faktore veroorsaak soos byvoorbeeld:

- Beleid en administrasie
- Toesighouding
- Interpersoonlike verhoudings
- Werktoestande

Robbins (1991:196) maak ook melding dat Herzberg van mening is dat die teenoorgestelde van tevredenheid nie noodwendig ontevredenheid is, soos tradisioneel aanvaar is nie. Die argument berus daarop dat wanneer faktore wat aanleiding gee tot ontevredenheid uitgeskakel word, **WERKTEVREDENHEID** nie noodwendig die gevolg sal wees nie. Hierdie mening van Robbins (1991) stem direk ooreen met die van Vroom en Deci (1970).

Terry en Franklin (1982:306) voeg wel faktore soos status, werksekerheid, geld en kompensasie ("money and compensation") en persoonlike lewe van die individu by tot die reeds vermelde lys. Terry en Franklin is ook van mening dat, alhoewel die teenwoordigheid van hierdie faktore sal aanleiding gee daartoe dat mense nie ontevrede sal (behoort te) wees nie, die werkerskorps ook nie noodwendig gemotiveerd sal wees nie. Indien dit weggeneem word sal ontevredenheid in 'n uiterste graad voorkom. (Hierdie faktore staan alom as higiëne faktore bekend).



FIGUUR 5: Herzberg se higiëne- en motiveringsfaktore.
Deur die navorser vertaal vanuit Robbins (1991:197)

Herzberg se teorie maak voorsiening vir die persoon se intrinsieke motiveringsvlak sowel as omgewingsveranderlikes en hul rol om 'n persoon tevrede te hou binne sy werkplek. Die faktore wat aanleiding gee tot **WERKTEVREDENHEID** word dus in geheel geskei van daardie faktore wat aanleiding gee tot werkontevredenheid. Bestuurslede, of werkgewers, wat aan die hand van hierdie teorie poog om faktore wat lei tot werkontevredenheid te elimineer sal slegs daarin slaag om die werkerskorps te bedaar. Wanneer die moderne werksituasie ontleed word is daar 'n verskeidenheid faktore wat kan aanleiding gee tot 'n lae motiveringsvlak by werkers. Baie klem word gelê op aspekte soos salaris, byvoordele, 'n goeie werkomgewing en werktoestande, maar die ironie is dat werkers steeds nie gemotiveerd (mag) voorkom nie.

2.3.2 Interpretasie van sekere motiverings- en higiëne faktore binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie

'n Evaluasie van die huidige posisie waarin die Suid-Afrikaanse Polisie sigself bevind, gemeet aan die hand van Herzberg se Tweefaktor Teorie, stel die navorser in staat om die volgende opmerkings te maak:

- Die toestand waarin lede van die Suid-Afrikaanse Polisie hul dagtaak verrig, wissel van dag tot dag en alhoewel hierdie faktor moontlik die avontuurlus in 'n persoon tot uiting kan laat kom, mag 'n lid ook baie frustrasies as gevolg hiervan ervaar. (In die hedendaagse Suid-Afrikaanse samelewing is lede van die Suid-Afrikaanse Polisie ook in baie gevalle die teken van aanvalle).
- Die status van die lid van die Suid-Afrikaanse Polisie in die gemeenskap kan as gevolg van 'n verskeidenheid faktore nie meer so hoog geag word as voorheen nie. Die toepassing van sogenaamde "apartheidswetgewing" tesame met die veranderinge op die politieke- en sosiaal-maatskapliketerreine, veroorsaak dat lede van die Suid-Afrikaanse Polisie in spesifiek die swart gemeenskappe, toenemend die teken van velerlei aanvalle geword het.
- Daar is 'n skrilte kontras tussen die opleiding wat die meeste lede ontvang het vergeleke met die huidige toestand binne 'n veranderende Suid-Afrika. Die mens bou inherent weerstand teen veranderinge op en hierdie veranderinge lei daartoe dat lede se opleiding in kontras staan met die huidige werktoestande. (Die ontbaning van die ANC, SAKP en PAC en ook die hervormingsproses wat na Februarie 1990 momentum gekry het, kan meer spesifiek lei tot weerstand by lede, aangesien dit direk bots met hul opleiding).
- Toesighouding bly in alle gevalle, ongeag watter tipe organisasie, bedryf of instelling dit mag wees, problematies. Die paramilitêre karakter van die Suid-Afrikaanse Polisie lei daartoe dat senioriteit deur 'n militêre rangstruktuur binne die werkplek gemanifesteer word wat lei tot 'n burokratisering (in sommige gevalle selfs

"oor-burokratisering") van die werkplek. Toesighouding is nou nie meer uitsluitlik gekoppel aan kennis nie, maar ook aan die hiërargiese ("rang") senioriteit van die persoon. Gesonde interpersoonlike verhoudinge kan hierdeur skipbreuk lei. Aangesien lede verder sigbaar uitkenbare rangtekens dra en oordrewe familiariteit met lede van 'n laer (militêre) rang grootliks ontmoedig word, lei dit daartoe dat persoonlike kontak binne die werkplek op bykans alle vlakke beperk word en formeel van aard bly.

- Salaris en byvoordele dien as 'n groot aantrekkingskrag vir veral nuwe applikante en in hierdie verband kan daar geredelik aangeneem word dat die salarisstruktuur van die Suid-Afrikaanse Polisie vergeleke met ander staats-, semi-staats-, en privaatsektorsorganisasies relatief positief vergelyk. Die konfidensialiteit gekoppel aan salarisskale veroorsaak dat hierdie stelling moeilik bewysbaar is, maar die inligting tot die beskikking van die navorser vergeleke met advertensies in algemene dagblaaië staaf hierdie bewering grootliks.
- Die Suid-Afrikaanse Polisie beskik oor 'n baie goed omskrewe en uiteengesette bevorderingsbeleid. Die bevorderingsmoontlikhede is bykans onbeperk, maar word grootliks aan senioriteit gekoppel en nie soseer aan die rangbekteër se vaardigheid en kennis nie. Die behoefte aan gespesialiseerde, spesifiek opgeleide mannekrag, het ook aanleiding gegee tot 'n gewysigde, soms inkonsekwente, toepassing van die bevorderingsbeleid. In sommige gevalle word persone vir spesifieke poste vanuit eksterne bronne gewerf en in senior bevelsposisies aangestel (soms as senior offisiere) terwyl geen ontleding gemaak word van die moontlikheid dat daardie poste intern gevul sou kon word nie. Deur 'n geskikte lid vanuit 'n interne bron aan te stel kan nie net finansiële voordele inhou nie, maar bestaande personeel is ook reeds vertrouwd met die funksionering van die instelling. 'n Verdere voordeel is dat 'n lid so 'n mate van erkenning kan ontvang vir verdere studie wat hy onderneem het.

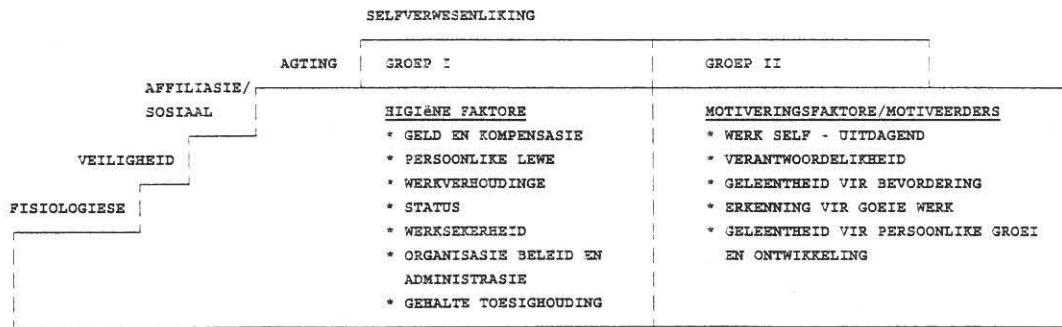
- Verskeie moontlikhede rakende werkverrigtinge bestaan binne die Suid-Afrikaanse Polisie. Die tradisionele polisiepligte (lynfunksie) gereël aan die hand van Art 5 van die Polisiewet (Wet no. 7 van 1958)³ bied verskeie uitdagings aan persone met uiteenlopende belangstellings en aanlegte. Ten einde die infrastruktuur van die Suid-Afrikaanse Polisie as instelling glad te laat funksioneer, is 'n persoon gevolglik ook blootgestel aan 'n loopbaan in die staffunksie. Hier is dus vele terreine waarop 'n persoon homself binne een instelling kan uitleef, maar wetenskaplike mannekragbestuur met 'n sensitiwiteit vir persoonlike aanleg en belangstelling, behoort deurgaans vooropgestel te word.

Daar is wel toepassingswaarde vir Herzberg se Tweefaktorteorie binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie, maar hierdie teorie (soos deur navorsing reeds uitgewys is) het ook velerlei tekortkominge. Hierdie teorie kan ook, soos deur verskeie skrywers gebruik word, as 'n basis vir die meting van **WERKTEVREDENHEID** binne die Suid-Afrikaanse Polisie dien, maar dan slegs vir 'n gedeelte van die meting in 'n poging om moontlike tekorte aan te vul.

2.3.3 Maslow se hiërargie van menslike behoeftes in vergelyking met Herzberg se Tweefaktorteorie vir motivering

'n Vergelyking tussen Maslow se hiërargie van menslike behoeftes en Herzberg se Tweefaktorteorie vir motivering toon verskeie ooreenkomste. Terry en Franklin (1982:307) dui aan dat die eerste drie hiërargiese vlakke van Maslow se teorie ooreenstem met die higiënefaktore van Herzberg. Die motiveringsfaktore van Herzberg stem dus ooreen met die behoeftes na selfgating en selfverwesening van Maslow. Herzberg se teorie is gevolglik daarvoor verantwoordelik dat Maslow se teorie makliker in organisatoriese verband geïnterpreteer kan word. Skematies kan dit soos volg voorgestel word :

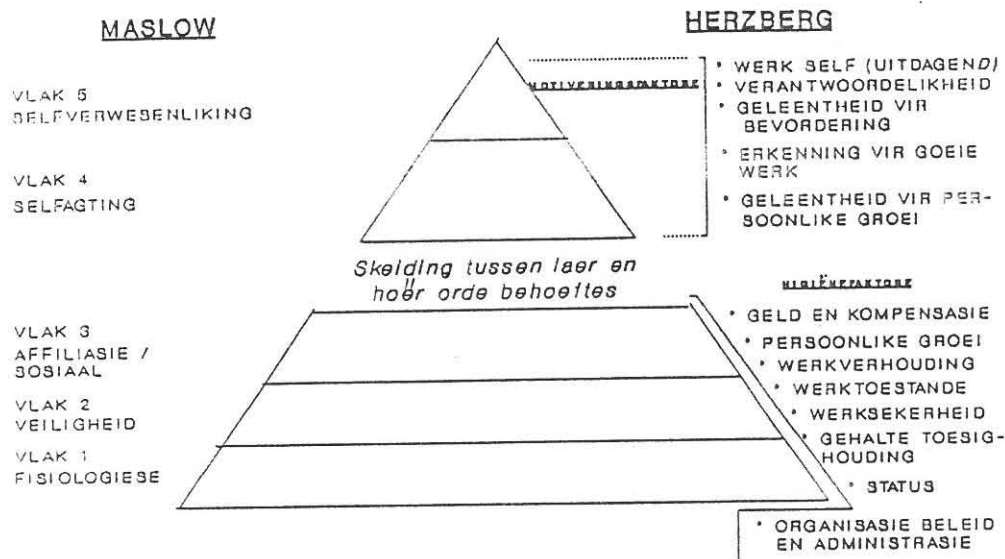
3. Vgl. 1.3.2 (iv)



FIGUUR 6: Vergelyking van Maslow en Herzberg se motiveringsteorieë.
Deur die navorser vertaal uit Terry en Franklin (1982:308)

(Die navorser ondervind egter probleme met die plasing van die onderskeie faktore soos deur Herzberg aangedui binne die skematiese voorstelling van vermeldde skrywers, deurdat die verband tussen die higiëne faktore en motiveringsfaktore en die onderskeie hiërargieë soos deur Maslow uiteengesit, nie duidelik uit die skets na vore tree nie.)

Die navorser sal gevolglik poog om aan die hand van die volgende skematiese voorstelling die verband meer bevredigend uit te lig:



FIGUUR 7: Navorser se vergelyking tussen Maslow en Herzberg se motiveringsteorieë

2.3.4 Kritiek teen Herzberg se teorie volgens Robbins **(1991:197-198)**

- (i) Die metode waarvolgens inligting ingesamel is naamlik "die kritiese insident metode"⁴ het slegs beperkte toepassingswaarde. Wanneer tye voorspoedig is, is mense geneig om self die krediet in te oes. Wanneer die teendeel geld, blameer mense die eksterne omgewing. Dit lei daartoe dat mense nie self die verantwoordelikheid wil neem vir 'n tydperk waar dit minder voorspoedig met hulle gaan nie.
- (ii) Die kritiese insident metode as meetinstrument kan aanleiding gee tot verskillende interpretasies en konsekwentheid word daardeur ingeboet. Verskeie mense reageer verskillend binne 'n bepaalde situasie, dus kom 'n mate van subjektiwiteit voor.
- (iii) Die teorie, na gelang van die geldigheid daarvan, is eerder 'n teorie om **WERKTEVREDENHEID** te verklaar as motivering.
- (iv) 'n Algemene meetinstrument word nie gebruik nie. Alhoewel 'n persoon geneig is om gedeeltes van sy/haar werk te geniet en ander nie, kan die persoon steeds van mening wees dat die werk in die algemeen aanvaarbaar is. Daar word nie genoeg klem gelê op dit wat die persoon werklik geniet nie.
- (v) Die teorie sien die belangrikheid van situasionele veranderlikes grootliks oor die hoof.

4. Kritiese insident metode impliseer dat die posbeker sekere belangrike aspekte/faktore moet aandui wat vir hom/haar as individu belangrik is met spesifieke verwysing na die konteks waarbinne dit toegepas word. Dit is dus totaal op die posbeker aangewese tydens die insameling van inligting.

- (vi) Herzberg maak die aanname dat 'n verband bestaan tussen tevredenheid en produktiwiteit. Die aanname moet gevolglik gemaak word dat 'n hoë verband tussen produktiwiteit en **WERKTEVREDENHEID** bestaan ten einde aan hierdie teorie enige relevansie te verleen.

Die belangrikste bydrae van hierdie teorie volgens Robbins (1991:198) is dat dit toenemende verantwoordelikheid aan werkers gegee het, sover dit die beplanning en kontrolering van alledaagse werkverrigting betref.

2.4 MCGREGOR SE "X" EN "Y" TEORIE VAN MOTIVERING EN LEIERSKAP

2.4.1 Inleidend

Die intrinsieke motiveringsvlak van 'n persoon bepaal hoe sy werkverrigting daaruit sal sien. Die werkverrigting van 'n persoon bepaal in hoe 'n mate daardie persoon sal moet leiding ontvang en gekontroleer word om deurgaans sy werk te doen. Die mate waarin 'n persoon binne die werkmilieu tevrede gestel word sal bepaal in hoe 'n mate daardie persoon bereidwillig sal wees om 'n verskeidenheid take uit te voer, wat weer 'n direkte implikasie op die kontrolering deur die leidinggewende beampte inhou. Porter, Lawler en Hackman (1984:36) omskryf die invloed van motivering en leierskap aan die hand van bogenoemde stellings deur die navorser vanuit McGregor se teorie soos volg: "The special usefulness of the McGregor formulation is that *the way one would treat an individual in an organization* (and indeed, the way the organization itself would be designed) follows rather directly from whether one holds "Theory X" or "Theory Y" assumptions about people."

Leierskap aan die hand van outokratiese of demokratiese leidinggewing sal vanuit hierdie ingesteldheid of veronderstelling van die inherente aard van motivering binne 'n individu voortspruit. Vervolgens gaan die onderskeie "X" en "Y" uitgangspunte van McGregor toegelig word.

2.4.2 Teoretiese agtergrond

2.4.2.1 Teorie "X"

Die aannames van McGregor se Teorie "X" soos aangehaal deur Porter, Lawler en Hackman (1984:36) is soos volg:

1. Die mens is inherent lui en sal, waar moontlik, poog om werk te ontduik.
2. Die gevolge van die mens se afkeur in werk is dat voortdurende leidinggewing, kontrolering, rigtinggewing en ook straf (waar nodig) vereis word om die mens aan te moedig om by te dra tot die organisatoriese doelwitte.
3. Die gemiddelde persoon ontduik verantwoordelikheid, beskik oor weinig ambisie, soek sekuriteit en verkies dit om deurgaans daarop gewys te word watter werkwyse om te volg.

Die implikasies van hierdie teorie op motivering en leierskap is soos volg:

- Die mens moet voortdurende leiding ontvang ten einde hom aan te moedig om by te dra tot organisatoriese doelwitte.
- 'n Beklemtoning van die outokratiese bestuurstelsel vind plaas, deurdat aangeneem word dat die persoon nie toegelaat kan word om sy eie werkverrigting en werktempo te bepaal nie. Die leidinggewende beampte moet dus totaal voorskrywend optree.
- Prominente aandag word aan straf (dissiplinerings) gegee en die aanname kan gemaak word dat negatiewe dissiplinerings en negatiewe versterking as vertrekpunt sal dien.

- Sekuriteit is vir die persoon van deurslaggewende belang, wat die bevrediging van hierdie behoefte prominent by die persoon te voorskyn bring. Dit beperk die persoon se strewe na hoër orde behoeftes volgens Maslow se behoeftehiërargie en Herzberg se tweefaktorteorie van motivering.
- Die natuurlike strewe van die mens om sy gemaklike (gemakliker) lewensbestaan te verseker en te strewe na hoër hiërargiese posisies binne die organisasie, word gevolglik oor die hoof gesien.
- Die traagheid en onwilligheid van die mens om die inisiatief te neem en outonoom op te tree, kan moontlik teruggevoer word na die ongehoorsaamheid van die mens wat gelei het tot die sondeval. Gen. 3:23: "Daarom het die Here God die mens weggestuur uit die tuin van Eden uit om die aarde te gaan bewerk,..." In Gen. 3:17 sê die Here God aan die mens: "...met swaarkry sal jy daaruit 'n bestaan maak, ..." In die verband verwys God moontlik, vanuit die konteks van hierdie teorie, dat die mens slegs met daadwerklike leidinggewing homself tot produksie sal bring.

2.4.2.2 Teorie "Y"

Du Brin (1984:105) konstateer dat motivering 'n tweeledige betekenis het wanneer bestuur as wetenskap bestudeer word. Dit kan verwys na die aktiwiteit van bestuurder(s) of leidinggewende beamptes of dit kan verwys na 'n persoon se inherente toestand wat aanleiding gee tot die insette wat lei na doelbereiking. Die aannames van McGregor in die formulering van die Teorie "Y" soos aangehaal deur Porter, Lawler en Hackman (1984:36-37) is soos volg:

1. Die mens se fisieke of verstandelike insette in sy werk is so natuurlik soos om te speel of om te rus. Anderson (1989:28) voeg in die verband by: "... en vermy dit indien dit onaangenaamheid meebring."

2. Kontroliering en dreigemente van moontlike strafmaatreëls of dissiplinering is nie die enigste metode om 'n individu te laat bydra tot organisatoriese doelwitte nie. Die individu sal selfdissipline en selfbeheersing aan die dag lê om by te dra tot die doelwitte van die organisasie, indien hy homself daartoe verbind.
3. Verbondenheid aan organisatoriese doelwitte is die direkte voortvloeisel van vergoeding/versterking wat geassosieer word met prestasie.
4. Onder gemiddelde omstandighede leer die individu dat verantwoordelikheid nie net aanvaar moet word nie, maar daar moet ook daarna gestreef word.
5. Die vermoë van 'n persoon om verbeeldingryke en innovatiewe denke aan die dag te lê ten einde oplossings te vind vir organisatoriese probleme, is 'n verskynsel wat eweredig deur die totale bevolking verspreid is.

Anderson (1989:28-29) voeg addisioneel tot hierdie formulering deur Porter, Lawler en Hackman (1984) die volgende by:

6. "Die individu se ingesteldheid op die bereiking van organisasiedoelwitte kan tot die bevrediging van ego- en selfaktualiseringsbehoefte lei." Sodoende is die vereenselwiging met doelwitte 'n funksie van die beloning wat verkry kan word⁵. Na afloop van 'n kort omskrywing van Teorie "Y" kan gesien word dat die implikasies vir motivering en leierskap kortliks op die volgende neerkom:

5. Vgl. no. 3 van Teorie "Y". Alhoewel daar moontlik deur vertaling verskillende interpretasies kan ontstaan of verskillende skrywers moontlik verskillende opinies kan huldig, is dit vir die navorser duidelik dat McGregor tydens formulering van die teorie wel klem gelê het op die rol van beloning/vergoeding ten einde 'n persoon se verbondenheid tot organisatoriese doelwitte te verseker. Beloning vervul dus die rol van "positiewe versterker" in die verband.

Hieruit kan dus afgelei word dat:

- Dit is nie nodig om die mens deurgaans van leiding te voorsien en hom bykans te "forseer" om by te dra tot organisasiedoelwitte nie. Die persoon se verbondenheid tot die doelwitte sal vir sy spontane bydrae daartoe verantwoordelik wees.
- Daar kan totaal wegbeweeg word van 'n outokratiese bestuurstyl. Die ideaal vanuit hierdie veronderstelling sal 'n kombinasie van deelnemende bestuur en demokratiese leidinggewing wees⁶.
- Positiewe dissiplinerings en positiewe versterking sal as vertrekpunt dien om die individu aan te spoor om deurgaans verbeterde prestasie te lewer. Aangesien die individu spontaan sy insette sal lewer moet negatiewe dissiplinerings en versterking slegs in uitsonderlike gevalle oorweeg word.
- Die aanmoediging van kreatiewe denke en inisiatief, stimuleer die werker. In die proses word die persoon (indirek) aangemoedig om te strew na persoonlike groei en selfagting en -verwesening.
- Die mens se strew om sy lewensomgewing so gemaklik moontlik te maak, vergestalt vanuit die beskouing van Teorie "Y".
- Die gewilligheid van die mens om inisiatief te neem en sy vermoëns te ontgin strook met die Bybelse beginsel in Lukas 19 waar Jesus die gelykenis van die tien ponde aan die dissipels vertel. In die woorde van Lukas 19:26 stel Jesus dit aan die dissipels: "... Aan elkeen wat het, sal meer gegee word, ..." Hierdie beginsel hou belangrike gevolge in vir die bestuurder of leidinggewende beampte deurdat werkers se potensiaal ontgin moet word ten einde hulle in staat te stel om groter verantwoordelikheid te aanvaar.

6. Alhoewel deelnemende bestuur demokrasie in die bestuurstyl impliseer, word dit spesifiek vermeld om die verbondenheid van die hele werkerskorps se bydrae tot doelbereiking te illustreer.

- In die konteks van hierdie teorie dui dit gevolglik aan dat die mens nie noodwendig deurgaans leiding moet ontvang nie, maar aangemoedig moet word om eie inisiatief aan die dag te lê. Daar kan dan vertrou word dat die geleentheid optimaal benut sal word.

2.4.3 Die mens as deel van die organisasie: 'n realistiese vertrekpunt

Na aanleiding van die bespreking van Teorie "X" en Teorie "Y" ontstaan die vraag nou watter uitgangspunt moet as korrek aanvaar word? Wanneer enige persoon genader word om aan te dui watter teorie hy aanhang, sal uiteenlopende menings gevind word. Aangesien die mens so dinamies is en homself binne die raamwerk van 'n organisasie met rigiede lyne moet aanpas, kan konflik verwag word. Porter, Lawler en Hackman (1984:37) maak die volgende belangrike aanname: "It is equally impossible to characterize man unequivocally on either end of the other dimensions discussed: economic versus self-actualizing, behaviouristic versus phenomenological, or rational versus emotional. All have some elements of truth to them but *no* single model of man is in itself capable of explaining the full diversity and richness of behavior which is observed in organizations, because none of them adequately recognizes the large and significant differences that exist among people." Mense reageer verskillend binne gegewe situasies en verskillende mense reageer verskillend binne dieselfde situasie. Dit lei tot 'n besef dat organisasiegedrag te kompleks is om binne 'n bepaalde uitgangspunt, spesifiek binne die konteks van die onderhawige studie, te kies.

Watter implikasie het hierdie verskynsel op die bestuur van 'n organisasie na doelbereiking en ook vir die bestuurder of leidinggewende beampte binne 'n bepaalde situasie? Ten einde 'n antwoord op hierdie vraag te probeer vind gaan klem eerstens



geplaas word op die implikasie vir die bestuur van 'n organisasie na doelbereiking en daarna sal klem gelê word op die implikasie vir die bestuurder/leidinggewende beampte⁷ binne 'n bepaalde konteks/situasie.

Deur te verwys na die bestuur van 'n organisasie word verwys na die bestuursproses wat deur Stoner (1982:8) omskryf word as die proses van beplanning, organisering leidinggewing en kontrolering⁸. Die werker binne die organisasie moet dus deur die toepassing van hierdie proses leiding ontvang om by te dra tot organisasiedoelwitte. Dit is van belang om te ontleed hoe die organisasie sy werknemers beskou. Vervolgens gaan kortliks gekyk word na 'n beperkte hoeveelheid uitgangspunte ten einde aan te dui watter kontraste (gesien vanuit die aanhang van die onderskeie teorieë van McGregor) kan bestaan.

2.4.3.1 Die "wortel voor die neus" benadering

In 'n poging om die mens te motiveer om by te dra tot organisatoriese doelbereiking, moet die mens deurgaans gemotiveer word om te presteer. Prestasie kan net bewerkstellig word indien die persoon deur die een of ander "insentief" of "vergoedingsmetode" aangespoor kan word om hierdie verlangde prestasie te lewer. Dit gaan lei tot die "as jy vir my dit doen sal ek vir jou hierdie vergoeding gee" uitgangspunt. Die uitgangspunt is dat die individu 'n bydrae moet lewer en dan 'n vorm van vergoeding, wat 'n bestaande behoefte sal bevredig, sal ontvang. "By these means the individual can be controlled so long as he is struggling for subsistence" (Vroom en Deci, 1970:313). Die bestuur huldig dus 'n Teorie "X" uitgangspunt. Die navorser aanvaar dat hierdie benadering 'n beperkte toepassingswaarde het.

7. Alhoewel die navorser aanvaar dat verskillende semantiese betekenis gekoppel kan word aan die woorde "bestuurder" en "leidinggewende beampte" word dit vir die doeleindes van die bespreking as wissel terme beskou.

8. Vgl. 1.3.2(vi) vir omskrywing van bestuur.



2.4.3.2 "Nie hard nie, ook nie sag nie" benadering van leidinggewing

Hierdie benadering het nie motiveringsvermoë nie, aangesien menslike behoeftes waarop hierdie benadering gegrond is in die hedendaagse samelewing onbelangrik geag word om gedrag te motiveer. Wanneer lede van 'n organisasie geen geleentheid het om behoeftes by die werk te bevredig wat deur hulle as belangrik beskou word nie, kan verwag word dat hulle traagheid, passiwiteit, onwilligheid om verantwoordelikheid te aanvaar en weerstand teen verandering sal openbaar. Hierdie verskynsels kan ook deur onrealistiese looneise (ekonomiese voordele) aangedui word. Vroom en Deci (1970:314) som dit uitstekend op deur te konstateer: "It would seem that we are caught in a web of our own weaving."

Samevattend kan dus vermeld word dat leidinggewing op 'n ferme of 'n minder ferm (hard of sag soos in opskrif vermeld) manier in die hedendaagse omstandighede nie suksesvol kan wees om lede aan te moedig om by te dra tot doelbereiking nie. Hierdie aanname word (alhoewel dit vanuit 'n Teorie "X" uitgangspunt gemaak word) grootliks ondersteun, aangesien die fisiologiese en veiligheidsbehoefte van die grootste gedeelte van 'n organisasie se werksmag, reeds bevredig is. Sosiale, agtings en selfverweselikingsbehoefte is dus dominant.

2.4.3.3 Werkers is pro-aktief

Gedrag van individue word by vele geleentheid beskryf aan die hand van die individuele reaksie binne 'n bepaalde situasie. Dit het 'n impak op 'n individu (binne 'n organisasie) se reaksie op organisatoriese beleid en prosedure. Die veranderde styl van toesighouding of die implementering van 'n nuwe salarisstruktuur sal gevolglik 'n beduidende invloed op werkers se motiveringsvlak kan inhou. Hierdie aanname word gemaak, deurdat daar 'n algemene aanvaarding geld dat werkers binne 'n organisasie reageer op gebeure binne en buite die werkplek. Hierdie veranderinge kan 'n gepaardgaande invloed hê op werkers se strewe na doelbereiking, aangesien gedrag tog meestal doelwitgeoriënteerd is.

Vanuit 'n Teorie "Y" uitgangspunt kan aan die hand van voorgenoemde aanvaar word, dat die individu nie sal wegstrem van sy verpligting teenoor die werkgewer nie, MAAR dat sekere eksterne faktore daartoe sal lei dat die individu altyd pro-aktief sal optree om sy eie posisie in die verband te beskerm.

2.4.3.4 Die benadering van delegasie en desentralisasie.

"A major task of managing personnel at all levels is motivating subordinates, and here management has often failed to recognize the opportunities inherent in delegation" (Calhoun, 1963:54). Deur delegasie kan 'n persoon se selfmotivering en prestasie positief aangemoedig word. Die werker word blootgestel aan uitdagende situasies en dit gee aanleiding tot die ontwikkeling van bestuurskundigheid en -visie. Calhoun (1963:54) gaan verder deur te vermeld: "This point of view does not emerge merely out of holding meetings or through delegating routine and honorary tasks but is a result only of delegating meaningful, satisfying, genuinely participative responsibilities." Hierdeur kan toesighouers bydra tot die opvoeding van werknemers. Deur uitdagende take te deleger word geleentheid vir *prestasie* geskep. *Erkenning* word gegee wanneer die taak voltooi word. *Verantwoordelikheid* word aan 'n persoon gedelegeer en sy aanvaarding van hierdie gedelegeerde verantwoordelikheid dui ook daarop dat die persoon moontlik gereed kan wees vir bevordering. Die goed omskryfde taak tesame met 'n uitgestipte voltooiingsdatum voorsien aan die persoon 'n *doelwit* om na te streef.

Suksesvolle voltooiing hiervan kan positiewe implikasies inhou vir die selfagting van die persoon en daardeur word hy aangemoedig om na 'n hoër orde behoeftebevrediging te streef. Alhoewel delegasie die primêre beginsel was waarom die navorser op die voorafgaande gekonsentreer het, is hy ook van mening dat dieselfde beginsels vir desentralisasie sal geld aangesien dit interverwant is. Ander bestuursbeginsels soos posverryking en posrotasie, om slegs twee te noem, kan ook makliker inslag vind by die individu. 'n Finale afleiding wat in die verband gemaak kan word is dat die

ingesteldheid van die bestuurder ten opsigte van Teorie "X" en Teorie "Y" bepalend sal wees hoe hy die werkerskorps sal hanteer. 'n Direkte gevolg hiervan sal die verbondenheid van die individue teenoor organisatoriese doelwitte wees.

Hoe moet die bestuurder beheer uitoefen om sy mense deurgaans op doelbereiking toe te spits? Hierdie is 'n baie komplekse vraag aangesien dit sal lei tot 'n uiteensetting van verskillende bestuurstyls. Vir die doeleindes van die voortspruitende beredenering van die gestelde vraag sal die klem vanuit McGregor se teorie geplaas word op die motivering van mense binne die werkopset met gepaardgaande implikasies vir die bestuurder.

Daar is reeds melding gemaak van delegasie en desentralisasie ten opsigte van bestuur na doelwitbereiking. Vanuit 'n Teorie "X" oogpunt gesien word klem gelê op 'n outokratiese bestuurstyl terwyl 'n demokratiese bestuurstyl (wat deelnemende bestuur impliseer) verkieslik is vanuit 'n Teorie "Y" oogpunt beskou. Watter implikasie het hierdie teorieë nou vir die bestuurder?

Deur klem te lê op 'n bestuurstelsel wat gebaseer is op 'n doelwitbestuurskonsep ("Management by Objectives") verseker die leidinggewende beampste verbondenheid van die totale werkerskorps tot die doelwit. Wanneer die bestuurder 'n Teorie "X" uitgangspunt huldig is die suksesvolle bedryf van 'n doelwitbestuursprogram baie moeiliker. Stoner (1982:154) bevestig hierdie aanname deur te stel: "Managers may try to use the techniques, but their belief that they won't work will be bolstered by the subordinates' discomfort with the new procedures." Hierdie probleem sal grootliks ondervang word indien die leidinggewende beampste 'n Teorie "Y" vertrekpunt huldig.

Diagrammaties kan hierdie proses soos volg voorgestel word:

BESTUUR SE AANNAME RAKENDE WERKERS

| | TEORIE "X" | TEORIE "Y" |
|---|---|--|
| Teorie "Y" WERKERS SE HOUDING EN GEDRAG | Sukses/mislukking hang af van wie sy beskouing gaan verander. 4 | Groot moontlikheid op sukses 1 |
| Teorie "X" | Groot moontlikheid op mislukking 3 | Sukses/mislukking hang af van wie sy beskouing gaan verander 2 |

FIGUUR 8: Diagrammatiese voorstelling van McGregor se teorie "X" en "Y".
Deur die navorser vertaal vanuit Stoner (1982:154)

2.4.4 Samevattend

McGregor se teorie maak voorsiening vir die integrering van motivering en leierskap deurdat die invloed van die een konsep op die ander makliker begryp kan word. Die leierskapstyl wat deur die bestuurder gebruik word is na die mening van die navorser een van die faktore wat 'n invloed op **WERKTEVREDENHEID** kan uitoefen. Binne die konteks van die onderhawige navorsing is die teorie gevolglik van groot belang.

B. PROSESTEORIEë VAN MOTIVERING

2.5 VROOM SE VERWAGTINGSTEORIE VIR MOTIVERING

2.5.1 Inleidend

Namate die besef van die kompleksiteit van menslike behoeftes en die voortspruitende motivering om behoeftes te bevredig toeneem, is dit onvermydelik om die rol van vergoeding hetsy intrinsiek of ekstrasiek in die bevredigingsproses te besef. Die rol van die vergoeding met die gepaardgaande klem wat daarop geplaas word, sal grootliks afhang van die waarde wat deur die individu aan die vergoeding gekoppel word.

Tydens die bespreking van McGregor se Teorie "X" en Teorie "Y" is melding gemaak van die sogenaamde "wortel voor die neus benadering."⁹ Daar word dus by die werknemer die verwagting geskep dat vergoeding ontvang sal word, mits die werknemer bydra tot die bereiking van 'n vooropgestelde doelwit. Die rol van die verwagting wat geskep word en die invloed wat dit op motivering het, tesame met die intensiteit van die verwagting (valensie) word vervat in die motiveringsteorie van Victor H Vroom.

2.5.2 Teoretiese agtergrond

Vroom (1967:6) definieer motivering binne die konteks van sy valensie-verwagtingsteorie as: "... a process governing choices made by persons or lower organisms among alternative forms of voluntary activity." Klem word gelê op vrywillige nie-geforceerde handeling en aktiwiteite ten einde refleksbewegings en onwillekeurige handeling byvoorbeeld asemhaling, uit te sluit. Maier (Vroom, 1967:9) maak 'n onderskeid tussen vrywillige gedrag en geforceerde of frustrasie veroorsaakte gedrag, deur dit soos volg toe te lig:

- Vrywillige gedrag - konstruktiewe, doelgeoriënteerde gedrag van 'n individu.
- Frustrasie veroorsaakte-gedrag - rigiede, stereotipe gedrag wat nie doelgerig van aard is nie.

Vroom se teorie maak voorsiening vir drie (3) primêre veranderlikes naamlik:

1. Aantreklikheid ("attractiveness") - die belangrikheid wat 'n individu koppel aan 'n bepaalde resultaat of vergoeding wat deur die spesifieke werkverrigting bereik kan word. Die onbevredigde behoefte van die individu word hierdeur betrek.

9. Vgl. 2.4.3.1

2. Prestasie - vergoeding verwantskap - die mate waarin die individu glo dat 'n spesifieke graad van werkverrigting aanleiding sal gee tot 'n spesifieke resultaat.
3. Inset - prestasie verwantskap - die persepsie van die individu dat 'n sekere graad van inset(te) sal lei tot 'n bepaalde prestasie.
Aangehaal uit Robbins (1991:214)

'n Vereenvoudigde Model van Verwachting kan soos volg daaruit sien:



FIGUUR 9: Vereenvoudigde model van verwagting.

Deur die navorser vertaal uit Robbins (1991:215)

Die mate waartoe die individu gemotiveerd sal wees om te presteer (prestasie te lewer) sal grootliks bepaal word deur die mate waarin die persoon oortuig is dat die vooropgestelde doelwit bereikbaar is al dan nie. Indien die doelwit bereik word, sal die persoon vergoeding ontvang vir sy insette gelewer. In watter mate sal daardie vergoeding ontvang, hom instaat stel om behoeftes te bevredig?

Ten einde die teorie ten volle te begryp sal die verskillende konsepte eerstens verduidelik word. Daarna sal die verskillende stappe wat direk betrokke is by die teorie bespreek word.

(i) Die konsep "Valensie"

Hier word die aanname gemaak dat 'n individu oor sekere voorkeure beskik. 'n Spesifieke doelwit wat nagestreef word, sal bepaal watter resultaat by die persoon voorkeur sal geniet.

Dit dui dus primêr op die affektiewe oriëntasie van die persoon teenoor 'n spesifieke resultaat (Vroom, 1967:9). Die "valensie" is positief (+) indien 'n persoon eerder 'n spesifieke uitkoms (resultaat) verlang as om daarsonder te gaan. Die "valensie" is nul (0) indien die persoon nie kan besluit of hy met of daarsonder (resultaat) sal gaan nie. Die "valensie" is negatief (-) wanneer 'n persoon eerder sonder 'n bepaalde resultaat sal gaan as daarmee. 'n Persoon kan dus vind dat hy baie tevredenheid put deur sonder 'n bepaalde resultaat te gaan. Daar kan dus 'n groot verskil wees tussen die verwagte tevredenheid van 'n resultaat (valensie) en die uiteindelijke tevredenheid daaruit geput (waarde). Vroom (1967:16) stel dit soos volg: "...they may desire to perform their jobs effectively because they expect that it will lead to a promotion. In effect, we are suggesting that means acquire valence as a consequence to their expected relationship to ends."

(ii) Die konsep "Verwagting"

Die spesifieke uitkoms bereik deur 'n persoon hang nie net af van die besluite en keuses wat hy maak nie, maar ook van aspekte buite sy beheer. Besluitnemingstoestande betrek sommige elemente van risiko. Teorie gekoppel aan hierdie risiko, moet mense wat keuses maak, ook betrek. Wanneer alternatiewe gekies word, word gedrag nie net beïnvloed deur die vooroordele en voorkeure van die resultate nie, maar ook deur die mate waarin die persoon glo die resultaat is moontlik. Vroom (1967:17) definieer dit verder deur te stel: "An expectancy is defined as a monetary belief concerning the likelihood that a particular act will be followed by a particular outcome." Die bepalende faktor in die verband is die intensiteit: "Expectancy is an action-outcome association" (Vroom, 1967:18).

(iii) Die konsep "Dryfkrag"

"Behavior on the part of a person is assumed to be the result of a field of forces each of which has direction and magnitude" (Vroom, 1967:18-19). Verskeie dryfkragte (dryfvere) werk in op die individu en gee aanleiding tot prestasie of versuim om te presteer. Die dryfkrag se intensiteit sal die persoon se verbondenheid tot prestasie bepaal en sal ook volgehoue prestasie verseker ten einde die doel te bereik of die behoefte te bevredig.

Stappe betrokke by die teorie volgens Robbins (1991:215-216) sien soos volg daaruit:

STAP 1: Watter verwagte resultaat bied die werk aan die persoon? Resultate soos salaris, sekuriteit, byvoordele en andere is hier ter sprake. Dit kan ook negatiewe resultate soos onregverdigde toesighouding, angstigheid en "stress", vrees vir ontslag en andere betrek. Realiteit is nie hier ter sprake nie. Die persepsie van die individu is die dominante faktor. (Die verwagte resultaat).

STAP 2: Hoe aanloklik is die resultate vir die individu? Word hierdie resultate positief, negatief of neutraal beoordeel? Hierdie is 'n intrinsieke beoordeling deur die individu en betrek persoonlike gevoelens en behoeftes. (Wanneer dit positief beoordeel word sal die individu eerder die resultaat verlang as om daarsonder te moet gaan). Ander lede van die werkgroep mag moontlik neutraal of selfs negatief teenoor die resultaat ingestel wees, maar dit sal nie 'n reaksie op die betrokke individu uitoefen nie.

STAP 3: Watter gedrag word verlang ten einde die verlangde resultaat te bereik? Die resultaat sal geen noemenswaardige uitwerking op die individu se gedrag uitoefen nie, behalwe wanneer die individu presies en ondubbelsinnig weet wat hy moet doen om dit te bereik. Volgens watter kriteria word die persoon beoordeel? (Wanneer aan 'n werker gesê word:

"Jy moet goed tot bo-gemiddelde werkverrigting lewer vir jou volgende bevordering" moet ook vermeld word wat die persoon moet doen om vir daardie bepaalde gradering te kwalifiseer.)

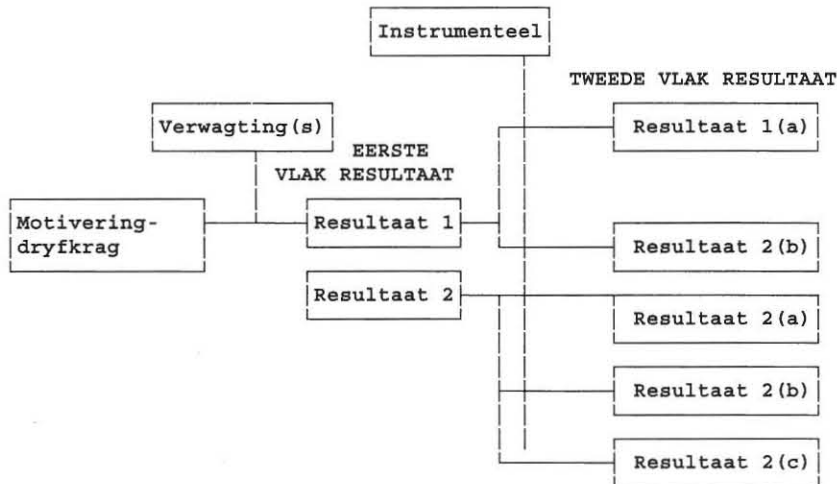
STAP 4: Wat is die individu se mening rakende die moontlikheid om aan daargestelde prestasiestandaarde te voldoen? Nadat 'n individu intrinsiek beoordeel het of hy oor die kwaliteite beskik om aan die neergelegde standarde te voldoen, bepaal hy watter mate van kontrole hy oor daardie veranderlikes het wat sukses sal bewerkstellig. Dit bepaal sy eie beoordeling van die potensiële sukses van die individu.

2.5.3 Interpretasie van Vroom se Verwagtingsteorie vir motivering

Verwagtings, vergoeding, waarde gekoppel aan die metode van vergoeding en individuele prestasie vorm die sleutelbegrippe waarom die Valensie-verwagtingsteorie van Victor Vroom sentreer. Robbins (1982:316) stel dit duidelik deur soos volg te konstateer: "Performance is a vital component of the expectancy theory. Specifically, we must be concerned with the linkage between effort and performance, and between performance and rewards. Do people see effort leading to performance, and performance to the rewards that they value? Clearly, they have to know what is expected of them. They need to know how their performance will be measured."

Vanuit bovermelde is die individu nou in 'n posisie om sy vermoëns en insette te meet aan die hand van gedefinieerde kriteria. Dit sal gevolglik lei tot die moontlikheid om die vergoeding wat verwag word vir hul inset(te) te verkry en sodoende kan die individu *tevredenheid* ervaar.

Die Valensie-verwagtingsteorie van Vroom kan skematies soos volg voorgestel word:



FIGUUR 10: Vroom se Valensie-verwagtingsteorie.
Deur die navorser vertaal uit Luthans, (1985:205)

1. Vanuit die skematiese voorstelling (Fig 10) is dit duidelik dat die verwagting(s) van 'n persoon sy inspanning na 'n bepaalde resultaat kan beïnvloed en grootliks kan bepaal.
2. Die eerste vlak resultaat word bepaal deur die presteerder self (intrinsieke beoordeling). Die persoon meet in hoe 'n mate hy die (eie) vooropgestelde doelwit bereik het.
3. Die tweede vlak resultaat is die resultaat soos deur bestuur beoordeel (ekstrinsiek beoordeel) en hier bepaal 'n eksterne party in hoe 'n mate die individu die doelwit bereik het.
4. Hierdie beoordeling geskied deur die toepassing van 'n metingsmeganisme of -instrument te gebruik. Prestasiebeoordelingstegnieke word nou gebruik om te bepaal watter vergoeding 'n presteerder (individu) moet ontvang. Subjektiwiteit tree nou by die toepassing van die meetinstrument in en kan die verwagting van 'n persoon of oortref of te nakom. (Ongelukkig te nakom in die meeste gevalle).

Dit is dus duidelik dat die beoordeling van gelewerde prestasie 'n belangrike rol in die geval speel. Mullins (1989:315-316) meld dat : "The first level outcomes are performance-related." Die skrywer gaan dan verder: "Some people may seek to perform well 'for its own sake' and without thought to expected consequences of their actions. Usually, however, performance outcomes acquire valence because of the expectation that they will lead to other outcomes as an anticipated source of satisfaction-second level outcomes." Hy gaan verder deur te meld: "The second level outcomes are need-related. They are derived through achievement of first level outcomes, that is through achieving high performance." (Mense verkry 'n mate van vergoeding vir wat hulle bereik het, nie net vir insette of die blote feit dat hulle gepoog het om 'n doelwit te bereik nie).

Beach (1985:306) sien "instrumenteel" as: "... the degree or extent to which the person believes the attainment of the first-level outcome will yield a second-level outcome (which is the ultimate goal of the person)." Die tweede vlak resultaat kan enige vorm aanneem byvoorbeeld sekuriteit, respek, 'n gevoel van genoegdoening, om slegs 'n paar te noem.

Hierdie beskouing van Beach strook tot 'n groot mate met die van Mullins deurdat dit ook aandui dat die bevrediging van behoeftes die prominente vertrekpunt is. Hierdie teorie het gevolglik 'n besondere implikasie binne organisatoriese verband.

Luthans (1985:206) som die implikasie van Vroom se teorie goed op deur te stel: "Vroom's theory departs from the content theories in that it depicts a process of cognitive variables that reflects individual differences in work motivation. It does not attempt to describe what the content is or what the individual differences are. Everyone has a unique combination of valences, instrumentalities, and expectancies."

2.5.4 Implikasies vir bestuur

Die meer belangrike implikasies vir bestuur wat duidelik vanuit die Valensie-verwagtingsteorie van Vroom voortspruit kan soos volg opgesom word:

- Die keuse van 'n organisasie kan 'n belangrike invloed op die voorsieningsfunksie¹⁰ uitoefen. Dit is gevolglik bepalend van die kwaliteit en kwantiteit mannekrag waaruit 'n bepaalde organisasie sal kan kies.
- Die persoon se ingesteldheid tot die taak wat hy binne die organisasie moet uitvoer en die vergoeding wat daarvoor ontvang word, sal bepalend wees of die persoon sal aansoek doen vir daardie bepaalde werk (Porter, Lawler en Hackman, 1975:139-140).
- Indien die aantreklikheid en aantrekkingskrag verbonde aan 'n spesifieke werk die deurslaggewende faktor sou wees, sou dit aanleiding gee tot 'n wanverspreiding in die aanbod van arbeid vir bepaalde "aanloklike" poste (Porter, Lawler en Hackman, 1975:140).
- Die verwagte vergoeding wat 'n persoon met die suksesvolle voltooiing van die opgelegde taak sal ontvang, kan intrinsiek of ekstrinsiek van aard wees. Dit kan ook van finansiële aard wees.
- Die organisasie moet sensitief ingestel wees teenoor die verlangde resultate van die werknemer. "If managers do not know what 'turns employees on' it will be difficult to motivate them and, therefore, to improve performance" (Du Brin, 1984:120).

10. Voorsieningsfunksie word gebruik as enkelterm om te verwys na werwing, keuring en plasing van individue.

- Deeglike omskrywing van goeie prestasie. Hoe meer breedvoerig prestasie (spesifiek goeie prestasie) omskryf word, hoe groter die moontlikheid dat hierdie ideaal bereik sal word. "The less structured the job, the more difficult it is to define specific performance standards" (Du Brin, 1984:121). Hierdie prestasiestandaarde sal dan dien as die basis vir vergoeding van prestasie.
- Die verlangde vlak van prestasie moet bereikbaar wees. Die inset-prestasie verwantskap - spesifiek in soverre dit die werknemer se persepsie betrek sal hier prominent na vore tree.
- Koppel vergoeding en prestasie. Du Brin (1984:121) konstateer dat hierdie koppeling 'n positiewe uitwerking op die motivering van die totale werkerskorps sal hê.
- Ontleed die totale situasie ten einde konflikterende verwagtings te identifiseer.
- Sommige vergoedingsmetodes moet aan groepsprestasie gekoppel word eerder as individuele prestasie. Wanneer groepstake verlang word om 'n spesifieke uitset te bewerkstellig, is dit noodsaaklik dat die groep se inset(te) vergoed word en dat vergoeding nie onregverdig geïndividualiseer word nie. Bestuur moet hier spesifiek sensitief staan dat die informele groepsvormingsverskynsel nie onnodig vergoed en so versterk word nie. Dit kan nadelige invloed vir die organisasie inhou.
- Toesighouding vervul 'n kritieke rol in die daarstelling, motivering en handhawing van 'n vergoedingstelsel wat sal bydra tot goeie prestasie. Du Brin (1984:121) dui in die verband die volgende aan: "The manager's role in motivation becomes one of defining clear goals, setting clear reward expectancies, and providing the right reward for different workers."

- Die organisasie moet aanpasbaar wees om 'n sensitiewe posisie teenoor individuele verskille in te neem en om dit sodoende te akkommodeer. Die navorser het reeds by verskeie geleenthede melding gemaak van die verskillende behoeftes van die individu wat binne die rigiede struktuur en samestelling van die organisasie bevredig moet word. Die individuele verskille van werkers onderling sal ook tot gevolg hê dat verskillende waardes aan verskillende vergoedingsmetodes gekoppel word. Dit is gevolglik noodsaaklik vir die bestuur van enige organisasie, hetsy mikro- of makro-organisasies, om sensitief ten opsigte van individuele verskille ingestel te wees.

2.6 DIE PORTER EN LAWLER MODEL

2.6.1 Inleidend

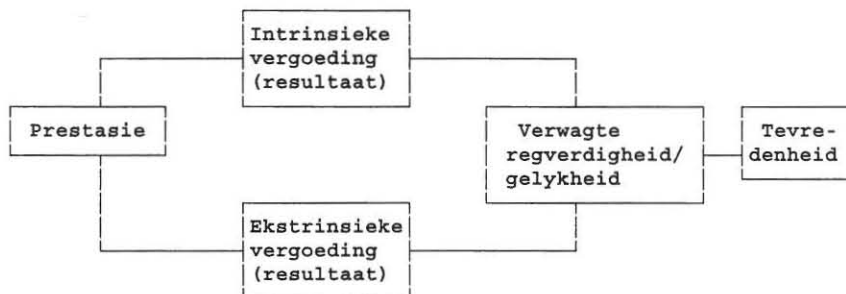
Na afloop van 'n bespreking van Herzberg se Tweefaktorteorie en Vroom se Valensieverwagtingteorie is dit noodsaaklik om tevredenheid en verwagtinge van die werkerskorps nou duideliker te omskryf.

Die vraag ontstaan ook watter verband het prestasie en tevredenheid met mekaar? Vroom maak melding van die drie (3) primêre veranderlikes; aantreklikheid, prestasievergoeding verwantskap en inset-prestasie verwantskap, maar die verband tussen prestasie en tevredenheid word nie duideliker toegelig nie.¹¹

"Porter and Lawler start with the premise that motivation (effort or force) does not equal satisfaction and/or performance. Motivation, satisfaction, and performance are all separate variables and relate in ways different from what was traditionally assumed" (Luthans 1985:209). Die tradisionele uitgangspunt was dat **WERKTEVREDENHEID** gelei het tot goeie prestasie ('n tevrede werker is 'n produktiewe werker), maar hierdie opvatting is grootliks deur navorsing weerlê. Die uitgangspunt was dat te veel faktore

11. Vergelyk 2.5.2 vir bespreking van vermeldde veranderlikes.

prestasie en tevredenheid onderskeidelik beïnvloed en geen substantiewe bewyse kon vermeldde stelling, bo redelike twyfel staaf nie. Die belangrikheid van Porter en Lawler se motiveringsmodel word deur Griffin (1990:449) aangedui deurdat hy soos volg opmerk: "Porter and Lawler suggest that there may indeed be a relationship between satisfaction and performance but that it goes in the opposite direction - that is high performance may lead to high satisfaction". Hierdie uitgangspunt kan skematies soos volg voorgestel word :



FIGUUR 11: Die verband tussen prestasie en tevredenheid.
Deur die navorser vertaal uit Griffin (1990:449)

Belangrik is om daarop te let dat prestasie in sy totaliteit betrek word.

2.6.2 Teoretiese agtergrond

Die Porter en Lawler model poog (en slaag grootliks daarin) om die kompleksiteit van motivering, prestasie, individuele verwagtinge en 'n gevoel van tevredenheid met mekaar te koppel en hul verwantskap (moontlike interverwantskap) met mekaar aan te dui. Mullins (1989:317) vermeld die volgende in die verband: "Their model goes beyond motivational force and considers performance as a whole. They point out that effort expended (motivational force) does not lead directly to performance. It is mediated by individual abilities and traits, and by person's role perception. They also introduce rewards as an intervening variable." Daar word in hierdie model gepoog om die komplekse verwantskap en verhouding tussen hierdie veranderlikes te verduidelik.

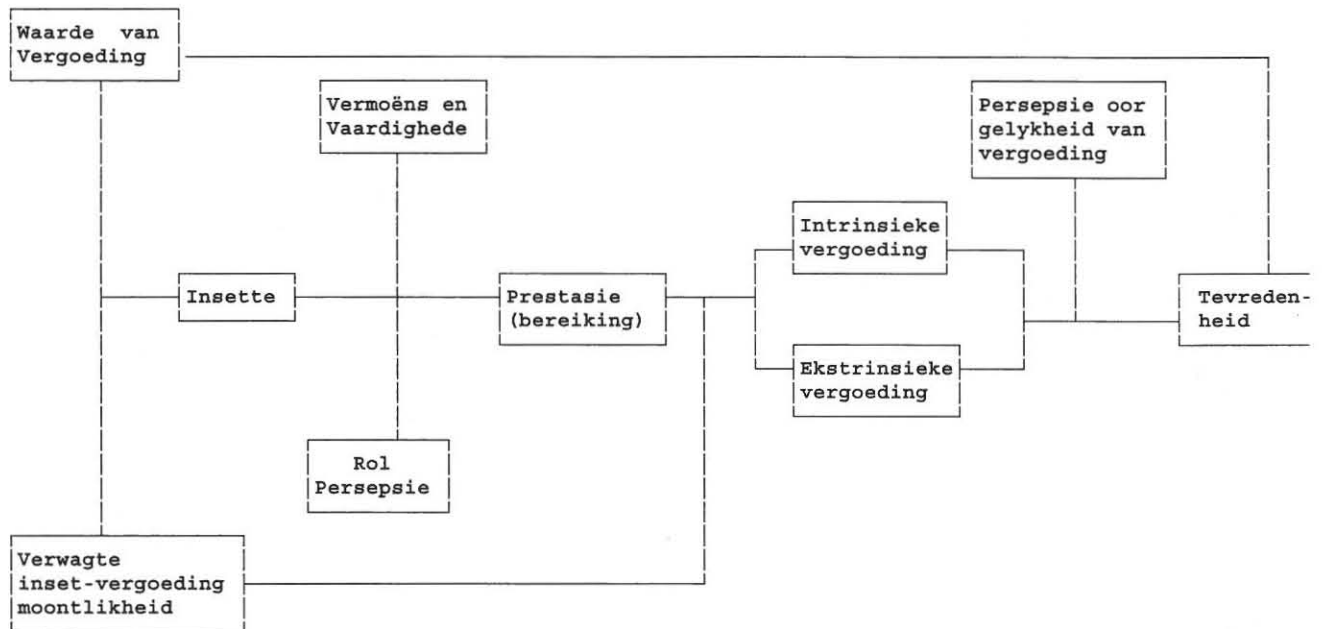
Die belangrikheid van tevredenheid (**WERKTEVREDENHEID**) is in hierdie model deurgaans op die voorgrond geplaas. Mullins som Porter en Lawler se uitgangspunt in die verband op deur soos volg te vermeld: "... Porter and Lawler suggest that satisfaction is an effect rather than a cause of performance. It is performance that leads to job satisfaction" (Mullins, 1989:317).

Die model is verder gebaseer op die volgende veronderstellings (Tyson en York, 1989:12).

1. Die motiveringsdryfkrag van 'n persoon hang af van die persepsie van die waarde(s) gekoppel aan die doel, die energie (insette) benodig om die doelwitte te bereik en die moontlikheid dat die doelwit(te) bereik sal word.
2. Hierdie persepsie word deur die individu se vorige ondervinding in soortgelyke situasies bepaal aangesien dit hom instaat stel om 'n beter ontleding te doen van die verlangde insette. Die vermoë om te presteer soos verlang en die moontlikheid om die doel te bereik word ook betrek.
3. "Performance - achievement is mainly determined by the effort expended, the individual's understanding of the task requirements and self-assessment of ability" (Tyson en York, 1989:12).
4. Prestasie word deur die individu beskou as 'n middel tot intrinsiek- sowel as ekstrasieke vergoeding wat sal aanleiding gee tot tevredenheid mits die individu dit as regverdig ervaar.

"This model is probably the most comprehensive and adequate description of the motivational process in its potential, practical application" (Tyson en York, 1989:12).

Alvorens verder gegaan word met 'n bespreking van die Porter en Lawler model, gaan 'n skematiese voorstelling eers gegee word. Daar blyk weinig onsekerheid (indien enige) te bestaan aangesien Du Brin (1984) Luthans (1985) en Mullins (1989) 'n soortgelyke skematiese voorstelling aandui. Hierdie skrywers ondersteun Terry en Franklin (1982:316) deur die model soos volg voor te stel:



FIGUUR 12: Porter en Lawler se model vir motivering.
Deur die navorser vertaal vanuit Terry en Franklin (1982:316)

Vervolgens gaan 'n kortlikse beskrywing van elke aangeduide element van die Porter en Lawler model aan die hand van Mullins (1989:317-319) gegee word:

1. Waarde van vergoeding : Hierdie element is soortgelyk as die in die valensieverwagtingsteorie van Vroom. Daar is sekere verlangde resultate wat die mens deur sy werk probeer bereik. Die waarde wat die persoon aan vermeldde vergoeding heg sal afhang van die intensiteit van die individu se strewe na 'n bepaalde resultaat.
2. Verwagte inset-vergoeding moontlikheid: Hierdie element strook met die verwagtingselement van Vroom. Dit verwys na die individu se verwagting dat 'n bepaalde resultaat afhang van 'n sekere graad van insette.

3. Insette : Dit verwys na die mate waarin 'n persoon poog om 'n bepaalde aktiwiteit uit te voer. (Verwys na die energie wat die persoon in 'n bepaalde rigting kanaliseer). Verwant aan die dryfkragelement in Vroom se teorie. Dit verwys nie na die suksesvolheid van die bepaalde aktiwiteit nie. Die hoeveelheid insette wat 'n persoon sal lewer, hang grootliks af van die vergoeding van die insetveranderlikes, die waarde van vergoeding en die persepsie van die insetvergoeding verwantskap.
4. Vermoëns en vaardighede : Porter en Lawler is van mening dat insette nie direk tot prestasie aanleiding gee nie. Individuele kenmerke speel 'n belangrike rol in die verband. Intelligensie, vaardighede, kennis, persoonlikheid en ander faktore beïnvloed 'n persoon se vermoë om 'n bepaalde aktiwiteit uit te voer.
5. Rol-persepsie: Hier kom persoonlike uitgangspunte en die rol wat 'n individu moet aanneem ter sprake. Rol-persepsie sal die insette van 'n persoon beïnvloed met spesifieke verwysing na die insette wat 'n persoon moet lewer om effektiewe prestasie te lewer.
6. Prestasie (bereiking): Betrek alle faktore soos die insette (energie) van 'n persoon. Die ander veranderlikes soos intelligensie, vermoëns en rolpersepsie is bepalend vir die suksesvolle bereiking van die voorgestelde doelwit. Indien enige element, byvoorbeeld opleiding of persoonlikheid ontbreek, kan dit tot gevolg hê dat 'n persoon enige hoeveelheid insette kan lewer, maar die verlangde prestasie sal grootliks ontbreek.
7. Vergoeding: Hierdie dui op die verlangde resultaat vir die individu. Dit kan verdeel word in :

- 7(a) Intrinsieke vergoeding: Dit word hoofsaaklik deur die individu bepaal en kom grootliks ooreen met Herzberg se motiveringsfaktore.¹²
- 7(b) Ekstrinsieke vergoeding: Hierdie faktore word grootliks deur die organisasie of die medewerking van kollegas bepaal. Dit stem grootliks ooreen met Herzberg se higiënefaktore.¹³

Die voorkoms van intrinsiek- en ekstrinsieke vergoeding sal van individu tot individu en situasie tot situasie verskil, maar 'n minimum van elk moet teenwoordig wees. Hierdie faktore sal saamwerk om verlangde resultate aan die individu te lewer. Porter en Lawler is wel van mening (in ooreenstemming met Herzberg) dat intrinsieke vergoeding makliker **WERKTEVREDENHEID** sal bevorder as ekstrinsieke vergoeding.

8. Persepsie oor gelykheid van vergoeding: Hierdie is die werker se persepsie rakende vergoeding, wat ontvang moet word vir 'n gegewe standaard in prestasie. Mullins (1989:319) konstateer in die verband die volgende : "Most people have an implicit perception about the level of rewards they should receive commensurate with the requirements and demands of the job, and the contribution expected of them."
9. Tevredenheid: "Satisfaction is determined by both actual rewards received, and perceived level of rewards from the organisation for a given standard of performance. If perceived equitable rewards are greater than actual rewards received, the person experiences dissatisfaction" (Mullins, 1989:319). Wanneer die verwagte vergoeding ooreenstem met die vergoeding ontvang, sal die persoon tevredenheid ervaar.

12. Vergelyk 2.3.1

13. Vergelyk 2.3.1

Verskillende uitgangspunte word deur verskillende skrywers gehuldig in die verband. Terry en Franklin (1982:316) is van mening dat geen verbintenis tussen prestasie (bereiking) en persepsie oor gelykheid van vergoeding bestaan nie. Verskeie skrywers, onder meer Du Brin (1984:119), Luthans (1985:210) en Mullins (1989:318) dui wel 'n verbintenis tussen vermelde elemente aan. Die navorser ondersteun laasgenoemde groep skrywers, aangesien hy van mening is dat die prestasie van die individu beïnvloed sal word deur sy persepsie aangaande die gelykheid van vergoeding. In die verband speel vorige ondervinding, informele groepsdruk en verwagtinge 'n belangrike rol. Ten opsigte van elk van hierdie faktore huldig die navorser die volgende mening:

Ondervinding: Vorige ondervinding van vergoeding ontvang vir insette gelewer, sal die persoon se huidige prestasie bepaal en sal bepalend wees hoe intens die persoon na die doelwit strew.

Informele groepsdruk: Hierdie element moet nie te gering geskat word nie. Die individu binne die werkplek sal deurgaans poog om homself as deel van 'n groep (in die verband informeel van aard) te handhaaf. Groeplidmaatskap en -standaarde sal 'n belangrike rol speel by prestasie sowel as by die persepsie aangaande die vergoeding vir insette ontvang.

Verwagtinge: 'n Werkgewer kan met deeglik omskryfde riglyne daarin slaag om onoordeelkundige, onrealistiese verwagtinge by 'n individu te voorkom. Dit sal daartoe lei dat die individu nie 'n verkeerde persepsie van vergoeding ontvang of ontwikkel nie, wat later tot voordeel van die organisasie kan strek.

Die grondslag vir die voorafgaande bespreking word verkry vanuit 'n aanname dat die Porter en Lawler model van toepassing gemaak kan word op elke taak wat deur die bestuur van 'n organisasie aan die werkerskorps (of 'n individu) opgedra word.

2.6.3 Implikasies vir bestuur

Alhoewel die implikasie van die Porter en Lawler model vir bestuur, grootliks ooreenstem met die van Vroom se Valensie-verwagtingsteorie¹⁴, maak die navorser wel die volgende onderskeid deur die volgende aspekte slegs van toepassing te maak op die Porter en Lawler model:

- Die kompleksiteit van werkmotivering word meer breedvoerig deur die Porter en Lawler model aangedui deurdat dit meer elemente aandui wat die aard van gedrag en motivering binne die werkplek omskryf.
- Die toepaslikheid van vergoeding in ooreenstemming met individuele prestasie word beklemtoon.
- Dit poog om die verwantskap tussen insette, prestasie en vergoeding, meer breedvoerig as Vroom te omskryf.
- Dit stel prosedures vir die evaluering van individuele prestasie, vas.
- Aandag word gevestig op "steuringsveranderlikes" soos persoonlikheid, aanleg, vermoëns en vaardighede, organisatoriese prosesse en fasiliteite en dui ook aan dat al is hierdie faktore nie direk noodsaaklik vir motivering van individue nie, prestasie daardeur beïnvloed word. Wetenskaplike manekragbestuur word dus hier opnuut geregverdig.
- Onaanvaarbare resultate wat verkeerde persepsies van hoë resultate kan laat ontstaan moet voorkom word. Hier word aspekte soos personeelvermindering, ongelukke, verliesbeheer en teenstrydige werksaamhede van kollegas, betrek.

14. Vergelyk 2.5.4

- Die belangrikste implikasie vir bestuur lê daarin dat hierdie model beklemtoon dat dit slegs van toepassing gemaak kan word op gedrag wat deur die individu self beheer word.

As slotopmerking kan vermeld word dat hierdie model tesame met die Vroom valensieverwachtingsteorie aan die mens in die algemeen 'n analitiese instrument verskaf waarmee resultate vooruitgeskat kan word. Alhoewel die mens weinig, indien ooit, homself toelaat om deeglik te besin watter resultaat uit 'n bepaalde aksie kan voortspruit, bied die verwagtingsteorieë in die algemeen tog hierdie geleentheid.

HOOFSTUK 3

KEUSE VAN MOONTLIKE INDIKATORE VIR DIE VASSTELLING VAN WERKTEVREDENHEID

3.1 INLEIDENDE OPMERKINGS

Vanuit die bespreking van die gekose sogenaamde motiveringsteorieë, het sekere prominente indikatore na vore getree wat belangrik is om **WERKTEVREDENHEID** te probeer vasstel. Die navorser is van mening dat die onvoorwaardelike aanvaarding van bepaalde indikatore van byvoorbeeld Herzberg, verskeie leemtes sal laat in die bepaling van **WERKTEVREDENHEID** by die teikenpopulasie. Ten einde te probeer om hierdie gebreke wat vanuit een motiveringsteorie mag ontstaan aan te vul, sal die navorser poog om aan die hand van die begrypende metode, sekere indikatore te identifiseer wat van spesiale belang is vir die Suid-Afrikaanse Polisie. Die buitengewone posisie wat in die huidige Suid-Afrikaanse konteks deur die Suid-Afrikaanse Polisie beklee word, dien as grootste rigtingwyser om hierdie indikatore en hul bydrae tot die lede se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** te probeer bepaal. Deur unieke indikatore te identifiseer poog die navorser om dus die werkgewer sensitief te maak om hierdie spesifieke faktore en hul belangrikheid tot die daarstel van 'n klimaat vir **WERKTEVREDENHEID**, in ag te neem. Dit dien vermeld te word dat hierdie bepaalde faktore egter nie oorbeklemtoon sal word nie.

Elke moontlike indikator se besondere bydrae tot die teikenpopulasie se ervaring van **WERKTEVREDENHEID**, sal afsonderlik in die gestruktureerde vraelys getoets word. Dit sal aan die hand van faktorontleding geskied en sal die navorser instaat stel om aan die werkgewer te dui watter indikator/e meer prominente aandag behoort te geniet binne die studie. Dit kan ook aan die bestuurskader riglyne verskaf, waarvolgens korrektiewe stappe geloods sou kon word. Vervolgens gaan elke moontlike indikator deegliker omskryf word. Dit word gedoen ten einde aan die leser, en ook meer spesifiek die werkgewer, aan te dui wat presies die navorser ingedagte gehad het met die formulering/keuse van elke indikator.

3.2 MOONTLIKE INDIKATORE

3.2.1 Die werk self

Binne die Suid-Afrikaanse Polisie bestaan allerlei verskillende beroepsituasies wat die omskrywing van hierdie indikator baie bemoelik. Afhangende van die eenheid waarbinne die persoon gestasioneer is, sal werkverrigting binne elk van die lyn- en staffunksies baie in aard en omvang verskil. Nieteenstaande die feit dat die individuele werkverrigting van lyn- en staffunksionarisse grootliks van mekaar verskil, is sekere elemente binne enige taak belangrik om die werknemer/posbeker tot 'n mate tevrede te hou. Dit is dan ook hierdie elemente/beginsels wat aandag gaan geniet.

3.2.1.1 Tevredenheid met die werk self

Aangesien die **werk self** vir individuele lede binne dieselfde eenheid kan verskil, word hier klem gelê op die persoon se individuele ervaring van dit wat hy moet doen.¹ Die werkgewer stel wel sekere verwagtings aan die individuele werknemer om hierdie opgelegde taak so produktief moontlik te doen. Verskeie struikelblokke kan na vore tree wat hierdie verwagtinge kan dwarsboom. Hierdie versteuring van verwagtinge kan manifesteer in die werknemer(s) se onwilligheid om ekstra insette te lewer. Herzberg (1976:94) maak in die verband die volgende opmerking: "In organizations where the employees are dissatisfied and performing at less than a fair-day's-work level, the problem is usually a hygiene problem If, however, the treatment of employees is reasonably good but they express few extra effort for the company, then the organization has a motivation problem."

1. Ten einde 'n oorkoepelende woord vir "dit wat hy moet doen" te verkry gaan die term "opgelegde taak" gebruik word.

Hierdie stelling van Herzberg laat die organisasie nou in 'n posisie om twee kernprobleme te ondersoek.

Eerstens word die werknemer se gebrek aan **tevredenheid**- en gebrek aan **belang by prestasie** deur intellektuele of tegniese onvermoë veroorsaak. In die verband moet benadruk word dat dit onmoontlik is om iemand te motiveer wat nie die potensiaal daartoe het nie. Die probleem wat nou na vore tree, is dat die werknemer makliker sal erken dat hy nie gemotiveer word nie, as wat hy sal erken dat hy nie oor die potensiaal beskik om die taak uit te voer nie. Herzberg (1976:95) som dit baie raak op deur die opmerking: "Employees will use motivation as a smoke screen behind which to hide their lack of know-how."

Tweedens, indien die organisasie oor talentvolle werkers beskik tree die volgende vraag na vore; word die beskikbare talent na behore gebruik? Herzberg (1976:95) som dit weereens raak op deur die volgende opmerking: "If the capabilities of employees are not being challenged, then the jobs that they do are sick." Hierdie "rehabilitasie" van werk word **WERKVERRYKING** genoem.

3.2.1.2 Werkontwerp

Alvorens werkverryking kortliks bespreek word, is die navorser van mening dat **werkontwerp** eers onder die loep geneem moet word. Werkontwerp binne die Suid-Afrikaanse Polisie word bemoelijk aangesien dienste oor 'n wye spektrum gelewer word. Sell en Shipley (1979:1) maak werkontwerp op alle organisasies van toepassing deur te konstateer : "Unlike the laboratory, the real life world is complex with many different factors influencing any situation in ways which are difficult to predict in advance. Solutions are not obvious therefore to many of the practical problems and those concerned with job design do not always ask the most important questions." Wat is hierdie belangrike vrae?

Hierdie vrae kan beantwoord word deur aandag aan die volgende faktore te gee:

- (i) Die individu(e)/groep(e) betrokke by die werk.
- (ii) Die magsbasis/magsisteem van almal in die organisasie.
- (iii) Die vergoedingstelsel wat in gebruik is binne die organisasie. (Afgelei vanuit Sell en Shipley, 1979:1-2.

Met die voornoemde in ag geneem en van toepassing gemaak binne die Suid-Afrikaanse Polisie is die navorser van mening dat ander faktore ook in konsiderasie geneem moet word. Hierdie faktore is kortliks:

- (a) Die tipe werksaamhede van lede tydens hul diensbeurt. (Dit kan baie uiteenlopend of baie eentonig van aard wees.)
- (b) Die uiteenlopendheid van dienste van dag tot dag.
- (c) Die para-militêre karakter van die organisasie.
- (d) Die skakeling wat met "kliënte" plaasvind is grootliks binne 'n negatiewe situasie. (Mense kontak net die Suid-Afrikaanse Polisie wanneer die een of ander "probleem" bestaan.)
- (e) Die negatiewe kritiek en -propaganda wat voortdurend voor die deur van die Suid-Afrikaanse Polisie gelê word. (Namate Suid-Afrika vorder na 'n onderhandelde toekoms op politieke gebied, word al meer kritiek voor die deur van die Suid-Afrikaanse Polisie gelê.)
- (f) Die grootliks onbevredigde behoefte van die werknemer om 'n aandeel te hê in die bestuur van sy onmiddellike werkplek.

Met die voorafgaande gedeelte van werkontwerp in oorweging geneem, word die persoon nou voor 'n belangrike kruispad gebring wanneer werkontwerp toegepas word. Dit moet aan die posbeker die geleentheid tot persoonlike groei bied. "Part of the reason young employees are dissatisfied is the nature of their job expectations. Young employees expect a lot of intrinsic rewards from their jobs and opportunities both to 'make a contribution' and for 'self-expression'" (Feldman en Arnold, 1985:208). Baie jongmense begin werk met onrealistiese verwagtinge. Die navorser is van mening dat hierdie verskynsel grootliks deur die terreinafbakening van die universum uitgeskakel behoort te word.²

Die toepassing van werkontwerp het tot gevolg dat sekere toestande geskep word, waaronder die werknemer moet werk. (Hierdie faset sal later meer breedvoerig toegelig word.³) Daar is wel een belangrike kenmerk wat na vore tree naamlik: innerlike werkmotivering ("internal work motivation"). Feldman en Arnold (1985:240) definieer interne werkmotivering as "... motivation that is self-generated by the job incumbent and is completely independent of external factors such as pay, supervision, and coworkers." Dit kan dus aangeneem word dat indien hierdie interne werkmotivering hoog is sal goeie prestasie en 'n positiewe gesindheid teenwoordig wees wat vir die individu dit moontlik maak om "selfvergoeding"⁴ toe te pas.

2. Vergelyk 1.4.1

3. Vergelyk 3.2.3

4. Selfvergoeding verwys na 'n vorm van vergoeding wat die individu as posbeker aan homself gee, hetsy konkreet of deur 'n positiewe houding teenoor sy werk.

3.2.1.3 Werkmotivering

Daar is veral drie belangrike eienskappe wat teenwoordig moet wees vir 'n individu om oor positiewe innerlike motivering te beskik. Hierdie eienskappe is kortliks die volgende:

- (i) Die werk moet persoonlik vir hom betekenisvol wees.
- (ii) Die werknemer moet persoonlik verantwoordelikheid ervaar vir die uitvoering van sy werk.
- (iii) Die persoon moet kennis van die resultaat hê. (Afgelei vanuit Feldman en Arnold, 1985:240).

In soverre dit die betekenisvolheid van die werk betref is die volgende belangrik:

Verskeidenheid vaardighede. Dit behels die mate waarin die posbeker verskillende aktiwiteite as deel van sy werk moet uitvoer. Hierdie aktiwiteite kan van hom vereis om oor verskillende vaardighede en talente te beskik.

Taak identiteit: Die mate waarin die taak lei tot 'n geïdentifiseerde entiteit. Dit dui spesifiek daarop in watter mate die persoon vanaf die begin tot die voltooiing by die "produksieproses" betrokke was.

Belangrikheid van die taak: Die mate waarin die taak 'n belangrike invloed op ander mense of ander lede van die organisasie het (intern sowel as ekstern).

Met betrekking tot die ervaring van persoonlike verantwoordelikheid is die volgende van belang:

Die outonomieit van die werkgroep/individu: Enige persoon wil met toetrede tot die werkmag nie graag voortdurend deur sy toesighouer gekontroleer word nie. Feldman en Arnold (1985:243) maak die volgende opmerking:

"If an individual is to feel that he or she is personally responsible for performing effectively or ineffectively, it is essential that the job provide the individual with some degree of freedom, independence, and discretion in determining precisely how and when the work is to be performed." Mense kan dan die krediet vir sukses ontvang, maar moet gevolglik ook die verantwoordelikheid vir mislukkings aanvaar.

Die Hawthorne -eksperimente was een van die eerste navorsingsprojekte in die verband. Elton Mayo het bevind dat die primêre werkgroep een van die hoofoorsake vir **tevredenheid** van werkers kan wees (Gray en Starke, 1988:485).

Gray en Starke (1988:486) gaan verder deur die volgende te konstateer: "A recent study that evaluated the long-term effects of implementing autonomous work groups in a large, nonunionized British Company found positive and long-lasting effect on intrinsic job satisfaction, a temporary positive effect on extrinsic job satisfaction, but no effect on motivation and productivity."

Die belangrike afleiding wat uit outonomieit gemaak kan word, is dat dit toesighouers en hul belangrikheid verminder en gevolglik kan dit verskeie voordele vir die organisasie inhou.

Verskeie stappe bestaan waarvolgens outonome werkgroepe ingestel kan word. Dit sal vervolgens kortliks toegelig word:

Eerstens: Taakgroepering moet baie sinvol en nougeset gedoen word.

Tweedens: Bestuur moet beseft dat hierdie verskynsel 'n groot verandering in die werkerskorps sal teweegbring. Dit moet gevolglik baie versigtig hanteer word.

Derdens: Die invloed op die organisasieklimaat en -verskynsel, mag baie groot implikasies vir die hele organisasie inhou. Die organisasie sal gevolglik deur 'n transisiefase geneem moet word.

Die outonomieit van 'n werkgroep kan byvoorbeeld deur die implementering van gehaltekringe ("Quality Circles") teweeg gebring word. (Die navorser ag dit nie nodig om hierdie metode en ander wat moontlik mag bestaan, binne hierdie konteks breedvoerig te bespreek nie.)

Met betrekking tot die kennis van resultate die volgende:

Terugvoering tydens en na lewering van prestasie: By die bestudering van werkontwerp is dit noodsaaklik om die vermoë van die individu om terugvoer te ontvang vanuit sy gelewerde prestasie te beklemtoon. Feldman en Arnold (1985:243) dui die voordeel daarvan aan as: "... letting the person know how well he or she is doing immediately, and does so in a private, nonpersonal way."

Porter, Lawler en Hackman (1984:318) is van mening dat terugvoer 'n belangrike rol speel in die persoonlike groei en ontwikkeling van 'n individu. Terugvoer speel ook verder 'n belangrike rol om die werknemer in 'n posisie te plaas om onsekerheid uit die weg te ruim (Mitchell en Larson, 1987:302). Hierdie skrywers is verder van mening dat: "It tells people how they are doing and thus whether or not they need to adjust their behavior (e.g. work harder) in order to attain their goal" (Mitchell en Larson, 1987:302-303).

Die navorser is gevolglik van mening dat terugvoering daarin sal slaag om aan werknemers vroegtijdige geleentheid te bied om probleemgebiede te identifiseer en korrekatief te werk te gaan.

Volgens Mitchell en Larson (1987:521-522) is daar drie belangrike uitgangspunte wat bestuur oor terugvoer moet handhaaf.

Eerstens: Spesifieke aandag moet gegee word aan die hoeveelheid/frekwensie van terugvoer wat aan nuwe⁵ werkers voorsien word. Hierdie terugvoer sal dus vanuit 'n eksterne bron (iemand anders, gewoonlik 'n toesighouer) wees.

Tweedens: Dit is belangrik dat positiewe sowel as negatiewe terugvoer aan die werker gegee word. Positiewe terugvoer sal die persoon verder aanmoedig om goeie prestasie vol te hou, terwyl negatiewe terugvoer die persoon in staat sal stel om tydig korrektiewe stappe toe te pas. Beide tipes terugvoere sal die vordering na doelwitbereiking aanmoedig.

Laastens: Terugvoer moet spesifiek wees. Deur spesifieke terugvoering te gee, word die werknemer in staat gestel om die goeie (of slegte) gedrag dadelik te identifiseer. "Interestingly, managers may be somewhat more conscientious about being specific when they give negative feedback than when they give positive feedback" (Mitchell en Larson, 1987:522). Dit is gevolglik belangrik dat bestuur nie net sorg moet dra om die negatiewe versterking nie, maar moet ook positiewe versterking op die werkerskorps toepas.

Robbins (1991:210) dui ook die belangrikheid van intrinsieketerugvoer aan deur soos volg op te merk: "Self-generated feedback - where the employee is able to monitor his or her own progress - has been shown to be a more powerful motivator than externally generated feedback." Hierdie aanhaling spreek vir sigself.

5. Alhoewel daar in die konteks na die nuweling tydens die inlywing/induksiefase verwys word, is die navorser oortuig dat dit ook van toepassing is by gevestigde werknemers wat net na 'n nuwe taak oorgeskuif word.

3.2.1.4 Werkverryking

Na afloop van die bespreking oor werkontwerp kan die navorser nou voortgaan en werkverryking meer breedvoerig toelig.

Dit wil voorkom asof 'n mate van onsekerheid in die vakliteratuur bestaan rondom die onderafdeling van die werkverrykingsprogram. Dit lei tot 'n dubbelsinnigheid in soverre dit die kategorisering van sekere elemente betref.

Du Brin (1984:115) omskryf werkverryking soos volg: "Job enrichment can take a variety of forms, limited only by the imagination of those attempting to enrich jobs."

Alhoewel hierdie nie veel van 'n duidelike definiëring uitmaak nie, gaan die skrywer dan verder en betrek ook aspekte soos verskeidenheid, vaardighede, taakidentiteit, belangrikheid van die taak, outonomieit en terugvoer. Du Brin (1984) word in die verband ondersteun deur Beach (1985:90). Beach (1985:90) gaan dan verder en formuleer spesifieke aksiestappe vir die ontwerp van verrykte werk/poste.

Aspekte soos natuurlike werkeenhede, vergrote werkmodules, kliënteverhoudinge en vertikale posbelading word hier genoem. Hierdie is spesifiek waar die navorser 'n oorvleuelingspunt opgemerk het aangesien Feldman en Arnold (1985:240) hierdie elemente weer onder werkontwerp plaas.

In 'n poging om die geïdentifiseerde teenstrydigheid op te klaar, wil die navorser die volgende aspekte meer breedvoerig toelig. Herzberg (1976:114-118) beskou die inhoud van 'n goeie werk ("good job") as die volgende:

- (i) Direkte terugvoer tydens en na prestasie.
- (ii) Kliënteverhoudinge dui daarop dat die werker se bydrae belangrik is.
- (iii) Nuwe leermateriaal om persoonlike groei daar te stel.
- (iv) Skedulering deur die werker self.

- (v) Unieke kundigheid van die posbeker.
- (vi) Beheer oor hulpbronne.
- (vii) Direkte kommunisering om onnodige vermorsing van tyd te voorkom.
- (viii) Persoonlike aanspreeklikheid.

Robbins (1991:257-258) beskou werkverryking as die vertikale uitbreiding van werk/poste. Dit verhoog die graad waarin die werker beheer uitoefen oor beplanning, uitvoering en evaluering van die werk. Die volgende elemente word betrek:

- (i) Samevoeging/kombinering van take.
- (ii) Daarstel van natuurlike werkeenhede.
- (iii) Daarstel van kliënteverhoudinge.
- (iv) Vertikale uitbreiding van werk.
- (v) Opening van kanale vir terugvoer.

Alhoewel weinig konsensus tussen hierdie skrywers (soos aangehaal) bestaan is die navorser van die volgende oortuig:

- Werkverryking kan alleenlik suksesvol toegepas word, wanneer die werk (pos) herontwerp word.
- Werkontwerp is gevolglik die proses wat die meeste aandag moet geniet en meer noukeurig uitgevoer moet word.
- Werkverryking vind oorwegend vertikaal binne die organisasie plaas.
- Deur werkverryking sinvol toe te pas, word die posbeker (werknemer) die geleentheid gebied om persoonlik te groei.
- Aangesien werkontwerp noukeurig gedoen moet word, is die navorser van mening dat die vermelde aspekte soos deur Feldman en Arnold (1985:240) uiteengesit en onder die gedeelte van positiewe innerlike motivering bespreek is, as korrek aanvaar kan word.

Ter afsluiting die volgende opmerkings met betrekking tot die **werk self** as indikator.

Binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie, gaan getoets word of die lede wat binne die teikenpopulasie sorteer, hul werk as betekenisvol ervaar. Indien 'n persoon sy werk as betekenisvol ervaar sal dit hom gevolglik in staat stel om in die proses van werkverrigting persoonlik te groei. Hierdie positiewe reaksie van die persoon sal hom aanspoor om meer noukeurig sy werk uit te voer. Hy sal homself ook nie minderwaardig tot ander persone (van dieselfde eenheid of meer spesifiek in vergelyking met ander eenhede) evalueer nie. Hierdie opgelegde taak van die persoon moet dus in konteks tot die totale werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie gesien word. In hierdie hele proses is dit noodsaaklik dat daar leiding aan die werkerskorps gegee moet word. Indien 'n leidinggewende beampte te veel inmeng, kan dit die inisiatief van die werkers benadeel. Hierdie aspekte sal aangespreek word deur vrae te formuleer om die teikenpopulasie se reaksie in die verband te toets.

3.2.2 Bevordering en erkenning

3.2.2.1 Inleidend

In die hieropvolgende bespreking van **bevordering en erkenning** gaan die navorser homself verbind tot die invloed wat elk op die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** het. Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing, word hierdie tradisioneel afsonderlike terme saamgevoeg om een indikator te vorm. Dit word gedoen aangesien die navorser van mening is dat hierdie faktore interverwant is. **Bevordering** is 'n metode om **erkenning** aan 'n werker te verleen vir sy voortgesette goeie prestasie en bydraes tot doelbereiking. (Herzberg se Tweefaktorteorie vir motivering dien as basis vir die indikator). Die uitgangspunt dat bevordering op grond van voldoening aan sekere vooropgestelde eise moet geskied, word aanvaar.⁶

6. Alhoewel bevordering in baie gevalle as gevolg van Regstellende Aksies ("Affirmative Action") plaasvind, sal dit vir die doeleindes van die onderhawige navorsing in die konteks nie ter sprake wees nie.

Alvorens 'n meer breedvoerige omskrywing van die indikator gegee sal word asook op welke wyse dit van toepassing is, gaan daar eerstens aandag gegee word aan die twee afsonderlike terme. Daarna gaan gepoog word om die verband tussen die twee terme aan te dui. Dit sal dan ook dien as verduideliking waarom hierdie terme saamgegroepeer word en as een indikator beskou word.

3.2.2.2 Definiëring van bevordering

Pigors en Myers (1981:303-304) definieer bevordering as: "... the advancement of an employee to a better job - better in terms of greater responsibilities, more prestige or 'status', greater skill, and especially, increased rate of pay or salary." Verbeterde werktoestande kan ook deel van hierdie **bevordering** uitmaak. Die skrywers gaan verder en merk op dat: "... but if the job does not involve greater skill or responsibilities and higher pay, it should not be considered as promotion." Mitchell en Larson (1987:141) dui 'n verband tussen **bevordering** en **WERKTEVREDENHEID** soos volg aan: "Promotional opportunities and wages have traditionally been used by organizations to foster job satisfaction. In the case of promotions, it does appear that employees are more satisfied with situations in which this opportunity is likely than those in which it is not." Wanneer die moontlikhede vir bevordering gering is, moet dit aanvaar word dat hierdie verwantskap nie sterk na vore sal kom nie.

In aansluiting by werkverrigting is bevordering een van die metodes wat in organisatoriese verband toegepas kan word om 'n individu se werk te verryk. Dit bied aan die werknemer die geleentheid om persoonlik te groei (Herzberg, 1976:113). In die proses sal die werknemer ook die geleentheid gegun word om unieke persoonlike omstandighede en vaardighede aan te leer, wat hom later baie gesog kan maak vir die werkgever.

Die navorser is van mening dat **bevordering** ook gekoppel kan word aan motiveringsteorieë. In die verband speel die Valensie-Verwagtingsteorie soos bespreek⁷ 'n belangrike rol.

Met toetreding tot 'n organisasie word die persoon (applikant) deeglik ingelig watter moontlikhede die organisasie vir hom inhou. Daar word gevolglik sekere verwagtings by die voornemende werknemer geskep soos dat sekere uitsette en 'n bepaalde vlak prestasie aan hom bevordering kan bied. Stoner (1982:549) som dit baie raak op deur soos volg te konstateer: "Because the possibility of advancement serves as a major incentive for superior managerial performance, it is extremely important that promotion be fair..." Wanneer hierdie bevordering van werknemers lukraak en onregverdig geskied, sal dit die verwagtinge van die werknemers baie vertroebel. Dit op sigself kan daartoe lei dat werkers nie **tevredenheid** ervaar nie.

Pigors en Myers (1981:304) onderskei bevordering van verplasings/oorplasings spesifiek wanneer dit met geen salarisverhoging en posgraadverhoging gepaard gaan nie. Met hierdie uitgangspunt in oorweging word die beleidbepalende partye binne die organisasie voor 'n belangrike keuse geplaas.

Moet bevordering op grond van vaardigheid en vermoëns geskied of moet dit op grond van senioriteit geskied.

"An increasing tendency, especially in unionized firms, is to give more weight to seniority in making promotions within the bargaining unit, because of the great importance that workers attach to length of service" (Pigors en Myers, 1981:304-305). Hierdie stelling laat twee vrae ontstaan:

7. Vergelyk 2.5.

- (i) Is die werknemer met die langer diensjare noodwendig meer vaardig?
- (ii) Indien werkers outomaties vir bevordering kwalifiseer nagelang hul senioriteit toeneem, sal dit nuwe werkers aanmoedig om hulle vlak van prestasie te verhoog?

In aansluiting by hierdie vrae kan die volgende probleme ook na vore tree met bevordering:

- Wanneer werknemers oor die hoof gesien word kan dit hulle negatief instel en hulle moreel en produktiwiteit kan daaronder lei.
- Daar moet ook sorg gedra word dat daar nie teen werkers gediskrimineer word nie. (Alhoewel die stelling/probleem dit noodsaak om Regstellende Aksies - "Affirmative Action" - in gedagte te hou, gaan dit vir die doeleindes van die meting van die indikator nie oorweeg word nie.)

3.2.2.3 Moontlike elemente van bevorderingsbeleid

Belangrike elemente vir enige bevorderingsbeleid is die volgende (verwerk uit Pigors en Myers, 1981:308-310):

1. Vakatures wat binne die organisasie ontstaan moet eerder intern as van buite gevul word. Indien dit nodig is om spesifiek opgeleide personeel vanuit eksterne bronne te werf, moet dit verkieslik vroegtydig gedoen word.
2. Bekwame, goed opgeleide werkers moet nie ontmoedig word om 'n bepaalde departement te verlaat as beter geleenthede op 'n ander gebied bestaan nie. Indien hierdie werkers teruggehou word, sal dit ontevredenheid in die hand werk.

3. Deur posontledings (en posspesifikasies) kan die werknemer nou presies weet watter posgraad sy volgende sal wees indien hy bevorder word. Deur die daarstel van 'n formele organisasiestruktuur weet die werker/posbekleër ook wat benodig word om hom in staat te stel om op bevordering aanspraak te maak.
4. Advertering van 'n vakature ten einde belangstellendes in staat te stel om aansoek te doen. (Die ideaal sal wees om die pos te adverteer voordat dit vakant gaan.)
5. Opleiding van personeel in spesifieke vaardighede om die werknemer voor te berei vir bevordering.
6. Lyn- en staffunksionarisse moet saamwerk, maar die grootste bydrae moet vanuit die lynfunksie kom. Die onmiddellike toesighouer moet die grootste inset lewer met die inisiëring van bevordering.
7. Waar 'n vakbond betrokke is, moet voorsiening gemaak word dat die vakbond moontlik die benoeming vir bevordering mag teenstaan. Dit kan opsigself 'n stremmende uitwerking op die bevorderingsbeleid uitoefen.

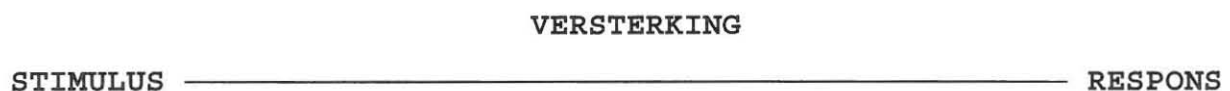
3.2.2.4 Definiëring van erkenning

Soos reeds vermeld word bevordering en erkenning vir die doeleindes van die onderhawige navorsing as interverwant beskou. **Erkenning** en die voorkoms van erkenninggewing aan werknemers word in die vakliteratuur baie omsigtig behandel. Die konsep **erkenning** word, behalwe vir vermelding in Herzberg se Tweefaktorteorie, nie wyd omskryf nie.

Herzberg (1976:326) definieer erkenning as: "... recognition is not what you do, it is what you receive for what you do, ...". Herzberg gaan verder deur te stel: "Recognition for achievement is to reinforce achievement, ...". In aansluiting hierby is die navorser ook van mening dat erkenning vir prestasie gegee kan word. ("Recognition for performance".) Cascio (1989:429) kategoriseer erkenning onder "sekondêre vergoeding" en beskou dit relevant tot werkmotivering. 'n Belangrike element wat deur Cascio geopper word, is dat daar nooit genoeg erkenning toegeken kan word nie. Hy stel die vraag: "Have you ever met a person who complained about getting **too much** recognition or social approval?" (Cascio, 1989:429). In aansluiting hierby is vermeldde skrywer ook van mening dat hoe meer erkenning 'n persoon ontvang hoe belangriker word erkenning vir die persoon. "The desire to obtain additional recognition can become a powerful need that employees strive to fulfill" (Cascio, 1989:429).

Uit die voorafgaande kan die afleiding gevolglik gemaak word dat: **Mense werk vir geld, maar leef vir erkenning.**

Erkenning kan gesien word as 'n metode om spesifieke gedrag te versterk en aan te moedig maar ook uit waardering vir spesifieke gedrag wat die persoon binne 'n spesifieke situasie geopenbaar het. Cherrington (1983:257) is van mening dat die versterkingsproses diagrammaties soos volg voorgestel kan word:



FIGUUR 13: Die versterkingsproses.

In aansluiting by die motiveringsmodel⁸ kan die noodsaaklikheid vir versterking en erkenning nou deeglik begryp word. Dit is gevolglik noodsaaklik dat erkenning aan die werker gegee moet word. Volgehoue en doelgerigte prestasie word dus verwag en verseker. In die verband gee Chruden en Sherman (1963:223) die volgende definisie: "Reinforcement is the immediate reward that follows performance. It may be in the form of approval from the trainer, the feeling of accomplishment that follows the performance, or it may take other forms such as confirmation by a teaching machine that the trainee's response was correct." Cherrington (1983:259) ondersteun hierdie uitgangspunt van Chruden en Sherman deur soos volg op te merk: "Reinforcers are most effective when they occur immediately after a response."

3.2.2.5 Verwantskap tussen erkenning en versterking

Ten einde die verband tussen erkenning ("recognition") en versterking ("reinforcement") duideliker uit te wys word die volgende voorgehou:

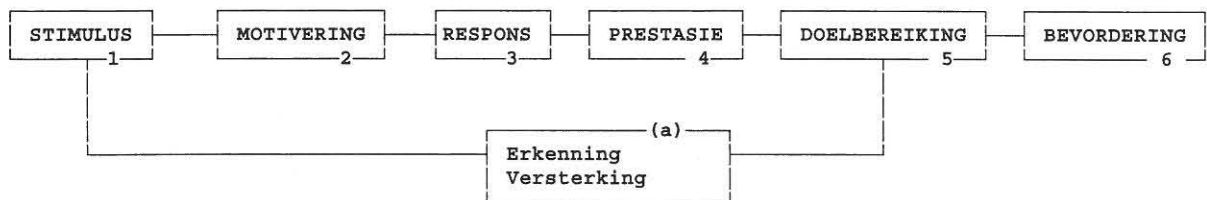
Reber (1985:621) definieer erkenning ("recognition") soos volg: "Acknowledgement, taken generally, i.e. of achievement, ..."

Goldenson (1984:624-625) definieer erkenning soos volg: "...is acknowledgement of an achievement by bestowing awards or words of praise."

Reber (1985:629) definieer versterking as: " Knowledge of results, feedback about the correctness is appropriateness of one's behavior." Vanuit Goldenson (1984:630) kan bygevoeg word: "... a procedure that changes the frequency or probability of a response; a procedure of incentive that increases the strength of a conditioning or other learning process..., ... knowledge of results or recognition of the correctness of the response,..."

8. Vergelyk Fig. 1 en Fig. 2

Hierdie vermeldede definisies dien gevolglik as basis vir die navorser se uitgangspunt oor erkenning. Die navorser beskou hierdie terme vir die doeleindes van die meting as interverwant, aangesien erkenninggewing as metode tot die versterking van positiewe gedrag (sowel as korrigerende van negatiewe gedrag) kan dien. Die navorser is van mening dat die interverwantskap van (1) erkenning en versterking en (2) bevordering skematies soos volg voorgestel kan word:



FIGUUR 14: Die motiveringsproses.

Navorser se eie mening afgelei van verskillende motiveringsmodelle

1. Stimulus: Enige "aansporing" of "behoefte" wat 'n individu ontvang of ervaar om hom tot aksie te laat oorgaan.
2. Motivering: Die innerlike oriëntasie van die persoon om tot aksie oor te gaan of die rol wat die toesighouer/kollegas vervul om hom tot aksie te laat oorgaan.
3. Respons: Die manier waarop die persoon reageer aan die hand van die stimulus en motivering.
4. Prestasie: Die prestasie spruit voort uit dit wat hy doen om die doel te bereik. (Kan van goeie of slegte gehalte wees).
5. Doelbereiking: Die vooropgestelde doel wat die werknemer self gestel het, of wat in oorleg met hom vooropgestel is⁹

9. Dit word as ideaal aanvaar dat beide die werkgewer en die werknemer by die doelwitbepaling betrokke moet wees.

6. Bevordering: Indien dit aan hom voorgehou is as 'n moontlike uitkoms kan dit sy motiveringsvlak beïnvloed en sowel as 'n vorm van erkenning as versterking dien.
- (a) Erkenning/Versterking: Eerstens kan erkenning en versterking dien as 'n metode om die persoon aan te moedig om beter prestasie (wanneer dit nie op standaard is nie) te lewer. Dit skep gevolglik nuwe stimulus om die werknemer te motiveer. Tweedens kan erkenning en versterking plaasvind nadat die persoon goeie prestasie gelewer het om die doelwit te bereik. Derdens kan bevordering dien as 'n metode waarvolgens die persoon erkenning/versterking ontvang.

3.2.2.6 Die bevorderingsbeleid van die Suid-Afrikaanse Polisie

Binne die Suid-Afrikaanse Polisie bestaan 'n bepaalde beleid waarvolgens bevorderings geskied. Die bevorderingsbeleid word uiteengesit in die Staande Orders en die Regulasies vir die Suid-Afrikaanse Polisie. Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing sal sekere kernbepalings van die bevorderingsbeleid toegelig word.

Die bevordering (aanstelling) van alle range word kragtens die Staande Orders vir Suid-Afrikaanse Polisie (Staande Order 193) kortliks soos volg bepaal:

- (1) Om die "geskiktheid en so meer vir bevordering tot die aanstelling in 'n hoër rang te kan bepaal", word geskiktheidsverslae van lede wat of in die voorgeskrewe polisie-eksamen geslaag het, "of wat vir bevordering of aanstelling in aanmerking kom", vanuit Hoofkantoor¹⁰ aangevra.

10. Hoofkantoor verwys na die Hoofkantoor van die Kommissaris van die Suid-Afrikaanse Polisie.

- (2) Die bevelvoerder van die lid moet 'n gemotiveerde verslag opstel waarin hy vermeld of hy homself tevrede stel dat die lid geskik is vir bevordering.
- (3) Indien 'n lid nie aanbeveel word vir bevordering nie moet daardie lid onverwyld van die "redes daarvoor" in kennis gestel word. (Dit moet skriftelik geskied.)
- (4) Indien die lid vertoë rig moet hy dit binne sewe dae doen nadat die skriftelike kennisgewing ontvang is, of hy moet kennis gee dat hy nie van voorneme is om vertoë te rig nie. (Dit moet ook skriftelik wees.)
- (5) Die bevelvoerende offisier van die lid wie se bevordering in oorweging is, is verantwoordelik vir die opstel van die geskiktheidsverslag.
- (6) Hierdie verslae moet dan aan Hoofkantoor gestuur word.
- (7) Indien die lid, nadat sy bevorderingsverslag saamgestel is, maar voordat hy tot die rang bevorder word, "blyk dat hy nie meer geskik is om die hoër rang te beklee nie", moet skriftelike redes aan Hoofkantoor verstrek word.
- (8) 'n Keurraad word saamgestel om die kwalifikasies, relevante verdienstelikheid, bekwaamheid en geskiktheid van die lede wie se bevordering in oorweging is, te ondersoek.
- (9) Indien die bevordering gunstig oorweeg word, hang dit steeds af of die lid bereidwillig is om 'n verplasing na enige plek in die Republiek van Suid-Afrika te aanvaar en indien 'n verplasing, met die oog op rangverhoging," in belang van die Mag of van die lid self gelas word, word die rangverhoging goedgekeur sodra hy diens by die nuwe hoofkwartier aanvaar."
- (10) Wanneer die bevordering in oorweging is moet die lid hierdie bereidwilligheid, of redes vir die weiering van 'n verplasing, skriftelik te kenne gee.

- (11) Enige besware teen verplasing moet deeglik ondersoek word.
- (12) Die skriftelike beswaar teen verplasing sowel as sy eie bevindings moet tesame met enige dokumentêre bewyse na Hoofkantoor deurgestuur word.
- (13) As die beswaar van die lid teen die voorgestelde verplasing gehandhaaf word, word die rangverhoging of aanstelling oorweeg asof die verplasing nooit ter sprake was nie.
- (14) Indien die beswaar teen die verplasing nie gehandhaaf word nie, moet die lid kies of hy sy verplasing aanvaar of die bevordering tydelik verbeur.

Die vereistes vir bevordering geskied op grond van twee Regulasies in die Suid-Afrikaanse Polisie. (Spesifiek Regulasie 16.)

Regulasie 16(4) bepaal dat alvorens 'n lid in aanmerking geneem word vir bevordering tot hoër rang, moet hy eers 'n eksamen slaag wat vir bevordering van "sodanige rang voorgeskryf word, of in 'n ander eksamen wat die kommissaris ag van 'n hoër of gelykstaande standaard te wees."

Regulasie 16(6) bepaal dat alvorens "... 'n lid benede die rang van adjudant-offisier, wat tegniese kwalifikasies besit of wat besonder bedrewe is in die uitvoering van sy werk of wat andersins werk verrig het wat spesiale oorweging verdien," bevorder word tot die eersvolgende hoër rang nieteenstaande die feit dat sodanige lid nie 'n eksamen geslaag het nie.

Alvorens 'n lid bevorder kan word vanuit die onder-offisiersgeledere na 'n offisiersrang is dit noodsaaklik om 'n bevorderingskursus suksesvol te deurloop. In aansluiting hiermee moet hy ook deur 'n keurraad geskik bevind word en moet oor die nodige

toepaslike akademiese kwalifikasies beskik. Binne offisiersgeledere is daar ook kursusse vir Junior-, Middel- en Seniorbestuursvlakke. Hierdie kursusse moet suksesvol deurloop word om te kwalifiseer vir bevordering tot Majoor-, Kolonels- en Brigadiersrange.

3.2.3 Werkomstandighede

Soos reeds vroeër vermeld bring die mens met toetrede tot die organisasie, sy waardes en norme na die organisasie om dit binne die rigiede riglyne, soos deur die organisasie bepaal, te probeer bevredig. Die lede moet nou op 'n verskeidenheid plekke en binne uiterste **omstandighede** (soms lewensgevaarlik) hulle dagtaak verrig.¹¹ Aangesien die lede van verskillende eenhede se werkomstandighede baie uiteenlopend is, gaan hierdie dimensie verder ontleed word ten einde die impak daarvan op **WERKTEVREDENHEID** te kan bepaal.

Beach (1980:228) definieer die werkplek soos volg: "The workplace generally, then, is one of the major foci of personal evaluation. It is where one finds out whether he is 'making the grade'; it is where one's esteem is constantly on the line, and where every effort will be made to avoid reduction in self-evaluation and its attending sense of failure."

McCormick en Ilgen (1982:383) is van mening dat werktoestande en -omstandighede hoofsaaklik twee kategorieë trek nl:

- (1) Fisiese omgewing met spesifieke verwysing na beligting, geraas en atmosferiese toestande.
- (2) Verdere aspekte soos tyd, hoeveelheid werkure, werkskedule en ruspouses.

11. Vergelyk 2.1.

Hierdie uitgangspunt van McCormick en Ilgen word grootliks ondersteun deur die van Morgan. Morgan (1982:148) betrek dan ook 'n belangrike element met verwysing na **WERKTEVREDENHEID** deur soos volg op te merk: "This does not mean to imply, however, that working conditions are not a factor in employee adjustment. Whereas it may not be measurable, working conditions establish a conducive atmosphere for employee adjustment." Die werkgewer kan dus deur die daarstelling van gunstige werkomstandighede en -toestande aandui hoe dit ingestel is teenoor die werkerskorps.

Barnowe in Feldman en Arnold (1985:197), dui die verbintenis tussen **WERKTEVREDENHEID** en werktoestande/werkomstandighede^{1,2} soos volg aan: "There seem to be consistently positive correlation between working conditions and job satisfaction. Features such as temperature, humidity, ventilation, lighting and noise, hours of work, cleanliness of the work place, and adequate tools and equipment all affect job satisfaction." Hierdie beskouing verskil aansienlik van Morgan se aangehaalde stelling.

Volgens Feldman en Arnold (1985:197) is hierdie beskouing voor die hand liggend wanneer die volgende inaggeneem word:

- (i) Werknemers verkies aangename werktoestande aangesien dit bydra tot fisiese gemak.
- (ii) Dit dra by tot gemaklike werkverrigting.
- (iii) Werktoestande dra daartoe by dat werkers hulself kan uitleef in buitemuurse aktiwiteite en stokperdjies.

12. Die navorser aanvaar dat verskillende semantiese betekenis aan "werktoestande" en "werkomstandighede" gekoppel kan word, maar beskou dit vir die doeleindes van die onderhawige navorsing as wissel terme.

Feldman en Arnold (1985:197-198) kom wel later tot dieselfde gevolgtrekking as Morgan (1982:148) deur soos volg op te merk: "However, while working conditions *are* a source of job satisfaction, they are a relatively minor source."

Die navorser maak uit die voorafgaande kort bespreking die aanname dat daar 'n mate van weerspreking by die skrywers voorkom, deurdat die skrywers die belangrikheid van werktoestande tweeledig verwoord. Enersyds word vermeld dat dit belangrik is vir die vasstelling van **WERKTEVREDENHEID** en andersyds dat dit 'n relatief "geringe" bron is vir die daarstelling van 'n klimaat van **WERKTEVREDENHEID**. Dit kan daaraan toegeskryf word dat buitengewoon goeie werktoestande gewoonlik as vanselfsprekend aanvaar word. "Only when employees themselves change jobs or when working conditions change dramatically over time (e.g. a move into new facilities) do working conditions become more salient" (Chadwich-Jones, in Feldman en Arnold, 1985:198.)

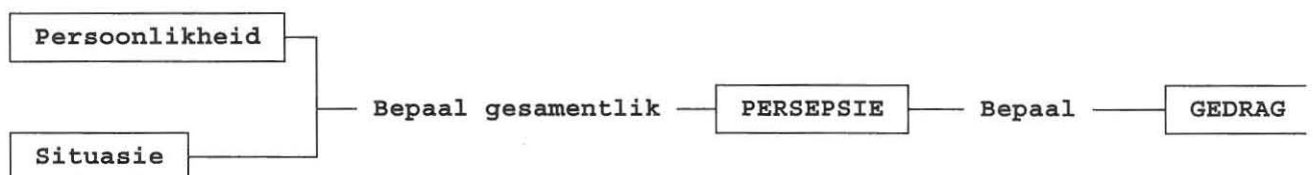
Die vraag ontstaan nou na afloop van die voorafgaande bespreking, watter nut dit sal hê om werktoestande en werkomstandighede binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie te probeer vasstel.

Namate die bevolkingsaanwas daartoe bygedra het dat die samelewing in sy geheel gesien in getalle toegeneem het, het dit noodgedwonge veroorsaak dat die Suid-Afrikaanse Polisie uitgebrei het. Die fasiliteite het (ongelukkig) nie altyd met hierdie uitbreiding tred gehou nie en dit lei daartoe dat lede dikwels in baie gebrekkige onmiddellike werkomgewings hul diens aan die gemeenskap moet lewer. Robbins (1991:172) maak die volgende opmerking in dié verband: "Employees are concerned with their work environment for both personal comfort and facilitating doing a good job." Hierdie stelling dien verder as basis vir die navorser se uitgangspunt dat 'n vasstelling van werkomstandighede binne die onderhawige navorsing tog relevant is.

3.2.4 Die werknemer as individu

In 'n poging om die behoeftes wat deur 'n individu ervaar word te bevredig, tree die individu toe tot 'n organisasie om sy arbeid aan te bied. Hierdie individu, as werknemer, verwag nie net van die organisasie om sekere middele tot sy beskikking te stel om sodoende sy behoeftes te bevredig nie, maar die organisasie verwag van die werknemer om te presteer. "Omrede gemotiveerde werknemer optrede (wat die grondslag vorm van individuele prestasie-ingesteldhede) slegs moontlik is deur die integrering van persoonlike doelwitte met die van die onderneming, ..." (Gerber, Nel en van Dyk, 1987:114) is dit noodsaaklik dat die werknemer en die werkgever 'n sielkundige kontrak met mekaar aangaan.

In aansluiting by die definiëring van die begrip Werknemer deur die Polisiewet (Wet no. 7 van 1958)¹³ gaan Morgan (1982:5) verder en definieer 'n werknemer as: "... those individuals who use non human resources to produce a product or provide a service regardless of skill level." Johnston in Gerber et al. (1987:116) bring die persoonlikheid van die individu in verband met gedrag binne die onderneming deur dit skematies soos volg voor te stel:



FIGUUR 15: Die bepalers van gedrag.

Persoonlikheid gaan vir die doeleindes van die vasstelling van die indikator nie oorbeklemtoon word nie. Die navorser erken wel die belangrikheid wat die persoonlikheid van elke individu, wat by die navorsing betrokke is, inneem.

13. Vergelyk 1.3.2 (iii).

"... kan dit dus onomwonde gestel word dat daar 'n kritiese verband bestaan tussen die suksesvolle integrering van persoonlike doelwitte en die doelwitte van die onderneming sowel as ondernemingsukses" (Gerber et.al, 1987:124). Angus en Humphrey (1989:2) gaan verder deur te konstateer: "... the real difference between successful organizations and their less successful (or unsuccessful) competitors is very often the way in which they manage people."

Na afloop van die voorafgaande kan die vraag nou ontstaan wat die organisasie behoort te doen om verbondenheid aan ondernemingsdoelwitte te verseker:

- Die onderneming moet verdere opleiding aan die werknemer verskaf om sy taak sinvol en koste-effektief uit te voer.
- "The resources of people for innovation, for spontaneous cooperation, for productive and creative behavior are thus vital to organizational survival and effectiveness." (Katz en Kahn in Gerber et al. 1987:126).

Daar moet ook nie te veel gekonsentreer word op die individu as enkeling binne die organisasie nie. Die belangrikheid van groepe en informele groepvorming moet nie gering geskat word nie. (Hierdie aspekte sal later meer breedvoerig in hieropvolgende hoofstukke uiteengesit word.)

Aangesien die teikengroep voorsiening maak dat lede in alle hiërargiese vlakke van die Suid-Afrikaanse Polisie by die ondersoek betrek kan word, is die navorser van mening dat die bestuurselement ook 'n belangrike rol kan inneem. Angus en Humphrey (1989:27) beskou dit soos volg: "...the ultimate responsibility of effective managing his people resource remains at the operating manager."¹⁴ Daar moet wel deurgaans inaggeneem word dat die bestuurder/toesighouer ook 'n belangrike komponent van die

14. Aangesien toesighouding as indikator geïdentifiseer is, gaan daar nie in die verband hier klem op toesighouding geplaas word nie.

algemene werkmag van die organisasie verteenwoordig. Hy, as individu, moet net so belangrik wees vir die organisasie as enige ander (hoër of laer) hiërargiese werker. Dit is gevolglik belangrik om hom in die vasstelling van **WERTEVREDENHEID** te betrek.

Binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie word die rangstruktuur baie prominent gebruik, aangesien lede vanweë die paramilitêre aard deurgaans op hul rang aangespreek moet word. Dit, in aansluiting by die huidige posisie wat die Suid-Afrikaanse Polisie in die samelewing ingeneem het (veral binne die veranderende Suid-Afrika), plaas die individu (as werknemer) in 'n baie moeilike posisie.

Dit is noodsaaklik om te bepaal watter ingesteldheid die lede teenoor die Suid-Afrikaanse Polisie self handhaaf. Die navorser is van mening dat **trots**¹⁵ spesifiek in die hedendaagse situasie, 'n belangrike maatstaf is om vas te stel. Trots sal lojaliteit in die hand werk en sodoende sal lede ingestel wees daarop om die korporatiewe beeld van die Suid-Afrikaanse Polisie positief te bevorder.

3.2.5 Toesighouding

Die navorser wens hier op te merk dat in die vakliteratuur oorwegend gebruik gemaak word van die term "toesighouer". Aangesien hierdie persoon (die toesighouer) binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie hoofsaaklik bekend is as bevelvoerder sal die navorser in die onderhawige studie hierdie terme as wissel terme gebruik.

"Supervision like all aspects of modern life is undergoing significant change. To supervise successfully today necessitates knowledge and application of new approaches and new techniques to cope with current requirements. Getting the work accomplished by simply directing and controlling group members is no longer sufficient"

15. Met trots word bedoel: Of die lid steeds trots is daarop om deel van die Suid-Afrikaanse Polisie te wees.

(Terry, 1974: voorwoord). Vandag, twee dekades later, binne 'n snel veranderende Suid-Afrikaanse samelewing wat direk die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie beïnvloed, is dit nog meer belangrik. Die grootste hoeveelheid (indien nie almal nie) van die huidige toesighoudende personeel in die Suid-Afrikaanse Polisie is lede wat "tradisioneel opgeleide"¹⁶ personeel is. Dit is gevolglik vanselfsprekend dat die rol van die toesighouer binne hierdie veranderende situasie totaal anders daaruitsien. Van die toesighouer/-leidinggewende beampste word nou verwag om ook "bestuurder" in volle reg te wees.

Die toesighouer in 'n organisasie beklee in baie gevalle die moeilikste posisie, aangesien hy hoofsaaklik verantwoordelik is vir twee uiteenlopende aksies/handeling naamlik:

- (1) Rigtinggewing aan diegene onder hom, ten einde toe te sien dat alle doelwitte bereik word. Dit behels ook die verlening van hulp en leiding wanneer probleme ontstaan.
- (2) Die beantwoording van knelpunte en vrae vanaf die hoër hiërargie. Die toesighouer moet dus verantwoordelikheid aanvaar vir die werkverrigting en handeling van diegene wat saam met hom werk.

In die verband word daar in die Grondbeginsels vir Toesighouding van die Staatsdienskommissie (3A:1-2) vermeld dat die toesighouer verantwoordelik is vir die implementering en ordelike handhawing van die strukturele organisasie. Die toesighouer is gevolglik ook verantwoordelik vir werkverdeling, delegering van gesag en eenheid en spanwydte van beheer. (In die verband wil die navorser opmerk dat die spanwydte van beheer radikaal verskil van die hedendaagse situasie. Namate meer

16. Met "tradisioneel opgeleide" personeel bedoel die navorser lede wat opgelei is om die tradisionele samelewing in Suid-Afrika, voor die ontbanning van die ANC, PAC, SAKP e.a. organisasies en die afskaffing van sogenaamde "apartheidswetgewing", te polisieer.

mense in diens geneem is - en al het die hoeveelheid toesighoudende vlakke toegeneem - is die spanwydte van beheer, so ook die eenheid van beheer, tog drasties vergroot.)

Tesame met die beskouing dat die toesighouer ook lid van die totale werkmag van die organisasie is, moet daar nie uit die oog verloor word dat die toesighouer vir sekere unieke werksaamhede verantwoordelik is nie. Vervolgens gaan hierdie unieke werksaamhede kortliks aangestip word:

- Die toesighouer is verantwoordelik daarvoor om die werkers onder sy onmiddellike beheer te motiveer tot deelname ter bereiking van doelwitte. In die verband moet vermeld word dat dit die ideaal is om die doelwitte in samewerking met die toesighouer en die werkerskorps te formuleer. Dit maak die totale organisasie betrokke by doelbereiking.
- Die toesighouer is in die meeste gevalle verantwoordelik vir die oriëntasie (inlywing) van nuwe werkers. Spesifiek in die geval van die Suid-Afrikaanse Polisie, het hy geen beheer oor die werwing en aanvanklike opleiding van die individu nie. Wanneer die lid onder sy bevel begin werk, moet hy hom dus inlyf binne die bepaalde werkverrigting van die stasie/eenheid.
- Die grootste hoeveelheid opleiding wat deur die toesighouer verskaf word, is sogenaamde indiensopleiding. Die probleme hieraan verbonde is legio, maar die belangrikste is dat die nuweling nog nie een honderd persent produksie kan lewer nie. Dit het 'n beduidende invloed op die toesighouer se strewe na doelbereiking, sover dit die lede onder sy bevel betref.
- In baie gevalle is die toesighouer nie opgelei om die dinamika verbonde aan die informele organisasie ten volle te begryp nie en word sodoende in sy alledaagse werkverrigting hierdeur benadeel. (As gevolg van die feit dat bevordering op grond

van senioriteit geskied en nie noodwendig op bekwaamheid nie, kan dit daartoe lei dat die betrokke bevelvoerder moontlik deel was van die informele organisasie en nou skielik oor sy "vriende" moet bevel voer.)

- Allerlei administratiewe take word aan die bevelvoerder opgedra en sy bekwaamheid om werksaamhede stiptelik uit te voer word dus bemoeilik. Deeglike spesifikasies is gevolglik noodsaaklik om presies te bepaal watter take die bevelvoerder moet uitvoer.
- Binne die heterogene samestelling van die Suid-Afrikaanse samelewing kan dit ook gevind word dat kommunikasie en die vermoë om jou so uit te druk dat die totale werkmag jou verstaan, 'n baie groot probleem vir die toesighouer kan inhou.
- Die toepassing van dissipline (spesifiek negatief van aard) bly te alle tye moeilik en word gewoonlik aan die onmiddellike toesighouer opgedra. Taktvolle hantering van hierdie situasie bly baie moeilik en moet met groot omsigtigheid benader word.
- In aansluiting by negatiewe dissiplinering, is die onmiddellike toesighouer gewoonlik ook verantwoordelik vir die hantering van die aansporingsmiddele. Indien hierdie aansporingsmiddele formeel deur die organisasie daargestel is, is dit maklik om te administreer. Waar die organisasie egter nie oor so 'n stelsel beskik nie, is dit moeilik om hierdie stelsel (wat deur die toesighouer self geïnisieer word) so toe te pas dat dit die seniorbestuur tevrede stel en ook as aansporingsmiddel deur die werkers gesien word.
- As skakel tussen die bestuur en die werkers is die toesighouer voortdurend in die spervuur. Enige beleid wat nuut geformuleer is, moet deur hom aan die werkers oorgedra word en enige griewe wat mag bestaan of ontstaan word deur die werkers teenoor die toesighouer geopper.

Hieruit is dit dus duidelik dat die toesighouer/bevelvoerder 'n belangrike skakel uitmaak vir die werker se ervaring van **WERKTEVREDENHEID**. Binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie, spesifiek sover dit die onderhawige navorsing betref is die werker ongeag sy hiërargiese rang altyd bewus van toesighouding. Hierdie indikator word deur die navorser as relevant aanvaar.

3.2.6 Politiek-geïnspireerde propaganda

In die hedendaagse Suid-Afrikaanse samelewing speel propaganda 'n baie belangrike rol. Belangrik, aangesien dit gebruik word om die samelewing in sy totaliteit op 'n bepaalde manier van denkpattone te laat verander. In die verband konstateer Lambert (1939:9-10) soos volg : "... the essence of propaganda is that it should influence persons to do or think things which they would not do or think if left to themselves." Lambert gaan verder deur te vermeld: "It is not whether the matter to be propagated is the truth that is of fundamental importance; but whether those whom it is desired to influence are brought to believe in it and act upon it. Propaganda is judged by the skill of its method and the quantity and performance of its results, not by any inherent excellence of what is propagated."

Propaganda word gedefinieer aan die hand van Bartlett (1942:5-6) wat dit soos volg stel: "Propaganda is an attempt to influence opinion and conduct - especially social - opinion and conduct - in such a manner that the persons who adopt the opinions and behaviour indicated do so without themselves making any definite search for reasons." In die konteks van die onderhawige navorsing, gaan spesifiek klem gelê word op die invloed of moontlike invloed van politiek-geïnspireerde propaganda teen die Suid-Afrikaanse Polisie. Die invloed van propaganda op die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** by die teikenpopulasie sal hier bepaal word. "Wanneer dit by die bedrywighede van die Suid-Afrikaanse Polisie kom, speel die ANC alte gou 'n dubbele spel: Veroordeel hulle wanneer hulle daadwerklik optree, maar kraak die Polisie ook af as hulle nie elke voorval van geweld kan voorkom nie" (Die Volksblad,

1991-1-16:6). Deur die handhawing van hierdie "dubbele standaard" word die magsbasis van die Suid-Afrikaanse Polisie as wetstoepassende instrument gevolglik ondermyn. Die samelewing in die breë word hierdeur benadeel, aangesien dit 'n negatiewe uitwerking in die gemeenskap het in soverre dit die beeld van die Suid-Afrikaanse Polisie betref.

Die Suid-Afrikaanse Polisie poog om deurgaans 'n posisie te handhaaf wat nie deur die een of ander politieke party, ongeag aan watter kant van die politieke spektrum, teen die Suid-Afrikaanse Polisie gebruik kan word nie. Daar word voortdurend onder lede se aandag gebring dat optrede nie die belange van 'n bepaalde ras of politieke party moet bevoordeel nie. The Sowetan (1991-2-15:8) maak melding dat vanuit die Konserwatiewe Party die aantygings gemaak is dat die "Polisie blind is vir sommige wette wat nog op die wetboeke verskyn en dit gevolglik nie uitvoer nie." Tradisioneel is die Suid-Afrikaanse Polisie gebruik om sogenaamde "apartheidswetgewing" toe te pas en op die gemeenskap af te dwing. In vermeldde berig van "The Sowetan" vermeld mnr. Adriaan Vlok gewese Minister van Wet en Orde dat : "The traditional role of the police must change, ..."

In 'n poging om die Suid-Afrikaanse Polisie buite die partypolitiek te hou, word lede dan ook deur 'n wysiging aan die Polisiewet (Wet no 7 van 1958) verbied om enige verbintenis met enige politieke party te hê: "... noodsaaklik ten einde onbetrokkenheid van lede van die Polisie en objektiewe en professionele dienslewering aan lede van die publiek op doeltreffende wyse te verseker" (Die Burger 1991-2-13:5). Na afloop van hierdie berigte in die media word wetgewing deurgevoer dat lede nie aktief aan partypolitiek mag deelneem nie. Dit word soos volg verwoord: (Wet 118 van 1992 wysig die oorspronklike artikel 35 van Wet 7 van 1958).

Art (1)(a) "Geen lid van die Mag, uitgesonder 'n lid bedoel in paragraaf (b), mag 'n lid wees van of deelneem aan die bedrywighede van 'n politieke party (hetsy geregistreer of nie) of enige ander beweging, organisasie, liggaam of vereniging met politieke oogmerke, of hom verkiesbaar stel as lid van, of dien op, 'n instelling, raad of liggaam ... nie."

Art (1)(b) betrek slegs lede van die Polisereserwe- en Reserwepolisiemag en lees grootliks dieselfde met die onderskeid dat dit die voorbehoud het met betrekking tot die tydperk(e) wanneer lede aan diens is. Parlementslede word ook ingevolge hierdie klousule verbied om lid van die Mag te wees.

Hierdie beperking op lede betreffende aktiewe politieke deelname, verbied lede nie om steeds deel te neem aan algemene verkiesings nie.

Daar word wel nou moontlik 'n ander probleem geskep. Die navorser is van mening dat politieke simpatisering deur hierdie handeling aangemoedig word. Lede mag nie openlik hul verbintenis of aanhang van 'n bepaalde politieke party propageer nie en gevolglik werk dit nie net frustrasie in die hand nie, maar lei dit ook daartoe dat lede mekaar moontlik op kritieke tye in die steek kan laat. (Hoewel nie altyd direk en opsigtelik nie, moontlik op 'n subtiele wyse.)

'n Verdere aspek wat (voortspruitend uit die vroeëre toepassing van sogenaamde "apartheidswetgewing") na vore kan tree, is die persepsie dat lede van die Suid-Afrikaanse Polisie rassisties is. "Asked whether there were racists in the SAP, Mr Vlok replied: "I am realistic enough to recognize that we have people in the force who are racially-inclined. I don't want them there. We are trying to change their attitudes, and if they are not prepared to change then we are prepared to dismiss them." (The Citizen, 1991.2.9:9). Dit is voorwaar 'n sterk uitlating om te maak.

Die vraag ontstaan nou hoe partypolitieke oriëntasie van 'n lid en die rol wat die Suid-Afrikaanse Polisie in die veranderende Suid-Afrika vervul, die vasstelling van **WERKTEVREDENHEID** kan beïnvloed.

Die navorser is van mening dat die veranderinge wat spesifiek na 2 Februarie 1990 momentum begin verkry het die Suid-Afrikaanse Polisie binne die konteks van die onderhawige navorsing ten nouste betrek. Die totale teikenpopulasie is almal lede wat opgelei is in tradisionele polisiëring. Hiermee word bedoel die rol wat die Suid-

Afrikaanse Polisie in die tradisionele Suid-Afrika vervul het - die tydperk voor 2 Februarie 1990. Lede is aangewend in die destydse Rhodesië en in die destydse Suid-Wes Afrika om tesame met die Suid-Afrikaanse Weermag oorlog te voer teen "die vyand." Binnelands was die situasie van so 'n aard dat die klem grootliks op binnelandse veiligheid en ook staatsveiligheid geplaas was. Die ANC, PAC en SAKP was verbode organisasies en het hoofsaaklik by wyse van "fronte" soos die "United Democratic Front" (UDF) hul werksaamhede uitgevoer. Skielik na 2 Februarie 1990 is hierdie posisie totaal die teenoorgestelde. Waar die ANC, PAC en SAKP voorheen as bewegings en partye gesien is wat staatsveiligheid bedreig, moes dit nou as "vriende" beskou word en oor dieselfde kam geskeer word as ander partye aan die linkerkant van die politieke spektrum. Geen doelbewuste, gestruktureerde oriëntasie is aan lede gegee om hierdie aanpassing makliker te maak nie. Lede moes dit self verwerk.

Hiermee saam het 'n veldtog begin waarin die uitvoering van pligte deur lede van die Suid-Afrikaanse Polisie voortdurend gekritiseer word. Lede word gekritiseer as hulle hul werk doen en ook as hulle nie opgetree het nie. Die PAC het ook openlik begin met 'n veldtog waarin lede van die Suid-Afrikaanse Polisie, hetsy aan of van diens, die teiken geword het van aanvalle. Dit veroorsaak dat lede daagliks, veral in swart woonbuurte, in uiters gevaarlike omstandighede hul werk moet doen. (Swart lede van die Suid-Afrikaanse Polisie leef ook binne hierdie uiterste moeilike omstandighede.)

Die media word ook gebruik om kritiek teen die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie na die breë gemeenskap uit te dra en word as instrument in die propaganda veldtog teen die Suid-Afrikaanse Polisie tot sy volle potensiaal gebruik. Dit is 'n metode om die gemeenskap subtiel te oriënteer om die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie as wetstoepasser voortdurend te bevraagteken. Deur die subtiele aftakeling van die wetstoepassende instrument van die regering van die dag, word die samelewing teen die Suid-Afrikaanse Polisie beïnvloed.

Die lede wat by die vasstelling van **WERKTEVREDENHEID** in die onderhawige navorsing betrokke is, is meestal lede wat 'n relatief permanente beroepskeuse gemaak het. Hierdie lede beleef ook hoe opdragte uitgevoer moet word, wetsbepalings

nagekom moet word en gekritiseer word indien hulle wel hulle werk doen. Die stelling: "As ek my werk doen dan word ek gekritiseer en as ek dit nie doen nie dan word ek meer gekritiseer" het sodoende sy oorsprong as 'n hulpelose gevoelsuitdrukking.

Die navorser is gevolglik van mening dat die invloed van polities-geïnspireerde propaganda teen die Suid-Afrikaanse Polisie die lede wat by die onderhawige navorsing betrek word direk raak en beskou die indikator binne die konteks derhalwe as relevant.

3.2.7 Opvoedkundige vlak van die werknemer

Dit is voor die hand liggend dat die werkgewer weinig beheer het oor die opvoedkundige kwalifikasies van die teikenpopulasie. Dit moet inaggeneem word dat toelatingsvereistes tot die Suid-Afrikaanse Polisie verander het met verloop van tyd. Lede wat nou in diens is van die Suid-Afrikaanse Polisie kon aanvanklik lid van die destydse Spoorwegpolisie gewees het en is tydens amalgamasie by die Suid-Afrikaanse Polisie ingelyf. Hierdie lede is nie uitgesluit van die onderhawige navorsing nie, aangesien dit die terreinafbakening onnodiglik sou bemoeilik.

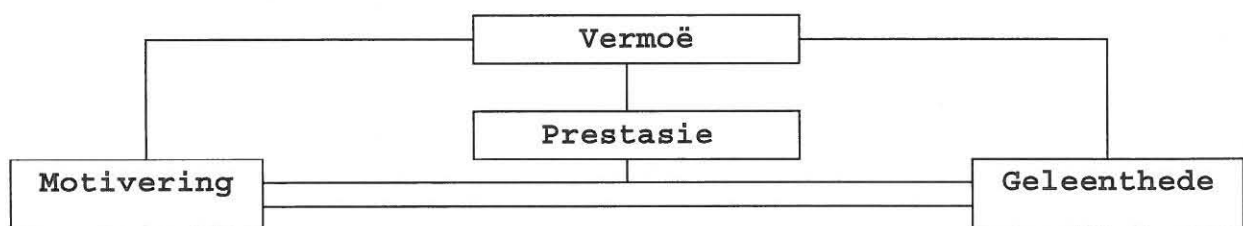
Alhoewel verskeie geleenthede binne die Suid-Afrikaanse Polisie bestaan vir lede om aan tersiêre opvoedkundige inrigtings verder te studeer is daar steeds lede wat nie die behoefte daaraan het nie. Die navorser is van mening dat die opvoedkundige vlak van die betrokke werknemers, wel 'n invloed kan hê op die lid se ervaring van **WERKTEVREDENHEID**.

Die huidige minimum opvoedkundige kwalifikasie waarvoor lede moet beskik ten einde aangestel te word as 'n permanente lid van die Suid-Afrikaanse Polisie is Standaard 10. Indien 'n persoon nie hieroor beskik nie kan hy slegs as 'n Polisie-assistent aangestel word. Vermelde lede vorm nie deel van die onderhawige navorsing nie en dit word slegs om volledigheidshalwe vermeld.

Ten einde hierdie uitgangspunt op die proef te stel gaan die navorser by wyse van kruistabulering hierdie veranderlike teenoor ander indikatore opweeg. Daar gaan in die demografiese gegewens van die werknemer voorsiening gemaak word vir die "opvoedkundige vlak van die werker." In die verband word dus van die werknemer wat betrek word verwag om slegs die opvoedkundige kwalifikasie(s) waaroor hy beskik te vermeld.

3.2.8 Aspirasievlak van die werknemer

Robbins (1991:219) is van mening dat sukses in die werkplek grootliks afhang van die bestaan of tekort aan ondersteunende hulpmiddels. Robbins (1991:219) dui die dimensie van prestasies skematies soos volg aan:



FIGUUR 16: Die dimensies van prestasie.
Deur die navorser vertaal.

Alhoewel die voorafgaande skematiese voorstelling nie voorsiening maak vir die aspirasievlak van die werknemer nie, is die navorser van mening dat die aspirasies van die individu 'n belangrike aspek is wat prestasie kan beïnvloed. Dit kan gekoppel word aan die behoeftehiërargie van Maslow met spesifieke verwysing na die hoër orde behoeftes in soverre dit die Agtingsbehoefte¹⁷ en Selfaktualiseringsbehoefte¹⁸ betref. In die definisie soos aangehaal uit Terry en Franklin (1982:302) verwys die aspirasie van die werknemer na die "sense of achievement, and recognition from others." Deur die strewe van 'n werker om sy huidige posisie te verbeter, binne die bestaande werkomgewing en ook daarbuite, is die aspirasies van 'n werker

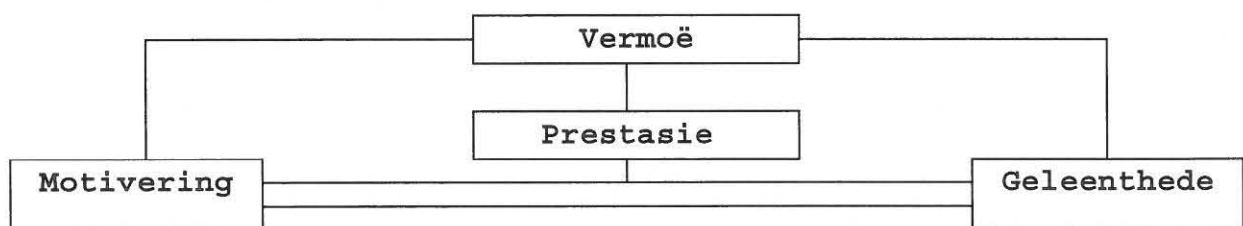
17. Vergelyk 2.2.1(4)

18. Vergelyk 2.2.1(5)

Ten einde hierdie uitgangspunt op die proef te stel gaan die navorser by wyse van kruistabulering hierdie veranderlike teenoor ander indikatore opweeg. Daar gaan in die demografiese gegewens van die werknemer voorsiening gemaak word vir die "opvoedkundige vlak van die werker." In die verband word dus van die werknemer wat betrek word verwag om slegs die opvoedkundige kwalifikasie(s) waaroor hy beskik te vermeld.

3.2.8 Aspirasievlak van die werknemer

Robbins (1991:219) is van mening dat sukses in die werkplek grootliks afhang van die bestaan of tekort aan ondersteunende hulpmiddels. Robbins (1991:219) dui die dimensie van prestasies skematies soos volg aan:



FIGUUR 16: Die dimensies van prestasie.
Deur die navorser vertaal.

Alhoewel die voorafgaande skematiese voorstelling nie voorsiening maak vir die aspirasievlak van die werknemer nie, is die navorser van mening dat die aspirasies van die individu 'n belangrike aspek is wat prestasie kan beïnvloed. Dit kan gekoppel word aan die behoeftehiërargie van Maslow met spesifieke verwysing na die hoër orde behoeftes in soverre dit die Agtingsbehoefte¹⁷ en Selfaktualiseringsbehoefte¹⁸ betref. In die definisie soos aangehaal uit Terry en Franklin (1982:302) verwys die aspirasie van die werknemer na die "sense of achievement, and recognition from others." Deur die strewe van 'n werker om sy huidige posisie te verbeter, binne die bestaande werkomgewing en ook daarbuite, is die aspirasies van 'n werker

17. Vergelyk 2.2.1(4)

18. Vergelyk 2.2.1(5)

verantwoordelik vir die motivering waarom hy/sy beskik. 'n Strewe na bevordering, hoër inkomste of om die volgende bevordering te verkry is alles deel van 'n persoon se aspirasies.

Die vraag ontstaan nou watter invloed aspirasies by 'n individu het wat nie streef na sy volgende bevordering nie. Is daardie persoon dus ongemotiveerd in sy onmiddellike werkomgewing of nie?

Binne die Suid-Afrikaanse Polisie, spesifiek met betrekking tot die onder-offisiersgeledere is dit relatief algemeen om 'n persoon te kry wat met 'n bepaalde hiërargiese rang tevrede is. Hierdie persoon (gewoonlik 'n adjutant-offisier alhoewel dit nie noodwendig daardie rang hoef te wees nie) vestig homself in 'n gemeenskap waar hy dan oor 'n lang tydsverloop 'n bepaalde pos beklee. In die groot sentra word hierdie persone gewoonlik met verloop van tyd vanaf een pos na 'n ander verplaas en sal hul, namate hul lewensjare vorder, hulself uiteindelik in administratiewe poste bevind.

Die navorser beseft die problematiek wat hierdie verskynsel binne die onderhawige navorsing mag veroorsaak. Agho (1989:2) los die navorser se probleem grootliks op deur te verwys na die individu se verbintenis ("commitment") tot die organisasie en konstateer die volgende: "Job satisfaction is the degree to which individuals like their jobs." Verder word die verband tussen, maar ook die onderskeid met werkbetrokkenheid ("job involvement") en organisatoriese verbintenis ("organizational commitment") soos volg uitgewys: "The differences between these concepts may be apparent from their definitions. Job involvement is defined as a cognitive belief state which reflects the degree of psychological identification with one's job ... Organizational commitment is usually defined as the extent to which an employee identifies with and is attached to an organization." Mowday et al. in Agho (1989:2) dui aan dat hierdie verbintenis tot die organisasie grootliks uit drie komponente bestaan naamlik:

verantwoordelik vir die motivering waarom hy/sy beskik. 'n Strewe na bevordering, hoër inkomste of om die volgende bevordering te verkry is alles deel van 'n persoon se aspirasies.

Die vraag ontstaan nou watter invloed aspirasies by 'n individu het wat nie streef na sy volgende bevordering nie. Is daardie persoon dus ongemotiveerd in sy onmiddellike werkomgewing of nie?

Binne die Suid-Afrikaanse Polisie, spesifiek met betrekking tot die onder-offisersgeledere is dit relatief algemeen om 'n persoon te kry wat met 'n bepaalde hiërargiese rang tevrede is. Hierdie persoon (gewoonlik 'n adjudant-offisier alhoewel dit nie noodwendig daardie rang hoef te wees nie) vestig homself in 'n gemeenskap waar hy dan oor 'n lang tydsverloop 'n bepaalde pos bekleed. In die groot sentra word hierdie persone gewoonlik met verloop van tyd vanaf een pos na 'n ander verplaas en sal hul, namate hul lewensjare vorder, hulself uiteindelik in administratiewe poste bevind.

Die navorser beseft die problematiek wat hierdie verskynsel binne die onderhawige navorsing mag veroorsaak. Agho (1989:2) los die navorser se probleem grootliks op deur te verwys na die individu se verbintenis ("commitment") tot die organisasie en konstateer die volgende: "Job satisfaction is the degree to which individuals like their jobs." Verder word die verband tussen, maar ook die onderskeid met werkbetrokkenheid ("job involvement") en organisatoriese verbintenis ("organizational commitment") soos volg uitgewys: "The differences between these concepts may be apparent from their definitions. Job involvement is defined as a cognitive belief state which reflects the degree of psychological identification with one's job ... Organizational commitment is usually defined as the extent to which an employee identifies with and is attached to an organization." Mowday et al. in Agho (1989:2) dui aan dat hierdie verbintenis tot die organisasie grootliks uit drie komponente bestaan naamlik:

- 'n onwrikbare vertrouwe in en aanvaarding van die organisatoriese doelwitte;
- die bereidwilligheid om 'n beduidende hoeveelheid insette (energie) te lewer om die doelwitte na te streef; en
- die begeerte (soms baie sterk) om lid van die organisasie te wees en te bly. Die navorser is verder van mening dat bygevoeg kan word - die gewilligheid om persoonlike opofferinge te maak tot voordeel van die organisasie.

Aspirasie moet ook voorsiening maak vir geleenthede wat binne die organisasie bestaan wat die werker sal toelaat om homself uit te leef. Indien die persoon oorgeplaas kan word waar hy homself kan uitleef, kan dit bydra tot sy ervaring van **WERKTEVREDENHEID** wanneer hy daardie "alternatiewe" werk begin verrig. In meeste gevalle binne die Suid-Afrikaanse Polisie word 'n spesifieke pos gekoppel aan die hiërargiese rang wat die posbekleër moet beklee en nie spesifieke vaardighede nie. Dit maak dit vir hierdie persoon wat hom tot 'n bepaalde hiërargiese rang verbind het moontlik om van tyd tot tyd ander take te verrig en so te keer dat werk eentonig raak.

In die offisiërskorps is dit meestal 'n totaal ander situasie, aangesien die persoon wat bevorder word in baie gevalle sy huidige pos ontgroei en gevolglik moet die persoon dan verplaas word of na 'n ander pos oorgeplaas word. Dit bring ander werkomstandighede mee en sal ook uiteraard lei tot verskillende take. Wanneer die persoon in kennis gestel word dat hy sy "plafon" bereik het, tree hy gewoonlik relatief kort nadat hy bevorder is met pensioen uit die diens van die Suid-Afrikaanse Polisie.

Die navorser is van mening dat dit grootliks is as gevolg daarvan dat die individu nou nie verder bevorder kan word nie en gevolglik 'n gebrek aan aspirasie ervaar. In die geval van die onderoffisier is dit 'n "self opgelegde" ontneming van bevordering as gevolg van die een of ander persoonlike faktor.

3.2.9 Vergoeding

Die woord vergoeding dui op "dit wat die individu ontvang vir sy insette gelewer." Deur die werker te vergoed vir insette wat hy gelewer het, poog die werkgewer om vir die werker in 'n mate "dankie" te sê vir dit wat hy gedoen het om die organisasie in staat te stel om sy doelwitte te bereik. Hierdie vergoeding kan baie vorme aanneem en elkeen, in watter vorm ookal (hoe groot of klein dit ookal mag wees), het 'n definitiewe rol te speel by die gevoel van tevredenheid/ontevredenheid wat die werker daarna ervaar. Baie klem word sodoende geplaas op die beoordeling van die vergoeding ontvang. Die beginsels vanuit die Verwagtingsteorie van Victor H Vroom is gevolglik hier ter sprake.¹⁹

Die vraag wat nou beantwoord moet word, spesifiek binne die konteks van die onderhawige navorsing is watter rol speel vergoeding in die teikenpopulasie se ervaring van werktevredenheid?

Gibson, Ivancevich en Donnelly (1991:198) dui die verband tussen prestasie en merieteverhoging aan deur te konstateer: "Unless employees see a connection between performance and merit increases, money is not a powerful motivator." Dit laat die gedagte van 'n aansporingstelsel posvat. Daar is tans geen aansporingstelsel vir lede van die Suid-Afrikaanse Polisie wat deurlopend gebruik word nie. Alhoewel voorsiening gemaak word vir die vermelding van spesifieke of voortgesette goeie werk en die aanbeveling dat 'n lid byvoorbeeld een kerf verhoging (as buitengewone salarisverhoging) kan ontvang, het hierdie verskynsel bykans heeltemal in onbruik verval. Gedurende 1992 en 1993 is daar ook ekstra bonusse aan genomineerde lede uitbetaal, maar die administrering van hierdie stelsel het baie konflik en ontevredenheid veroorsaak. Die navorser is ook van mening dat die omvang van die Suid-Afrikaanse Polisie dit bykans onmoontlik maak om enige aansporingstelsel sinvol te laat funksioneer.

19. Vergelyk 2.5

3.2.9 Vergoeding

Die woord vergoeding dui op "dit wat die individu ontvang vir sy insette gelewer." Deur die werker te vergoed vir insette wat hy gelewer het, poog die werkgever om vir die werker in 'n mate "dankie" te sê vir dit wat hy gedoen het om die organisasie in staat te stel om sy doelwitte te bereik. Hierdie vergoeding kan baie vorme aanneem en elkeen, in watter vorm ookal (hoe groot of klein dit ookal mag wees), het 'n definitiewe rol te speel by die gevoel van tevredenheid/ontevredenheid wat die werker daarna ervaar. Baie klem word sodoende geplaas op die beoordeling van die vergoeding ontvang. Die beginsels vanuit die Verwagtingsteorie van Victor H Vroom is gevolglik hier ter sprake.¹⁹

Die vraag wat nou beantwoord moet word, spesifiek binne die konteks van die onderhawige navorsing is watter rol speel vergoeding in die teikenpopulasie se ervaring van werktevredenheid?

Gibson, Ivancevich en Donnelly (1991:198) dui die verband tussen prestasie en merieteverhoging aan deur te konstateer: "Unless employees see a connection between performance and merit increases, money is not a powerful motivator." Dit laat die gedagte van 'n aansporingstelsel posvat. Daar is tans geen aansporingstelsel vir lede van die Suid-Afrikaanse Polisie wat deurlopend gebruik word nie. Alhoewel voorsiening gemaak word vir die vermelding van spesifieke of voortgesette goeie werk en die aanbeveling dat 'n lid byvoorbeeld een kerf verhoging (as buitengewone salarisverhoging) kan ontvang, het hierdie verskynsel bykans heeltemal in onbruik verval. Gedurende 1992 en 1993 is daar ook ekstra bonusse aan genomineerde lede uitbetaal, maar die administrering van hierdie stelsel het baie konflik en ontevredenheid veroorsaak. Die navorser is ook van mening dat die omvang van die Suid-Afrikaanse Polisie dit bykans onmoontlik maak om enige aansporingstelsel sinvol te laat funksioneer.

19. Vergelyk 2.5

Vir die doeleindes van die gebruik van hierdie indikator sal aandag grootliks gegee word aan finansiële vergoeding wat aan die individuele werknemer betaal word. Hierdie finansiële vergoeding bestaan uit die maandelikse salaris en byvoordele wat die werker ontvang.

Met betrekking tot die salaris wat die werker ontvang die volgende "If one can 'get fired' for poor performance, one must also be able to 'get rich' for extraordinary performance. Rewards should be directly tied in with the objectives set for the manager's job" (Drucker, 1965:149). Baie individue strew na rykdom en materiële welvaart. Dit is moontlik waarom die salaris aan 'n werk gekoppel, so 'n groot rol by die aanvanklike beroepskeuse van 'n individu speel. In die Suid-Afrikaanse Polisie word die salaris wat die individu ontvang deur hoofsaaklik twee faktore bepaal:

- (1) Die hiërargiese rang wat die persoon beklee.
- (2) Die jare diens gelewer.

'n Wanbalans kan ook hieruit ontstaan byvoorbeeld die persoon wat nie verder as die rang van adjudant-offisier wil vorder nie, ontvang na verloop van tyd dieselfde salaris as 'n persoon wat pas tot die rang van majoor bevorder is. Die navorser doen nie afbreuk aan die persoonlike uitgangspunte van die individue nie, maar is wel daarvan oortuig dat 'n mate van onregverdigheid bestaan deurdat die vergoeding ontvang, nie noodwendig 'n aanduiding is van die verantwoordelikheid wat die onderskeie range moet aanvaar nie. (In baie gevalle beklee hierdie adjudant-offisiere stasiebevelvoerdersposte op kleiner stasies of is senior klerke in administratiewe kantore, terwyl die persone in majoorrange aan die hoof van seksies of eenhede staan en gevolglik baie meer verantwoordelikheid moet aanvaar.) Dit kan gevolglik daartoe lei dat 'n wanbalans ontstaan in soverre dit die strew van die posbekleër sowel as die insette gelewer, betref. "..., the salary system should never be so rigid as to exclude special rewards for people for 'performance over and above the call of duty" (Drucker, 1965:149). Hierdie stelling deur Drucker vind spesifieke inslag in die Suid-Afrikaanse

Polisie. Indien 'n lid homself byvoorbeeld bereidwillig verklaar om ekstra-insette te lewer, ontvang hy nie ekstra vergoeding daarvoor nie. Dit betrek spesifiek die kwessie van oortyd besoldiging. Spesifieke omstandighede kan van lede vereis om ekstra dienste te verrig, terwyl hierdie ekstra insette sonder enige betaling geskied.

Lede van Misdadondersoekdienste moet byvoorbeeld as gevolg van spesifieke ondersoeke of toestande buite normale diensbeurte werk verrig. Dit is nie net tydrowend nie, maar maak inbreuk op hul privaatlewe. Dit lei daartoe dat die lede soms ook ekstra uitgawes uit eie fondse aangaan. Die fondse kan wel van die werkgewer terugverhaal word maar die lid ontvang geen bykomende vergoeding vir ekstra-insette nie. Die vergoeding ontvang is dus nie meer 'n goeie weerspieëling van insette gelewer nie.

Van der Merwe (1984:90) verwys na die feit dat aanhangers van die Menslike verhoudingsteorie van mening is dat "die effek wat vergoeding op werkstevredenheid het, oorbeklemtoon. Bestuurders beskou vergoeding egter oor die algemeen nog steeds as 'n middel om werkers harder en vinniger te laat werk." Die navorser is in die verband van mening dat dit nie binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie van toepassing gemaak kan word nie, aangesien die militêre verbintenis van die Suid-Afrikaanse Polisie totaal 'n ander situasie laat ontstaan. Lede kan deur opdragte basies gedwing word om oortyd te werk of werk teen 'n bepaalde datum af te handel. Daardie unieke verhouding wat bestaan tussen insette en vergoeding word dus voortdurend versteur.

Lede verbonde aan die Suid-Afrikaanse Polisie is in baie gevalle "vasgevang" in allerlei byvoordele wat die werkgewer aan lede bied. In die konteks word na byvoordele verwys as enige "sekondêre vergoedingsmetode" wat die werker ontvang. Dit kan as 'n addisionele bron in kontantwaarde by die persoon se salaris gevoeg word. (Dit is gewoonlik in 'n eksterne arbeidsituasie óf nie ter sprake nie óf word van die persoon se salaris verhaal). "The great majority of fringe benefits are socially desirable, but an actuating impact seems to be lost in many instances. The benefits are not

personalized, and for the most part they are viewed as expected assistance" (Terry en Franklin, 1982:413). Reeser (1973:208 en 209) verdeel byvoordele in die volgende kategorieë:

- (1) Daardie byvoordele wat wetlik afdwingbaar is. (Hierdie kom hoofsaaklik in die VSA voor en word slegs volledigheidsonthalwe genoem).
- (2) Pensioenfonds, ongeluksdekking, ongeskiktheid en hospitaliseringsdekking en toelae betaalbaar indien ongeskiktheid voortspruit uit 'n werkverwante aangeleentheid. (Uitgesonderd die pensioenfonds, en die toelae vir ongesteldheid wat voortspruitend uit werkverwante aangeleenthede, word die ander vermeldde byvoordele deur die mediesefonds van lede van die Suid-Afrikaanse Polisie gedek.)
- (3) Betaling vir tyd nie gewerk nie. Hier word aspekte soos verlof, siekteverlof, vakansiedae (waar van toepassing op lede wat normale kantoorure werk, alhoewel nie uitsluitlik nie), en ander tye wat lede nie direk betrokke is met werkverwante aangeleenthede nie betrek. (Die Suid-Afrikaanse Polisie handhaaf 'n "buigbare" uitgangspunt in die verband deurdat amptelike deelname en -betrokkenheid die lid outomaties amptelik aan diens plaas al is dit met 'n taak totaal uiteenlopend van sy normale dagtaak, byvoorbeeld sport.)
- (4) Befondsing ten opsigte van verdere opleiding vir lede. (Die Suid-Afrikaanse Polisie stel jaarliks vanuit verskeie skemas fondse aan lede beskikbaar om tersiêre studies te onderneem. Na suksesvolle aflegging van hierdie studies is lede in baie gevalle ook geregtig op 'n kontantbonus gelykstaande aan ongeveer twee (2) keer sy maandelikse salaris.)
- (5) Die navorser moet ook in die verband noem dat lede van die Suid-Afrikaanse Polisie kwalifiseer vir behuisingsvoordele wat tweeledig van aard is. Eerstens kwalifiseer enige lid, getroud of ongetroud, met meer as een jaar diens vir

behuisingssubsidie met die aankoop van 'n eie woning. Tweedens kwalifiseer getroude lede, mits die broodwinner 'n permanente lid is van die Suid-Afrikaanse Polisie, vir huurnemings waar die lid dan gesubsidieer word met die betaling van huishuur.

Na afloop van hierdie bespreking van vergoeding is die navorser van mening dat die invloed daarvan op die lede se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** baie relevant is. Die hedendaagse situasie, spesifiek met verwysing na die styging in lewenskoste, maak dit noodsaaklik vir die werkgewer om die ingesteldheid van lede teenoor hul vergoeding ontvang vir insette te besef. Die navorser is verder van mening dat die felle aanslag teen die lede van die Suid-Afrikaanse Polisie op een of ander manier vergoed behoort te word. Hiermee word buitensporige vergoeding nie gepropageer nie, maar die ervaring van **tevredenheid** in die werkplek is baie noodsaaklik. Die ervaring van **tevredenheid** ten opsigte van die salaris ontvang, is slegs een manier om hiertoe by te dra.

3.2.10 Vertakking waarin die lid werksaam is

Deur die aanduiding van die vertakking waarin die lid werksaam is, poog die navorser om deur middel van kruistabulering aan te dui dat sommige probleme in sekere eenhede bestaan, wat die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** kan belemmer. Spesialisasie, spesifiek binne die werksaamhede van die Misdaadondersoekdiens, en Misdaadinligtingsdiens was noodsaaklik aangesien die werksaamhede oor so 'n wye (en uiteenlopende) terrein moet plaasvind. Binne sigbare polisiëring is werksaamhede ook meer georden en gefragmenteer deurdat sommige lede gemoeid is met die bywoning van klagtes, ander met Misdaadvoorkoming en sommige met die aktiwiteite van die Besigheids/Sakewag, om slegs enkeles uit te sonder. Groter klem word ook by uniformdraende personeellede geplaas op militêre gebruike. Die sigbare dra van rangtekens, lei moontlik tot 'n oor-burokatisering van die werkplek.

Die werksaamhede van 'n bepaalde vertakking (sonder om enige uit te sonder) mag dus meer aantreklik voorkom of mag moontlik daartoe lei dat betrokkenheid by die vertakking, lede makliker tevrede sal stel. Die navorser neem wel in ag dat die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse Polisie, soos aangekondig gedurende Augustus 1992, daartoe sal lei dat "gespesialiseerde afdelings binne die speurtak, soos die bedrog-, huisbraakafdeling en ander, sal verval" (Die Volksblad, 1992.10.14:7).

Indien die werksaamhede van 'n bepaalde eenheid of vertakking, aanleiding gee daartoe dat die lede wat daar gestasioneer is makliker **WERKTEVREDENHEID** ervaar, of indien 'n bepaalde eenheid se personeel die teendeel aandui, kan dit belangrike inligtingsaanduiders wees.

Daarom word die eenheid werksaam, as indikator vervat.

3.2.11 Werkloosheid

Ooreenkomstig die bevel van God dat die mens moet werk om vir homself in sy algemene lewensbehoefte te voorsien,²⁰ is dit gevolglik voor die handliggend dat die mens ook dus aanspraak maak op werkgeleenthede. Die samelewing plaas ook baie druk/waarde aan die beroep wat 'n individu beoefen. "In the universal and age-old search for economic security, steady work and pay rank high among the conditions considered essential for attaining or approaching the elusive goal. When it is realized that roughly four out of five members of the present labor force are wage earners, most of whom have little income other than their pay checks, the sober responsibilities resting upon employers in this matter become quite clear. The provision of adequate job opportunities and continuity of employment and income constitutes a problem of vital concern to all business administrators, ..." (Whitehill, 1955:378).

20. Vgl 1.1

Sonder om te veel klem te plaas op die belangrikheid van werkinhoud, wil dit dus voorkom asof die werkgeleentheid en die feit dat die mens 'n bepaalde pos beklee vir die individu sekere betekenis inhou. Van der Merwe (1984:20) haal in die verband vir Rosow (1974:2) aan deur dit soos volg saam te vat:

- " - Work means being a good provider;
- it means autonomy;
- it pays off in success;
- and it establishes self-respect or self-worth."

Van der Merwe (1984:20) gaan verder deur af te lei dat 'n "ontevrede werker in bogenoemde aspekte gefaal het terwyl 'n tevrede werker se houding 'n bevestiging van sukses in sy 'werk-wêreld'²¹ sal wees." Deur tevredenheid te ervaar straal die werker 'n positiewe beeld van sy rol binne die werksituasie uit en dien as positiewe versterking vir sy wete dat hy die werk na die beste van sy vermoë verrig. Du Brin (1984:170) bevestig Van der Merwe se siening met betrekking tot die versterking wat die persoon uit die werk ontvang en die invloed wat dit op die selfbeeld van die individu het. Tydens 'n bespreking van onsekerheid in die werkplek maak hy die volgende opmerking: "Self-images in most cultures are in part dependent upon the type of work an individual performs. Unemployment thus weakens the self-image of those afflicted."

Alhoewel die navorser van mening is dat die grootste gedeelte van die teikenpopulasie, tot voor die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse Polisie aan die einde van Augustus 1992 nie baie bekommerd was oor werksekerheid nie, is hy eweneens van mening dat onsekerheid ten opsigte van werk nou ook binne die Suid-Afrikaanse Polisie posgevat het. Die grootste probleme waarop die senior bestuurskader van die Suid-Afrikaanse Polisie bedag moet wees, word deur Beach (1985:329) soos volg saamgevat:

21. Deur te verwys na "werk-wêreld" verwys die navorser na die onmiddellike werkmilieu van die individu en lei dit af van die Engelse term "work world".

"(1) Fear of layoff can drive good employees to seek jobs elsewhere. (2) Fear of layoff depress productivity because employees resist technological innovation and cost reduction measures."

In aansluiting hierby word daar deur die bestuurskader gepropageer dat daar 'n vyf (5) persent besnoeiing aan personeel moet plaasvind. Dit word in die geskrewe media, spesifiek dagblaaië bevestig. 'n Verdere bydraende faktor is die groot hoeveelhede senior (soms baie senior) offisiere wat met vervroegde pensioen, hetsy medies of gewone vervroegde pensioen, uit die diens getree het. Lede op laer vlakke van die hiërargie vra hulself nou die vraag af of daar sommige inligting van hul weerhou word. Dit dra verder by tot onsekerheid.

Die teikenpopulasie bestaan uit persone wat almal 'n relatief permanente beroepskeuse gemaak het en dit het tot gevolg dat onsekerheid, spesifiek by persone wat tussen tien (10) en vyftien (15) jaar diens het, baie belangrik word. Dit is met hierdie doel dat hierdie indikator aangewend word.

3.2.12 Vervreemding

Deur gebruik te maak van die term vervreemding, word verwys na 'n proses waar die werker om die een of ander rede homself vrywillig of verpligtend verwyder van die organisasie waar hy werksaam is. Dit is die voltooiing van die personeelsiklus, wat ontstaan by die werwing van personeel en eindig by die vervreemding van personeel. Flippo (1984:547) beskryf dit soos volg: "With the first function of personnel management being that of procuring employees from society for use in the organization, it is logical that the final function should be the return of those employees to that same society."

Om enige persoon se dienste te beëindig, of dit vrywillig is deur pensioenering en of dit verpligtend is deur afdanking, is 'n komplekse en uitdagende aangeleentheid.

Vervreemding manifesteer hoofsaaklik in drie prosesse soos vervat in Flippo (1984:547) naamlik: (1) die (vrywillige) aftrede van die werker; (2) die vermindering van werkers wat nie langer deur die organisasie benodig word nie; en (3) die afbetaling van werkers wat nie aan die verwagtinge van die organisasie voldoen nie. Die navorser is wel van mening dat die vrywillige bedanking van die werker gepaard gaan met die aanvaarding van 'n alternatiewe beroep. Vervolgens gaan aandag kortliks gegee word aan dit wat die navorser relevant ag binne hierdie verband, ten einde **vervreemding** as indikator te gebruik.

Binne die Suid-Afrikaanse Polisie word 'n verdere probleem ervaar betreffende siekteverlof. Lede maak in sommige gevalle onregmatig gebruik van siekteverlof. Die navorser neem aan dat hierdie moontlik gesien kan word as 'n simptoom van 'n dieperliggende oorsaak. Die navorser aanvaar dat die probleem nie opgelos word deur hierdie verskynsel nie, maar is van mening dat dit 'n aanduiding is dat die werker homself op die wyse tydelik uit hierdie onaangenaamheid verwyder.

Vervolgens gaan elk van die onderskeie faktore wat deur die navorser belangrik geag word, meer breedvoerig toegelig word.

3.2.12.1 Aftrede

Voordat enige bespreking oor **aftrede** kan plaasvind ag die navorser dit belangrik om uitsluitel betreffende verpligte en/of vrywillige aftrede te gee. "One of the key issues of modern times is whether the decision to retire should be made by the organization or be left to the employee concerned" (Flippo, 1984:549). Na aanleiding van bogenoemde stelling ontstaan die vraag nou wanneer die organisasie geregverdig 'n besluit kan neem om 'n werker te laat aftree. 'n Moontlike antwoord kan gevind word in Chruden en Sherman (1984:485) waar aangedui word dat die werker se dienskontrak opgeskort kan word wanneer hy nie langer bevredigende werk verrig nie.

In teenstelling met die vermelde rede vir die beëindiging van die dienskontrak, ontstaan die vraag nou of so 'n beëindiging van die dienskontrak nie neerkom op werkervermindering ("retrenchment") of afdanking nie. Die navorser gaan vir die doeleindes van die meting van hierdie indikator nie poog om die verskil uit te wys nie, maar neem wel kennis daarvan.

In soverre dit die betekenis van aftrede as onderafdeling van die vermelde indikator betref, is die navorser van mening dat aftrede per se beskou moet word as 'n middel waardeur die werknemer daarin slaag om homself vanuit die omstandighede waarbinne hy nie gelukkig is nie, te verwyder. In meeste gevalle sal dit dan lei tot voortydige aftrede. In die onderhawige navorsing gee dit aanleiding tot 'n probleem aangesien die teikenpopulasie relatief jonk is en nie altyd hulself tot aftrede kan wend nie. Finansiële oorwegings speel in die meeste gevalle die deurslaggewende rol.

Betreffende die aftrede van 'n lid bepaal Staande Order 182(1) dat: "Behalwe in buitengewone omstandighede moet 'n lid wanneer hy die aftree-ouderdom van 60 jaar bereik, soos deur die Pensioenwet bepaal, met pensioen aftree." (Die navorser wil graag die verpligting aandui met die gebruik van die woord "**moet**".) Staande Order 182(2) gaan verder deur 'n uitsondering te maak wanneer gekonstateer word dat: "Wanneer 'n lid, wat die reg het om by die bereiking van die ouderdom van 55 jaar (of 58 jaar) met pensioen af te tree, kies om by bereiking van daardie ouderdom af te tree, moet hy kragtens die Pensioenwet minstens drie maande voor bereiking van daardie ouderdom van sy voornemens om af te tree, kennis gee." (Die keuse word nou aan die persoon self oorgelaat.)

Die navorser is van mening dat die huidige situasie wat tans in Suid-Afrika heers egter sekere unieke omstandighede noodsaak wat uitsonderings tot gevolg het. Dit het moontlik daartoe gelei dat 'n departementele skrywe deur Hoofkantoor uitgereik is, waarvolgens lede aansoek kan doen om "met voortydige pensioen afgedank te word." Enige lid is hierby betrek mits hy op 30 September 1992, 50 jaar oud was en reeds tien jaar diens in die Suid-Afrikaanse Polisie voltooi het. Hierdie spesifieke gebeurlikheid noop die navorser om derhalwe aftrede vir die doeleindes as indikator te betrek.

3.2.12.2 Werkervermindering

In die hedendaagse Suid-Afrika word die woord werkervermindering algemeen aangetref, aangesien baie organisasies as gevolg van die ekonomiese klimaat werkers moet verminder. Dit is moeilik om werkervermindering toe te pas aangesien daar verskeie faktore is wat deurgaans in ag geneem moet word, soos byvoorbeeld die invloed wat dit op die individu het, die tipe werkers wat verminder moet word om slegs twee te noem. Dit is verder vir die navorser duidelik dat werkervermindering grootliks deur die organisasie geïnisieer sal word en gevolglik het die werknemer weinig beheer daarvoor.

Die verband met **WERKTEVREDENHEID** kan nie werklik gevind word nie aangesien die werker nie homself vanuit eie beweging hiermee sal verbind nie. Die navorser het derhalwe die onderafdeling van vervreemding ingesluit bloot om volledigheidshalwe.²²

3.2.12.3 Werkafwesigheid

Flippo (1984:533) definieer werkafwesigheid soos volg: "Absenteeism is the title given to a condition that exists when a person fails to come to work when properly scheduled to work." Hierdie definisie is na die mening van die navorser goed genoeg omskrywend en verduidelik spesifiek wat die navorser bedoel met werkafwesigheid. Dit is wel belangrik om in die verband by te voeg dat dit onbeplande afwesigheid vanaf die werk is en gevolglik nie op normale "rustyd" of vakansieverlof neerkom nie. Dit kom gewoonlik voor in die vorm van siekteverlof.

Aangesien lede van die Suid-Afrikaanse Polisie relatief baie siekteverlof ontvang, is hierdie 'n maklike middel om homself uit die werkplek te onttrek indien die werker homself nie met 'n bepaalde aspek of diens kan vereenselwig nie. (Lede ontvang een honderd en twintig dae siekverlof oor 'n tydperk van drie jaar.)

22. Die navorser is verder van mening dat werkervermindering of die vrees vir werkervermindering 'n moontlike indikator van **WERKONTEVREDENHEID** kan wees.

Met betrekking tot werkafwesigheid as indikator in die onderhawige navorsing is daar min teenstrydigheid wat voorkom. Chruden en Sherman (1984:532) konstateer dat: "Habitual absenteeism may be the first sign that an employee is about to quit." Dit kan in baie gevalle gesien word as die eerste metode wat die werker aanwend om homself uit die organisasie te onttrek terwyl die laaste uitweg uitdienstrede sal wees. Vermelde skrywers gaan verder, deur soos volg op te merk: "Sometimes the factors that cause absenteeism, such as dissatisfaction with supervisors or the job or lack of opportunity, are directly under management control." Hierdie uitgangspunt word deur Du Brin (1984:144) gesteun.

Mitchell en Larson (1987:142) maak 'n baie belangrike opmerking wanneer hulle aandui dat daar versigtigheid aan die dag gelê moet word, sodat enige afwesigheid nie sondermeer aan 'n gebrek aan tevredenheid gekoppel word nie. Hulle konstateer in die verband die volgende: "Many long-term periods of absence are experienced by old faithful members of the organization, and these people are probably not dissatisfied."

Porter, Lawler en Hackman (1984:349) koppel werkafwesigheid aan vergoeding. "Employees will be motivated to go to work only when they feel that this behavior will lead to more positively valued outcomes and fewer negatively valued outcomes than any alternative behavior they consider." Die navorser is van mening dat hierdie stelling gekoppel kan word aan die Valensie-verwagtingsteorie van Vroom.²³ Daar behoort geen twyfel by die werknemer te bestaan indien hy **tevredenheid** ervaar nie. Dit maak na die mening van die navorser, die insluiting van die indikator aktueel binne die konteks van die onderhawige navorsing.

23. Vgl 2.5

3.2.12.4 Bedanking

In baie gevalle word bedanking beskou as 'n proses wat deur die werknemer self onderneem word of wat op aandrang van die werknemer plaasvind. Bedanking lei dus tot die uitdienstrede of vrywillige ontslag²⁴ van die werknemer uit die organisasie. Cascio (1986:346) beskou bedanking sinoniem met vrywillige arbeidsomset. Die algemeen aanvaarde beginsel is dat waar bedanking nie vrywillig deur die werker geïnisieer word nie, dit op werkervermindering of afdanking dui. Tydens die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse Polisie gedurende Augustus 1992, is die Generale Staf verklein en daar is weggedoen met verskeie van die poste. Die gevolg daarvan was dat die betrokke lede van die Generale Staf van die Suid-Afrikaanse Polisie kennis gegee het dat hulle vrywillig met pensioen aftree. 'n Verdere oorsaak van lede wat uit die diens van die Suid-Afrikaanse Polisie getree het, is die aanbod wat aan lede gemaak is dat hulle indien hulle vyftig (50) jaar oud is en meer as tien (10) jaar diens voltooi het, hulle kan aansoek doen om voortydige pensioen.

Na die mening van die navorser is hierdie verskynsel niks anders as 'n vorm van bedanking nie. Lede wat hulle loopbane as voltooi beskou of wat besef dat hulle die kruin van hul loopbaan bereik het, het dit moontlik beskou as 'n uitweg om op 'n wyse uit diens te tree en steeds op sekere voordele soos byvoorbeeld die mediese hulpskema te kan staatmaak.

Binne die konteks van die huidige eksterne omgewing van die Suid-Afrikaanse Polisie, gekoppel aan die toenemende druk op lede om by 'n veranderde organisatoriese milieu aan te pas, kan dit daartoe aanleiding gee dat lede bedanking deur middel van ontslag deur uitkoping, of die aanvaarding van 'n uitdienstredingspakket as 'n uitweg sien. Die lid kry nou die geleentheid om homself te vervreem van 'n situasie wat moontlik nie meer vir hom aanvaarbaar is om sy dagtaak in uit te voer nie.

24. Ontslag in die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie dui op die proses waar die werknemer/lid homself deur die betaling van 'n bedrag geld uitkoop uit die organisasie.

'n Verdere faktor wat hierby kan aansluit, is die toenemende druk wat op lede geplaas word na mate die hoeveelheid onrusverwante voorvalle en misdaadsyfers eskaleer. Lang ure en die afwesigheid van rusdae²⁵ lei daartoe dat lede soms vir tot drie (3) weke aaneen werk, alvorens enige rusdae aan hulle toegestaan word. Tydens uitermatige onrustydperke het/kon dit ook aanleiding gegee het daartoe, dat die gebrek aan mannekrag aangevul moes word deur die kansellarie van lede se vakansieverlof. Al hierdie faktore kan daartoe bydra dat lede hulself eerder vervreem van hierdie situasie, aangesien dit vir hulle onuithoudbaar geword het.

Gesien in die lig van die voorafgaande bespreking, is die navorser van mening dat die insluiting van hierdie gedeelte van vervreemding deur die werknemer in die konteks van die onderhawige navorsing aktueel is. Die navorser se uitgangspunt in die verband is dat die persoon homself eerder permanent verwyder uit die onaanvaarbare situasie deur uit die diens van die Suid-Afrikaanse Polisie te bedank, as om met die situasie saam te leef.

3.3 SLOT

Tydens die voorafgaande besprekings poog die navorser om die aktualiteit van die indikatore binne die onderhawige navorsing aan te dui. Die uitgangspunt was juis deurentyd om dit toepasbaar te maak binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie, aangesien dit die milieu is waarbinne die ondersoek plaasvind. Die tipe organisasie wat betrokke is, tesame met die huidige toestande waarbinne die lede van die Suid-Afrikaanse Polisie hulle dagtaak verrig, bemoeilik die vasstelling van **WERKTEVREDENHEID** maar is ook die uitsluitlike rede vir die spesifieke keuse van dit wat die navorser beskou as moontlike indikatore binne hierdie konteks.

25. Rusdae is 'n term wat alom in die Suid-Afrikaanse Polisie onder lede gebruik word wat skofte werk. Dit dui op 'n tydperk van ongeveer drie dae vir vermeldde lede, wat hulle "af" is. Vir lede wat kantoorure werk, dui dit op 'n normale naweek.

HOOFSTUK 4

ORGANISATORIESE ORIËNTASIE

4.1 INLEIDENDE OPMERKINGS

In hierdie hoofstuk poog die navorser om 'n vergelyk tussen die private en openbare sektororganisasie te tref. Die doel gaan nie wees om spesifieke ondernemingsvorme van die private en openbare sektore uit te lig nie. Die navorser erken die winsmotief ten opsigte van die privaatsektor teenoor dienslewering in die openbare sektor, maar gaan nie baie aandag hieraan gee nie.

In beide die private en openbare sektor is die noodsaaklikheid van 'n missie belangrik. Die navorser sal gevolglik hierdie faset van die bestuur in die organisasie tydens die hieropvolgende bespreking hanteer. Na afloop hiervan sal die formele- en informele organisasie en elk se bydrae tot doelwitbereiking bespreek word. Die informele organisasie het saam met die formele organisasie 'n bydrae te lewer in die soeke na mag binne die organisasie, dus word 'n bydrae gelewer tot die daarstelling van organisasiepolitiek. Hierdie fasette het na die mening van die navorser 'n beduidende invloed op die daarstelling van organisasieklimaat en -kultuur. Dit noop die navorser om gevolglik hieraan aandag te gee.

Na afloop van hierdie bespreking sal die navorser aandag gee aan die burokrasie as ondernemingsvorm. Klem gaan gelê word op aspekte soos voor- en nadele, kenmerke van burokrasie en die Suid-Afrikaanse Polisie as 'n burokratiese georiënteerde organisasie.

Die uitgangspunt is deurgaans krities, maar nie afbrekend van aard nie. Sekere raakpunte wat mag bestaan word aangedui om sodoende die invloed op lede se ervaring van en die relevantheid tot die onderhawige vasstelling van die lede se tevredenheidsvlak te bepaal.

Die navorser is van mening dat die verskillende sektore, privaat en openbaar, vanweë die teenwoordigheid van mense in die werkplek universeel is. Aandag gaan dus aan aspekte gegee word wat hierdie universum ondersteun. Die navorser gaan in die verdeling tussen die openbare en private sektor poog om volgens subjektiewe oriëntasie die aspekte te kategoriseer, maar steeds universeel te beskou.

4.2 DIE PRIVATE SEKTOR GEORIËNTEERDE ORGANISASIE

4.2.1 Omskrywing van 'n organisasie

Alvorens met die bespreking van organisasies begin word, word dit as belangrik beskou om aan te dui wat die navorser met die term **organisasie** bedoel. In die Afrikaanse vertaling van die woord "organization" kan twee betekenis maklik afgelei word. Ten eerste dat die begrip "organisasie" as sinoniem met bedryf of instelling gebruik kan word. Dit dui op die formele hiërargie en verskillende departemente/afdelings wat die organisasie as entiteit daarstel. Organisering daarenteen dui op die proses wat deur die bestuur van die organisasie onderneem word, deurdat verskillende take en hulpbronne aan bepaalde departemente/afdelings toegeken word. Die bepaalde departement/afdelings moet hul deel van die produksieproses nakom om sodoende by te dra tot doelbereiking.

Szilagyi en Wallace (1990:450) definieer 'n organisasie as: "... a structure of decision makers acting at times as individuals and at other times as groups". Hierdie twee vermelde omskrywings dui op die organisasie as 'n stelsel wat strewe na doelbereiking en omvat die individu wat binne hierdie formele organisasie funksioneer.

Johns (1992:11) definieer 'n organisasie soos volg: "Organizations are social inventions for accomplishing goals through group effort".

Hall (1972:5) betrek 'n verskeidenheid elemente wat van toepassing is by die bespreking van organisasie. Ten eerste betrek dit sosiale verhoudings, deurdat individue met die organisasie 'n interaksie het. Ten tweede word sekere gedeeltes van die populasie betrek by die organisasie en ander nie. Dit

impliseer dat grensafbakening voortspruit uit die organisasie se bestaan. Hierdie definiëring dui dus op die daarstelling van die organisasie as formele entiteit.¹

Deur te poog om organisering te definieer, stel die navorser homself ten doel om sodoende klem te lê op die proses waar die werkers 'n bydrae lewer tot die bereiking van organisatoriese doelwitte. (Dit is dus deel van die bestuursproses.) Terry en Franklin (1982:194) definieer die proses as: "... the establishing of effective behavioral relationships among persons so that they may work together efficiently and gain personal **satisfaction** in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective." Robbins (1991:4) sluit hierby aan deur soos volg te konstateer: "Determining what tasks are to be done, who is to do them, how the tasks are to be grouped, who reports to whom, and where decisions are to be made." Die uitgangspunt van organisering is "hoe om die werk gedoen te kry."

In die geval van die bespreking van beide die private en openbare sektore is die navorser meer geïnteresseerd in die formele organisasie met sy hiërargie en doelwitte, as oor die wyse waarop die werk toegedeel en uitgevoer word.

4.2.2 Die bestuursproses binne die private sektor organisasie

Alvorens 'n organisasie enigsins kan bestaan, is dit noodsaaklik om vir homself 'n doel/voorneme uit te stip. Of dit nou is om 'n bepaalde produk aan die gemeenskap te lewer en of dit nou die lewering van 'n bepaalde diens is, iets moet die organisasie bestaansreg gee. Stoner (1982:100) stel dit soos volg: "The purpose of an organization is its primary role as defined by the society in which it operates." Dit sal natuurlik ook verantwoordelik wees vir die sentrerings van bestuursaksies en derhalwe belangrike rigting gee aan die organisatoriese werksaamhede.

1. In die konteks van die onderhawige navorsing sal dit op die Suid-Afrikaanse Polisie, as formele wetstoepassende organisasie dui.

Voortspruitend uit die organisasie se doel/voorneme, sal daar nou 'n missie ontstaan wat uniek is aan die bepaalde organisasie. Steiner (1979:155) dui die noodsaaklikheid van die missie aan deur soos volg op te merk: "Mission statements identify the underlying design, aim, or thrust of a company." Hy gaan verder deur die noodsaaklikheid te omskryf en merk op dat: "Mission statements, aside from providing general guides for strategic planning, have specific relevance to the formulation of program strategies and the nature of business. Mission statements determine the competitive arena in which a business operates" (Steiner, 1979:156).

Eilon (1992:17) beskou die doel van 'n missie die volgende te wees: Eerstens; die visionêre verklaring van voorneme wat die gees van bestuur moet aanwakker en sodoende 'n uitdaging aan die hele organisasie moet bied. Tweedens; die daarstelling van 'n raamwerk waarbinne huidige en toekomstige aksies beplan en uitgevoer moet word. Vanuit hierdie missieverklaring word die spesifieke doelwitte van die organisasie, waarna gestrewe moet word, opgestel.

Die bestuursproses word nou ooreenkomstig hierdie missie uitgevoer, sodat die organisasie beweeg om doelwitte wat opgestel is, uit te voer en te bereik. Kast en Rosenzweig (1985:5) omskryf die belangrikheid van bestuur deur te konstateer: "Management involves the coordination of human and material resources toward objective accomplishment." Die skrywers gaan verder en konstateer: "Four basic elements can be identified: (1) toward objectives, (2) through people, (3) via techniques, and (4) in an organization." Vermelde skrywers gaan verder en wyk af van die normale omskrywing van bestuur deur die bestuursproses soos volg te omskryf: "Management is mental (thinking, intuiting, feeling) work performed by people in an organizational context. Management is the key subsystem in an organizational system. It spans the entire organization and is the vital force that links all other subsystems."

Kats en Rosenzweig (1985:5-6) dui daarna aan dat bestuur die volgende vervat:

- Die skep van 'n verwantskap tussen die organisasie en die eksterne omgewing, deur toe te spits op samelewingsbehoefte;

- Die daarstel van 'n organisasieklimaat waarbinne individuele en kollektiewe doelwitte bereik kan word;
- Die uitvoering van definieerbare funksies soos doelwitstelling, beplanning, organisering, toedeling van hulpbronne, implementering en beheer;
- Uitvoering van interpersoonlike, informele en besluitnemende funksies.

Hierdie definisie is voorwaar baie beskrywend van aard en is derhalwe die rede waarom die navorser dit aanhaal. Verskeie skrywers soos Stoner (1982), Terry en Franklin (1982), om slegs enkeles te noem, dui gewoonlik aan dat bestuur slegs die uitvoering van beplanning-, organisering-, leidinggewing- en beheerprosesse is. Die navorser stem heelhartig hiermee saam, maar Kats en Rosenzweig (soos aangehaal) dui na die navorser se oordeel beter aan wat die rol van bestuur is. Die navorser volstaan gevolglik met hierdie definisie.

4.2.3 Lyn- en staffunksionaris en die rol van elk in die bereiking van organisasiedoelwitte

Die verdeling van take binne die organisasie (soos toegedeel deur bestuur), het tot gevolg dat sommige personeel direk gemoeid is met die uitvoering van die primêre voorneme van die organisasie, terwyl ander personeel slegs sekondêr bydra tot die organisasie se primêre voorneme. Hierdie toedrag van sake het tot gevolg dat sommige personeel, alhoewel baie belangrik vir die organisasie, nie noodwendig gemoeid is met produksie wat die lewensvatbaarheid van die organisasie bewerkstellig nie. In die algemeen word verwys na lynfunksionaris en staffunksionaris. Die navorser gaan nie 'n volledige uiteensetting van elk se rol nie gee nie, aangesien hy dit nie as primêr belangrik tydens die bespreking beskou nie. Klem gaan vervolgens gelê word op die verhouding tussen lyn- en staffunksionaris binne die formele organisasie.

4.2.3.1 Die lynfunksionaris- en staffunksionarisverhouding

Die mate van gesag waaroor die lynfunksionaris beskik, is direk gekoppel aan die struktuur van die organisasie. Dit kan derhalwe afgelei word van die departementalisering in die organisasie, waarvolgens werk verdeel word en organisatoriese kontrole uitgevoer word.

Die staffunksionaris het geen duidelike gesag nie, maar het wel verteenwoordigende gesag ("representative authority") aldus Mullins (1989:133). Staffunksionaris is gewoonlik spesialiste in 'n bepaalde terrein byvoorbeeld personeelaangeleentede of finansies. Hulle is derhalwe ook nie gekoppel aan bepaalde produksie/lyndepartemente nie. Dit is gevolglik die hooforsaak dat hulle slegs adviserende bevoegdheid het.

Dit is baie belangrik vir die staffunksionaris om sy verhouding met die lynfunksionaris so gesond moontlik te hou.

4.2.3.2 Die rol van die staffunksionaris teenoor die rol van die lynfunksionaris

Die verandering en kompleksiteit van bestuursrolle het derhalwe verandering in die rol van die staffunksionaris tot gevolg gehad. Die funksie van die staffunksionaris het toenemend belangrik geword vir die voortbestaan van die organisasie. Dit het tot gevolg dat daar nie meer prominent onderskei kan word watter 'n lyn- en watter 'n staffunksie is nie. Die staffunksionaris kan nou weens sy kennis van 'n bepaalde ondersteuningsfunksie, maklik oor deskundige mag² beskik en die lynfunksionaris sodoende manipuleer.

2. Deskundige mag dui op die magposisie waarbinne 'n persoon homself bevind as gevolg van sy kennis van 'n bepaalde terrein, wat baie relevant is vir 'n ander persoon wat nie oor dieselfde kennis beskik nie. Die persoon wat die magposisie beklee, kan nou baie maklik die ander persoon manipuleer.

Die lynfunksionaris vervul 'n rol wat duidelik omskryf is aangesien dit direk gekoppel word met die formele organisasiestruktuur. Die magsbasis waarop die persoon beskik, kan afhang van die werk wat hy moet verrig en die onderverdeling/spesialisasievlak van die organisasie.

Juis hierdie formele daarstelling in die rol van lynfunksionaris teenoor die informele daarstelling van die staffunksionaris se rol, kan bydra tot die skep van konflik tussen die funksionaris. Luthans (1985:411) omskryf hierdie tipe konflik soos volg: "There may be conflict between line and staff. It often results from situations in which staff personnel do not formally possess authority over line personnel."

Die grootte van die hedendaagse organisasie kan ook bydra tot die bemoeiliking van die duidelike omskrywing van lyn- en staffunksies. Dit kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die kompleksiteit van die eksterne omgewing wat veranderde bestuurstegnieke tot gevolg het.

4.2.3.3 Laterale verhouding

Alhoewel nie normaalweg vervat in die bespreking van lyn- en staffunksies nie, beskou die navorser hierdie tipe verhouding ook belangrik. Hierdie tipe verhouding verwys na die verhouding wat tussen individue bestaan wat in verskillende departemente/seksies is en wat op dieselfde hiërargiese posisie in die organisasie is. "These lateral relationships are based on contact and consultation and are necessary to maintain coordination and effective organisational performance. Lateral relationships may be specified formally but in practice they depend upon the co-operation of staff and in effect are a type of informal relationship" (Mullins, 1989:133).

In die verband is die navorser van mening dat hierdie laterale informele verhouding baie belangrik is vir bestuur aangesien dit nie net gebruik kan word om geskille tussen lyn-en-lyn, staf-en-staf of lyn- en staffunksionarisse by te lê nie. Dit kan ook gebruik word om sienswyses te propageer en besluite aanvaarbaar te maak. Dit is gewoonlik op 'n vriendskapsverhouding gebaseer (alhoewel nie uitsluitlik nie) en is derhalwe 'n middel wat tot bestuur se beskikking is, wat benut behoort te word.

4.2.4 Winsgewendheid as belangrike eienskap van 'n organisasie in die private sektor

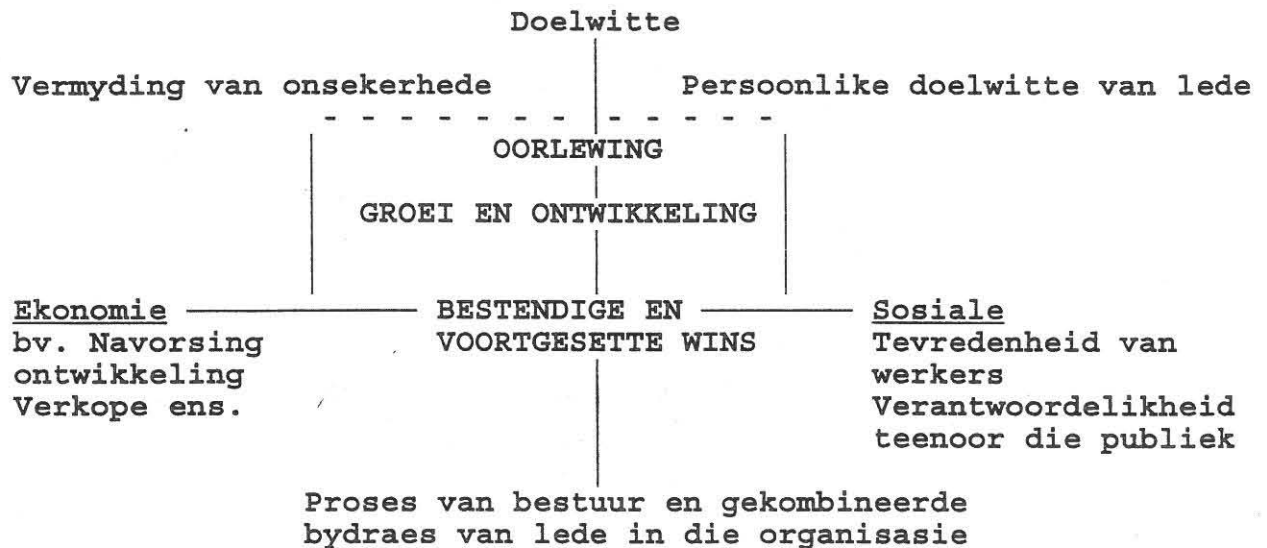
Mullins (1989:94) vermeld die belangrikste drie eienskappe van 'n organisasie soos volg:

- voortgesette bestaan (oorlewing);
- handhawing van groei en ontwikkeling;
- winsgewendheid.

Hierdie kenmerke is so interverwant dat geen verdere bespreking rakende die belangrikheid van elk deur die navorser gevoer gaan word nie. Elkeen het 'n rol wat vervul word in die bereiking/strewe na die ander. Die winsgewendheid van die organisasie kan verder nie uitsluitlik deur die inisiatief van bestuur verkry word nie. Dit is 'n gesamentlike aksie van bestuur en elke lid van die organisasie.

Die winsgewendheid van die organisasie sal grootliks afhang van die mate waarin dit wat deur die organisasie aan die gemeenskap gelewer word, deur die gemeenskap aanvaar word. Die versekering van die finansiële vergoeding van die organisasie sal hom ook in 'n posisie plaas waar beter in die eksterne omgewing meeding kan word, om die organisasie so uit te bou.

Mullins (1989:95) dui die proses waarin winsgewendheid deel vorm van die organisasiedoelwitte, soos volg aan:



FIGUUR 17: Winsgewendheid as deel van organisasiedoelwitte.
Deur die navorser vertaal vanuit Mullins (1989:95)

Figuur 17 dui die onderskeie invloede van die begrippe baie goed aan. Volgens die navorser is die kenmerkende belangrikheid die aanduiding dat die **tevredenheid** van die werkerskorps 'n invloed op winsgewendheid het.

Die strewe na winsgewendheid het nie net 'n beduidende rol te vervul in die bestuur van die organisasie nie, maar ook in die bestuur van mense in die organisasie.

4.2.5 Die formele en informele organisasiestrukture

4.2.5.1 Inleidende opmerkings

Wanneer 'n organisasie tot stand kom, word die grense waarbinne elke individu sy arbeid moet aanbied afgebaken. Hierdie afbakening vergestalt die formele organisasie. Binne hierdie formele organisasie beplan bestuur en die werkmag hulle aksies. In baie gevalle is daar sover dit hierdie organisering aangaan 'n ongeskrewe, nie formele werkwyse wat gehandhaaf word. Dit is dus die totstandkoming van die informele organisasiestruktuur.

Net soos wat daar binne die formele en informele organisasiestrukture mense saamgevoeg word, ontstaan daar nou formele en informele groepe. Die onderhawige bespreking wat volg, gaan spesifiek aandag gee aan hierdie verskynsel.

4.2.5.2 Die totstandkoming van die formele organisasiestruktuur

Die formele organisasiestruktuur is 'n beplande struktuur. Dit verteenwoordig die doelbewuste poging om verhoudingspatrone tussen verskillende komponente van die organisasie te verwesenlik. Dit gee aanleiding dat vooropgestelde doelwitte effektief bereik word (Vertaal en afgelei vanuit Kast en Rosenzweig, 1985:235). Mullins (1989:60) neem vermeldde omskrywing deur Kast en Rosenzweig verder en betrek die koördinasiefunksie. Hierdie struktuur is dus doelbewus daargestel en die werkwyse van die organisasie speel die belangrikste rol. Dit word uitgedruk in die organisasiediagram, beleidsvoorskrifte, posbeskrywings en ander dokumente. Vanuit die formele organisasiestruktuur word die magsbasis van 'n persoon, gesag wat hy ontvang en verantwoordelikheid afgelei.

Vanuit hierdie formele organisasie is daar ook spesifieke voordele wat afgelei kan word. (Hierdie voordele word grootliks afgelei vanuit Terry en Franklin, 1982:245-246).

1. Samesmelting met die formele organisasiestruktuur

Dit is onmoontlik dat die formele organisasie voorsiening kan maak vir alle problematiek wat ervaar kan word. Die informele organisasiestruktuur word dus verplig om in te skakel by die formele organisasiestruktuur, om sodoende werksaamhede te laat vlot. Die gedrag word dus deur die formele organisasie gereël en gekoördineer (Mitchell en Larson, 1987:49).

2. **Verligting van bestuur se werklas**

Bestuur hoef nie voortdurend beheer oor werkverrigtinge uit te voer nie, aangesien voorsiening daarvoor gemaak word in die formele struktuur. Indien bestuur daarvan bewus is dat die informele struktuur die formele struktuur ondersteun, word die noodsaaklikheid aan kontrole verder verminder. Op die manier word delegasie en desentralisasie vergemaklik en prestasie en produktiwiteit word verbeter.

3. **Uitskakeling van tekortkominge in bestuursvermoëns**

Goeie samewerking tussen die formele- en informele organisasiestrukture kan daartoe aanleiding gee dat die werkers bestuur van hulp kan wees, deur tekortkominge te identifiseer en aan te vul. Bestuur kan die vermoëns van die breë werksmag gebruik om die bestuursproses tot sy volle potensiaal te ontwikkel.

4. **Vertolk die rol van veiligheidsklep**

Indien daar probleme in die informele organisasie bestaan, kan die formele organisasie meehelp om die probleme uit te skakel. Die werksmag is bewus van formele prosedures wat in die verband gebruik kan word.

5. **Aanmoediging van beter bestuurspraktyke**

Die bestuur word deur die proses aangemoedig om beter beheer uit te oefen. Weereens kan die kennis van die informele organisasie aangewend word tot voordeel van die formele organisasie.

6. Mitchell en Larson (1987:49) voeg by dat die **formele organisasie die meting van prestasie vergemaklik**. Deurdat die prosedures waarvolgens gewerk word duidelik uitgestip is, weet die werksmag hoe die evaluasie gaan plaasvind en is dus bewus wat van hulle verwag word. Die eenvormigheid van meting van prestasie word ook hierdeur verseker.

4.2.5.3 Die totstandkoming van die informele organisasiestruktuur

"The informal organization refers to those aspects of the system that are not planned explicitly but arise spontaneously out of the activities and interactions of participants. Informal relationships are vital for the effective functioning of the organization." Deur hierdie opmerking, omskryf Kast en Rosenzweig (1985:235) die informele organisasiestruktuur en dui die belangrikheid daarvan aan.

Reeser (1973:159) is van mening dat die informele organisasie noodgedwonge binne die formele organisasiestruktuur tot stand kom. Hierdie uitgangspunt van Reeser word deur Mullins (1989:60-61) ondersteun deurdat die volgende opmerking gemaak word: "Within this formal structure an informal organisation will always be present. The informal organisation arises from the interaction of people working in the organisation, their psychological and social needs, and the development of groups with their own relationships and norms of behaviour, irrespective of those defined within the formal structure."

Dit mag wees dat die lede van die informele struktuur duidelik daarvan bewus is dat hulle deel van hierdie informele struktuur uitmaak. Meestal is dit egter nie die geval nie. Gebaseer op Maslow se hiërargie van behoeftes³ kan informele strukture, 'n poging van die werksmag wees om spesifieke tipes behoeftes te bevredig (Reeser 1973:159). Emosionele ondersteuning, persoonlike identifikasie en beskerming, is van die belangrikste beginsels wat na vore tree.

Alhoewel die bewoording wat deur verskillende skrywers soos Luthans (1985:378) en Mullins (1989:61) gebruik word effens verskil, is die skrywers dit eens dat die voordele van die informele struktuur kortliks soos volg is:

- Dit voeg die formele organisasiestruktuur saam en vorm 'n werkbare struktuur om werk gedoen te kry.

3. Vgl 2.2

- Dit verskaf **tevredenheid** aan werkers deurdat dit bydra tot die bevrediging van sosiale behoeftes, want die werker voel hy behoort iewers.
- Dit is 'n baie bruikbare kanaal vir kommunikasie.
- Dit dien as 'n middel om die werksmag te motiveer byvoorbeeld deur sosiale interaksie, verandering van roetine in eentonige werk of die daarstelling van informele werkwyses.
- Bestuur word aangemoedig om te beplan en versigtiger op te tree.
- Dit verskaf 'n metode om afwykings of tekortkominge in die formele organisasie bloot te lê en om derhalwe regstellende stappe te inisieer.

4.2.5.4 Informele kommunikasie binne die formele en informele organisasiestrukture

Die wyse waarop kommunikasie moet plaasvind in die organisasie word deur die formele reëls en regulasies uitgestip. Hierdie kommunikasiemetodes kan moontlik baie lank en onprakties wees en vinnige besluite na die werkplek word gedwarsboom.

Die gebruikswaarde van die informele kommunikasiestelsel moet nie te gering geskat word nie ("Grapevine"). "The grapevine is the unofficial, unauthorized channel of communication in the informal organization. It flourishes on information which is not openly available and which appears to have indications of privilege and confidentiality" (Reeser, 1973:161).

Dit sal altyd teenwoordig wees binne die formele organisasie en sal derhalwe altyd deur bestuur in gedagte gehou moet word. Bestuur moet deurgaans poog om kontak hiermee te behou ten einde sodanig te poog om kennis van die inligting wat so versprei word te hê. Die enigste probleem wat hieruit voorsien word, is die toeganklikheid van bestuur tot die "grapevine".

4.2.5.5 Die organisasie as koalisie

Die bedryf van 'n koalisie tussen die formele- en informele organisasiestrukture is uiters belangrik om suksesvolle voortbestaan van 'n organisasie te verseker. Indien die informele organisasie vyandig teenoor die formele organisasie staan, kan dit destruktief inwerk op die organisasie se strewe na doelbereiking. Om definitiewe riglyne daar te stel waarbinne die informele organisasie mag funksioneer, sal nie net onmoontlik wees nie maar ook bydra om die verhouding tussen hierdie teenpole te vertroebel.

Die informele organisasie kan ook meehelp dat 'n organisasie nie te burokraties raak nie en kan baie help om werkverrigting in die organisasie so soepel moontlik te hou. Die bestuur van 'n organisasie moet sensitief ingestel wees op die bestaan en handhawing van goeie verhoudings met die informele organisasiestruktuur.

4.2.6 Die strewe na mag en die voorkoms van organisasiepolitiek

4.2.6.1 Inleidende opmerkings

Die strewe na mag deur die mens is gesentreer in die Bybel en kom te voorskyn tydens die sondeval, waar die mens versoek word om van die boom te eet wat hom toegang gee tot alle kennis.⁴

Die mens se inherente strewe is om beter te weet as ander en oor "die krag" te beskik om ander persone te beïnvloed. Luthans (1985:446) verwys na Max Weber se definisie van mag deur soos volg te konstateer: "... the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance." Luthans (1985:447) gaan voort en verwys na Robbins se definisie van mag naamlik "Power refers to a capacity that A has to influence the behavior B, so that B does something he or she would not otherwise do." Dit impliseer met ander woorde (1) die potensiaal wat nie noodwendig aktueel hoef te wees nie, (2) 'n onderling afhanklike verhouding, en (3) die mate van diskresie wat B oor sy eie gedrag het.

4. Vgl Genesis 2 in die Bybel.

Hierdie definiëring van mag dui op 'n invloed wat op iemand anders uitgevoer word. Kast en Rosenzweig (1985:364) definieer die begrip as: "... the capability of doing or affecting something. It implies the ability to influence others." Hierdie definisie strook direk met die van Luthans soos aangehaal. Dit is dus nie noodwendig 'n konkrete krag wat op die ander individu inwerk nie.

Die navorser is van mening dat die volgende definisie van mag meer omskrywend is: "Mag is die latente vermoë of krag waarvoor een persoon beskik om 'n ander persoon of groep te oortuig, om 'n bepaalde aksie uit te voer, of te versuim om daardie aksie uit te voer, 'n persoon se gedrag te verander of nie te verander nie en wat derhalwe die toepassing van invloed en/of dwang moontlik maak" (Eie definisie afgelei vanuit literatuurstudie).

Die volgende kan afgelei word vanuit die vermelde definisies van mag. Eerstens is dit situasioneel van aard. Dit kan derhalwe radikaal van een situasie na 'n ander verskil. Tweedens verwys dit na 'n vermoë waarvoor 'n persoon beskik. Die navorser is van mening dat hierdie gebruik van die vermoë eintlik "beïnvloeding" van 'n persoon tot gevolg het. Daar word dus afgelei dat "beïnvloeding" die operasionalisering van "mag" is. Derdens kan dit individueel of kollektief van aard wees. Die persoon wat die magsbasis het, kan individue en groepe beïnvloed, afhangend van hoe goed die magsbasis ontwikkel is.

Gesag is 'n verdere term wat ineenvloei met mag en beïnvloeding. Luthans (1985:447) is van mening dat die bronne van mag deur gesag gewettig word. "Authority is the right to manipulate or change others." Dit dui dus op die wettige gebruik van mag en invloed oor 'n ander. Mag kan derhalwe ook oor negatiewe eienskappe beskik. 'n Baie dun skeidslyn word getrek tussen die gesonde gebruik daarvan en die diktatoriale gebruik van mag. Dit is dus vir bestuur belangrik om toe te sien dat die mate waartoe mag toegepas word nie negatief gebruik word nie.

4.2.6.2 Verskillende tipes mag waarom die individu kan beskik

In die bespreking wat volg, gaan die navorser hoofsaaklik gebruik maak van die uitgangspunt van Szilagyi en Wallace (1990:337 en 338). Ses vorme word geïdentifiseer en is kortliks soos volg:

- **Wettige mag:** Dit word afgelei vanuit die individu se hiërargiese posisie in die organisasie. Dit is gewoonlik gekoppel aan die toekenning van 'n bepaalde titel, wat met die bekleed van 'n pos gepaard gaan. Luthans (1985:456) is egter van mening dat oormatige steun op die tipe mag kan lei tot weerstand, ontevredenheid en frustrasie by die lede van 'n organisasie. Aangesien wettige mag nie noodwendig met kennis gepaard gaan nie, kan dit tot wanaanwending aanleiding gee.
- **Vergoedingsmag:** Die tipe mag kom grootliks op vergoeding/versterking neer. Dit sal voortspruit uit die organisasie se wyse waarop, korrekte volgehoue uitvoering van aksies vergoed word. Die navorser is van mening dat die waarde wat die individu heg aan die vergoeding ontvang, van deurslaggewende aard sal wees. (Gebaseer op Vroom se Valensie-verwagtingsteorie⁵.)
- **Dwangmag:** Dit sal hoofsaaklik afhang van die persoon in die ampsposisie se vermoë om die individu te straf, as daar nie aan verwagtinge voldoen word nie. Die gebruik van die tipe mag kan ook frustrasie, ontevredenheid, wraakgedagtes en vervreemding in die werkplek tot gevolg hê.
- **Deskundige mag:** In die geval speel die vaardigheidsvlak/opvoedkundige vlak van die individu 'n baie groot rol. Daar sal egter 'n vertrouensverhouding wat die basis daarstel vir bestuur teenwoordig moet wees, om die tipe mag op die werkers toe te pas. Dit is direk met die uitvoering van die taak gemoeid.

5. Vgl 2.5

- **Verwysingsmag:** Dit is direk gebaseer op die persoon se voorkoms/aantreklikheid. Aan die anderkant kan dit ook gemoed wees met die individu se verbintenis/kennis van invloedryke individue. Die uitbuiting van individue sal ook deurgaans teen gewaak moet word, anders sal die persoon die magsbasis verloor.

4.2.7 Organisasiepolitiek: Die inwerkingstelling van die magsbasis

Robbins (1991:407) definieer organisatoriese politiek as: "... those activities that are not required as part of one's formal role in the organization, but that influence, or attempt to influence, the distribution of advantages and disadvantages within the organization."

Mitchell en Larson (1987:414) haal Mayes en Allen (1977) se definisie aan en definieer organisasiepolitiek as: "... the management of influence to obtain ends not sanctioned by the organization or to obtain sanctioned ends through nonsanctioned influence means."

Szilagyi en Wallace (1990:351) gee die maklikste definisie deur organisasiepolitiek te omskryf as: "... who gets what, when and how." Dit is dus duidelik dat dit gepaard gaan met mag waaroor die posbeker beskik.

Hierdie magsbasis word dan tot voordeel van sommige individue gebruik. Die bevoordeelde/s is die persoon wat oor die magsbasis beskik en daarmee saam die vriende van die persoon. Die informele organisasie is in die verband die party wat bevoordeel word. Indien die mag misbruik word, kan dit tot nadeel van die formele organisasie lei. Die mate van onsekerheid wat die organisasie ervaar, spesifiek ekstern, kan 'n baie belangrike invloed op die vlak van politieke aktiwiteit hê wat in die organisasie aanwesig is. In die geval waar die organisasie onsekerhede ervaar, sal die lede deurgaans probeer om hulself te bevoordeel ten einde hulle nie vatbaar te laat vir benadeling nie. Die formele organisasie kan sodoende skade ly.

4.2.8 Die invloed van organisasiepolitiek op werktevredenheid

Van al die magtipes wat bespreek is, beskik deskundige mag oor die beste vermoëns om ander sover te kry om op 'n bepaalde wyse op te tree. Vaardigheid is een van die kenmerke wat in 'n beroepsituasie die maklikste respek afdwing. Die mate waartoe bestuur van vergoedings- of dwangmag gebruik maak, sal beduidend wees vir die voortgesette handhawing van prestasie, spesifiek goeie prestasie. Dwangmag moet eerder nie deur bestuur gebruik word nie, aangesien dit negatief kan inwerk op die prestasie van 'n groep.

In die gebruikmaking van deskundige mag, sal die bestuur makliker daarin slaag om **tevredenheid** by die werkers te bewerkstellig. Dit sluit die aspek dat die werkers aan die versoek voldoen uit, aangesien die toepasser van mag oor die "reg" beskik om mag oor die werkers uit te oefen. Die werkers respekteer die kennis van die individu wat die magsbasis beklee. Hulle voldoen aan die versoeke aangesien hulle die meerdere kennis respekteer.

Die misbruik van die magsposisie, is een van die faktore wat na die mening van die navorser die maklikste aanleiding kan gee tot die werker se ontevredenheid. Die vermoë van die totale werksmag om deur die plan van die bestuur te sien en agter te kom wanneer mag misbruik word, moet nie te gering geskat word nie.

Deur mag te misbruik en "uitgevang" te word, verloor bestuur nie net daardie magsbasis nie, maar laat die werkers ook ontevrede. Om hierdie verlore magsbasis in te haal en ontevredenheid na tevredenheid te verander kan baie harde werk verg. Bestuur moet dus baie versigtig wees in die gebruik van mag in organisasiepolitiek, om negatiewiteit by die werkers te voorkom.

4.2.9 Enkele slotgedagtes

Deur nie klem te lê op bepaalde ondernemingsvorme in die privaatsektor nie, maar eerder algemeen belangrike aspekte soos die informele-formele organisasiestrukture, winsgewendheid ensovoorts te bespreek, konsentreer die navorser op die aspekte se bydrae tot die daarstelling van 'n gelukkige werkerskorps. Die meeste van hierdie aspekte is ook aanwesig binne die openbare sektor organisasie en vervul 'n soortgelyke rol in die verband. Bestuur moet derhalwe, ongeag of dit 'n private- of openbare sektororganisasie is, bedag wees op hierdie aspekte. Deur die daarstelling van 'n **tevrede** en gelukkige werkerskorps, kan bestuur ook makliker daarin slaag om die suksesvolle voortbestaan van die organisasie te verseker.

4.3 DIE OPENBARE SEKTOR AS ORGANISASIEVORM

4.3.1 Inleidende opmerkings

In die hieropvolgende bespreking gaan die navorser poog om sekere elemente wat eie aan die openbare sektor is te vervat. Sorg sal gedra word om nie oorvleueling met aspekte soos die formele- en informele organisasie en ander elemente wat reeds vervat is in die bespreking van die private sektororganisasie in die hand te werk nie. In hierdie bespreking word aangedui dat daar ten opsigte van hierdie beginsels geen verskil bestaan nie. Die universum tussen die private- en openbare sektor is daarop gegrond dat die werknemer homself binne die werkplek bevind. Die winsmotief in die geval van die private sektor vorm die vooropgestelde doel/bestaansrede, terwyl in die geval van die openbare sektor is die diensleweringmotief die doel/bestaansrede.

Binne die formele organisasie is die informele organisasie, die voorkoms van organisasiepolitiek en ander verskynsels ook teenwoordig. Klem sal wel op aspekte soos differensiasie, formalisering en sentralisering gelê word.

merk in die verband soos volg op: "Closely related to the span-of-control principle is the concept of tall and flat organizations When a narrower span of control is desirable, the organizational hierarchy will necessarily be taller." Hy gaan verder deur te vermeld: "Proponents of flat organizations assert that decision making takes place much faster and with fewer delays than would occur in a tall organization. A flat organization has fewer levels through which communication must flow." (Hierdie opmerking verwys na vertikale differensiasie.)

Wanneer die Suid-Afrikaanse Polisie, gegrond op dié bespreking in konteks geplaas word, is daar sekere aspekte wat duidelik na vore tree. Vervolgens gaan hierdie aspekte meer breedvoerig toegelig word:

1. Aangesien die ondersoek van misdaad so 'n omvattende proses is, is dit nodig dat verskeie vertakkings binne die organisasie moet bestaan. Elkeen het sy eie doelwitte wat uiteenlopend van die ander is en die ander vertakking vorm dus deel van die eksterne omgewing. Die vermoë van die vertakking om by die eise vanuit die misdaadvoorkoms (eksterne omgewing) aan te pas, lei dus tot die ontstaan van differensiasie.

Die navorser is van mening dat geografiese ligging in die verband ook sal bydra tot differensiasie. Eise vanuit die gemeenskap in een geografiese gebied kan baie verskil van 'n ander. Dieselfde eenheid sal na gelang van omstandighede totaal verskillende werkwyses in verskillende gebiede hê.

2. Die verskillende vertakkings kan 'n verdere verskil ten opsigte van die toepassing van militêre gebruike (saluut en eerbewys) hê. Lede verbonde aan Sigbare Polisiëring wat uniformdraend is, sal meer gesteld wees op byvoorbeeld saluut en eerbewys, as lede van 'n eenheid wat met siviele klere werk. Daar kan ook 'n mate van onderlinge antagonisme hieruit (alhoewel nie uitsluitlik nie) voortspruit.

3. Die struktuur van die Suid-Afrikaanse Polisie is baie formeel van aard. Daar word by wyse van reëls, regulasies, wette en staande orders duidelike riglyne daargestel, waarvolgens werkverrigtinge moet geskied. Hierdie reëls en voorskrifte is landswyd en alle vertakings van die organisasie moet daarby hou.
4. Alhoewel nog nie aangespreek nie, is konflik van nature binne enige organisasie teenwoordig. Baron en Greenberg (1990:461) is van mening dat konflik soms 'n byproduk van differensiasie is. Hierdie skrywers gaan verder en vermeld dat uitbreiding en die voortspruitende verdelings in die organisasie, differensiasie in die hand werk. Hierdie uitgangspunt van vermelde skrywers, is na die mening van die navorser heeltmaal versoenbaar met die Suid-Afrikaanse Polisie.

Die navorser ag dit belangrik om aan te dui dat die graad van differensiasie wat voorkom die noodsaaklikheid van koördinasie beïnvloed. Koördinasie sal in enige tipe organisasie belangrik wees, ten einde die aksies doelgerig te hou. Altman et al. (1985:368) maak die volgende opmerking: "..., in a highly differentiated organization each unit might end up going its own way." Hierdie standpunt van die navorser is toenemend kompleks in die huidige omstandighede waarin die Suid-Afrikaanse Polisie hom bevind. Die eksterne omgewing, soos reeds vermeld, stel toenemende eise aan werksaamhede en dit het tot gevolg dat koördinasie bykans onmoontlik raak. Dit plaas dus 'n baie groot las op bevelvoerders.

4.3.3 Formalisering

Szilagyi en Wallace (1990:738) omskryf formalisering as: "... the extent to which rules, procedures, instructions, and communications are written. Most people would agree that great formalization, or a tendency toward a 'bureaucratic personality' is associated with lower **job satisfaction**". Baron en Greenberg (1990:522) vermeld in die verband verder: "At the high end are organizations in which rules governing virtually every aspect of the organization's functioning are contained in printed handbooks or manuals."

In sodanige organisasie word dit duidelik uiteengesit presies wat elke lid tydens werkverrigting moet doen. Volgens Gibson et al. (1991:461) lei formalisering tot:

1. Verhoogde spesialisasie van arbeid wat die mate van diskresie wat die persoon aan die dag mag lê beperk.
2. Verhoogde delegasie van gesag, maar beheer oor die aanwending daarvan word uitgevoer op allerlei wyses.
3. Funksionele departemente word daargestel, wat 'n groep persone met soortgelyke werkverrigtinge saamvoeg.
4. Die spanwydte van kontrole is redelik wyd. Dit beklemtoon toesighouding en beheer.

Hierdie aspekte kan natuurlik die werknemers se gedrag beïnvloed, maar die navorser is van mening dat hierdie aspekte dan algemeen toegepas moet word. Dit dien geen doel dat reëls bestaan en nie toegepas word nie. 'n Ander aspek wat in die verband vermelding verdien, is die konsekwente toepassing van reëls.

Die Suid-Afrikaanse Polisie kan tot 'n groot mate gesien word as 'n formele (geformaliseerde) organisasie. Baie reëls en voorskrifte reël werkverrigtinge. Die noodsaaklikheid van geskrewe kommunikasie word ook beklemtoon, ten einde rekordhouding van gebeure te bewerkstellig.

4.3.4 Sentralisasie van gesag

"In some organizations, top managers make all the decisions. Lower-level managers merely carry out top management's directives" (Robbins, 1991:461). Gibson et al. (1991:462) gaan verder deur sentralisasie by die volgende aspekte te betrek.

- Die graad van spesialisasie; hoe meer gespesialiseerd die werk, hoe minder diskresie word deur gesag aan die werker voorsien.

- Hoe minder gesag gedelegeer is, hoe groter die mate van spesialisasie. Sentralisasie van gesag vind dus rondom topbestuur plaas.
- Die gebruik van funksionele departemente bepaal die mate van sentralisasie. Gesag om hierdie departemente te koördineer word dus in topbestuur gesetel.
- Hoe groter die spanwydte van kontrole, hoe meer word gesag gesentreer. 'n Groot spanwydte word normaalweg geassosieer met gespesialiseerde werk.

Die navorser ondersteun die uitgangspunte van vermelde skrywers, maar is van mening dat drie aspekte nou essensieel na vore tree. Ten eerste die van vertikale differensiasie.⁶ Tydens hierdie bespreking is daar nie veel aandag gegee aan vertikale differensiasie nie. Die navorser is van mening dat dit direk verwant is aan sentralisasie. Ten tweede word die aspek van spanwydte van kontrole belangrik, aangesien dit reeds deur Gibson et al. (Ibid) aangedui is. Ten derde word deelnemende bestuur betrek. Vervolgens gaan die navorser poog om elkeen binne die konteks van die onderhawige bespreking meer breedvoerig toe te lig.

4.3.4.1 Sentralisasie van gesag en vertikale differensiasie

Gebaseer op die uitgangspunt van Gibson et al. (Ibid) dat groter spanwydte van kontrole meer gesag sentreer, is die navorser van mening dat hierdie twee aspekte nou verwant is. Robbins (1991:460) omskryf vertikale differensiasie as: "... the depth of the organizational hierarchy. The more levels that exist between top management and the operatives, ...". Szilagyi en Wallace (1990:686) konstateer in 'n bespreking van sentralisasie en desentralisasie, dat twee tipes desentralisasie voorkom. Horisontale desentralisasie verwys na die lyn-stafverhouding. (Geen breedvoerige omskrywing volg nie, omdat dit slegs deur die navorser vermeld word.) Vertikale desentralisasie verwys na: "dispersal of power down the chain of command. This is the case when a higher-level manager delegates power to make a decision to a subordinate manager."

6. Vergelyk 4.3.2

Die navorser is van mening dat sentralisasie en vertikale differensiasie twee aspekte is wat baie nou verwant aan mekaar is. Die uitgangspunt is dat die grootte van die organisasie die diepte van die organisasiestruktuur sal bepaal. Die gesag om besluite te neem kan dus gesentreer word by topbestuur, as gevolg van die diepte van die organisasiestruktuur. Daffue (1989:6) som dit op deur soos volg op te merk: "Dit is bevind dat kommunikasie en besluitnemingsprosedure meer kompleks is hoe meer vlakke in die hiërargie is."

4.3.4.2 Sentralisasie van gesag en spanwydte van kontrole

"Close control will be more easily accomplished in the tall organizational structure while vertical communication will be faster in the flat organizational structure" (Altman et al., 1985:351). "... the ideal span for a given organization or unit depends on the tasks it performs and the goal it seeks" (Baron en Greenberg, 1990:523).

Die uitgangspunt van bestuur gaan deurslaggewend wees in die bepaling van die toestand van die organisasiestruktuur. Indien bestuur klem lê op beheer, sal die uitvloeisel moontlik wees die van 'n diep organisasiestruktuur. Hier sal bestuur homself laat lei deur die tipe taak wat uitgevoer word en die doel wat nagestreef word. Die navorser is van mening dat die vertrouensverhouding tussen bestuur en die werknemer deurslaggewend sal wees in soverre dit die noodsaaklikheid van kontrole betref.

4.3.4.3 Sentralisasie van gesag en die bestuurstyl in die organisasie

Die algemene uitgangspunt in die meeste vakliteratuur moedig deelnemende bestuur aan in 'n organisasie.

Wanneer hoë formalisasie, hoë kompleksiteit en 'n beperkte hoeveelheid inligtingsvloei kenmerke van 'n organisasie is, het hierdie organisasie 'n meganistiese struktuur. Deelname in besluitneming word beperk en kommunikasie geskied meestal deur afwaarts opdragte te gee en take uit te deel (Baron en Greenberg, 1990:526). In teenstelling hiermee dui vermeldde skrywers aan dat 'n organisasie wat deelname aanmoedig, lae formalisering beoefen en kommunikasie vrylik laat plaasvind, oor 'n organiese ("organic") struktuur beskik.

Deur die afwenteling van gesag en besluitnemingsbevoegdheid⁷ het die Suid-Afrikaanse Polisie gepoog om die besluitnemingsproses meer vaartbelyn te maak. Die proses het soos verwag probleme opgelewer, maar word gesien as 'n poging om die organisasiestruktuur meer vaartbelyn te maak. Die navorser gaan met hierdie bespreking volstaan, ten einde die moontlikheid van herhalings te voorkom.

4.3.5 Die universum tussen die private sektor- en openbare sektororganisasie

Na afloop van die besprekings in par. 4.1 en 4.2 word die mening gehuldig dat eenvormigheid bestaan tussen die private- en openbare sektor in soverre dit die aangehaalde aspekte aangaan. Die feit dat mense die kern vorm van werkverrigting, dien as uitsluitlike basis vir die navorser se argument.

In beide sektore bevind die mens hom binne die werkplek. Die behoeftes en doelstellings van die organisasie is dit waarna gestreef word, maar in die proses poog die werknemer om sy behoeftes te bevredig. Deur die elemente van die bestuursproses (soos deur ondermeer Terry en Franklin (1982) en Stoner (1982)

7. Die onderskeie herstruktureringfases binne die Suid-Afrikaanse Polisie word in Hoofstuk 6 meer breedvoerig bespreek.

uiteengesit) toe te pas, poog bestuur om die doelwitte te bereik. Mense vorm deel van hierdie poging en om die beurt ontstaan die verhouding van die lyn- en staffunksionarisse.

Binne die reëls, regulasies en voorskrifte van die organisasie (formele struktuur) word werknemers saamgegroeper en ontstaan die informele organisasie. Die koalisie⁸ tussen die formele- en informele organisasiestrukture, bly ongeag die sektor waarbinne die organisasie homself bevind steeds belangrik.

Moontlik, alhoewel nie onbetwis nie, kan die voorkoms van organisasiepolitiek binne die openbare sektor meer prominent na vore tree aangesien hierdie sektor alombekend burokraties georiënteer is. Die magposisie van 'n persoon word struktureel bepaal en kan lei tot die wanaanwending daarvan. (Dis nie noodwendig uitsluitlik in die openbare sektor aanwesig nie).

Met betrekking tot aspekte soos formalisasie, sentralisering en differensiasie is hierdie aspekte nie net in die openbare sektor aanwesig nie. Dit word onder die hoofde hanteer, aangesien dit algemeen aan die openbare sektor gekoppel word. Dit kan wel ook in die privaatsektor voorkom.

Vanuit voorafgaande bespreking, is die navorser van mening dat 'n definitiewe ooreenkoms tussen die openbare- en private sektore bepaal kan word. Hierdie vermelde aspekte kan ook duidelike invloed op lede se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** hê. Die relevantheid binne die konteks van die onderhawige navorsing, staan dus bo verdenking.

8. Vergelyk par. 4.2.5.5

4.4 ORGANISASIEKLIMAAT EN ORGANISASIEKULTUUR

4.4.1 Inleidende opmerkings

As lid van 'n organisasie kom elke individu gou agter dat verrigtinge volgens 'n bepaalde werkswyse geskied. Elke organisasie beskik oor 'n spesifieke "persoonlikheid". Die bestuur van die organisasie, departement of vertakking is die persone wat hierdie "persoonlikheid" grootliks daarstel. Die lede van die organisasie bedryf dan ook die organisasiepolitiek en vorm so deel van die "persoonlikheid". Dit is na die mening van die navorser belangrik om van nader na die "persoonlikheid" van die organisasie te kyk.

As deel van die "persoonlikheid" van die organisasie kom twee begrippe prominent na vore. **Organisasieklimaat** en **organisasiekultuur** word om hierdie redes meer breedvoerig bespreek. Die navorser is van mening dat organisasiekultuur as versamelnaam kan dien in aspekte soos die formele- en informele organisasie, organisatoriese politiek, die onderlinge verhoudinge van werknemers en organisasieklimaat. Tydens die konsepsualisering⁹ in Hoofstuk 1 word 'n kort uiteensetting gegee van wat die begrippe beteken.

Volgens die navorser se mening, verwys die begrip organisasiekultuur na dit wat die personeel van die organisasie glo. Hierdie "geloof" ("beliefs") waardes, norme ensovoorts kan ontstaan uit organisasiepolitiek, sowel as die lede se wisselwerking met mekaar. Die formele- en informele organisasie word dus daargestel en gereël. (Die lede van die organisasie onderhou dit of werk daarteen.) Tydens hierdie wisselwerking met mekaar het lede 'n subtiele (of meer openlike) uitwerking op mekaar, sonder dat dit formeel bepaal word. Beleidvoorskrifte het 'n uitwerking op gedrag en dit word aan die lede oorgedra. Beleidvoorskrifte poog om gedrag te reël, maar persoonlike vertolking daarvan gee die deurslag.

9. Vergelyk par. (ix) en (x)

Die navorser is van mening dat die ontstaan van 'n subkultuur so ter sprake kom. Robbins (1991:575) omskryf subkultuur as: "Subcultures tend to develop in large organizations to reflect common problems, situations, or experiences that members face." Dit dien dus as 'n verdedigingsmeganisme waarop die werknemers poog om hulself te beskerm. Die navorser neem kennis van die term, maar gaan in die onderhawige navorsing nie te veel klem daarop lê nie.

Vervolgens 'n meer gedetailleerde bespreking van organisasieklimaat en organisasiekultuur. Klem sal gelê word op aspekte soos kenmerke van elk en die verband daarvan met **WERKTEVREDENHEID**.

4.4.2 Organisasieklimaat

In aansluiting by die omskrywing van organisasieklimaat in hoofstuk 1¹⁰ kan die omskrywing verstrek deur Porter, Lawler en Hackman (1975:456) as baie omskrywend geag word, aangesien die skrywers soos volg opmerk: "At its simplest, the term refers to the typical or characteristic day-to-day properties of a particular work environment - its nature as perceived and felt by those who work in it or are familiar with it." Die skrywers gaan verder en verwys na die "modus operandi" van die organisasie. Davis (1981:104) is van mening dat organisasieklimaat bestaan uit kultuur, tradisie en werkgewoontes. Die skrywer konstateer: "Organizational climate is the human environment within which an organization's employees do their work. It may refer to the environment within a department, ... In turn, climate is affected by almost everything that occurs in an organization."

Die navorser is van mening dat organisasiekultuur nie deel vorm van organisasieklimaat nie, maar dat die omgekeerde eerder waar is en ondersteun dus nie die uitgangspunt van Davis (1981) soos aangehaal nie. Davis en Newstrom (1985:23) konstateer: "Organizational climate is the human environment within which an

10. Vergelyk par. (ix)

organization's employees do their work." In aansluiting hiermee dui Bowditch en Buono (1990:247) aan dat organisasieklimaat en organisasiekultuur soms interverwant bespreek word. Verskille in die begrippe word deur hierdie skrywers soos volg aangedui: "Organizational climate is a measure of the extent to which people's expectations about what it should be like to work in an organization are being met ..., organizational culture is concerned with the nature of beliefs and expectations about organizational life, while climate is an *indicator* of whether those beliefs and expectations are being fulfilled."

Hierdie uitgangspunt dien as basis vir die navorser se stelling dat organisasieklimaat bydra tot die organisasiekultuur en nie omgekeerd nie.

4.4.2.1 Kenmerke van organisasieklimaat

Halpin en Crofts in Altman, et al. (1985:610) dui aan dat agt faktore aanwesig is wat van belang is in 'n studie van organisasieklimaat. Hierdie faktore is kortliks die volgende:

- Bestuur se konsiderasie vir personeel as individue (mense);
- Die klem wat geplaas word op die taakuitvoering ("getting work done");
- Die emosionele skeiding wat tussen bestuur en werkers bestaan;
- Die persepsie van die werkers dat hul sosiale behoeftes bevredig word;
- Die genot geput vanuit sosiale omgang in die organisasie; ("social relationships")
- Die behoefte ("desire") van bestuur om die werksmag te motiveer deur taakgeoriënteerde gedrag;
- Werknemers se persepsie aangaande die uitvoering van die werk . (Of hulle maar bloot net deur die nodige stappe moet gaan of nie.)
- Die gevoel dat take opgedra net 'n ekstra las is te midde van 'n besige/druk werklading.

French (1986:101-102) dui absoluut uiteenlopende aspekte aan wat bepalend kan wees vir die bepaling van organisasieklimaat. Hierdie aspekte/kenmerke is kortliks soos volg:

- **Struktuur:** die werknemers se gevoel betreffende die reëls, regulasies en prosedures van die organisasie; of daar baie rompslomp ("red tape") bestaan en of die organisasie 'n los informele atmosfeer het.
- **Verantwoordelikheid:** 'n gevoel dat jy jou eie baas is en nie noodwendig besluite met ander persone te moet bespreek nie.
- **Vergoeding:** die gevoel dat vergoeding ontvang word vir werk wat goed gedoen is. Klem op positiewe vergoeding eerder as straf gepaardgaande met die regverdigheid van salaris en vergoeding.
- **Risiko:** die mate waartoe risiko en uitdaging aanwesig is in die werk.
- **Warmte:** die mate waarin goeie groepkohesie en kameraderie aanwesig is in die organisasie.
- **Ondersteuning:** die mate waarin die bestuur van 'n organisasie werknemers bystaan sowel as ondersteuning deur die werkgroep ontvang.
- **Standaarde:** die persepsie van die werkers aangaande doelwitstelling en prestasiestandaarde en die duidelike uiteensetting daarvan. (Die navorser is van mening dat die ooreenstemming hiervan met eie doelwitte en prestasiestandaarde van deurslaggewende belang is.)
- **Konflik:** die mate waarin probleme genoem kan word eerder as die verswyging daarvan tesame met aanmoediging vanaf bestuur dat verskillende opinies deur werknemers geopper moet word.

- **Identiteit:** die mate waartoe die werker voel dat hy deel van die werkgroep uitmaak en dus belangrik is vir werkverrigting.

Ander aspekte of kenmerke wat deur skrywers soos Armstrong (1984:97-98), Mullins (1989:489-490) en Davis en Newstrom (1985:25) aangedui word is kortliks soos volg;

- Kreatiwiteit;
- Deelname van werkers;
- Spanwerk en samewerking;
- Leierskapstyle wat situasioneel van aard is;
- Erkenning vir individuele verskille en -vaardighede;
- Geleentheid vir persoonlike ontwikkeling;
- Kommunikasie (opwaarts en afwaarts);
- Persepsie dat werksaamhede deel is van die geheel en nie nutteloos nie.

Vanuit die bovermelde sienings van die genoteerde skrywers kan duidelik waargeneem word dat dit baie moeilik is om kernkenmerke daar te stel en dit as die absolute verteenwoordigende bepalers van organisasieklimaat te beskou. Die navorser versoen homself heelhartig met die verskillende kenmerke soos gelys en is verder van mening dat die **tipe organisasie** ook as 'n belangrike kenmerk kan dien.

In die verband is aspekte soos die grootte van die organisasie, of dit 'n privaatsektor- of openbaresektororganisasie is tesame met die ingesteldheid van die organisasie belangrik. Vervolgens 'n kortlikse bespreking van elk van hierdie kenmerke soos genoem.

Grootte het 'n invloed op die hoeveelheid voorskrifte en regulasies wat burokrasie in die hand werk. Op dié wyse is daar ook meer mense aanwesig wat mekaar onderling kan beïnvloed, meer werkgroepe wat samewerking kan meehelp of teenwerk en gevolglik ag die navorser dit as 'n belangrike kenmerk.

Privaat- of openbaresektororiëntasie is belangrik en nou verwant aan die grootte van die organisasie. In die geval waar winsbejag die vooropgestelde doelwit is sal die organisasie baie meer aandag aan hierdie doelwit gee. Die meting van doelwitbereiking is dalk ook makliker as in die geval waar dienslewering die hoofmotief is.

Rakende die ingesteldheid van die organisasie, met spesifieke verwysing na die Suid-Afrikaanse Polisie, is die navorser van mening dat die posgraderingstelsel 'n belangrike rol vertolk. In die geval van die Suid-Afrikaanse Polisie is die ingesteldheid militêr van aard wat sekere gebruike en voorkeure voorop stel. Die uitwerking hiervan op organisasieklimaat, gemeet aan sekere van die gelyke kenmerke staan bo verdenking.

4.4.2.2 Organisasieklimaat en werktevredenheid

"The overall organizational climate is a powerful determinant of both productivity and employee satisfaction, irrespective of the style of leadership practiced by front-line supervisors" (Beach, 1985:339). Hierdie uitgangspunt van Beach strook met die beskouing van die navorser aangesien **WERKTEVREDENHEID** soveel makliker deur werknemers van 'n organisasie ervaar sal word indien die organisasieklimaat dit aanmoedig.

Altman et al. (1985:611) verwys na 'n gekompliseerde skets van Field en Abelson (1982) maar die navorser ag dit nie belangrik om in die verband die skematiese voorstelling voor te hou nie. Belangrike afleidings kan vanuit hierdie skematiese voorstelling gemaak word maar in die konteks van die onderhawige navorsing is die belangrikste dat motivering, prestasie en werktevredenheid vanuit die organisasieklimaat en groepklimaat voortspruit.

Die navorser is wel van mening dat organisasieklimaat nie oormatig beklemtoon moet word in bestuur se pogings om 'n klimaat daar te stel wat **WERKTEVREDENHEID** aanhelp nie. So baie fasette kan die individu se ervaring van **WERKTEVREDENHEID**

beïnvloed dat hierdie aspek nie noodwendig belangriker is nie. Die navorser is wel daarvan oortuig dat die aspekte wat kan meehelp om 'n gelukkige werkerskorps te verkry interverwant is en dat die een sal meehelp om die ander makliker te verkry.

4.4.3 Organisasiekultuur

Ten einde hierdie onderwerp meer breedvoerig toe te lig word dit belangrik geag om aan te dui dat die omskrywing soos vervat in hoofstuk 1 steeds die uitgangspunt is. Meer klem sal gelê word op aspekte wat deel van hierdie onderwerp uitmaak. Die navorser is van mening dat die formele- en informele organisasie, die werknemer van die organisasie, organisasiepolitiek en organisasieklimaat bydra tot die daarstel van wat alom bekend staan as organisasiekultuur. Dit kan, na die mening van die navorser soos volg skematies voorgestel word:



FIGUUR 18: Elemente van organisasiekultuur.

Vervolgens gaan 'n meer breedvoerige uiteensetting van die begrip gegee word.

4.4.3.1 Definiëring

"While the uniqueness of individuals is expressed in their *personality*, the individuality of organisations may be expressed in terms of their differing *cultures*" (Eldridge en Crombie (1974:88). Dit is dus duidelik dat net soos die persoonlikheid van individue onderling verskil, so sal die kultuur van organisasies ook onderling verskil.

Szilagyi en Wallace (1990:639-640) onderskryf die uitgangspunt van Kast en Rosenzweig (1985:664) dat organisasiekultuur verwys na filosofieë, ideologieë, waardes, aanvaardings ensovoorts; hulle almal is deel daarvan om 'n organisasie 'n eenheid te maak. Die werknemers deel hierdie siening onderling. (Die navorser is van mening dat dit ook deur die werknemers instand gehou word, deur mekaar onderling te beïnvloed.)

Behalwe die feit dat die organisasie nou sy eie kultuur het, moet die kultuur tog iets belangrik wees vir bestuur om in gedagte te hou. In die verband maak Szilagyi en Wallace (1990:640) die volgende opmerking: "All these behavioral concepts together constitute an organization's consensus, implicit or explicit, on how to approach decisions and problems in the organization. In other words, it provides a framework that explains "the way things are done around here."

4.4.3.2 Kenmerke van organisasiekultuur

Robbins (1991:573) dui tien kenmerke ("characteristics") aan wat 'n saamgestelde blik bied op wat as organisasiekultuur gesien kan word. Hierdie aspekte gaan kortliks bespreek word.

1. **Individuele inisiatief:** die mate van verantwoordelikheid, vryheid en onafhanklikheid wat individue oor beskik.
2. **Risikovergunning:** die mate waartoe die lede in die organisasie aangemoedig word om innovasie aan die dag te lê en sodoende risiko's te neem.
3. **Rigting:** die mate waartoe die organisasie daarin slaag om duidelike doelwitte aan te dui en prestasiestandaarde uit te spel.
4. **Integrasie:** die mate waartoe die onderafdelings van die organisasie koördineer en aangemoedig word om saam te werk.

5. **Ondersteuning vanaf bestuur:** die mate waartoe bestuur ondergeskiktes ondersteun.
6. **Beheer:** die hoeveelheid reëls en regulasies, tesame met die hoeveelheid direkte toesighouding wat werknemers se gedrag reël.
7. **Identiteit:** die mate waartoe die werknemer met die organisasie as geheel identifiseer en nie net met sy spesifieke werkgroep nie.
8. **Vergoedingstelsel:** die mate waarin vergoeding gebaseer word op werknemerprestasie en nie op senioriteit, bevooroordeeldheid ("favoritism") ensovoorts nie.
9. **Konflikverdraagsaamheid:** die mate waartoe werknemers aangemoedig word om konflik en kritiek openlik te noem.
10. **Kommunikasiepatrone:** die mate waartoe organisatoriese kommunikasie beperk word tot die formele hiërargie van gesag, al dan nie.

Vanuit dié bespreking en inaggenome die hieropvolgende bespreking van die burokrasie, is die navorser van mening dat 'n organisasie wat baie streng burokratiese handel, 'n relatief swak ontwikkelde kultuur sal hê. In 'n vergelyking van die kenmerkende eienskappe van 'n burokrasie met die kenmerke soos vanuit Robbins (1991:573) bespreek, wens die navorser die volgende teenstrydighede uit te lig:

- Organisering van kantore wat hiërargies bepaal is en kommunikasiepatrone word baie definitief deur die formele organisasie gereël. Organisasieskommunikasie moet gevolglik binne streng grense plaasvind. Dit laat nie baie ruimte vir eie inisiatief nie.

- Die nakoming van reëls, regulasies en voorskrifte word baie eng bepaal. Daar is gevolglik nie baie ruimte vir individuele inisiatief nie en daar kan verwag word dat beheer baie direk en streng sal wees. Dit moet dus baie ruimte laat vir konflik, wat die spektrum vir konflikverdraagsaamheid baie verklein.
- In die burokratiese organisasie geskied bevordering van personeel streng aan die hand van senioriteit. Daar word aanvaar dat die posbekleër tydens die verloop van tyd 'n verhoging van vaardigheid sal bekom.

Ongelukkig kan dit bydra tot die beskouing dat vergoeding nie werklik vergoeding is nie, maar eerder "iets" is wat die persoon toekom.

Dit is tog belangrik om na aanleiding van hierdie verskille aan te dui, dat hierdie probleme slegs 'n geringe hoeveelheid is van dit wat werklik kan voorkom. 'n Positiewe punt wat die navorser wel wil aandui is dat die mens wel daarin kan slaag om te midde van die negatiewe nog steeds in die werkomgewing vir homself 'n uitlaatklep te stel. Die persoon sal sodoende gemaklik in die werkplek te laat voel. Op die wyse sal ander aspekte as wat hier genoem is, vir die werknemers belangrik word, in die daarstelling van organisasiekultuur. Die aspekte soos uit Robbins (1991) aangehaal, kan wel as redelik verteenwoordigend beskou word.

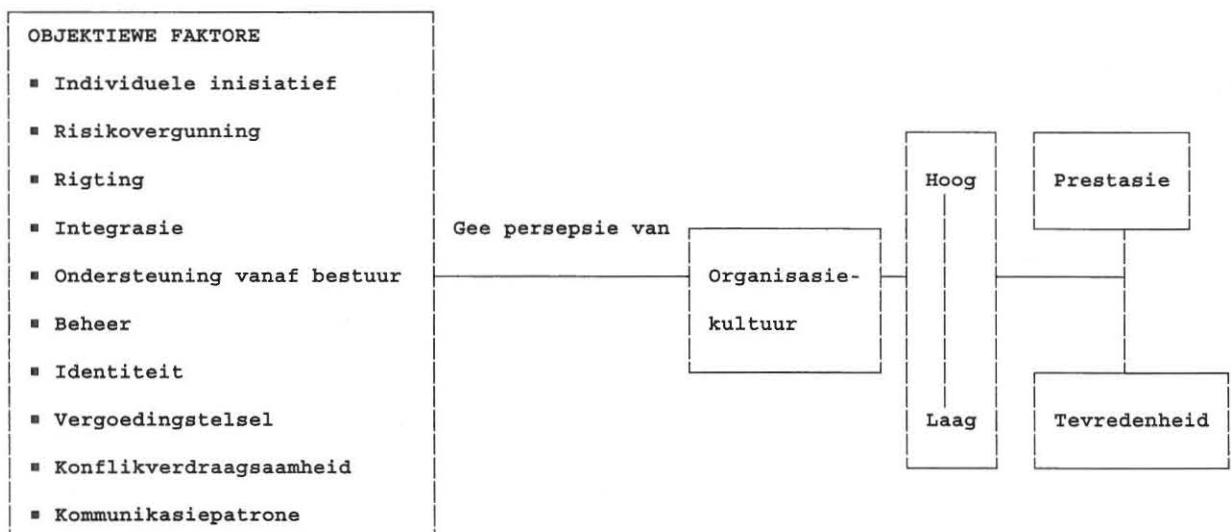
4.4.3.3 Organisasiekultuur en werktevredenheid

WERKTEVREDENHEID is 'n baie subjektiewe begrip, aangesien niemand 'n invloed kan uitoefen op 'n persoon se subjektiewe ervaring van 'n bepaalde indikator nie. In die geval van organisasiekultuur is elke individu grootliks verantwoordelik vir sy eie ervaring van aspekte wat organisasiekultuur bepaal. Die navorser kom dus tot die gevolgtrekking dat die uitgangspunt kan dien dat organisasiekultuur 'n uitwerking op die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** kan en sal hê.

Robbins (1990:589) konstateer "These favorable or unfavourable perceptions then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger cultures." Robbins (1991:590) gaan dan verder en vermeld dat bewyse bestaan dat dit nie dieselfde invloed op prestasie en tevredenheid het nie. "In general, we propose that satisfaction will be highest when there is congruence between individual needs and culture." Hy maak ook die afleiding dat **WERKTEVREDENHEID** verskil en ooreenstem met die werknemer se persepsie van organisasiekultuur.

Hierdie gevolgtrekking deur Robbins (1991) ondersteun die navorser se uitgangspunt dat organisasiekultuur en **WERKTEVREDENHEID** verwant is. Verder word die subjektiewe aard van die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** ook deur hierdie uitgangspunt van Robbins (1991) ondersteun.

Die impak wat organisasiekultuur op prestasie en **tevredenheid** uitoefen word skematies soos volg voorgestel:



FIGUUR 19: Die impak van organisasiekultuur op prestasie en tevredenheid.
Deur die navorser vertaal vanuit Robbins (1991:590)

Ter afsluiting is die navorser van mening dat die posisie van die werker in die organisasie en sy ervaring van **WERKTEVREDENHEID** deur die organisasiekultuur en organisasieklimaat beïnvloed word. Dit is dus belangrik vir die bestuur van die organisasie om aandag te gee aan die organisasiekultuur in 'n poging om die werkplek vir die werknemer so aangenaam moontlik te maak. **WERKTEVREDENHEID** word op hierdie wyse onder die werknemers versterk.

4.4.4 Organisasieklimaat en Organisasiekultuur: 'n noue verwantskap

Die verwantskap tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur is nou meer breedvoerig toegelig. In die proses is gepoog om deur die bespreking uit te lig dat organisasieklimaat een van die bydraende faktore is wat organisasiekultuur bepaal. Wat van belang is, is dat beide deur die werknemers (lede) van die organisasie bepaal en in stand gehou word. Verskeie raakpunte bestaan ook in die kenmerke (of indikatore) van elk van die begrippe, wat hul onderlinge verbintenis verseker. Vir die doeleindes van die onderhawige navorsing is dié navorser van mening dat die een faktor nie ten koste van die ander beklemtoon kan word nie, maar dat organisasieklimaat bydra tot die daarstelling van die organisasiekultuur.

4.5 DIE BUROKRASIE AS ORGANISASIEVORM

4.5.1 Inleidende opmerkings

Na afloop van 'n bespreking van organisasievorme in die private en openbare sektor sowel as die bespreking van organisasieklimaat en organisasiekultuur, ag die navorser dit belangrik om spesifieke aandag aan die burokrasie te gee. Die uitgangspunt in die verband is hoofsaaklik toe te skryf aan die groot hoeveelheid raakpunte wat tussen die organisasievorm en die Suid-Afrikaanse Polisie bestaan. 'n Bespreking van sekere

teoretiese beginsels en kenmerke wat eie aan die burokrasie is sal eers gevoer word, waarna die ooreenkomste met die Suid-Afrikaanse Polisie bespreek sal word. Die teoretiese oriëntasie ten opsigte van die bespreking, sal so bondig moontlik geskied sonder om detail in te boet.

Die navorser gebruik as vertrekpunt ten opsigte van die bespreking van burokrasie Etzioni (1964:50) se opmerking. Daar word vermeld dat Weber in sy soeke na die wettiging van burokrasie daarin geslaag het om "nuwe perspektiewe betreffende **tevredenheid** van deelname in organisasies", te ontdek. Aangesien die Suid-Afrikaanse Polisie baie burokratiese georiënteer is en die vlak van **WERKTEVREDENHEID** by die teikenpopulasie gemeet word beskou die navorser hierdie bespreking as relevant.

4.5.2 Omskrywing van burokrasie

Mitchell en Larson (1987:48) omskryf burokrasie in die organisasie soos volg: "Formalization is the degree to which there exist in an organization clearly specified rules and regulations that govern the work-related behavior of organization members, and the extent to which there is a reliance on formal, written communication that follow the hierarchical chain of command." Daar word verder vermeld dat hierdie tipe organisasie gewoonlik dik handleidings het, waarin werkprosedure duidelik uiteengesit word. In hierdie formele tipe organisasie word baie klem op skriftelike kommunikasie geplaas.

Du Brin (1984:426) neem die kontrole-aspek verder, deur dit te koppel aan rasionaliteit ("rationality") en doelmatigheid ("efficiency") en bestempel dit dan as die hoofkenmerke van 'n ideale burokratiese organisasie. Du Brin konstateer soos volg: "It organizes the knowledge and wisdom of large number of people and focuses them upon the legitimate problem to be solved. The knowledge and wisdom is controlled through the hierarchy of offices or bureaus (departments)." Die huidige¹¹ organisasiestruktuur vergestalt ook presies wat voorvermelde twee skrywers in die verband opmerk. Daar is

11. Die huidige indeling van die Suid-Afrikaanse Polisie dien as vertrekpunt in die verband.

tans een hoofkantoor in Pretoria gesetel, met elf streekhoofkantore deur die Republiek van Suid-Afrika wat weer onderverdeel is in distrikhoofkantore, na gelang van die streke soos ingedeel. Onder elk van die distrikhoofkantore word 'n hoeveelheid polisiestasies gevind, wat vir die uitvoering van die polisiëringstaak verantwoordelik is. (Hierdie indeling is weereens in 'n proses van herstrukturering gewikkel. Dit word egter nog ingestel en gaan nie oorweeg word nie.)

Vanaf die distrikhoofkantore word die werkwyses van die verskillende vertakkings van die Suid-Afrikaanse Polisie beheer. Dit mag voorkom dat sommige vertakkings byvoorbeeld Misdaadinligtingsdiens oor distrikgrense heen mag opereer, na gelang van omstandighede. Dit kom meer dikwels in die landelike gebiede voor.

Dit is vir die navorser uit die vooraf omskrywing van burokrasie duidelik dat die stelsel gemik is op groot organisasies ten einde kontrole en beheer te verhoog. Dit beperk ook ongelukkig interpersoonlike skakeling, inisiatief, organisatoriese aanpasbaarheid en kontinuïteit in werkvloei. In aansluiting by die omskrywing van burokrasie, gaan daar vervolgens klem gelê word op die kenmerke en eienskappe van hierdie stelsel.

4.5.3 Kenmerkende eienskappe van 'n burokrasie

Alhoewel nie woordeliks nie, is verskeie skrywers soos Etzioni (1964:53-54), Gordon (1983:24), Du Brin (1984:426-428), Beach (1985:79-81), Bowditch & Buono (1985:10-11) en Hall & Goodale (1986:94-95) dit eens dat die kenmerke of eienskappe van 'n burokrasie kortliks soos volg opgesom kan word:

■ Arbeidsverdeling gebaseer op funksionele spesialisasie:

Hier word in die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie verwys na byvoorbeeld Sigbare Polisiëring, Misdaadondersoekdiens en Misdaadinligtingsdiens om slegs drie te noem. Elkeen van hierdie departemente beskik oor sy eie inligting wat sy werkwyse gespesialiseer behoort te maak. In die geval van Sigbare Polisiëring word meestal verwag dat die lede slegs die aanvanklike rapportering van misdaad (sogenaamde eerste aangifte) moet hanteer. Hierna word die ondersoek deur die Misdaadondersoekdiens uitgevoer. Hall en Goodale (1986:94) som dit goed op deur

soos volg te konstateer: "Fixed and official areas of jurisdiction governed by rules, laws or administrative regulations."

■ **Organisering van kantore wat hiërargies bepaal is en wat die kantore waaraan verslag gedoen word, duidelik uiteensit:**

Beach (1985:80) verwys daarna as: "Positional authority (because) it resides in the office, not the person." Die laer organisatoriese eenheid word deur 'n hoër een beheer. Dit lei dus ook daartoe dat die persoon met die meeste gesag in die "hoogste" kantoor sit. Namate afbeweeg word in die organisatoriese hiërargie, het die posbekteërs ook derhalwe minder mag en gesag.

Die navorser besef dat enige organisasie wat uit verskillende takkantore in verskillende sentra bestaan, oor 'n hoofkantoor beskik wat sekere take moet uitvoer. Die Suid-Afrikaanse Polisie is derhalwe nie uniek in die verband nie. Daar is wel een baie belangrike aspek naamlik die handhawing van hierdie gesagslyn. Sommige aktiwiteite **mag** net by 'n bepaalde kantoor geskied en daardie kantoor moet ook eers geken word, alvorens skakeling met 'n "hoër" kantoor kan geskied.

■ **Daargestelde reëls, regulasies en voorskrifte waaraan voldoen moet word:**

"In a truly bureaucratic organization, each employee has a precise job description, and policy and procedure manuals are kept current and available" (Du Brin, 1984:427). Hall en Goodale (1986:95) konstateer: "Management of an office based upon general rules, which are stable and exhaustive and which can be learned."

Hierdie twee uitgangspunte kan baie beslis met die Suid-Afrikaanse Polisie vereenselwig word. Die navorser se uitgangspunt is die verskillende hoeveelheid reëls en regulasies wat die organisasie het en wat nagekom moet word. Die reëls is ook baie moeilik veranderbaar. Daar moet van 'n lang prosedure gebruik gemaak word om die wysiging van organisasiereëls te bewerkstellig. Alvorens hierdie wysiging nie formeel afgekondig word nie, kan dit nie geïmplementeer word nie en moet dus gehandhaaf word. [Of dit onprakties is of nie.] In aansluiting hierby word normale dag

tot dag take ook volgens voorafbepaalde prosedure gereël. Dit gee aanleiding tot 'n "oordrewe" formalisering van die werkplek.

■ **Bevordering en keuring van personeel gebaseer op vaardigheid:**

Daar word van 'n persoon wat op 'n bepaalde posvlak aangestel is, (in die geval van die Suid-Afrikaanse Polisie 'n bepaalde rang beklee) verwag om oor 'n sekere vaardigheidsvlak te beskik. Hierdie beginsel word universeel in die algemene beroepslewe aanvaar. Die verskil ten opsigte van die Suid-Afrikaanse Polisie is dat jare diens in 'n rang 'n baie belangrike, indien nie dié belangrikste kriterium is nie. Arbeidsverdeling en die toekenning van pligte aan die bepaalde rang, speel ook 'n belangrike rol.

In die verband konstateer Etzioni (1964:53) die volgende: "(a) a sphere of obligation to perform functions which have been marked off as part of a systematic division of labor; (b) the provision of the incumbent with the necessary authority to carry out these functions; and (c) that the necessary means of compulsion are clearly defined and their use is subject to definite conditions."

Weereens is dit ten opsigte van die Suid-Afrikaanse Polisie 'n "nommer pas" situasie. Deur die verskillende onderafdelings van die polisie, word 'n algehele verdeling van arbeid bewerkstellig. Elke vertakking beskik oor genoegsame mag en gesag om werk te verrig. Die een vertakking laat nie maklik toe dat 'n ander sy terrein betree nie. 'n Bepaalde vertakking van die polisie kan ook 'n ander dwing om bepaalde inligting aangaande misdaad aan hom bekend te maak. (Spesifiek indien dit nog binne daardie vertakking se lynfunksie ressorteer.) Die ander vertakkings kan ongelukkig nie altyd op dieselfde dwang aanspraak maak nie.

■ **Onpersoonlikheid van interpersoonlike verhoudinge:**

"One of the original justifications for the bureaucratic form of organization is that it is supposed to overcome the favoritism found in other forms of organization" (Du Brin, 1984:427). Binne die Suid-Afrikaanse Polisie, spesifiek aangesien dit van 'n militêre rangstruktuur gebruik maak, word werkverhoudings baie maklik onpersoonlik. Daar word aangedring dat 'n persoon op sy rang aangespreek word en dit bemoeilik interpersoonlike verhoudings. In die geval van lede van Sigbare Polisiëring en Afdeling Binnelandse Stabiltiet (wat in uniform werk) is die rangteken deel van sy uniform en dit lei daartoe dat die werkplek moontlik "oorburokratiseer" word. Selfs buite die werkplek word verwag dat die rangbekteër steeds op sy rang aangespreek word.

■ **Besluitnemingsrasionaliteit teenwoordig in elke aspek van bestuur van die onderneming:**

"..., a bureaucratic structure forced a rational coordination of goals and activities and activities and a fairer system of reward and punishments" (Hall en Goodale, 1986:95).

Die uitgangspunt ten opsigte van besluitnemingsrasionaliteit is daarin gesetel dat die reëls en regulasies van die organisasie besluite reël en maksimum effektiwiteit daaruit sal voortspruit. Besluite mag net binne hierdie voorafopgestelde reëls plaasvind. "One of the satisfactions of working for such a firm, ..., is that most personnel and business decisions appear to be based on reason rather than an emotional or political^{1,2} factors" (Du Brin, 1984:428).

■ **Belangrikheid van skriftelike rekordhouding van alle aktiwiteite:**

Alle besluite, handeling en gebeure word skriftelik op rekord geplaas vir toekomstige verwysing.

1.2. Die navorser handhaaf die uitgangspunt dat "political" faktore in die verband, verwys na organisatoriese politiek en nie na sogenaamde partypolitiek, soos wat dit tans in Suid-Afrika baie op die voorgrond is nie.

■ **Eienaarskap en administrasie van die organisasie word geskei:**

In die geval van die Suid-Afrikaanse Polisie wat as staatsinstelling funksioneer, is die Kommissaris nie eers die eienaar van die organisasie nie. Alle eiendom word ook deur die organisasie besit en geen privaat eienaarskap word toegelaat nie. (Die uitgangspunt hier is om die organisasie sover moontlik te bevry van onnodige eksterne invloede.)

■ **Bevordering geskied intern:**

In die meeste gevalle ten opsigte van die lynfunksie geskied bevordering intern. Dit gebeur wel dat persone wat nooit enige verbintenis met die Suid-Afrikaanse Polisie gehad het nie, ekstern gewerf word. Meestal is dit ten opsigte van poste waarvoor spesifieke gespesialiseerde kundigheid vereis word. 'n Probleem wat die navorser in die verband identifiseer, is dat daar nie eers intern geadverteer word nie. Dit word moontlik sondermeer aanvaar dat daar nie 'n geskikte kandidaat binne die organisasie is nie. Dit lei tot negatieweiteit en in baie gevalle kan die werkerskorps onder die indruk verkeer dat daar nie geleenthede vir hulle bestaan nie en derhalwe hulself vervreem van die organisasie.

Alhoewel die voorafgaande elemente soos bespreek deurgaans van toepassing gemaak is op die Suid-Afrikaanse Polisie, besef die navorser dat dit nie slegs die Suid-Afrikaanse Polisie is wat burokratiese funksioneer nie. Burokrasie poog om die voortdurende en voortgesette bestaan van 'n organisasie te bewerkstellig, deur dit nie soos byvoorbeeld 'n eenmansaak aan 'n bepaalde individu te koppel nie. Gesien in die lig van die grootte van die Suid-Afrikaanse Polisie is die burokratisering van werkwyses ook nodig, ten einde eenvormigheid daar te probeer stel. Dit is verder onmoontlik dat werkverdeling en spesialisasie nie sal voortspruit uit die funksie van die Suid-Afrikaanse Polisie nie.

Die navorser het ook burokrasie in die vraelys vervat ten einde te bepaal of die onnodige aanhang van sekere aksies/elemente wat uit die voorafgaande bespreking voortgespruit het, moontlik werkers se **tevredenheidvlak** kan benadeel.

4.5.4 Voordele van burokrasie

Die voordele verbonde aan 'n burokratiese stelsel word kortliks vanuit Du Brin (1982:428-430) soos volg verwerk:

■ Bevordering van demokratiese ideale

Die burokratiese model word aanvanklik ontwikkel as 'n poging om die uitbuiting van personeel deur bestuur teen te werk. Dit slaag daarin om demokraties georiënteerde beginsels in die werkplek te vestig deur as uitgangspunt te gebruik, die feit dat almal eenders is in die oë van die organisasie. Die stadige besluitneming is hoofsaaklik toe te skryf aan die strewe na 'n demokratiese ideaal.

■ Hoë vlak van bekwaamheid

Aangesien komplekse take onderverdeel word in meer eenvoudige eenhede, word werk gevolglik makliker en meer bekwaam deur personeel afgehandel. Die eenvoudiger taak is ook makliker beheerbaar. Die werker se bekwaamheid in dit wat aan hom opgedra is, word verhoog en so word 'n bydrae gelewer om die werkverrigting van die hele organisasie te vergemaklik.

■ Verhoogde doeltreffendheid of doelmatigheid

Aangesien die bekwaamheid van die personeel verhoog, verhoog die doeltreffendheid van hulle werk. Die doelmatige aanwending van hulpbronne sal hieruit voortspruit, wat bydra tot beter benutting van hulpbronne in die algemeen.

■ **Persoonlike uitdeel van werk raak oorbodig**

Bestuur kan na die bestaande reëls en regulasies verwys om sodoende gesag by die werkerskorps af te dwing. Bestuur kan dus nie beskuldig word van diskriminasie nie. Bestuur kan hulself nou besig hou met die bestuursproses en hoef nie onnodig met personeel te onderhandel nie. (Die navorser is egter van mening dat die gebrek aan persoonlike kontak met die werkers, eerder as 'n nadeel gesien kan word. Aangesien dit 'n voordeel vir werkvloei inhou word dit as voordeel hanteer.)

■ **Herhaling van opdragte word verhoed**

Aangesien die reëls en regulasies skriftelik is, (en verkieslik binne al die lede se bereik moet wees) hoef bestuur nie nou onnodige herhaling van opdragte uit te voer nie. Wanneer hierdie voorskrifte eenmalig aan die werkers bekendgemaak is, word aanvaar dat die werkers daarvan kennis dra.

■ **Personeel kan oor 'n lang afstand beheer word**

Wanneer reëls en regulasies bestaan kan bestuur personeel oor 'n afstand beheer. Besoeke aan die werkplek kan verminder word, aangesien die bestuur nie nodig het om werkers voortdurend te beheer nie.

Die voorskrifte bly eenvormig en die personeel is dus vertrouwd daarmee. (Weereens word die gebrek aan persoonlike kontak van bestuur met die werkers eerder as 'n nadeel beskou, maar die navorser besef dat redelikheid ook aan die dag gelê moet word. Die bestuurder het immers meer te doen, as om net deurgaans met werkers te skakel.)

■ Billike verdeling van hulpbronne

Die beskrywing van elke individu se taak is binne die stelsel baie duidelik. Elke individu binne die werkplek sal graag so veel hulpbronne tot sy beskikking wou hê as moontlik. Ongelukkig is dit nie altyd uitvoerbaar nie. Die burokrasie voorkom dus in 'n mate die onregverdige, onbillike toedeling van hulpbronne. "Unfortunately, this advantage of a bureaucracy is sometimes subverted through the practice of empire building ..." (Du Brin, 1984:430). Die uitbouing van 'n magsbasis is die vooropgestelde doelwit en nie die bereiking van organisasiedoelwitte nie.

4.5.5 Nadele van burokrasie

Die nadele verbonde aan die burokratiese stelsel word vervat vanuit Stoner (1982:354-355), Mullins (1989:36-37) en Szilagyi en Wallace (1990:665-666) en is soos volg:

- Die **verwaarlosing van menslike aspekte** ("human aspects") met betrekking tot organisasieledere, aangesien aanvaar word dat hulle gemotiveerd is bloot vanuit ekonomiese oorweging. Mullins (1989:36) gaan in die verband verder en konstateer: "... there is a lack of attention to the informal organisation and the development of groups with goals of their own, ..." Die navorser het ook tydens bespreking van die voordele van burokrasie¹³ melding gemaak daarvan dat dit as 'n nadeel gesien kan word omdat bestuur nie werklik persoonlike kontak met die werkplek het nie. Die stelsel ontmoedig persoonlike kontak.

- **Buitengewoon groot hoeveelheid rompslomp** aangesien alle aktiwiteite, handeling en gebeure deur beleidsbepalings, reëls en regulasies beheer word. Alhoewel dit onsekerheid verminder en aktiwiteite koördineer, het reëls en regulasies slegs beperkte sukses in die bereiking van gekoördineerde aktiwiteite. 'n Ander aspek wat ook vermeld moet word, is dat indien reëls en regulasies reeds gevestig

13. Vgl 4.5.4

is, dit baie moeilik is om dit te wysig. Die navorser het in die verband ook reeds melding gemaak van die toepassing van reëls en regulasies, al is wysiging voorgestel.¹⁴

■ **Onvermoë van die organisasie om by veranderde omstandighede aan te pas.**

Dit is as gevolg van die formele aard van die tipe organisasie moeilik om by veranderde omstandighede aan te pas. Binne die hedendaagse Suid-Afrikaanse situasie is dit moeilik vir die totale samelewing om by die snelle pas van verandering aan te pas. Die Suid-Afrikaanse Polisie was genoodsaak om by drie vorige geleenthede grootskaals te herstruktureer, met 'n bykomende eenmalige herstrukturering wat nie so omvattend was nie. Dit kan ook in die vooruitsig gestel word dat verdere herstrukturering verwag kan word, na mate verdere veranderinge plaasvind. Die grootte van die organisasie maak dit baie moeilik om by so 'n herstrukturering aan te pas. Die mate van burokratisering wat teenwoordig is, bemoeilik die proses.

■ **Beskerming van die posisie wat beklee word.**

Szilagy en Wallace (1990:666) konstateer in die verband die volgende: "... advancement in jobs and salary is more a function of such variables as seniority and position than actual skill and performance. The goal of having the most competent people in positions is not fully realized. Loyalty is obtained, but is directed toward protecting one's job and rank, not increasing the effectiveness of the organization." Hierdie is voorwaar 'n ernstige uitlating. Hierdie uitgangspunt word onderskryf deur die koppeling van diensjare aan die bevorderingsbeleid deurdat dit nie uitsluitlik gaan oor vaardigheid nie. Daar word ervaar dat jy eers na 'n bepaalde tyd in 'n rang vaardig genoeg kan wees vir bevordering na die volgende rang. Persoonlike eienskappe soos begripsvermoë en intelligensie word dus grootliks oor die hoof gesien. Dit kan persoonlike motivering benadeel.

14. Vgl 4.5.3

- Dit word aanvaar dat **bestuur deur ondergeskiktes gerespekteer word aangesien hulle oor meer kennis en vaardighede beskik**. Ongelukkig gebeur dit dat namate die organisasie in grootte toeneem, die topbestuur voeling met die werkers verloor. Wanneer die eksterne omgewing baie verander kan die werker op "grondvlak" oor inligting/kennis beskik wat bestuur nie van weet nie. Weereens vra die navorser homself die vraag of dit nie in die huidige situasie waarbinne die Suid-Afrikaanse Polisie homself bevind, wel die geval is nie. (Dit gebeur dat beleidsbepalings gemaak word wat prakties moeilik uitvoerbaar is.)
- Namate die **organisasie formaliseer as gevolg van reëls en regulasies, spesialiseer die individue binne die organisasie**. Die verwydering tussen dit wat die werker onderneem ("means") en die doelwitte van die organisasie ("ends") kan nou van mekaar verwyder raak. Die werker raak so behep met sy werk dat hy uit die oog verloor dat dit 'n bydrae moet lewer tot die bereiking van organisasiedoelwitte.
- **Bestuurders kan onseker voel oor hul vermoë om rigting aan die werkerskorps te gee**. "Because managers must compete for advancement, meet high standards of performance, and direct subordinates who have superior technical knowledge, many managers feel insecure" (Stoner, 1982:355). Dit is wat deur Victor Tompson "buropatologie" ("bureaupathology") genoem word. Bestuur maak van hul gesagsposisie gebruik om hulself te beskerm. Dit skep 'n negatiewe atmosfeer onder die werkers en doelwitbereiking word bemoeilik.

(Alhoewel die navorser besef dat daar moontlik vele ander negatiewe opmerkings of kritiek teenoor die stelsel vermeld kan word, word hiermee volstaan.)

4.5.6 Die Suid-Afrikaanse Polisie as 'n burokratiese georiënteerde organisasie

Die Suid-Afrikaanse Polisie is, hoewel nie die enigste nie, een van die min staatsdepartemente wat op elke dorp en soms ook op baie klein nedersettings 'n kantoor het. Dit het tot gevolg dat daar 'n enorme werkmag is met 'n baie groot taak naamlik die handhawing van wet en orde in Suid-Afrika. Die samestelling van die

polisie is noodgedwonge so ingedeel om reg te laat geskied aan die lynfunksie. Dit het dus verskeie vertakkinge tot gevolg, wat elk hulle bydrae moet lewer om wet en orde in Suid-Afrika te handhaaf.

Om eenvormigheid in werkwyses en beleidtoepassing te bewerkstellig is geen maklike taak nie. Die Suid-Afrikaanse Polisie is daarmee saam ook nog 'n paramilitêre organisasie. Daar word gepoog om deur staande orders, reëls en regulasies en ondersteunend daartoe die Polisiewet (Wet 7 van 1958) rigting en eenvormigheid aan die organisering van die staatsdepartement te gee. Die noodsaaklikheid van hierdie voorskrifte staan geheel en al bo verdenking, maar skakel ook direk in by die eienskappe/kenmerke van 'n burokratiese organisasie.

Oor 'n tydperk van ongeveer sewe en sewentig jaar (1913 tot 1990) het die Suid-Afrikaanse Polisie volgens 'n bepaalde werkwysie sy organisering verrig. Verandering in die eksterne omgewing van die organisasie het egter 'n proses van herstrukturering genoodsaak wat blyk onafgehandel te wees aangesien veranderinge steeds plaasvind in Suid-Afrika. Aanvanklik is grootskaalse veranderinge afgekondig en geïmplementeer, maar dit wil voorkom asof die lede die benadeelde party is. Baie van die lede, en moontlik diegene wat deel van die teikenpopulasie uitmaak, is juis diegene wat onseker is oor presies waar die Suid-Afrikaanse Polisie homself bevind. Soos aangedui, is 'n kenmerk van burokrasie die onvermoë om by verandering aan te pas en ook hier is die Suid-Afrikaanse Polisie nie vry te spreek nie. Die een voordeel wat die herstruktureringproses gehad het, is die indeling van streke volgens die ontwikkelingstreke. Dit kan in die toekoms bydra tot makliker aanpassings by verandering.

Die loodsing/implementering van 'n proses van deelnemende bestuur in die Suid-Afrikaanse Polisie lewer baie probleme op. Die werkerskorps, spesifiek die bestuurskader, is meestal lede wat tradisioneel opgelei is en binne 'n tradisioneel outokratiese stelsel opgang gemaak het. Hierdie lede is of nie toeganklik vir deelnemende bestuur nie of is nie heeltemal vertrouwd daarmee nie. Vanuit die bespreking van burokrasie word ook afgelei dat die stelsel die skakeling met die

werkerskorps ontmoedig/bepersk. Die deelnemende bestuursproses is die teenoorgestelde. Die probleem wat hieruit voortspruit is dat daar 'n strewe is na 'n stelsel waarvoor nie werklik voorsiening gemaak word binne die organisatoriese oriëntasie nie.

Die Suid-Afrikaanse Polisie het derhalwe baie werk te doen aan die interne oriëntasie om die werkerskorps ontvanklik en vertrouwd te kry met die toepassing van die deelnemende bestuursproses. Die grootte van die organisasie is moontlik die grootste struikelblok. Dit wil vir die navorser voorkom dat daar binne die beperkte terrein/bespreking van die onderhawige navorsing nie 'n klinkklare oplossing bestaan nie.

4.6 SLOTOPMERKINGS

In die voorafgaande bespreking is gepoog om sekere organisatoriese verskynsels te bespreek wat alom voorkom. Dit is aan die hand van hul teenwoordigheid in die privaat- of openbaresektor bespreek. Die uitgangspunt was deurgaans die universele oriëntasie van mense dat hierdie verskynsels aan die een of die ander sektor behoort. Die navorser poog om aan te dui dat daar eintlik 'n universum bestaan en dat die teenwoordigheid van die mens tot hierdie organisatoriese verskynsel lei.

Die posisie van organisasiekultuur teenoor organisasieklimaat is ook toegelig om sodoende die verwantskap uit te lig. Daar is gepoog om aan te dui dat enige verandering of teenwoordigheid van 'n verskynsel binne die organisasie 'n invloed op die organisasiekultuur uitoefen.

Deur laastens die burokrasie te betrek poog die navorser om die bestuur van die organisasie sensitief te maak dat die burokrasie en die aanhang en "instandhouding" van burokrasiese beginsels die teikenpopulasie se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** kan beïnvloed. Die noodsaaklikheid van sekere beginsels wat hiermee geassosieer kan word is aangeraak in 'n poging om 'n mate van burokrasie in die Suid-Afrikaanse Polisie te fundeer. Sorg moet net gedra word dat die beginsels nie te eng toegepas word nie.

HOOFSTUK 5

DIE BELANGRIKE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENE BEAMPTE/ TOESIGHOUER IN DIE DAARSTEL VAN 'N KLIMAAT VIR WERKTEVREDENHEID

5.1 INLEIDENDE OPMERKINGS

"Supervisory management requires the ability to get things done through other people. To master this job, supervisors must first fully understand the nature of the work expected of them and then master the science of decision making as well as the art of leadership" (Bittel, 1981:1). Betts (1989:2) sluit hierby aan deur die toesighouer¹ te definieer as: "... any person who is given authority and responsibility for planning and controlling the work of a group by close contact. In the broad sense this definition means that supervisors may be delegated the authority to deal with the following matters:

- engagement, transfer, reprimand, and dismissal of staff under their control
- staff grievances
- staff discipline
- quantity and quality of output
- recommendations to management."

Uit die voorafgaande word die afleiding gemaak dat die toesighouer op enige vlak van die organisasie behalwe die laagste hiërgargiese vlak aangestel sal word. Sy taak is oorwegend leidinggewend en kontrolerend van aard. Dit is dus 'n aangestelde of

1. Ten einde ooreenstemmend met die vakliteratuur op te tree sal die navorser die term "toesighouer" gebruik alhoewel die gebruik in die openbare sektor bestaan om die term "leidinggewende beampte" te gebruik. Dit word dus gesien as wisselterm.

aangewysde persoon aan wie gesag gedelegeer is om binne sekere afgebakende grense die verantwoordelikheid te aanvaar vir uitvoering van werksaamhede deur diegene wat ondergeskik aan hom is.

Die navorser gaan in hierdie bespreking die rol van die toesighouer in die werkplek sover moontlik vermy om 'n gedetailleerde bespreking van leierskap aan te bied. Klem sal eerder gelê word op aspekte wat binne die konteks van die onderhawige navorsing deur die navorser as relevant tot die tema beskou word.

5.2 DIE ALGEMENE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/ TOESIGHOUER IN 'N ORGANISASIE

Die toesighouer in die organisasie het moontlik die mees komplekse taak van alle lede binne die werkplek. Verskeie verantwoordelikhede word aan hierdie persoon opgedra en baie verwagtings aan hom gestel.

Betts (1989:32) is van mening dat die rol van die toesighouer verwant is aan die tipe produksie-omgewing waarbinne hy hom bevind. Hierdie omgewing word saamgestel uit aspekte soos die sentralisasie van gesag, spanwydte van kontrole, spesialisasie, delegasie² ens. Die mate waartoe die bestuur van die organisasie aan die toesighouer ruimte bied om sy werk te verrig sal van die belangrikste bepalers wees van die rol van die toesighouer.

Die navorser beskou die toesighouer as deel van die bestuur van die organisasie. Bittel en Newstrom (1990:4) maak in die verband die volgende opmerking: "Management is described as the process of obtaining, deploying, and utilizing a variety of essential resources in support of an organization's objectives. One of the most important resources of an organization is its employees." Hierdie skrywers gaan dan

2. Sommige van hierdie aspekte is reeds meer breedvoerig in hoofstuk 4 bespreek. Die navorser gaan nie binne die konteks van hierdie hoofstuk weer hierdie aspekte bespreek nie.

verder en verklaar die onderskeid tussen bestuurders en ander werknemers as die feit dat bestuur rigtinggewend/leidinggewend optree terwyl die werknemers die werk verrig. Hierdie uitgangspunt word deur die navorser ondersteun en die toesighouer word dus gesien as die eerste skakel in die bestuursketting van die organisasie.

Daar is wel 'n verdere dimensie verbonde aan die rol van die toesighouer aangesien die navorser die verantwoordelikheid van die toesighouer ook daarby betrek. Bittel (1985:8-9) onderskei oorwegend vyf tipes verantwoordelikhede naamlik:

- 'n Verantwoordelikheid teenoor bestuur aangesien toesighouers verbind moet wees tot die doelwitte, planne en beleidsbepaling van die organisasie. Dit word gewoonlik deur topbestuur bepaal maar die toesighouer moet as skakel tussen die werker en bestuur in die verband optree.
- 'n Verantwoordelikheid teenoor werknemers aangesien werknemers opgelei moet word maar ook algemene leiding ("direction") van die toesighouer ontvang. Die toesighouer moet ook in baie gevalle die werkers beskerm teen onregverdigde behandeling sowel as sorg vir toerusting en 'n aangename werkomgewing.
- 'n Verantwoordelikheid teenoor die staffunksie ("Staff Specialists"). Daar moet 'n verhouding van onderlinge vertroue tussen die toesighouer en diegene in die staffunksie wees. Die een sal advies verleen terwyl die ander daarvan moet gebruik maak. (In vele gevalle in die werkplek is dit juis hierdie aspek wat problematies is.)
- 'n Verantwoordelikheid teenoor ander toesighouers om "spanwerk" aan te moedig. Die meeste departemente/vertakkings van organisasies is interafhanklik en harmonieuse samewerking is dus baie belangrik.
- Verantwoordelikheid teenoor vakbonde. Die uitgangspunte van vakbonde en werkgewers is in baie gevalle konflikterend van aard. Daar word dikwels van die toesighouer verwag om objektief in die verband te wees ten einde die welstand van die organisasie en sy werknemers so te verseker.

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat toesighouding in die organisasie baie belangrik is. Die rol van die toesighouer in die organisasie is moontlik een van die mees komplekse rolle wat daarom moeilik definieerbaar is. Namate die persoon hoër beweeg in die hiërargie van die organisasie bly hy steeds 'n toesighouer aangesien hy deurgaans mense het wat onder hom werksaam is. Die navorser se uitgangspunt in die hieropvolgende bespreking sal dus wees om vanaf die topbestuur tot die eerste vlak toesighouer by die bespreking te betrek.

5.3 DIE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTTE/TOESIGHOUER IN DIE MOTIVERING VAN DIE WERKERSKORPS

Gebaseer op die motiveringsteorieë soos bespreek in hoofstuk 2 is die navorser van mening dat die rol van die toesighouer in die motiveringsproses onontbeerlik is. Bestuur poog om die werkerskorps sover te kry om 'n bydrae te lewer in die bereiking van die ondernemingsdoelwitte. Die verwagting van die werknemer om daarvoor vergoed te word en die waarde aan die vergoeding gekoppel sal deurslaggewend wees om die motiveringsvlak van die werknemer te bepaal. Die gekose motiveringsteorieë vervul almal in die verband 'n rol maar die teorieë van Herzberg, Vroom en Porter en Lawler³ het 'n meer beduidende rol om te vervul.

Die basis van die betrokkenheid van die toesighouer by die motivering van werkers word deur Foulkes (red) (1986:275) soos volg gestel: "The supervisor motivates subordinates and others through example and challenge." Alle aspekte verbonde aan die stel van voorbeelde en uitdagings is hierby betrokke. Dit is onmoontlik om van die toesighouer te verwag om te alle tye vertrouwd te wees met die totale werkverrigtingsproses maar die leiding deur hom verskaf moet ruimte laat vir die tye wanneer hy nie vertrouwd is met 'n spesifieke taak nie. Konsekwentheid moet in verband ook nie uit die oog verloor word nie, en wat belangrik is is dat die uitdagings wat gestel word binne die bereik van die werkerskorps moet wees. Die gebruik van

3. Vergelyk paragrawe 2.3, 2.5 en 2.6 in die verband vir 'n gedetailleerde bespreking van elk van die teorieë.

dwang of vrees moet deur die toesighouer vermy word wanneer gepoog word om die werkers te motiveer. Hierdie uitgangspunt van die navorser word deur Humphrey en Halse (1991:29) ondersteun met die opmerking: "Fear (ie fear of punishment) has largely been abandoned as a means of motivating the workforce because its effect is low key and short lived." Hierdie metode van "motivering" sal individue "aanmoedig" om werk te doen maar sal hulle nie noodwendig aanmoedig om net meer as die absolute minimum te doen om hulself uit die moeilikheid te hou nie.

Beach (1985:345) bring 'n ander dimensie na vore wat ook van belang geag kan word tydens die toesighouding oor mense. Toesighouers moet sorg dra om nie, tydens toesighouding oor mense, oormatige toesighouding toe te pas nie ("... supervise the employees too closely."). Die diskresie van die toesighouer is dus belangrik om nuwe, onervare personeel nougeset by te staan terwyl meer ervare en opgeleide personeel weer leiding in die algemeen moet ontvang. Tydens die toesighoudingsproses moet doelwitstelling ook verkieslik in samewerking met die werkerskorps geskied. Dit sal bydra daartoe dat die werkers weet wat van hulle verwag word. Dit is in lyn met die alombekende doelwitbestuursproses ("Management by Objectives").

George (1985:102) is van mening dat, gebaseer op die uitgangspunt van McGregor in *The Human Side of Enterprise* (1960), die diskresie van die toesighouer belangrik is om aan te dui of daar op die hoërde of laerorde behoeftes van die werknemer gekonsentreer moet word. Daarna word 'n bespreking van die teorieë "X" en "Y" van McGregor⁴ gelei. Die navorser stem nie met hierdie uitgangspunt saam nie.

As basis hiervoor sien die navorser 'n probleem dat die toesighouer weinig beheer oor die intrinsieke motivering van die werker het. Die onvoorwaardelike toepassing van die teorie "X" of "Y" kan ook allerlei probleme veroorsaak ten opsigte van die kontrole oor die werknemer. Te veel kontrole ('n teorie "X" uitgangspunt) kan net so nadelig wees

4. Vergelyk par. 2.4 van hierdie verslag vir 'n volledige bespreking van die onderskeie teorieë.

vir motivering as wat die teendeel ('n teorie "Y" uitgangspunt) sal wees. In die toepassing van een van hierdie uitgangspunte sal die toesighouer eerder sy eie oriëntasie ten opsigte van hierdie teorie verklar.

Die toesighouer kom dus voor 'n probleem te staan in soverre dit die motivering van die werkers aanbetref. Watter is nou die ideale tipe motiveringsteorie of uitgangspunt om te gebruik ten einde die werkerskorps te motiveer? Die navorser is van mening dat vanuit die gekose motiveringsteorieë soos bespreek in hoofstuk 2, 'n kombinasie na gelang van omstandighede die aangewese behoort te wees. George (1985:104) huldig die volgende mening: "In fact, when you come right down to the basics of motivation, you'll discover that you really can't motivate your employees; instead, your employees must motivate themselves. After all, motivation is that certain something *within* an employee that incites him to act."

Dit sal dus die toesighouer verplig om hierdie intrinsieke motiveringsvlakke van die werknemer deeglik in oorweging te hou. Individue verskil onderling en een individu kan deur finansiële vergoeding gemotiveer word om hoër prestasie te lewer terwyl 'n ander deur ander nie-finansiële vergoeding (bv. die oorhandiging van 'n aanprysingsertifikaat) gemotiveer kan word. Dit is dus noodsaaklik vir enige toesighouer om 'n ontleding van die individue betrokke te doen en die metode van motivering sodoende by die individue aan te pas. "By doing this, you will be able to find out what their needs are and then provide them with a work environment in which they can satisfy these needs" (George, 1985:104).

5.4 DIE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/TOESIGHOUER IN DIE DAARSTELLING VAN HOË MOREEL BY DIE WERKERSKORPS

Die navorser is van mening dat gebaseer op die konsepsualisering van elk van die begrippe **WERKTEVREDENHEID** en **MOREEL** 'n belangrike onderskeid getref moet word.⁵ Du Brin (1987:58) dui aan dat **WERKTEVREDENHEID** die mate van plesier ("pleasure") en voldaanheid ("contentment") is wat met 'n bepaalde pos geassosieer word. Moreel word deur hierdie skrywer gesien as 'n vermenging ("mixture") van gevoelens, houdings en sentimente ("sentiments") wat bydra tot 'n algemene gevoel van tevredenheid.

Die navorser se uitgangspunt, vervat in par. 1.3.2(1) en (v), is dat **WERKTEVREDENHEID** beskou kan word as die individuele, subjektiewe ervaring van spesifieke faktore wat nou verwant is aan 'n bepaalde werk en wat 'n positiewe of negatiewe uitwerking op 'n persoon se persepsies het. Moreel daarenteen word gesien as 'n groepsgevoel tussen lede van 'n bepaalde groep wat hulle vrywilliglik laat bydra tot die doelwitte van die groep. Dit is dus hieruit duidelik dat moreel meer algemeen geïnterpreteer word as **WERKTEVREDENHEID**, wat daarop dui dat die navorser die uitgangspunt van Du Brin (1987) ondersteun.

Dit is nodig om aan te toon waarom moreel belangrik geag word binne die konteks van die onderhawige navorsing. "How you feel about your job - your attitude - plays a large part in determining your success on the job" (George, 1985:130). Die sukses van 'n individu speel 'n deurslaggewende rol in die sukses van die organisasie. "Extremes in satisfaction and morale are of enormous significance to employees and the organization. High job satisfaction and morale may lead to such worthwhile ends as improved productivity, decreased turnover, improved attendance, less conflict, and less job stress" (Du Brin, 1987:58). Die verband tussen produktiwiteit en **WERKTEVREDENHEID** is kontrasterend aangesien 'n opvatting bestaan dat 'n tevrede

5. Vergelyk par. 1.3.2(i) en (v)

werker noodwendig 'n produktiewe werker is. Die navorser stem nie hiermee saam nie aangesien die mening gehuldig word dat tevredenheid uit baie fasette bestaan en dat dit nie noodwendig produktiwiteit in die hand werk nie.

Ten opsigte van die verlaging in arbeidsomset en werkafwesigheid, verlaging van konflik en werkstress word die uitgangspunt egter gesteun. Dit is vir die werknemer wat deel van die groep is waarvan die moreel hoog is, aangenaam om by die werk te wees. Hy sal derhalwe nie noodwendig gevoelens ervaar om homself uit die werkplek te wil verwyder nie en dit kan dus 'n daling in arbeidsomset en afwesigheid tot gevolg hê. Die hoë moreel van die groep kan ook die voorkoms van konflik in die werkplek verlaag aangesien die werkers hulle makliker aan regulasies en voorskrifte sal onderwerp. Die informele standaarde deur die werkgroep daargestel sal ook makliker met die daargestelde prestasiestandaarde van bestuur versoenbaar wees. Op hierdie wyse sal die voorkoms van 'n hoë moreel dus 'n beduidende invloed op die sukses van die onderneming in sy totaliteit hê.

Vir die toesighouer is hierdie aangeleentheid ook van belang. "Employee morale is influenced by both individual and situational factors" (Dessler, 1983:205). Die navorser is van mening dat, gebaseer op die teorie van McGregor⁶ die houding van die toesighouer teenoor die werkers onder sy beheer belangrik is vir die moreel van die werkerskorps. Hierdie uitgangspunt ondersteun die van George (1985:131) deurdat hy konstateer: "The way you manage and supervise employees has a direct bearing on their morale." Die toesighouer moet onthou dat moreel altyd teenwoordig is en moet dit in die bestuur van die werkerskorps altyd in gedagte hou. George (Ibid) gaan verder en konstateer: "As a supervisor, you can't use your authority to make your employees have high morale. You can't buy it. The only thing you can do is help create a climate in which high morale can develop."

6. Vergelyk par. 2.4.

Hierdie stelling staan bo-verdenking. Die navorser wil die teenoorgestelde by wyse van 'n vraag stel: Hoeveel skade kan 'n toesighouer nie deur "verkeerde optrede" aan die moreel van 'n groep, of miskien in klein organisasies aan die hele werksmag, aanrig nie. Binne die konteks van die Suid-Afrikaanse Polisie kan die persoon in bevel van ander, en dus vir alle praktiese oorwegings die toesighouer, maklik skade aanrig. Vanweë die militaristiese oriëntasie in die werkplek kan die werkgroep maklik deur 'n onoordeelkundige bevel groot skade ly sover dit die moreel van die groep aangaan. 'n Verdere aspek wat die navorser ook in die verband belangrik ag is juis die veranderende tye waarin die deursnee lid van die Suid-Afrikaanse Polisie sy normale dagtaak tans moet verrig.

Alhoewel die moreel van die werkgroep belangrik is, is die oortuiging steeds dat die toesighouer nie die werk moet afskeep ten koste van nastrewing van hoë moreel nie. As eerstevlak "bestuurder" verkeer die toesighouer in die onbenydenswaardige posisie dat hy steeds verantwoording moet doen aan die middel- en topvlakbestuur. "..., you should be alert to their existence and do whatever you can to reduce their impact on your employees" (George, 1985:133). In die aangehaalde bron word melding gemaak van faktore wat 'n invloed op moreel het maar die navorser is van mening dat dit ook in die algemeen van toepassing kan wees. Vermelde skrywer, soos aangehaal, gaan dan verder en huldig die mening dat die toesighouer diegene waarmee hy saamwerk moet aanmoedig om probleme wat hulle ervaar met hom te bespreek.

Hierdie aspek word belangrik geag in die huidige situasie waarbinne die lede van die Suid-Afrikaanse Polisie hulself bevind. Die totstandkoming van die sogenaamde griewekomitees asook die verandering van bestuur na 'n deelnemende bestuurstelsel kan 'n beduidende bydrae in die verband lewer. Die omskakeling van die totale ledetal vanaf die "tradisionele", meer outokratiese stelsel van bestuur na hierdie meer demokratiese bestuurstelsel geskied uiteraard nie sonder probleme nie. Die grootste bron van kommer is die mate waartoe die huidige bevelstruktuur, vanaf die eerste vlak tot bo, moontlik nog steeds gewoond is aan die gevestigde metodes. Verandering het reeds 'n ver ent gevorder en met die volharding in die daarstelling van meer demokratiese leidinggewing kan dit tot voordeel van beide die bestuursproses en werkverrigting maar ook die moreel van die werksmag, strek.

5.5 DIE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTE/TOESIGHOUER IN DIE VERBETERING VAN, OF VOLGEHOUE HOË PRODUKTIWITEIT BY DIE WERKERSKORPS

(Die aanmoediging tot 'n abstrakte, bykans onmeetbare "iets".) Aan die hand van die konsepsualisering⁷ wil die navorser hierdie aspek verder toelig. Daughtrey en Ricks (1989:504) verwys na produktiwiteit as die verhoging van uitsette met dieselfde of minder insette. Deur die bespreking in te lei en melding te maak van 'n abstrakte bykans onmeetbare "iets" poog die navorser om die dilemma van produktiwiteit aan te dui. Vermelde skrywers gaan verder en vermeld dat produktiwiteit deel is van die bestuurder se kontrole funksie. Dit is dus eintlik elke lid van die organisasie se "bekommernis". Die enigste probleem is dat dit nie werklik altyd duidelik uitgespel kan word nie deurdat hulle dit nie werklik teen 'n standaard kan meet nie omdat dit dikwels abstrak is.

'n Meer werkbare en minder abstrakte definisie van produktiwiteit word deur Lowery (1985:4) verskaf wanneer hy dit aandui as: "The quantity of work produced per hour (or other specified period of time)." Die omskrywing dui 'n baie meer meetbare en werkbare konstruksie aan waarvolgens 'n toesighouer kan bepaal wat die uitsette van die werkers onder sy beheer is.

In die strewe na verhoogde produktiwiteit is dit vir die toesighouer belangrik om op aspekte te let wat produktiwiteit kan beïnvloed. Vervolgens gaan gepoog word om binne die konteks van die onderhawige navorsing sodanige aktuele aspekte toe te lig.

- **Organisatoriese bestuur** en spesifiek die ingesteldheid van die bestuur van die organisasie speel in die verband 'n beduidende rol. Hersley (1985:125) dui in die verband aan dat die rol van die toesighouer verwant is aan die mate waartoe werknemers deel het aan die bestuur van die organisasie. Die mate waartoe die

7. Vergelyk par. 1.3.2(viii).

werknemers mag deelneem in bestuur moet duidelik uitgestip en konsekwent toegepas word. Vir die definitiewe uitstip van die deelname moet daar in ag geneem word dat die situasie ook 'n rol kan speel. Gebaseer op die konsep van "situasionele bestuur"⁸ moet die topbestuur van die onderneming hom laat lei deur verskeie faktore wanneer die betrokkenheid van die werknemer oorweeg word. Hersley (1985:125) dui die betrokkenheid van die werknemer skematies soos volg aan:



FIGUUR 20: Die situasionele "kontinuum"
(Vertaling deur die navorser)

- Jong onervare werkers beperk die mate waartoe die bestuur van 'n organisasie die werknemers kan betrek by die bestuursproses. Indien die werkers onervare is, is die voorstelle wat van hulle kant kom beperk en kan dit nie altyd sinvol aangewend word nie. Dit sal nodig wees vir die toesighouer om meer kontrole oor hulle uit te oefen tydens prestasie-beoordeling ten einde afwykings en probleme tydig aan te spreek. Deur ruimte te laat vir hulle deelname aan die bestuur van die organisasie voel die nuweling gouer deel van die werkplek. Dit is belangrik dat die werker se voorstel binne konteks gesien word.

- Werknemermeel en ook groepmeel kan 'n invloed op die produktiwiteit van die werker/groep hê. George (1982:141) konstateer: "Your morale reflects your attitudes about many things, some of which do not influence productivity." Die navorser lei dus hieruit af dat die skrywer daardeur wil aandui dat dit slegs die

8. Vergelyk die bestuursmodel van Tannenbau en Schmidt soos vervat in Terry en Franklin (1982:342-343) vir 'n volledige bespreking.

uitsondering sal wees as produktiwiteit nie deur moreel beïnvloed word nie. Die navorser is van mening dat sorg gedra moet word dat moreel se uitwerking op produktiwiteit nie noodwendig oorbeklemtoon word nie.

- Sartain en Baker (1978:335) is van mening dat die metodes waarvolgens werk verrig word 'n beduidende invloed op produktiwiteit het. Hierdie uitgangspunt word deur Lowery (1985:330) onderskryf aangesien hierdie skrywer dit as 'n element van produktiwiteit beskou. Die navorser ondersteun hierdie uitgangspunt en ag die rol van die organisasie- en metodebeampte⁹ hier as bykans vanselfsprekend. In baie werkomgewings word kennisgewings geplaas wat byvoorbeeld lees: "Work smarter ... not harder" om slegs 'n voorbeeld te noem. Die metode van werkverrigting staan dus bo-verdenking.

Die voorafgaande aspekte is slegs 'n paar geneem uit 'n groot hoeveelheid maar is die wat na die mening van die navorser die belangriker aspekte is. Die vraag wat nou ontstaan is wat die toesighouer kan doen, en watter rol die toesighouerstyl speel in die verbetering van produktiwiteit.

Daughtrey en Ricks (1989:509-510) is van mening dat die toesighouer die volgende kan doen om produktiwiteit aan te moedig:

1. Daarstelling van 'n klimaat wat produktiwiteit verbeter en ook die topbestuur oorhaal om werkers wie se voorstelle die produktiwiteit verbeter daarvoor te vergoed.

9. Organisasie en metodes vorm deel van die werksaamhede van die werkstudieterrein en is in baie gevalle die vertrekpunt van bestuur wanneer gepoog word om produktiwiteit in die organisasie te verbeter.

2. Ag aspekte soos die produk (dienste), die prosesse en die mense as belangrik en evalueer voortdurend. (Alhoewel die Suid-Afrikaanse Polisie 'n diens aan die samelewing lewer kan dit in die verband as die produk gesien word aangesien dit die bestaansreg daarstel.) Die vraag hier moet wees of die produk (diens), prosesse en mense optimum prestasie met minimum insette verteenwoordig.
3. Kry werkers betrokke by die proses om produktiwiteit te verbeter. Tydens die Hawthorne-eksperimente is duidelik aangetoon dat die gevoel van nuttigheid en belangrikheid aan die werknemers die geleentheid gebied het om prestasie deurgaans te verhoog. "..., their participation will probably increase their motivation, which in and of itself may lead to increased productivity" (Ibid: 510).

Ter afsluiting van hierdie bespreking van produktiwiteit gaan klem gelê word op die bydrae wat bestuur, meer spesifiek die toesighouer, kan lewer tot die daarstel van verbeterde produktiwiteit. Alhoewel die onderskeie skrywers hierdie aspekte "universeel" vermeld gaan die navorser aan die hand van die begrypende metode dit op die onderhawige navorsing van toepassing probeer maak.

1. **Indiensneming van bevoegde personeel.** Alhoewel redelik voor die handliggend is dit 'n beginsel wat nie sondermeer toegepas word nie. Dit is belangrik om in ag te neem dat die nuweling nie oor al die kennis en ervaring beskik om die werk doeltreffend te verrig nie. Indiensopleiding sal steeds 'n belangrike rol moet speel. Keuringsvereistes sal hierdie beginsel deeglik moet verreken ten einde die bevoegde (geskikte) kandidaat te verkry. In die geval van die Suid-Afrikaanse Polisie word van psigometriese toetse gebruik gemaak by die aanvanklike indiensneming van nuwe personelede maar dit moet nie as die absolute "alfa en omega" beskou word nie. Binne die organisasie, na toetrede en basiese opleiding, is dit noodsaaklik om hierdie persoon volgens aanleg **korrek** te plaas. Dit sal bydra tot die lewering van goeie, maar ook produktiewe werk.

2. **Gebruikmaking van soepel werkreëls.** Deur werkreëls en -regulasies meer buigbaar te formuleer en toe te pas kan die totale werkmag, bestuur ingesluit, makliker by veranderinge aanpas. "Flexibility boost productivity because better use is made of employee time" (Du Brin, 1987:34). In die geval van die Suid-Afrikaanse Polisie is hierdie 'n beginsel wat dikwels toegepas word. Dit is noodsaaklik vir die toesighouer om misdaadtegende te bepaal ten einde lede aan te wend volgens die misdaadvoorkoms. Ongelukkig skep dit ongereelde, moeilike ure wat lede moet werk wat weer negatief op die persoon se privaatlewe mag inwerk. Dit sal dus vir die toesighouer noodsaaklik wees om in die verband baie klem te lê op deelnemende besluitneming ten einde die gevoel by die werkgroep te skep dat hulle die besluit kollektief geneem het en dit nie op hulle afgeforseer word nie.

3. **Ontgin die idees van die werknemers.** Deur die werker aan te moedig om idees tot beter werkverrigting te verskaf kan nie net soos reeds vermeld is die werker belangriker laat voel nie, maar kan tot gevolg hê dat die verbeterde werkmetode algemeen toegepas word wat die hele organisasie tot voordeel mag strek. Die werker wat hierdie idee nie opper nie en vir homself hou mag persoonlike voordeel trek daaruit maar in die proses word die organisasie benadeel. Die toesighouer behoort ook werklik erns te maak van hierdie idee. "Some procedures may have been prepared quite some time ago and are now outdated" (Hersley, 1985:127). Binne die huidige tydsgewrig waarbinne die Suid-Afrikaanse Polisie hom bevind is hierdie opmerking beslis van toepassing en het dit toepassingswaarde.

4. **Daarstel van 'n vertrouensverhouding tussen die toesighouer en die werker.** Die toesighouer moet nie net as 'n "baas" gesien word nie maar moet ook 'n "vriend" vir die werker wees. Dit sal die werker aanmoedig om met probleme na hom te gaan en sodoende sal die probleme, werkverwant of nie, makliker deur die toesighouer hanteer kan word. Beide partye moet sorg dra om hierdie verhouding in stand te hou anders sal dit nie slaag nie en kan produktiwiteit eerder benadeel as bevoordeel word.

5. **Verlaging in die arbeidsomset.** Vanaf die verkryging van arbeid totdat die persoon volle potensiaal bereik verloop heelwat tyd en baie kostes is betrokke. Deur nie na die persoon om te sien nie en hom weer te verloor benadeel dit die organisasie. Dit is bykans onmoontlik om in die huidige situasie waarin lede van die Suid-Afrikaanse Polisie hulle werk moet verrig te dink dat lede sal bedank. Elke lid is nodig en dit plaas baie druk op die organisasie om na alle lede om te sien. Hierdie is natuurlik weereens 'n wedersydse beginsel in soverre dit die lid noop om ook 'n beduidende rol te speel om die werknemer-werkgewerverhouding in stand te hou. Elke lid is "goud werd" vir die organisasie binne sy huidige posisie. Elke moontlike stap wat 'n organisasie kan tref om arbeidsomset te voorkom moet dus nagestreef word.

6. **Vermy oormatige beheer.** Die diskresie van die toesighouer sal in hierdie verband baie belangrik wees. Afwykings moet so gou moontlik reggestel word ten einde te verseker dat vordering na doelwitbereiking na wense is. Die toesighouer moet dus positiewe, en waar nodig selfs negatiewe dissiplinerings en -versterking aan die dag lê. Die situasie waarbinne die toesighouer homself bevind, tesame met die individue betrokke sal van deurslaggewende belang wees.

7. **Laat die werknemer/s toe om deel te neem in probleemoplossing en besluitneming.** Hierdie aspek is reeds aangeraak in die voorafgaande uiteensetting maar die voordele hiervan staan bo-verdenking. Johns (1988:326-327) is van mening dat dit die motivering van lede, die kwaliteit van die besluit en die aanvaarding daarvan by die werkerskorps sal verhoog. (Die navorser gaan akkoord met hierdie uitgangspunt en gaan nie verdere bespreking daarvoor voer nie. Tensy anders vermeld is die voorafgaande notas gebaseer op Du Brin, 1987:34-38).

5.5 DIE ROL VAN DIE LEIDINGGEWENDE BEAMPTTE/TOESIGHOUER IN DIE ERVARING VAN WERKTEVREDENHEID

Enige persoon binne die organisasie wat enige persoon of persone het wat onder sy spanwydte van kontrole ingedeel is word hier betrek. Ongeag die hiërargiese posisie van die persoon, het die toesighouer dus 'n invloed op die ander persone wat onder sy toesig werk. Om die rede is dit dus belangrik om die rol van die persoon wat die leiding gee in ander se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** van nader te beskou.

"Management's inspiration might be to improve productivity, to improve quality of working life or to overcome some of the more overt manifestations of dissatisfaction or poor morale, ... Job satisfaction is a complex orientation to work - it has affective, cognitive and behavioural components" (Livy, 1988:419). In hierdie aanhaling poog die outeur om die dilemma waarmee bestuur te doen het wanneer **WERKTEVREDENHEID** ter sprake kom te stel. Vermelde skrywer gaan verder en verskaf die basis vir die navorser se beskouing van die rol van die toesighouer in die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** deur soos volg op te merk: "Satisfaction is need fulfillment, while motivation is a term covering the instigation and direction of behaviour aimed at satisfying the need." Hierdie aspek is tydens die bespreking van die verskillende motiveringsteorieë aangedui maar meer spesifiek vervat in die Porter en Lawler model.¹⁰

Dit is noodsaaklik dat die bestuur geleentheid moet bied aan die werksmag om binne die werkplek homself **tevrede** te stel.

Baron en Greenberg (1990:164-166) is van mening dat **WERKTEVREDENHEID** hoofsaaklik in twee kategorieë ingedeel kan word. Organisatoriese faktore, wat in die eerste plek faktore is waaroor die organisasie beheer het maar die werknemer nie. Tweedens, persoonlike faktore waaroor die organisasie nie beheer het nie en wat eie aan die individu(e) is. Van der Merwe (1984:84) is van mening dat determinante van **WERKTEVREDENHEID** verdeel kan word in "Endogene en Eksogene" determinante en omskryf dit as determinante wat "direk met die werk en werksituasie verband hou en nie los daarvan gesien kan word nie" en op "veranderlikes wat nie direk met die werk of

10. Vergelyk par. 2.6.

werksituasie verband hou nie," respektiewelik. Die navorser gaan akkoord met albei skrywers maar het nie die nodigheid in die hoofstuk oor die moontlike indikatore gesien om die gekose indikatore sodanig te kategoriseer nie.

Met verwysing na die indeling deur Baron en Greenberg, soos aangehaal, word dit soos volg verdeel:

- **Vergoeding en die vergoedingstelsel:** Die toesighouer het weinig beheer oor die vergoedingstelsel van die organisasie aangesien dit deur die beleid van die organisasie daargestel word. In die bespreking van Herzberg se Tweefaktorteorie¹¹ word aangedui dat geld en kompensasie ("money and compensation") ook as 'n higiënefaktor beskou kan word en eerder sal bydra tot ontevredenheid as wat dit werklik tevredenheid in die hand sal werk.

Die navorser is van mening dat erkenning ook hier ter sprake kan kom. Erkenning is wel aan bevordering gekoppel tydens die indeling van indikatore¹² maar die navorser is van mening dat die beleid van die organisasie sodanige ruimte aan die toesighouer moet gee dat hy binne bepaalde perke sy eie metodes kan aanwend om werkers vir goeie prestasie te beloon of vergoed.

"Satisfaction is enhanced by reward systems employees view as fair and reasonable, but reduced by systems they consider unfair or unreasonable" (Baron en Greenberg, 1990:165). Hierdie opmerking spreek 'n baie wye, onmeetbare faset aan aangesien die regverdigheid van die vergoedingstelsel aan individuele persepsies oorgelaat word. Die navorser verskil hiervan in soverre dit die individuele persepsie aangaan maar ondersteun die uitgangspunt dat die vergoedingstelsel wel 'n beduidende invloed op **WERKTEVREDENHEID** sal hê. Waar die toesighouer deel uitmaak van die administrasie van die vergoeding wat die werker ontvang sal hy dus 'n beduidende invloed op die persepsie van die individu aangaande die regverdigheid van vergoeding verteenwoordig.

11. Vergelyk par. 2.3.1.

12. Vergelyk par. 3.2.2.

- **Beleid van die organisasie met betrekking tot deelname van die werknemer aan die bestuur van die werkplek:** In die onderhawige projek is dikwels melding gemaak van die deelname van die werker in die bestuur van die werkplek. Die navorser ag dit egter weereens as belangrik. Binne hierdie konteks word die mening gehuldig dat dit as 'n vorm van vergoeding aan die werknemer kan dien vir sy toewyding aan organisasiedoelwitte. Bittel en Newstrom (1990:253) betrek deelnemende besluitneming by die daarstel van 'n klimaat wat die werknemer sal motiveer. Die bevrediging van die behoefte aan deelname in besluitneming sal dus bydra daartoe dat die werker ook op die gebied tevrede gestel word.
- **Onmiddellike werkomgewing en die werkklas:** Betreffende die onmiddellike werkomgewing, meer spesifiek die fisiese werkomgewing het die toesighouer weinig beheer oor aangesien dit meestal die geboue en masjinerie betrek wat die werkers nodig het om hulle produksie mee te lewer. Dit word ook deur die bestuur van die organisasie (gewoonlik nie die onmiddellike toesighouer van die grootste hoeveelheid van die werkers nie) daargestel en dit moet gevolglik so aanvaar word.

In soverre dit die werkklas van die werker betref is die toesighouer tot 'n groter mate in 'n posisie om 'n mate van beheer te kan uitoefen; nie soseer rondom die hoeveelheid werk wat gedoen moet word nie maar rondom die skedulering van die take. Deur ruimte aan die werker te bied om sy werk daarbinne te verrig kan 'n gevoel van beheer by die werker posneem wat kan bydra tot sy ervaring van **WERKTEVREDENHEID**. Die toesighouer sal na gelang van sy kennis van die individu(e) weet wie hy meer ruimte kan gee om selfstandig voort te gaan en wie hy strenger moet kontroleer. Dit kan 'n voordeel vir die toesighouer inhou in die sin dat hy nie kontrole gaan uitoefen oor persone waarvoor kontrole nie werklik nodig is nie. Hierdeur skep hy dus ook meer ruimte vir homself om sy werk te doen.

Ten slotte ag die navorser dit belangrik om op te merk dat die uitgangspunt gehuldig word dat die toesighouer of leidinggewende beampte homself altyd op so 'n wyse moet handhaaf dat die werkers hulle weg oopsien om werkverwante probleme met hom te bespreek. Deur hierdie stelling te maak besef die navorser dat dit makliker verwoord as uitgevoer kan word. Baie faktore speel 'n rol in die daarstelling van die verhouding tussen toesighouer en werker(s) maar dit is noodsaaklik dat die toesighouer hiervoor sensitief is. Deur hom bewus te maak van die rol wat hy kan speel in die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** by lede kan daar ook bygedra word tot verhoogde motivering, moreel en produktiwiteit by die werkerskorps aangesien hierdie aspekte eintlik interverwant is.

HOOFSTUK 6

DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE AS WETSTOEPASSENDE INSTELLING

6.1 INLEIDENDE OPMERKINGS

"Oor dekades heen het die handhawing van wet en orde in die Republiek van Suid-Afrika, in teenstelling met polisiemagte elders in die wêreld, 'n eiesoortige karakter ontwikkel danksy die gebruike en beginsels wat in die Suid-Afrikaanse samelewing gegroei en neerslag gevind het" (Witskrif 1990:Voorwoord). Verder word gekonstateer dat: "... in die Republiek het polisiëring inderdaad ontwikkel in 'n samelewingsdiens wat tans die hoeksteen vorm van 'n ordelike gemeenskap en derhalwe besondere hoë eise aan die rolbekleër stel."

In die hieropvolgende bespreking van die Suid-Afrikaanse Polisie as wetstoepassende instelling word gepoog om by wyse van 'n kort historiese oorsig aandag te gee aan tydperke wat binne die geskiedenis van die Suid-Afrikaanse Polisie¹ uitstaan as keerpunte. In die bespreking van tydperke van belang is dit onmoontlik om alle insidente/gebeurtenisse breedvoerig te bespreek. Belangrike aspekte binne die konteks van die onderhawige navorsing sal geselekteer en kortliks bespreek word. Na afloop van die historiese oorsig gaan die rol van die instelling in die tradisionele Suid-Afrika aan die hand van die eie indrukke bespreek word. 'n Bespreking van die rol van die instelling in die veranderende Suid-Afrika sal ook gevoer word waarna die rol van die Suid-Afrikaanse Polisie tydens en na verandering soos deur die navorser voorsien kortliks toegelig word.

(Tensy anders vermeld, word aanhalings geneem uit die S.A. Polisie Gedenkalbum.)

1. Ten einde nie onnodig gebruik te maak van die benaming "Suid-Afrikaanse Polisie" nie gaan die navorser die term "polisie" gebruik wat dan hierna sal verwys.

6.2 HISTORIESE AGTERGROND VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE

6.2.1 Die tydperk voor 1910

Die ontwikkeling van polisdienste kan verdeel word in twee dele in soverre dit Suid-Afrika betrek. Voor 1910 vind ontwikkeling hoofsaaklik in Engeland en Nederland plaas. Die tydperke van besetting aan die suidpunt van Afrika deur onderskeidelik Brittanje en Nederland het noodgedwonge 'n invloed op die polisiëring in Suid-Afrika gehad.

In die Kaap onder goewerneurskap van Jan van Riebeeck was misdaad ook aan die orde van die dag. Dit was dus ook hier nodig om polisiëring toe te pas. Polisiëring binne die Suid-Afrikaanse gebiedsgrense het so sy ontstaan gehad. Verskeie gebeure in die Suid-Afrikaanse geskiedenis het dus ook 'n invloed op die polisiëring. Dit lei daartoe dat verskillende polisiemagte in die onderskeie provinsies tot stand kom en as afsonderlike entiteite funksioneer. Geen gekoördineerde samewerking tussen hierdie onderskeie magte het bestaan nie en so is die belange van die verskillende gedeeltes van die Suid-Afrikaanse samelewing los van mekaar gedien. Verandering in die samelewing begin al hier om 'n invloed op polisiëring uit te oefen deurdat die strewe na 'n unie in Suid-Afrika die behoefte na een polisiemag laat ontstaan. (Hierdie verandering sou in die latere geskiedenis, spesifiek soos dit tans daaruit sien nog meer druk op die polisie plaas).

Op 15 Oktober 1910 word die eerste nasionale polisiemag daargestel met Kolonel T.G. Truter as eerste Hoofkommissaris en Rekenpligtige Amptenaar. Kolonel Truter stel homself ten doel om die administrasie van die polisiemag te sentraliseer ten einde beter beheer toe te pas. Die behoefte aan wetgewing wat werksaamhede reël word toenemend belangrik. In 1912 word die kontrole oor die verskillende polisiemagte geleidelik deur 'n "hoofkantoor" oorgeneem. Op 13 Junie 1912 word bekend gemaak dat die Goewerneur-generaal die Polisiewet (Wet 14 van 1912) onderteken en goedgekeur het. Die eerste dag van April 1913 dien as die amptelike datum waarop die "Zuid-Afrikaansche Politie" in praktyk tot stand kom.

Lede wat in die vorige onderskeie magte gedien het is geleentheid gegun om by die "Zuid-Afrikaanse Politie" aan te sluit. Die meerderheid lede het aangesluit aangesien slegs vyf en negentig lede verkies het om nie aan te sluit nie.

6.3 DIE TYDPERK VAN 1913 TOT 1990

6.3.1 Inleidende opmerking

Dit is onmoontlik om binne die bestek van die onderhawige navorsing aan alle belangrike aspekte of gebeure wat die Suid-Afrikaanse Polisie raak gedetailleerd aandag te gee. In die verband gaan dus geselekteerd te werk gegaan word en aspekte/gebeurtenisse vervat word wat na die navorser se mening van belang geag word.

6.3.2 Die tydperk vanaf 1913 tot 1939

6.3.2.1 Die mynstaking van 1913

Op 26 Mei 1913, net meer as 'n maand na die totstandkoming van die polisie, besluit 'n groep mynwerkers van die Kleinfonteinmyn om te staak weens ongelukkigheid met die mynbestuurder. 'n Gebrek aan mannekrag noop kolonel Truter om mannekrag in Johannesburg te laat saamtrek. Mannekrag vanuit plattelandse gebiede word vir die doel onttrek. Na afloop van 'n openbare vergadering op die Markplein in Johannesburg op 4 Julie 1913 ontstaan konfrontasie met die teenwoordige polisie. Brandstigting, rooftogte en plundering van winkels kom reg oor Johannesburg voor. Na onderhandeling tussen die leierslemente van die stakers en generaals Botha en Smuts moes van regeringskant aan die eise van die stakers toegegee word.

Die eerste gesamentlike optrede van lede toon dat alhoewel hulle nie eenvormig opgelei was nie, hulle hulself steeds kon handhaaf in 'n onlussituasie.

6.3.2.2 Die industriële staking van 1914

Gedurende Januarie 1914 is 'n staking uitgeroep deur mynwerkers en spoorwegamptenare dwarsdeur die destydse Unie van Suid-Afrika. Vrees het ontstaan dat die staking baie wyd sal uitkring wat dit baie moeilik sou maak vir die polisie om te beheer. Die aangeleentheid is nie kans gegun om te ontwikkel nie. Genl Botha en genl Smuts het spoedig opgetree deur ondermeer krygswet af te kondig. Die organiseerders is gearresteer en reëlings is getref dat die organiseerders gedeporteer word. Die polisie het weereens 'n belangrike rol vervul om orde vinnig te herstel.

6.3.2.3 Die uitbreek van die Eerste Wêreldoorlog 1914-1918

Die Suid-Afrikaanse Polisie is aanvanklik daargestel om wet en orde in die samelewing te bewaar. Vanweë allerlei gebeurtenisse kom die polisie nie by hul primêre taak uit nie en word besig gehou met take wat nie in die oë van die breë gemeenskap aanvaarbaar was nie. As koloniale staat van Brittanje was dit bykans 'n uitgemaakte saak dat Suid-Afrika aan die kant van Brittanje sou deelneem aan die oorlog. Skielik is lede van die polisie gemobiliseer om aan die kant van Brittanje teen Duitsland te gaan veg.

Die onttrekking van mannekrag het in sommige gebiede groot probleme veroorsaak. Die probleem is vererger deurdat die gemeenskap onsimpatiek gestaan het teenoor die probleme wat die Suid-Afrikaanse Polisie ervaar het. Die beeld van die polisie is hierdeur onberekenbare skade aangedoen.

6.3.2.4 Die nuwe kommissaris: 'n opskerping van dissipline en opleiding

Na 'n termyn van sestien jaar lê Kolonel Truter op 30 November 1928 die tuig neer as kommissaris. Vanweë allerlei probleme en gebeurtenisse is die ontwikkeling van die nuwe polisiemag baie benadeel. Dit het ook duidelik na vore gekom dat daar 'n redelike lewensrisiko aan hierdie beroep verbonde was. Tog is daar ook goed na die lede omgesien en lede kon byvoorbeeld gratis mediese behandeling vanaf

distrikgeneeshere ontvang. Die mediese koste van lede se gesinne moes egter deur die lid self gedra word. Dit dra tot grootskaalse ontevredenheid by aangesien lede se salarisse sodanig was dat hulle beswaarlik 'n gesin kon onderhou.

Die polisie is ook met allerlei buitdepartementele dienste belas. Hierdie dienste veroorsaak dat die primêre funksie skade ly. Die militêre benadering deur die polisie het belangrik geword. Alhoewel nie altyd goed deur lede aanvaar nie het militêre gebruike deel van die bestaan van die polisie geword. Die gemeenskap het die polisie as "partypolitieke agente" beskou ongeag die pogings van die polisiemanne om onpartydigheid te handhaaf. (Daar word in die hedendaagse situasie steeds gepoog om a-polities op te tree. Aksies deur die polisie uitgevoer word binne die huidige politieke spektrum steeds "verpolitiseer").

Die nuwe kommissaris van polisie, kolonel I.P. de Villiers, was van nature 'n dominerende persoon. Meer aandag word gegee aan die opskerping van dissipline deurdat die opleiding wat in die Depot aan rekrute gegee is meer militêr was en groter klem sodoende gelê is op dissipline. Offisiere is ook vir opknappingskursusse na die Depot teruggestuur. Ongelukkig lei hierdie opleiding daartoe dat lede ontevrede word. Dit kan hoofsaaklik gesien word vanuit die uitgangspunt dat lede "óf gemaak óf gebreek" sou word tydens opleiding. Teen 1930 het die ontevredenheid dan ook tot 'n uitbarsting gekom. Die pers het in die verband natuurlik 'n belangrike rol gespeel.

Dit was duidelik dat die polisiemag van die Unie van Suid-Afrika ... "'n eie rigting ingeslaan (het) en daarby een wat eie was aan die omstandighede van die land en sy bevolkingsamestelling" (Gedenkalbum:95).

6.3.2.5 Ongekende vooruitgang in teenstelling met interne probleme

In 1936 is die eerste radiotoegeruste voertuig in gebruik geneem. Boodskappe kon net na die polisievoertuie uitgesaai word maar ongeag hierdie toedrag van sake was radiokommunikasie van onskatbare waarde.

Ongeag hierdie vooruitgang was ontevredenheid steeds aan die opbou oor interne aangeleenthede. As gevolg van die klagtes en griewe en die rigiede militêre dissipline begin groot getalle lede die polisie verlaat. Oudlede begin 'n veldtog teen die polisie wat noodwendig 'n uitwerking op wet en orde het. Hierdie ontevredenheid is deur die Lansdown-kommissie ondersoek en aangespreek.

6.3.3 Die tydperk vanaf 1939 tot 1960

6.3.3.1 Polisiebetrokkenheid tydens die Tweede Wêreldoorlog

Verdeeldheid heers onder veral die Afrikanervolk aangaande die betrokkenheid by die oorlog. Vervolging is ingestel teen diegene wat nie wou deelneem aan die oorlog nie. Die Ossewa-Brandwag het begin om deelname in die oorlog teen te staan. Dit lei tot die afkondiging van noodregulasies en gevolglik is diegene wat deelname in die oorlog teenstaan op grootskaal in interneringskampe geplaas. Vir lede van die polisie het dit 'n bepaalde implikasie ingehou. Die lid se party-politieke verbintenis en kultuurbetrokkenheid sou deurslaggewend wees met die afkondiging van oorlogdeelname. Die algemene gevoel onder lede was dat die polisie binne die Unie van Suid-Afrika vir wet en orde verantwoordelik moes wees, en nie in oorloë buite die landsgrense betrokke moes raak nie.

Die polisie moes tog uiteindelik 'n brigade saamstel om aktief aan die oorlog deel te neem. Die hele polisiebrigade, met die uitsondering van enkele lede wat ontsnap het, is gedurende die oorlog krygsgevangene geneem. Drie jaar van ontbering het vir die lede in krygsgevangenekampe voorgelê maar ongeag hiervan het die lede steeds met eer uit die stryd getree.

6.3.3.2 'n Nuwe kommissaris: 1945. Die begin van 'n era

Op 31 Julie 1945 tree generaal-majoor De Villiers met pensioen af. Die tydperk van diens deur hom gelewer is gekenmerk deur verbetering aan kommunikasiemiddele, uitbreiding aan meganiese vervoer en verbetering in administrasie van die polisie. "Hy wou nie populêr wees nie - hy wou toesien dat die polisie 'n effektiewe Mag word" (Gedenkalbum:189).

Die nuwe kommissaris was met sy aanstelling 'n baanbreker in eie reg. Brigadier R.J. Palmer het vanaf 1 Augustus 1945 as kommissaris begin diens doen en was die eerste lid wat vanaf konstabel deur alle range gevorder het om die amp te beklee. 'n Groot probleem wat die nuwe kommissaris in die gesig gestaar het was om die polisie tot 'n eenheid saam te snoer. Hierdie is 'n taak wat hy met groot sukses sou verrig. Op die wyse is ook daarin geslaag om die politiek se rol in die polisie te verminder.

In aansluiting hierby het die na-oorlogpolisieman ook nou te doen met "... geradikaliseerde swart politiek en groeiende kommunisme. Om by hierdie vreemde en veranderde omstandighede aan te pas, was dit vir die polisie-owerhede noodsaaklik om heelwat aanpassings en vernuwings in die Mag aan te bring, dog vir die gemiddelde geregsdienaar self het 'n pynlike 15 jaar van geleidelike groei en wysiging van gevestigde denkpatrone gevolg"² (Gedenkalbum: 191).

6.3.3.3 Die stigting van die Veiligheidstak

Die Spesiale Staf was voor die uitbreek van die Tweede Wêreldoorlog daarvoor verantwoordelik om enige ondermynende bedrywighede wat die veiligheid van die staat bedreig te ondersoek. Kommunisme en allerlei ekstremistiese organisasies het begin poog om in besonder die "Blanke Regering" te bedreig (Gedenkalbum:210).

2. Wysiging van gevestigde denkpatrone en aanpassings by verandering word toenemend belangrik binne die huidige konteks waarin die Suid-Afrikaanse Polisie homself bevind.

Stakings het toegeneem en die Suid-Afrikaanse Kommunistiese Party het georganiseer opgetree. "As geregistreerde en wettige politieke party was dit egter ook geregtig om openlik vergaderings en kongresse te hou ..." (Gedenkalbum: 210). Teen Oktober 1947 is voortgegaan met die stigting van die Veiligheidstak en aanvanklik is baie teenkanting ervaar aangesien dit as vreemd vir tradisionele polisiepligte beskou is.

6.3.3.4 Suid-Afrikaanse Polisiekollege kom tot stand

Gedurende November 1947 word besluit om afstand te doen van die benaming Suid-Afrikaanse Polisie Opleidingsdepot en die naam te verander na Suid-Afrikaanse Polisiekollege. Die opleidingsprogram is verander om voorsiening te maak vir aspekte soos rasseverhoudinge, volkekunde, persoonlikheids- en gesindheidsaspekte ens.

Ruiterkuns en driloefening vorm steeds deel van opleiding maar groter klem is op 'n akademiese inslag gelê.

(Hierdie uitgangspunt vorm steeds deel van die nuwe lid se basiese opleiding maar dit moet aanvaar word dat verandering noodsaak het dat wysigings ook in die verband in basiese opleidingkursusse aangebring is).

6.3.3.5 Die begin van polisiebetrokkenheid by rasse-onrus

Op 13 Januarie 1949 begin onrus tussen verskillende rasse (in dié geval tussen Indiërs en Swartes) in Durban. Hierdie onrus brei later landwyd uit maar polisieversterkings moes noodgedwonge na Durban gestuur word in 'n poging om toestande te normaliseer. Alhoewel die onrus net ongeveer vier dae geduur het, het hierdie optrede die begin ingelei van die polisie se rol tydens onrusvoorvalle.

Die waarde van die Veiligheidstak het ook in die verband begin om deeglik na vore te tree. Die Kommunistiese Party is geleidelik binnegedring. Swart nasionalisme begin ook maklik momentum kry en Suid-Afrika word deur die internasionale gemeenskap

gebrandmerk as verdukkers. Die "African National Congress" (ANC) begin om 'n leiersrol te speel om Swart nasionalisme te bevorder. (Hierdie is 'n rol wat hulle nie net met onderskeiding uitvoer nie maar ook te midde van onderdrukking tot in die 1990's deurvoer.)

6.3.3.6 Toenemende misdaad teenoor versnelde ontwikkeling

In 1951 tree die toenmalige kommissaris, Genl-Maj Palmer af wat lei tot generaal-majoor J.A. Brink se aanstelling as kommissaris. In die tydperk wat hy tot en met republiekwording aan die hoof van die polisie staan word heelwat aandag weereens geskenk aan ontwikkeling van die polisie. 'n Verskerpte werwingsveldtog word van stapel gestuur en veranderinge vind ook plaas in die samestelling van die voertuigvloot. Motorfietse word verminder en daar word pantservoertuie aangekoop aangesien omstandighede dit noodsaak dat lede beskerming teen oproeriges moes hê.

Oproer het egter geleidelik toegeneem en in die tydperk vind die Sharpeville en Langa-voorvalle plaas. Internasionale histerie het ontstaan en dit gebrandmerk as 'n burgeroorlog in Suid-Afrika. 'n Kommissie is aangestel om die situasie te ondersoek en sy uiteindelijke bevinding was dat die skuld vir die gebeure op die PAC geplaas moes word. Na hierdie voorvalle het betogings regoor Suid-Afrika begin. Die oorbeklemtoning van gebeure ten einde politieke munt daaruit te slaan, het ook begin. Die polisie is onder druk geplaas en die hele land se politieke en demokratiese strukture moes deur die polisie beskerm word om nie in duie te stort nie. (Hierdie is 'n rol wat die polisie tot in die 1990's steeds vervul).

6.3.4 Die tydperk vanaf 1961 tot 1989

6.3.4.1 Verwikkelinge net na Republiekwording

Die polisie raak toenemend betrokke by onrus. Dit noodsaak die polisie om aandag te begin gee aan die geestelike welstand van sy lede. Vir die doel word die pos van kapelaan ingestel. Die bestaande kapelaansdiens is uitgebrei aangesien een predikant nie die hele polisiemag kon bearbei nie.

Klem is ook op akademisering van die polisie geplaas. 'n Seniorsertifikaateksamen word ingestel vir diegene wat nog nie daarvoor beskik nie en 'n driejarige Diploma in Polisiekunde word ingestel by die Universiteit van Suid-Afrika.

Die polisie het die noodsaaklikheid van bewysstukke en bewyswaarde terdeë begin besef. Foto's is reeds gebruik as deel van misdaadondersoek maar is oorwegend privaat ontwikkel. Die SAKB (Suid-Afrikaanse Polisie Kriminele Buro) het die grondslag gelê vir die sentralisering van rekordhouding aangaande kriminele aktiwiteite. Kantore is later reg oor Suid-Afrika gevestig ten einde hulp te verleen met hierdie funksie.

Die werksaamhede van die hond in die algemene polisiefunksie word ook uitgebrei. Honde was lankal reeds gebruik vir speurwerk in landelike gebiede maar word nou ook in stedelike gebiede gebruik. Dit is 'n baie nuttige hulpmiddel om skares te beheer en dit is iets waarmee die polisie (spesifiek in onrusituasies) nie sonder kon klaarkom nie.

6.3.4.2 Rivonia

In wat moontlik in hierdie tydperk as een van die grootste gebeure bestempel kan word (en weer in die 1990's 'n nadraai sou hê) slaan die polisie toe op 'n hoewe wat in die Rivonia-gebied geleë is. Goeie observasie en deeglike beplanning lei tot die operasie en die arrestasie en latere skuldigbevinding van tien leiersfigure van die ANC/SAKP versetgroep. Na afloop van 'n "marathon hofspraak" word hierdie tien leiersfigure almal lewenslange tronkstraf opgelê en die revolusionêre aanslag teen Suid-Afrika word 'n ernstige terugslag toegedien. Dit is onmoontlik om te bereken hoeveel terreurdade hierdeur voorkom is maar in die stryd teen terrorisme was dit 'n groot deurbraak vir die Suid-Afrikaanse Polisie.

6.3.4.3 Die begin van polisiebetrokkenheid by die grensoorloë

Gedurende Maart 1966 gaan doen 'n groep polisiemanne verkenningswerk in Suidwes-Afrika. Deeglike observasie en beplanning lei weereens tot goeie suksesse en 'n groot aantal terroriste word gearresteer na 'n operasie op 26 Augustus 1966. Tesame met

hierdie arrestasies is ook wapens, dokumente, ploffstof en ammunisie deur die polisie buitgemaak. Die destydse Eerste Minister, doktor Verwoerd reageer hierop "... deur die polisie opdrag te gee om teen die terroriste op te tree asof die land in 'n staat van oorlog verkeer" (Gedenkalbum:346).

Hierdie betrokkenheid by die grensoorloë het nie net baie mannekrag geverg nie maar ook tot gevolg gehad dat die polisie baie personeel moes afstaan wat weer binnelandse polisiëring benadeel het. Verskeie lede is in hierdie oorloë ook oorlede. Die polisie was enduit by die oorlog betrokke en dit het ook bygedra daartoe dat lede in uiterste omstandighede diens moes verrig.

6.3.4.4 Die Soweto-onluste en die nagevolge

Op 16 Junie 1976 breek ongekende onluste aan die Witwatersrand, spesifiek in Soweto, uit. Groot skaalse brandstigting, plundering en betogings het voorgekom. Die polisie was genoodsaak om op te tree ten einde die skare in bedwang te bring. Vanuit die gebeure in Soweto het dienste gevolg wat baie polisiëmanne uit normale polisie diens vir lang onafgebroke tye na onlusgebiede onttrek het. Hierdie toedrag van sake duur onbepaald voort afhangende die behoeftes wat bestaan.

Die suksesse van die polisie in die bestryding van onluste lei daartoe dat verskeie elemente in die gemeenskap die polisie nie goedgesind is nie. 'n Propaganda-veldtog teen die polisie word hierdeur geloods wat in felheid en intensiteit toeneem namate die tyd vorder na die 1990's. Dit is dan ook vanuit hierdie oord wat die grootste bron van propaganda tans teen die polisie afkomstig is.

'n Verdere voorval waar die polisie lede hulself goed van hul taak gekwyt het was tydens die Silverton beleg van Volkskas Bank. Gewapende terroriste het die bank beleër en gyselaars aangehou. Nadat met hulle gepraat is en hul eise aangehoor is, is daar voortgegaan met 'n plan van aksie om hulle vas te trek. Na afloop van die suksesvolle uitskakeling van die drie terroriste en met 'n relatief kort ongevallelyk het die polisie weereens lof ontvang vir hulle goeie optrede.

Die onderskeie gebeure dui die uiteenlopendheid, dog lewensgevaarlike omstandighede waaronder lede van die Suid-Afrikaanse Polisie genoodsaak is om dienste te verrig aan.

6.3.4.5 Aanpassing by snelle verandering

Misdaadverskynsels en -pleging verander teen 'n ontstellende tempo. Die metodes van misdaadondersoek is uiteraard reaktief van aard aangesien 'n nuwe misdaadtendens die polisie dwing om by veranderde omstandighede aan te pas. 'n Ander probleem wat die polisie in die gesig staar is die onbetrokkenheid van die gemeenskap. In 'n poging om hierdie twee teenpole te versoen word 'n begin gemaak met die gebruik van die media om misdaad op te los. Gedurende 1982 word 'n begin gemaak met uitsendings van die program "Police File" op televisie. Fenomenale suksesse word met die program behaal. Dit lei ook tot verbeterde verhoudinge met die breë gemeenskap.

Swart Vrydag, 20 Mei 1983, sal baie lank onthou word. Weereens 'n revolusionêre aanslag op die owerheid en gemeenskap van Suid-Afrika. Op hierdie dag sou 'n swierige bal in Johannesburg plaasvind ter herdenking van die sewentigjarige bestaan van die polisie. Om 16:00 ontplof 'n kragtige lading ploffstof in Kerkstraat Pretoria. Na afloop van uitmuntende speurwerk kon bepaal word dat diegene wat vir die ontploffing verantwoordelik was saam met die ontplof van die bom die ewigheid in is. 'n Ander bom is later nie ver vanwaar die eerste ontplof het nie, gevind en is onskadelik gestel.

6.3.4.6 'n Nuwe salarisbedeling

Met die inwerkingstelling van 'n nuwe salarisbedeling vir die polisie word nie net salarisse nie, maar ook ander diensbedelingselemente aansienlik verbeter. Prestasiebeoordeling word inwerkinggestel wat voorsiening maak daarvoor dat lede kontantbedrae kan ontvang vir uitsonderlike prestasies. "Die kontantbedrae sou toegeken word sodra lede een jaar ononderbroke diens in 'n spesifieke rang voltooi het" (Gedenkalbum:692).

Daar is ook besluit om die belangrikheid van opvoedkundige kwalifikasies te erken. Die Nasionale Diploma Polisie-Administrasie of 'n toepaslike graad of diploma word ingestel waarvolgens lede presies weet watter vereistes hy/sy aan moet voldoen om bevordering te ontvang. (Hierdie bevorderingsbeleid is in 1992 gewysig waarvolgens lede na verloop van 'n sekere aantal diensjare in 'n bepaalde rang outomaties in aanmerking kom vir rangbevordering).

Vergoeding speel 'n belangrike rol om 'n lid van 'n organisasie te behou en hierdie kon gesien word as 'n poging om dit te bewerkstellig.

6.3.4.7 Noodtoestande

Op 19 April 1985 het die Suid-Afrikaanse regering, ongeag verskeie pogings wat aangewend is om onrus te onderdruk geen ander keuse as om 'n noodtoestand af te kondig nie. Onrus het uiteraard 'n drastiese uitwerking op misdaad gehad en dit natuurlik net so 'n groot uitwerking op die polisie se werklading. Verskeie lede is na onlusgebiede opgeroep om hierdie onluste te probeer bekamp. In 'n poging om mannekrag in hierdie gebiede aan te vul moes mannekrag noodwendig van ander gebiede onttrek word en sodoende is die hele land geraak.

Aanvanklik is slegs distrikte waar onlusverwante voorvalle gereeld voorgekom het onder noodmaatreëls geplaas. Uiteindelik het ekstremistiese elemente sover gegaan as om enige gebeurtenis of sogenaamde gedenkdae (bv. 16 Junie van elke jaar) te gebruik om onrus en misdaad aan te moedig. Die noodtoestand sou later na baie druk deur die latere ontbande ANC-lede deur die regering opgehef word.

6.3.4.8 Feesjaar 1988

Na die verloop van vyf en sewentig jaar is in 1988 fees gehou om dit te gedenk. Tot 'n groot mate sou hierdie ook die afsluiting van 'n roemryke tydperk wees. Die toekoms wat die Suid-Afrikaanse Polisie tegemoet gegaan het sou baie eise, van 'n heel ander aard, aan hom stel. Deur die feesjaar is met reg eer gegee aan wat bestempel kan

word as: "Die geskiedenis van die Suid-Afrikaanse Polisie is ook die verhaal van mense - die manne en vroue van die Mag met persoonlike tekortkominge en menslike feilbaarheid, maar ook manne en vroue wat bereid is om ywerig en met entoesiasme en oorgawe te gee en op te offer, dit wat in hul vermoë is om in die uitvoering van hul dienslewering op die volk se altare te lê" (Gedenkalbum:855).

Ongelukkig was die jaar nie uitsluitlik 'n feesjaar nie, aangesien die aanslag teen Suid-Afrika in hierdie tydperk ook begin toeneem het. Die Transvaler (1988.12.30:6) weerspieël duidelik hierdie opmerking wanneer daar gekonstateer word: "Die Polisie se suksesse in die stryd teen terrorisme en revolusie stem tot dankbaarheid, veral as in aanmerkinge geneem word dat dit terselfdertyd die verskerpte aanslag weerspieël."

6.3.4.9 Politieke aanslag maak van die Suid-Afrikaanse Polisie 'n speelbal

Die bedrywighede van organisasies aan die ekstreme kante van die politieke spektrum begin ook stelselmatig die polisie betrek. Nie net moet die polisie, as wetstoepassende instrument, poog om a-polities te bly nie maar waar die polisie optree word daar dan beskuldigings geslinger dat die belange van 'n bepaalde groep bo die van die ander geplaas word. Wanneer aanvalle in swart woongebiede voorkom word daar ook baie maklik na die polisie verwys as sou daar nie na behore opgetree word nie.

Aantugings word ook gemaak dat die polisie blind is vir regse politiek wanneer as voorbeeld in die Pretoria News (1988.10.17:6) berig word: "Clearly stung by charges that the police are at best not able to get a hook into the growing incidence of rightwing terrorism,, he must exercise absolute vigilance and demonstrate the determination of the police to crack down hard on anyone prepared to injure innocent people in the pursuit of their goals".

Hierdie doelwitte wat radikale elemente nastreef lei in sommige gevalle tot absoluut barbaarse marteling of selfs sterftes van mense. In baie gevalle word in die media ook berig van sogenaamde "halssnoer" moorde waar mense lewend verbrand word deur 'n gebruikte buiteband om hulle te plaas en dan aan die brand te steek. In baie gevalle is dit dan ook lede van die polisie wat die slagoffers was.

6.3.4.10 Spesiale konstabels

Die onrusklimaat noop die Suid-Afrikaanse Polisie om 'n groter getal mannekrag in die veld te gebruik om die polisiëringsfunksie tot sy reg te laat kom. Weens die lang tydsverloop wat aan opleiding gekoppel is moes 'n ander plan gemaak word. Spesiale Konstabels (later herdoop na "Polisie-Assistente") word so in diens geneem om sekere gespesifiseerde funksies te verrig om permanente lede daarvan te onthef.

Hierdie lede het op hierdie stadium uitsluitlik uit die swart gemeenskap gekom en is ook gebruik om te help met polisiëring in die swart woonbuurte. Die konsep is nie goed ontvang nie en 'n berig in "The New Nation" (1988.12.15:16) spreek vanself: "The new method of policing South Africans use black municipal policeman and kitskonstabels (verwys na spesiale konstabels) and allow the army and white police force to look uninvolved in the attacks against the progressive movement". Dit kan moontlik gesien word as 'n poging van radikales om swart teen swart geweld te propageer en sodoende aan 'n "wit-beheerde-hervormingsproses" gestalte te probeer gee (aldus New Nation).

6.3.4.11 Die laaste jaar van 'n "apartheid-Suid-Afrika"

Die jaar 1989 kan gesien word as 'n jaar waarin woelinge binne sowel as buite die polisie steeds toeneem. Die werksomstandighede van lede stel toenemende eise aangesien hierdie lede al groter teikens in die gemeenskap word van propaganda-veldtogte en aanvalle. Tog word steeds van die Suid-Afrikaanse Polisie verwag om gesag en orde te handhaaf en bly die wetstoepassende instrument van die samelewing die spil waarom gesag en orde draai. Dit kan aanvaar word dat die Suid-Afrikaanse Polisie in die rol dan ook in die pad van liberale elemente staan en hulle dwarsboom in die nastrewing van hulle politieke ideale. Dit kan dan moontlik aanvaar word as rede waarom so 'n felle aanslag teen die polisie geloods is om dit in die oë van die breë gemeenskap te diskrediteer.

Intern tree Luit. Rockman skielik op die voorgrond deur met allerlei aanvalle (hoofsaaklik rassediskriminerend van aard) na die senior bestuurskader publisiteit te verkry. Vrae soos bv. waarom swart- en kleurlinglede nie grensdiens verrig nie, ens. word gestel en hy stel 'n vakbond voor om die lede se belange te hanteer. Aanvanklik is hierdie uitgangspunte met negatieweiteit begroet en daar word uiteindelik dissiplinêr teen Luit. Rockman opgetree aangesien hy departementele voorskrifte misken het.

Swart lede bly toenemend teikens van aanvalle en in die media word dit voortdurend uitbasuin hoe gehate lede van die gemeenskap polisiemanne is. Lede word nie slegs teikens van aanvalle nie maar hul eiendom en naasbestaendes word ook betrek. Dit lei daartoe dat die aanvanklike moeilike werksomgewing van lede nou ook 'n moeilike "woonombgewing" word. Lede word nou hetsy aan of van diens nie meer aanvaarbaar binne die gemeenskap nie.

Die verskerpte revolusionêre aanslag teen Suid-Afrika het die polisie verplig om allerlei vorme van polisiëring aan te wend om te poog om dit af te weer. Geheime agent R5 407, (Luit. Olivia Forsyth) infiltrer die ANC en daar word gedurende 1989 bekend gemaak dat sy daarin geslaag het om as liasseerklerk toegang te hê tot allerlei belangrike inligting. Alhoewel die ANC hierdie toedrag van sake ten sterkste ontken het, het hierdie aangeleentheid redelike wye dekking in die media ontvang. Die sukses van die operasie kan dus nie te gering geskat word nie.

Na die middel van 1989 word dit bekend gemaak dat die struktuur van die polisie met ingang 1990 landwyd vanaf negentien afdelings tot tien streke verminder word. 'n Nuwe struktuur is gevolglik uiteengesit ten einde polisiëring meer vaartbelyn te probeer maak.

6.4 DIE TYDPERK NA 1990

6.4.1 Inleidende opmerkings

Na afloop van 'n tydperk van ongeveer sewe en sewentig jaar staan die Suid-Afrikaanse Polisie aan die begin van 1990 voor 'n tydperk van dinamiese verandering. Die verandering sal hoë eise aan die gemeenskap stel en tot 'n mate nog groter eise aan die Suid-Afrikaanse Polisie self.

Verandering is deur die bestuurskader van die polisie voorsien aangesien daar met ingang van 1990 intern 'n grootskaalse herorganisasie³ plaasvind. Die werkwyse van die Suid-Afrikaanse Polisie het grootliks dieselfde gebly alhoewel 'n begin gemaak is met die devolusie van gesag na die onderskeie streke. (Die streke verwys hier na die onderskeie gebiede wat hoofsaaklik, alhoewel nie uitsluitlik, geografies verdeel word.)

Ongelukkig is die verandering aan die organisasiestruktuur van die polisie nie al nie. Die Suid-Afrikaanse Polisie het ook aan die vooraand gestaan van dramatiese veranderinge in die eksterne omgewing. Hierdie verandering wat tydens die parlamentsopening op 2 Februarie 1990 momentum verkry het sal in tempo drasties toeneem tot so 'n mate dat die tempo na die middel van 1993 bykans onmoontlik raak om tred mee te hou. Hierdie veranderingsproses sal grootliks daarvoor verantwoordelik wees dat die Suid-Afrikaanse Polisie deur verskeie prosesse van herorganisasie sal moet gaan.

In die hieropvolgende bespreking word gepoog om meer breedvoerig aktuele aangeleenthede te vermeld wat, binne die konteks van die onderhawige navorsing, deur die navorser as aktueel beskou word.

3. Alhoewel sommige bronne die term "herorganisasie" gebruik en ander die term "herstrukturering" beskou die navorser die twee terme in dié verband as wissel terme.

6.4.2 Die aanvanklike proses van herstrukturering

Die Suid-Afrikaanse Polisie, as wetstoepassende instrument, moet in die samelewing toesien dat wet en orde gehandhaaf word. Die samelewing self ondergaan 'n proses van verandering en in die verband is dit deurgaans noodsaaklik dat die polisiëringsfunksie daarby aanpas. Namate die gemeenskap die polisiëringsrol gedefinieer het en ook tydens die proses van verandering daardie rolle herdefinieer is verandering aan die organisasiestruktuur onafwendbaar.

Tot aan die einde van 1989 was die land opgedeel in 'n aantal afdelings, elk met 'n Afdelingskommissaris aan spits van sake. Binne die Oranje-Vrystaat was twee afdelings wat die provinsie verdeel het. Afdeling Noord-Vrystaat het bestaan uit drie polisiëringsdistrikte naamlik Odendaalsrus-; Kroonstad- en Welkomdistrikte. Afdeling Oranje-Vrystaat het bestaan uit Bloemfontein-, Bethlehem-, Bethulie- en Ladybranddistrikte. Elke van hierdie distrikte is onder die bevel van 'n Distrikskommandant geplaas.

In hierdie distrikte, soos vermeld, is al die polisiëringswyke van die onderskeie dorpe binne die Oranje-Vrystaat ingedeel.

Met ingang 1 Januarie 1990 kom een streek naamlik Streek C (OVS) tot stand wat tot gevolg het dat alle distrikte soos aangedui nou onder die bevel van 'n Streekkommissaris ressorteer. Binne die gebiedsgrense van die Oranje-Vrystaat is die sewe onderskeie distrikte behou maar die posbenaming van die onderskeie bevelvoerders verander na die van Distrikkommissaris.

Die uitvoerende werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Polisie is vervat in die Uniformtak, Speurtak, Veiligheidstak en Operasionele tak. Hierdie was grootliks die benaming van vertakkings wat reeds binne die Suid-Afrikaanse Polisie bestaan het. Benewens hierdie uitvoerende funksies was daar ook 'n aantal Stafdienste maar die navorser gaan nie verdere aandag daaraan wy nie. Die bestaan van Wetenskaplik-Tegniese Dienste, as hulpmiddel in die ondersoek van misdaad word in die verband verder erken maar nie bespreek nie.

Dit is wel belangrik dat in ag geneem word dat 'n grootskaalse devolusie van gesag met die indeling van die streke gepaard gegaan het wat sodoende aan die Streekkommisarisise meer bevoegdheid tot besluite verleen. Elk van die onderskeie uitvoerende vertakkings is onder die bevel van 'n streekhoof geplaas. In die distrikte was 'n distrikhoof geplaas wie die bevel in sy afsonderlike distrik behartig het. Op hierdie wyse is die formele organisasiestruktuur van die polisie dus herorganiseer.

6.4.3 Parlementsopening 2 Februarie 1990: 'n toespraak met verreikende gevolge

Een enkele gebeurtenis verander die totale verloop van sake in die geskiedenis van Suid-Afrika. The Citizen (1990.02.03:6) som die hoofpunte van mnr. F.W. de Klerk, Staatspresident van Suid-Afrika se aankondiging tydens die parlementsopening soos volg op:

- Die African National Congress, die Suid-Afrikaanse Kommunistiese Party en die "Pan Africanist Congress", die regering se sterkste teenstanders word gewettig sonder dat dit nodig is vir hierdie organisasies om die gewapende stryd op te hef of af te sweer;
- Politieke gevangenis sal vrygelaat word tensy enige van hulle 'n kriminele oortreding gepleeg het;
- Organisasies waarop beperkings geplaas is word vrye teuels gegee aangesien die beperkings opgehef word. Dit sluit in lede van daardie organisasie of persone oor wie beperkings geplaas is sowel as die media met die uitsondering van visuele materiaal van onrusverwante voorvalle.
- Die voltrekking van die doodstraf word opgehef totdat die regering uitsluitel in die verband gee;

- Die leier van die ANC, mnr. Nelson Mandela word onvoorwaardelik vrygelaat uit die tronk;
- As slotopmerking konstateer mnr De Klerk dat die land onherroepelik op die pad van drastiese verandering is.

Dit word vermeld dat die noodsaaklikheid van 'n regverdigde nuwe grondwetlike bedeling 'n prioriteit word. Klem word gelê op onderhandeling en 'n ope uitnodiging word in die verband aan alle partye gerig.

Dit kan aanvaar word dat hierdie tipe aankondiging nie sonder reaksie gemaak kan word nie. Vanuit die regterkant van die politieke spektrum word die volgende reaksies verkry: "Mr de Klerk's announcement mean that the CP will sharpen the struggle and that it will mobilise the white community and all its sectors for the struggle to free survival in our fatherland" said Dr Treurnich (Dr Treurnich, in lewe, op daardie stadium leier van die Konserwatiewe Party) (The Citizen (1990.02.03:4). In dieselfde berig dui mnr Jaap Marais, leier van die Herstigte Nasionale Party, aan dat die aankondiging van mnr. De Klerk 'n totale rolverandering tot gevolg sal hê aangesien mnr. Mandela nie meer mnr. De Klerk se politieke gevangene is nie maar dat die teendeel eerder geld.

In The Cape Times (1990.02.03:3) vermeld die PAC dat: "Unbanning 'our organization', the peoples movement, while leaving apartheid 'as it is' was no deal, ..."

Hierdie gebeure het ook verreikende gevolge vir die Suid-Afrikaanse Polisie ingehou aangesien dit 'n totale verandering in polisiëring tot gevolg sou hê. Aksies wat voorheen onwettig was, word skielik geoorloof en 'n hand van vriendskap moes skielik na "tradisionele" vyande/teenstanders uitgereik word. Die lede wat op daardie stadium in diens van die polisie was, was almal opgelei om op 'n bepaalde wyse op te tree en het 'n rol vertolk waarvan die spelreëls nou totaal anders geformuleer sou word. "Dit is die samelewing wat in 'n voortdurende proses van verandering die aard en omvang van rolle definieer en herdefinieer om te midde van die veranderende struktuur steeds die primêre doelwit van ordehandhawing verwesenlik" (Witskrif 1990: voorwoord).

Die navorser vra homself af of die destydse minister van wet en orde, mnr. Vlok met die formulering van hierdie opmerking die volle implikasies daarvan kon voorsien. Die lid van die polisie is nie net deur sy opleiding nie maar ook deur sy wisselwerking met die gemeenskap en kollegas daaraan gewoond om 'n bepaalde denkpatroon te volg. Skielik was die "normale" die "abnormale" en die "abnormale" word eweneens as "normale" aanvaar.

Die navorser is van mening dat die skep van verwagtings waaraan moeilik voldoen sal kan word moontlik die grootste faktor mag wees wat polisiëring in die toekoms sal beïnvloed. Massa optredes deur 'n opgeswepte bevolking was die direkte gevolg, maar ongelukkig het hierdie massa-optredes ook met intimidasie en geweldpleging gepaardgegaan. Die Suid-Afrikaanse Polisie het deur die polisiëring van hierdie massa-optredes meesal kritiek ontvang. Gou het die gangbare uitspraak geword dat die polisie of "too much too soon" doen of "too little too late".

Allerlei veldtogte is van stapel gestuur om die polisie in diskrediet te bring by die gemeenskap. Op hierdie wyse is die geloofwaardigheid van die polisie in die gemeenskap afgetakel en ongeag wat die optrede van die lid was, word daar voortdurend kritiek na die polisie geslinger.

6.4.4 'n Voortdurende proses van herstrukturering

'n Tydperk waarin die polisie voortaan na gelang van verandering (in wat tydens onderhandelinge plaasvind) deur herstrukturering moes aanpas het nou 'n aanvang geneem. Van Wyk (1992:26) dui in die verband aan dat "Grondwette behoort ook die magte en werksaamhede van staatsdepartemente, hoe hulle gestruktureer behoort te word, asook die verhoudinge tussen sodanige instellings en die gemeenskap te omskryf". Die navorser stem saam met hierdie uitgangspunt maar is verder van mening dat hierdie herstrukturering geïnisieer kan word vanuit 'n organisasie se strategiese beplanning self.

Hierdie toedrag van sake is moontlik meer waarskynlik in die geval van die Suid-Afrikaanse Polisie. Alvorens die ontbanning van die verbode organisasies plaasgevind het, het die polisie reeds deur 'n proses van herstrukturering die onderskeie streke tot stand laat kom. Namate die onderhandelingsproses gevorder het was die polisie genoodsaak om sy beplanning daarby aan te pas.

"We believe the best way to predict the future is to create it, or to participate in the creation of the future. Ons besef egter dat dit fundamentele veranderinge en vernuwings ook vir die S.A. Polisie sal meebring. Ons weet dat die S.A. Polisie nie onveranderd in 'n nuwe Suid-Afrika sal kan bly voortbestaan nie. Die S.A. Polisie moet veranderde en nuwe omstandighede nie alleen self reflekteer nie, maar korrek hanteer en bestuur." In hierdie woorde van die Minister van Wet en Orde word die redes vir herstrukturering van die Suid-Afrikaanse Polisie moontlik die raakste saamgevat. Hy gaan dan verder en verklaar die missie van die Suid-Afrikaanse Polisie te wees as: "Ons onderneem om die belange van die land en alle mense onpartydig en met die eerbiediging van reg- en gemeenskapsnorme deur effektiewe dienslewering op 'n verantwoordbare wyse teen enige strafregtelike skending te beskerm" (Hansard, Deel 26/1991).

In aansluiting hierby is die Speur- en Veiligheidstak op 1 April 1991 saamgevoeg om die Misdaadbestryding en -ondersoekafdeling te vorm. Hierdie herstrukturering lei daartoe dat saam met die Misdaadbestryding en -ondersoekafdeling die polisie ook bestaan uit Sigbare Polisiëring (die sogenaamde Uniformtak), Afdeling Menslike Hulpbronbestuur (bestaande uit Opleiding en Ontwikkeling en Personeelbestuur) en die Afdeling Ondersteuningsdienste.

Die herstruktureringsproses van die polisie word gedurende Augustus 1992 verder gevoer deur die samevoeging van werksaamhede wat daartoe lei dat lede van die generalestaf met pensioen aftree. Die basis van hierdie herstrukturering is grootliks rondom samevoeging van dienste/pligte gesentreer wat die werksaamhede meer vaartbelyn maak. Tydens die televisieprogram Agenda op 27 Augustus 1993 dui die Minister van Wet en Orde, mnr. Hernus Kriel, aan dat gemeenskapspolisiëring nou op die voorgrond tree. Dit lei tot die inwerkingstelling van die Polisieeraad waar lede van

die gemeenskap sitting verkry en deel het in die bestuur van die polisie. 'n Nuwe missie word ook verklaar en lei soos volg: "Om die veiligheid van alle mense in die land deur professionele dienslewering en gemeenskapsbetrokkenheid te verseker."

Wanneer hierdie proses krities beskou word duik die vraag op watter invloed hierdie toedrag van sake op die lid "op die grond" self gehad het. Binne die bestek van twee jaar is die ANC ontban, die hand van vriendskap moes na 'n alombekende "vyand" uitgereik word en 'n grootskaalse aanslag, polities, propaganda-gewys en ook op die lewens van lede is van stapel gestuur. Daar is met die inwerkingstelling van die Polisieeraad nou 'n meganisme geskep waardeur die polisie deur lede vanuit die gemeenskap mede-bestuur word. Die ANC het ook sitting op hierdie liggaam en dit het tot gevolg dat "gister" se vyand "vandag" se bestuurder geword het.

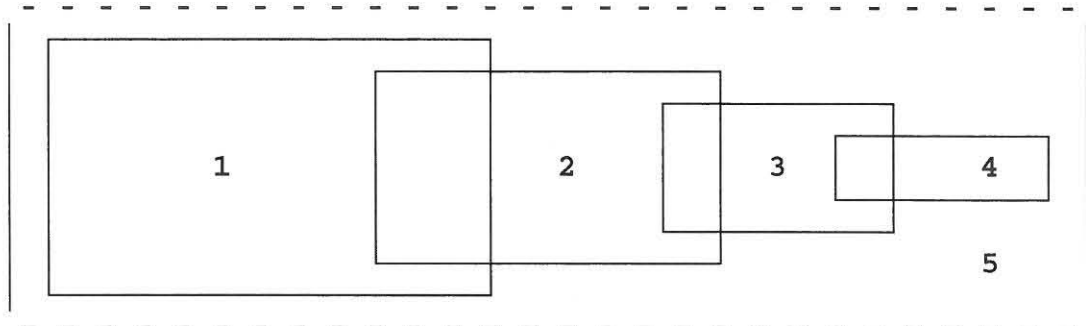
Op geen stadium is intensiewe aandag gegee aan die aanpassing van polisie lede by hierdie veranderde situasie nie en daar is "verwag" dat die lede dit bloot sal aanvaar. Indien 'n lid homself nie daarmee kon vereenselwig nie is (stilswyend) aanvaar dat sodanige(s) homself moet vervreem van die situasie. Om hierdie rede word die mening van lede getoets in die onderhawige navorsingsprojek. Dit moet in gedagte gehou word dat die totale teikenpopulasie deel van hierdie groep uitmaak.

6.4.5 Herstrukturering en die aanpassing van individue

Die navorser se mening rakende hierdie twee begrippe en die interverwantskap daarvan is die volgende:

- Dit is noodsaaklik om lede deur die aanpassings wat gepaard gaan met herstrukturering te lei.
- Die ontbanning van verbode organisasies lei daartoe dat die lede moontlike onsekerhede mag ervaar aangaande erkende werkwyses.

- Die invloed op die organisasieklimaat en soos bespreek in hierdie hoofstuk afgelei vanuit die literatuurstudie oor die onderwerp, kan skematies soos volg voorgestel word.



FIGUUR 21: Herstrukturering en die aanpassing van individue.
Navorser se eie mening.

- Blok 1: dui op die organisasie soos begrens deur reëls en regulasies voordat herstrukturering begin is.
- Blok 2: dui op die organisasie soos begrens na die eerste herstruktureringsproses in 1991.
- Blok 3: dui op die organisasie soos begrens na die herstruktureringsproses in 1992.
- Blok 4: dui op die organisasie soos begrens met die snelle proses van verandering na die herstruktureringsproses van 1992.
- Blok 5: dui op die uitgestrektheid van die organisasie in die huidige tydsgewrig.

Deur hierdie voorstelling word gepoog om die aanpassing by verandering deur die lede van die Suid-Afrikaanse Polisie skematies aan te dui. Sommige individue pas makliker by verandering aan as ander. Voordat daar heeltemal by veranderingsfase een aangepas is, is die volgende verandering weer daar. In die verband word dus aangedui dat daar nog van die lede is wat die eerste organisasievorm handhaaf terwyl die aantal lede wat werklik met die verandering tred gehou het meebring dat die organisasie al hoe "kleiner" binne die groter formele organisasie word.

6.5 POLISIËRING IN 'N VERANDERENDE SUID-AFRIKAANSE SITUASIE

6.5.1 Inleidende opmerkings

Ongeag die politieke bedeling wat in die alombekende "nuwe Suid-Afrika"⁴ gevestig sal word, sal polisiëring steeds onmisbaar wees. Verskeie ander faktore soos verstedeliking, die bevolkingstoename en die ekonomiese klimaat het 'n beduidende invloed op die aantal mense wat in die huidige samelewing om 'n bestaan moet meeding. Dit lei daartoe dat binne die beperkte vermoë van die ekonomie al hoe meer mense 'n lewe probeer maak. Diegene wat nie daarin slaag om hul daaglikse bestaan op 'n eerlike wyse te regverdig nie wend hulle tot allerlei ander metodes (misdad) om dit reg te kry. Hoe hoër die misdadvoorkoms, hoe meer werk uiteraard vir die Suid-Afrikaanse Polisie.

6.5.2 Verstedeliking

Die afskaffing van instromingsbeheer gedurende 1986 het die tempo van verstedeliking aansienlik versnel. Mense wend hulle tot stede in die hoop om daar werk te kry. Die beperkte hoeveelheid werkgeleenthede in die plattelandse gebiede kan as een van die hooforsake vir verstedeliking gesien word. Aangesien hierdie persone wat na stede verhuis nie werk kry nie, lei dit tot 'n verswakking in hulle lewenstandaard. De Kock (onbekend:4) is van mening dat dit ook lei tot "werkloosheid, armoede, die verswakking van informele strukture van maatskaplike beheer, gesinsdisorganisasie, en verval van ouerlike gesag." In aansluiting by die bevolkingsaanwas maak dit 'n goeie teelaarde vir misdad uit.

Met die gepaardgaande behuisingsprobleem wat voortspruit uit die verstedelikingstendens word mense gedwing om hulself tot alternatiewe vorme van behuising te wend. In die media is daar by verskeie geleenthede melding gemaak van

4. Aangesien die begrip "nuwe Suid-Afrika" in die volksmond as erkende begrip aanvaar word, word dit ook hier gebruik.

plakkerskampe by Orange Farm in die PWV-gebied en ook in verskeie groter sentra in die Oranje-Vrystaat. Gewoonlik word hierdie plakkers gevestig in oop gebiede naby bestaande swart woongebiede. In die omgewing van hierdie plakkers is diefstal van allerlei artikels, vanaf vee tot boumateriaal, aan die orde van die dag.

Polisiëring van hierdie gebiede is baie moeilik aangesien intimidasie en politieke opsweping aan die orde van die dag is. Lede wat hierdie gebiede betree is in baie gevalle nie van hul lewens seker nie bloot as gevolg van hul verbintenis met die Suid-Afrikaanse Polisie.

6.5.3 Geweldpleging

Sedert die 1976 Soweto-onluste moes Suid-Afrika bykans voortdurend die stryd teen onluste stry. Die navorser is van mening dat geweldpleging in twee kategorieë ingedeel kan word. Eerstens, passiewe nie-geweldadige weerstand waar skoolboikotte, verbruikersboikotte en huurboikotte (om slegs drie van die boikotaksies uit te sonder) algemeen voorkom. Tweedens, meer aktiewe geweldgeoriënteerde weerstand of geweldpleging waar brandstigting, klipgooiery en moord ondermeer hoogty vier.

Die Suid-Afrikaanse Polisie is gewoonlik ten tye van die eerste kategorie geweldpleging passief deurdat woonbuurte net gepatrolleer word en 'n hoë vlak van sigbaarheid gehandhaaf word. In die tweede geval is die rol baie meer aktief deurdat voorkomende en reaktiewe maatreëls aan die orde van die dag is. Die opleiding van lede is ook daarop toegespits om die stappe van minimum geweld na te volg.

Namate die stryd om politieke munt uit 'n situasie te slaan toegeneem het, het politieke partye/groeperinge hulle fokus op die optrede van die polisie toegespits en voortdurende kritiek word na die polisie geslinger. Die Boipatong-voorval en verskeie voorvalle in Natal is sprekende voorbeelde van hoe die polisie gekritiseer is vir hul optrede.

Onderlinge, direkte geweld teen opponerende partye kom ook voortdurend in Suid-Afrika voor. Hierdie tipe geweldpleging is nie beperk tot 'n bepaalde groep of spektrum in die politiek nie, maar kom tans algemeen oor die hele politieke spektrum voor. Van die polisie word deur die breë samelewing verwag om hierdie geweldpleging te verhoed of te onderdruk maar sodra daar dan opgetree word, word dit ge-etiketeer as die ondersteuning van die politieke doelstellings van die "beskermd" party te wees. In die strewe na 'a-politiese' optrede deur die polisie bemoeilik dit die lede se werkverrigting en kan dit tot onsekerheid by lede aanleiding gee.

6.5.4 Politiek as verskoning vir die pleeg van misdaad

Die vrywaring aan politieke gevangenis deur die Staatspresident mnr. F.W. de Klerk op 2 Februarie 1990 het daartoe gelei dat politiek in baie gevalle as rede vir misdaad aangevoer word. So het die moordenaar van die Engelbrecht-familie van Verkeerdevlei ondermeer aangevoer dat hy "die hande van apartheid" wou afkap maar nie daarin geslaag het nie. Sy beweerde betrokkenheid by politieke organisasies kon ook nie tydens die ondersoek bevestig word nie.

De Kock (onbekend:19) dui ondermeer aan dat:

- "Die wet en orde agentskappe van die staat se aandag en energie is gerig op die politieke onstabiliteit met die gevolg dat hulle nie soveel aandag kan gee as wat hulle behoort te gee, aan die voorkoming van misdaad nie.
- As gevolg van die wet en orde agentskappe se betrokkenheid by onluste- en protesbeheer kwyn hulle aanvaarbaarheid en legitimitiet by 'n deel van die bevolking in so 'n mate dat hulle die bevolking se samewerking tot misdaadbekamping verloor.
- Onrustoestande bied die ideale kamoeflering vir die misdadiger om te roof, te plunder en te moor."

Die verlies aan identiteit en die probleem van die individualisering van die misdadiger wanneer hy homself in 'n groep bevind kan ook maklik aanleiding gee tot misdaad. So byvoorbeeld is daar tydens 'n protesoptog in Kaapstad verskeie winkels geplunder en voertuie aan die brand gestee.

Massa-aksie soos reeds vermeld veroorsaak 'n potensieel plofbare situasie. Die bepaalde groep wil hulle doelstellings bereik terwyl daar moontlik deur die Suid-Afrikaanse Polisie tussenbeide getree moet word. Indien die groep nie hulle belange en behoeftes na behore kan bevredig nie maak hulle op die massa staat om deur misdaad (onder 'n politieke dekmantel) diegene wat in hul pad staan oor te haal daartoe.

Politiek kan dus baie maklik deur radikale-elemente uitgebuit word om misdaad aan te hits of selfs te pleeg. Wanneer die gewone misdadiger homself in 'n situasie bevind waar hy skielik "aan die kortste end trek" kan hy homself ook tot politiek wend om die optrede te probeer regverdig.

6.6 DIE ROL VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE TYDENS EN NA VERANDERING

- Die Suid-Afrikaanse samelewing soos dit tans daaruit sien is "swanger" aan konflikterende aspirasies en gevoelens. Indien die onderskeie gemeenskappe nie daarin slaag om hierdie veranderinge so vreedsaam as moontlik te laat plaasvind nie mag ons op 'n pad van selfvernietiging wees.
- Die belange van die onderskeie drukgroepe aan die linker- en regterkant van die politieke spektrum tesame met die wat "in die middel" is moet deur die Suid-Afrikaanse Polisie gedien word. Om die belange te versoen moet die partye (soos wat gebeur het) onderhandel tot 'n skikking maar die navorser aanvaar dat dit nie 'n maklike proses is nie.
- Die proses van verandering word gekenmerk deur hoofsaaklik twee konflikterende partye. Eerstens, diegene wat dit wil versnel. Daar word van allerlei metodes gebruik gemaak om die ander partye te dwing om die proses te versnel. Tweedens, diegene wat poog om dit te vertraag. Weerstand teen verandering kan moontlik gesien word as die hoofrede waarom daar gepoog word om dit te vertraag. Ongeag die redes kan frustrasie by albei groepe ontstaan wat kan lei tot geweld en/of misdaad.

- Die vraag moet gevra word, wat gaan gebeur na die verandering? Vordering wat reeds in die veranderingsproses gemaak is, maak van die proses 'n onomkeerbare situasie. Na die algemene verkiesing op 27-29 April 1994 sal die partye hulle rolle moet versoen en ook berus by die veranderde situasie in Suid-Afrika.
- Die Suid-Afrikaanse Polisie kan (moet en sal) as katalisator optree om die weg na die verkiesing en ook moontlik daarna vir die verskillende gemeenskappe so maklik moontlik te maak.

Daar is egter twee punte wat as essensieel beskou word:

- Die bestuurskader van die Suid-Afrikaanse Polisie behoort potensiële verandering te antisipeer en begin om lede nou al daarop attent te maak. Die werkwyse, samestelling en organisasie van die bestaande polisie en toekomstige polisielede het reeds by die onderhandelingsstafel gediën. Dit noop die bestuurskader om hierdie verandering na die personeel deur te gee. Verandering sal dan ten minste 'n makliker proses wees en aanpassings kan moontlik makliker gemaak word.
- Daar moet nie uit die oog verloor word dat die bestaande lede van die polisie ook maar lede van die gemeenskap is nie. Deur polisielede dus te help om interne veranderinge te antisipeer en te aanvaar kan dit ook deursyfer na die breë samelewing en sodoende ook vir die totale samelewing tot voordeel wees.

Die veranderinge in die eksterne omgewing van die Suid-Afrikaanse Polisie noop die instelling om interne aanpassings te maak. Publieke betrokkenheid in die bestuur van die Suid-Afrikaanse Polisie word geïnisieer en "Gemeenskapsondersteunde polisiëring" kom tot stand. (Gemeenskapsondersteunde polisiëring gaan nie binne die konteks breedvoerig omskryf word nie maar word as voorbeeld van die veranderde interne oriëntasie van die bestuurskader voorgehou).

'n Plan met kernkwessies ("brandpunte") word opgestel en kom kortliks op die volgende neer:

- Veiligheid van die gemeenskap;
- Legitimiteit van die polisie;
- Opleiding aan die polisie;
- Gesindheid van die polisie;

- Die optimale gebruik van hulpmiddels;
- Aanpassing by die nuwe staatkundige bedeling; en
- Bestuursvaardighede/leierskap van die polisie se bestuurskader.

Openlikheid word hierdeur bevorder en die maatstaf is deurgaans op gelyke dienslewering gebaseer. Dit sal van die polisie vereis om deur hersamestelling (herstrukturering) homself te posisioneer om hierdie veranderinge te akkommodeer. Klem sal soos van tevore steeds geplaas word op akademiese bekwaamheid en dit kan daartoe lei dat die graad van dienslewering kan verbeter. (Afgelei en verwerk uit Die Volksblad; 1993.10.20:6).

Dit is duidelik uit die voorafgaande notas dat daar weereens van die Suid-Afrikaanse Polisie en sy lede verwag sal word om deur 'n proses van herstrukturering te gaan. (Hierdie proses het trouens alreeds 'n aanvang geneem). Kommer word uitgespreek oor die lede se vatbaarheid vir hierdie proses aangesien hulle nie werklik vertrou is met die nuut voorgestelde struktuur nie. Die insette vanuit die samelewing speel ook 'n rol aangesien lede se dienslewering nou eerstehands deur die samelewing beoordeel sal word. Die indruk mag moontlik by lede ontstaan dat hierdie nog 'n swaard is wat oor hul kop geplaas is en die werklike sukses van Gemeenskapsondersteunde polisiëring kan nie binne die konteks van hierdie navorsing bepaal word nie.

6.7 SLOTOPMERKINGS

In die betrokke hoofstuk word gepoog om 'n kort bespreking van sekere aktuele gebeurtenisse in die geskiedenis van die Suid-Afrikaanse Polisie weer te gee. Die uitgangspunt is deurgaans om aspekte van belang in die konteks van die onderhawige navorsingsprojek, aan te raak. Oor 'n tydperk van tagtig jaar was die Suid-Afrikaanse Polisie voor verskeie uitdagings geplaas en is verskeie suksesse behaal. Namate die organisasie gegroei het, het dit egter ook nodig geword om te verander. Verandering was gewoonlik van so aard dat dit die werkverrigting vergemaklik het. Die veranderinge waarvoor die Suid-Afrikaanse Polisie tans staan kan as die mees dramatiese en fundamentele beskou word tot nog toe in die organisasie se geskiedenis.

Dit sal onmoontlik wees om die bestaande groot getal lede slegs te ontslaan en sondermeer met ander lede te vervang. Dit gaan dus noodsaaklik wees dat die bestuurskader die lede prakties bystaan met die aanpassings wat gemaak moet word. Mense materiaal bly vir enige organisasie die belangrikste bate en in dié verband is dit dus noodsaaklik dat met sorgsaamheid na hierdie bate gekyk word.

DEEL III: NAVORSINGSRESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

HOOFSTUK 7

NAVORSINGSRESULTATE EN BEVINDINGS

7.1 INLEIDENDE OPMERKINGS

Die resultaat van die navorsingsprojek gaan in twee gedeeltes aangebied word. Ten eerste gaan klem gelê word op die verdeling van data soos wat vanuit die vraelyste verkry is. Dit gaan hoofsaaklik deur middel van tabelle aangedui word en sal ook uitsluitlik hierdie hoofstuk uitmaak. Tweedens sal gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word uit die data soos tydens die navorsing ingesamel. Verbande tussen vrae sal ook in hierdie gedeelte uitgelig word en sal in die hieropvolgende hoofstuk (Hoofstuk 8) aangebied word.

7.2 DATA-AANBIEDING

Tydens die aanbieding van die data sal die verdeling van vrae soos per indikator aangedui word. (Die indikatore soos aangedui en bespreek in hoofstuk 3 is ter sprake). In alle gevalle sal melding gemaak word van die vrae soos in die vraelys verstrek. (Die vrae gaan nie herhaal word nie maar 'n aanduiding van wat in die vraag getoets is sal wel verstrek word.) In alle gevalle is $N=300$ en gaan dit nie vermeld word in die tabelle nie. Waar die persentasie-aanduiding nie na 100 % optel nie kan die oorsaak aan afronding toegeskryf word. Die navorser laat nie meer as 0,2 na beide kante toe nie.

| TABEL 1 BIOGRAFIESE/PERSOONLIKE INLIGTING VAN DIE ONDERSOEGGROEP | | | HOEEVELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
|---|--|--|---|--|
| 1.1 GESLAG (Verwys na vraag A1) | MANLIK VROULIK | | 266 34 | 88,7 11,3 |
| 1.2 OUDERDOM (verwys na vraag A2) | 22 - 24 25 - 27 28 - 30 31 - 33 34 - 36 37 - 39 40 - 42 43 - 45 46 - 48 49 en ouer | | 24 73 72 56 38 22 10 3 1 1 | 8,0 24,3 24,0 18,7 12,7 7,3 3,3 1,0 0,3 0,3 |
| 1.3 HUWELIKSTATUS (Verwys na vraag A3) | Getroud (Wetlik) (Volgens geloof of stamtradisie) Nog nooit getroud nie Man/Vrou is oorlede Geskei/Vervreem Woon saam | | 236 7 45 2 9 1 | 78,7 2,3 15,0 0,7 3,0 0,3 |
| 1.4 OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES (Verwys na vraag A4) | St 6, 7, 8, of 9 St 10 Nasionale Diploma Polisie Administrasie of besig daarmee Ander naskoolse kwalifikasie aan 'n technikon verwerf B-graad aan universiteit verwerf of besig daarmee (Uitgesonderd B.A. Polisie-kunde deur UNISA) | | 92 88 106 4 3 | 30,7 29,3 35,3 1,3 1,0 |

| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
|---|-------------------------|-------------|
| Slegs BA Polisie-kunde of besig daarmee sonder vooraf verwerwing van Nas Dipl Polisie-Administrasie | 1 | 0,3 |
| Enige nagraadse of na-diplomastudie aan 'n universiteit of technikon reeds afgehandel | 1 | 0,3 |
| Ander tegniese kwalifikasies of ander kwalifikasies | 5 | 1,6 |
| 1.5 RANGVERDELING VAN ONDER-SOEK GROEP (Verwys na vraag A5) | | |
| Konstabel | 139 | 46,3 |
| Ondersersant | 33 | 11,0 |
| Sersant | 83 | 27,7 |
| Adjutant-offisier | 26 | 8,7 |
| Luitenant | 10 | 3,3 |
| Kaptein | 6 | 2,0 |
| Majoor | 3 | 1,0 |
| NOTA: Vanaf Luitenant-Kolonel tot Generaal-Majoor is geen response ontvang nie. Hierdie onderskeie range is slegs om volledigheidshalwe verstrek maar die navorser het verwag dat dit geen response sou oplewer nie. Dit verteenwoordig wel die hele rangstruktuur binne Streek C (OVS). | | |
| 1.6 VERDELING VAN DIENSJARE (Verwys na vraag A6) | | |
| 5 jaar | 51 | 17,0 |
| 6 jaar | 39 | 13,0 |
| 7 jaar | 47 | 15,7 |
| 8 jaar | 31 | 10,3 |
| 9 jaar | 24 | 8,0 |
| 10 jaar | 26 | 8,7 |
| 11 jaar | 13 | 4,3 |
| 12 jaar | 12 | 4,0 |
| 13 jaar | 16 | 5,3 |
| 14 jaar | 9 | 3,0 |
| 15 jaar | 32 | 10,7 |

TOETSING VAN INDIKATORE

| TABEL 2 DIE VERTAKKING WAARIN DIE LID WERKSAAM IS | | |
|--|---------------------------------|--------------------|
| (Vergelyk vraag B1) | HOEEVELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| Sigbare polisiëring | 190 | 63,3 |
| Misdaadondersoekdiens | 66 | 22,0 |
| Misdaadinligtingsdiens | 10 | 3,3 |
| Telekommunikasie-onderhouds- eenheid | 3 | 1,0 |
| Motorwerktuigkundige | 1 | 0,3 |
| Binnelandse stabiliteit | 16 | 5,3 |
| Instituut vir gedragswetenskappe | Geen response | |
| Werkstudie | Geen response | |
| Kriminele rekordsentrum | 1 | 0,3 |
| Logistiek | 2 | 0,7 |
| Ander eenhede | 11 | 3,7 |

| TABEL 3 DIE WERK SELF | | |
|---|---------------------------------|--------------------|
| | HOEEVELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 3.1 Beskik oor genoegsame kennis om werk te verrig (Vergelyk vraag B2) | | |
| Ja | 286 | 95,4 |
| Nee | 14 | 4,7 |
| 3.2 Beskou normale dagtaak as verrykend (Vergelyk vraag B3) | | |
| Ja | 269 | 89,7 |
| Nee | 31 | 10,3 |
| 3.3 Ten gunste daarvan dat dagtaak uit uiteenlopende, onvoorsiene gebeure bestaan. (Vergelyk vraag B4) | | |
| Ja | 199 | 66,3 |
| Nee | 101 | 33,7 |
| 3.4 Die voortdurende kritiek teen die Suid-Afrikaanse Polisie lei tot negatieweit. (Vergelyk vraag B5) | | |
| Ja | 22 | 7,3 |
| Nee | 193 | 64,3 |
| Soms | 85 | 28,3 |

| TABEL 3 (VERVOLG) | | |
|---|--|--|
| | HOEEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| <p>3.5 Bevelvoerder gun lede die geleentheid om deel te neem aan die bestuur van die werkplek. (Vergelyk vraag B6)</p> <p>Ja Nee Nooit</p> | <p>245 47 8</p> | <p>81,6 15,7 2,6</p> |
| <p>NOTA: Eerste vraag wat deelnemende bestuur betrek.</p> | | |
| <p>3.6 Suksesvolheid om self te motiveer om dagtaak tot volle potensiaal uit te voer (Werkmotivering). (Vergelyk vraag B7)</p> <p>Glad nie Slegs soms Onseker Tot 'n mate Slaag altyd</p> | <p>3 19 12 113 153</p> | <p>1,0 6,3 4,0 37,7 51,0</p> |
| <p>3.7 Eie ervaring dat bydrae tot handhawing van wet en orde in die gemeenskap sinvol is. (Rolpersepsie) (Vergelyk vraag B8)</p> <p>Ja Nee</p> | <p>286 14</p> | <p>95,3 4,7</p> |
| <p>3.8 Verantwoordelik vir eie werk in onmiddellike werkomgewing en beskou dit as onnodig vir voortdurende kontrole vanaf bevelvoerder. (Vergelyk vraag B9)</p> <p>Ja Nee</p> | <p>224 76</p> | <p>74,7 25,3</p> |
| <p>3.9 Mening dat terugvoer hoofsaaklik negatief is (Slegs wanneer iets verkeerd gedoen is). (Vergelyk vraag B10)</p> <p>Ja Nee</p> | <p>140 160</p> | <p>46,7 53,3</p> |

| TABEL 4 BEVORDERING EN ERKENNING | | |
|---|---|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 4.1 | Tevredenheid met die huidige bevorderingsbeleid van die Suid-Afrikaanse Polisie. (Vergelyk vraag B11) | |
| | Stem beslis saam | 41 13,7 |
| | Stem saam | 102 34,0 |
| | Onseker | 38 12,7 |
| | Stem nie saam | 71 23,7 |
| | Stem beslis nie saam nie | 48 16,0 |
| 4.2 | Bevordering word gesien as 'n geleentheid om persoonlik te groei en kom nie die individu toe na verloop van tyd nie. (Vergelyk vraag B12) | |
| | Stem beslis saam | 77 25,7 |
| | Stem saam | 140 46,7 |
| | Onseker | 19 6,3 |
| | Stem nie saam nie | 48 16,0 |
| | Stem beslis nie saam nie | 16 5,3 |
| 4.3 | Onregverdig dat bevordering in onderoffisiersgeledere plaasvind sonder verbetering van opvoedkundige kwalifikasies. (Vergelyk vraag B13) | |
| | Stem beslis saam | 69 23,0 |
| | Stem saam | 94 31,3 |
| | Onseker | 26 8,7 |
| | Stem nie saam nie | 75 25,0 |
| | Stem beslis nie saam nie | 36 12,0 |
| 4.4 | Lede as gevolg van bevordering op meriete nie meer gemotiveerd om verder te studeer nie. (Vergelyk vraag B14) | |
| | Stem beslis saam | 16 5,3 |
| | Stem saam | 47 15,7 |
| | Onseker | 21 7,0 |
| | Stem nie saam nie | 144 48,0 |
| | Stem beslis nie saam nie | 72 24,0 |

| TABEL 4 (VERVOLG) | | |
|--|---------------------------------|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 4.5 Bevelvoerders gee gereelde erkenning aan lede. (Vergelyk vraag B15) | | |
| Stem beslis saam | 60 | 20,0 |
| Stem saam | 161 | 53,7 |
| Onseker | 33 | 11,0 |
| Stem nie saam nie | 32 | 10,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 14 | 4,7 |
| 4.6 Erkenning vanaf bevelvoerder lei tot aansporing om gelyke of verbeterde standaard werk te lewer. (Vergelyk vraag B16) | | |
| Stem beslis saam | 136 | 45,3 |
| Stem saam | 150 | 50,0 |
| Onseker | 7 | 2,3 |
| Stem nie saam nie | 4 | 1,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 3 | 1,0 |

| TABEL 5 WERKOMSTANDIGHEDDE | | |
|--|---------------------------------|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 5.1 Lewensgevaarlike werkomstandighede is vir lede 'n groot uitdaging. (Vergelyk vraag B17) | | |
| Stem beslis saam | 70 | 23,3 |
| Stem saam | 143 | 47,7 |
| Onseker | 39 | 13,0 |
| Stem nie saam nie | 35 | 11,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 13 | 4,3 |
| 5.2 Tevrede en trots op kantoor-akkommodasie. (Vergelyk vraag B18) | | |
| Stem beslis saam | 65 | 21,7 |
| Stem saam | 124 | 41,3 |
| Onseker | 17 | 5,7 |
| Stem nie saam nie | 46 | 15,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 48 | 16,0 |

| TABEL 5 (VERVOLG) | | |
|--------------------------|---|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 5.3 | Werkomstandighede bied voldoende geleentheid om eie evaluasie van bevelvoerder se tevredenheid te doen. (Vergelyk vraag B19) | |
| | Stem beslis saam | 59 |
| | Stem saam | 168 |
| | Onseker | 33 |
| | Stem nie saam nie | 30 |
| | Stem beslis nie saam nie | 10 |
| | | 19,7 |
| | | 56,0 |
| | | 11,0 |
| | | 10,0 |
| | | 3,3 |
| 5.4 | Werkomstandighede bied voldoende geleentheid om aan ontspanningsaktiwiteite en (waar van toepassing) aandag aan huisgesin te gee. (Vergelyk vraag B20) | |
| | Stem beslis saam | 57 |
| | Stem saam | 136 |
| | Onseker | 24 |
| | Stem nie saam nie | 48 |
| | Stem beslis nie saam nie | 35 |
| | | 19,0 |
| | | 45,3 |
| | | 8,0 |
| | | 16,0 |
| | | 11,7 |
| 5.5 | Altyd voldoende hulpmiddels tot lede se beskikking om werk te doen. (Vergelyk vraag B21) | |
| | Stem beslis saam | 39 |
| | Stem saam | 132 |
| | Onseker | 19 |
| | Stem nie saam nie | 71 |
| | Stem beslis nie saam nie | 39 |
| | | 13,0 |
| | | 44,0 |
| | | 6,3 |
| | | 23,7 |
| | | 13,0 |
| 5.6 | Kantoorakkommodasie is voldoende vir lede om dag-taak gemaklik uit te voer. (Vergelyk vraag B22) | |
| | Stem beslis saam | 48 |
| | Stem saam | 138 |
| | Onseker | 13 |
| | Stem nie saam nie | 60 |
| | Stem beslis nie saam nie | 41 |
| | | 16,0 |
| | | 46,0 |
| | | 4,3 |
| | | 20,0 |
| | | 13,7 |

| TABEL 6 DIE WERKNEMER AS INDIVIDU | | |
|---|--|--|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| <p>6.1 Binne die hedendaagse situasie slaag lede nie meer daarin om hul persoonlike doelwitte met die van die Suid-Afrikaanse Polisie te integreer nie. (Vergelyk vraag B23)</p> <p>Stem beslis saam Stem saam Onseker Stem nie saam nie Stem beslis nie saam nie</p> | <p>20 77 80 104 19</p> | <p>6,7 25,7 26,7 34,7 6,3</p> |
| <p>6.2 Daar word soms te veel van lede verwag aangesien hulle nie oor voldoende hulpmiddels beskik nie. (Vergelyk vraag B24)</p> <p>Stem beslis saam Stem saam Onseker Stem nie saam nie Stem beslis nie saam nie</p> | <p>65 133 26 58 18</p> | <p>21,7 44,3 8,7 19,3 6,0</p> |
| <p>6.3 Tevrede met die wyse waarop mense in die Suid-Afrikaanse Polisie behandel word. (Vergelyk vraag B25)</p> <p>Stem beslis saam Stem saam Onseker Stem nie saam nie Stem beslis nie saam nie</p> | <p>28 83 49 94 46</p> | <p>9,3 27,7 16,3 31,3 15,3</p> |
| <p>6.4 Trots om deel van die Suid-Afrikaanse Polisie te wees. (Vergelyk vraag B26)</p> <p>Stem beslis saam Stem saam Onseker Stem nie saam nie Stem beslis nie saam nie</p> | <p>147 135 15 3 Geen respons</p> | <p>49,0 45,0 5,0 1,0</p> |

| TABEL 7 TOESIGHOUDING | | |
|---|-------------------------|-------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 7.1 Binne die werkplek slaag lede daarin om 'n goeie verhouding met hul bevelvoerder te handhaaf. (Vergelyk vraag B27) | | |
| Stem beslis saam | 80 | 26,6 |
| Stem saam | 187 | 62,3 |
| Onseker | 20 | 6,7 |
| Stem nie saam nie | 10 | 3,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 3 | 1,0 |
| 7.2 Bevelvoerder slaag daarin om lede aan te moedig om by veranderinge in Suid-Afrika aan te pas. (Vergelyk vraag B28) | | |
| Stem beslis saam | 61 | 20,3 |
| Stem saam | 153 | 51,0 |
| Onseker | 43 | 14,3 |
| Stem nie saam nie | 29 | 9,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 14 | 4,7 |
| 7.3 Ongeag die situasie, lede kan die advies van hul bevelvoerders volg. (Vergelyk vraag B29) | | |
| Stem beslis saam | 70 | 23,3 |
| Stem saam | 149 | 49,7 |
| Onseker | 37 | 12,3 |
| Stem nie saam nie | 37 | 12,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 7 | 2,3 |
| 7.4 Bevelvoerders is toeganklik vir insette vanaf lede wat taak uitvoer. (Vergelyk vraag B30) | | |
| Stem beslis saam | 56 | 18,7 |
| Stem saam | 174 | 58,0 |
| Onseker | 36 | 12,0 |
| Stem nie saam nie | 26 | 8,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 8 | 2,7 |
| NOTA: Tweede vraag wat deelnemende bestuur betrek. | | |

| TABEL 7 (VERVOLG) | | |
|--|---------------------------------|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 7.5 Mening van lede dat daar minder vlakke van toesig-houding in die Suid-Afrikaanse Polisie moet wees. (Vergelyk vraag B31) | | |
| Stem beslis saam | 42 | 14,0 |
| Stem saam | 118 | 39,3 |
| Onseker | 43 | 14,3 |
| Stem nie saam nie | 75 | 25,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 22 | 7,3 |
| 7.6 Lede word te alle tye betrek by die bestuur van hul werkplek. (Vergelyk vraag B32) | | |
| Stem beslis saam | 46 | 15,3 |
| Stem saam | 149 | 49,7 |
| Onseker | 29 | 9,7 |
| Stem nie saam nie | 66 | 22,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 10 | 3,3 |
| NOTA: Derde vraag wat deelnemende bestuur betrek. | | |

| TABEL 8 POLITIEK-GEÏNSPIREERDE PROPAGANDA | | |
|---|---------------------------------|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 8.1 Voortdurende kritiek teen die Suid-Afrikaanse Polisie maak lede soms onseker in die uitvoering van hul pligte. (Vergelyk vraag B33) | | |
| Stem beslis saam | 15 | 5,0 |
| Stem saam | 93 | 31,0 |
| Onseker | 37 | 12,3 |
| Stem nie saam nie | 127 | 42,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 28 | 9,3 |

| TABEL 8 (VERVOLG) | | |
|---|-------------------------|-------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 8.2 Lede ten gunste daarvan om NIE aan party-politiek deel te neem NIE om sodoende objektiwiteit te waarborg. (Vergelyk vraag B34) | | |
| Stem beslis saam | 83 | 27,7 |
| Stem saam | 150 | 50,0 |
| Onseker | 21 | 7,0 |
| Stem nie saam nie | 29 | 9,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 17 | 5,7 |
| 8.3 Aangesien lede nie aan party-politiek mag deelneem nie, kan lede nie in alle situasies op hul kollega staatmaak nie. (Vergelyk vraag B35) | | |
| Stem beslis saam | 25 | 8,3 |
| Stem saam | 85 | 28,3 |
| Onseker | 67 | 22,3 |
| Stem nie saam nie | 96 | 32,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 27 | 9,0 |
| 8.4 Na Februarie 1990 moes die organisasie lede gehelp het om by veranderende eise aan te pas. (Vergelyk vraag B36) | | |
| Stem beslis saam | 54 | 18,0 |
| Stem saam | 160 | 53,3 |
| Onseker | 51 | 17,0 |
| Stem nie saam nie | 27 | 9,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 8 | 2,7 |
| 8.5 Die voortdurende kritiek teen die Suid-Afrikaanse Polisie stem lede negatief teenoor hul werk. (Vergelyk vraag B37) | | |
| Stem beslis saam | 7 | 2,3 |
| Stem saam | 29 | 9,7 |
| Onseker | 45 | 15,0 |
| Stem nie saam nie | 156 | 52,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 63 | 21,0 |

TABEL 9 ASPIRASIEVLAK VAN DIE WERKNEMER

| | HOEEVELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
|---|---------------------------------|--------------------|
| 9.1 Die strewe na bevordering is hoofsaaklik 'n soeke na verbeterde finansiële vergoeding. (Vergelyk vraag B38) | | |
| Stem beslis saam | 66 | 22 |
| Stem saam | 113 | 37,7 |
| Onseker | 20 | 6,7 |
| Stem nie saam nie | 80 | 26,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 21 | 7,0 |
| 9.2 Lede se tevredenheid met huidige rang en hulle stel nie in verdere rangbevordering belang nie. (Vergelyk vraag B39) | | |
| Stem beslis saam | 4 | 1,3 |
| Stem saam | 10 | 3,3 |
| Onseker | 8 | 2,7 |
| Stem nie saam nie | 127 | 42,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 151 | 50,3 |
| 9.3 Alles wat lede doen is 'n poging om volgende rangbevordering te bespoedig al verg dit persoonlike opoffering. (Vergelyk vraag B40) | | |
| Stem beslis saam | 74 | 24,6 |
| Stem saam | 126 | 42,0 |
| Onseker | 33 | 11,0 |
| Stem nie saam nie | 56 | 18,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 11 | 3,7 |
| 9.4 Indien lede verneem dat hulle geen verdere bevordering sal ontvang nie sal hulle verkies om eerder met pensioen af te tree as om jare in dieselfde rang te bly. (Vergelyk vraag B41) | | |
| Stem beslis saam | 34 | 11,3 |
| Stem saam | 38 | 12,7 |
| Onseker | 38 | 12,7 |
| Stem nie saam nie | 139 | 46,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 51 | 17,0 |

| TABEL 9 (VERVOLG) | | |
|---|---------------------------------|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 9.5 Dit is onregverdig dat lede wat nie aan eksamens deelneem nie ook bevorder kan word. (Vergelyk vraag B42) | | |
| Stem beslis saam | 59 | 19,6 |
| Stem saam | 87 | 29,0 |
| Onseker | 29 | 9,7 |
| Stem nie saam nie | 83 | 27,6 |
| Stem beslis nie saam nie | 42 | 14,0 |

| TABEL 10 VERGOEDING | | |
|--|---------------------------------|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 10.1 Maandelikse vergoeding dien as motiveerder vir volgehoue goeie prestasie. (Vergelyk vraag B43) | | |
| Stem beslis saam | 23 | 7,6 |
| Stem saam | 103 | 34,3 |
| Onseker | 39 | 13,0 |
| Stem nie saam nie | 80 | 26,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 55 | 18,3 |
| 10.2 Lede beskou die gelyke vergoeding van lede wat verkies om nie offisiersrang te beklee nie as positiewe aspek alhoewel dit nie verbandhoudend met verantwoordelikheid is nie. (Vergelyk vraag B44) | | |
| Stem beslis saam | 17 | 5,6 |
| Stem saam | 55 | 18,3 |
| Onseker | 34 | 11,3 |
| Stem nie saam nie | 125 | 41,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 69 | 23,0 |

| TABEL 10 (VERVOLG) | | |
|---|----------------------------------|--------------------|
| | HOEEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 10.3 Aangesien lede elke maand dieselfde vergoeding ontvang word net genoeg gedoen om uit die moeilikheid uit te bly. (Vergelyk vraag B45) | | |
| Stem beslis saam | 27 | 9,0 |
| Stem saam | 58 | 19,3 |
| Onseker | 22 | 7,3 |
| Stem nie saam nie | 118 | 39,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 75 | 25,0 |
| 10.4 Oortydbetaling word as belangrik beskou. (Vergelyk vraag B46) | | |
| Stem beslis saam | 126 | 42,0 |
| Stem saam | 110 | 36,7 |
| Onseker | 19 | 6,3 |
| Stem nie saam nie | 31 | 10,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 14 | 4,7 |

| TABEL 11 WERKLOOSHEID | | |
|--|--------------------------|-------------|
| | HOEEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 11.1 As gevolg van veranderinge in Suid-Afrika is lede nie meer seker van hul werk nie. (Vergelyk vraag B47) | | |
| Stem beslis saam | 35 | 11,7 |
| Stem saam | 70 | 23,3 |
| Onseker | 58 | 19,3 |
| Stem nie saam nie | 92 | 30,7 |
| Stem beslis nie saam nie | 45 | 15,0 |
| 11.2 Die voortdurende herstrukturering wat in die Suid-Afrikaanse Polisie voorkom skep onsekerheid by lede. (Vergelyk vraag B48) | | |
| Stem beslis saam | 37 | 12,3 |
| Stem saam | 74 | 24,7 |
| Onseker | 74 | 24,6 |
| Stem nie saam nie | 82 | 27,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 33 | 11,0 |
| 11.3 Onsekerheid wat ervaar word lei daartoe dat lede voortdurend op uitkyk vir ander betrekking is. (Vergelyk vraag B49) | | |
| Stem beslis saam | 16 | 5,3 |
| Stem saam | 31 | 10,3 |
| Onseker | 31 | 10,3 |
| Stem nie saam nie | 148 | 49,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 74 | 24,6 |
| 11.4 Lede hulself eerder uit huidige situasie vervreem as om binne onsekerheid voort te gaan. (Vergelyk vraag B50) | | |
| Stem beslis saam | 11 | 3,7 |
| Stem saam | 45 | 15,0 |
| Onseker | 47 | 15,7 |
| Stem nie saam nie | 141 | 47,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 56 | 18,7 |

| TABEL 12 VERVREEMDING | | |
|--|---|-------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 12.1 | Dit is vir die lede moontlik om affrede te oorweeg ten einde hulself uit die bestaande situasie te vervreem. (Vergelyk vraag B51) | |
| | Ja | 47 |
| | Nee | 253 |
| | | 15,7 |
| | | 84,3 |
| 12.2 | Sodra werk van lede verwag word waarmee hulle hulself nie kan verbind nie sal van siekverlof gebruik gemaak word om die werk te verrig. (Vergelyk vraag B52) | |
| | Gereeld | 4 |
| | Soos die behoefte bestaan | 7 |
| | Soms | 17 |
| | Nooit | 272 |
| | | 1,4 |
| | | 2,3 |
| | | 5,6 |
| | | 90,7 |
| 12.3 | Lede sal eerder van siekverlof as vakansieverlof gebruik maak aangesien vakansieverlof eers goedgekeur moet word. (Vergelyk vraag B53) | |
| | Stem beslis saam | 6 |
| | Stem saam | 14 |
| | Onseker | 8 |
| | Stem nie saam nie | 99 |
| | Stem beslis nie saam nie | 173 |
| | | 2,0 |
| | | 4,6 |
| | | 2,6 |
| | | 33,0 |
| | | 57,7 |
| 12.4 | Die veranderinge in Suid-Afrika het die lede al laat oorweeg om te bedank aangesien hulle onseker is oor die rol wat die Suid-Afrikaanse Polisie moet vertolk. (Vergelyk vraag B54) | |
| | Stem beslis saam | 14 |
| | Stem saam | 26 |
| | Onseker | 37 |
| | Stem nie saam nie | 139 |
| | Stem beslis nie saam nie | 84 |
| | | 4,6 |
| | | 8,6 |
| | | 12,3 |
| | | 46,3 |
| | | 28,0 |
| NOTA: Die vraag dui ook rolpersepsie aan. | | |

| TABEL 12 (VERVOLG) | | |
|--|---------------------------------|--------------------|
| | HOEVEELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 12.5 Die huidige werkomstandig- hede (veral die gebrek aan rusdae), het lede al laat oorweeg om te bedank. (Vergelyk vraag B55) | | |
| Stem beslis saam | 10 | 3,1 |
| Stem saam | 20 | 6,7 |
| Onseker | 23 | 7,7 |
| Stem nie saam nie | 168 | 56,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 79 | 26,3 |
| 12.6 Die lang bevelslyn van die Suid-Afrikaanse Polisie vertraag die gladde funksio- nering van werksaamhede. (Vergelyk vraag B56) | | |
| Stem beslis saam | 56 | 18,6 |
| Stem saam | 107 | 35,6 |
| Onseker | 44 | 14,6 |
| Stem nie saam nie | 75 | 25,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 18 | 6,0 |
| NOTA: Die vraag is gemik op 'n bepaling van burokratiese beginsels. | | |

| TABEL 12 (VERVOLG) | | |
|---|-------------------------|-------------|
| | HOEEVELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 12.7 Die baie range in die Suid-Afrikaanse Polisie veroorsaak dat te veel "base" werksaamhede bemoeilik. (Vergelyk vraag B57) | | |
| Stem beslis saam | 50 | 16,6 |
| Stem saam | 84 | 28,0 |
| Onseker | 33 | 11,0 |
| Stem nie saam nie | 103 | 34,3 |
| Stem beslis nie saam nie | 30 | 10,0 |
| NOTA: Die vraag meet ook lede se reaksie op 'n beginsel van 'n burokrasie. | | |
| 12.8 Daar is te veel reëls wat deurgaans binne die instelling gehoorsaam moet word. (Vergelyk vraag B58) | | |
| Stem beslis saam | 67 | 22,3 |
| Stem saam | 98 | 32,7 |
| Onseker | 36 | 12,0 |
| Stem nie saam nie | 78 | 26,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 21 | 7,0 |
| NOTA: Die vraag meet ook 'n erkende element van die burokrasie | | |
| 12.9 Alhoewel deelnemende bestuur deur die Suid-Afrikaanse Polisie gepropageer word ondervind lede steeds outokratiese bestuur in die werkplek. (Vergelyk vraag B59) | | |
| Stem beslis saam | 32 | 10,6 |
| Stem saam | 100 | 33,3 |
| Onseker | 58 | 19,3 |
| Stem nie saam nie | 87 | 29,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 23 | 7,6 |
| NOTA: Hierdie vraag meet lede se ervaring van die bestuursproses in die werkplek. | | |

| TABEL 12 (VERVOLG) | | |
|---|---------------------------------|--------------------|
| | HOEEVELHEID RESPONSE | PERSENTASIE |
| 12.10 Beleid word te streng toe- gepas en sodoende word aan- passing by verandering be- moeilik. (Vergelyk vraag B60) | | |
| Stem beslis saam | 29 | 9,6 |
| Stem saam | 81 | 27,0 |
| Onseker | 94 | 31,3 |
| Stem nie saam nie | 69 | 23,0 |
| Stem beslis nie saam nie | 27 | 9,0 |

HOOFSTUK 8

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

8.1 INLEIDENDE OPMERKINGS

Die empiriese gegewens is vervat in hoofstuk 7 en dien as basis vir die gevolgtrekkings en aanbevelings wat in hierdie hoofstuk volg. Die uitgangspunt is deurgaans om moontlike negatiewe faktore binne die huidige organisasieklimaat van die Suid-Afrikaanse Polisie, met spesifieke verwysing na die moontlike negatiewe faktore se invloed op lede se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** te vervat en daar sal dan gepoog word om aanbevelings te doen wat hierdie negatiewe aspekte kan elimineer.

Die basis vir die gevolgtrekkings wat gemaak word is die verkryging van moontlike verbande wat tussen vrae bestaan. Ten einde hierdie verbande te bepaal is deur middel van die rekenaar 'n korrelasie-matriks opgestel wat geïdentifiseerde vrae met mekaar vergelyk en die verbande aandui.¹

In 'n poging om vas te stel of in die algemene doelstelling en spesifieke doelwitte van die navorsing geslaag is gaan enkele geïdentifiseerde probleme vervolgens aangespreek word en moontlike verbandhoudende gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word om hierdie verskynsels te verreken.

8.2 MOONTLIKE FAKTORE WAT NEGATIEF INWERK OP LEDE SE ERVARING VAN WERKTEVREDENHEID

8.2.1 Toesighouding/Bevelvoering

Die rol van die toesighouer/bevelvoerder in die ervaring van WERKTEVREDENHEID onder die teikenpopulasie het prominent na vore getree. Hoewel bevelvoerders toeganklik mag wees vir insette vanaf werkers bestaan die persepsie steeds by lede dat hulle outokratiese bestuur in die werkplek ervaar. As rede hiervoor mag dien dat deelnemende bestuur 'n relatief nuwe konsep in die Suid-Afrikaanse Polisie is en dat die bevelstruktuur nie werklik vertrou is met alle aspekte wat hiermee verband hou nie.

1 Weens die geweldige omvang van die korrelasie-matriks is na oorlegpleging met die studieleier besluit om dit nie as deel van hierdie navorsingsverslag in te bind nie.

Baie van die bevelvoerders is byvoorbeeld lede wat "groot geword" het tydens 'n meer outokratiese bestuursoriëntasie tydperk. Lede is namate hulle aan kursusse blootgestel word gaandeweg bekend gestel aan die deelnemende bestuursprosesse. So byvoorbeeld moet sogenaamde deelnemende bestuursvergaderings tans binne die werkplek gehou word om personeel geleentheid te bied om deel te kan neem aan die bestuur van die werkplek. Hierdie toedrag van sake is meesal kunsmatig en nie eie aan die wese van demokratiese leidinggewing nie. Die huidige neiging is ook dat alle lede nie spontaan deelneem aan hierdie soort "gedwonge vergaderings" nie.

Respondente dui aan dat hulle oor die algemeen nie 'n probleem ervaar om goeie verhoudinge met hulle bevelvoerder te handhaaf nie. Dit is 'n positiewe mening. Daar word aangedui dat bevelvoerders ook redelik daarin slaag om lede onder hulle bevel te motiveer. Ongelukkig is 28,7 % respondente tog onseker hieroor of dui aan dat bevelvoerders nie daarin slaag om lede te motiveer nie. In aansluiting hierby dui slegs 73 % respondente aan dat hulle wel op die advies van hul bevelvoerder(s) kan steun. Hierdie aspek wek kommer.

Vanuit die voorafgaande bespreking word die volgende gevolgtrekkings en afleidings gemaak:

- Die feit dat 43,6 % van die lede aandui dat hulle steeds outokratiese bestuur in die werkplek ervaar skakel die moontlikheid van individuele oriëntasie grootliks uit.
- Die teikenpopulasie is almal lede wie in 'n "grootmaak-proses" in die Suid-Afrikaanse Polisie aan outokratiese bevelvoerders blootgestel was. Hierdie bevelvoerders sou noodwendig 'n uitwerking op lede moes gehad het en die probleem hiermee is dat die werkwyse moontlik ingeburger geraak het by die huidige bevelstruktuur.
- Deelnemende bestuur is 'n proses wat elke dag, elke minuut van die dag in die werkplek SPONTAAN toegepas behoort te word. Lede moet nie net op 'n weeklikse basis in 'n bepaalde forum (deelnemende bestuursvergadering) kunsmatig daaraan blootgestel word nie.
- Lede dui aan dat hulle 'n goeie verhouding met hul bevelvoerder kan handhaaf maar dui terselfdertyd aan dat hulle nie altyd deur die bevelvoerder gemotiveer word nie. Motivering behoort eintlik van binne die individu self te kom.

Gebaseer op die gevolgtrekkings en afleidings word die volgende moontlike regstellende stappe by wyse van aanbevelings gedoen:

- Aangaande deelnemende bestuur behoort dit vanaf die hoër hiërargie na die laer hiërargie geïnisieer te word. Hierby is die verskillende kantore in die instelling uiteraard betrokke. Deur 'n besluit van bo te neem en dit bloot op die laer hiërargiese kantore af te dwing (Streekhoofkantoor na Distrikhoofkantoor na die Stasie) word daar eintlik 'n klimaat geskep wat weer outokrasie bevorder. Daarom ervaar die lid op die stasie steeds outokrasie omdat hy in baie gevalle nie weet dit is die hoër orde kantoor wat die besluit geneem het nie.
- Groter outonomieit behoort aan die verskillende vlakke in die organisasiestruktuur gegee te word. Die stasiebevelvoerder behoort byvoorbeeld nie vir alles eers aan die Distrikkommissaris te rapporteer nie. (Dit handhaaf die burokratiese oriëntasie en bemoeilik 'n gunstige atmosfeer vir werklike deelnemende bestuur en demokratiese leidinggewing.)
- Aangesien respondente aandui dat hulle tog daarin slaag om 'n goeie verhouding met hul bevelvoerders te handhaaf, behoort bevelvoerders hierdie geleentheid aan te gryp om toe te sien dat demokrasie en deelnemende bestuur in hulle onmiddellike werkomgewing gevestig word. Terselfdertyd sal 'n geleentheid sodoende ontstaan om die lede se motiveringsvlak te verhoog.

8.2.2 Insentiewe soos bevordering, erkenning en aspirasievlakke

Die verdeling in respondente ten opsigte van vraag B11 wat die tevredenheid met die huidige bevorderingsbeleid van die Suid-Afrikaanse Polisie aanspreek is baie na aan mekaar. Meer respondente steun die huidige beleid as wat daarvan verskil maar 12,7 % lede dui aan dat hulle onseker is. Verder dui 38,2 % respondente aan dat hulle tans besig is met een of ander verdere studies. Dit kan toegeskryf word aan die groot klem wat tans op bevordering en verdere akademiese kwalifikasies in die Suid-Afrikaanse Polisie geplaas word.

Deur die aspirasies van respondente hieraan te koppel word gepoog om aan te dui dat die aspirasievlak van die individu grootliks op bevordering berus. Geen korrelasie bestaan egter tussen vrae B12 en B38 nie, wat daarop dui dat finansiële vergoeding tog nie die dominante oorweging by bevordering is nie.

Vanuit die voorafgaande bespreking word die volgende gevolgtrekkings en afleidings gemaak:

- Die oorgrote meerderheid respondente dui aan dat hulle tans besig is met verdere studie in die een of ander rigting.
- Geen werklike probleem word dus met die huidige bevorderingsbeleid ervaar wat verbetering van opvoedkundige kwalifikasies as vereiste stel vir bevordering nie. (Dit word in die verband nie uit die oog verloor dat lede sonder verbetering van opvoedkundige kwalifikasies wel ook bevorder kan word nie).

Gebaseer op die gevolgtrekkings en afleidings word die volgende moontlike regstellende stappe by wyse van aanbevelings voorgestel:

- Alhoewel geen wesenlike probleem in hierdie verband geïdentifiseer kon word nie word probleme tog voorsien met die bevordering van lede aangesien deeglike mannekragbeplanning gedoen sal moet word om vir die bevordering van lede na voltooiing van erkende kwalifikasies voorsiening te maak.
- Alhoewel nie verreken in die navorsing nie en gegrond op die begrypende metode is dit bekend dat die mannekragbeplanning van die Suid-Afrikaanse Polisie reeds geruime tyd uitgevoer word maar nog nie voltooi is nie. Sorg moet dus tydens hierdie beplanning gedra word dat die voorafgenoemde aanbeveling hierin verreken is.
- Respondente koester tans die verwagtinge dat bevordering outomaties sal voortspruit uit suksesvolle voltooiing van hul studies maar mag moontlik in die toekoms ontnugter word. In die verband moet die moontlike effek van "regstellende aksie" ("affirmative action") nie buite rekening gelaat word nie. Dit mag 'n noemenswaardige invloed op mannekragbeplanning hê. Daar gaan binne die konteks van hierdie bespreking nie verder hieraan aandag gegee word nie maar dit word bloot volledigheidshalwe genoem.

- Erkenning bly in alle gevalle (ten opsigte van alle werkers) 'n belangrike veranderlike en bevelvoerders behoort deurgaans daarop ingestel te wees. Die omstandighede waaronder die lid sy werk verrig bly deurgaans belangrik en die bevelvoerder is hiermee vertrouwd. Daar behoort nie onnodig deur senior bestuurslui hiermee ingemeng te word nie aangesien dit lede negatief mag stem. Dit kan ook nadelig inwerk op lede se motiveringsvlak en sodanige senior personeel mag ook op die manier vir die onmiddellike bevelvoerder baie probleme veroorsaak.

8.2.3 Werkloosheid en onsekerheidsgevoel onder respondente

Met die terreinafbakening in die onderhawige navorsingsprojek is gepoog om lede te betrek wat alreeds 'n relatief permanente beroepskeuse gedoen het. Ongeag hierdie terreinafbakening word dit aanvaar dat 'n sekere persentasie werknemers op 'n gegewe stadium dit mag oorweeg om 'n einde te maak aan die werkgewer-werknemerverhouding.

Vanuit die posisie van die werkgewer beskou geld die uitgangspunt moontlik dat die werknemer sover moontlik ontmoedig moet word om homself te vervreem aangesien dit daartoe kan lei dat uitgawes wat in die bepaalde individu belê is dan nie meer vir die werkgewer tot voordeel strek nie. Tydens die voortbestaan van die werkgewer-werknemerverhouding mag 'n bepaalde insident daartoe lei dat die werknemer of werkgewer nie langer hierdie verhouding kan laat voortbestaan nie. Hierdie uitgangspunt is egter nie binne die konteks van hierdie verslag ter sprake nie.

Namate Suid-Afrika tans onderweg is na 'n sogenaamde "nuwe demokratiese bedeling" is aanpassings, veranderings en herstrukturering van die organisasie noodsaaklik. Hierdie toedrag van sake is nie meer uniek nie aangesien dit as 'n algemene samelewingstendens beskou kan word. Genoemde aanpassings is dus algemeen in sowel die polisie as die breë samelewing aanwesig. Vir die besondere organisasie neem dit egter ook 'n totaal ander dimensie aan aangesien dit die rol van die Suid-Afrikaanse Polisie binne die breë samelewing sal bepaal.

In die onderhawige navorsing is groot klem hierop geplaas ten einde die moontlikheid te oorweeg dat werknemers hul verbintenis met die organisasie mag beëindig. Aangesien die respondente reeds 'n relatief lang verbintenis met die onderhawige organisasie het word dit aanvaar dat die werkgewer die voortbestaan van die

verhouding so lank as moontlik sal wil laat voortbestaan. Baie geld is reeds in respondente belê. Vrae B37, B47, B48, B49, B50, B53, B54 en B55 toets almal in verskillende mate die werknemer(s) se onsekerheidsgevoel in die werkplek en moontlike oorweging om te bedank en hulself uit die situasie te vervreem. In al hierdie gevalle is 'n beduidende of hoogsbeduidende korrelasie tussen die vrae bevind.

Vanuit die voorafgaande bespreking word die volgende gevolgtrekkings en afleidings gemaak:

- Die voortdurende kritiek uit alle oorde teen die Suid-Afrikaanse Polisie het wel 'n negatiewe invloed op die lede van die organisasie.
- Veranderinge in die samelewing lei tot onsekerheid by lede. (Dit kan egter as 'n samelewingstendens beskou word en dit kan selfs as "normaal" aanvaar word dat dit ook in die organisasie sal voorkom.)
- Die voortdurende herstrukturering bevorder die onsekerheidsgevoel. Die samestelling van die organisasie verander voortdurend met ongekende reëlmaat en die deursnee lid ontvang nie altyd die inligting wat die doel daarvan vervat nie. Indien hy dit nog ontvang begryp hy moontlik nie werklik die essensie daarvan nie.
- Na gelang lede onsekerheid ervaar raak hulle op die uitkyk vir ander werksmoontlikhede.
- Lede mag hulle dan eerder uit ongewensde omstandighede probeer vervreem.
- Die snelle verandering in Suid-Afrika laat respondente ernstig oorweeg om te bedank aangesien hulle onseker is oor die rol van 'n toekomstige Suid-Afrikaanse Polisie.
- Drukker werksomstandighede laat respondente oorweeg om te bedank - veral diegene wat "oorwerk" voel.

Gebaseer op die gevolgtrekkings en afleidings word die volgende moontlike regstellende stappe by wyse van aanbevelings voorgestel:

- Hoewel die kritiek teen die polisie in die huidige tydsgewrig as "relatief normaal" ervaar kan word moet die Suid-Afrikaanse Polisie se bestuurskader tog hiervan kennis neem en moet kritiek tot 'n minimum beperk word.
- Veranderinge in die samelewing lei noodwendig tot grootskaalse onsekerheid. Binne die organisasie self kan dit lede se werkverrigting benadeel. Deur werklik erns te maak van interne kommunikasie en interne skakeling met lede kan relevante inligting deurgegee word. Bestuur moet ook baie sensitief wees vir die rol van "grapevine"-inligting. Op die wyse sal onsekerheid makliker uit die weg geruim kan word. Lede dra terselfdertyd hierdie inligting na die samelewing uit en so kan die Suid-Afrikaanse Polisie ook 'n bydrae lewe om onsekerhede in die breë samelewing te besweer.
- Die voortdurende herstrukturering van die Suid-Afrikaanse Polisie skep verder baie onsekerheid by respondente. Daar behoort gepoog te word om elke lid van die nodige inligting te voorsien wat die redes, voordele en nuwe struktuur uiteensit en verduidelik. Dit behoort gedoen te word om aan lede die "hoekoms en waaroms" te verduidelik. Aangesien lede dikwels nie werklik met die feite vertrou is nie kan dit aanvaar word dat hulle onseker sal voel.
- Dit kan uiteraard nie gewaarborg word dat individue nie sal uitkyk na ander werksmoontlikhede nie maar deur die onmiddellike werksomgewing so in te klee dat dit aangenaam deur lede ervaar word kan die probleem geminimaliseer word. Tans bestaan baie onaangename faktore soos lang ure, hoë misdaadsyfers ens. in die Suid-Afrikaanse Polisie wat lede negatief mag stem. Hiermee saam die gebrek aan kompensasie daarvoor en dit kan begryp word dat lede negatief mag wees. Respondente dui oorwegend aan dat oortydbetaling byvoorbeeld vir hulle belangrik is en dit is dus noodsaaklik dat klem hierop gelê word ter benutting daarvan.
- Werkomstandighede het baie verander. Lede het toenemend teikens van aanvalle geword. Die werkgewer lei lede op om hulself te beveilig maar die nodige effektiewe hulpmiddels ontbreek dikwels. Hierdie toedrag van sake behoort ernstige aandag te geniet.

As slotopmerking met betrekking tot onsekerheid onder respondente stem die navorsingsresultate grootliks ooreen met die bevindings van 'n onlangse studie deur Du Preez en Prinsloo waarin verwys word na ondermeer die volgende faktore wat ontevredenheid onder 'n aantal lede van die Suid-Afrikaanse Polisie bewerkstellig:

- (1) Die gevaarrisiko aan die werk verbonde;
- (2) Lang en ongereelde diensure;
- (3) Gebrek aan privaatlewe (moontlik as gevolg van punt 2);
- (4) Lede stem nie met die huidige organisasiebeleid en administrasie (bestuur) van die Suid-Afrikaanse Polisie saam nie;
- (5) Die negatiewe houding van die publiek teenoor die polisie;
- (6) Die onsekerhede en moontlike risiko's wat 'n nuwe politieke bedeling vir lede van die polisie mag inhou.

8.2.4 Die burokratiese oriëntering van die organisasie

Dit is vanuit die literatuurstudie afgelei dat die burokratiese organisasievorm deur Max Weber ontwikkel is om die bestuur van 'n groot organisasie te vergemaklik. 'n Volledige bespreking in die verband is in hoofstuk 4 gevoer. In die vraelys is verskeie vrae vervat wat aan die hand van vermeldde literatuurstudie die moontlike invloed van hierdie verskynsel op die ervaring van **WERKTEVREDENHEID** probeer bepaal. (Vrae B31, B56, B57, B58 en B60 het hier betrekking). Dit dien vermeld te word dat korrelering van al hierdie vrae met mekaar in alle gevalle hoogsbeduidende korrelasies opgelewer het. ('n Syfer van tot so hoog as 0,6015 is verkry deur B56 en B60 met mekaar te korreleer).

Alhoewel die mening gehuldig word dat die burokrasie voordele vir die Suid-Afrikaanse Polisie inhou word dit as belangrik geag om uit te lig dat die oriëntasie in die huidige tydvak waarbinne die organisasie homself bevind verskeie negatiewe implikasies inhou. Vervolgens gaan gepoog word om hierdie negatiewe implikasies (gevolgtrekkings en afleidings) kortliks toe te lig:

- Toesighouding is reeds breedvoerig aangespreek en vervolgens gaan net gekonsentreer word op verkorte lyntoesighouding soos in die vraelys vervat. Drie en vyftig punt drie persent (53.3 %) lede is ten gunste van verkorte lyntoesighouding maar veertien punt drie persent (14.3 %) lede is onseker en twee en dertig punt drie persent (32.3 %) lede stem nie saam nie. Alhoewel hierdie 'n

moeilike verdeling is om werklik 'n grondige gevolgtrekking uit te maak moet dit in vergelyking met vraag B56 gesien word. Toesighouding vind vanaf die hoogste tot die laagste vlak van die organisasie plaas. Daarmee saam bestaan daar in Streek C (OVS) drie vlakke in die organisasie naamlik die stasie/eenheid/tak wat gemoeid is met die lynfunksie, die distrikkantoor wie oorwegend toesighoudend/stafgeoriënteer is en die streekkantoor wie aanvaar word uitsluitlik toesighoudend/stafgeoriënteer is. Dit kom gereeld voor dat 'n klerk by die distrikkantoor op gesag van die kantoor waar hy/sy werksaam is aan die personeel van die stasie opdrag gee om bepaalde take uit te voer. Die gesag is nou eerder gesetel in die kantoor waar die persoon werksaam is as in die hiërgiesiese posisie van die persoon (rang wat beklee word).

- Daar is altesaam elf (11) range wat 'n persoon in die Oranje-Vrystaat kan beklee vanaf die laagste tot die hoogste vlak. Dit is ook nie uitsluitlik die rang wat 'n persoon in 'n toesighoudende posisie kan plaas nie aangesien dit algemeen in die organisasie voorkom dat 'n konstabel, wie op die laagste hiërgiesiese vlak van die organisasie is, ook in 'n toesighoudende posisie aangestel word. (Hoofsaaklik as gevolg van 'n gebrek aan lede met 'n hoër rang in daardie spesifieke gedeelte van die organisasie).

Elke persoon interpreteer reëls en regulasies op sy eie individuele manier en pas dit dus verskillend toe. Sommige toesighouers is ook meer gesteld daarop as ander. Ongelukkig as gevolg van die militaristiese oriëntasie van die organisasie kan die toesighouer nou ook van hierdie "hulpmiddel" gebruik maak om sy sienswyse op die lede af te dwing. Die sienswyse van die meer senior persoon moet gehandhaaf word en dit kan maklik (en lei beslis ook) tot onsekerheid aanleiding gee.

- Die lang bevelslyn tesame met die baie reëls en regulasies wat streng voorskriftelik is lei in baie gevalle tot rompslomp. Besluite mag nie in 'n bepaalde vlak van die organisasie geneem en sondermeer toegepas word sonder om die hoër hiërgiesiese vlak in die saak te ken nie. Sommige besluite, spesifiek waar beleidsbepalings en moontlike wysigings daarvan betrokke is, kan net deur die Streekkantoor of Hoofkantoor goedgekeur word. Hierdie personeel beskik oor uitgebreide lynondervinding maar is moontlik ook geruime tyd van die lynfunksie

verwyder. Die persoon maak nou op ondervinding staat maar die ondervinding maak nie in alle gevalle voorsiening vir die veranderde omstandighede van hedendaagse polisiëring nie.

- Ses en dertig punt sewe persent (36.7 %) van respondente steun die stelling dat beleid te streng toegepas word en dat dit die aanpassing by verandering bemoeilik. In die verband is een en dertig punt drie persent (31.3 %) lede onseker en twee en dertig persent (32 %) lede stem nie saam nie. Lede word met toetrede tot die organisasie ingestel daarop om nie die beleid van die organisasie te kritiseer nie. Hierdie uitgangspunt word deurgaans deur bevelvoerders by lede opgeskerp en dit kan as 'n moontlike oorsaak van hierdie verdeling in response beskou word. Baie beleidsbepalings sal namate verandering plaasvind noodgedwonge moet verander. Dat dit tans die organisasie se aanpassing by verandering bemoeilik kan moontlik aan die baie herstruktureringprosesse waardeur gegaan is gestaaf word.

Gebaseer op die negatiewe implikasies (gevolgtrekkings en afleidings) word die volgende moontlike regstellende stappe by wyse van aanbevelings voorgestel:

- Meer gesag moet aan die eerste- en tweedevlak toesighouer gegee word om toesighouding op hierdie vlakke tot sy reg te laat kom. Die verantwoordelikhede wat aan hierdie vlakke van die organisasiehiërargie gekoppel word moet tot volle potensiaal ontgin word.
- Die stasiebevelvoerder moet as bestuurder gesien word en moet dus die geleentheid gebied word om sy werkplek sodanig te bestuur. (Dit betrek ook finansiële outonomieit maar word net as voorbeeld in die verband vermeld.)
- Die invloed van die distrikkantoor op die stasiebevelvoerder se bestuur van die polisiestasie moet afgeskaal word. Dit sal daartoe lei dat die gesag gekoppel aan die hoër hiërargiese kantore ook sal verdwyn (afgeskaal word) en kan rompslomp uitskakel.
- As deel van 'n pro-aktiewe bestuur van die werkplek moet deeglik besin word oor die bestaansreg/lewensvatbaarheid van sommige voorskrifte. Die wysiging van hierdie voorskrifte moet ook die veranderde omstandighede deeglik verreken. Die aanhang van verouderde beleidsbepalings in die polisiëring van die veranderde

eksterne omgewing van die Suid-Afrikaanse Polisie kan in die toekoms tot baie probleme aanleiding gee. (So byvoorbeeld word gemeenskapsondersteunde polisiëring algemeen gepropageer maar bestaan geen eenvormige formele voorskrifte wat aan alle lede bekend is van hoe dit werklik bedryf behoort te word nie).

- Die formulering van beleid en die verandering/wysiging van bestaande beleidsbepalings moet nader aan die werkverrigtingsvlak gebring word. Die persoon wat gemoed is met die uitvoering van beleidsbepalings moet die geleentheid gebied word om hierby inspraak te lewer. Deelnemende bestuur kom weereens ter sprake en gaan nie meer breedvoerig toegelig word nie aangesien dit reeds bespreek is.
- Die heersende polisiëringsprosesse en -omstandighede verskil radikaal van die wat geheers het met die formulering van bestaande beleidsbepalings. Hierdie beleidsbepalings moet steeds nougeset toegepas word en daar word teen personeel opgetree indien dit nie nagekom word nie. Ruimte moet aan die lid wat die polisiëringsfunksie uitvoer verleen word om binne redelike perke homself te laat lei deur omstandighede. Die felle kritiek wat tans voortdurend voor die deur van die Suid-Afrikaanse Polisie gelê word kan moontlik daaraan toegeskryf word dat lede nie hul eie diskresie gebruik nie.

8.2.5 Die huidige werkomstandighede waarbinne lede hul arbeid aanbied

Die Suid-Afrikaanse samelewing is tans in 'n proses van transisie wat ook lei tot 'n verandering in werksomstandighede vir lede van die Suid-Afrikaanse Polisie. Die Suid-Afrikaanse Polisie, as wetstoepassende instrument van die regering van die dag poog deurgaans om buite party-politiek te bly. Ongelukkig het baie van die aksies wat deur die Suid-Afrikaanse Polisie uitgevoer word tog 'n mate van politieke verbintenis in soverre dit die verpolitiserings van aksies betref. Politieke partye/bewegings kan wanneer hulle "aan die kortste end trek" wetstoepassende aksies van die polisie beskryf as die diening van ander partye betrokke se belange. (Verskeie voorbeelde hiervan word bykans daagliks in die media gepubliseer). Dit kan dan ook aanvaar word dat enige revolusionêre aanslag teen die regering van die dag 'n aanslag teen die wetstoepassende instrument sal bevat. Hierdie aanslag teen die polisie het dan ook 'n beduidende invloed op lede se werksomstandighede.

'n Verdere aspek wat vermelding verdien is die toename in die bevolking. Hoe groter die bevolking hoe meer lede is nodig om polisiëring tot sy reg te laat kom. Die snelle bevolkingstoename tesame met die totstandkoming van plakkerskampe by stede en dorpe as gevolg van die afskaffing van wette wat toestroming na besigheidsentra beperk het verander ook die omstandighede waaronder lede polisiëring moet toepas.

In die onderhawige navorsing is gepoog om die veranderde werkomstandighede van lede as 'n moontlike bepaler van **WERKTEVREDENHEID** te toets en het hierdie indikator beslis na vore getree as belangrik te wees in die verband. Klem word gelê op kantoorakkommodasie en die gevaarlike aard van respondente se werksaamhede. In aansluiting hierby word ook gekyk na die verskaffing van hulpmiddels aan lede om hulle werk sinvol te kan verrig.

Vanuit die versamelde data kan die volgende gevolgtrekkings en afleidings gemaak word:

- Een en sewentig persent (71 %) respondente steun die stelling dat die lewensgevaarlike aard van hul werk vir hulle 'n uitdaging is. Dit kan afgelei word dat die persoonlikheid van die lid/respondent oorwegend bepaal het hoe hy op die vraag gereageer het. Dit is immers oorwegend 'n avontuurlustige persoon wat toetree tot die polisie. Die felle aanslag wat tans teen die polisie gevoer word kan moontlik daarvoor verantwoordelik wees dat dertien persent (13 %) respondente onseker is en sestien persent (16 %) respondente nie hiermee saamstem nie.
- Kantoorakkommodasie het moontlik nie oral werklik tred gehou met die snelle uitbreiding in die personeel nie. Die toename in die bevolking en die veranderde eise wat aan die polisie gestel word noodsaak verder uitbreidings. Kantoorakkommodasie het in baie gevalle nie dienooreenkomstig aangepas nie aangesien baie polisiestasies reeds geruime tyd bestaan. Ongeag hiervan vermeld drie en sestig persent (63 %) respondente dat hulle tog trots is op hul kantore. (Dit behoort onmiddellik vermeld te word dat baie lede nie werklik 'n fisiese kantoor met 'n lessenaar het waarby hy/sy sit nie aangesien sy "kantoor" 'n patrollievoertuig of byvoorbeeld 'n aanklagkantoor is wat na elke skof aan sy kollega wie hom aflos oorgedra word.)

- Die verskaffing van logistieke hulpmiddels is as gevolg van die omvang van die organisasie 'n wesenlike probleem. Daar word aan lede baie hoë eise gestel maar daar is in baie gevalle nie werklik voldoende logistieke hulpmiddels tot hul beskikking nie. Uit die vraelyste het dit opgeval dat verskeie respondente verwys het na radiokommunikasie en/of lyfpantser (koeëlvaste baadjies). Hoewel die navorser nie hierdie twee onderskei logistieke hulpmiddels oormatig wil beklemtoon nie, word dit wel genoem aangesien die respondente dit self gelys het. (Dit dien vermeld te word dat daar nie by die vraag vereis was om faktore te lys nie maar dat respondente dit spontaan en vrywilliglik bygeskryf het.)

Gebaseer op die gevolgtrekkings en afleidings word die volgende moontlike regstellende stappe by wyse van aanbevelings voorgestel:

- Die Suid-Afrikaanse Polisie het toenemend sy beeld begin bemark soos wat dit in 'n onderneming met 'n privaatsektororiëntasie gedoen word ten einde sodoende 'n positiewe beeld uit te straal. Alhoewel dit baie moeite en finansiële uitsette sal verg om elke lid tevrede te hou met sy fisiese werkomgewing (dit word aanvaar dat algehele tevredenheid in die verband bykans onmoontlik is) het elke werkgewer tog 'n verpligting om die werkplek so veilig moontlik vir sy werknemers in te rig.
- Daar word jaarliks aan elke lid 'n toelaag beskikbaar gestel wat aangewend kan word om klerasie mee aan te koop. Duursame items soos wapens word op 'n lys van persoonlike uitrusting (SAP 108) verreken en 'n lid moet hierdie eiendom deurgaans kan voorlê vir inspeksie. Aangesien lyfpantser deur lede self aangedui is as 'n belangrike item te wees wat hul persoonlike beveiliging reël word voorgestel dat lyfpantser aan die lid persoonlik as deel van sy lys van persoonlike uitrusting verskaf word om sodoende die behoefte te bevredig.
- Dit word daagliks ervaar dat die werkgewer deur omsendskrywes en die bepaling van knelpunte en prioriteitsgebiede lede tot veilige werkmetodes maan. Lede moet hul werkomgewing hul eie prioriteitsgebied maak en in vennootskap tree met die werkgewer om sy werkomstandighede so aangenaam en veilig moontlik te maak.

8.3 SLOT

Die algemene doel met die onderhawige navorsingsprojek was om die mate van **WERKTEVREDENHEID** onder 'n aantal dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie (in die OVS-streek) te probeer bepaal. Dit is gedoen aan die hand van sekere bepaalde indikatore van **WERKTEVREDENHEID** binne die organisasie deur middel van 'n gestruktureerde vraelys.

Ooreenkomstig die vooraf geponeerde hipoteses¹ is deur die ondersoek bewys dat daar wel veranderlikes (faktore) binne die huidige organisasieklimaat van die Suid-Afrikaanse Polisie is wat negatief inwerk op die mate van **WERKTEVREDENHEID** wat lede van die Suid-Afrikaanse Polisie ervaar. Die belangrikste faktore soos in die navorsing gevind is aangestip onder die opskrif "Moontlike faktore wat negatief inwerk op lede se ervaring van werktevredenheid" vroeër in hierdie hoofstuk. In aansluiting by die identifisering van hierdie faktore word gekonstateer dat, ten minste met betrekking tot die teikenpopulasie, lede slegs 'n beperkte mate van **WERKTEVREDENHEID** ervaar.

Sekere korrektiewe (regstellende) stappe wat die aangestipte negatiewe faktore sou kon verreken/neutraliseer is eweneens tesame met die aanbevelings aangedui. Deurgaans is die geantisipeerde strukturele veranderinge wat die Suid-Afrikaanse Polisie moontlik nog mag ondergaan ook verreken in die aanbevelings.

Oor die algemeen kan gekonstateer word dat in die breë voldoen is aan die gestelde doel van hierdie navorsingsprojek. In soverre dit die vooropgestelde hipoteses betref word die eerste hipotese as geldig aanvaar aangesien daar wel veranderlikes of faktore aanwesig is wat binne die huidige organisasieklimaat van die Suid-Afrikaanse Polisie negatief inwerk op die mate van **WERKTEVREDENHEID** wat lede ervaar. Die tweede hipotese word gedeeltelik bewys deurdat die navorser poog om korrektiewe stappe, gebaseer op die geïdentifiseerde negatiewe faktore, aan die hand te doen. Deurgaans word gepoog om die aanpassing vir die organisasie so min moontlik te hou deur aan die hand van die begrypende metode op bestaande prosedures, of 'n variasie daarvan te konsentreer. Ten laaste, betreffende die derde gestelde hipotese word dit

1. Vergelyk hipoteses soos vervat by 1.3.1

ook korrek bewys aangesien verskeie herstruktureringfases alreeds voltooi is en dit aanvaar word dat daar vorentoe nog sal wees na gelang verandering in Suid-Afrika vorder. Dat die funksie van die polisie in die samelewing verander het en steeds verander staan bo-verdenking en dien as grondslag vir die geldigheid van die hipotese.

BRONNELYS

AMPTELIKE BRONNE, VERSLAË EN STUKKE (insluitende Departementele Stukke) en **DEBATTE VAN DIE PARLEMENT**

GRONDBEGINSELS VAN TOESIGHOUDING: 1964. (Uitgevaardig deur die Staatsdienskommissie). Staatsdrukker RSA.

HISTORIESE ONTWIKKELING VAN POLISIEDIENSTE, 1992. (Opsteller P.J. de Wet). Kollege vir Gevorderde Opleiding.

KRIEL, H.J. 1991. Hansard Posbesprekingstoespraak, in die Volksraad.

POLISIEWET, DIE. Wet no. 7 van 1958.

TWEEDE POLISIEWYSIGINGSWET. Wet no. 118 van 1992.

REGULASIES VIR DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE. (Uitgevaardig ter ondersteuning van die Polisie wet soos van tyd tot tyd gewysig.)

S.A. POLISIE GEDENKALBUM, 1988. (Opgestel deur M.d.W. Dippenaar). Promedia Publikasies.

STAANDE ORDERS: 1989 en daarna soos van tyd tot tyd gewysig. Inligting en Leiding van die Suid-Afrikaanse Polisie. (Uitgevaardig deur die Kommissaris van die Suid-Afrikaanse Polisie). Die Staatsdrukker: Pretoria.

WITSKRIF OOR DIE ORGANISASIE EN WERKSAAMHEDE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE. 1990. (Deur die Minister van Wet en Orde ter Tafel gelê). Staatsdrukker R.S.A.

WITSKRIF OOR VERSTEDELIKING. 1986. (Deur die Minister van Staatkundige Ontwikkeling en Beplanning ter tafel gelê). Staatsdrukker R.S.A.

B. BOEKE

AGHO, A.O. 1989: The Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Casula Model. University of Iowa USA.

ALBANESE, R., VAN FLEET, D.D. 1983: Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint. The Dryden Press.

ALTMAN, S., VALENZI, E., HODGETTS, R.M. 1985: Organizational Behavior: Theory and Practice. Academic Press, Incorporated.

ANGUS, B., HUMPHREY, J. 1989: Profit from Dynamic People Management. Juta & Company Ltd.

ANDREWS, Y., 1987: Die Personeelfunksie. Haum Opvoedkundige Uitgewers.

ARMSTRONG, M. 1984: A Handbook of Personnel Management Practice, Kogan Page Ltd.

ARNOLD H.J., FELDMAN D.C. 1986: Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company.

BACKER, W. 1985: Werkmotivering: Tendense in Suid-Afrika volgens die Motiveringshiëneteorie van Herzberg. BACTAS-Publikasies, Pretoria.

BARLING, J. 1983: Behaviour in Organizations, South African Perspective. McGraw-Hill Book Company.

BARON, R.A., GREENBERG J. 1990: Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work. (Allyn and Bacon): Simon and Schuster.

BARTLETT, F.C. 1942: Political Propaganda. Cambridge University Press.

BASS, B.M., RYTERBAND E.L. 1979: Organizational Psychology. Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data.

BEACH, D.S. 1980: Managing People at Work. Macmillan Publishing Company Inc.

BEACH, D.S. 1985: Personnel : The Management of People at Work. Macmillan Publishing Company.

BECK, R.C. 1978: Motivation Theories and Principles. Prentice Hall International, Inc.

BETTS, P.W. 1989: Supervisory Studies: A Managerial Perspective. Pitman Publishing.

BITTEL, L.R. 1981: Essentials of Supervisory Management. McGraw-Hill Book Company.

BITTEL, L.R. 1985: What Every Supervisor Should Know: The basics of Supervisory Management. Gregg Division/McGraw-Hill Book Company.

BITTEL, L.R. NEWSTROM, J.W. 1990: What Every Supervisor Should Know: McGraw-Hill Publishing Company.

BLUM, M.L., NAYLOR, J.C. 1968: Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations. Harper & Row Publishers.

BOLTON, W. 1986: Supervisory Management. Heinemann Professional Publishing.

BOWDITCH, J.L., BUONO, A.F. 1985: A Primer on Organizational Behavior. John Wiley & Sons.

- BOWDITCH, J.L., BUONO, A.F.** 1990: A Primer on Organizational Behavior. John Wiley & Sons.
- BOWDITCH, J.R., HUSE, E.F.** 1977: Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing. Addison Wesley Publishing Company.
- BOWEN, C.M.** 1971: Developing and Training the Supervisor. Business Books Limited.
- BROADWELL, M.M. (red).** 1985: Supervisory Handbook: A Management Guide to Principles and Applications. John Wiley & Sons.
- BYBEL, DIE.** 1954. Genesis. Die Bybelgenootskap van Suid-Afrika.
- BYBEL, DIE.** 1983. Genesis en II Thessalonisense. Die Bybelgenootskap van Suid-Afrika.
- BYRT, W.J.** 1971: People and Organizations. McGraw-Hill Book Company.
- CALHOON, R.P.** 1963: Managing Personnel. Harper & Row, Publishers.
- CALLAHAN, R.E., FLEENOR, C.P., KNUDSEN, H.R.** 1986: Understanding Organizational Behavior : A Managerial Viewpoint. Charles E. Merrill Publishing Co. Columbus.
- CASCIO, W.F.** 1986: Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill Book Company.
- CASCIO, W.F.** 1989: Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill Book Company.

CHERRINGTON, D.J. 1983: Personnel Management: The Management of Human Resource. WM.C. Brown Company Publishers.

CHRUDEN, H.J., SHERMAN, A.W. 1963: Personnel Management. South-Western Publishing Company.

CHRUDEN, H.J., SHERMAN, A.W. 1984: Managing Human Resources.

COLEMAN, C.J. 1979: Personnel: An Open System Approach. Winthrop Publishers Inc.

DAUGHTREY, A.S., RICKS, B.R. 1989: Contemporary Supervision: Managing People and Technology. McGraw-Hill Book Company.

DAVIS, K. 1977: Human Behavior at Work. Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company.

DAVIS, K. 1981: Human Behavior at Work. Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company.

DAVIS, K., NEWSTROM, J.W. 1985: Human Behavior at Work: Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company.

DESSLER, G. 1983: Applied Human Relations. Reston Publishing Company, Inc.

DOWLING, W.F., SAYLES, L.R. 1978: How Managers Motivate - The Imperatives of Supervision. McGraw-Hill Book Company.

DRUCKER, P.F. 1965: The Practice of Management. The Heinemann Group of Publishers.

- DU BRIN, A.J.** 1984: Foundations of Organizational Behavior: An Applied Perspective.
Prentice-Hall, International Inc.
- DU BRIN, A.J.** 1987: The Practice of Supervision: Achieving Results through People.
Business Publications, Inc.
- DU PLESSIS, P.G., ARANGIES, J., CROUS, M.J., MOOLMAN, P.L. et al.** 1986:
Toegepaste Bedryfseconomie: 'n Inleidende oorsig. Haum Opvoedkundige
uitgewers.
- ELDRIDGE, J.E.T., CROMBIE, A.D.** 1974: A Sociology of Organisations. George
Allen & Unwin.
- ETZIONI, A.** 1964: Modern Organizations. Prentice Hall, Inc.
- EILON, S.** 1992: Management Practice and Mispractice. (Routledge.) Routledge,
Chapman and Hall, Inc.
- FELDMAN, D.C., ARNOLD, H.J.** 1985: Managing Individual and Group Behavior in
Organizations. McGraw-Hill Book Company.
- FLIPPO, E.B.** 1983. Personnel Management. McGraw-Hill Book Company.
- FOULKES, F.K. (red).** 1986: Strategic Human Resources Management: A Guide to
Effective Practice. Prentice-Hall Inc.
- FOX, W., SCWELLA, E., WISSINK, H.** 1991: Public Management. Juta & Company
Ltd.
- FRENCH, W.L.,** 1986: Human Resources Management. Houghton Mifflin Company.

- GEORGE, C.S.** 1982: Supervision in Action: The Art of Managing Others. Reston Publishing Company, Inc.
- GEORGE, C.S.** 1985: Supervision In Action: The art of Managing Others. (Reston Publishing Company, Inc.) Prentice-Hall Inc.
- GERBER, P.D., NEL, P.S., VAN DYK, P.S.** 1987: Mannekragbestuur. Southern Boekuitgewers.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, J.H.** 1991: Organizations Behavior - Structure - Processes. Richard D. Irwin Inc.
- GOLDENSON, R.M.** 1984: Longman Dictionary of Psychology and Psychiatry. Longman Inc.
- GORDON, J.R.** 1983: A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. (Allyn and Bacon). Simon and Schuster, Inc.
- GORDON, J.R.** 1991: A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. (Allyn and Bacon). Simon and Schuster, Inc.
- GRAY, J.L., STARKE, F.A.** 1988: Organizational Behavior: Concepts and Applications. Merrill Publishing Company.
- GRAHAM, H.T., BONNETT, R.** 1992: Human Resource Management. Pitman Publishing.
- GREENHAUS, J.H.** 1987: Career Management. CBS College Publishing, Chicago.
- GRIFFIN, R.W.** 1990: Management. Houghton Mifflin Company.
- HACKETT, P.** 1979: Success in Management: Personnel. John Murray (Publishers) Ltd.

- HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E., PORTER L.W.** 1983: Perspectives on Behavior in Organizations. McGraw-Hill Book Company.
- HACKMAN, J.R., SUTTLE, J.L.** 1977: Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change. Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica.
- HALL, D.T., GOODALE, J.G.** 1986. Human Resource Management: Strategy Design and Implementation. Scott, Foresman and Company.
- HALL, R.H.** 1972. Organizations: Structure and Process. Prentice-Hall International, Inc.
- HALLORAN, J.** 1983. Applied Human Relations: An Organizational Approach. Prentice Hall, International Inc.
- HARDYCK, C., PETRINOVICH, L.F.,** 1975: Understanding Research in the Social Sciences. W.B. Saunders Company.
- HERSLEY, G.L.** 1985: Supervising Office Systems Personnel: Strategies for Professional Management of the Automated Office. Prentice-Hall International, Inc.
- HERSLEY, P., BLANCHARD, K.H.** 1988. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall, International Inc.
- HERZBERG, F.** 1976: The Managerial Choice: To be efficient and to be Human. Dow Jones-Irwin.
- HERZBERG, F.** 1982: The Managerial Choice : To be efficient and to be Human. Olympus Publishing Company.

- HOLDEN, R.N.** 1986: Modern Police Management. Prentice Hall, International Inc.
- HUMPHREY, J., HALSE, F.** 1991: Profit from Quality Supervision. Juta & Company Ltd.
- JOHNS, G.** 1988: Organizational Behavior: Understanding Life at Work. Harper-Collins Publishers.
- JOHNS, G.** 1992: Organizational Behavior: Understanding Life at Word. Harper Colins Publishers Inc.
- KAST, F.E., ROSENZWEIG, J.E.** 1985: Organization and Management. McGraw-Hill Book Company.
- KIRKPATRICK, D.L.** 1983. A Practical Guide for Supervisory Training and Development. Addison-Wesley Publishing Company.
- KOSSEN, S.** 1991: The Human Side of Organizations. Harper Collins Publishers.
- LAMBERT, R.S.** 1939: Propaganda. Thomas Nelson and Sons Limited.
- LARWOOD, L.** 1984. Organizational Behavior and Management. Kent Publishing Company.
- LEEDY, P.D.** 1985. Practical Research; Planning and Design. Macmillan Publishing Company.
- LITWIN, G.H., STRINGER, R.A.** 1968: Motivation and Organizational Climate. School of Business Administration Harvard University.
- LIVY, B. (red).** 1988. Corporate Personnel Management. Pitman Publishing.

- LOWERY, R.C.** 1985: Supervisory Management: Guidelines for Application. Prentice-Hall, International, Inc.
- LUTHANS, F.** 1985: Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company.
- MALI, P.** 1986: MBO Updated: A Handbook of Practices and Techniques for Managing by Objectives. John Wiley & Sons Inc.
- MASLOW, A.H.** 1954: Motivation and Personality. Harper & Row, Publishers.
- McCORMICK, E.J., ILGEN, D.** 1982: Industrial Psychology. George Allen & Unwin Ltd.
- MEGGINSON, L.C.** 1985: Personnel Management: A Human Resources Approach. Richard D. Irwin Inc.
- MILCOVICH, G.T., GLUECK, W.F.** 1985: Personnel: Human Resource Management: A Diagnostic Approach. Business Publication Co.
- MINER, J.B.** 1980. Theories of Organizational Behavior. The Dryden Press.
- MINTZBERG, H.** 1983: Structure in Five Designing Effective Organizations. Prentice Hall, International Inc.
- MITCHELL T.R.** 1982: People in Organizations; An Introduction to Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company.
- MITCHELL, T.R., LARSON, J.R.** 1987: People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company.
- MOORHEAD, G., GRIFFIN, R.W.,** 1989: Organizational Behavior. Houghton Mifflin Company.

- MORGAN, J.E.** 1982: Administrative and Supervisory Management. Prentice-Hall International Inc.
- MULZYK, J.P., SCHWARTZ, E.G., SMITH, E.** 1984: Principles of Supervision: First- and Second-Level Management. Charles E. Merrill Publishing Company.
- MULLINS, L.J.** 1989: Management and Organisational Behaviour. Pitman Publishing.
- PIGORS, P., MYERS, C.A.** 1981: Personnel Administration: A Point of View and a Method. McGraw-Hill Book Company.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E., HACKMAN, J.R.** 1975: Behavior in Organizations. McGraw-Hill Book Company.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E., HACKMAN, J.R.** 1984: Behavior in Organizations. McGraw-Hill Book Company.
- PROCTOR, T.** 1982: Management Theory and Principles. MacDonald and Evans.
- RADELET, L.A.** 1986: The Police and the Community. The Macmillan Press. Ltd.
- REBER, A.S.** 1985: Dictionary of Psychology. Penguin Books.
- REESER, C.** 1973: Management. Functions and Modern Concepts. Scott, Foresman and Company.
- ROBBINS, S.P.** 1982: Personnel: The Management of Human Resources. Prentice-Hall International, Inc.
- ROBBINS, S.P.** 1984: Management: Concepts and Practices. Prentice-Hall International, Inc.

- ROBBINS, S.P.** 1991: Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. Prentice-Hall, International Inc.
- SARTAIN, A.Q., BAKER, A.W.** 1978: The Supervisor and the Job. McGraw-Hill Book Company.
- SCHNETLER, J., BOTHA, E.T.** 1991: Guide to the Construction and Content of Biographical Questions. Human Sciences Research Council.
- SCHNETLER, J., STOKER, D.J., DIXON, B.J., et al.** 1989: Opsamemetodes en - praktyk. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- SELL, R.G., SHIPLEY, P.** (red). 1979: Satisfactions in Work Design: Ergonomics and other Approaches. Taylor & Francis Ltd.
- SMITH, M., BECK, J., COOPER, C.L., COX, C., OTTAWAY, D., TALBERT, R.** 1982: Introducing Organizational Behavior. The Macmillan Press Ltd.
- STEINER, G.A.** 1979: Strategic Planning; What Every Manager Must Know. (The Free Press). Macmillan Publishing Company, Inc.
- STEINMETZ, L.L., TODD, H.R.** 1975: First Line Management. Business Publications, Inc.
- STONER, J.A.F.** 1982: Management. Prentice Hall, International Inc.
- STRAUSS, G., SAYLES, L.R.** 1989: Personnel, The Human Problems of Management. Prentice-Hall, International Inc.
- SZILAGYI, A.D., WALLACE, M.J.** 1990: Organizational Behavior and Performance. (Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education.) Scott, Foresman and Company.

TERRY, G.R., FRANKLIN, S.G. 1982: Principles of Management. Richard D. Irwin, Inc.

TYSON, S., YORK, A. 1989: Personnel Management: Made Simple. Heinemann Professional Publishing Ltd.

VROOM, V.H. 1967: Work and Motivation. John Wiley and Sons, Inc.

VROOM, V.H., DECI, E.L. 1970: Management and Motivation; Selected Readings, Penguin Books Ltd.

WALSH, J. 1987: The Managers Problem Solver. Sphere Books Ltd.

WHITEHILL, A.M. 1955: Personnel Relations - The Human Aspects of Administration. McGraw-Hill Book Company Inc.

WILLIAMS, E.G. 1976. Job Expectation and Labor turnover: An Imperial Analysis by Racial Grouping. University of Utah.

WISENAND, P.M. 1976: Police Supervision: Theory and Practice. Prentice Hall International Inc.

ONGEPUBLISEERDE PROEFSKRIFTE VERHANDELINGS EN REFERATE

ANDERSON, B. 1989: Werksmotivering: 'n Sisteemteoretiese Perspektief.
Ongepubliseerde M-Verhandeling, UOVS, Bloemfontein.

CILLIERS, J.A. 1986: 'n Ondersoek na 'n Drie-jarige Opleidingsprogram en
Werkstevredenheid van Gegradueerde Ingenieurs in 'n Moderne Staalnywerheid.
Ongepubliseerde MBA-Skripsie PU vir CHO Potchefstroom.

COCKERAM, G.C. 1986: Konflik as n integrerende deel van Arbeidsverhoudinge in
Bedryfsosiologiese gevallestudie by 'n Munisipale Owerheid. Ongepubliseerde M-
verhandeling, UOVS, Bloemfontein.

DE KOCK, C.P. (jaar onbekend): Polisiëring van 'n Samelewing in Transisie - Die
Suid-Afrikaanse Situasië. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

KOTZE, M. 1986: 'n Ondersoek na die verband tussen Organisasieklimaat en
Werkstevredenheid van Vakkundige Personeel in 'n Staatsdepartement.
Ongepubliseerde M-Verhandeling, UOVS, Bloemfontein.

PAYNE, I.M. 1988: Die rol van Bestuur in die beslegting van Arbeidsgesille in die
Oranje-Vrystaat en Noord Kaapland. Ongepubliseerde M-verhandeling, UOVS,
Bloemfontein.

PIETERSEN, H.J. 1993: Organisasie-kultuur: Sleutelaspekte in Perspektief.
(Ongepubliseerde referaat).

ROODT, J.D.C. 1990: Oorsake, Invloed en Bekamping van Arbeidsomset in Openbare
Instellings. Ongepubliseerde M-Skripsie, UOVS, Bloemfontein.

STRAUSS, J. My beroepsingestelheid in die brandpunt (ongepubliseerde referaat).

TERBLANCHE, S.S., EBERSOHN, D. 1980: The Job Situation of the New Graduate.
South African Institute for Manpower Research. (HSRC).

VAN DER MERWE, L. 1984: Werkstevredenheid onder 'n groep Staatsamptenare in Pretoria. Ongepubliseerde D. Proefskrif, Universiteit van Pretoria.

VAN DER WALT, S. 1980: Werkverwagtings en Werktevredeheid van Gegradeerde Mans. Suid-Afrikaanse Instituut vir Mannekragnavorsing (RGN).

VAN HOEYLANDT, R.O.E.T. 1990: Werktevredeheid van Hospitaalptekers as vereiste vir effektiewe Werkverrigting. Ongepubliseerde M-Skripsie, UOVS, Bloemfontein.

VISSER, E. 1990: Organisatoriese veranderlikes en lewenstyl as voorspellers van Werkstevredenheid en prestasie. Ongepubliseerde M-verhandeling, UOVS, Bloemfontein.

ARTIKELS IN WETENSKAPLIKE TYDSKRIFTE, PUBLIKASIES EN BROSJURES

CARR, M., HUMAN, P. 1988. Job satisfaction and its relationship with demographic and workrelated variables: a case study in the Western Cape, South Africa: South African Journal of Labour Relations, 10 (3/4). School of Business Leadership UNISA.

DAFFUE, M.B. 1989: Die invloed van Organisasiekultuur op die Prestasie van die Werknemer en die Plaaslike Owerheid. The South African Treasurer. Vol. 61 no. 9, p.200-201.

DU PREEZ, G.T., PRINSLOO, J.H. 1993: Die Interne Beeld van die Suid-Afrikaanse Polisie. (Navorsing onderneem deur die Instituut vir Kriminologie). UNISA.

GRANT, N.K., GARRISON, C.G., McCORMICK, K. 1990. Perceived utilization, job satisfaction and advancement of police women. Public Personnel Management Vol. 19 no. 2.

VAN WYK, W. 1992: Die invloed van grondwette op die herstrukturering van staatsdepartemente. Publico. Vol. 12 no. 1, p.26-27.

KOERANTE

BURGER, Die, 1 Augustus 1989: "Polisie van Boland, WP nou saam".

BURGER, Die, 13 Februarie 1991: Nuwe wet sal SAP-lede se politieke deelname reël.

CAPE TIMES, The, 3 Februarie 1990: "Unbanning not enough".

CITIZEN, The, 3 Februarie 1990. "Bold SP".

CITIZEN, The, 3 Februarie 1990. "Dr. T. calls for new election after F.W.^S speech".

CITIZEN, The, 9 Februarie 1991: Police quit over politics, says Vlok.

NEW NATION, The, 15 Desember 1988: The changing face of policing in S.A.

PRETORIA NEWS, 17 Oktober 1988: "Crackdown on terror".

SOWETAN, The, 15 Februarie 1991: The Police are "for the People".

TRANSVALER, Die, 30 Desember 1988: "Balansstaat"

VOLKSBLAD, Die, 16 Januarie 1991: Dubbele Spel.

VOLKSBLAD, Die, 27 Augustus 1992: S.A.P. Generaals uit vir nuwe bedeling.

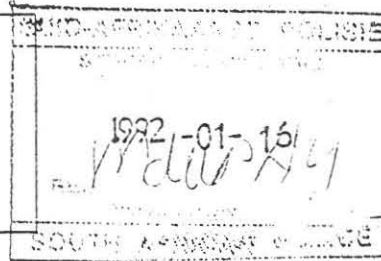
VOLKSBLAD, Die, 14 Oktober 1992: SA Polisie spog van 1993 met 'n splinternuwe baadjie.

VOLKSBLAD, Die, 20 Oktober 1993: 'Nuwe SAP' gebou op sewe ideale.

BYLAE A

Privaatsak } X94
Private Bag }Telegramadres } KOMPOL
Telegraphic address }HOOFKANTOOR
HEAD OFFICEPRETORIA
0001

Verwysing Reference 4/8/5/82(3237)
Navrae Enquiries kapt Eksteen
Telefoon Telephone (012) 3101165



1992-01-06

Die Streekkommissaris
Streek C Oranje Vrystaat
Suid-Afrikaanse Polisie
Privaatsak X 20501
BLOEMFONTEIN
9300

NAVORSING IN DIE SA POLISIE: NR 0424280-7 SERSANT J TALJAARD:
MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE: PERSONEELBESTUUR
U 0424280-7/10 gedateer 1991-11-19

1. Ek verwys na die telefoniese navrae van sersant Taljaard en moet u meedeel dat sy aansoek nie ontvang was nie.
2. Sersant Taljaard se aansoek word hiermee goedgekeur en soos telefonies bespreek moet hy so gou doenlik die raamwerk van sy voorgenome studie en metodologie inhandig. Die bepalinge van SMO (A) 23 (A) van 1983 en SMO 20(A) van 1978 is van toepassing.
3. Die aansoeker word sukses met sy navorsing toegewens.

.....BRIGADIER
ns/ KOMMISSARIS: SA POLISIE
S C OOSTHUIZEN

BYLAE B



Privaatsak X20539
Private Bag
Bloemfontein
300

Pres. Brandstraat
Street 19
Bloemfontein
301

NE/NEW TEL NO
4073911
S/FAX 4073199

Dns Verw.
Dnr Ref.

1992-08-25

Mnr J Taljaardt
Mörewag Woonstel 1.2
Voortrekkerstraat
BLOEMFONTEIN
9301

Geagte meneer

MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE : PERSONEELBESTUUR

Dit is vir ondergetekende aangenaam om u mee te deel dat u navorsingsontwerp goedgekeur is, en dat u dus kan voortgaan met u studies : 'n Skrywe in hierdie verband word hierby aangeheg vir u kennisname.

Registrasiefooi en inskrywingsfooie beloop R2 250,00 vir die volle program indien u binne twee jaar u studies sou voltooi.

Voornoemde bedrag mag egter m.i.v. 1993 verhoog word. Tans is 50% (R1 125,00) van hierdie gelde m.i.v. 01-09-1992 betaalbaar, terwyl die res (soos aangepas) m.i.v. 1993 betaalbaar sal wees. U word daarop gewys dat addisionele uitgawes in die vorm van handboeke en lesings ook binne u begroting verreken sal moet word.

Ek hoop u vind dit so in orde.

Die uwe

DR H V SMIT
SENIOR DIREKTEUR : FAKULTEIT BESTUURSWESE

/lb



20 Augustus 1992

Mnr. J. Taljaard
Môrewag Woonstel 1.2
Voortrekkerstraat
9301 BLOEMFONTEIN

Geagte Meneer

**MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE: PERSONEELBESTUUR: GOEDKEURING
VAN DIE TITEL VAN 'N VOORGENOME NAVORSINGSPROJEK:**

**TITEL: "WERKTEVREDENHEID BY 'N AANTAL DIENENDE LEDE VAN DIE
SUID-AFRIKAANSE POLISIE IN STREEK C (OVS)"**

Dit is vir my aangenaam om u mee te deel dat die dagbestuur van die Akademiese Raad, Technikon OVS op 10 Augustus 1992 die bogenoemde navorsingsprojektitel goedgekeur het.

Die uwe



HOOFEKSAMENBEAMPTTE

BJB/av

BYLAE C

KONTROLELYS VAN LEDE - RESPONDENTE

BLOEMFONTEIN DISTRIK:

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|-------------------------------------|--------|-----------------|------------------|
| KOMPONENT SK - OVS | | | |
| 0084794-1 | Maj | Engelbrecht HA | 78.12.30 |
| 0088537-1 | A/O | Erasmus K | 81.01.05 |
| 0404339-1 | Sers | Fourie SJ | 83.01.01 |
| 0409397-6 | Sers | Russouw A | 84.06.01 |
| 0414746-4 | S/A/O | Erasmus H | 86.01.10 |
| 0420097-7 | S/A/O | Bester CL | 86.12.12 |
| 0623946-3 | Kst | Malatsi KE | 87.08.01 |
| 0427203-0 | A/O | Van Rooyen G | 88.01.08 |
| 0630913-5 | Kst | Makoena RA | 88.10.01 |
| KOMPONENT: D.K. BLOEMFONTEIN | | | |
| 0166511-1 | Kst | Buti LD | 77.07.27 |
| 0170960-7 | Kst | Ramabadu NJ | 80.06.01 |
| 0089691-8 | Maj | Engelbrecht DAA | 81.09.01 |
| 0602240-5 | Kst | Moroosele JK | 82.11.15 |
| 0604306-2 | Kst | Phuroe MS | 83.08.10 |
| 0418945-1 | O/Sers | Jordaan MW | 84.01.04 |
| 0419274-5 | Sers | Hartman R | 84.12.17 |
| 0412432-4 | Sers | Venter P | 85.12.18 |
| 0423318-2 | A/O | Scheepers PVS | 86.09.22 |
| 0421743-8 | O/Sers | Van der Berg C | 87.01.08 |
| 0617197-4 | Kst | Khumalo TE | 87.10.23 |
| 0426335-9 | Kst | Van der Walt JJ | 88.01.01 |
| 0428973-1 | O/Sers | Erasmus CA | 88.12.19 |
| KOMPONENT: PARKWEG | | | |
| 0080189-5 | Maj | Van Wyk DA | 77.01.07 |
| 0624020-8 | Sers | Olifant MK | 77.06.06 |
| 0167117-1 | O/Sers | Nyezi SN | 78.02.23 |
| 0623982-0 | Sers | Mokoena JJ | 78.07.10 |
| 0084618-0 | A/O | Orren WA | 79.01.01 |
| 0612427-5 | Kst | Nkala CT | 79.03.19 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|-----------|----------|---------------------|------------------|
| 0168931-2 | Kst | Mbali NJ | 79.06.18 |
| 0085867-6 | Mej | Terblanche JS | 79.11.14 |
| 0169983-1 | Sers | Mokgothu ST | 79.12.12 |
| 0170553-9 | Kst | Khetha BR | 80.03.25 |
| 0171745-6 | A/O | Hlalele LS | 80.10.23 |
| 0088601-7 | A/O | Augoustides EN | 81.01.08 |
| 0089438-9 | Luit | Wilken S | 81.03.13 |
| 0418570-6 | Kst | Henn HB | 81.06.29 |
| 0400022-6 | A/O | Jacobs FJ | 81.11.30 |
| 0418641-9 | Kst | Jooste JW | 82.01.04 |
| 0600297-8 | S/Konst | Pule TA | 82.04.01 |
| 0402710-8 | Kapt | Naude C | 82.10.04 |
| 0403705-7 | Konst | Wagenaar AJJ | 82.12.27 |
| 0603005-0 | Konst | Rammile MLP | 83.02.28 |
| 0603958-8 | Sers | Nyokong MW | 83.06.20 |
| 0604289-9 | Konst | Leshale MW | 83.08.08 |
| 0419777-1 | Sers | Hen DJP | 83.11.22 |
| 0401861-6 | A/O | Le Roux EJ | 84.01.01 |
| 0408134-0 | Sers | De Blom A | 84.01.09 |
| 0437067-8 | A/O | Van der Merwe WG | 84.04.01 |
| 0606227-0 | Kst | Bosman ZJ | 84.07.05 |
| 0606601-1 | S/O/Sers | Mokhahlane TBH | 84.08.15 |
| 0411645-3 | A/O | Engelbrecht L | 84.12.10 |
| 0411115-0 | Sers | Visser D | 85.01.09 |
| 0411562-7 | Kapt | Van Heerden B | 85.06.01 |
| 0412039-6 | O/Sers | Van Deventer JC | 85.07.29 |
| 0624021-6 | Kst | Phuduhudu MM | 85.08.12 |
| 0623981-1 | Kst | GcWabaza GN | 85.11.10 |
| 0623939-1 | Kst | Madikgetla KM | 85.11.16 |
| 0623908-1 | Kst | Detlhareng KS | 85.11.16 |
| 0412416-2 | A/O | Smith AL | 85.12.17 |
| 0412528-2 | Sers | Van Loggerenberg JG | 85.12.23 |
| 0413481-8 | Sers | Swart M | 86.01.01 |
| 0414592-5 | Sers | Olivier AD | 86.01.09 |
| 0624057-7 | Sers | Booi NS | 86.02.04 |
| 0608527-0 | S/O/Sers | Ratselane MI | 86.03.05 |
| 0624005-4 | Kst | Nelani LS | 86.04.28 |
| 0623952-8 | Kst | Masia MI | 86.06.02 |
| 069873-8 | Kst | Selemela DN | 86.06.23 |
| 0613813-6 | Kst | Rammile PTR | 86.08.11 |
| 0624039-9 | Kst | Tshango BSL | 86.09.01 |
| 0623961-7 | Kst | Mbhele JR | 86.09.01 |
| 0614262-1 | Kst | Melamu MP | 86.09.15 |
| 0614531-1 | Kst | Moleko MS | 86.10.13 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|-----------------------------|--------|---------------------|------------------|
| 0614781-0 | Kst | Mgotywa MA | 86.11.14 |
| 0420129-9 | Sers | Verster CJ | 86.12.15 |
| 0420189-2 | A/O | Jacobs DJ | 86.12.18 |
| 0420629-1 | O/Sers | Geyer E | 86.12.30 |
| 0421347-5 | Sers | Parkin GPJ | 87.01.01 |
| 0422652-6 | A/O | Jacobs P | 87.01.22 |
| 0615157-4 | Kst | Tsolo LL | 87.03.18 |
| 0615378-0 | Sers | Molelengoane TL | 87.04.13 |
| 0615827-7 | Kst | Modise MS | 87.06.01 |
| 0615996-6 | Sers | Lekgari TK | 87.06.19 |
| 0423913-0 | S/Sers | Vorster JB | 87.07.27 |
| 0624029-1 | Kst | Seabelo IT | 87.08.01 |
| 0623967-6 | Kst | Mngezana BR | 87.08.01 |
| 0423967-9 | S/Sers | Dunn EA | 87.08.07 |
| 0436278-1 | Sers | Koekemoer JAP | 87.11.20 |
| 0424461-3 | S/Sers | Nel RCD | 88.12.17 |
| 0426848-2 | Sers | Du Plooy J | 88.01.01 |
| 0426583-1 | Sers | Geyer HC | 88.01.01 |
| 0427434-2 | Luit | Van Loggerenberg PF | 88.01.22 |
| 0619244-1 | Konst | Smith MJ | 88.04.20 |
| 0620073-7 | Konst | Mokogadi MA | 88.06.15 |
| 0621458-4 | Konst | Manuel MI | 88.09.13 |
| 0428859-9 | Sers | Barrington JS | 88.12.20 |
| 0429066-6 | O/Sers | Mathee DR | 88.12.27 |
| KOMPONENT: EDENBURG | | | |
| 0166937-1 | Kst | Sibambani SD | 77.11.10 |
| 0623779-7 | Kst | Mareka MS | 86.03.03 |
| KOMPONENT: BAINSVLEI | | | |
| 0403074-5 | Kapt | Fourie GJ | 82.12.01 |
| 0426715-0 | Sers | Coetzer ACJ | 88.01.01 |
| KOMPONENT: BATHO | | | |
| 0168831-6 | Konst | Mphirime DL | 79.05.11 |
| 0172390-1 | S/Sers | Isaacs SAG | 81.02.19 |
| 0600138-6 | Sers | Nokanyane LS | 82.03.15 |
| 0602377-1 | Kst | Molotsi RP | 82.12.02 |
| 0603546-9 | Kst | Molatuli TM | 83.05.11 |
| 0605988-1 | Kst | Maile SK | 84.06.06 |
| 0608150-9 | O/Sers | Modiakgotla GL | 86.01.28 |
| 0610140-2 | Kst | Nzume MM | 86.07.14 |
| 0618196-1 | O/Sers | Mathunda MD | 88.01.08 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------|--------|-----------------|------------------|
| KOMPONENT: BAYSWATER | | | |
| 0172392-8 | Kst | Skosana BB | 81.02.19 |
| 0604392-5 | Kst | Gulwa ZL | 83.08.23 |
| 0422709-3 | Sers | Matthee MH | 87.02.09 |
| KOMPONENT: BOSHOFF | | | |
| 01661139-6 | Sers | Africa EG | 77.06.09 |
| 0623685-5 | Konst | Mokgeledi PT | 82.05.17 |
| KOMPONENT: BRANDFORT | | | |
| 0169760-9 | Konst | Kotoyi TE | 79.10.04 |
| 0406457-7 | Sers | Pieterse DF | 83.11.07 |
| 0620698-1 | Konst | Madimame NW | 88.07.08 |
| KOMPONENT: DEALESVILLE | | | |
| 0428273-6 | Konst | Van der Walt JA | 88.05.10 |
| KOMPONENT: DEWETSDORP | | | |
| 0423285-2 | A10 | Breitenbach CH | 87.04.07 |
| KOMPONENT: HERTZOGVILLE | | | |
| 0604209-1 | Konst | Polori KA | 83.07.25 |
| KOMPONENT: HILTON | | | |
| 0087883-9 | Sers | Steyn PP | 80.12.01 |
| 0606706-9 | O/Sers | Senje MJ | 84.09.01 |
| 0924374-9 | Sers | Coertzen ML | 87.12.14 |
| KOMPONENT: REDDERSBURG | | | |
| 0173699-0 | Konst | Matseo SB | 81.07.14 |
| 0620236-5 | Konst | Mashoai MM | 88.06.27 |
| KOMPONENT: BLOEMSPRUIT | | | |
| 0169923-7 | Konst | Katane SE | 79.12.06 |
| 0601006-7 | Konst | Speelman MS | 82.06.29 |
| 0409301-1 | S/Sers | Potgieter SF | 84.05.17 |
| 0420130-2 | Sers | Liebenberg DP | 86.12.15 |
| 0424376-5 | Konst | Fourie JJ | 87.12.14 |
| 0428537-9 | A/O | Pennells GW | 88.08.01 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------------|--------|---------------|------------------|
| KOMPONENT: SOUTPAN | | | |
| 0429474-2 | Konst | Hayward M | 88.12.29 |
| KOMPONENT: HEIDEDAL | | | |
| 0174713-4 | Sers | Daniels AT | 81.12.31 |
| 0605655-5 | Sers | Alexander EE | 84.05.01 |
| 0607587-8 | S/Sers | Scott PJ | 85.11.22 |
| 0608888-1 | Sers | Minnie D | 86.04.09 |
| 0614993-6 | O/Sers | April J | 87.03.09 |
| 0621238-7 | Sers | Green S | 88.09.01 |
| KOMPONENT: BOTSHABELO | | | |
| 0170352-8 | Konst | Gaga TA | 80.02.21 |
| 0171758-8 | Konst | Basholo ZA | 80.10.23 |
| 0173199-8 | Konst | France AM | 81.05.12 |
| 0174329-5 | O/Sers | Maloka MO | 81.10.09 |
| 0601903-0 | Sers | Khatlake SS | 82.10.04 |
| 0602950-7 | Konst | Ramaisa NS | 83.02.22 |
| 0604858-7 | Konst | Mokhatla KT | 83.11.24 |
| 0605377-7 | Konst | Lebetsa KA | 84.03.20 |
| 0607160-1 | Sers | Seliane KT | 85.09.16 |
| 0607301-8 | Sers | Nyamane MJ | 85.10.11 |
| 0607447-2 | Sers | Motshewana ME | 85.11.04 |
| 0607724-2 | Konst | Moseme NNE | 05.12.12 |
| 0609866-5 | Sers | Mabandla MM | 86.06.23 |
| 0422963-1 | Sers | Fourie GJP | 87.03.05 |
| 0615357-7 | A/O | Khotlele ML | 87.04.13 |
| 0615886-2 | Luit | Masemola SF | 87.06.08 |
| 0619839-2 | Konst | Moshweu PS | 88.05.30 |
| 0620732-4 | Konst | Koalane TF | 88.07.25 |
| KOMPONENT: JBM HERTZOGLUGHAWE | | | |
| 0612925-1 | Konst | Kitsa PS | 81.02.06 |
| 0614892-1 | Sers | Ledimo N | 87.01.21 |
| KOMPONENT: BOITHUSO | | | |
| 0413741-8 | A/O | Botes H | 86.01.01 |
| KOMPONENT: KAGISANONG | | | |
| 173752-0 | Konst | Khokho KJ | 81.07.21 |
| 0620665-4 | Konst | Lepheana JT | 88.07.21 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|---|---------|----------------|------------------|
| KOMPONENT: DK LADYBRAND | | | |
| 0412476-6 | Sers | Venter M | 85.12.17 |
| KOMPONENT: LADYBRAND | | | |
| 0169969-5 | Konst | Mokhothu MA | 79.12.10 |
| 172398-7 | Konst | Litsoane RK | 81.02.01 |
| 0600887-9 | Sers | Ranthama TA | 82.06.11 |
| 0604077-2 | Sers | Nthako DG | 83.07.08 |
| 0411480-9 | Sers | Smit IF | 85.05.24 |
| 0623666-9 | Konst | Machitje BR | 86.03.03 |
| 0422462-1 | A/O | Bosman GCN | 87.01.27 |
| 0426621-8 | Sers | Weyers | 88.01.06 |
| 0621492-4 | Kons | Tsie MD | 88.08.30 |
| KOMPONENT: CLOCOLAN | | | |
| 0605151-1 | Konst | May ME | 84.01.25 |
| 0623624-3 | Konst | Tau MC | 86.12.01 |
| KOMPONENT: EXCELSIOR | | | |
| 170837-6 | Konst | Matakalatse MJ | 80.05.20 |
| 0082365-1 | Kapt | Breitenbach JJ | 78.01.03 |
| 0170256-4 | Konst | Semakale TS | 80.02.05 |
| 0174203-5 | Konst | Lithebe NMA | 81.09.11 |
| 0602448-3 | Konst | Mabula MM | 82.12.09 |
| 0605607-5 | S/Konst | Nortje HSC | 84.04.25 |
| 0623576-0 | Konst | Mokati M | 86.02.10 |
| 0623573-5 | Konst | Mohalali MH | 86.03.03 |
| 0617067-6 | Sers | Blangwe TS | 87.10.01 |
| 0621038-4 | O/Sers | Nthethe KP | 88.08.15 |
| KOMPONENT: FICKSBURG BRUG GRENSPOS | | | |
| 0603629-5 | Konst | Mokoena MJ | 83.05.24 |
| 0411737-9 | Sers | Pietersen J | 85.06.25 |
| 0414685-9 | Sers | Bothma D | 86.01.06 |
| 0080268-9 | Sers | Du Bruyne PG | 77.01.08 |
| 0170322-6 | Konst | Nhlapo RJ | 80.02.22 |
| 0623592-1 | Konst | Mlangeni LJ | 86.08.25 |
| 0609241-1 | Sers | Mhalo JX | 86.05.05 |
| KOMPONENT: MARQUARD | | | |
| 0604218-0 | Sers | Sefafe RW | 83.07.25 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--|--------|---------------|------------------|
| KOMPONENT: PAUL ROUX | | | |
| 0602616-8 | Sers | Motaung MD | 83.01.04 |
| KOMPONENT: ROSENDAL | | | |
| 0620064-8 | Konst | Lethloo JM | 88.06.15 |
| KOMPONENT: SENEKAL | | | |
| 0086156-1 | Sers | Kemp L | 79.12.01 |
| 0406037-7 | O/Sers | Ackerman JJ | 83.07.04 |
| 0623811-4 | Konst | Zondi MS | 86.03.03 |
| 0623801-7 | Konst | Lesetla TS | 86.09.15 |
| 063802-5 | Konst | Mohlomi SE | 87.05.01 |
| 0428874-2 | Konst | Algera WA | 88.12.21 |
| KOMPONENT: WINBURG | | | |
| 0169273-9 | Konst | Selemela MP | 79.08.20 |
| 0419190-1 | S/Sers | Posthumus AF | 84.11.30 |
| 0624820-9 | Konst | Mokhuoa MJ | 88.07.04 |
| KOMPONENT: MASEWBRUG GRENSPOS | | | |
| 0170871-6 | Kst | Monoane MJ | 80.06.01 |
| 0602330-4 | Kst | Mokhele TA | 82.11.18 |
| 0610382-1 | Kst | Ndini MD | 86.07.31 |
| 0423235-6 | A/O | Van Schoor JS | 87.04.01 |
| 0424381-1 | S/Sers | Botes JJ | 87.12.14 |
| KOMPONENT: CALEDONSPOORT GRENSPOS | | | |
| 0402378-1 | Sers | Cronje JP | 82.07.08 |
| 0614822-1 | Kst | Mofokeng PM | 86.11.21 |
| KOMPONENT: PEKABRUG GRENSPOS | | | |
| 0420676-2 | O/Sers | Hugo L | 86.12.31 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------|---------|-----------------|------------------|
| KOMPONENT: DK BETHLEHEM | | | |
| 0401450-2 | Luit | Ackermann MW | 82.02.01 |
| 0611997-2 | Sers | Chabana SD | 77.02.14 |
| 0082353-8 | Kapt | Symington JD | 87.01.04 |
| 0170630-6 | Kst | Mokoena LL | 80.04.22 |
| 0172255-7 | Kst | Nhlapo RP | 81.01.27 |
| 0174939-1 | S/Konst | Mahemane HS | 82.01.27 |
| 0602482-3 | Sers | Masoeu KP | 82.12.15 |
| 0604884-6 | Kst | Tsotetsi MM | 83.11.29 |
| 0407003-8 | Luit | Liebenberg HL | 83.12.06 |
| 0605943-1 | Kst | Mokoena TP | 84.06.01 |
| 0411368-3 | A/O | De Beer EF | 85.05.01 |
| 0623652-9 | Sers | Moloi LP | 85.12.01 |
| 0623654-5 | Kst | Mosia SM | 85.12.01 |
| 0623655-3 | Sers | Motaung TH | 86.03.01 |
| 0623650-2 | Kst | Mohlakoana TC | 86.03.03 |
| 0626026-8 | Kst | Sefatsa JS | 86.05.23 |
| 0614215-0 | Kst | Moleko TL | 86.09.12 |
| 0613702-4 | Kst | Mngomezuki MA | 86.12.05 |
| 0423028-1 | Sers | Herholdt M | 87.03.09 |
| 0616163-4 | Kst | Radebe NR | 87.06.30 |
| 0424418-4 | Sers | Jonker PS | 87.12.14 |
| 0427706-6 | Kst | Smith J | 88.02.01 |
| 0625432-1 | Kst | Letsoaka MC | 88.09.01 |
| 0429704-1 | Sers | Pretorius PJ | 88.12.30 |
| KOMPONENT: CORNELIA | | | |
| 0170618-7 | Kst | Mashiloane PM | 80.04.23 |
| KOMPONENT: FRANKFORT | | | |
| 0087865-1 | S/Sers | Van der Walt JH | 80.11.25 |
| 0604856-1 | O/Sers | Mokoena RA | 83.11.23 |
| 0614002-5 | O/Sers | Leotlela TI | 86.08.15 |
| 0424915-1 | O/Sers | Hattingh DJ | 87.12.28 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------|---------|----------------|------------------|
| KOMPONENT: HARRISMITH | | | |
| 0080424-0 | Sers | Calitz LB | 77.02.04 |
| 0172871-7 | S/Konst | Mofokeng SJ | 81.03.25 |
| 0403134-2 | A/O | Rood GJ | 82.12.01 |
| 0604013-6 | A/O | Mokayane MS | 83.07.01 |
| 0606287-0 | Sers | Makubu BS | 84.07.10 |
| 0631771-5 | Kst | Mahlophe KJ | 86.02.18 |
| 0623854-8 | Kst | Mokoena MF | 86.04.14 |
| 0610496-7 | Sers | Morajane AL | 86.08.12 |
| 0420180-9 | Kst | De Wet HC | 86.12.17 |
| 0615549-9 | Kst | Nkosi HJ | 87.05.07 |
| 0424371-4 | Sers | Prinsloo HSM | 87.12.14 |
| 0618564-9 | Kst | Matsoso J | 88.02.15 |
| 0626977-0 | Kst | Maqethana AM | 88.06.13 |
| KOMPONENT: KESTELL | | | |
| 0071570-1 | Sers | De Villiers JH | 77.01.05 |
| 0607987-3 | Kst | Makubo NC | 86.01.15 |
| 0615126-4 | Kst | Mofokeng PJ | 87.03.16 |
| 0428872-6 | Sers | Mouton RM | 88.12.20 |
| KOMPONENT: REITZ | | | |
| 0169745-5 | Sers | Mokoena J | 79.11.01 |
| 0407871-3 | A/O | Potgieter M | 84.01.01 |
| 0623749-5 | Kst | Mokoena RM | 87.01.19 |
| 0619398-6 | Kst | Mlaba MP | 88.04.26 |
| KOMPONENT: TWEELING | | | |
| 0170373-1 | Sers | Masiteng MS | 80.03.01 |
| KOMPONENT: VERKYKERSKOP | | | |
| 0608752-3 | Kst | Mosikili MST | 86.03.25 |
| KOMPONENT: VILLIERS | | | |
| 0604348-8 | Kst | Mofokeng MJ | 83.08.15 |
| 0428867-0 | Sers | Lourens D | 88.12.20 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|---------------------------------------|-----------------------|---|----------------------------------|
| KOMPONENT: VREDE | | | |
| 0413238-6 0617567-8 | S/O/Sers Kst | Steenkamp HP Mopeli MJ | 86.01.01 87.11.25 |
| KOMPONENT: WARDEN | | | |
| 0605945-7 0424454-1 | Kst A/O | Chlamini MS De Jager JJ | 84.06.01 87.12.17 |
| KOMPONENT: MID QWA QWA | | | |
| 0421149-9 | Sers | Matthee JF | 86.12.31 |
| KOMPONENT: BETHULIE | | | |
| 0170791-4 0420153-1 0619881-3 | Kst S/Sers Sers | Mtheto PJ Van Rensburg JJ Lipali RE | 80.05.12 86.12.15 88.06.01 |
| KOMPONENT: FAURESMTIH | | | |
| 0615226-1 | Kst | Boikanyo IFS | 87.03.25 |
| KOMPONENT: HENDRIK VERWOERDDAM | | | |
| 0411469-8 | O/Sers | De Winnaar JA | 85.05.23 |
| KOMPONENT: JACOBSDAL | | | |
| 0023727-4 | Kst | Diba D | 86.02.10 |
| KOMPONENT: JAGERSFONTEIN | | | |
| 0623721-5 | Kst | Khonco SI | 77.06.06 |
| 0619835-0 | Kst | Mohapi TS | 88.05.30 |
| KOMPONENT: KOFFIEFONTEIN | | | |
| 0623792-4 | Sers | Mogwera LB | 86.03.03 |
| 0615313-5 | S/O/Sers | Jacquire EG | 87.04.04 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|----------------------------------|----------|-----------------------|------------------|
| KOMPONENT: PETRUSBURG | | | |
| 0166978-8 | Kst | Mochesane MJ | 77.12.05 |
| 0623774-6 | Kst | Marama KW | 88.07.06 |
| KOMPONENT: PHILIPPOLIS | | | |
| 0606169-9 | Kst | Makhamba EM | 84.06.29 |
| KOMPONENT: ROUXVILLE | | | |
| 0408817-4 | A/O | Dippenaar JW | 84.03.05 |
| KOMPONENT: SMITHFIELD | | | |
| 0412037-0 | A/O | Stapelberg HM | 78.12.04 |
| 0623784-3 | Kst | Mothathi QS | 86.06.01 |
| KOMPONENT: SPRINGFONTEIN | | | |
| 0613087-9 | Sers | Jacobs E | 81.12.17 |
| KOMPONENT: TROMPSBURG | | | |
| 0168198-2 | Kst | Mathibeli MG | 87.12.19 |
| KOMPONENT: VAN STADENSRUS | | | |
| 0165850-6 | Kst | Hadebe KA | 77.03.28 |
| KOMPONENT: WEPENER | | | |
| 0167191-0 | Kst | Moilola ME | 78.03.16 |
| 0401594-1 | Luit | Maloney VK | 82.02.25 |
| 0411723-9 | S/Sers | Nel H | 85.06.24 |
| 0430263-0 | Kst | Slabbert E | 88.12.31 |
| KOMPONENT: ZASTRON | | | |
| 0602159-0 | S/O/Sers | Montsitsi SD | 82.11.02 |
| 0428850-5 | Kst | Janse van Rensburg JH | 88.12.20 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|---|---------|-----------------|------------------|
| KOMPONENT: SEPAPUSHEK GRENSPOS | | | |
| 0600983-2 | A/O | Ngoepe MS | 82.06.22 |
| KOMPONENT: VAN ROOYENSNEK GRENSPOS | | | |
| 0414437-6 | A/O | Kloppers HB | 85.12.31 |
| 0617572-4 | Kst | Tsolo MM | 87.11.25 |
| KOMPONENT: DK WELKOM | | | |
| 0085560-0 | Sers | Meiring PJ | 79.07.01 |
| 0400851-1 | Luit | Naude ECF | 82.01.06 |
| 0408433-1 | A/O | Rascher M | 84.01.12 |
| 0415807-5 | Sers | O/Callaghan SGJ | 86.04.01 |
| 0615100-1 | Kst | Matla MP | 87.03.13 |
| 0424512-1 | Kst | Van Rhyn JD | 87.12.22 |
| 0427199-8 | Sers | Jonck CJ | 88.01.12 |
| 0429025-9 | O/Sers | Ferreira BJ | 88.12.27 |
| KOMPONENT: WELKOM | | | |
| 0081951-4 | A/O | Grobler B | 77.12.14 |
| 0083572-2 | A/O | Kramer JMS | 78.06.21 |
| 0168300-4 | Konst | Julius Z | 79.02.08 |
| 0169265-8 | Konst | Mokhoabane AM | 79.08.24 |
| 0086113-8 | Kapt | De Necker PWS | 79.12.01 |
| 0170560-1 | S/Konst | Ntaopane A | 80.04.08 |
| 0171316-7 | S/Konst | Ramorara MW | 80.08.12 |
| 0171862-2 | S/Sers | Matlhoko MD | 80.11.03 |
| 008176-2 | S/Sers | Jacobs DW | 81.03.20 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|-----------|--------|-------------------|---------------|
| 0173834-8 | Konst | Motampane SA | 81.08.01 |
| 0401355-7 | Sers | Marneweck CA | 82.01.11 |
| 0402597-1 | S/A/O | Oertel W | 82.09.01 |
| 0403860-6 | S/A/O | Wiese A | 82.12.28 |
| 0405623-9 | A/O | Vermeulen A | 83.04.13 |
| 0604090-0 | Sers | Mokobokoa LMR | 83.07.08 |
| 0408416-1 | Sers | Van der Merwe HHE | 84.01.13 |
| 0409169-8 | Sers | Clase LM | 84.04.30 |
| 0410068-9 | S/A/O | Wilken JA | 85.01.01 |
| 0410687-3 | Sers | Koen HM | 85.01.03 |
| 0623892-1 | Konst | Thithi LR | 85.07.05 |
| 0412136-8 | Sers | Du Plessis ST | 85.09.05 |
| 0412424-3 | A/O | Duvenhage HW | 85.12.17 |
| 0412965-2 | Sers | Fourie A | 85.12.30 |
| 0414557-1 | Sers | Roodt DP | 86.01.10 |
| 0608010-3 | Konst | Molepe MM | 86.01.15 |
| 0623898-0 | Konst | Tsoaela MO | 86.03.03 |
| 0415815-6 | S/Sers | Van der Walt P | 86.04.01 |
| 0623865-3 | Konst | Motatla SS | 86.04.14 |
| 0419878-6 | A/O | Henning AM | 86.09.01 |
| 0623857-2 | Konst | Molibeli MW | 86.10.22 |
| 0623858-1 | Konst | Molebatsi JR | 86.12.01 |
| 0420270-8 | A/O | Rademeyer J | 86.12.22 |
| 0421515-0 | S/Sers | Olivier D | 87.01.01 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|----------------------------|--------|---------------|---------------|
| 0422631-3 | Konst | Roeland IM | 87.02.04 |
| 0623889-1 | Konst | Thapeli E | 87.03.26 |
| 0615985-1 | Konst | Rantso TE | 87.06.19 |
| 0616760-8 | O/Sers | Rantai MS | 87.08.26 |
| 0617352-7 | Konst | Malinga BQ | 87.11.11 |
| 0424866-0 | Sers | Mynhardt A | 87.12.28 |
| 0426727-3 | O/Sers | Thomas CJ | 88.01.05 |
| 0618602-5 | Konst | Butelezi SD | 88.02.16 |
| 0619220-3 | Sers | Terblanche DL | 88.04.20 |
| 0619760-4 | Konst | Phakisane MM | 88.05.24 |
| 06208860-0 | Sers | Mosholi SA | 88.08.08 |
| 0621733-8 | Konst | Kaibe MS | 88.11.24 |
| 0428840-8 | Sers | Van Aswegen H | 88.12.20 |
| KOMPONENT: VIRGINIA | | | |
| 0071480-1 | S/A/O | Brits SS | 77.01.04 |
| 0168192-3 | Konst | Mafatle MS | 78.12.29 |
| 0172321-9 | Konst | Mangoejane MP | 81.02.16 |
| 0403580-1 | A/O | Carney JF | 82.12.15 |
| 0606279-2 | Konst | Tseisi MM | 84.07.09 |
| 0623530-1 | Konst | Setlabi JS | 85.11.25 |
| 0623523-9 | O/Sers | Finger MJ | 86.04.08 |
| 0623532-8 | Konst | Mataboge SJ | 87.01.16 |
| 0427086-0 | Konst | Geldenhuis RR | 88.01.11 |
| 0620196-4 | Konst | Leeuw MP | 88.06.24 |
| 0429387-8 | Sers | Booyesen HC | 88.12.29 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|-------------------------------|---------|----------------|------------------|
| KOMPONENT: VENTERSBURG | | | |
| 0614054-8 | Konst | Senokoane RG | 86.09.02 |
| KOMPONENT: THEUNISSEN | | | |
| 0623730-4 | Sers | Chabane CH | 78.04.18 |
| 0623732-1 | Konst | Khati MP | 84.08.01 |
| 0623735-5 | Konst | Moholali WI | 86.07.01 |
| 0623734-7 | Konst | Maredi SJ | 86.09.22 |
| KOMPONENT: THABONG | | | |
| 0165817-4 | Konst | Mosala TI | 77.04.22 |
| 0171417-1 | Konst | Matlokotsi TA | 80.08.27 |
| 0174886-6 | A/O | Mokalake LD | 82.02.03 |
| 0605139-1 | Konst | Mokheleli NJ | 84.01.25 |
| 0412514-2 | O/Sers | Penny A | 85.12.20 |
| 0615182-5 | S/Konst | Seutloali TM | 87.03.23 |
| 0618778-1 | Konst | Modise PA | 88.03.04 |
| KOMPONENT: HENNENMAN | | | |
| 0167878-7 | Konst | Lesholi SJ | 78.08.01 |
| 0406272-8 | A/O | Van Heerden CG | 83.08.23 |
| 0623564-6 | Konst | Mogorosi ZM | 86.08.18 |
| 0619795-7 | Konst | Daliwe TA | 88.05.26 |
| KOMPONENT: BRONVILLE | | | |
| 0614028-9 | O/Sers | Solomons GS | 86.09.01 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------|----------|-----------------|------------------|
| KOMPONENT: DK KROONSTAD | | | |
| 0401134-1 | A/O | Bezuidenhout AS | 82.01.01 |
| 0413577-6 | S/A/O | Bekker L | 86.01.03 |
| 0418049-6 | O/Sers | Gertenbach JA | 78.01.30 |
| 0612397-0 | Sers | Nakedi MA | 79.02.26 |
| 0169151-1 | Konst | Mokoena MM | 79.08.02 |
| 0088207-1 | Maj | Coetzee AP | 80.01.18 |
| 0173621-3 | Konst | Mngomezulu NS | 81.07.09 |
| 0174428-3 | Konst | Phadi MP | 81.11.04 |
| 0600276-5 | Konst | Moeketsi RJA | 82.04.01 |
| 0601900-5 | Konst | Matsabu MD | 82.10.04 |
| 0603002-5 | S/O/Sers | Chabalala SI | 83.03.02 |
| 0406449-6 | Konst | Erasmus JC | 83.11.02 |
| 0605764-1 | Konst | Mopeloa ST | 84.05.15 |
| 0419447-1 | Konst | Combrink JZ | 85.01.28 |
| 0415249-2 | Sers | Saunders CG | 86.01.30 |
| 0610138-1 | Konst | Sethabela MJ | 86.07.15 |
| 0614681-3 | Konst | Mampe MJ | 86.10.30 |
| 0421227-4 | Sers | Froneman FJ | 87.01.01 |
| 0424329-3 | A/O | Rautenbach CM | 87.12.11 |
| 0426435-5 | Sers | Van Niekerk GJ | 88.01.01 |
| 0619331-5 | Konst | Norkey P | 88.04.25 |
| 0621008-2 | Konst | Mokotedi TJ | 88.08.15 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------|----------|-----------------|------------------|
| KOMPONENT: DK KROONSTAD | | | |
| 0401134-1 | A/O | Bezuidenhout AS | 82.01.01 |
| 0413577-6 | S/A/O | Bekker L | 86.01.03 |
| 0418049-6 | O/Sers | Gertenbach JA | 78.01.30 |
| 0612397-0 | Sers | Nakedi MA | 79.02.26 |
| 0169151-1 | Konst | Mokoena MM | 79.08.02 |
| 0088207-1 | Maj | Coetzee AP | 80.01.18 |
| 0173621-3 | Konst | Mngomezulu NS | 81.07.09 |
| 0174428-3 | Konst | Phadi MP | 81.11.04 |
| 0600276-5 | Konst | Moeketsi RJA | 82.04.01 |
| 0601900-5 | Konst | Matsabu MD | 82.10.04 |
| 0603002-5 | S/O/Sers | Chabalala SI | 83.03.02 |
| 0406449-6 | Konst | Erasmus JC | 83.11.02 |
| 0605764-1 | Konst | Mopeloa ST | 84.05.15 |
| 0419447-1 | Konst | Combrink JZ | 85.01.28 |
| 0415249-2 | Sers | Saunders CG | 86.01.30 |
| 0610138-1 | Konst | Sethabela MJ | 86.07.15 |
| 0614681-3 | Konst | Mampe MJ | 86.10.30 |
| 0421227-4 | Sers | Froneman FJ | 87.01.01 |
| 0424329-3 | A/O | Rautenbach CM | 87.12.11 |
| 0426435-5 | Sers | Van Niekerk GJ | 88.01.01 |
| 0619331-5 | Konst | Norkey P | 88.04.25 |
| 0621008-2 | Konst | Mokotedi TJ | 88.08.15 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|---------------------------------|--------|------------------|------------------|
| KOMPONENT: ARLINGTON | | | |
| 0084217-6 | A/O | Dell HL | 78.12.11 |
| 0613687-7 | Konst | Moremoholo KP | 86.12.01 |
| KOMPONENT: EDENVILLE | | | |
| 0608971-2 | Konst | Khoabane LA | 86.04.15 |
| KOMPONENT: HEILBRON | | | |
| 0167466-8 | Konst | Caleni FX | 78.05.10 |
| 0173132-7 | Konst | Jont NT | 81.10.20 |
| 0607938-5 | Konst | Motete SR | 86.01.09 |
| 0610256-5 | Sers | Schoeman GJ | 86.07.22 |
| 0424346-3 | Sers | Henrico DSK | 87.12.14 |
| KOMPONENT: HEUNINGSPRUIT | | | |
| 0618742-1 | Konst | Thys MD | 88.03.02 |
| KOMPONENT: KOPPIES | | | |
| 0602618-4 | O/Sers | Motjelebe FP | 83.01.01 |
| 0610132-1 | Konst | Sithebe KB | 86.07.09 |
| 0428530-1 | S/Sers | Van Rensburg PCJ | 88.07.27 |
| KOMPONENT: LINDLEY | | | |
| 0623695-2 | Konst | Ngoaketsi TE | 86.06.08 |
| KOMPONENT: ORANJEVILLE | | | |
| 0623704-5 | Konst | Bareki TP | 86.09.28 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------|--------|----------------|------------------|
| KOMPONENT: PARYS | | | |
| 0086428-5 | S/Sers | Coetzee FG | 79.12.31 |
| 0600616-7 | A/O | Mokone RD | 82.05.05 |
| 0405449-1 | Sers | Maritz AP | 83.03.04 |
| 0623465-8 | Konst | Dunywa SL | 86.03.10 |
| 0610088-1 | Konst | Letshaba MS | 86.07.10 |
| 0614746-1 | Konst | Mpinga DP | 86.11.10 |
| 0624777-6 | Konst | Khohlwane NA | 87.05.11 |
| 0427595-1 | A/O | Van Vuuren HRJ | 88.01.28 |
| KOMPONENT: PETRUS STEYN | | | |
| 0602262-6 | Konst | Mahoza TI | 82.11.18 |
| 0624786-5 | Konst | Mofokeng J | 88.03.01 |
| KOMPONENT: SASOLBURG | | | |
| 0612435-6 | Konst | Tsehle MJ | 79.03.26 |
| 0087774-3 | Kapt | Van Rooyen JJ | 80.09.30 |
| 0631304-3 | Konst | Lesuoja LJ | 81.12.09 |
| 0406282-5 | Sers | Clegg HAJ | 83.01.04 |
| 0604098-5 | Konst | Mokhemisa MI | 83.07.11 |
| 0631298-5 | Konst | Khala SD | 84.08.06 |
| 0631324-8 | Konst | Notyhawe L | 85.10.29 |
| 0414678-6 | Konst | Els LJ | 86.01.10 |
| 0631296-9 | Konst | Hlope MS | 86.04.16 |
| 0631327-2 | Konst | Potsane RP | 86.06.06 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------|-------|--------------|------------------|
| 0420337-2 | Sers | Viviers A | 86.12.23 |
| 0615807-2 | Konst | Ntlatseng SP | 87.05.27 |
| 0424342-1 | Sers | Pretorius PJ | 87.12.14 |
| 0619065-1 | Konst | Radebe BJ | 88.04.07 |
| 0619473-7 | Konst | Khotha KM | 88.05.03 |
| 0621669-2 | Konst | Rafube KMJ | 88.11.02 |
| KOMPONENT: STEYNSRUS | | | |
| 0601899-8 | Konst | Mokhele ZL | 82.10.04 |
| KOMPONENT: DENEYSVILLE | | | |
| 0168215-6 | Konst | Modise TS | 79.01.03 |
| 0420293-7 | Sers | Strydom DJ | 86.12.22 |
| KOMPONENT: VILJOENSDRIF | | | |
| 0615853-6 | Konst | Hokomane SJ | 87.06.04 |
| KOMPONENT: VREDEFORT | | | |
| 0085474-3 | A/O | Grobler MM | 79.06.01 |
| 0604045-0 | Konst | Dithuge NP | 83.07.05 |
| 0623720-7 | Konst | Selogiloe MS | 86.03.10 |
| 0624781-4 | Konst | Sebe LAA | 87.05.18 |
| KOMPONENT: MAOKENG | | | |
| 0623442-9 | Sers | NDweni DP | 82.06.14 |
| 0606105-2 | A/O | Nxabela BB | 84.06.21 |
| 0623437-2 | Sers | Mzizi KJ | 85.04.22 |
| 0623447-0 | Konst | Rampai HP | 85.08.01 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|--------------------------------|----------|------------------|------------------|
| 0623408-9 | Konst | Koleya TA | 85.08.01 |
| 0624815-2 | Konst | Mofolo MC | 86.01.01 |
| 0623444-5 | Konst | Plank MD | 86.02.10 |
| 0610281-6 | Konst | Ramaubane SM | 86.07.25 |
| 0624798-9 | Konst | Mokothu TS | 86.11.17 |
| 0624795-4 | Konst | Ndhlovu MP | 87.09.01 |
| 0619877-5 | Konst | Mokoa SC | 88.05.30 |
| KOMPONENT: ODENDAALSRUS | | | |
| 0166812-9 | S/Konst | Maseola LJ | 77.10.21 |
| 0170086-3 | S/O/Sers | Janki SF | 80.01.03 |
| 0623514-0 | Konst | Thango AW | 80.11.06 |
| 0403123-7 | A/O | Wolmarans AC | 82.11.25 |
| 0605417-0 | Konst | Mokebe MC | 84.03.26 |
| 0412581-9 | S/A/O | Van der Walt JJ | 85.12.24 |
| 0623703-7 | Konst | Radebe ME | 86.05.15 |
| 0421548-6 | Sers | Van Wyngaardt RW | 87.01.08 |
| 0424487-7 | Sers | Dippenaar JZ | 87.12.21 |
| 0428261-2 | Sers | Pietese HJ | 88.05.01 |
| 0429128-0 | Konst | Brits JH | 88.12.27 |
| KOMPONENT: VIERFONTEIN | | | |
| 0419964-2 | Sers | Bruwer JHO | 86.10.01 |

| NOMMER | RANG | NAAM | AANSTEL DATUM |
|---------------------------------|---------|------------------|------------------|
| KOMPONENT: VILJOENSKROON | | | |
| 0612798-3 | Konst | Moloto KE | 80.09.03 |
| 0605428-5 | O/Sers | Nhlapo JM | 84.03.28 |
| 0423709-9 | Sers | Grobbelaar WC | 87.06.22 |
| KOMPONENT: WESSELSBRON | | | |
| 0167356-4 | Konst | Takadimane GD | 78.05.05 |
| 0415558-1 | Konst | Venter AJ | 86.02.24 |
| 0630734-5 | Konst | Nkatlo SM | 88.04.25 |
| KOMPONENT: ALLANRIDGE | | | |
| 0413980-1 | Sers | Van der Merwe SJ | 86.01.03 |
| KOMPONENT: BOTHAVILLE | | | |
| 0166926-5 | S/Konst | Finger L | 77.12.02 |
| 0600200-5 | Konst | September NJ | 82.03.29 |
| 0623517-4 | Konst | Mosianedi PJ | 86.03.03 |
| 0623515-8 | Konst | Kolobi LJ | 86.06.30 |
| 0630774-4 | Konst | Majoe DA | 87.08.03 |
| KOMPONENT: BULTFONTEIN | | | |
| 0080502-5 | S/A/O | Strydom PJJ | 77.02.08 |
| 0174604-9 | Konst | Lesenyeho RA | 81.12.04 |
| 0420103-5 | S/Sers | Van der Walt JZ | 86.12.15 |
| 428212-4 | S/Sers | Smit WA | 88.04.18 |
| KOMPONENT: HOOPSTAD | | | |
| 0623683-9 | Konst | Moenyane SS | 86.02.10 |

BYLAE D



Ons Verw. / Our Ref.

1993-10-27

Die Streekkommissaris
SA Polisie
Privaatsak X20501
BLOEMFONTEIN
9300

Geagte generaal Calitz

NAVORSING IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE:
WERKTEVREDENHEID BY 'n AANTAL DIENENDE LEDE VAN DIE SUID-
AFRIKAANSE POLISIE IN STREEK C (OVS)

Na aanleiding van die persoonlike besoek van
lt. Jacques Taljaard aan u op 26 Oktober 1993 en in
opvolging daarvan, word hierdie skrywe aan u gerig.

U toestemming word naamlik hiermee vriendelik gevra dat
die betrokke meestersdiplomastudent mag voortgaan met die
empiriese komponent van sy meestersverhandeling, wat die
verspreiding, voltooiing en terugsending van vraelyste
aan wetenskaplik-geselekteerde lede van die SAP in
streek C behels.

Indien dit u goedkeuring wegdra, versoek ons eweneens
vriendelik dat u, u toestemming skriftelik sal bevestig
aan die betrokke geselekteerde lede op 'n wyse wat u mag
goedvind.

Ons wil beklemtoon dat u hulp in bogenoemde verband
onontbeerlik is vir die suksesvolle afhandeling van die
empiriese gedeelte van genoemde verhandeling en wil u
byvoorbaat daarvoor bedank.

Ons twyfel geensins daaraan dat die bevindinge waartoe in
hierdie navorsingsprojek gekom mag word, vir die

Suid-Afrikaanse Polisie van waarde sal wees nie - veral
in die huidige tydsgewrig waarin ons onself bevind.

Die uwe



PROF. JOHANN STRAUSS
STUDIELEIER EN WAARNEMENDE DEPARTEMENTSHOOF:
DEPARTEMENT PERSONEELBESTUUR

/em



Central University of
Technology, Free State

BYLAE E

SUID-AFRIKAANSE POLISIE



SOUTH AFRICAN POLICE

Privaatsak / Private Bag 20501
 Posbus / Post Office Box

| | |
|--------------------------|-------------------|
| Verwysing Reference | 2/26/2/2 |
| Navrae Enquiries | kolonel Moorcroft |
| Telefoon Telephone | 051 - 470017 |
| Faksnommer Fax number | 051 - 474334 |


KANTOOR VAN DIE STREEKKOMMISSARIS
 SUID-AFRIKAANSE POLISIE
 STREEK "C" : ORANJE-VRYSTAAT
 9300 BLOEMFONTEIN

15 NOVEMBER 1993

ALLE DISTRIKKOMMISSARISSE

NAVORSING IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE: WERKTEVREDENHEID BY 'N AANTAL DIENENDE LEDE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE IN STREEK "C" (ORANJE-VRYSTAAT)

1. Luitenant J Taljaard, verbonde aan Bloemspruit is tans besig met sy Meestersdiploma [Personeelbestuur] aan die Tegnikon OVS.
2. Hoofkantoor het goedkeuring verleen vir bogenoemde navorsingsprojek in die Suid-Afrikaanse Polisie.
3. Om sy studie te kan voltooi, sal 'n aantal vraelyste aan lede van u onderskeie distrikte versend word vir voltooiing. 'n Beroep word op alle lede wie vraelyste ontvang, gedoen om hulle samewerking in die verband.


 : KOLONEL
 n/STREEKKOMMISSARIS
 (S J MARAIS)
 03193-11-12

BYLAE F



1993-10-29

Geagte lid van die S.A.P.

**WERKTEVREDENHEID BY 'n AANTAL DIENENDE LEDE VAN DIE SUID-
AFRIKAANSE POLISIE IN STREEK C (OVS)**

Die opsteller van die aangehegte vraelys is tans 'n Meestersdiplomastudent in die Departement Personeelbestuur, Fakulteit Bestuurswese aan Technikon OVS en is besig met 'n navorsingsprojek oor bogenoemde onderwerp. Aangesien dit na ons mening 'n baie aktuele onderwerp in die huidige veranderende Suid-Afrikaanse samelewing is, vra ons hiermee u vriendelike en heelhartige samewerking.

Die sukses van die ondersoek is geheel en al afhanklik van die gegewens wat deur die vraelyste ingesamel sal word. Ten einde die inligting wat bekom word tot bruikbare resultate te verwerk en die slotbevindinge oor werktevredenheid so getrou moontlik aan die owerhede deur te gee, word u vriendelik versoek om eerlike, openhartige antwoorde te verstrek.

Alle inligting wat u verstrek, sal anoniem en vertroulik hanteer word. Plaas asseblief u voltooide vraelys in die koevert wat voorsien word daarvoor.

Oorhandig daarna asseblief u vraelys in die toegeplakte koevert terug aan u bevelvoerder voor of op 30 November 1993 vir terugsending aan die Kantoor van die Distrikkommissaris.

U welwillende samewerking om van hierdie navorsingsprojek 'n sukses te kan maak, word byvoorbaat opreg waardeer.

Die uwe



DR J STRAUSS
STUDIELEIER



DR H J PIETERSEN
SENIOR DIREKTEUR : NAVORSING



1993-10-29

Dear Member of S.A.P.

**JOB SATISFACTION AMONG A NUMBER OF SERVING MEMBERS OF THE
SOUTH AFRICAN POLICE IN REGION C (OFS)**

The compiler of the attached questionnaire is at present a student for the Master's Diploma in Personnel Management at the Faculty of Management of Technikon OFS. He is presently engaged in a research project concerning the above-mentioned topic. As we view it as a very topical subject in the current changing South African society, we would like to request your kind and whole-hearted co-operation.


The success of the research is completely dependent on the information gathered by means of the questionnaires. In order to convert the information obtained to useful results and to submit the final findings concerning job satisfaction as reliably as possible to the authorities, we need your honest and frank responses.

All information you supply will be treated as anonymous and confidential. Please place your completed questionnaire in the envelope provided.

You are kindly requested to hand your questionnaire in the sealed envelope to your commander before or on 30 November 1993 for return to the office of the District Commissioner.

We appreciate your kind co-operation in making this research project a success.

Yours faithfully


DR J STRAUSS
STUDY LEADER


DR H J PIETERSEN
SENIOR DIRECTOR : RESEARCH

BYLAE G

Morewagwoonstelle 1.2
Voortrekkerstraat
BLOEMFONTEIN
9301

29 Oktober 1993

Die Distrikkommissaris
Bethlehem/Bethulie/Bloemfontein/Kroonstad
Ladybrand/Odendaalsrus/Welkom

**NAVORSING IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE; WERKTEVREDENHEID
BY 'N AANTAL DIENENDE LEDE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE
BINNE STREEK C (OVS)**

Hiermee 'n hoeveelheid vraelyste tesame met naamlys (kontrolelys) soos op u bepaalde distrik van toepassing is.

'n Vriendelike versoek word tot u gerig om slegs die lede wie se name verstrekk word in die ingeslote kontrolelys by die invul van vraelyste te betrek. Indien 'n lid nie beskikbaar is nie, slegs daardie lid uit te laat (aangesien die naamlys wetenskaplik geselekteer is). Die name van lede wat nie beskikbaar was vir die invul van vraelyste nie, moet asseblief aan die navorser verskaf word vir kontroledoeleindes.

Lede het 'n keuse van óf 'n Afrikaanse óf Engelse vraelys te voltooi en u word versoek om een van die twee aan hulle beskikbaar te stel vir die doel. Die nodige vraelyste word vir die doel aan u voorsien. Die swart lede sal moontlik 'n Engelse vraelys verkies en u kan dit as moontlike riglyn gebruik. Na voltooiing van die vraelyste (deur die betrokke lede) moet dit asseblief aan ondergetekende by bovermelde adres teruggestuur word voor of op 30 November 1993.

In die geval waar lede na 'n ander standplaas as die een aangedui op die kontrolelys verplaas is, word u versoek om steeds die vraelys aan die lid beskikbaar te stel mits die lid steeds in u distrik werksaam is. Waar die lid glad nie meer in u distrik werksaam is nie, moet die lid se naam, sos reeds vermeld, asseblief verstrekk word.

Enige navrae kan aan die navorser gerig word by tel. (051) 482429 alle ure.

By voorbaat dank vir u samewerking.

J. TALJAARD

VRAELYS VIR DIE VASSTELLING VAN WERKTEVREDENHEID BY 'N AANTAL DIENENDE LEDE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE IN STREEK C OVS

NAVORSINGSPROJEK VIR DIE VERWERWING VAN DIE MEESTERSDIPLOMA IN PERSONEELBESTUUR

ALGEMENE INLIGTING EN INSTRUKSIES

1. Beantwoord die vrae so eerlik as moontlik.
2. Beantwoording moet geskied deur die trek van 'n kruis in die blokkie by elke vraag of stelling wat 'n numeriese syfer in het.
3. Die gedeelte aan die regterkant van die bladsy na die lyn is slegs vir gebruik deur die navorser en u moet asseblief niks daarin aanbring nie.
4. Slegs een kruisie by 'n vraag of stelling is toelaatbaar. Indien u die antwoord wil verander kan u die kruis deur haal op so 'n wyse dat dit vir die navorser 'n duidelike indikatie sal gee watter antwoord die een is om te gebruik.
5. Alle vrae moet asseblief beantwoord word.
6. Die inligting wat u nou gaan voorsien kan u op geen wyse benadeel nie aangesien dit onafhanklik gemeet word en die Suid-Afrikaanse Polisie geen insae in die voltooide vraelyste self het nie.

DIE SLOTBEVINDINGE VAN DIE NAVORSINGSPROJEK GAAN WEL AAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE BEKEND GEMAAK WORD.

7. Die doel van die navorsingsprojek is om deur die inligting wat u verskaf te werk, om u werkplek en beroep vir u en u kollegas meer aangenaam te maak en om by te dra tot almal se ervaring van **WERKTEVREDENHEID**.
8. Wanneer die vraelys voltooi is, word u versoek om dit in die aangehegte koevert te plaas en die koevert te seël ten einde die vertroulikheid van die antwoorde te waarborg. Die vraelyste sal slegs deur die navorser uit die koevert verwyder word.

MERK NOU AL DIE TOEPASLIKE BLOKKIES MET 'N KRUISIE.

AFDELING A: PERSOONLIKE INLIGTING

Slegs vir
gebruik deur
navorser

A1.

| | | |
|--------|---------|---|
| GESLAG | MANLIK | 1 |
| | VROULIK | 2 |

A1

A2. DUI ASSEBLIEF U OUDERDOM IN JARE AAN SOOS UITEENGESIT IN DIE VOLGENDE KATEGORIEË:

| | |
|------------|----|
| 22 - 24 | 1 |
| 25 - 27 | 2 |
| 28 - 30 | 3 |
| 31 - 33 | 4 |
| 34 - 36 | 5 |
| 37 - 39 | 6 |
| 40 - 42 | 7 |
| 43 - 45 | 8 |
| 46 - 48 | 9 |
| 49 en ouer | 10 |

A2

A3. DUI ASSEBLIEF U HUWELIKSTATUS AAN:

| | | |
|-----------------------|-----------------------------------|---|
| GETROUD | Wetlik | 1 |
| | Volgens geloof of stamtradisie | 2 |
| NOG NOOIT GETROUD NIE | | 3 |
| MAN/VROU IS OORLEDE | | 4 |
| GESKEI/VERVREEM | | 5 |
| WOON SAAM | | 6 |

A3

A4. HOOGSTE OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIE

| | |
|--|---|
| St 6, 7, 8 of 9 | 1 |
| St 10 | 2 |
| Nas Dipl Polisie-Administrasie of besig daarmee | 3 |
| Ander naskoolse kwalifikasies aan 'n Technikon verwerf | 4 |
| B graad aan 'n universiteit verwerf of besig daarmee (Uitgesonderd B.A. Polisiekunde deur UNISA) | 5 |
| Slegs B.A. Polisiekunde of besig daarmee sonder vooraf verwerwing van Nas Dipl Polisie-administrasie | 6 |
| Enige nagraadse of na-diplomastudie aan 'n Universiteit of Technikon reeds afgehandel | 7 |
| ANDER TEGNIESE KWALIFIKASIES OF ENIGE ANDER KWALIFIKASIE: SPESIFISEER | 8 |

A4

A.5 WATTER RANG BEKLEE U TANS?

| | |
|-------------------|----|
| Konstabel | 1 |
| Ondersersant | 2 |
| Sersant | 3 |
| Adjutant-offisier | 4 |
| Luitenant | 5 |
| Kaptein | 6 |
| Majoor | 7 |
| Luitenant-kolonel | 8 |
| Kolonel | 9 |
| Brigadier | 10 |
| Generaal-Majoor | 11 |

A5

A6. HOEVEEL DIENSJARE HET U REEDS IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE VOLTOOI OP 1993.01.01?

| | |
|---------|----|
| 5 Jaar | 1 |
| 6 Jaar | 2 |
| 7 Jaar | 3 |
| 8 Jaar | 4 |
| 9 Jaar | 5 |
| 10 Jaar | 6 |
| 11 Jaar | 7 |
| 12 Jaar | 8 |
| 13 Jaar | 9 |
| 14 Jaar | 10 |
| 15 Jaar | 11 |

A6

AFDELING B: TOETSING VAN INDIKATORE

B1 IN WATTER VERTAKKING VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE IS U WERKSAAM?

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1. Sigbare polisieering | 1 |
| 2. Misdaadondersoekdiens | 2 |
| 3. Misdaadinligtingsdiens | 3 |
| 4. Telekommunikasie-onderhoudseenheid | 4 |
| 5. Motorwerktuigkundige | 5 |
| 6. Binnelandse stabiliteit | 6 |
| 7. Instituut vir gedragswetenskappe | 7 |
| 8. Werkstudie | 8 |
| 9. Kriminele rekordsentrum | 9 |
| 10. Logistiek | 10 |
| ANDER: SPESIFISEER ASB : | 11 |

A7

B2 EK IS VAN MENING DAT EK OOR GENOEGSAME KENNIS BESKIK OM MY WERK UIT TE VOER.

| | |
|-----|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |

A8

B3 EK BESKOU MY NORMALE DAGTAAK AS VERRYKEND

| | |
|-----|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |

A9

B4 EK HOU DAARVAN DAT MY DAGTAAK UIT ONVOORSIENE, ONBEPLANDE EN MEESTAL UITEENLOPENDE VOORVALLE BESTAAN.

| | |
|-----|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |

A10

B5 AANGESIEN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE VOORTDUREND GEKRITISEER WORD VOEL EK NEGATIEF TEENOOR MY WERK.

| | |
|------|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |
| SOMS | 3 |

A11

B6 EK IS VAN MENING DAT MY BEVELVOERDER MY BESLIS DIE GELEENTHEID GUN OM DEEL TE NEEM AAN DIE BESTUUR VAN MY WERKPLEK.

| | |
|-------|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |
| NOOIT | 3 |

A12

B7 TOT WELKE MATE SLAAG U DAARIN OM USELF TE KAN MOTIVEER OM U DAGTAAK VOLGENS U VOLLE POTENSIAAL UIT TE VOER?

| | | | | |
|----------|------------|---------|-------------|-------------|
| GLAD NIE | SLEGS SOMS | ONSEKER | TOT 'N MATE | SLAAG ALTYD |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A13

- 6 -

B8 EK VOEL DAT MY BYDRAE TOT DIE HANDHAWING VAN WET EN ORDE IN DIE GEMEENSKAP BETEKENISVOL IS.

| | |
|-----|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |

A14

B9 EK VOEL VERANTWOORDELIK VIR MY WERK BINNE MY ONMIDDELLIKE WERKOMGEWING EN BESKOU DIT ONNODIG DAT MY BEVELVOERDER VOORTDUREND OOR MY SKOUER MOET KYK.

| | |
|-----|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |

A15

B10 EK IS VAN MENING DAT DIE TERUGVOER WAT AAN MY GEGEE WORD HOOFSAAKLIK NEGATIEF IS (SLEGS AS IETS VERKEERD GELOOP HET OF EK IETS VERKEERD GEDOEN HET).

| | |
|-----|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |

A16

B11 EK IS HEELTEMAL TEVREDE MET DIE HUIDIGE BEVORDERINGSBELEID VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A17

- 7 -

B12 EK BESKOU BEVORDERING AS 'N GELEENTHEID OM
PERSOONLIK TE GROEI EN NIE AS IETS WAT MY
TOEKOM MET VERLOOP VAN TYD, BV. NA LANG
DIENSJARE, NIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A18

B13 DIT IS ONREGVERDIG DAT BEVORDERING IN DIE
ONDEROFFISIERSGELEDERE NOU OOK KAN GESKIED
SONDER DAT DIE PERSOON 'N VERBETERING VAN SY
OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES BEWERKSTELLIG HET
(DIE SOGENAAMDE "VRY" BEVORDERING)

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A19

B14 NOU DAT BEVORDERING OOK KAN PLAASVIND OP
MERIETE EN JARE DIENS IN DIE RANG IS EK NIE
MEER GEMOTIVEERD OM VERDER TE STUDEER NIE

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A20

B15 MY BEVELVOERDER GEE GEREELD ERKENNING AAN MY EN MY KOLLEGAS.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A21

B16 AS EK ERKENNING ONTVANG VAN MY BEVELVOERDER DAN SPOOR DIT MY AAN OM DIESELFDE GEHALTE, OF BETER WERK TE LEWER.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A22

B17 DIE FEIT DAT DIE OMSTANDIGHEDE WAARONDER EK MY WERK MOET DOEN LEWENSGEVAARLIK IS, IS VIR MY 'N GROOT UITDAGING.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A23

B18 EK IS TEVREDE (EN TROTS) OP DIE KANTORE WAARIN EK MY DAGTAAK VAN TYD TOT TYD MOET VERRIG.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A24

B19 DIE OMSTANDIGHEDE WAARONDER EK WERK BIED AAN MY VOLDOENDE GELEENTHEID OM SELF TE EVALUEER OF EK MY TAAK SUKSESVOL EN TOT TEVREDENHEID VAN MY BEVELVOERDER UITGEVOER HET.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A25

B20 DIE INDELING VAN MY DIENSBEURTE BIED AAN MY VOLDOENDE GELEENTHEID OM OOK AAN ONTSPANNINGS-AKTIWITEITE DEEL TE NEEM EN OM MY HUISGESIN EN FAMILIE (INDIEN VAN TOEPASSING) TE KAN VERSORG.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A26

B21 DAAR IS ALTYD VOLDOENDE HULPMIDDELS (REGISTERS, TELEFONE, RADIOKOMMUNIKASIE EN VOERTUIE) TOT MY BESKIKKING OM MY WERK GOED TE KAN DOEN.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A27

B22 KANTOORAKKOMMODASIE IS VOLDOENDE SODAT EK MY DAGTAAK GEMAKLIK KAN UITVOER.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A28

- 10 -

B23 BINNE DIE HEDENDAAGSE SITUASIE SLAAG EK NIE MEER DAARIN OM MY PERSOONLIKE DOELWITTE MET DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE TE INTEGREER NIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A29

B24 DAAR WORD SOMS TE VEEL VAN DIE LEDE VERWAG AANGESIEN HULLE NIE OOR VOLDOENDE HULPMIDDELS BESKIK OM HULLE WERK TE KAN DOEN NIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A30

B25 EK IS TEVREDE MET DIE WYSE WAAROP MENSE IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE HANTEER WORD.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A31

B26 EK IS TROTS DAAROP OM 'N LID VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE TE WEES.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A32

B27 AS LID VAN DIE AFLOSSING/BINNE DIE KANTOOR-SITUASIE KAN EK 'N GOEIE VERHOUDING MET MY BEVELVOERDER HANDHAAF.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A33

B28 MY BEVELVOERDER SLAAG GOED DAARIN OM MY EN MY KOLLEGAS TE MOTIVEER OM BY VERANDERDE OMSTANDIGHED E IN SUID-AFRIKA AAN TE PAS.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A34

B29 ONGEAG WAT DIE SITUASIE IS, MY BEVELVOERDER SE RAAD/ADVIES KAN ALTYD NAGEVOLG WORD.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A35

B30 MY BEVELVOERDER IS TOEGANKLIK VIR INSETTE VANAF DIE LEDE WAT DIE WERK DOEN.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A36

B31 EK IS VAN MENING DAT DAAR MINDER VLAKKE VAN TOESIGHOUDING IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE MOET WEES. (M.A.W. KORTER LYN VAN TOESIGHOUDING)

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A37

B32 MY BEVELVOERDER BETREK MY TE ALLE TYE BY DIE BESTUUR VAN DIE WERKPLEK.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A38

B33 DIE VOORTDURENDE KRITIEK TEEN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE MAAK MY SOMS ONSEKER IN DIE UITVOERING VAN MY PLIGTE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A39

B34 EK IS TEN GUNSTE DAARVAN DAT EK NIE AKTIEF PARTY-POLITIEK MAG BEDRYF NIE AANGESIEN DIT OBJEKTIEWITEIT WAARBORG.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A40

B35 AANGESIEN LEDE NIE AKTIEF AAN PARTY-POLITIEK
MAG DEELNEEM NIE KAN EK NIE IN ALLE SITUASIES
OP DIE LEDE SAAM MET MY STAATMAAK NIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A41

B36 NA FEBRUARIE 1990 MOES DIE SUID-AFRIKAANSE
POLISIE SY LEDE GEHELP HET OM BY DIE VERAN-
DERENDE EISE WAT AAN HULLE GESTEL IS, AAN
TE PAS (BV. DEUR SPESIALE OPLEIDINGSESSIES)

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A42

B37 DIE VOORTDURENDE KRITIEK WAT VOOR DIE DEUR VAN
DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE GELÊ WORD STEM MY
NEGATIEF TEENOR MY WERK.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A43

B38 DIE STREWE NA BEVORDERING IS VIR MY HOOFSAAKLIK
'N SOEKE NA VERBETERDE FINANSIËLE VERGOEDING.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A44

B39 EK IS TEVREDE MET MY HUIDIGE RANG EN STEL NIE VERDER IN ENIGE RANGBEVORDERING BELANG NIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A45

B40 IN ALLES WAT EK DOEN POOG EK OM MY VOLGENDE RANGBEVORDERING TE BESPOEDIG AL VERG DIT PERSOONLIKE OPOFFERING. (BV. NA-URE TE WERK)

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A46

B41 INDIEN EK VERNEEM DAT EK NIE VERDER BEVORDERING KAN KRY NIE, SAL EK VERKIES OM EERDER ONTSLAG TE NEEM OF MET PENSIOEN AF TE TREE AS OM JARE LANK DIESELFDE RANG TE BEKLEE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A47

B42 DIT IS VIR MY ONREGVERDIG DAT DIE LEDE WAT NIE EKSAMENS AFGELÊ HET NIE NOU OOK BEVORDER KAN WORD NA HOËR RANGE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A48

B43 MY MAANDELIKSE VERGOEDING DIEN AS MOTIVEERDER VIR MY VOLGEHOUE GOEIE PRESTASIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A49

B44 DIT IS VIR MY GOED DAT 'N PERSOON WAT NIE OFFISIERSRANG WIL BEKLEE NIE DIESELFDE SALARIS AS 'N OFFISIER KAN ONTVANG, MAAR NIE DIE VERANTWOORDELIKHEID DRA NIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A50

B45 AANGESIEN EK ELKE MAAND DIESELFDE SALARIS ONTVANG DOEN EK NET GENOEG OM UIT DIE MOEILIKHEID UIT TE BLY.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A51

B46 OORTYDBETALING IS VIR MY BELANGRIK IN MY WERK.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A52

- 16 -

B47 AS GEVOLG VAN DIE VERANDERINGE IN SUID-AFRIKA IS EK NIE MEER SEKER VAN MY WERK NIE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A53

B48 DIE VOORTDURENDE HERSTRUKTURERING IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE MAAK MY ONSEKER OF EK MY WERK GAAN BEHOU.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A54

B49 DIE ONSEKERHEID WAT EK ERVAAR LEI DAARTOE DAT EK VOORTDUREND OP DIE UITKYK IS VIR 'N ANDER BETREKKING.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A55

B50 EK OORWEEG DIT OM MYSELF EERDER UIT DIE BESTAANDE SITUASIE UIT TE KRY AS OM SO VOORT TE GAAN OMDAT TE VEEL DINGE TANS ONSEKER IS.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A56

- 17 -

B51 DIT IS VIR MY 'N MOONTLIKHEID OM AFTREDE TE OORWEEG TEN EINDE MYSELF UIT DIE BESTAANDE SITUASIE WAARIN EK IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE IS TE VERKRY.

| | |
|-----|---|
| JA | 1 |
| NEE | 2 |

A57

B52 SODRA DAAR WERK VAN MY VERWAG WORD WAARTOE EK MYSELF NIE KAN VERBIND NIE, SAL EK MYSELF EERDER TOT SIEKVERLOF WEND OM DAARDIE WERK TE VERMY.

| | | | |
|---------|---------------------------|------|-------|
| Gereeld | Soos die behoefte bestaan | Soms | Nooit |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

A58

B53 EK SAL EERDER VAN SIEKVERLOF GEBRUIK MAAK OM MYSELF VAN WERK TE WEERHOU AS VAN VAKANSIE-VERLOF (AANGESIEN VAKANSIEVERLOF EERS GOED-GEKEUR MOET WORD).

| | | | | |
|------------------|-----------|---------|-------------------|--------------------------|
| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A59

B54 DIE VERANDERINGE IN SUID-AFRIKA HET MY AL ERNSTIG LAAT OORWEEG OM TE BEDANK AANGESIEN EK ONSEKER IS OOR DIE ROL WAT DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE MOET VERTOLK.

| | | | | |
|------------------|-----------|---------|-------------------|--------------------------|
| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A60

B55 DIE HUIDIGE WERKOMSTANDIGHEDE HET MY AL LAAT OORWEEG OM TE BEDANK, VERAL AS GEVOLG VAN DIE LANG URE EN GEBREK AAN RUSDAE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A61

56 DIE LANG BEVELSLYN IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE VERTRAAG DIE GLADDE FUNKSIONERING VAN WERKSAAMHEDE.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A62

B57 DIE BAIE RANGE IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE LEI DAARTOE DAT TE VEEL "BASE" WERKSAAMHEDE BEMOEILIK.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A63

B58 IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE IS DAAR TE VEEL REËLS WAT ALTYD NAGEKOM MOET WORD WAT LEI TOT ONNODIGE ROMPSLOMP.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A64

- 19 -

B59 ALHOEWEL DEELNEMENDE BESTUUR DEUR DIE SUID-
AFRIKAANSE POLISIE GEPROPAGEER WORD, ONDERVIND
EK STEEDS DIE "OU" OUTOKRATIESE BESTUUR IN MY
WERKPLEK.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A65

B60 DIE BELEID VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE WORD
TE STRENG TOEGEPAS, WAT DIE AANPASSING BY VER-
ANDERING BEMOEILIK.

| Stem beslis saam | Stem saam | Onseker | Stem nie saam nie | Stem beslis nie saam nie |
|------------------------|--------------|---------|----------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A66

BAIE DANKIE VIR DIE TYD WAT U AFGESTAAN HET OM DIE VRAELYS IN TE
VUL. U WORD WEEREENS VERSEKER VAN DIE VERTROULIKHEID WAARMEE DIE
INLIGTING WAT U VERSKAF HET HANTEER SAL WORD.

QUESTIONNAIRE FOR THE ESTABLISHMENT OF JOB SATISFACTION WITH A NUMBER OF SERVING MEMBERS OF THE SOUTH AFRICAN POLICE IN REGION C (OFS)

RESEARCH PROJECT FOR OBTAINING THE MASTERS DIPLOMA IN PERSONNEL MANAGEMENT

GENERAL INSTRUCTIONS AND INFORMATION

1. Answer all questions as honestly as possible.
2. Answer questions by making a cross in the appropriate block at each question or statement which has a number in it.
3. The section on the right hand side of the page is for official use only and you are requested not to write anything in that section.
4. Only one cross per answer is allowed. Should you want to change your answer please delete your first cross in such a way that it is clear to the researcher which answer should be used.
5. It is important that all questions be answered.
6. The information that you will be submitting cannot be of a disposition to you in any way. This research is independently done, and the S.A. Police will not have access to any questionnaires.

THE END RESULTS OF THE FINDINGS WILL HOWEVER BE MADE KNOWN TO THE S.A. POLICE WITHOUT DIVULGING PERSONAL INFORMATION.

7. The purpose of this research is to try and make your daily workplace more acceptable and therefore to encourage the experiencing of job satisfaction throughout the whole workforce.
8. After completion of the questionnaire please put it in the attached envelope to ensure confidentiality. The questionnaire will only be removed from the envelope by the researcher.

- 2 -

PLEASE MARK ALL THE APPROPRIATE SPACES WITH A CROSS.

SECTION A: PERSONAL INFORMATION

For
research
use only

A1.

| | | |
|-----|--------|---|
| SEX | MALE | 1 |
| | FEMALE | 2 |

A1

A2. INDICATE YOUR AGE IN YEARS AS SET OUT IN THE DIFFERENT CATEGORIES:

| | |
|---------------|----|
| 22 - 24 | 1 |
| 25 - 27 | 2 |
| 28 - 30 | 3 |
| 31 - 33 | 4 |
| 34 - 36 | 5 |
| 37 - 39 | 6 |
| 40 - 42 | 7 |
| 43 - 45 | 8 |
| 46 - 48 | 9 |
| older than 49 | 10 |

A2

A3. INDICATE YOUR MARITAL STATUS:

| | | |
|--------------------|--------------------------------------|---|
| MARRIED | Legal | 1 |
| | Through religion or tribal tradition | 2 |
| NEVER BEEN MARRIED | | 3 |
| WIDOW OR WIDOWER | | 4 |
| DIVORCED/SEPERATED | | 5 |
| LIVING TOGETHER | | 6 |

A3

A4. HIGHEST EDUCATIONAL QUALIFICATIONS

| | |
|--|---|
| Std 6, 7, 8 or 9 | 1 |
| Std 10 | 2 |
| Nas Dipl Police Administration or busy therewith | 3 |
| Any qualifications obtained at a Technikon after finishing school | 4 |
| Any B degree obtained at a university or busy therewith (Except B.A. Police Science through UNISA) | 5 |
| B.A. Police Science or busy therewith without first obtaining the Nas Dipl Police administration | 6 |
| Any completed post-degree or post-diploma study at a university or technikon | 7 |
| ANY OTHER TECHNICAL QUALIFICATIONS OR ANY OTHER QUALIFICATIONS: PLEASE SPECIFY | 8 |

A4

A.5 INDICATE YOUR PRESENT RANK

| | |
|--------------------|----|
| Constable | 1 |
| Lance-sergeant | 2 |
| Sergeant | 3 |
| Warrant-officer | 4 |
| Lieutenant | 5 |
| Captain | 6 |
| Major | 7 |
| Lieutenant-colonel | 8 |
| Colonel | 9 |
| Brigadier | 10 |
| Major-general | 11 |

A5

- 4 -

A6. HOW MANY YEARS OF SERVICE HAVE YOU COMPLETED IN THE SOUTH AFRICAN POLICE ON 1993.01.01?

| | |
|----------|----|
| 5 Years | 1 |
| 6 Years | 2 |
| 7 Years | 3 |
| 8 Years | 4 |
| 9 Years | 5 |
| 10 Years | 6 |
| 11 Years | 7 |
| 12 Years | 8 |
| 13 Years | 9 |
| 14 Years | 10 |
| 15 Years | 11 |

A6

SECTION B: TESTING OF INDICATORS

B1 IN WHICH BRANCH OF THE SOUTH AFRICAN POLICE ARE YOU EMPLOYED?

| | |
|--|----|
| 1. Visible policing | 1 |
| 2. Crime investigation service | 2 |
| 3. Crime intelligence service | 3 |
| 4. Telecommunication maintenance unit | 4 |
| 5. Motor mechanic | 5 |
| 6. Internal stability unit | 6 |
| 7. Behavioural Sciences Institute | 7 |
| 8. Work study | 8 |
| 9. Criminal Record Centre | 9 |
| 10. Logistics | 10 |
| ANY OTHER: PLEASE SPECIFY | 11 |

A7

B2 I AM OF THE OPINION THAT I HAVE SUFFICIENT KNOWLEDGE TO FULFILL MY DUTIES.

| | |
|-----|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |

A8

- 4 -

A6. HOW MANY YEARS OF SERVICE HAVE YOU COMPLETED IN THE SOUTH AFRICAN POLICE ON 1993.01.01?

| | |
|----------|----|
| 5 Years | 1 |
| 6 Years | 2 |
| 7 Years | 3 |
| 8 Years | 4 |
| 9 Years | 5 |
| 10 Years | 6 |
| 11 Years | 7 |
| 12 Years | 8 |
| 13 Years | 9 |
| 14 Years | 10 |
| 15 Years | 11 |

A6

SECTION B: TESTING OF INDICATORS

B1 IN WHICH BRANCH OF THE SOUTH AFRICAN POLICE ARE YOU EMPLOYED?

| | |
|---|----|
| 1. Visible policing | 1 |
| 2. Crime investigation service | 2 |
| 3. Crime intelligence service | 3 |
| 4. Telecommunication maintenance unit | 4 |
| 5. Motor mechanic | 5 |
| 6. Internal stability unit | 6 |
| 7. Behavioural Sciences Institute | 7 |
| 8. Work study | 8 |
| 9. Criminal Record Centre | 9 |
| 10. Logistics | 10 |
| ANY OTHER: PLEASE SPECIFY | 11 |

A7

B2 I AM OF THE OPINION THAT I HAVE SUFFICIENT KNOWLEDGE TO FULFILL MY DUTIES.

| | |
|-----|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |

A8

- 5 -

B3 I REGARD MY NORMAL DAILY WORK AS STIMULATING

| | |
|-----|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |

A9

B4 I ENJOY MY NORMAL DAILY WORK CONSISTING OF UNFORSEEN, UNPLANNED AND MOSTLY DIVERSE OCCURENCES.

| | |
|-----|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |

A10

B5 AS THE SOUTH AFRICAN POLICE ARE CONTINUOUSLY CRITICISED, I HAVE A NEGATIVE FEELING TOWARDS MY WORK.

| | |
|--------------|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |
| OCCASIONALLY | 3 |

A11

B6 I AM OF THE OPINION THAT MY COMMANDER GIVES ME THE OPPORTUNITY TO PARTICIPATE IN THE MANAGEMENT OF MY WORKPLACE.

| | |
|-------|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |
| NEVER | 3 |

A12

B7 TO WHAT EXTENT DO YOU SUCCEED IN MOTIVATING YOURSELF TO EXECUTE YOUR DAILY TASKS TO YOUR FULL POTENTIAL.

| | | | | |
|------------|--------------|-----------|----------------|--------|
| NOT AT ALL | OCCASIONALLY | UNCERTAIN | TO SOME EXTENT | ALWAYS |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A13

- 6 -

B8 I FEEL THAT MY CONTRIBUTION IN MAINTAINING
LAW AND ORDER IN THE COMMUNITY IS MEANINGFUL.

| | |
|-----|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |

A14

B9 I FEEL RESPONSIBLE FOR THE WORK IN MY IMMEDIATE
WORKENVIRONMENT AND REGARD THE CONTINUOUS
CONTROL BY MY COMMANDER UNNECESSARY.

| | |
|-----|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |

A15

B10 I AM OF THE OPINION THAT THE FEEDBACK GIVEN TO
ME IS MANILY NEGATIVE. (MOSTLY WHEN SOMETHING
HAS GONE WRONG OR WHEN I DID SOMETHING WRONG.

| | |
|-----|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |

A16

B11 I AM FULLY SATISFIED WITH THE PRESENT PROMOTION
POLICY OF THE SOUTH AFRICAN POLICE

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A17

- 7 -

B12 I REGARD PROMOTION AS AN OPPORTUNITY FOR PERSONAL GROWTH AND NOT SOMETHING THAT I HAVE A RIGHT TO, DUE TO YEARS OF DUTY.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A18

B13 IT IS UNFAIR THAT PROMOTION OF UNCOMMISSIONED OFFICERS CAN TAKE PLASE WITHOUT THE PERSON BETTERING HIS EDUCATIONAL QUALIFICATIONS. (THE SO CALLED "FREE" PROMOTION)

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A19

B14 DUE TO THE FACT THAT PROMOTION CAN TAKE PLACE ON MERIT AND YEARS OF SERVICE IN A SPECIFIC RANK I AM NO LONGER MOTIVATED FOR FURTHER STUDY.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A20

- 8 -

B15 MY COMMANDER REGULARLY GIVES RECOGNITION TO MY COLLEAGUES AND MYSELF.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A21

B16 WHEN I RECEIVE RECOGNITION FROM MY COMMANDER I AM INSPIRED TO DO MY WORK AT THE SAME LEVEL OR EVEN BETTER.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A22

B17 THE CIRCUMSTANCES IN WHICH I HAVE TO PERFORM MY DUTIES BEING LIFETHREATENING, IS A GREAT CHALLENGE TO ME.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A23

B18 I AM SATISFIED WITH, AND PROUD OF THE OFFICES IN WHICH I PERFORM MY DAILY DUTIES.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A24

- 9 -

B19 THE CIRCUMSTANCES IN WHICH I PERFORM MY DUTIES PROVIDE SUFFICIENT OPPORTUNITY FOR ME TO EVALUATE WHETHER I HAVE SUCCEEDED IN MY PERFORMANCE TO THE SATISFACTION OF MY COMMANDER.

| Definitely agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|------------------|-------|-----------|--------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A25

B20 MY DUTY ROSTER PROVIDES ME WITH SUFFICIENT TIME TO TAKE PART IN RECREATIONAL ACTIVITIES AND TO CARE FOR MY IMMEDIATE FAMILY (IF FAMILY ARE APPLICABLE)

| Definitely agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|------------------|-------|-----------|--------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A26

B21 I USUALLY HAVE ENOUGH RESOURCES TO MY DISPOSAL (RADIO'S, REGISTERS, VEHICLES) TO BE ABLE TO EXECUTE MY DUTIES PROPERLY.

| Definitely agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|------------------|-------|-----------|--------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A27

B22 THE OFFICE-ACCOMMODATION IS SUFFICIENT FOR ME TO BE ABLE TO EXECUTE MY DAILY DUTIES COMFORTABLY.

| Definitely agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|------------------|-------|-----------|--------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A28

- 10 -

B23 WITHIN THE PRESENT SITUATION (IN SOUTH AFRICA),
I CANNOT INTEGRATE MY OWN PERSONAL OBJECTIVES
WITH THAT OF THE SOUTH AFRICAN POLICE.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A29

B24 TOO MUCH IS EXPECTED FROM THE MEMBERS, AS THEY
SOMETIMES DO NOT HAVE SUFFICIENT RESOURCES TO
THEIR DISPOSAL, TO EXECUTE THEIR DUTIES.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A30

B25 I AM SATISFIED WITH THE WAY IN WHICH PEOPLE
ARE HANDLED IN THE SOUTH AFRICAN POLICE.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A31

B26 I AM PROUD TO BE A MEMBER OF THE SOUTH
AFRICAN POLICE.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A32

- 11 -

B27 AS A MEMBER OF A RELIEF/WITHIN THE SITUATION OF THE OFFICE, I AM IN A POSITION TO MAINTAIN A HEALTHY RELATIONSHIP WITH MY COMMANDER.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A33

B28 MY COMMANDER SUCCEEDS IN MOTIVATING MY COLLEAGUES AND MYSELF TO ADAPT TO THE CHANGING ENVIRONMENT IN SOUTH AFRICA.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A34

B29 NO MATTER WHAT THE SITUATION, I CAN ALWAYS FOLLOW THE ADVICE OF MY COMMANDER.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A35

B30 MY COMMANDER IS OPEN TO INPUT FROM THE MEMBERS DOING THE JOB.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A36

- 12 -

B31 I AM OF THE OPINION THAT THERE SHOULD BE FEWER LEVELS OF SUPERVISION IN THE SOUTH AFRICAN POLICE (IN OTHER WORDS SHORTER LINE-SUPERVISION)

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A37

B32 I AM ALWAYS PART OF THE MANAGEMENT OF MY IMMEDIATE WORKENVIRONMENTS.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A38

B33 THE ONGOING CRITISISM AGAINST THE SOUTH AFRICAN POLICE CREATES UNCERTAINTY IN THE EXCECUTION OF MY DUTIES.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A39

B34 I AM IN FAVOUR OF NOT PARTICIPATNG IN PARTY POLITICS AS OBJECTIVENESS IS GUARANTEED IN THAT WAY.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A40

- 13 -

B35 DUE TO THE FACT THAT MEMBERS ARE NOT ALLOWED TO PARTICIPATE IN PARTY POLITICS I DO NOT KNOW WHETHER I WOULD BE ABLE TO RELY ON THE MEMBER/S WITH ME IN ALL SITUATIONS.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A41

B36 AFTER FEBRUARY 1990, THE SOUTH AFRICAN POLICE SHOULD HAVE ASSISTED ITS MEMBERS TO ADAPT TO CHANGING DEMANDS (E.G. THROUGH SPECIAL TRAINING SESSIONS).

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A42

B37 DUE TO THE ONGOING CRITISISM THROWN AT THE SOUTH AFRICAN POLICE I AM NEGATIVE TOWARDS MY WORK

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A43

B38 IN STRIVING FOR PROMOTION I AM MAINLY SEARCHING FOR BETTER FINANCIAL REMUNERATION.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A44

- 14 -

B39 I AM SATISFIED WITH MY PRESENT RANK AND I AM NOT INTERESTED IN ANY OTHER PROMOTION.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A45

B40 EVERYTHING I DO IS FOCUSED ON THE ACCELERATION OF MY NEXT PROMOTION, EVEN IF IT MEANS PERSONAL SACRIFICES (E.G. WORKING OVERTIME)

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A46

B41 SHOULD I BE INFORMED THAT I CANNOT BE PROMOTED ANY FURTHER, I WOULD PREFER BEING DISCHARGED OR TO GO ON PENSION RATHER THAN STAYING IN THE SAME RANK FOR A LONG TIME.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A47

B42 IT IS UNFAIR THAT MEMBERS THAT HAVE NOT WRITTEN PROMOTIONAL EXAMINATIONS CAN BE PROMOTED TO HIGHER RANKS.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A48

- 15 -

B43 MY MONTHLY REMUNERATION IS THE MOTIVATING FACTOR FOR MY CONTINUED HIGH PERFORMANCE.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A49

B44 IT IS GOOD THAT A PERSON WHO DOES NOT WANT TO BECOME A COMMISSIONED OFFICER CAN RECEIVE THE SAME RENUMERATION WITHOUT CARRYING THE SAME RESPONSIBILITY.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A50

B45 AS I RECEIVE THE SAME SALARY EVERY MONTH I ONLY DO THE NECESSARY TO STAY OUT OF TROUBLE

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A51

B46 I REGARD OVERTIME PAYMENT IMPORTANT IN MY WORK.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A52

- 16 -

B47 BECAUSE OF ALL THE CHANGES IN SOUTH AFRICA
I AM NOT SURE OF MY WORK ANYMORE.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A53

B48 THE CONTINUED RESTRUCTURING IN THE SOUTH
AFRICAN POLICE MAKES ME UNSURE WHETHER
I WILL KEEP MY JOB.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A54

B49 I AM CONTINUOUSLY ON THE LOOKOUT FOR ANOTHER
JOB BECAUSE OF THE UNCERTAINTY I EXPERIENCE.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A55

B50 BECAUSE OF ALL THE UNCERTAINTY I HAVE BEEN
CONSIDERING GETTING MYSELF OUT OF THE CURRENT
SITUATION.

| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definitely do not agree |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A56

- 17 -

B51 IT IS A POSSIBILITY FOR ME TO CONSIDER RETIREMENT IN ORDER TO GET MYSELF OUT OF MY CURRENT SITUATION IN THE SOUTH AFRICAN POLICE

| | |
|-----|---|
| YES | 1 |
| NO | 2 |

A27

B52 WHENEVER A WORK SITUATION ARISES THAT I CANNOT ASSOCIATE MYSELF WITH, I WILL RATHER MAKE USE OF SICK-LEAVE TO AVOID IT.

| | | | |
|--------|--------------------|------------|-------|
| Always | As the need arises | Some-times | Never |
| 1 | 2 | 3 | 5 |

A58

B53 I WILL RATHER MAKE USE OF SICK-LEAVE INSTEAD OF ORDINARY LEAVE TO AVOID WORK I CANNOT ASSOCIATE MYSELF WITH (BECAUSE ORDINARY LEAVE MUST FIRST BE APPROVED).

| | | | | |
|-------------------|-------|-----------|--------------|-------------------------|
| Defi-nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A59

B54 DUE TO THE CHANGES IN SOUTH AFRICA I HAVE SERIOUSLY CONSIDERED TO RESIGN BECAUSE I AM NOT SURE OF THE ROLE THE SOUTH AFRICAN POLICE HAVE TO FULFIL.

| | | | | |
|-------------------|-------|-----------|--------------|-------------------------|
| Defi-nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A60

- 18 -

B55 MY CURRENT WORKING CONDITIONS HAVE CAUSED ME TO CONSIDER RESIGNING, SPECIFICALLY BECAUSE OF THE LONG HOURS AND LACK OF REST PERIODS.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A61

56 THE LONG CHAIN OF COMMAND IN THE SOUTH AFRICAN POLICE DELAYS THE SMOOTH PROCEDURE OF DUTIES

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A62

B57 THE LARGE AMOUNT OF DIFFERENT RANKS IN THE SOUTH AFRICAN POLICE CAUSES TO MANY "BOSSES" TO HAMPER DUTIES.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A63

B58 IN THE SOUTH AFRICAN POLICE THERE ARE TOO MANY RULES WHICH MUST BE ADHERED TO AND IT CAUSES UNNECESSARY RED TAPE.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A64

- 19 -

B59 ALLTHOUGH PARTICIPATING MANAGEMENT IS PROPOGATED IN THE SOUTH AFRICAN POLICE I STILL EXPERIENCE THE "OLD" AUTOCRATIC MANAGEMENT STYLE IN MY WORK PLACE.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A65

B60 ADAPTING TO CHANGE IS HAMPERED BECAUSE THE POLICY OF THE SOUTH AFRICAN POLICE IS APPLIED TO RIGIDLY.

| | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| Defi- nately agree | Agree | Uncertain | Do not agree | Definately do not agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A66

THANK YOU FOR THE TIME YOU SPENT TO COMPLETE THIS QUESTIONNAIRE. YOU ARE ONCE AGAIN ASSURED OF THE CONFIDENTIALITY WITH WHICH THE INFORMATION YOU HAVE GIVEN WILL BE DEALT WITH.

BYLAE H

SUID-AFRIKAANSE POLISIE



SOUTH AFRICAN POLICE

 Privaatsak/Privaat Pak 20501
 Posbus/Post Office Box

| | |
|------------|-------------------|
| Verwysing | |
| Reference | 2/26/2/2 |
| Navrae | |
| Enquiries | |
| Telefoon | Kolonel Moorcroft |
| Telephone | 051 - 470017 |
| Faksnommer | 051 - 474334 |
| Fax number | |

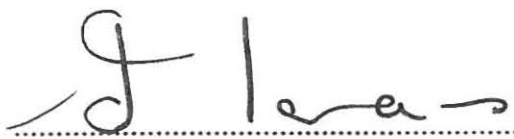
 KANTOOR VAN DIE STREEKKOMMISSARIS
 SUID-AFRIKAANSE POLISIE
 STREEK "C" : ORANJE-VRYSTAAT
 9300 BLOEMFONTEIN

15 NOVEMBER 1993

ALLE DISTRIKKOMMISSARISSE

NAVORSING IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE: WERKTEVREDENHEID BY 'N AANTAL DIENENDE LEDE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIE IN STREEK "C" (ORANJE-VRYSTAAT)

1. Luitenant J Taljaard, verbonde aan Bloemspruit is tans besig met sy Meestersdiploma [Personeelbestuur] aan die Tegnikon OVS.
2. Hoofkantoor het goedkeuring verleen vir bogenoemde navorsingsprojek in die Suid-Afrikaanse Polisie.
3. Om sy studie te kan voltooi, sal 'n aantal vraelyste aan lede van u onderskeie distrikte versend word vir voltooiing. 'n Beroep word op alle lede wie vraelyste ontvang, gedoen om hulle samewerking in die verband.


 : KOLONEL
 n/STREEKKOMMISSARIS
 (S J MARAIS)
 03/93-11-12

BYLAE I

16 Maart 1994

Die Hoofeksamenbeampte
Technikon OVS
Privaatsak X20539
BLOEMFONTEIN
9300

Geagte mnr Baker

INHANDIGING VAN MEESTERSVERHANDELING VIR EKSAMINERING

Ooreenkomstig die regulasies stel ek u hiermee in kennis van my voorneme om my voltooide navorsingsverslag (M-verhandeling) binne die volgende 30 tot 60 dae vir eksaminering in te handig.


Besonderhede is soos volg:

Student: Jacques Taljaard
Studentenommer: 8913749
Titel: Werktevredenheid by 'n aantal dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie in Streek C (OVS)
Onderrigprogram: Meestersdiploma in Tegnologie: Personeelbestuur
3604582 - Navorsing: 041104810
Aanvangsdatum: 1 Augustus 1992
Studieleier: Prof dr Johann Strauss

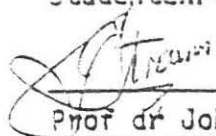
Bogenoemde voorneme geskied in oorleg, en met die medewete van my studieleier, soos hieronder bevestig deur sy handtekening.

Dit sal waardeer word indien u my sal inlig oor die nuutste vereistes rondom die inhandiging van meestersverhandelings met die oog op eksaminering.

Die uwe



Lt Jacques Taljaard
Studentenr 8913749



Prof dr Johann Strauss
STUDIELEIER

Hierdie navorsingsprojek is gerig op die Suid-Afrikaanse Polisie wat as wetstoepassende instrument van die regering van die dag in Suid-Afrika 'n belangrike rol vertolk om wet en orde in die samelewing te handhaaf. Ongelukkig het verskeie faktore in die geskiedenis van hierdie organisasie daartoe aanleiding gegee dat dit by tye in onguns by die gemeenskap verval het. Hierdie ongunstige siening by 'n groot gedeelte van die gemeenskap kan moontlik die persepsie laat ontstaan dat die Suid-Afrikaanse Polisie 'n ondankbare en onbenydenswaardige taak verrig. Hierdie persepsie kan selfs verder strek en die indruk wek dat lede van die organisasie weinig of geen **WERKTEVREDENHEID** ervaar nie. Deur in die onderhawige navorsing klem te lê op motivering asook motiveringsteorieë en -modelle word gepoog om 'n basis vir die identifisering van moontlike indikatore daar te stel. Die mening word gehuldig dat daar binne die konteks van die betrokke organisasie nie uitsluitlik op motiveringsteorieë gesteun kan word, waaruit moontlike indikatore vir die bepaling van **WERKTEVREDENHEID** gekies kan word nie. Om hierdie rede word ook aandag gegee aan bepaalde organisatoriese verskynsels wat as aktueel vir die navorsing beskou word. Die rol van die leidinggewende beampte/toesighouer binne enige organisasie is belangrik ten einde behulpsaam te wees met vordering na doelwitbereiking. Die Suid-Afrikaanse Polisie is geen uitsondering nie en tydens die bespreking van die rol van die leidinggewende beampte/toesighouer se rol in die daarstel van 'n klimaat wat **WERKTEVREDENHEID** bevorder word weereens gepoog om aktuele temas te identifiseer.

'n Bondige samevatting van die geskiedkundige verloop van die Suid-Afrikaanse Polisie word vervolgens gegee ten einde die huidige tydsgewrig waarbinne polisiëring moet plaasvind beter in perspektief te plaas. Sodoende word sekere probleemareas wat as aktueel beskou word uitgestip om te poog om die moeilike omstandighede waarbinne die teikenpopulasie polisiëring moet uitvoer meer volledig aan te dui. Deur 'n omvattende bespreking van die gekose indikatore word gepoog om die rasionaal agter die keuse van 'n bepaalde indikator toe te lig. Sommige indikatore word algemeen in die vakliteratuur erken terwyl deur vermelde bespreking van ander minder erkende indikatore gepoog word om daardie indikator se toepaslikheid binne die onderhawige

navorsing aan te dui. Hierdie moontlike indikatore is nie slegs teoreties omskryf nie, maar is ook in die vraelys vir die empiriese komponent getoets. Na afloop van die bespreking van die bevindings, gevolgtrekkings en aanbevelings staan hierdie minder erkende indikatore se toepaslikheid bo verdenking. Die algemene doel van/met die navorsingsprojek is om die mate/graad van **WERKTEVREDENHEID** onder 'n aantal dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie binne Streek C (OVS) te bepaal. As teikenpopulasie is lede gekies wie tussen vyf en vyftien voltooide jare diens op 1 Januarie 1993 gehad het. Hierdie terreinafbakening is gedoen ten einde lede wie 'n relatief permanente beroepskeuse gemaak het by die navorsing te betrek. Die volgende hipoteses is binne die konteks van die navorsingsprojek geformuleer:

1. Daar bestaan wel veranderlikes of faktore binne die huidige organisasieklimaat van die Suid-Afrikaanse Polisie wat negatief inwerk op die mate van werktevredenheid wat lede van die Suid-Afrikaanse Polisie ervaar.
2. Sekere korrektiewe (regstellende) stappe sou die negatiewe faktore met relatief min aanpassings kon neutraliseer ten einde 'n groter mate van werktevredenheid by lede te bewerkstellig.
3. Dat die Suid-Afrikaanse Polisie, soos trouens die meeste ander institusionele Suid-Afrikaanse organisasies, staan aan die vooraand van drastiese strukturele veranderinge wat selfs tot funksionele herwaardering mag aanleiding gee. Die korrektiewe stappe sal hierdie verskynsel deeglik moet verreken.

Die empiriese gedeelte word aangebied in twee gedeeltes. Eerstens die navorsingsresultate en bevindings. Tweedens word gevolgtrekkings vanuit die bevindings gemaak en moontlike korrektiewe stappe aanbeveel om die negatiewe veranderlikes te verreken. Data versamel uit die empiriese gedeelte (deur vraelyste te sirkuleer) is rekenaarkundig verwerk. Hierdie verwerkte data dien as basis vir die opstel van ondermeer 'n korrelasiematriks wat verbande tussen vrae aandui. Gevolgtrekkings is hieruit gemaak en verbande tussen vrae verkry. Na aanleiding van hierdie gevolgtrekkings is aanbevelings dan gemaak.

Ten slotte word die moontlike faktore wat negatief inwerk op lede se ervaring van **WERKTEVREDENHEID** kortliks uitgelig:

- Toesighouding/Bevelvoering is essensieel om 'n organisasie se aksies doelwitgeoriënteerd te hou. Die essensie van deelnemende bestuur/demokratiese leidinggewing tree prominent na vore. Die goeie verhouding tussen toesighouer en werker moet dus as teelaarde dien vir die daarstel van demokratiese leidinggewing. Alhoewel 'n verdere moontlike herstrukturering hierdeur geïmpliseer word, word aanbeveel dat besluitnemingsmagte verder afgewentel moet word na die laagste organisasievlakke om werkverrigting meer vaartbelyn te maak.
- Bevordering, erkenning en aspirasievlakke van werknemers is insentiewe wat baie goed binne 'n organisasie bestuur moet word. Die relatief hoë persentasie respondente wat aandui dat hulle verder studeer gaan 'n swaar las op toekomstige mannekragbeplanning in die organisasie plaas. Lede mag moontlik in die toekoms ontugter word aangesien die verwagting moontlik mag bestaan dat bevordering na voltooiing van studie vanselfsprekend sal kom. Lede moet nou reeds in die verband bewusgemaak word dat daar veranderlikes na vore kan tree wat die toedrag van sake kan belemmer. Die bevelvoerder moet verder klem lê op erkenning en moet op die wyse poog om aan die werkerskorps positiewe versterking te bied vir dienste gelewer in moeilike omstandighede.
- Werkloosheid en onsekerheidsgevoelens is samelewingsverskynsels wat aan die orde van die dag is binne die huidige Suid-Afrikaanse situasie. Intern bestaan verskeie faktore wat negatief op lede kan inwerk en hul onsekerheidsgevoelens versterk. Die propaganda-veldtog teen die Suid-Afrikaanse Polisie tesame met die reëlmaat van herstruktureringsprosesse versterk hierdie onsekerheidsgevoelens by lede. As gevolg van onsekerheid wat lede ervaar is hulle deurgaans op die uitkyk na ander werk en sal hulself maklik uit die huidige situasie vervreem. Lede lewer dus nie altyd hul volle potensiaal nie en dit het beduidende negatiewe implikasies vir die organisasie. Die werkgewer moet sensitief ingestel wees vir hierdie onsekerhede van die werkerskorps en poog om dit op alle moontlike maniere te besweer.

- Die burokratiese oriëntasie van die organisasie is daarop gemik om die bestuur van 'n groot organisasie te vergemaklik. Deur die herstruktureringprosesse word gepoog om die organisasie meer vaartbelyn te maak. Dit kan slegs verwesenlik word indien daar devolusie van besluitnemingsmagte plaasvind en die lang bevelslyn hierdeur verkort word. Die persoon wat besluitnemingsmagte het moet nader aan die werkverrigtingsvlak gebring word. Dit sal daartoe lei dat sommige van die uitgediende voorskrifte herroep/gewysig sal moet word maar die tyd is ryp daarvoor en dit moet onverwyld geskied. Heersende polisiëringsprosesse is ver verwyderd van die wat gegeld het tydens die formulering van die bestaande riglyne.
- Die huidige werkomstandighede van lede verskil radikaal van die waarvoor die respondente opgelei is. Alhoewel lede deurgaans deur indiensopleiding en kursusse aangemoedig word om by veranderde eise aan te pas is dit steeds kommerwekkend dat meer as 'n kwart van lede aandui dat hulle dit nie sien as 'n uitdaging dat hul werk lewensgevaarlik is nie. Die avontuurlustige persoon begin nou ook besorgd raak dat sy lewe moontlik 'n gevaar mag inhou en dit word beskou as primêre oorsaak vir hierdie hoë negatiewe syfer. Die veranderde eise, hoër misdaadsyfers en uitbreiding in personeel van die organisasie lei daartoe dat kantoorakkommodasie nie altyd daarmee tred hou nie. Lede werk ook baie buite en is dus nie deurgaans aan kantoorakkommodasie blootgestel nie. Terselfdertyd is aangetoon dat hulle nie altyd oor die nodige gesofistikeerde hulpmiddels beskik om hul werk sinvol uit te voer nie. Lyfpantser tree prominent na vore hoofsaaklik as gevolg van die felle aanslag teen lede. Dit word dus aanbeveel dat lyfpantser aan elke lid persoonlik uitgereik word. Lede moet ook in vennootskap tree met hul werkgever om hul werkomstandighede so aangenaam en veilig moontlik te maak. Die werkgever kan lede oplei maar hy kan nie ook vir hulle hul werk doen nie. Lede moet hierdie verantwoordelikheid self aanvaar.



ABSTRACT

This research project is aimed at the South African Police who, as a law enforcement instrument of the government of the day, play an important role in maintaining law and order within society. Unfortunately various factors in the history of the organisation lead to it falling into disfavour among the community. This unfavourable view, held by a large portion of the community, may lead to the perception that the South African Police fulfill a thankless and unenviable task. This perception may stretch further and create the impression that members of the organisation experience little or no **JOB SATISFACTION**.

By placing emphasis on motivation as well as motivation theories and modules in the research in question an attempt is made to lay down a basis for identifying possible indicators. The view is held that, within the context of the organisation, motivation theories can not be solely relied upon for establishing possible indicators for determining **JOB SATISFACTION**. For this reason attention is also given to specific organisational occurrences which are considered timely for the research.

The role of the guidance official/supervisor is to be instrumental in the progression toward goal achievement. The South African Police is no exception. During the discussion of the guidance official/supervisor's role in establishing a climate which promotes **JOB SATISFACTION**, an attempt is once again made to identify up-to-date themes.

A concise summary of the historical course of the South African Police is given thereafter, so as to place the present juncture, wherein policing must occur, in perspective. In so doing certain problem areas, which are seen as timely, are pointed out in an attempt to indicate the difficult circumstances wherein the target population must carry out policing.

Through a comprehensive discussion of the selected indicators an attempt is made to show the reasoning behind the choice of a specific indicator. Some of the indicators are commonly recognised in the subject literature while other, lesser known indicators are discussed in detail so as to try and indicate their appropriateness in the research in question. These possible indicators are not merely described theoretically, but are also tested in the questionnaire for the empirical component. As a result of the discussion of the findings, conclusions and suggestions doubt is removed as to the appropriations of the lesser known indicators.

The general purpose of the research project is to determine the degree of **JOB SATISFACTION** of a number of members serving in The South African Police, in Region C (O.F.S.). The target group consisted of members who had between five and fifteen completed years of service on 1 January 1993. This selection was done in order to involve people, who had made a relatively permanent career choice, in the research. The following hypotheses were formulated within the context of the research project:

1. Variables and other factors exist within the present organisational climate of The South African Police which have negative effects on the degree of job satisfaction experienced by members of The South African Police.
2. Certain corrective steps could neutralize the negative factors with relatively little adjustments, resulting in greater job satisfaction amongst members.
3. The South African Police, like most other institutional South African organisations, is standing on the brink of drastic structural changes, which may even lead to functional reassessment. The corrective steps will have to clear this phenomenon thoroughly.

The empirical section is presented in two parts. Firstly, the research results and findings. Secondly, conclusions are drawn from the findings and possible corrective steps are recommended to bring the negative variables into account.

The data which was collected from the empirical section, by means of circulating questionnaires, was processed by a computer. This processed data serves as a base for the setting up of, amongst other things, a correlation matrix which shows the connection between question. Conclusions were then drawn out of this and connections between questions were obtained. In conclusion, the possible factors which may have negative effects on members' experience of **JOB SATISFACTION** are pointed out, shortly:

- Supervision/Command is essential to keep an organisation's actions goal orientated. The essential need for participatory management/democratic guidance prominently comes to the fore. The good relationship between supervisor and worker must therefore serve as a breeding ground for the creation of democratic guidance.

Although the possibility of further restructuring is implied by this, it is recommended that the power of decision making be given to all levels of the organisation, even the lowest levels, in order to make productivity more streamline.

- Promotion, acknowledgement and aspiration levels of workers are insensitives which must be managed very well within any organisation. The relatively high percentage of respondents who indicated that they are studying further will place a heavy load on the planning of manpower, within the organisation.

Members may be disillusioned in future due to the expectation, which may exist, that promotion is inevitable after the completion of studies. This may however not be the case and members must be made aware of the fact that variables may occur which could alter the course of events.

The commanding officer must place greater emphasis on acknowledgement, and in this way attempt to praise the workers corps with positive reinforcement for services delivered under difficult circumstances.

- Unemployment and feelings of uncertainty are everyday social phenomena within the current South African situation. Various factors occur internally which have a negative effect on members and strengthen their feelings of uncertainty. The propaganda campaign against the South African Police, together with the regular restructuring process, strengthens these feelings of uncertainty among members. As a result of uncertainty they are constantly on the look out for other work, and would easily estrange themselves from the present situation.

Members therefore do not always deliver their full potential and this has considerable negative implications for the organisation. The employer must be sensitive to these uncertainties and must try every means to avert them.

- The bureaucracy orientation of the organisation is aimed at making the management of a large organisation easier. Through the restructuring process an attempt is made to streamline the organisation. This can only occur if there is a devolution of decision making powers and the long line of command is shortened by this. The person who has decision making powers must be brought closer to the performance level.

This will lead to some of the absolute regulations being revoked/amended, but the time is ripe for this and it must take place immediately. The prevailing policing methods are far removed from those that existed when the existing guidelines were formulated.

- The current working conditions of the members differ radically from those for which they were trained. Although members are regularly encouraged to adapt to changing requirements, through inservice training and courses, it is still worrying to note that more than a quarter of them indicate that the fact that their job is life-threatening is not a challenge to them. The adventurous are also becoming worried that their lives may be in danger and this is regarded as the primary cause of the high negative response.

Higher crime rates and the increase in personnel leads to a lack of office accommodation. Members work outdoors a lot and are therefore not regularly exposed to office accommodation. At the same time, it has been indicated that they do not always have the necessary sophisticated aids needed to do their work properly. Bulletproof vests is dominant mainly as a result of the many attacks on members.

Members must enter into a partnership with their employers in order to make their working conditions as pleasant and safe as possible. The employer can train members but he can not do their work for them as well. Members need to accept this responsibility for themselves.