

HOOFSTUK 2: GEHALTE VAN WERKLEWE IN KONTEKS

1. INLEIDING

Gehalte van lewe verwys in hoofsaak na die sosiale stand van 'n bepaalde staat. Navorsers in geraadpleegde literatuur het van sosiale indikatore gebruik gemaak om die algehele populasie se gehalte van lewe aan te dui. Derhalwe kon binne die geraadpleegde literatuur geen duidelike verwysing na die definisie van gehalte van lewe gevind word nie, maar eerder verwysings na die verskeie sosiale indikatore.

Die *Australian Bureau of Statistics* (2001:6) beskou gehalte van lewe as die mens se hele lewenspad, met inagneming van elke lewenssituasie en sosiale konteks wat 'n invloed kan uitoefen op die individu se lewensgehalte of die kohesie van die sameleving. Gehalte van werklewe (GWL) vind dan ook hierin sy inslag op die werkende individu.

GWL is juis die onderliggende aansporing tot verskeie welstandsprogramme in maatskappye. Die navorsers is van mening dat GWL nie na die programme wat daargestel word verwys nie, maar eerder na 'n proses waar programme aangebied word ter bevordering van GWL. Cascio (2003:27) ondersteun die siening deur te meld dat 'n program 'n definitiewe begin en einde het, teenoor 'n proses wat sorgvuldig beplan en deurdink word, en met geduld bestuur word ten einde die gewenste resultaat te lewer.

Histories gesien, is werk 'n baie belangrike aspek van die volwasse mens se lewe. Wyatt en Wah (2001:59) meld verder dat die wyse waarop mense gedink, geteoretiseer en oor werk gevoel het "... also been an age old concern for both workers and managers". Werk het ten doel om die individu die geleentheid te bied om ambisie na te streef en sukses te bereik (Burud & Tumolo, 2004:228). Die wyse waarop individue in hul werk reageer, hou belangrike gevolge in met betrekking tot die individu se per-

soonlike geluk, die organisasie se produktiwiteit, en selfs die stabiliteit van 'n samelewing (Burud & Tumolo, 2004:193).

In hierdie studie word eerstens na die wêreld van werk verwys met fokus op die werkgewer en spesifiek die tersiêre opleidingsinstelling, binne die studieveld van *GWL* met inbegrip van tersaaklike begripsomskrywings. Vervolgens word daar gefokus op die betekenis van werk vir die werknemer, met verwysing na werkswaarde en -oriëntasie. Die werknemer word beskou as dié belangrikste rolspeler in die werk- en gesinsisteem en sy hantering van die onderskeie rolle word as kernveranderlikes van *GWL* bespreek.

Organisasies poog deurlopend om 'n werksomgewing te skep waar hul optimale produksie uit die werknemers kan verkry. In dié verband word verwys na die dimensies waarmee die organisasies *GWL* benader, asook die programme wat hulle in die praktyk daargestel het om aan werknemers se behoeftes te voldoen.

Cascio (2003:672) meld dat *GWL* in navorsingsliteratuur beskou word vanuit verskeie invalshoeke, onder andere as 'n beweging, 'n stel organisatoriese intervensies, en laastens as 'n ervaringstipe wat deur die werknemer beleef word. Voormelde aspekte van *GWL* geniet as laaste besprekingspunt toeligting.

2. WÊRELD VAN WERK

Die individu se voortgesette doel is een van die vernaamste komponente in die bereiking van langtermyn geluk. Die individu se belewenis van sy wêreld van werk is dus belangrik, aangesien die meeste insette in die individu se ervaring van geluk, aldan nie, hoofsaaklik deur hul werk verkry word.

Die algehele werksomgewing het oor die afgelope dekade aansienlik verander, met verwysing na die demokratisering van Suid-Afrika. Die 'voor 1994' werksomgewing was hoofsaaklik gevul deur blanke mans en -vroue. Die 'na 1994'-regering het bepaal-

de eise aan die werkgewer gestel in terme van statutêre vereistes wat nagekom moet word. Die resultaat van sommige van die vereistes het die werksomgewing aansienlik verander. Die statistiek van die Suid-Afrikaanse werksmag (Department of Labour, 2006:11) is in September 2005 beskikbaar gestel en word soos volg in die onderstaande Tabel 2.1, aangedui:

Swart	12416000	74%
Blank	2099000	13%
Kleurling	1714000	10%
Indiër	523000	3%
Totaal	16752000	100%
Manlik	9096336	54%
Vroulik	7655664	46%

Tabel 2.1 Suid-Afrikaanse werksmag 9/2005

Van die voltydse werknemers word voortdurend met die statutêre vereistes, wat die huidige regering aan die werkgewer stel, gekonfronteer. Statutêre vereistes sluit die Wet op Gelyke Indiensneming (Employment Equity Act no.55 of 1998), Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Vaardigheidsontwikkeling en SETA's, asook die oorheersende, breë basis swart ekonomiese bemagtigingsinisiatiewe (BBBEE), in.

Die verpligte statutêre vereistes het meegebring dat werkgewers baie steun op tydelike werkers geplaas het (Akabas & Kurzman, 2004:63) ten einde hul doelwitte te bereik. Die aantal beskikbare werkers, wat hulself in afwisselende tydelike diens bevind, is toenemend besig om te groei (Lamberton, 2002:33). In Suid-Afrika word die verhouding permanent/tydelik deur die Departement van Arbeid (Department of Labour, 2006:24) as 85% permanent en 15% tydelike werknemers, aangedui.

'n Verdere faktor om in ag te neem, is dat daar dikwels wel genoegsame werk beskikbaar is, maar dat die vergoeding wat aangebied word, nie vir die kandidaat aanvaar-

baar is om aan sy sosiale vereistes te voldoen nie, naamlik om 'n gesin te onderhou (Akabas & Kurzman, 2004:50). Die effek van druk op organisasies om aan die statutêre vereistes te voldoen, blyk duidelik uit die verhouding van die aantal indiensnemings, bevorderings en diensbeëindigings.

Die Departement van Arbeid dui aan dat minder blanke mans in diens geneem word (Department of Labour, 2006:36), teenoor 'n algemene toename in indiensneming van kleurlinge. Die veranderende indiensnemingsyfer, verpligte samesmelting van tradisioneel 'blanke' en 'nie-blanke' têrsiere opleidingsinstellings dra by tot die demografiese verandering van die universiteite wat voorheen 'n 'blanke werknemer'-vesting was.

Die impak hiervan op die permanente werkgewer is onder andere, werksonsekerheid, oorlading, en uiteindelik werkstres. Die verandering in die wêreld van werk is primêr die gevolg van organisasie-verandering wat genoodsaak is deur veral nuwe wetgewing en regeringsinisiatiewe. Die statutêre vereistes en vergroting van die aantal beskikbare werkers ná demokratisering, het baie tot werksonsekerheid bygedra. Werksonsekerheid kan nadelig inwerk op die individu (Cartwright & Cooper, 1997:54), asook op die organisasie se verwagte produktiwiteit.

Die veranderende demografie lei verder daartoe dat meer 'voorheen-benadeelde' individue (Swart, Kleurling en Indiër) oorweeg word vir bevordering (Department of Labour, 2006:39). Die gevolg van 'regstellende' indiensneming en die ervaring dat werknemers met ontoereikende ervaringe én soms kwalifikasies, in poste aangestel word met die oog op loopbaanontwikkeling, lei daartoe dat ervare werknemers se werklading verhoog en dan produktiwiteitsverlies tot gevolg het.

Alan Greenspan, hoof van die VSA se Ekonomie en Federale Tesourie (Akabas & Kurzman, 2004:56), meld dat personeelaflegging en -besnoeiings die primêre oorsaak is vir die verlangsamings van groei in vergoeding en arbeidskompensasie, aangesien die

werknemers werksonsekerheid beleef. Werksonsekerheid kan egter die gevolg wees van organisasie-verandering wat verder daartoe aanleiding gegee het, dat werknemers in permanente poste dikwels enige nadelige impak van verandering sal aanvaar, ter wille van die behoud van hul werk.

2.1. **Werkgewer as organisasie**

Elke organisasie word gerugsteun deur 'n produktiewe arbeidsmag (Burud & Tumolo, 2004:86-88) met die doelwit om die maksimum wins te verdien. Werkgewers het 'n behoefte aan ywerige, effektiewe, en geloofwaardige werknemers om die bepaalde taak waarvoor hulle in diens geneem is effektief uit te voer (Roney & Cooper, 1997:10). Die totale winsgewendheid van 'n organisasie berus dus op die optimale produktiwiteit en effektiwiteit van elke werknemer.

Produktiwiteit word volgens Burud en Tumolo (2004:185) bepaal deur werknemer bevoegdheid en -effektiwiteit. Cascio (2003:672) is egter van mening dat produktiwiteit op die "*... measure of the output of goods and services relative to the input of labour, material and equipment*", dui. Opsommend kan die afleiding gemaak word dat individue meer produktief is wanneer hulle oor die nodige vaardighede beskik en 'n begeerte daartoe het om 'n taak goed af te handel.

Die werknemer sal optimaal produktief wees indien hy werkstevredenheid (Steenkamp & Van Schoor, 2002:91), en uiteindelik 'n hoë gehalte werklewe binne die organisasie ervaar. Elke werknemer binne die organisasie streef na maksimum werkstevredenheid binne 'n organisasie wat 'n gunstige organisasieklimaat skep. Werkstevredenheid verwys volgens Cascio (2003:54) na 'n multidimensionele ingesteldheid ten opsigte van en gesindheid van die werknemers teenoor vergoeding, bevordering, toesighouers, en die werk self.

Ten einde 'n gunstige werksomgewing te vestig, het Steenkamp en Van Schoor (2002:91) ses aspekte geïdentifiseer waarop 'n organisasie behoort te fokus:

- Werknemergesondheid, -veiligheid en werksekuriteit
- Werknemer trots in werk en die organisasie
- Vergoeding en voordele
- Groeigeleenthede
- Kameraderie en vriendelikheid
- Deursigtige bestuur en regverdigheid

Die uitdaging wat die organisasie as werkgewer moet aanvaar, is om die balans tussen werkstevredenheid en produktiwiteit te handhaaf, ten einde die werknemer in staat te stel om 'n staat van *GWL* binne die gevestigde werksomgewing te bereik. Die navorser is van mening dat bovermelde aspekte 'n invloed het op die werknemer se persepsie van werkstevredenheid. 'n Gelukkige en trotse werknemer ver wys in hierdie konteks na 'n individu wat gelukkig is in sy werksomgewing, tevrede is met die vergoedingspakket en met die groeigeleenthede.

2.1.1. Die werksomgewing van 'n universiteit

Ter inleiding is dit belangrik om die universiteit as organisasie, en uiteindelik as werkgewer, te definieer. Labuschagne en Eksteen (1993:974) definieer 'n universiteit as 'n inrigting vir gevorderde naskoolse studie en navorsing, wat gemagtig is om akademiese grade toe te ken en waarvan die personeel 'n samestelling van akademiese en nie-akademiese personeel is.

Akademiese personeel dui op die verskillende vlakke van lektore en professore, direk by die opvoedingstaak en navorsing betrokke. Nie-akademiese personeel dui op alle ander werknemers wat in ondersteuning van die universiteit se primêre doelwit, 'n eie belangrike taak verrig. Elke opleidingsinstelling is 'n mikro-sisteem van die samelewing, waar individue van hul geborgenheid in die gesin na

die blootstelling van die werkplek beweeg (Peper, Van Doorne-Huiskes & Den Dulk, 2005:4).

Die navorser is van mening dat universiteite tog aan dieselfde druk en risiko's as dié van die sakesektor blootgestel word. Dit volg in teenstelling met die persepsie van die breë werksomgewing dat personeel in opleidingsinstellings in 'n beskermende omgewing werk en van die druk wat die sakesektor ervaar, geïsoleer is (Steenkamp & Van Schoor, 2002:ix).

Die universiteit as werkgever, het dus ook die verantwoordelikheid om 'n werksomgewing te skep wat aan elke werknemer sekuriteit, geborgenheid, en werkstevredenheid verseker. So word die universiteit ook aan die statutêre vereistes, wat aan organisasies in die sakesektor gestel word, onderwerp met dieselfde impak op sy werknemers. Die universiteit as werkgever moet derhalwe daarna streef dat sy werknemers GWL ervaar ten einde gunstige produktiwiteitsvlakke te handhaaf (Steenkamp & Van Schoor, 2002:ix).

Universiteite en ander opleidingsinstellings was ook deur verskeie makro-veranderinge in die organisasie van werk beïnvloed. Van die vele veranderinge wat plaasgevind het, was daar, volgens Steenkamp en Van Schoor (2002:ix), veral drie groot veranderinge wat onder andere ook relevant tot die Werknemerhulp-program (WHP), as intervensiestrategie was, naamlik:

- Die tegnologiese vooruitgang wat daartoe gelei het dat universiteite individueel en kollektief in grootte gegroei het.
- Tegnologie het differensiasie binne universiteite teweeggebring. Differensiasie het ontstaan as gevolg van die toename in die aantal dissiplines en programme.
- Organisasiegroei word bepaal deur die uitreiking van die aantal grade en diplomas.

Universiteite as werkgewers en as werksomgewing het ook ná 1994 in verskeie opsigte verander. Die universiteit as werkgewer word, soos enige ander organisasie, verbind tot die onderskrywing van gelyke indiensneming, basiese diensvoorwaardes, arbeidsverhoudinge, en vaardigheidsontwikkeling. Wette van toepassing op die arbeidsmark hou bepaalde implikasies vir die werknemer in met betrekking tot rasionalisering en herstrukturering, asook regstellende aksie. Jansen (2002:160) verwys hierna as die "*racial imperative in higher education restructuring*".

2.1.2. Die invloed van regstellende aksie op die werksomgewing van 'n universiteit

Benewens die statutêre vereistes wat aan werkgewers gestel word, word daar verskeie ander sosio-politiese druk op die bestuur en werknemers van 'n universiteit gestel. Met die veranderende werksomgewing binne universiteite moet bestuur bewus wees van die eise wat aan werknemers gestel word.

Nieteenstaande die goeie bedoelings van owerhede, huldig die navorser die mening dat werknemers op alle vlakke onsekerheid met betrekking tot hul werk ervaar. Die werknemer se grootste vrese is dus gesetel in moontlike werksverlies as gevolg van transformasie, herstrukturering, swart bemagtiging, en regstellende aksie.

Die tersiêre opleidingsinstelling as werkgewer moet erkenning gee aan die feit dat hulle ook blootgestel is aan 'n veranderende werkplek, werknemers, en waardes (Burud & Tumolo, 2004:34). Van die eise wat aan universiteitsbestuur en werknemers gestel word, is onder andere die toepassing van toelatingskwotas vir beide studente en personeel, asook befondsing wat op jaarlikse reëlmaat besnoei word.

Regstellende aksie het daartoe bygedra dat histories-benadeelde individue, met relatiewe min ondervinding, in seniorposisies aangestel word. Lethoko (2002:23)

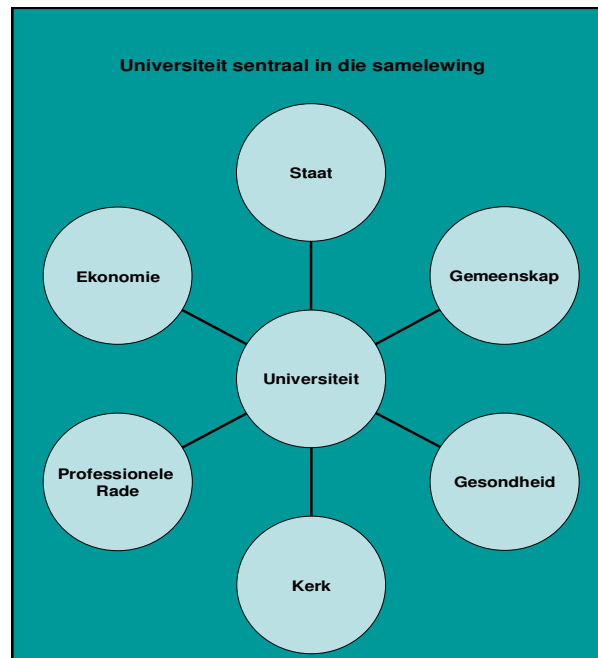
wys daarop dat dié personeel soms voel dat beide kollegas en studente hulle nie as 'goed genoeg' ag nie. Die navorser is ook van mening dat hierdie personeel onder druk verkeer as gevolg van kwalitatiewe werkoorsading, wat daarop dui dat die werk soms vir hulle te moeilik is en hulle nie in staat is om die werk binne bepaalde vereistes te voltooi nie. Intervensieprogramme aan universiteite, se strategieë en programdoelwitte moet derhalwe voortdurend aanpas ten einde die behoeftes van werknemers en hul gesinne aan te spreek.

2.1.3. Wese en funksie van 'n universiteit

Die wese en funksie van 'n universiteit is om sy doelstellings van opvoeding, onderrig, navorsing, en dienslewering aan 'n diverse gemeenskap te lewer. Die feit dat onderrig en opleiding 'n universiteit se funksie en fokus is, bring dikwels mee dat die grootste deel van die beleid geskryf is met die oog op die behoeftes van akademiese personeel. Ten spyte van die wese en funksie van 'n universiteit, moet sy bestuur altyd in ag neem dat gemiddeld 40% (Bauer, 2000:87) van sy personeel ondersteunend is, en dat dié personeel se dienste noodsaaklik is vir akademici om op hul primêre funksies, naamlik onderrig en navorsing, te fokus.

Coetzee (1999:132) verwys na die belangrikheid van die universiteit se interafhanklikheid van die samelewing en die invloed wat enige verandering binne 'n aspek van die groter samelewing op die universiteit as subsisteem kan hê. 'n Wisselvallige en onstabiele ekonomie het byvoorbeeld 'n impak op studentegetalle, wat weer 'n invloed op die universiteit se finansies het (Figuur 2.1, p. 50).

Die universiteit, as sentrale figuur van opvoeding en onderrig in die samelewing, is afhanklik van die samelewing in terme van fondse, ondersteuning, en studentegetalle, en het derhalwe 'n verantwoordelikheid teenoor sy direkte gemeenskap in terme van dienslewering. Dienslewering aan die gemeenskap is, volgens Coetzee (1999:132), om in hoofsaak as 'n bron van intellektuele- en wetenskaplike vorming van die gemeenskap te dien.



Figuur 2.1 Universiteit sentraal in die samelewing

(Aangepas uit Coetzee, 1999:132)

Tersiêre opleidingsinstellings loop die gevaar dat hulle, in hul fokus op onderrig, die toepassing van beproefde en gevestigde teorieë in die operasionele faset van die instelling agterweë laat. Wyngaard en Kapp (2004:198) verwys na die tendens dat akademië studente toerus en bemagtig met kennis en inligting oor bepaalde vakgebiede en nie verseker dat hul bepaalde tersiêre opleidingsinstelling self die teorie toepas nie. Hierdie neiging gee daartoe aanleiding dat die afgestudeerdes die sakesektor betree en toepas wat hulle geleer het en sodoende die opleidingsinstelling in terme van operasionele bestuur vooruit gaan.

Ten spyte van die akademiese- en tegnologiese vooruitgang, maak die navorser die afleiding dat tersiêre opleidingsinstellings immuun is met betrekking tot die noodsaaklike toepassing van gevorderde konsepte ten opsigte van hul eie werknemers se probleme. Die navorser is verder van mening dat die tendens tans bestaan dat universiteite teorieë toepas in studentediens en -sorg, maar weinig aandag gee aan hul werknemers en hul funksionering binne die werkplek.

2.1.4. *Eienskappe van 'n universiteit*

Balgopal en Stollak (1992:103) verwys na universiteite as 'n "*community of scholars*" wat 'n gemeenskaplike erfenis deel. Hierdie unieke erfenis word op voortdurende vooruitgang en verandering geskoei. Vooruitgang en verandering in universiteite behels onder andere die volgende:

- *Verandering in missie.* Die fokus, wat voorheen beperk was tot onderrig, het uitgebrei na navorsing en gemeenskapsdiens.
- *Verandering in personeelfunksie.* Fakulteite se rol en voorsiening het verander as gevolg van die student se veranderende verwagtings. Dit het tot gevolg dat meer fakulteite en departemente gestig word na gelang van die vraag na spesialisasie.
- *Verandering in rol.* As gevolg van die uitgebreide funksie en voldoening aan studenteverwagtings, het fakulteite groter outonomieit verkry en gevolglik voel hulle uitgesluit van die groter besluitnemingsproses.

(Balgopal & Stollak, 1992:103).

Die navorser is van mening dat voortdurende verandering in die werkplek tot onsekerheid van organisatoriese begrening by werknemers bydra. Universiteite word verder van ander organisasies onderskei as gevolg van hul unieke eienskappe wat vervolgens kortliks bespreek word:

- **Universiteite as professionele kliëntedienssisteem**

'n Universiteit benodig 'n groot personeelkorps, bestaande uit hoogs-opgeleide en professionele persone ten einde aan die vereiste om individue op te lei, te voldoen (Coetzee, 1999:132). Die navorser is van mening dat hierdie diversiteit in personeelopleiding en kwalifikasie die grootste uitdaging aan die universiteit as werkgewer stel.

- **Diversiteit van personeel**

Akademiese personeel beskik oor 'n kollegiale werksomgewing, terwyl nie-akademiese personeel oor 'n burokratiese werksomgewing beskik (Sullivan & Poverney, 1992:2). Die navorser is van mening dat die strukturele verskille van die werksomgewing aanleiding gee tot werksverwante spanning as gevolg van interpersoonlike konflik wat mag voorkom.

Die diversiteitsrisiko is gesetel in die feit dat akademici nie bereid is om die 'burokratiese rompslomp' te aanvaar nie, en die nie-akademiese personeel het op hul beurt, moeite om die reëls en regulasies af te dwing. Die situasie kan daartoe aanleiding gee dat die akademiese en nie-akademiese personeel met mekaar in stryd staan, eerder as om ondersteunend tot mekaar op te tree.

- **Leemte in bestuursvaardighede**

Universiteite het voorheen die praktyk gevolg waar persone vanuit die akademie in bestuursposisies aangestel en bevoordeel was. 'n Goeie akademikus is nie noodwendig 'n goeie bestuurder nie. Carl en Kapp (2004:18-19) beklemtoon die feit dat lynbevorderings nie noodwendig ruimte bied dat 'n persoon met die nodige bestuursvaardighede aangestel word nie. Die navorser huldig die mening dat lynbevorderings ("*tenure system*") kan meebring dat persone sonder die nodige bestuursvaardighede in bestuursposisies aangestel word. Die gevaar van voorgemelde is dat sodanige personeel onsensitief kan staan teenoor die organisasie-dinamika, die personeel en hul behoeftes, en selfs teenoor die vestiging van hulpprogramme.

2.1.5. *Struktuur van 'n universiteit*

Tersiêre opleidingsinstellings se personeel word hoofsaaklik gegroepeer as akademiese en nie-akademiese personeel. Akademiese personeel verwys na individue wat direk verantwoordelik is om aan studente onderrig te bied. Nie-akade-

miëse personeel verwys na alle ander personeel wat dienste lewer ter ondersteuning van die doelwit van die tersiêre opleidingsinstelling. Die personeel sluit administratiewe-, ondersteunings- (geboue, sekuriteit en skoonmakers), en laboratoriumpersoneel in.

Die uitdaging vir universiteitsbestuur is om ag te slaan op die konflik binne sy struktuur (Burud & Tumolo, 2004:62-63), veral tussen die onderrig- en navorsingsfunksies. Hierdie konflik berus hoofsaaklik op finansiële oorwegings en beskikbare mannekrag, wat 'n direkte impak op die *GWL* van die betrokke personeel het.

Die kollegiale bestuursmodel, aangetref in akademiese departemente binne universiteite, in teenstelling met ander organisasies in die industrie, lei tot 'n traagheid in die aanvaarding van operasionele verantwoordelikhede deur hierdie middelbestuursvlak. Fakulteitsbestuur daarenteen beskik oor 'n groter mate van outonomieit. Hierdie groter outonomieit van fakulteite gee daartoe aanleiding dat universiteite 'n unieke soort burokrasie het waar persone in hoë posisies buitengewoon hoë voordele en aansien geniet. Strawwe kompetisie, ten einde ook in die buitengewone voordele te kan deel, kan derhalwe aanleiding gee tot ontevrede werknemers, intimidasie, viktimisasie, en selfs onbillike arbeidspraktyke (Cascio, 2003:391-398).

2.2. Die werknemer binne 'n tersiêre opleidingsinstelling

Die bestaan van akademiese - en nie-akademiese personeel dui daarop dat daar binne dieselfde struktuur verskillende werksomgewings bestaan. Sullivan en Poverney (1992:2) onderskei verskillende werksomgewings vir akademiese - en nie-akademiese personeel.

2.2.1. *Die akademikus as werknemer*

Akademici is verantwoordelik vir die uitvoer van die universiteit se missie. Volgens Venter (1998:11) is daar verskeie eienskappe eie aan akademici, waarvan die vernaamste die proses van formele onderrig en opleiding is; verder vorm akademici 'n liggaam van gespesialiseerde kennis; 'n prosedure vir erkenning as 'n akademikus; en 'n bepaalde stel standarde van prestasie uitsette (intellektueel, praktykgewys en eties) wat gedefinieer en afgedwing word in die uitleef van die professie.

Akademici ontvang ook hoë aansien in die samelewing. Hierdie aansien is dikwels in verhouding tot die vlak van onderrig ontvang en die vlak van onderrig wat aangebied word. Akademiese personeel se vergoeding en voordele is dikwels beter as dié van nie-akademiese personeel. Akademici maak aanspraak op meer voordele soos meer vakansieverlof, akademiese resesse, sabbatsverlof en studieverlof (Sima, 2000:67). Hierdie verlof kan benut word vir vakansie, studie, of selfs om 'n ekstra inkomste te verdien.

Carl en Kapp (2004:21-25) is van mening dat die algemene rol van akademiese personeel onder andere die volgende insluit:

- mediator van onderrig;
- kontroleur van studentegedrag;
- beoordelaar van prestasie;
- kurrikulum-organiseerder;
- student- en navorsingspesialis;
- gemeenskapsleier; en
- agent vir sosiale verandering.

Dit is bekend dat die akademikus, wat tot die groei van kennis en literatuur bydra, asook artikels lewer en publiseer, voorrang vir bevordering geniet. Vir akademici om te presteer moet hy 'n produktiewe 'student' wees. Uit bovermelde is

dit duidelik dat die universiteit, die studentegemeenskap en die samelewing hoë eise aan akademië stel. Ten einde akademië in staat te stel om in hul taakuitvoering die missie van die universiteit tot uitvoering te bring, behoort die universiteit, as werkgewer, 'n geskikte werksomgewing daar te stel.

2.2.2. Die nie-akademiese personeel as werknemer

Die vernaamste kenmerk van personeel in die ondersteuningsdienste, is dat hul omvattende ondersteuning aan die proses van onderrig en opleiding bied. Personeel in die ondersteuningsdienste verwys na alle nie-akademiese en administratiewe personeel (UP Strategie, 2006:11).

Dienste wat as ondersteuningsdienste gekategoriseer word, sluit die volgende in:

- Administratiewe dienste
- Navorsingsaktiwiteite
- Akademiese Inligtingsdiens
- Inligtingtegnologiese dienste en databestuur
- Fasiliteite en omgewingsdienste

(UP Strategie, 2006:23).

Ondersteuningsdienste word verder in stand gehou deur Menslike Hulpbronne, Finansies, Veiligheidsdienste, en Studentedienste. Die belangrikheid van *GWL*-belewenis deur personeel in die ondersteuningsdienste word beklemtoon deur Bauer (2000:87), wat daarop wys dat hierdie personeel gewoonlik die eerste punt van kontak vir alle eksterne partye is. Die nie-akademiese personeel se motivering, gehalte van dienslewering, en hul gesindheid vorm die basis waarop die eksterne partye hul persepsie van die tersiêre opleidingsinstelling bou.

2.2.3. *Werknemer se benadering tot werk*

Sirgy, Efraty, Siegel en Lee (2001:242) meld dat *GWL* 'n belangrike faset in die werknemer se belewenis van werk is. Hulle verwys ook na studies wat aangedui het dat 'n gelukkige werknemer 'n produktiewe, toegewyde, en lojale werknemer is. Die werknemer verwys in hierdie konteks na beide akademiese en nie-akademiese personeel.

Binne die werksomgewing word die individu die geleentheid gebied om uitdagings te aanvaar in terme van probleemsituasies en moeilike opdragte wat uitgevoer moet word. Gemelde uitdagings verskaf 'n mate van tevredenheid indien die 'projek' aangepak, benader, beplan, en suksesvol voltooi word. Burud en Tumolo (2004:31) wys tereg daarop dat dit juis binne die werksomgewing is dat die individu die geleentheid gebied word om trots te wees op wat hy vermag het en dit dien ook as bron vir selfverwesening en 'n sin van vervulling wat die individu toelaat om as gewaardeerde lid van die samelewing, gevoelens van produktiwiteit en effektiwiteit, te ervaar.

Voorafgaande perspektief verwys na die feit dat werk ten doel het om die werknemer te help in die bevrediging van sy sosiale behoeftes en bied sodoende 'n opsomming, met betrekking tot die waarde en belangrikheid van werk, aan die individu.

Vervolgens 'n bespreking van die behoeftebevredigingsbenadering en oorspoelbenadering tot werk, met fokus op die behoeftebevredigingsfunksie van werk.

2.2.3.1 *Behoeftbevredigingsbenadering*

Alle menslike gedrag word vooraf gegaan deur 'n motiveringstimulus. Sodoende is dit nodig dat daar bepaalde stimuli teenwoordig moet wees alvorens die individu die noodsaaklikheid van werk sal insien en oorgaan tot werksaksie.

Onderliggend tot die stimuli, lê die basiese behoefte van die mens wat bevredig moet word. Ten einde hierdie basiese behoefte te bevredig, moet die individu hom tot die arbeidsmark wend om dienste teen eksentriek beloning te lewer. Met verwysing na Maslow se hiërargie van behoeftes (Sarma & Van der Hoek, 2004:1) kan die volgende as stimuli dien om die individu te motiveer om te werk: basiese behoeftes, sosiale behoeftes, sekuriteit, selfagting, selfstandigheid, en selfverwesenliking.

Ten spyte van die individu se motivering om te werk en die betekenis en waarde wat aan werk gekoppel word, is werkstevredenheid die enigste maatstaf wat bepaal wat die werknemer se *GWL* binne die werksituasie is. Die individuele behoeftes wat bevredig moet word, is die dryfveer wat hom laat werk, sy werkstevredenheid ten spyt.

Volgens Burud en Tumolo (2004:287-288) blyk dit duidelik dat daar genoegsame bewys bestaan dat werk en werkstevredenheid sentraal in die bepaling van volwassenes se aanpasbaarheid in bykans elke kultuur staan. 'n Werknemer wat *GWL* ervaar, se kans om sinvol en met die minste ontwrigting aan te pas en te verander, is derhalwe groter as dié van die ontevrede werknemer (Warr in Landy, 1989:389). Die navorser is van mening dat die hantering van aanpassing vir elke individu geld, ongeag sy kultuur.

Die rede waarom 'n individu 'n spesifieke werk doen of 'n betrekking aanvaar, is volgens Cascio (2003:223-224) gefundeer in onder andere:

- Die soeke na onmiddellike erkenning en beloning.
- Die bevrediging van persoonlike behoeftes.
- Die aanvaarding van algemene uitsette.
- Die evaluering van individue in terme van wie hul is.
- Die reaksie teenoor 'n individu op 'n spesifieke wyse (algemeen aanvaarde wyse) in teenstelling met reaksie op unieke wyse.

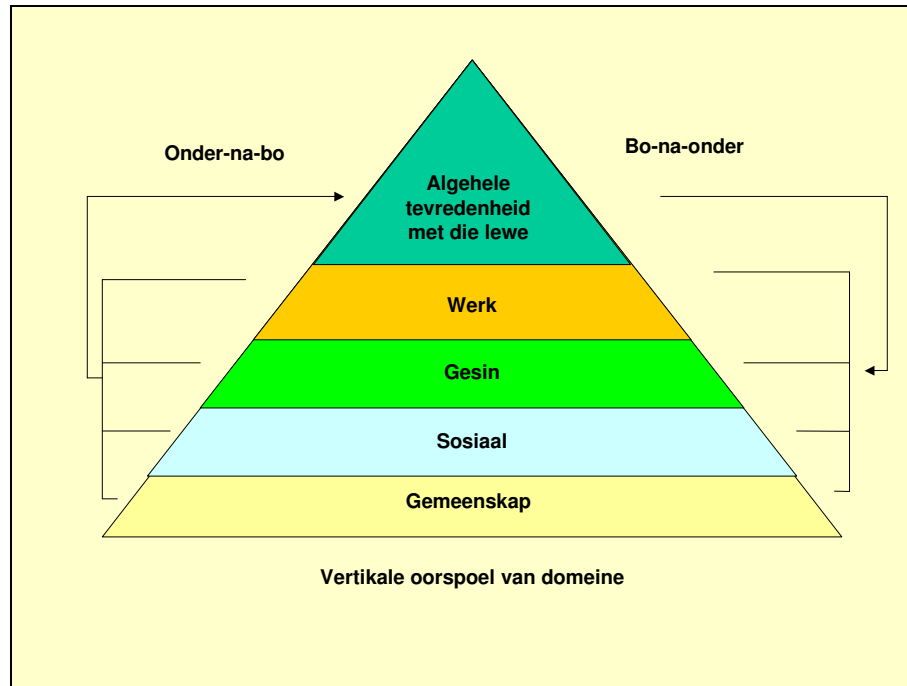
GWL en werkstevredenheid word derhalwe gekoppel aan die intrinsieke en/of ekstrasieske uitkoms na dienslewering. Daar kan dus volstaan word dat die werknemer 'n betekenis heg aan 'n werk, relevant tot die beloningsuitkoms (vir diens gelewer), wat hom in staat stel om in sy basiese behoeftes te voorsien. Hierdie besluit om te werk en 'n spesifieke werk te aanvaar, word geneem in terme van persoonlike voorkeure, behoeftes, ambisies, en doelwitte.

2.2.3.2. Oorspoelbenadering

Die betekenis en die waarde van werk binne die oorspoelbenadering, bepaal dat tevredenheid binne een area van 'n individu se lewe die tevredenheid met 'n ander area kan beïnvloed of kan bepaal. Sirgy, *et al.* (2001:244) meld dat *"...spillover is the influence of affect in one life domain on a neighboring domain. For example, job satisfaction may influence feelings of satisfaction in the family"*.

Die oorspoelbenadering word derhalwe gekenmerk deur 'n meerdere - en 'n ondergeskikte domein. 'Superieur' verwys na gehalte van lewe oftewel algehele lewenstevredenheid, terwyl ondergeskikte domeine na belangrike lewensdomeine soos gesins-, werk-, en maatskaplike omstandighede verwys. Navorsers (Sirgy, *et al.*, 2001:244) verwys na dié oorspoelbenadering as vertikale oorspoel van onderskeidelik *onder-na-bo* en *bo-na-onder*.

Tevredenheid of ontevredenheid in een van die *"...major life domains 'spill over' to the most superordinate domain, thus affecting life satisfaction"* (Sirgy, *et al.*, 2001:244). Voormelde dui daarop dat tevredenheid by die werk algehele lewenstevredenheid beïnvloed (*onder-na-bo*) en dat algehele lewenstevredenheid op werkstevredenheid (*bo-na-onder*) impakteer, soos voorgestel in die hieropvolgende Figuur 2.2 (p.59).



Figuur 2.2 Vertikale oorspoel van domeine

2.3. Betekenis van werk

Chestang (1982:63) beskryf werk soos volg: *"...work is not just a way of making a living, it is a way of making a life"*. Chestang (1982:88) beskou die betekenis van werk as: *"...for all persons, however, regardless of background factors, work may provide the most realistic and available means to achieve self esteem and the most viable course in the quest for meaning in their lives"*.

Ozawa, soos aangehaal deur Akabas en Kurzman (1982:41), is weer van mening dat *"...work is a cornerstone of life, which helps individuals and families to live both as private and social beings"*. Met verwysing na Maslow se hiërargie van behoeftes (Sarma & Van der Hoek, 2004:1), speel werk 'n belangrike rol in die bevrediging van 'n persoon se behoeftes.

2.3.1. Werk as belangrike aktiwiteit

Werk dien as belangrike aktiwiteit in die individu se lewe en dan ook om verskeie redes, waaronder vergoeding, maatskaplike funksionering, persoonlike status, en persoonlike intrinsieke waarde.

2.3.1.1. Vergoeding

Die eerste rede is die mens se behoefte om deur verruiling iets te verkry wat in 'n bepaalde behoefte kan voorsien. Elke werker ontvang, in ruil vir sy diens gelewer, 'n salaris wat weer aangewend word om in sy behoeftes te voorsien. Hierdie beloning staan bekend as 'n eksentriek beloning. Die vrywillige werker, wat sy diens by 'n verdienstelike organisasie aanbied, suiwer om persoonlike verryking en tevredenheid, verkry op sy beurt 'n intrinsieke beloning.

2.3.1.2. Maatskaplike funksionering

Tweedens bevorder werk verskeie maatskaplike funksies. Die werkplek verskaf geleenthede om ander mense te ontmoet en vriendskappe te ontwikkel, *"... in fact, many employees appear to spend more time interacting with their co-workers than they do with their own families"* (Steers & Porter, 1991:574).

2.3.1.3. Persoonlike status

Werk is vir die individu 'n bron van status of posisie in die breë samelewing. Morin (2004:1) meld dat die individu se werk betekenisvol is, tot die mate wat dit hom toelaat en in staat stel om sosiale status, aansien en uiteindelik persoonlike sukses te bereik. Tomlinson (2004:9) verwys na navorsingsresultate wat aangedui het dat 'n werknemer se status soms die hoofrede is waarom hy nie tot beter werksomstandighede, opleiding en loopbaangeleenthede kan vorder nie.

In 'n studie oor die betekenis van werk, meld Dewi (2003:9) dat die betekenisvolheid van status "...to both the respect accorded to individuals and the personal power available to them", verwys asook na hul algehele posisie in die samelewing. Die navorser is van mening dat individue persoonlike status as 'n belangrike faktor vir werk as aktiwiteit beskou. Hierdie aanname is gebaseer op die feit dat die mens se strewe om in sy eie behoeftes te voorsien, die dryfveer tot werk is. Die feit dat meeste mense uit nood gedryf word om te werk - nood in die sin dat elke persoon moet werk ten einde in sy behoeftes te voorsien - gee daartoe aanleiding dat 'n hoë persentasie werknemers op "...low-status occupations with low pay", fokus (Dewi, 2003:18).

Die individu se onvergenoegdheid met sy huidige omstandighede, dien as verdere dryfveer om sy status te verbeter en sodoende bo sy omstandighede uit te styg.

2.3.1.4. Persoonlike intrinsieke waarde

Die vierde rede is die persoonlike betekenis wat die individu aan werk koppel, en so ook die waarde wat werk vir die individu inhou. Sielkundig gesien, is werk vir die individu 'n belangrike bron van identiteit, selfgating en selfverwesenliking. Dit voorsien ook in die vervulling van sy posisie en waarde in die samelewing. Ekonomies is werk vir die individu 'n bron van sekuriteit en finansiële beplanning op die kort-, medium-, en langtermyn (McGraw, 1999:282).

Al bogenoemde kan ook 'n negatiewe invloed op die individu hê. Die druk wat die verskeie betekenis van werk op die individu uitoefen, kan veroorsaak dat die werknemer sekere ervarings soos onvervuldheid, frustrasie en verveeldheid in die werksituasie kan beleef. Dit bly egter 'n moeilike taak vir die werknemer om die sin en waarde van werk te behou. Voortdurende negatiewe gevoelens teenoor werk kan lei tot verlaagde betrokkenheid, gebrek aan werktevredenheid en die afname in die begeerte om te presteer.

Die aard van die individu se werk, en die betekenis en waarde wat hy aan sy werk koppel, het 'n bepaalde invloed op die individu as werknemer se gesindheid en (wan)gedrag by en in sy werk. Die navorser is van mening dat voorafgaande bepaal word deur die werknemer se ervaring van *GWL*.

2.3.2. *Konsep van werk*

Elke individu het 'n bepaalde persepsie oor die betekenis van werk. Hierdie persepsie word gevorm vanuit sy eie agtergrond, kultuur, en sosiale sisteem. Indien die werknemer se persepsie en ingesteldheid positief is, sal dit ook sy werkstevredenheid positief beïnvloed. Die teenstelling is egter ook waar, indien sy persepsie en ingesteldheid negatief is, sal dit sy werkstevredenheid negatief beïnvloed.

Dit is egter duidelik dat die individu se vooraf opgestelde persepsie van werk sy werkswaarde beïnvloed, wat weer 'n invloed uitoefen op sy werkstevredenheid. Die betekenis en waarde wat 'n werknemer aan werk heg, het derhalwe 'n direkte invloed op sy werksprestasie. 'n Werknemer se werksprestasie, of uitsette, word beïnvloed deur sy negatiewe- of positiewe werkstevredenheid (Landy, 1989: 481). Die werknemer se produktiwiteit bepaal derhalwe in watter mate werkstevredenheid ervaar sal word. Ter staving kan gestel word, dat indien 'n werknemer lae werksuitsette lewer, hy mettertyd probleme met bestuur sal ondervind, en juis hierdie ervaring laat die werknemer 'n negatiewe belewenis van gehalte van werklewe ervaar.

Vanuit voorafgaande is daar een gemeenskaplike faktor, naamlik dat daar vasgestel moet word wat die stimulus is wat 'n negatiewe ervaring van *GWL* by die werknemer veroorsaak en uiteindelik die werknemer se sosialiseringfunksies in die werkplek negatief beïnvloed.

2.3.3. *Werksoniëntasie*

Elke werknemer se oriëntasie tot werk is gebaseer op sy soeke na behoeftebevreëdiging deur sy werksverrigting of werksuitsette. Die voltooiing van 'n werksopdrag lei tot die versterking van die individu se selfrespek. Sonder selfrespek is ware selftevreëdenheid onmoontlik en sal geen persoon, wat nie op sy werk trots is, selfversekering en werkstevreëdenheid ervaar nie.

Werknemers se tevreëdenheid word verkry deur hul werksinhoud en die mate waartoe hul werksuitsette in hul behoeftes voorsien (Sirgy, *et al.*, 2001:243). Die werknemer se werksoriëntasie word derhalwe gegrond in sy soeke na werks-tevreëdenheid binne 'n organisasie waar:

- die werknemer behoeftebevreëdiging deur sy werk najaag;
- die organisasie hulpbronne, relevant tot die werknemer se behoeftes, beskikbaar het; en
- die verband tussen die werknemer se behoefte en beskikbare organisasie-hulpbronne van so 'n aard is dat die werknemer se behoefte bevreëdig kan word. 'n Groter verband dui op verhoogde behoeftebevreëdiging deur die organisasie.

'n Algemeen aanvaarde definisie is dié van Locke (in Muchinsky, 1983:139) wat werkstevreëdenheid definieer as "... a pleasurable or positive emotional state, resulting from the appraisal of one's job or job experiences". Werkstevreëdenheid is dus die samestelling van die werknemer se denke, gevoelens en reaksies, dit wil sê sy houding. Dit verwys ook na die individu se gevoelens ten opsigte van die verskillende aspekte van sy werk. Die navorser is egter van mening dat werkstevreëdenheid slegs bereik kan word waar die werknemer se belewenis dié van 'n gehalte werklewe is.

Knox en Irvin (1997:39-47) het bevind dat werknemers se ervaring van positiewe GWL geassosieer kan word met lae rolkonflik, bevorderings en gelyke vergoeding.

Bolchover (2005:81-82) se bevinding ondersteun die voorafgaande en wys hy te-
reg daarop dat verminderde werkstres, toewyding en lojaliteit, erkenning, reg-
verdigheid en gesonde kommunikasie met toesighouers, ook daarby ingesluit kan
word.

Uit voorafgaande is dit duidelik dat werkstevredenheid 'n belangrike aspek is wat
die individu se werksoriëntasie beïnvloed. La Grange (1999:109) meld verder dat
werksverwagting ook 'n invloed op die individu se werksoriëntasie uitoefen.

Die navorser is van mening dat die verhouding tussen GWL en werknemer-werks-
oriëntasie in die mens se oneindige behoefte aan, en beperkte middele ter bevre-
diging daarvan, gesetel is. Met 'n werk as middel tot die doel, moet daar 'n guns-
tige klimaat geskep word waar die organisasie die werknemer in staat stel om
produktief tot die voordeel van die organisasie te wees maar terselfdertyd in sy
eie behoefte te voldoen.

Werksoriëntasie is derhalwe die resultaat van die persepsie wat 'n individu oor sy
behoeftebevrediging het en die beloning wat vir werksprestasie ontvang word.
Dus, hoe die individu sy behoefte wil bevredig - in verhouding met verwagte ver-
goeding - sal die basis van die individu se werksoriëntasie vorm.

2.3.4. Waardestelsels

Elke individu se basiese behoefte is volgens Maslow identies. Die prioriteite en
wyse van behoeftebevrediging verskil van persoon tot persoon. So sal persoon A
tevrede wees met 'n goedkoper huis en met genoeg geld om gerieflik te lewe,
teenoor persoon B, wat vanweë statusbewustheid, eerder in die 'regte omgewing'
sal wil bly en tevrede is om met (relatief) minder klaar te kom.

Werkswaarde daarenteen, word deur Van Pletsen (in La Grange, 1999:117) gede-
finieer as die affektiewe - en evaluatiewe oriëntasie wat 'n individu ten opsigte

van sy werk het. Die navorser huldig die mening dat die oriëntasie eerder te doen het met die rede waarom 'n individu werk as oor die werk, die posisie beklee of die werksinhoud op sigself.

In aansluiting kan 'n eng beskouing van werkswaarde wees wanneer werkswaarde, -eties, en -oriëntasie as sinonieme gereken word. Die siening dui daarop dat voorafgaande aspekte eerder as interafhanklik beskou moet word, dus dra oriëntasie en werksetiek by tot die individu se werkswaarde. So byvoorbeeld kan 'n individu se werkswaarde gebaseer word op 'n godsdienstige of morele verpligting om te kan werk.

Vanuit voorafgaande word die gevolgtrekking dus gemaak dat die individu se persepsie van werkswaarde verder sal bepaal wat sy gesindheid en gemoedsingesteldheid teenoor sy werk sal wees. Sodanige ingesteldheid of werkswaarde sal bepaal wat die individu se werksoriëntasie is, dit wil sê, die rede waarom hy wil werk.

2.3.5. Perspektiewe op Gehalte van Werklewe

Ten einde GWL te bestudeer, is dit nodig om te let op sekere uitgangspunte met betrekking tot die perspektiewe op GWL.

Uitgangspunte, soos voorgestel deur Rice, Frone en McFarlin (1992:155-156), verwys onder andere na *"events and conditions in the family and other spheres of non-work life (that) may influence behavior enacted within the confines of work organizations; and experiences within work organizations (that) may influence life outside work"*.

Konflik tussen werk en gesinslewe ontstaan wanneer individue ervaar dat die eise wat die werk stel, negatief op hul pogings om aan die vereistes wat hul privaatrol stel, te voldoen (en omgekeerd).

2.4. Veranderende werksomgewing

'n Belangrike komponent van werk is die aanwending en verbetering van vaardighede (Cascio, 2003:31), ten einde uiting aan die individu se skeppingsdrang te gee. Die verantwoordelikheid van die werkgewer is derhalwe om die werknemer voortdurend aan vaardighedsontwikkeling bloot te stel en te verseker dat daar voldoende ruimte vir skeppende aanwending van vaardighede is, ten einde by te dra tot die werknemer se tevredenheid in die voltooiing van 'n werkopdrag.

Green en Hatch (2002:298) beklemtoon, in hul ondersoek na die veranderende werksomgewing, die impak wat herstrukturering op *GWL* het. Die navorser verwys na daaglikse nuusberigte wat beduidend is dat Suid-Afrikaners nie meer seker is van hulle werk nie. Veranderinge in die werksomgewing word teweeggebring as gevolg van verandering weens politieke vereistes en verandering weens tegnologiese vooruitgang.

2.4.1. Verandering weens politieke vereistes

Maatskappye het nie almal die volle herstrukturering-sideologie onderskryf nie, maar dit eerder beskou as 'n geleentheid en projek om personeel te verminder en sodoende dieselfde resultate met minder personeel te verkry. Green en Hatch (2002:299) wys egter daarop dat kapasiteitvermindering bewys het dat maatskappye eintlik minder doen met minder mense.

Vir die werknemers wat bevoorreg is om te werk, het *GWL* tekenend geword van lang werksure, vrese, en onsekerheid oor die toekoms. Die vraag kan tereg gevra word of herstrukturering menswaardig en *GWL* bevorder en of dit alle waardes ondermyn; "...by putting competitive drive and corporate zeal ahead of all else?" (Green & Hatch, 2002:303). Herstrukturering het derhalwe daartoe aanleiding gegee dat 'n beperkte aantal werknemers uitgebuit word en dat werktevredenheid afgeneem het.

Green en Hatch (2002:306) meld dat "*...human productivity is most linked to stress reduced environments in organizations where there is a sense of empowerment and belonging*". Herstrukturering dra dus by tot onsekerheid, negatiewe belewenis van *GWL* in die werkplek, en 'n potensieel negatiewe impak op die gesinslewe. Voorafgaande kan aanleiding gee tot verhoogde stres by werknemers en gevolglike afname in produktiwiteit.

2.4.2. Verandering weens tegnologiese vooruitgang

Die veranderende werksomgewing en werksomstandighede is die direkte gevolg van die sakewêreld se aanpassing by moderne tegnologie. Tegnologiese vooruitgang het derhalwe 'n direkte en indirekte impak op die organisasie en uiteindelik die werknemer, in die sin dat werksgeleenthede verminder het, take verander het om by die tegnologie aan te pas, minder werk geskep word, en bestaande poste verminder word.

Werknemers is toenemend beter opgelei en toegerus in die tegnologiese era en verwag vervulling en groei in hul werk. *GWL* word bereik deur die metodes en die benadering wat deur die werkgewer aangewend word, ten einde 'n werksomgewing te skep vir die bereiking van optimale produktiwiteit en meer vervulde werknemers. Hierdie benadering en metodes wat deur die werkgewer gebruik word, bepaal dan ook hoe die werknemer teenoor sy werk sal reageer en of die werknemer se psigologiese behoeftes (Kasser, 2000:10) bevredig sal word, ten einde groei, aktualisering en outonomie te bereik.

Die uitdaging wat die organisasie in die gesig staar, is om te verseker dat die werknemer *GWL* ervaar ten spyte van die veranderende werksomgewing (Cronje, Hugo, Neuland & Van Reenen, 1995:402). Voormelde behels die daarstelling van programme en projekte wat die werknemer se behoeftes aanspreek en ook die doelwitte van die organisasie onderskryf.

3. GEHALTE VAN WERKLEWE

As studieveld behels *GWL* in essensie die intrinsieke menslike aksies en reaksies op invloede by die werk. Cascio (2003:27) definieer *GWL* as 'n metode "...that equates quality of worklife with employees' perceptions that they are safe, relatively well satisfied, and able to grow and develop as human beings. This way relates quality of worklife to the degree of which the full range of human needs are met". Bogenoemde omskrywing verwys na 'n tweeledige proses ter verbetering van organisasie-eftektiwiteit en verbeterde *GWL* vir die werknemers.

Die literatuur meld uiteenlopende definisies vir *GWL*. Hierdie tendens kan toegeskryf word aan die feit dat daar soveel druk op organisasies is om toe te sien dat hul personeel *GWL* ervaar. Met die fokus op werknemertevredenheid is dit egter belangrik om kennis te neem dat individue en organisasies dikwels uiteenlopende doelwitte stel met betrekking tot gehalte van werklewe-aktiwiteite. Ten einde te bepaal in watter mate die organisasie daarin slaag om 'n werksomgewing te skep waar die werknemer *GWL* ervaar, moet kennis geneem word van die onderskeie perspektiewe op *GWL* vanuit die werknemer en die organisasie se beskouing.

Bedryfsielkundiges, volgens Sirgy, *et al.* (2001:241), is meestal in ooreenstemming dat *GWL* op die werknemer se welstand fokus en dat *GWL* verskil van werkstevredenheid. Die navorser ondersteun die siening, maar is verder van mening dat daar 'n dinamiese wisselwerking tussen *GWL* en werkstevredenheid bestaan. Werkstevredenheid is slegs 'n enkele uitkoms van *GWL*, dus indien die werknemer nie *GWL* ervaar nie is dit waarskynlik dat hy nie werkstevredenheid sal ervaar nie. So kan werkstevredenheid ook bepalend vir die werknemer se *GWL*-ervaring wees; dus, indien werkstevredenheid nie ervaar word nie, sal die *GWL* noodwendig negatief beïnvloed word.

Werkstevredenheid en *GWL* word hoofsaaklik bestudeer vanuit die beskouing van die intrinsieke- en ekstrasieke vergoeding as aanduidings van produktiwiteit, effek-

tiwiteit, afwesigheid, en personeelomset. *GWL* moet egter ook beskou word vanuit 'n derde benadering, naamlik dié van werkswaarde en werksoriëntasie. *GWL* is 'n generiese behoefte (Steenkamp & Van Schoor, 2002:ix) en kan beskou word as 'n basiese mensereg.

GWL kan beskou word as die mate waartoe werknemers in staat is om hul belangrike persoonlike behoeftes, deur hul verbintenis met die werkgewer, te bevredig. Sirgy, *et al.* (2001:242) definieer *GWL* as "*..employee satisfaction with a variety of needs through resources, activities, and outcomes stemming from participation in the workplace*".

Voorafgaande definisies van *GWL* word deur Steenkamp en Van Schoor (2002:90) ondersteun en gedefinieer as "*... a programme or process by which an organisation responds to the dignity and needs of employees and develops mechanisms to allow employees to share fully in making the decisions that design their lives in the workplace*".

Die navorser is van mening dat *GWL* soos volg omskryf kan word:

GWL verwys na die mate waartoe werknemers in staat gestel word om die behoeftes, van individuele belang in sy persoonlike - en gesinslewe, te bevredig. Behoeftebevrediging geskied as resultaat van hul belewenis binne die organisasie om sodoende verhoogde produktiwiteit aan die organisasie te lewer.

3.1. Veranderlikes van Gehalte van Werklewe

Ribner (1993:333) meen dat "*...because of the critical importance of work, any disruption in the homeostasis of the workplace may have a profound impact on the worker*". Verder, dat die emosionele impak op die werknemer vernietigend kan wees, "*...when dreams and a way of life are threatened with extinction*".

Vervolgens 'n bespreking van sekere veranderlikes wat 'n invloed op die werknemer se GWL kan uitoefen.

3.1.1. Die invloed van Gehalte van Werklewe op die gesinslewe van 'n werknemer

Probleme in die werkplek kan negatief inwerk op die sosialisering in die gesinsisteem. 'n Voorbeeld hiervan is die individu wat, vanuit die aard van sy werk, mense onthaal en blootgestel word aan die oormatige gebruik van alkohol. Later kan die alkoholgebruik 'n probleem word wat sy gesinsisteem negatief beïnvloed.

Die gesinsisteem van die nuwe millennium sien ook anders daaruit as die konserwatiewe gesin van die vorige era. Die lei daartoe dat die werkgewer se begrip van 'n gesin moet verander om by die veranderende gesinsisteem aan te pas. Dus, kan die gesin nie sonder meer beskou word as 'n man, vrou, en kinders nie. Daar moet rekening gehou word met enkelouers, asook gesinsisteme wat bestaan uit 'saambly-vennote'.

Dié mening word deur Lockwood (2003:23) ondersteun wat, met verwysing na die veranderde gesinsisteem, meld: "*...it is important that human resource professionals better understand the interphase of work and family relationships and the resulting impact in the workplace*", en ook dat die werknemers onderwerp word aan "*... unique work/family pressures, yet often have few sources of support*".

Vanuit voormelde is dit dus duidelik dat die gesins- en werksomgewing op mekaar impakteer as gevolg van die voortdurend veranderende werksomgewing en gesinsisteme en dat die ondersteuningsisteme funksioneel teenwoordig moet wees. Ondersteuningsisteme impliseer dus ondersteuning vanuit sowel die gesin as vanuit die werkopset.

In 'n studie deur Barling (1995:1827) word verskeie hipoteses, wat 'n impak van werk op die gesin aandui, bespreek. Van belang is om te let op sy hipotese dat

"... work exerts an indirect effect on the family..." en word dit ondersteun deur sy perspektief dat "... the effects of work on the family suggests that any effects will be indirect..." (Barling, 1995:1920). Die navorsers ondersteun die veronderstelling aangesien enige afwyking in die GWL, soos deur die werknemer beleef word, 'n effek op die individu se welstand sal hê, wat uiteindelik sy interpersoonlike interaksies sal beïnvloed.

Barling (1995:2021) meld dat navorsers bevind het dat, waar intrarol-konflik bestaan, die individu se stresvlakke verhoog en konsentrasie afneem en dat "... because of it's overarousing properties, role overload would result in anxiety. We also suggested that depression would be a consequence of role overload, because of research showing that depression is associated with role conflict". Die navorsers is van mening dat roloorlading/verwarring ontstaan wanneer die individu nie 'n duidelike skeiding tussen werk en gesin kan tref nie. So 'n individu is geneig om gehalte-gesinslewe prys te gee ter wille van oordadige werksrolovervulling. Roloorlading is dikwels die gevolg van werksonsekerheid.

Derhalwe konstateer die navorsers dat negatiewe belewenis van werk, as gevolg van persoonlike konflikte binne sy gesinsisteam en roloorlading of -verwarring, aanleiding gee tot verhoogde stres en gevolglike afname in produktiwiteit. Verder, dat die rolstressore en werksonsekerheid die individu se kognitiewe afleiding beïnvloed en gevolglik aanleiding gee tot angs, stres en uiteindelik simptome van depressiwiteit.

3.1.2. Die invloed van gesinslewe op die Gehalte van Werklewe van 'n werknemer

Die spanning tussen werk en gesin as interaktiewe sisteme is baie krities. Die realiteit vir die individu is egter hoe 'n persoon se gesinsprobleme sy werk negatief kan beïnvloed, aangesien geen werknemer geïsoleerd en onveranderd gelaat word deur die gebeure en aktiwiteite rondom hulle nie. Werknemers het lewens buiten hul werklewe en in hierdie milieu stel vriende en familie sekere eise

aan die individu se tyd en energie (Frone, 2003:150-152). Die begrip met betrekking tot die werkopset en organisasiebeleid is volgens Frone (2003:159) belangrik, ten einde insig te verkry in die stressore, spanning en uitdagings wat die gesin moet trotseer. Die vraag kan tereg gevra word of die situasie ooit sal verbeter aangesien die individu voortdurend op soek is na addisionele bronne ter bevrediging van sy behoeftes.

Vir die werknemer wat binne sy werk na vervulling streef, oorskry die werknemer soms die grense van werksetiek ten einde te verkry wat hy nastreef. Die oorsteek van grense is 'n groot bron van spanning binne die gesin (Ciulla, 2000:xi). Spanning in die gesin word egter teweeggebring deur die hoë eise van werknemerbetrokkenheid, wat deur die hedendaagse werkgewer gestel word. Werknemerbetrokkenheid word vereis in terme van tyd, wat lang ure in die werkplek insluit, asook werk tydens naweke, oortyd, en selfs werksverwante reise wat onderneem word.

Die vrees vir konflik in die huwelik en konfrontasie oor die werk en werksaangeleenthede word dikwels vermy om redes wat die volgende kan insluit:

- vrees vir verwerping;
- vrees vir die onbekende (hulle weet nie wat die uiteinde van 'n woordewisseling sal wees nie);
- moet moeilike en soms 'pynlike' besluite neem;
- bang vir verandering (moet dalk oorweeg om van werk te verander); en
- bang om hul kwesbaarheid ten toon te stel.

Ciulla (2000:xii) som voorafgaande tendens op deur daarna te verwys as die gevolg van die verhewe waarde wat die individu aan werk koppel en dat die werknemer bereid is om sy geluk in die hande van sy werkgewer te plaas, want "... *earning a decent living is not enough; we want something more*".

Die afleiding kan dus gemaak word dat die werknemer toelaat dat werk, waardeur sekere behoeftes vervul moet word, spanning binne die gesin veroorsaak. Die individu voldoen geredelik aan die eise van die werkgewer en aanvaar dus hierdie praktyke as gevolg van die werkswaarde en die betekenis wat die individu aan sy werk heg. Die werkswaarde en betekenis behels dus vir die individu om alles op te offer om sodoende die maksimum voordeel uit die werkgewer te verkry.

3.1.3. Die invloed van Gehalte van Werklewe op die werkervaring van 'n werknemer
GWL het vir elke individu 'n verskil in betekenis. Elke werknemer se waardes en behoeftes, en die mate waarin die organisasie in die behoeftes voorsien, bepaal of GWL vir die werknemer 'n werklikheid gemaak word.

Huse en Cummings (1989:257) dui daarop dat GWL aan beide die individu en die organisasie se verwagtinge moet beantwoord deur na GWL te verwys as "*...a way of thinking about people, work and organizations. It has two distinct elements: (1) a concern for the well-being of workers as well as for organizational effectiveness and (2) the promotion of employee participation in important work related problems and decisions*".

Nel en Van Dyk (1993:369) ondersteun die feit dat GWL verkry word wanneer die organisasie en die werknemer se doelwitte met mekaar gesinchroniseer word. Hierdie sinchronisasie geskied deur GWL-programme wat die werkgewer daarstel om te verseker dat die werknemers 'n positiewe werkservaring het.

Uit die voorafgaande kom die navorser tot die gevolgtrekking dat GWL dui op werknemers wat werkstevredenheid sinvol in hul werksomgewing ervaar en werkgewers wat poog om 'n werksomgewing te skep waarin werknemers optimaal kan funksioneer. Werknemerhulpprogramme, loopbaanontwikkeling, en opleiding is

derhalwe van die programme wat tans benut word om sowel die organisasie as die werknemer se behoeftes te bevredig.

Die navorser maak die afleiding, vanuit die bespreking, dat *GWL* wyer fokus as slegs op werkstevredenheid. Ten spyte van die feit dat die werknemer eie belange vooropstel en die werkgewer produktiwiteit en wins najaag, impakteer die resultate op meer terreine van die individu se lewe as bloot net die werkplek.



Figuur 2.3 Interafhanklike domeine van *GWL*

'n Skematiese voorstelling van *GWL* word aangedui in Figuur 2.3 waar *GWL* beskou word as die effek van die werkplek op werkstevredenheid, tevredenheid in nie-werk verwante domeine, tevredenheid met die lewe in geheel, persoonlike geluk, en welstand.

3.1.4. *Werknemerverwagting ten opsigte van Gehalte van Werklewe*

'n Organisasie wat gekenmerk word as 'n werkgewer wat werknemer-*GWL* nastreef, skep 'n omgewing waarbinne die werkgewer sekere basiese behoeftes van die werknemer aanspreek. Die werknemer, binne 'n organisasie waar daar gepoog

word om behoeftes aan te spreek, stel weer sekere verwagtinge aan die werkgewer ten einde GWL te beleef.

Vanuit voorafgaande besprekings van Nel en Van Dyk (1993:376), kan aspekte wat as werknemerverwagtinge tipeer word, die volgende insluit:

- *Genoegsame en billike vergoeding:* Dit sluit genoegsame betaling, byvoordele en ander vergoeding in, om 'n aanvaarbare lewenstandaard te handhaaf.
- *Veilige en gesonde werksomstandighede:* Dit is van toepassing op die fisiese- en psigologiese aspekte in die werksomgewing.
- *Ontwikkeling van menslike hulpbronne:* Hierdie aspek is veral op opleiding en ontwikkeling van vaardighede gerig.
- *Sekuriteit en groei in die organisasie:* Die organisasie se groei en sekuriteit, behels die potensiaal van die organisasie om aan die werknemer die geleentheid te bied om 'n langtermynloopbaan te bou. Organisasiegroei impliseer groei vir die werknemer en derhalwe word sekuriteit gevestig.
- *Sosiale verkeer:* Hier word die vraag gevra of die organisasie genoegsame sosiale verkeer tussen die werknemers fasiliteer. Sulke aktiwiteite bied geleentheid aan die werknemers om die diversiteit binne die werkplek te verstaan en te akkommodeer.
- *Konstitusionalisering in die werksomgewing:* Die organisasie het die verantwoordelikheid om 'n werksomgewing te vestig waarbinne die werknemer se konstitusionele regte beskerm word. Hierdie regte behoort die werknemer se reg tot privaatheid, vryheid van spraak, respek en waardige behandeling, en alle ander regte soos vervat in die Wet op Basiese Diensvoorwaardes en verwante arbeidswetgewing, in te sluit.
- *Totale lewensruimte:* Totale lewensruimte word gebaseer op die balans wat die werknemer handhaaf in die verhouding tussen werk en gesinslewe. Verder kan gevra word of die werkgewer die werknemer genoeg ruimte bied om tyd met sy gesin te bestee, of word daar onrealistiese beslag op die werknemer se tyd gelê.

- *Sosiale relevansie van werk*: Dit is gebaseer op die beginsel dat 'n werknemer werk moet doen wat tot voordeel van sowel die persone binne die organisasie, as die gemeenskap, is.

Die afleiding kan derhalwe gemaak word dat die individu werk beskou as die omgewing waar die werknemer sy identiteit, rol en plek in die samelewing en onder andere in portuurgroepe ontdek en vestig, en 'n mate van ekonomiese onafhanklikheid bereik.

Claassen, Schepers en Roodt (2004:82) stel dit duidelik dat werk verskillende betekenis en waarde vir verskillende persone inhou. Dus, het nie elke werknemer dieselfde verwagting van werk nie en ervaar derhalwe gehalte van werklewe verskillend van sy kollegas in dieselfde werksomgewing.

3.2. Komponente wat Gehalte van Werklewe beïnvloed

In elke organisasie is dit belangrik dat bestuur en bestuurstyle ruimte moet skep om die behoeftes van werknemers aan te spreek. Steenkamp en Van Schoor (2002:90) verwys na bestuurders wat werknemerdeelname bevorder as bestuurders met bestuurstyle "*... who correlates with typical quality of worklife programmes*". Binne die raamwerk van bestuur en bestuurstyle, verwys gemelde skrywers na *GWL* as die proses waarbinne werknemers binne die werkplek bemagtig word. Ten einde 'n organisasie in staat te stel om werknemers te bemagtig met hul deelname, moet gelet word op die dimensies waarbinne die organisasie moet funksioneer.

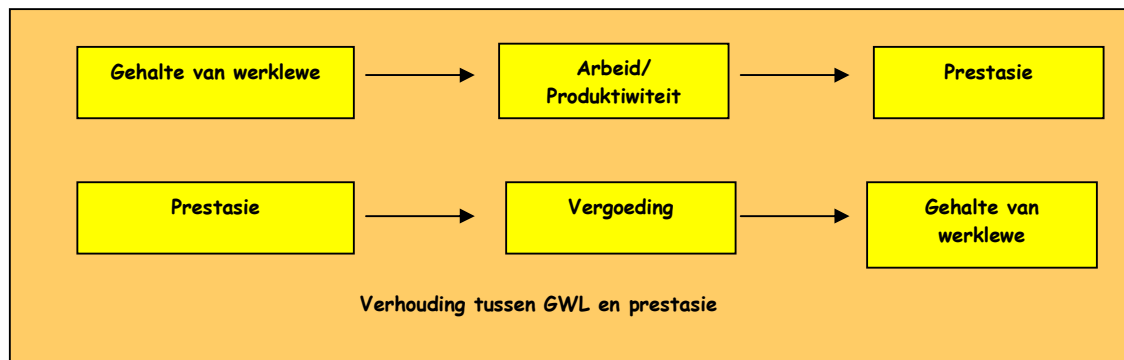
Elke organisasie het winsgewendheid as doelwit. Ten einde winsgewend te wees, word staat gemaak op die doeltreffendheid van die organisasie se werknemers. Werknemers se primêre behoefte is om te kan werk binne 'n klimaat waar *GWL* 'n positiewe ervaring is (Claassen, Schepers & Roodt, 2004:83). Met die voorafgaande as vertrekpunt, is die navorser van mening dat die dimensies van *GWL*, onder

andere veiligheid, gesondheid, goeie werksomgewing, regverdig beloning, werksekuriteit, loopbaangeleenthede en bevordering, en erkenning insluit.

Die navorser onderskryf verder dat die balans vir 'n goeie operasionele bestuurstelsel en werknemertevredenheid, binne 'n klimaat van *GWL*, tot organisasiewinsgewendheid lei. Vervolgens 'n bespreking van verskeie aspekte wat *GWL* kan beïnvloed.

3.2.1. *Effek van *GWL* op werksprestasie en produktiwiteit*

GWL kan aanleiding gee tot verhoogde prestasie en produktiwiteit. Die omgekeerde is egter ook waar omdat deurlopende hoë vlakke van prestasie, en gevolglike produktiwiteit, aanleiding kan gee tot die belewenis van 'n gehalte werklewe (Figuur 2.4).



Figuur 2.4 Verhouding tussen *GWL* en prestasie

Produktiwiteit dui willekeurig op faktore soos personeelomset en afwesigheid. Cascio (2003:44-45) het uitgewys dat die korrelasie tussen *GWL* en personeelomset 'n aanduiding is van die effek van tevredenheid op die gedrag van die werknemer. Werknemers met 'n patroon van afwesigheid dui daarop dat die werknemer gekategoriseer kan word as 'n 'probleem-werknemer' en dat hy op daardie tydstip van sy loopbaan nie *GWL* ervaar nie.

Personeelomset kan die gevolg wees van werknemers se negatiewe ervaring van GWL. Gerber, Nel en Van Dyk (1993:217-218) wys daarop dat diensbeëindiging voorkom as gevolg van vrywillige bedankings, en as gevolg van "...onbevredigende werksprestasie, wangedrag en tekortkomings". Die voorafgaande dui op die nagevolge van negatiewe GWL.

In die lig van die impak wat 'n werknemer se negatiewe belewenis van werklewe op die werknemer en die organisasie het, is die navorser van mening dat gevalle waar 'n organisasie 'n hoë tendens van personeelomset aandui, deeglik ondersoek ingestel behoort te word na die redes van sodanige hoë voorkoms van negatiewe belewenis en ervaring van GWL. Ter ondersteuning rig Gerber, *et al.* (1993:218) 'n waarskuwing aan organisasiebestuur dat: "... bestuur voortdurend bedag en voorbereid (moet) wees op diensbeëindiging". Hierdie waarskuwing word gerig ter beklemtoning van die impak wat personeelomset op die organisasie en die moraal van die werknemers kan hê.

3.2.2. GWL en prestasiebestuur

Prestasiebestuur is die proses waardeur 'n werknemer se vorige werksprestasie geëvalueer word. Dit vorm ook noodwendig die basis vir die oorweging van bevordering, salarisverhoging en bonusse. Baron en Byrne (1991:630) verwys na prestasiebestuur as "... a complex process, involving several elements of social cognition and social perception". Die proses behels dus die vermoë om die werknemer se gedrag te herroep en 'n raamwerk te skep waarbinne die inligting geïntegreer kan word, ten einde te kan bepaal wat aanleiding gee tot 'n werknemer se bepaalde uitsette. Carl en Kapp (2004:18) meld dat prestasiebestuur op so 'n wyse onderneem moet word dat die beperkinge, inherent tot die proses, oorkom moet word.

Binne die konteks van GWL, is dit belangrik om kennis te neem van die voorafgaande. Eerstens word afgelei dat onderliggende invloede bydra tot die werkne-

mer se gesindheid en motivering wat bepalend is met betrekking tot sy optrede en gedrag in die werksituasie. Tweedens, dat toesighouers in reg ook werknemers is wat optree volgens hul gesindheid en motivering.

Persoonlike omstandighede is van die faktore wat die toesighouer se oordeel tydens prestasiebeoordeling kan beïnvloed. Dit geld ook vir die terugvoer wat hulle aan ondergeskiktes moet gee, die toesighouer se rede vir die oorsakende faktore vir die ondergeskikte se swak prestasie en die korrektiewe stappe wat die toesighouer voorstel en uiteindelik neem. Carl en Kapp (2004:18) wys tereg daarop dat *"the intention is thus to develop people, but the outcome is sometimes being experienced as negative"*. Binne konteks gesien, is die werknemer deurlopend onder druk om te presteer ten spyte van sy emosionele- en geestestoestand, en het die toesighouer se gedrag en optrede 'n bepalende uitwerking op die werknemer, veral ten opsigte van prestasiebestuur.

Die navorser huldig die mening dat 'n werksomgewing waar (1) onrealistiese druk op die werknemer is om te presteer en (2) onregverdige optrede deur toesighouer voorkom, hetsy werklik of as werknemerpersepsie, bydra tot die werknemer se belewenis van *GWL* en verder aanleiding kan gee tot konflik in die werkplek.

Dit is dus duidelik vanuit voorafgaande bespreking dat, in die werksomgewing waar prestasiebestuur belangrik is, omstandighede geskep kan word wat gunstig is vir potensiële konflik in die werkplek.

3.2.3. Konflik in die werkplek

Baron en Byrne (1991:633) verwys na organisasie-konflik as: *"... a process in which individuals or groups take actions that interfere with or block the interests of others"*. Derhalwe kan die optrede van kollegas en die toesighouer bydra tot die werknemer se ervaring van konflik in die werkplek.

Jansen (2002:107-125) verwys verder na studies wat aangedui het dat konflik in die werkplek sy oorsprong het vanuit faktore soos kompetisie vir skaars hulpbronne, stryd oor mag en invloed, onopgeloste griewe en bedryf-stereotipes. Konflik in die werkplek behels dus die erkenning van die bestaan van opponerende of onaanpasbare belange tussen groepe of individue binne die werksomgewing, veral binne die konteks van herstrukturering soos van toepassing op tersiêre opvoedingsinstellings.

Die afleiding kan gemaak word dat konflik in die werkplek ontstaan waar groepe of individue van mening is dat ander hul belange wil skaad. Konflik is derhalwe teenwoordig binne die wisselwerking van 'n individu of groep se persepsie van benadeling van regte en belange en hul gevolglike beskerming van regte en belange. Konflik - ongeag die oorsprong daarvan - lewer 'n bydrae tot die werknemer se belewenis van GWL, hetsy positief óf negatief. Die navorser is van mening dat organisasiekultuur binne die werksomgewing die potensiaal het om 'n ruimte te skep waar konfliksituasies kan ontstaan.

3.2.4. Organisasiekultuur

Organisasiekultuur word deur Steenkamp en Van Schoor (2002:1) gedefinieer as "*...a system of shared meaning...*" binne enige organisasie. Verder, dat "*.. any organisation has a pattern of beliefs, symbols, rituals, myths and practices....*", wat deur die verloop van jare ontstaan het. Hierdie patrone skep by werknemers binne 'n organisasie die algemene begrip van wat die organisasie voorstaan en hoe die werknemers moet optree. In dié verband kan verwys word na organisasiedrag, -uniforms en sekere unieke gebruike.

Werknemers se ervaring van werksekuriteit en persoonlike beheer in die werkplek lei tot vermindering van konflik, stres, en verbeterde hantering van die werk. Die ondersteunende rol van 'n organisasiekultuur dra egter ook by tot vermelde belewenis van werk. Galinsky, Bond en Friedman (1996:133) verwys na hul

navorsingsresultate wat daarop dui dat werknemers *"...who had more supportive supervisors, had more supportive workplace cultures...reported somewhat less conflict, less stress, and better coping..."*.

Die navorser is van mening dat organisasiekultuur van groot belang is in die vestiging van die werknemer se belewenis van GWL en verbeterde produktiwiteit. Die aanname word verder ondersteun deur Goodman, Zammuto en Gifford (2001: 59), wat aandui dat *"...culture may directly or indirectly influence individual quality of work life"*. Robbins (1997:251) vermeld dat lede van 'n organisasie *"have to accept the standards implied in the organization's dominant culture if they want to remain in good standing"*.

Die omstandighede binne die organisasie plaas addisionele druk op sekerheidstelsels, sekerheidspersoneel en -bestuur, wat veiligheid vir alle werknemers en studente moet verseker. Hirt, Esteban en McGuire (2003:51) skryf die konflikte binne studentekultuur toe aan die feit dat *".. subcultures are so varied, perhaps because they are so diverse demographically.... a varied population of students who historically have been marginalized in higher education"*.

Die navorser volstaan dus daarby dat werknemers se GWL beïnvloed word in sover hul die organisasie en teenwoordige sekondêre kultuur aanvaar. Waar 'n werknemer nie die organisasiekultuur geredelik aanvaar nie, kan dit daartoe aanleiding gee dat die individu nie gelukkig is in sy werksituasie nie en sodoende negatiewe GWL aanvaar. Hierdie werksomstandighede kan verder aanleiding gee tot konflik, stres, en uiteindelik depressie.

3.2.4.1. Organisasiekultuur binne 'n universiteit

Organisasiekultuur, soos in voorafgaande definisies beskryf, verwys na 'n sisteem van gedeelde waardes van werknemers, wat daartoe bydra dat die organisasie onderskei word van ander organisasies. Organisasiekultuur behels dus

die integrasie van verskeie eienskappe, wat presenteer in 'n verskeidenheid van moontlikhede en graad van voorkoms, wat die kultuur waarbinne werknemers moet werk, definieer. Binne 'n organisasiekultuur het die universiteitsbestuur ruimte geskep vir 'n mags- en rolkultuur. Magskultuur dui op die sentralisering van mag, wat gekenmerk word deur die instandhouding van formele bestuursty-le wat dikwels deur buitestaanders as konserwatief beskou word (Cartwright & Cooper, 1997:27).

In dié rolkultuur word take volgens streng beleidsvoorskrifte uitgevoer. Die mag is hoofsaaklik in die hiërargie gesetel en aan 'n bepaalde posisie toegeken. Bestuurders in die struktuur neig om baie statusbewus (Cartwright & Cooper, 1997:29) te wees en word gewoonlik herken deur die materiële goedere wat hulle aanskaf ten einde hul posisie bekend te maak, onder andere die gehalte van kantoormeubels. Beide die mags- en rolkultuur is merkbaar binne die uni-versiteit se organisasiekultuur. Universiteitsbestuur word dikwels beskuldig van 'n oordrewe 'volgens die boek'-benadering in die afhandeling van take en burokratiese rompslomp in die neem van besluite.

Organisasiekultuur kan bydra tot angstigheid by die individu indien hy beleef dat die voorskrifte volgens die organisasiekultuur indruis teen sy eie identi-teitsin. Hierdie spanning tussen die individu en die organisasie kan daartoe aanleiding gee dat die werknemer nie *GWL* ervaar nie, weens onaanpasbaarheid, en kommunikasieprobleme wat mag ontstaan.

3.2.5. *Organisasieklimaat*

'n Volgende area van belang in die studie van werkstres, is organisasieklimaat. Studies oor werkstres het aangedui dat organisasieklimaat een van die faktore is wat instrumenteel is in die veroorsaking van stres (Paulse, 2005:24). Volgens Paulse (2005:25) sluit organisasieklimaat die volgende faktore in wat dien as

stressore: burokratiese strukture, werknemerdeelname in besluitneming, asook gehalte van kommunikasie tussen bestuur en werknemers.

Die navorser is van mening dat organisasiekultuur en organisasieklimaat nie noodwendig dieselfde konsepte impliseer nie. Die navorser verwys na organisasiekultuur as die beoefening van 'organisasie-eie' aktiwiteite binne die bepaalde organisasiesisteam en organisasieklimaat as die omgewing waarbinne die aktiwiteite beoefen word. Organisasies moet dus daarna streef om 'n 'atmosfeer' te skep waarbinne die werknemers gemaklik voel om hul werk te beoefen. Robinson (2004:142) meld dat organisasiebestuur 'n klimaat moet skep wat bydra tot 'n werksomgewing waarbinne die werknemers meer produktief kan wees. Werknemers, wat die organisasie as goed en voordelig beskou, rapporteer normaalweg groter werkstevredenheid as die werknemers wat 'n negatiewe persepsie van die werksklimaat het (Jain, Jabeen, Mishra & Gupta, 2007:202).

'n Organisasieklimaat waarbinne die werknemers optimaal kan funksioneer, verwys volgens Wamwangi (2003:5) na 'n organisasie wat gekenmerk word deur vertroue, deursigtigheid, en ondersteuning. Die navorser is van mening dat persoonlikheidsverskille, wantroue, en onetiese gedrag nie tot werkstevredenheid bydra nie. Verder, dat die afwesigheid van werkstevredenheid 'n negatiewe invloed op die werknemer se belewenis van gehalte van werklewe uitoefen.

'n Belangrike aspek, wat deur Robinson (2004:101) uitgelig word, is dat die werksklimaat van enige organisasie bepaal word deur die gedrag en optrede (werkskultuur) van die bestuurder of toesighouer. Dus, indien die bestuurder of toesighouer nie tydsbestuur toepas nie, sal dit noodwendig daartoe aanleiding gee dat die werknemers in dié afdeling ook nie by gereelde tye hou nie.

Die organisasieklimaat binne die têrsiere opleidingsinstelling word, volgens Paulse (2005:42), gekenmerk deur stressore, nie noodwendig intrinsiek tot die op-

voedkundige dissipline nie, maar afhanklik van die opleidingsinstelling of wyer opvoedkundige milieu. In hierdie verband konstateer die navorser dat aspekte soos verandering in opvoedkundige wetgewing en afdwingbare regulasies (byvoorbeeld amalgamasie en die toepassing van kwotas) as stresfaktore vermeld kan word. Paulse (2005:42) meld verder dat faktore van 'n negatiewe organisasieklimaat, soos onder andere "...negative publicity, poor or low status, lack of reward or recognition", tot werknemerstres bydra.

Die navorser is van mening dat 'n positiewe persepsie van die organisasieklimaat as motivering tot produktiewe werknemers, met 'n hoë mate van werkstevredenheid, bydra. Werknemers met 'n hoë mate van gehalte van werklewe word dus gemotiveer deur die positiewe organisasieklimaat waarbinne hulle die organisasiekultuur kan beoefen. Dit gee verder daartoe aanleiding dat werknemers hulself verbind aan die organisasie en die organisasiedoelwitte nastreef (Robinson, 2004:68).

Vanuit voormelde is dit duidelik dat 'n organisasie moet poog om 'n organisasieklimaat te vestig waarbinne werknemers optimale gehalte van werklewe kan ervaar en sodoende tot voordeel van hulself en die organisasie funksioneer.

3.3. Gehalte van Werklewe-intervensie

Organisasies is voortdurend besig om programme te implementeer ten einde hul werknemers se *GWL* te verbeter (Steenkamp & Van Schoor, 2002:90). Aspekte wat aangespreek word deur die programme is onder andere bestuur- en toesighoudingstyle, deelnemende besluitneming, werksbevreëdiging en veiligheid in die werkplek.

French en Bell (1990:188) wys daarop dat *GWL*-programme ten doel het om veelvuldige dimensies van die organisasie te herstruktureer deur die verhoging van werknemerdeelname in besluitneming en probleemoplossing tussen bestuur en vak-

bonde. Greenberg en Baron (1993:648) verwys na *GWL*-programme as 'n kollektiewe benaming vir organisasie-ontwikkelingpraktisyns se pogings om programme daar te stel, ten einde sistematies 'n werksomgewing te skep waar werknemers se motivering, toewyding, en tevredenheid bevorder word.

Daar kan dus afgelei word dat *GWL*-programme, inisiatiewe is wat deur organisasies in 'n werksomgewing geïmplementeer word ter verbetering van die werknemer se omstandighede. Die programme word op so 'n wyse gestruktureer dat soveel moontlik van die werknemer se behoeftes bevredig word en waar die programme verder ook sal bydra tot verhoogde produktiwiteit. Ter ondersteuning volg 'n bespreking van organisasie- en loopbaanontwikkelingsprogramme as van dié vernaamste programme wat aangewend word ter bevordering van die werknemer se *GWL*.

3.3.1. *Organisasie-ontwikkelingsprogramme*

Alhoewel organisasie-ontwikkeling nie 'n metode ter ontwikkeling en bevordering van *GWL* is nie, word verskeie metodes wat tipies binne die veld van organisasie-ontwikkeling aangewend word, ook vir die bevordering van *GWL*, gebruik. Van belang is onder andere die gebruik van gehalte sirkels, doelwitbestuur, taakverryking, en deelnemende bestuur.

3.3.1.1. *Gehalte sirkels*

Volgens Gerber, *et al.* (1993:371-373) verwys gehalte sirkels na 'n program van Japanese oorsprong waar kleingroepe, nie groter as tien persone nie, op 'n gereelde grondslag bymekaar kom om probleme te identifiseer en oplossings daarvoor te vind. Hierdie probleme hou gewoonlik verband met die gehalte van werk wat hulle lewer en die toestande waaronder hulle hierdie werk moet lewer.

Grütter, Field en Faull (2002:641-643) verwys ook na gehalte sirkels as 'n metode van "... *performance improvement*". Ten einde die program te laat slaag,

is dit belangrik dat die groeplede vrywillig toetree, bereid is om samewerking te gee, entoesiasties en gemotiveerd is om insette te lewer ter verbetering van hul produk en uitsetgehalte, asook hul werksomgewing en -omstandighede. Volgens Gerber, *et al.* (1993:371) is dit belangrik om te verseker dat die werknemers in die beplanning en implementering, asook in die evaluering van dit wat bereik word, betrokke sal wees.

3.3.1.2. Doelwitbestuur

Doelwitbestuur het ten doel om duidelike organisasiedoelwitte aan die werknemers oor te dra. Die stel van spesifieke doelwitte hou bepaalde voordele in vir beide die organisasie en die werknemer. Bestuur en die werknemers moet saamwerk in die vasstelling van duidelike en werkbare doelwitte. Greenberg en Baron (1993:650) wys daarop dat 'n gesamentlike poging om 'n aksieplan daar te stel 'n vereiste is om die sukses van die program te verseker. Die uitvoering en evaluering van die plan moet ook 'n samewerkingsinisiatief van bestuur en werknemers wees. Doelwitbestuur is derhalwe die stel van doelwitte deur bestuur en die aanvaarding daarvan deur die werknemers met gesamentlike beplanning, evaluering en beheer.

3.3.1.3. Taakverryking

Taakverryking verwys na 'n verskeidenheid maniere waarop 'n bestuurder 'n werknemer se taak kan verryk. Gerber, *et al.* (1993:373) verwys na vier belangrike eienskappe van taakverryking, naamlik dat:

- die werknemer met die taak wat verrig word, moet kan identifiseer;
- take gekombineer word ten einde die werknemer in staat te stel om van die begin tot voltooiing by die werkstuk of opdrag betrokke te wees;
- vertikale lading moet plaasvind waar die werknemer sy eie werk beplan en beheer; en
- terugvoerkanale effektief moet wees ten einde vinniger en beter werkmodes onmiddellik aan die werknemer te kommunikeer.

3.3.1.4. Deelnemende bestuur

Deelnemende bestuur behels volgens Gerber, *et al.* (1993:373) die betrokkenheid van werknemers in besluitneming by aspekte van belang vir die werknemer en sy werksituasie. Hierdie programme is dus ondersteunend tot die demokratiese behandeling van werknemers op alle vlakke en moedig hul insette en deelname in die besluitnemingsproses aan.

Samevattend kan na al bovermelde metodes verwys word as pogings wat deur organisasies aangewend word ten einde die werknemer se werksbevreëdiging te bevorder. Hierdie metodes vorm egter ook die basis van verskeie motiverings-teorieë. Greenberg en Baron (1993:157) verwys na die belangrikheid van werksverwante gesindhede en die invloed daarvan op die "... *quality of life people experience on the job...*". Daar kan dus afgelei word dat organisasie-ontwikkelingsprogramme ten doel het om positiewe gesindhede by werknemers, ter verbetering van die werknemer se GWL, te vestig.

3.3.2. Loopbaanontwikkeling

Nel (1993:296) definieer loopbaanontwikkeling as: "*die formele optrede deur die organisasie om te verseker dat werknemers met die regte kwalifikasies en ondervinding beskikbaar is wanneer die organisasie hulle nodig het*".

Loopbaanontwikkeling behels dus die 'toepassing van doeltreffende loopbaanontwikkeling en -beplanning' as 'n belangrike aspek vir die werknemer ten einde werkstevredenheid en vervulling te ervaar. Deeglike loopbaanbeplanning en die werknemer se ervaring van werkstevredenheid lewer volgens Nel en Van Dyk (1993:376) "... *van die grootste bydraes tot 'n goeie GWL*".

Loopbaan- en personeelontwikkeling hou dus die voordeel in dat organisasies in staat gestel word om in spesifieke personeel (aan)vraag te voorsien, personeel-

diversiteit te verhoog en om aan werknemers realistiese werksverwagtinge te bied.

Die navorser huldig die mening dat loopbaanontwikkeling 'n belangrike aspek vir die persoonlike groei en ontwikkeling van die individu, is. Die werknemer se persoonlike groei en ontwikkeling dra verder by tot sy werkstevredenheid en die ervaring van selfverwesenliking. Gevolglik word die bevordering van die werknemer se werkservaring, wat bydra tot die verbetering van die organisasie se menslike hulpbronskapasiteit, as dié vernaamste uitkoms van loopbaanontwikkeling beskou, aangesien die behoeftes van die werknemer en dié van die organisasie aangespreek word.

4. SAMEVATTING

Werk word as 'n belangrike aspek van die volwasse mens se lewe beskou, veral vanweë die feit dat werknemers 'n groot gedeelte van hul lewens in die werkplek bestee. Die literatuur beklemtoon die feit dat werk as belangrike aktiwiteit in die individu se lewe dien om verskeie redes, waaronder vergoeding, maatskaplike funksionering, persoonlike status, en persoonlike intrinsieke waarde. Met 'n werk as middel tot die doel, moet daar derhalwe 'n gunstige klimaat geskep word waar die organisasie die werknemer in staat stel om produktief tot die voordeel van die organisasie te wees maar terselfdertyd in sy eie behoeftes te voldoen.

In die bestudering van die werkgewer as organisasie, was dit ook duidelik dat die algehele werksomgewing oor die afgelope dekade aansienlik verander het met verwysing na die demokratisering van Suid-Afrika. So het universiteite ná 1994 in verskeie opsigte verander en was derhalwe ook onderwerp aan die statutêre vereistes, wat aan organisasies in die sakesektor gestel word, met dieselfde impak op sy werknemers (Sithole, 2002:21-31). Die impak hiervan was werksonsekerheid, herstrukturering, transformasie, werkoorlading, en uiteindelik werkstres. Dit het duidelik na vore gekom dat die werkgewer die uitdaging moet aanvaar om balans tussen

werkstevredenheid en produktiwiteit te handhaaf, ten einde die werknemer in staat te stel om 'n staat van *GWL* binne die gevestigde werksomgewing, te bereik.

Ten spyte van die feit dat die werknemer eie belange vooropstel en die werkgewer produktiwiteit en wins najaag, impakteer die resultate hiervan op meer terreine van die individu se lewe as bloot net die werkplek. Voortspruitende hieruit, het die literatuur bevestig dat die gesins- en werksomgewing op mekaar impakteer as gevolg van die voortdurend veranderende werksomgewing en gesinsisteme. Verder dra die onderliggende invloede by tot die werknemer se gesindheid en motivering wat bepalend is met betrekking tot sy optrede en gedrag in die werksituasie. Die hantering van die verskillende rolle deur die individu, vorm die kern van die veranderlikes in die ondersoek na *GWL* en die invloed van stres op die individu.

Opleidingsinstellings word beskou as 'n mikrosisteem van die samelewing, waar individue van hul geborgenheid in die gesin na die blootstelling van die werkplek beweeg. Die universiteit as werkgewer, het dus ook die verantwoordelikheid om 'n werksomgewing te skep wat aan elke werknemer sekuriteit, geborgenheid, en werkstevredenheid verseker.

Die komponente van *GWL* het aangedui dat die individu se sukses in die hantering van werkseise, 'n bepalende invloed op sy produktiwiteit en werksprestasie het. In teenstelling met die algemene opvatting dat 'n gelukkige en tevrede werknemer altyd beter presteer, het Vroom (1964:101) reeds in die vroeë sestiger jare bevind dat 'n tevrede werknemer nie noodwendig goeie werksprestasie lewer nie. *GWL* en werkstevredenheid ontwikkel dus met verloop van tyd uit die werknemer se persepsies van bepaalde werksverwante aangeleenthede. Requena (2003:331-360) merk dan ook tereg op dat werkstevredenheid as 'n belangrike indikator vir *GWL*, beskou kan word.

Dit was ook met betrekking tot die daarstel van *GWL*-intervensies duidelik dat organisasies voortdurend besig is om programme te implementeer ten einde hul werk-

nemers se *GWL* te verbeter. Dit is derhalwe duidelik dat *GWL*-programme, inisiatiewe is wat deur organisasies in 'n werksomgewing geïmplementeer word ter verbetering van die werknemer se omstandighede. Vanuit die bestudering van gehalte van werklewe, kan *GWL* derhalwe beskou word as die mate waartoe werknemers in staat gestel word om hul belangrike persoonlike behoeftes, deur hul verbintenis met die werkgewer, te bevredig.

Met die volledige perspektief ten opsigte van gehalte van werklewe in konteks bekend, is dit gevolglik moontlik om in die hieropvolgende hoofstuk toeligting te bied met betrekking tot stres in die werkplek.