

DIE VERBAND TUSSEN WERKBETROKKENHEID EN WERKPRESTASIE

MME BLEEKER
GERT ROODT

Departement Menslike Hulpbronbestuur
Randse Afrikaanse Universiteit

ABSTRACT

The relationship between work involvement and work performance. The primary goal of the study was to determine whether a relationship exists between the work involvement scores and work performance ratings of employees. A secondary goal was to determine whether work involvement could predict future work performance. The "Alienation-Involvement Scale" together with the "Comprehensive Structured Interviewing for Potential", were applied to a sample of convenience of 200 employees in job levels of workers, team leaders and managers in a large manufacturing organisation. The results are contradictory and they have yielded significant correlations between work involvement and work performance criteria for the worker group, only limited correlations for the management group, but none for the team leader group.

OPSOMMING

Die primêre doel van die studie was om vas te stel of daar 'n verband bestaan tussen die werkbetrokkenheidtellings en die werkprestasie-beoordelings van werkers. 'n Sekondêre oogmerk was om te bepaal of werkbetrokkenheid toekomstige werkprestasie kan voorspel. Die "Alienation-Involvement Scale" saam met die "Comprehensive Structured Interviewing for Potential" is op 'n gerieflikheidssteekproef van 200 werknemers op die posvlakke van werkers, spanleiers en bestuurders in 'n goot vervaardigingsonderneming toegepas. Die resultate is teenstrydig en dui op beduidende korrelasies tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie-kriteria vir die werkersgroep, slegs beperkte korrelasies vir die bestuursgroep, maar geen vir die spanleiersgroep nie.

SYNOPSIS

The general concept of work involvement as a type of work-related attitude has for a long time been the research focus of behavioural scientists. Unfortunately, the concept did not evolve in a logical and evolutionary fashion. Different theoretical foundations were used to define the construct with a myriad of measuring instruments as a consequence. This indicates a lack of consensus in what job involvement precisely means.

An overview of the literature indicates that work involvement can be differentiated from work satisfaction and morale as well as intrinsic and extrinsic motivation. Based on the conceptualisation of Kanungo (1983) it seems that work involvement is largely based on salient needs (intrinsic and extrinsic) of workers and on the expectations workers have about the need satisfying potential of work.

Work performance on the other hand is equally difficult to define, despite the fact that researchers have had a concern about the criterion issue for a long time. Based on the research of mainly Borrmann and Motowidlo (1993) work performance can be defined according to mainly three criteria: 1) the difference between prescribed and discretionary behaviour; 2) the effectively orientated set of behaviours related to organisational citizenship and pro-social behaviour; and 3) the differentiation between performance behaviour related to task competence and performance behaviour not related to task competence.

The relationship between performance and work involvement is not simplistic in nature. An overview of research indicates contradictory results and it also shows that the relationship is moderated by different variables like the need for goal achievement; the value attached to competencies applied in executing the task and the quality of the work outcome.

The purpose of this study was to address the following research questions: Is there a relationship between work involvement and work performance of workers? Will high levels of work involvement indicate high levels of work performance?

The study was conducted on three production sites of a large manufacturing firm listed on the Johannesburg Stock Exchange. A sample of convenience of 200 employees representing the different population groups of the South African population was drawn from three different job levels, namely managers ($n = 28$), team leaders ($n = 56$) and workers ($n = 116$). Qualifications of participants varied from grade eight to a degree and experience from a minimum of one year to 29 years.

Two different measuring instruments were used to gather data for the study. The Alienation-Involvement Scale of Lefkowitz, Somers and Weinberg (1984) was used to measure alienation-involvement on a single continuum. The instrument consists of 15 items with five-point Likert type response scales. Previous research by Lefkowitz et al. (1984) and Roodt, Bester and Boshoff (1994) reported coefficient Alphas of respectively 0,87 and 0,85.

The Comprehensive Structured Interviewing for Potential (CSIP) was used to assess work performance on a multi-rater basis. According to this specific assessment procedure eight key competencies were identified for each of the different job levels, together with incumbents' qualifications and experience. The actual work performance of the workers, team leaders and managers were assessed on a multi-rater basis, namely a self-assessment, a supervisor rating and a so-called objective rating based on historical performance data on record. This assessment procedure has a high level of face validity.

The instruments were completed by the participants on a voluntary basis and the data was collected by the first author on site either early in the morning before the start of shifts or in the afternoon after they returned from work.

Factor and item analyses on the Alienation-Involvement Scale yielded a single factor with a Alpha coefficient of 0,81. Reliability analyses on the three work performance ratings yielded acceptable coefficient Alphas for the worker group (varying between 0,87 - 0,94); lower Alphas for the team leaders (varying between 0,65 - 0,79) and acceptable Alphas for the manager group (varying between 0,7 - 0,91). The results of the study indicate that the so-called objective rating (WPI) and the self-ratings (SEI) as well as the self-ratings and the supervisor ratings (SRP) differ significantly from each other for the worker group due to the inflation of self-ratings. The same pattern was found for both the team leader and the manager groups. With regard to the relationship between work involvement and work performance scores the following results were obtained: For the worker group significant relations were found between work involvement and the WPI, SRP and SEI ratings of work performance; for the team leaders no significant relations between work involvement and any of the work performance ratings were found; while for the manager group only one significant relationship between work involvement and SEI were found. The same patterns emerged when work performance was predicted with work involvement scores.

The goals of this study were achieved and the research questions answered. A significant and positive relationship was found between work involvement and work performance and consequently work involvement scores could be used to predict work performance ratings. It seems as if job level acts as a mediating variable on the relationship between work involvement and work performance. Proper training in the procedures of assessing work performance could lead to more reliable work performance ratings.

Die algemene konsep van werkbetrokkenheid as 'n tipe werkverwante houding, is vir 'n geruime tyd reeds van belang vir gedragswetenskaplikes. Ongelukkig het verskillende interpresias van werkbetrokkenheid ontwikkel in die loop van die bestudering van die verband tussen werkbetrokkenheid en veranderlikes soos prestasie, afwesigheid en omset (Kanungo, 1982). Hierdie verskille beklemtoon die gebrek aan konsensus oor wat werkbetrokkenheid presies verteenwoordig.

Werkbetrokkenheid

Volgens Reitz en Jewell (1979) het werkbetrokkenheid – die mate waartoe 'n persoon se werk 'n belangrike gedeelte van sy lewe vorm – 'n toenemende belangrike konstruksie geword in beide empiriese ondersoeke en teoretiese spekulasies rondom werkprestasie en ander tipes werkgedrag.

Kanungo (1982) het vermeld dat sowel sielkundiges as organisasieteorici veronderstel dat die houding van werkbetrokkenheid of werkvervreemding gevolge vir beide die werker en die organisasie inhou. Kanungo (1982) was ook van mening dat werkbetrokkenheid 'n invloed het op personeelgedrag soos omsetpotensiaal en afwesigheid van werkers, sowel as produktiewe gedrag soos die hoeveelheid inspanning wat aan die werk bestee word en die prestasievlak wat in die werk bereik word.

Volgens Kanungo (1982) het empiriese navorsing in die verwante vakliteratuur wat oor die gevolge van werkbetrokkenheid handel hoofsaaklik gekonsentreer op die verband tussen werkbetrokkenheid in terme van werkeienskappe of -gevolge, inspanning vir die taak, werkprestasie, afwesigheid en omset. Hy het verder gekonstateer dat die tevredenheid- en prestasieveranderlikes gewoonlik albei as die gevolg van werkbetrokkenheid behandel word, maar dat dit ook as 'n oorsaaklike faktor van werkbetrokkenheid 'n rol kan speel. Werkvervreemding kan byvoorbeeld gesien word as 'n psigologiese toestand wat lei tot ontevredenheid by werkers oor verskillende werkgevolge, asook onproduktiewe gedrag, soos sabotasie en “bedrog” (laasgenoemde in die sin dat mense voorgee dinge gaan goed, terwyl dit nie die geval is nie). Werkvervreemding kan derhalwe veroorsaak word deur faktore soos ontevredenheid en die afwesigheid van werkprestasie. Die bevrediging van werkers se markante behoeftes en terugvoer oor en erkenning vir goeie prestasie kan volgens hierdie siening die werker se betrokkenheid by sy werk verhoog. Soos by die meeste sosiale verskynsels, is werkbetrokkenheid en sy oorsake en gevolge dus van 'n interaktiewe aard (Kanungo, 1982).

Sekere organisasies kom as meer “lewendig”, opwindend, energiek en produktief as ander voor. Werkbevrediging of moraal wat verband hou met die werksituasie in die algemeen slaag ook nie daarin om hierdie konsep te verwoord nie. Waarskynlik is 'n meer presiese term, werkbetrokkenheid. Selfs hierdie term skiet tekort daarin om die groeikrag van 'n organisasie te beskryf, wanneer sy lede uitgedaag word deur en toegewyd is aan die werk wat hulle doen. Tog help die term “werkbetrokkenheid” om die algemene “goeie” gevoel, geïmpliseer deur moraal, te vernou tot die produktiewe fokus op 'n taak, binne 'n spesifieke situasie (Dewhirst, 1973) wat in hierdie ondersoek ter sprake is.

Hoë vlakke van werkbetrokkenheid is skaars in organisasies. Dit is die “*elusive Camelot*”-model waarna die meeste bestuurders strew. Dewhirst (1973, p.33) het tereg opgemerk: “*A person's performance depends significantly on how much he gets involved with his task.*”

Volgens Gurin et al. (1960) en (Locke, 1976) neem 'n persoon wat “betrokke” is by sy werk, sy werk en/of loopbaan ernstig op en plaas hy belangrike waardes en komponente van sy identiteit op die spel. So 'n persoon sal ook emosioneel en beduidend deur werkervarings beïnvloed word en sy denke sal deur sy werk gepreokkipeer word. Waar werktevredenheid “geluk” of “tevredenheid” impliseer (Locke, 1976), impliseer betrokkenheid “toewyding” (Guion, 1958). Sommige outeurs argumenteer weer dat gevoelens van betrokkenheid in baie opsigte gevoelens van tevredenheid is (Argyris, 1964; Lawler, 1975).

Indien werkbetrokkenheid onder andere, 'n belangrike werkverwante houding is wat 'n impak op prestasie het, is Gable en Dangelo (1994) van mening dat 'n organisasie daarop uit behoort te wees om hierdie houding in hulle bestuurders en alle ander werknemers te ontwikkel en te verbeter. Die manier waarop dit gedoen word, blyk geen eenvoudige oplossing te wees nie.

Vorige ondersoeke ten opsigte van werkbetrokkenheid het soms nie daarin geslaag om tussen drie moontlike interpretasies van die konsep te onderskei nie of om die feit te erken dat dit moontlik multi-dimensioneel mag wees nie (Jans, 1982).

Jans (1982) beskou werkbetrokkenheid daarom as drie-dimensioneel: *werkbetrokkenheid*, of psigologiese identifisering met die posisie wat beklee word; *spesialisasie-betrokkenheid*, of psigologiese identifisering met die loopbaan of spesialisasie waarvan die werk 'n deel vorm; en die *belangrikheid van prestasie vir selfgating*, 'n individuele verskilveranderlike wat verwant is aan die Protestantse werksetiek. Sy studies het getoon dat hierdie drie houdings wel van mekaar onderskei kan word. (Vergelyk ook Pinder, 1984).

Verskeie studies het getoon dat 'n persoon wat betrokke is by sy werk sterk fokus op hoër-orde behoeftes; glo in die konvensionele werksetiek; ouer is; 'n interne (vs eksterne) lokus van beheer het; 'n stimulerende pos beklee (hoë outonomieit en taakverskeidenheid, taakidentiteit, terugvoer, uitdagings); 'n deelnemer in die besluitnemingsproses is; tevrede met die werk op sigself is; iemand wat 'n geskiedenis van sukses het; en ook in 'n mindere mate die organisasie wil verlaat (Rabinowitz & Hall, 1977).

Sielkundige navorsing in die verlede (Lodahl & Kejner, 1965; Rabinowitz & Hall, 1977; Saleh & Hosek, 1976) rondom werkbetrokkenheid het gepaard gegaan met probleme van konsepsuele teenstrydighede en metingsproblematiek. Die vernaamste bron van konsepsuele teenstrydigheid lê in die gebruik van die konstruksie “werkbetrokkenheid” wat oorbodige betekenis het (Kanungo, 1982). Gevolglik het die tegnieke wat ontwikkel is om die konstruksie te meet, gelyk onder die probleme van konstruksieoortredigheid.

Die oorbodige betekenis van die werkbetrokkenheidskonstruksie kan op vier verskillende wyses aangedui word:

Eerstens, vroeëre konsepsualiserings van die konstruksie het die aspek van werkbetrokkenheid met die aspek van intrinsieke motivering in die werk verwar (Gorn & Kanungo, 1980; Kanungo, 1981). Lodahl en Kejner (1965) het waarskynlik die meting van werkbetrokkenheid op die mees uiteenlopende wyse gebruik deurdat items gekombineer is wat beide betrokkenheid- en intrinsieke motiveringsaspekte verteenwoordig.

Tweedens, het navorsers in die hantering van die konstruksie die volgende twee aspekte met mekaar verwar:

- Die identifisering van die voorafgaande determinante van werkbetrokkenheid; en
- die identifisering van die voortspruitende gevolge van werkbetrokkenheid (Kanungo, 1979).

In hierdie opsig bevat Saleh en Hosek (1976) se skaal byvoorbeeld drie kategorieë items wat:

- (a) Veronderstelde oorsaaklike voorwaardes van werkbetrokkenheid;
- (b) veronderstelde gevolge van werkbetrokkenheid; en
- (c) die mate van werkbetrokkenheid op sigself, beskryf.

'n *Derde* manier waarop die konstruksie addisionele betekenis dra, kan gesien word in die beskrywing van werkbetrokkenheid as beide 'n kognitiewe en 'n positiewe, emosionele (affektiewe) toestand van die individu. Lodahl en Kejner (1965) se skaal bevat dus items wat hierdie twee betekenis van betrokkenheid en tevredenheid insluit.

Laastens het vroeë konsepsualiserings van werkbetrokkenheid nie daarin geslaag om te onderskei tussen twee verskillende kontekse (fokusse) waarin 'n individu persoonlik betrokkenheid kan toon nie (Kanungo, 1981). Die twee kontekse waarna Kanungo verwys is:

- a) Spesifieke werk- of poskonteks ("job involvement"); en
- b) die algemene werkkonteks ("work involvement").

Betrokkenheid in 'n spesifieke pos is nie dieselfde as betrokkenheid by werk in die algemeen nie. Posbetrokkenheid ("job involvement") is derhalwe 'n beskrywende oortuiging wat in die teenswoordige veroorsaak word waar werkbetrokkenheid ("work involvement") 'n normatiewe oortuiging is wat histories veroorsaak word (Kanungo, 1982).

Werkbetrokkenheid as 'n spesifieke oortuiging rondom 'n persoon se verhouding met sy huidige werk, verskil ook van organisasietoewyding (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) wat verwys na 'n algemene houding teenoor die organisasie as 'n geheel.

Betrokkenheid òf in die konteks van 'n spesifieke pos òf by werk in die algemeen kan beskou word as 'n kognitiewe oortuigingstoestand van psigologiese identifikasie met 'n pos of werk (Kanungo, 1982). 'n Individu se psigologiese identifikasie met 'n spesifieke pos (of met werk in die algemeen) is op sy beurt afhanklik van:

- (a) Die markantheid van sy of haar behoeftes (beide ekstrinsiek en intrinsiek); en
- (b) die persepsie wat hy of sy het van die behoefte-bevredigende potensiaal van die spesifieke pos of werk (Kanungo, 1982).

Ten einde die probleem rakende betrokkenheid in verskillende fokusse aan te spreek, het Roodt (1997) in ooreenstemming met Kanungo (1982, 1983) se teoretiese konsepsualisering, ses werkverwante verbondenheidsfokusse as kognitiewe, motiveringsgebaseerde predisposisies geoperasionaliseer naamlik verbondenheid tot die pos, werk, beroep, loopbaan, vakbond en die organisasie. Roodt (1997) het bevind dat respondente weinig onderskeid tussen hierdie fokusse tref en dat hierdie onderskeid slegs van teoretiese belang kan wees.

Kanungo (1983 p. 191) se kort en reguit, kognitief, motiveeringsgebaseerde definisie van werkbetrokkenheid is waarskynlik ook die mees ondubbelsinnige wanneer hy beweer dat: "*Worker involvement with or alienation from a given job is defined as a specific cognitive belief state of psychological identification with or separation from that job. Here again, the state of involvement or alienation depends on two things: the saliency of the workers' needs (both extrinsic and intrinsic) and the expectations the worker has about the needs satisfying potential of the job*". Vir die doel van hierdie studie, word hierdie definisie van Kanungo (1983) voorgestaan.

Werkprestasie

Ten spyte van 'n lang geskiedenis van besorgdheid oor kriteriumkwessies (Austin & Villanova, 1992) kon die konstruk van *werkprestasie* nog nie deeglik beskryf word nie (Campbell, 1990). Volgens Motowidlo en Van Scotter (1994) is gesofistikeerde posontledingstegnieke beskikbaar om belangrike take en gedrag te identifiseer, maar hul fokus is hoofsaaklik empiries van aard en tipies spesifiek ten opsigte van sekere onderskeidende poste of posfamilies. As gevolg hiervan het hulle nie 'n basiese, konsepsueel-bevredigende stel onderliggende dimensies verskaf wat gebruik kan word om die prestasievereistes van poste in die algemeen te beskryf nie.

Volgens Bornman en Motowidlo (1993) was daar onlangs meer teoretiese pogings om die prestasiedomein te dissekteer. Hierdie teoretici neem heelwat verskillende konsepsuele oriëntasies aan wat enersyds verskil van tradisionele posanalitiese benaderings en ook van mekaar, maar wat andersyds weer ooreenstem in terme van die onderskeid tussen taakprestasie

en kontekstuele prestasie. Motowidlo en Van Scotter (1994) het bewyse verskaf dat dit bruikbaar is om die bogenoemde onderskeid te tref en dat prestasie nie enkel-dimensioneel is nie.

Een van die mees-basiese, teoretiese skemas vir die verdeling van werkprestasie is Katz en Kahn (1978) se driedelige verdeling tussen:

- Deel te word van die organisasie en daarin te bly;
- op verantwoordelike wyse, prestasiestandaarde wat deur die organisasie voorgeskryf word, te behaal of te oorskry; en
- innoverend en spontaan voorgeskrewe rolle oorskry om aksies soos samewerking met ander; beskerming van die organisasie teen skade; voorstelle ter verbetering; onderneming van selfontwikkeling en gunstige verteenwoordiging van die organisasie teenoor mense buite die organisasie, te onderneem.

Die tweede en derde gedragpatrone soos hierbo beskryf, is veral interessant omdat hulle organisasie-essensiële aktiwiteite verteenwoordig wat deur die rolvereistes voorgeskryf word, maar wat met ander aktiwiteite gekontrasteer word wat ook belangrik en diskresionêr is en gewoonlik nie beskryf word nie. Orr, Sackett en Mercer (1989) het empiriese ondersteuning verskaf vir die bewering dat beide hierdie gedragpatrone belangrik is.

Campbell (1990) het vanuit 'n verskillende, teoretiese perspektief voortgegaan deur 'n ander stelsel vir die verdeling vir die prestasiedomein te ontwikkel. Hy het 'n prestasie-model ontwikkel wat dié domein verdeel het in pos-spesifieke taakvaardigheid, nie-posspesifieke taakvaardigheid, geskrewe en mondelinge kommunikasie, sigbare inspanning, handhawing van persoonlike dissipline, fasilitering van span en mede-kollegas se prestasie, toesighouding, leierskap en bestuur asook administrasie.

Hierdie model wys op 'n belangrike onderskeid tussen twee tipes prestasiegedrag: enersyds dié wat 'n bydrae lewer tot organisasie-effektiwiteit omdat dit taakvaardigheid betrek en andersyds dié wat 'n bydrae lewer tot organisasie-effektiwiteit op ander wyses. Die taakvaardigheidsfaktore in Campbell (1990) se model is meer deurweek met voorgeskrewe rolgedrag en die ander faktore meer met elemente van organisasie-burgerskapgedrag, pro-sosiale gedrag en organisasiespontaniteit.

Daar is dus drie verwante temas wat poog om generies-belangrike aspekte van werkprestasie te beskryf. Die een is die onderskeid tussen voorgeskrewe en diskresionêre rolgedrag. Die tweede is die effektief-georiënteerde gedragstel van samewerking en hulpvaardigheid in organisasieburgerskapgedrag, pro-sosiale gedrag en organisasiespontaniteit. Die derde is die onderskeid tussen prestasiegedrag wat enersyds aan taakvaardigheid verwant is en pretasiegedrag wat andersyds nie aan taakvaardigheid verwant is nie. Hierdie drie temas word verenig in die onderskeid wat gemaak is tussen taakprestasie en kontekstuele prestasie deur Bornman en Motowidlo (1993).

Vir die doel van hierdie studie word gedrag in terme van situasiespesifieke prestasie geëvalueer, met ander woorde, prestasie binne 'n spesifieke werkplek en/of in sekere duidelik gedefinieerde afdelings van 'n spesifieke omgewing.

Die verband tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie

Volgens Kanungo (1982) kan daar op teoretiese gronde geen eenvoudige, voor-die-handliggende verwantskap tussen werkprestasie en werkbetrokkenheid wees nie. Prestasie deur werknemers word gedefinieer deur die organisasie, met weinig inspraak deur die individuele werker. Die verwagtingsteorie van motivering (Lawler, 1973) stel voor dat die verwantskap tussen inspanning en prestasie van 'n werker deur verskeie ander veranderlikes gemodereer moet word soos vermoëns, opleiding en rolpersepsies van die werker. Dieselfde veranderlikes behoort

ook die verwantskap tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie te modereer. Kanungo (1982) is gevolglik van mening dat die wyse waarop werkbetrokkenheid werkprestasie beïnvloed, van ander werkereienskappe soos vorige opleiding, vermoë en rolpersepsies sal afhang.

Ten spyte van die rol van modererende veranderlikes, is daar 'n ander faktor wat die moontlikheid om 'n eenvoudige verwantskap tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie te bepaal, bemoeilik, naamlik die veelvuldige prestasiekriteria wat deur organisasies gebruik word. Soms plaas organisasies klem op die kwaliteit van prestasie en by ander geleenthede beklemtoon hulle weer kwantiteit van prestasie. Soms word prestasie (beide die kwaliteit en kwantiteit daarvan) onvoldoende gemeet as gevolg van die kompleksiteit van werkstake. Vir hierdie redes is die empiriese resultate ten opsigte van die verband tussen werkprestasie en werkbetrokkenheid nie-beslissend en verwarrend. Volgens Hall et al. (1978) en Vroom (1962) het verskeie studies 'n positiewe, maar swak verband tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie getoon. Vroom (1962) het byvoorbeeld die voorstelling gemaak dat die verhouding swak is, omdat werkbetrokkenheid slegs werkprestasie sal laat toeneem, indien hierdie tipe werk vaardighede vereis wat deur die werkers van waarde geag word en ook deur hulle besit word. Steers (1975) het weer 'n positiewe verband tussen werkprestasie en werkbetrokkenheid gerapporteer, maar slegs onder dié werkers wat 'n hoë behoefte aan doelwitbereiking gehad het. Vir dié werkers met 'n lae behoefte aan doelwitbereiking, was die verband onbeduidend. In 'n ander studie het Hall en Lawler (1970) gevind dat werkbetrokkenheid 'n positiewe verband getoon het met slegs een van drie prestasie-metings wat gebruik is. In hierdie studie was daar 'n beduidende verband tussen die werkbetrokkenheid van professionele persone en oorkoepelende tegniese prestasie, maar nie met objektiewe of gekombineerde prestasie-metings nie. Ander navorsers (Lawler, 1970; Siegel & Ruh, 1973) het gesuggereer dat die kwaliteit eerder as die kwantiteit van werkprestasie deur werkbetrokkenheid beïnvloed sal word.

Ander studies het weer eenvoudig die afwesigheid van enige verband tussen werkprestasie en werkbetrokkenheid gerapporteer (Goodman, Rose & Furcon, 1970; Hall & Foster, 1977; Ivancevich & McMahan, 1977; Lodahl & Kejner, 1965; Saal, 1978; Schuler, 1975; Siegel & Ruh, 1973). Kanungo (1982) was van mening dat die rede daarvoor moontlik is omdat hulle nie daarin geslaag het om moderator-veranderlikes en gepaste prestasie-metings in hulle navorsingsontwerpe in te sluit nie. Hy is ook van mening dat die konsepte van beide werkprestasie en werkbetrokkenheid 'gebuig' word met 'n groot mate van omstredeheid. Tensy die konstrukteldigheid van prestasie (Cummings & Schwab, 1973) en werkbetrokkenheid (Kanungo, 1979) bepaal word, sal empiriese studies voortgaan om nie-beslissende resultate te lewer.

Doel van die studie

Aangesien werkprestasie toenemend, belangriker geag gaan word in die nuwe sosio-politieke werksomgewing in Suid-Afrika, is dit die doel van hierdie ondersoek om die verband tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie te bepaal. Die resultate van sodanige ondersoek kan nuwe insigte en benaderings ten opsigte van die werksomgewing en prestasiebestuur oplewer.

In die lig van die voorgaande kan die volgende navorsingsvraag gestel word:

1. Is daar 'n verband tussen die mate waarin 'n persoon betrokke is by sy werk en sy werkprestasie?
2. Dui 'n hoë mate van werkbetrokkenheid op 'n hoë mate van werkprestasie?

Hieruit kan die volgende hipoteses geformuleer word:

Hipotese 1: Daar is 'n statisties-beduidende verband tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie.

Hipotese 2: Werkbetrokkenheid (onafhanklike veranderlike) is 'n statisties-beduidende voorspeller van werkprestasie (afhanklike veranderlike).

METODE

Deelnemers

Hierdie studie is by 'n groot vervaardigingsonderneming in Suid-Afrika uitgevoer wat op die Johannesburgse Aandelebeurs genoteer is. 'n Gerieflikheidssteekproef van 200 respondente op 3 verskillende posvlakke, naamlik bestuurders (62/28), spanleiers (168/56) en werkers (1039/116), is vanuit aanlegte vanwaar die onderneming funksioneer, getrek. Die eerste getalle in hakies verskaf die steekproefraamwerk vir die drie posvlakke, terwyl die tweede getal die werklike steekproefgetalle vir elke posvlak weergee, wat 'n totale steekproefverhouding van 15,8% verteenwoordig. Die deelnemers verteenwoordig die bevolkingsgroepe in die Suid-Afrikaanse populasie wat in die organisasie werk-saam is. Dit het met ander woorde uit Indiërs, Kleurlinge, Blankes en Swartes bestaan. Alhoewel die vlak van kwalifikasies in sommige gevalle baie laag was, was al die respondente in staat om te lees en om die vraelyste te verstaan. Die kwalifikasies van die deelnemers strek van graad 8 tot gegradueerd. Ten einde 'n objektiewe evaluering van beide werkbetrokkenheid en werkprestasie te kry, is 'n kriterium vir insluiting in die steekproef ten minste 12 maande werkservaring in 'n bepaalde pos by die betrokke organisasie. Ervaring van die respondente strek dus van slegs 'n minimum van 1 jaar tot 29 jaar.

Meetinstrumente

Die volgende meetinstrumente is in die studie gebruik:

Die "Alienation-Involvement Scale" van Lefkowitz, Somers en Weinberg (1984)

Lefkowitz et al. (1984) stel 'n enkele kontinuum van werkbetrokkenheid-vervreemding voor, wat in ooreenstemming met die vroeëre konsepsualiserings van Kanungo (1979, 1982) is. Hierdie skaal is gebruik om die werkvervreemding werkbetrokkenheids-kontinuum te operasionaliseer soos gekonsepsualiseer deur Roodt, Bester en Boshoff (1994).

Hierdie skaal reflekteer ook Kanungo (1979, 1982) se teoretisering dat werkvervreemding-betrokkenheid 'n kognitiewe oortuigingstoestand is, sonder dat daar verwys word na aanleidende oorsake of voortspruitende gevolge van hierdie toestande. Daar word by hierdie vraelys van 'n vyfpunt-respons skaal gebruik gemaak en items 3, 5, 10 en 14 word gereflekteer. Die skaal bestaan uit 'n totaal van 15 items.

Die respons skaal is vir die doel van die studie verander na 'n vyfpunt Likert-tipe intensiteitskaal waar 5 'n telling van hoë werkbetrokkenheid verteenwoordig en 1 'n lae telling impliseer.

Wat die betroubaarheid van die skaal betref, rapporteer Lefkowitz et al. (1984) 'n interne konstantheidskoëffisiënt van 0,89 vir 'n heterogene steekproef van 156 werkers. Met 626 respondente lewer die skaal 'n koëffisiënt van 0,87. Wat die item-toetstotaaltellingkorrelasies betref, korreleer alle items bevredigend met die totale toetsstelling en dit wissel van 0,35 tot 0,67. Roodt et al. (1994) het 'n alfa-koëffisiënt van 0,85 in hulle studie gerapporteer.

Wat die geldigheid van die vraelys betref, rapporteer Lefkowitz et al. (1984) dat 'n faktor-ontleding 'n enkele faktor na vore bring (item-ladings wissel van 0,38 tot 0,73). Een faktor is verantwoordelik vir meer as 75% van die variansie en konstrukteldigheid (konvergente en diskriminante geldigheid) word deur 10 rigtinggewende hipoteses bevestig.

In die geheel beskik die skaal oor bevredigende metriese eienskappe.

Die "Comprehensive Structured Interviewing for Potential" (CSIP) van Potential Index Associates

In 'n konteks van regstellende aksie, soos huidig in Suid-Afrika ervaar, is daar onder andere 'n behoefte om potensiaal/prestasie te meet. Potensiaal en prestasie bepaal deur middel van objektiewe metings enersyds, bied in werklikheid 'n meer aanvaarbare alternatief vir "tokenism" en "favouritism" as subjektiewe beoordelings andersyds.

Erasmus en Mamabolo (1996) is van mening dat mense nie gemeet en die uitslag oorweeg kan word in terme van norms en standarde wat nie op hulle of op die spesifieke situasie van toepassing is nie. Die vennote in *Potential Index Associates* verwys na die *American Psychological Association (APA)* wat riglyne verskaf het wat situasie-spesifieke norms tydens evaluering vereis. Dit beteken dat norms en standarde, van toepassing op die groter populasie, nie meer langer substansie het nie. Wat wel benodig word, is 'n stel norms of standarde van interpretasie wat direk en spesifiek vir die situasie of spesifieke omgewing waarin en waarvoor die evaluering in die eerste plek plaasvind, van toepassing is.

Die *Comprehensive Structured Interviewing for Potential (CSIP)* wat in samehang met die *Potential Index Batteries (PIB)* gebruik kan word, ontwikkel norms op so 'n situasie-spesifieke basis.

Die CSIP is in Suid-Afrika ontwikkel waar die meerderheid van die metingsinstrumente wat in die nuwe Suid-Afrika beskikbaar is, van oorsee ingevoer is gedurende die periode voor 1994. Hierdie aangenome metingsinstrumente is bykans eksklusief na Suid-Afrika gebring vanuit Westerse lande soos Brittanje en die VSA. Dit is dan aangepas vir plaaslike gebruik met hoofsaaklik die Wit minderheid as die teikengroep. Die CSIP daarenteen, is uit die staanspoor plaaslik ontwikkel met inagneming van Suid-Afrika se diverse bevolking en laat ruimte vir diversiteit en kompleksiteit.

Die CSIP is vir hierdie ondersoek gebruik omdat die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet No 66 van 1995), onder andere impliseer dat:

- Die 'Redelike werkgewer' assessee werkers en potensiële werknemers slegs in terme van werkverwante bevoegdhe (Been 1).
- Die 'Redelike werkgewer' gebruik alle redelike beskikbare en toepaslike kriteria wanneer besluite oor werkers en potensiële werkers se toekoms geneem word (Been 2).

Die CSIP voldoen aan hierdie vereistes in terme van die Suid-Afrikaanse situasie en sy spesifieke behoeftes.

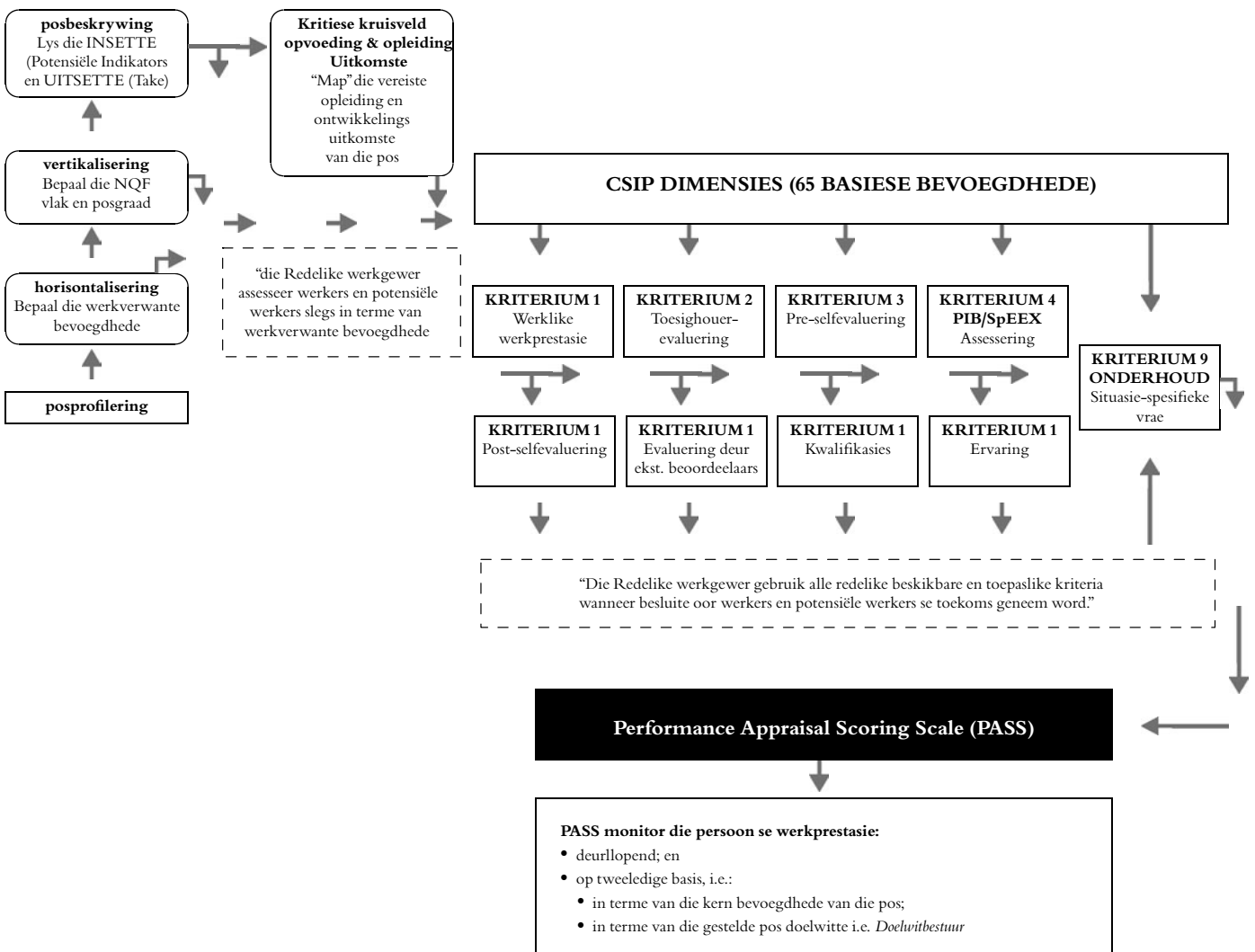
Die ontwikkelingsproses van die CSIP word skematies in Figuur 1 voorgestel.

Stap 1 van **Been 1** bepaal die kernbevoegdhe van die pos **horisontaal** (*The Job Specification Index-JSI*)

In die bepaling van die *ABLE (Areas of Behavior and Labour Execution)* van die pos behels hierdie been die evaluering van die pos en nie die persoon nie.

Die CSIP se *Job Specification Index (JSI)* word gebruik om die posisie of pos in terme van sy vereistes te evalueer dit is watter kwaliteit die posisie van die posbektër gaan vra vir sukses in daardie pos.

Die JSI laat toe dat die pos op die oog af in terme van 65 generiese dimensies (basiese bevoegdhe) beoordeel word. Hierdie dimensies (basiese bevoegdhe) is geïdentifiseer deur lede van die Nasionale Produktiwiteit Instituut (NPI), in samewerking met die outeurs Erasmus en Minnaar (*Potential Index Associates CC*). Die 65 dimensies (basiese bevoegdhe) word in Figuur 2 weergegee.



Figuur 1: CSIP Diagram (PIB Associates, Bemerkingsbrochure, 1998)

1	Algemene Kennis	23	Korttermyn-geheue	45	Uitmendheidsingesteldheid
2	Kreatiwiteit	24	Tipe A/B Persoonlikheid	46	Kliëntingesteldheid
3	Leesbegrip	25	Selfgeldenheid	47	Innovering
4	Berekening	26	Spelling	48	Terugvoer
5	Verstandelike helderheid	27	Probleemoplossing	49	Aanbieding
6	Luistervaardighede	28	Coping-vaardighede	50	Onderhandeling
7	Abstrakte Redenering	29	Sosiale Styl: Ekspresief	51	Skakelvaardighede
8	Aanpasbaarheid/Buigbaarheid	30	Sosiale Styl: Ondersteuner	52	Analitiese vaardighede
9	Interpersoonlike verhoudings	31	Sosiale Styl: Drywer	53	Oordeel
10	Selfbeeld	32	Sosiale Styl: Analis	54	Organisatoriese helderheid
11	Klerklike vaardighede	33	Risikoneming	55	Nie-verbale persepsie
12	Woordeskat	34	Integriteit	56	Persoonlike Ontwikkeling
13	Tikvaardighede	35	Empatie	57	Geskrewe Kommunikasie
14	Liaseervermoë	36	Emosionele Sensitiwiteit	58	Samestellingspotensiaal:
15	(Self)-Motivering	37	Takt	59	Klassifikasiepotensiaal:
16	Konflikbestuur: Wedywer	38	Mensontwikkeling	60	Omgewingsdruk
17	Konflikbestuur: Saamwerk	39	Afrigting	61	Frustrasie Toleransie
18	Konflikbestuur: Kompromiseer	40	Interpersoonlike Objektiviteit	62	Sosiale Insig
19	Konflikbestuur: Vermiy	41	Sosiale Insig	63	Begrip
20	Konflikbestuur: Akommodeer	42	Diversiteitsfasilitering	64	Ruimtelike redeneervermoë
21	Tydsbestuur	43	Leierskap (Transaksioneel)	65	Hand-oog koördinasie
22	Stresbestuur	44	Leierskap (Transformeel)		

Figuur 2: CSIP Dimensies (Basiese bevoegdhede)

Stap 1 van **Been 1** vereis ook dat 'n JSI-komitee saamgestel word. Sodanige komitees moet vir elke pos saamgestel word. Die lede word gekies op 'n basis wat bepaal dat die komitee regmatig en regverdig verteenwoordigend van alle belangegroep is; dit is alle groepe wat een of ander belang in die spesifieke pos het: bv 'n posbektel, onmiddellike toesighouer, onmiddellike ondergeskikte, onmiddellike kollega, 'n vakbondverteenvoorder, menslikehulpbronverteenvoorder, en 'n eksterne verteenwoordiger. Ten minste vyf lede moet tot die JSI-komitee verkies word. Dit is essensieel dat hierdie mense nie met mekaar kommunikeer ten opsigte van die pos en sy vereistes nie, ten einde die hoogste moontlike vlak van objektiwiteit met die evalueringsprosedure te bepaal. Die JSI-komitee volg dan 'n bepaalde prosedure om die 8 tot 10 dimensies, uit die gegewe 65, vir elke pos te selekteer. Die dimensies (basiese bevoegdhede) wat geselekteer is ten opsigte van die drie posvlakke wat in die studie ter sprake is, word in Figuur 3 uiteengesit.

WERKER	SPANLEIER	BESTUURDER
Luistervaardighede	Luistervaardighede	Luistervaardighede
Aanpasbaarheid	Aanpasbaarheid	Interpersoonlike vaardighede
Selfbeeld	Interpersoonlike vaardighede	Tydsbestuur
Coping vaardighede	Integriteit	Integriteit
Analis [Sosiale Styl]	Kliënt-ingesteldheid	"Excellence" ingesteldheid
Integriteit	Terugvoer	Terugvoer
Kliënt-ingesteldheid	Persoonlike ontwikkeling	Organisatoriese ingesteldheid
Persoonlike ontwikkeling	Sosiale Insig	Geskrewe Kommunikasie

Figuur 3: Die dimensies vir die verskillende posvlakke soos geselekteer deur die JSI-komitee (n Volledige beskrywing van elke dimensie is beskikbaar in die CSIP dokumentasie)

Die proses van **posontleding** (Been 1 van CSIP) vind slegs eenmalig plaas vir 'n spesifieke pos en word dus nie herhaal vir elke individuele kandidaat nie.

Na afloop van bogenoemde prosedure kan 'n generiese pos-profiel verkry word. Hierdie pos-profiel moet nou aan 'n kleiner komitee gegee word met die instruksie om hierdie generiese uitleg of raamwerk te gebruik om verder uit te bou, ten einde tot die volle **posbeskrywing** van die spesifieke pos te kom.

Stap 2 van **Been 1** behels die posgradering (**vertikalisering**) van die pos. Die agt kernbevoegdhede vir elke posvlak is in die vorige stap bepaal. Dit verteenwoordig egter slegs 'n **horisontale** uitkoms: die pos moet steeds **gevertikaliseer** word, dit is om die **kompleksiteit** van die geïdentifiseerde kernbevoegdhede te bepaal en daardeur die **vertikale** kompleksiteit van die pos te verkry. Die *CSIP Job Level Weight Allocation Guide* word vir hierdie doel gebruik.

Been 2 van *CSIP* behels die samestelling van die **assesseringspakket**. Hierdie been bevat 'n omvattende assesseringspakket wat gebaseer is op 'n totaal van nege asseringskriteria soos uiteengesit in Figuur 1. Afhangende van omstandighede en die spesifieke pos kan sekere van hierdie kriteria uitgelaat word. Alle prestasie-punte wat deur die "beoordeelaars" van prestasie toegeken word, word uitgevoer op die basis van 'n 5-punt skaal, waar 5 = uitstekend, 4 = bo-gemiddeld, 3 = gemiddeld, 2 = ondergemiddeld, 1 = swak is.

Been 3 van *CSIP* verwys na *Performance Appraisal Scoring Scale (PASS)*. *PASS* verskaf die instrumente vir die voortdurende monitering van 'n persoon se werkprestasie, sodra die persoon in sy/haar spesifieke pos aangestel is. *PASS* monitor die persoon in terme van:

- Die sleuteldimensies (basiese bevoegdhede) van die pos; en
- produksie, dit is in terme van gestelde doelwitte (doelwitbestuur).

Die evaluering en toepassing van die bevindings van die *CSIP* kan onder meer vir die voortdurende terugvoer aangaande werkers se prestasie; keuring en plasing; loopbaanbeplanning of opvolgbeplanning gebruik word.

Prosedure

Die navorser het in samewerking met die verskillende menslikehulpbrondepartemente by die verskillende aanlegte die vraelyste laat voltooi. As gevolg van die omvattendheid van die *CSIP* is slegs die volgende asseringskriteria gebruik:

- Kwalifikasies in terme van vakke/areas/studievelde;
- Ervaring;
- Werkprestasie (WPI - *Work Performance Index*, 'n sogenaamde objektiewe, gekombineerde beoordeling wat deur die menslikehulpbrondepartement voltooi is en wat gebaseer is op historiese werkprestasiedata);
- Toesighouer-evaluering (SRP - *Supervisor's Rating of Performance*, wat deur die persoon se onmiddellike hoof gedoen is); en
- Persoonlike evaluering deur respondent (SEI - *Self-Evaluation Rating Index*, wat in hierdie geval eenmalig deur die persoon self gedoen is)

RESULTATE

Biografiese inligting ten opsigte van kwalifikasies en ervaring van die steekproef is soos volg versprei en word in Tabel 1 weergegee en die verskaling daarvan word weer in Tabel 2 verduidelik. Ras, geslag en ouderdom is nie vir die doeleindes van die ondersoek gebruik nie.

TABEL 1
BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN DEELNEMERS

KWALIFIKASIE	Frekwensie	Persentasie Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
1	1	0,5	0,5
2	93	46,5	47,0
3	89	44,5	91,5
4	16	8	99,5
5	1	0,5	100,0
TOTAAL	200	100,0	

ERVARING	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
2	35	17,5	17,5
3	98	49,0	66,5
4	63	31,5	98,0
5	4	2,0	100,0
TOTAAL	200	100,0	

POSVLAKKE	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
Werker	116	58,0	58,0
Spanleier	56	28,0	86,0
Bestuurder	28	14,0	100,0
TOTAAL	200	100,0	

TABEL 2
VERSKALING: KWALIFIKASIES EN ERVARING VAN RESPONDENTE
TER TOELIGTING VAN TABEL 1

KWALIFIKASIES					
WERKERS		SPANLEIERS		BESTUURDERS	
Std.7 en minder	= 1	Std.8	= 1	Std.10	= 1
Std. 8	= 2	Std. 10	= 2	Diploma	= 2
Std. 10	= 3	Diploma	= 3	Graad	= 3
Diploma	= 4	Graad	= 4	Honneurs	= 4
Graad	= 5	Honneurs	= 5	Meesters	= 5

ERVARING					
WERKERS		SPANLEIERS		BESTUURDERS	
Minder as 1 jaar	= 1	1 jaar	= 1	3 jaar	= 1
1 jaar	= 2	2 jaar	= 2	4 jaar	= 2
2 jaar	= 3	3 jaar	= 3	5 jaar	= 3
3 jaar	= 4	4 jaar	= 4	6 jaar	= 4
4 jaar+	= 5	5 jaar+	= 5	7 jaar+	= 5

Tabel 1 toon dat die kwalifikasies van die deelnemers hoofsaaklik gemiddeld tot ondergemiddeld is in vergelyking met dit wat vir elke posvlak vereis word. Wat hulle ervaring betref, blyk dit dat daar gemiddelde tot bo-gemiddelde ervaringsvlakke onder die deelnemers bestaan relatief tot dit wat vir elke posvlak vereis word.

Dit is ook duidelik dat alhoewel daar proporsioneel meer werkers in die groep ingesluit is, die getal deelnemers in elke vlak verhoudingsgewys verteenwoordigend is van die algemene vlakprofiel van die organisasie (kyk onder die hoof deelnemers).

TABEL 3
BESKRYWENDE STATISTIEK TEN OPSIGTE VAN
WERKPRESTASIEBEOORDELINGS

	WERKER	SPANLEIER	BESTUURDER
WPI			
Gemiddeld	3,2845	3,1585	3,6205
Standaardafwyking	0,6502	0,4035	0,6203
Minimum	1,00	2,25	1,88
Maksimum	4,63	4,38	4,50
SRP			
Gemiddeld	3,2683	3,1540	3,6027
Standaardafwyking	0,6230	0,3989	0,5814
Minimum	1,25	2,25	1,75
Maksimum	4,63	4,25	4,38
SEI			
Gemiddeld	3,4246	3,3214	3,8304
Standaardafwyking	0,4697	0,3319	0,3028
Minimum	1,50	2,38	3,25
Maksimum	4,50	4,00	4,50

(WPI = WORK PERFORMANCE INDEX; SRP = SUPERVISOR'S RATING OF PERFORMANCE;
SEI = SELF-EVALUATION RATING INDEX)

Beskrywende statistiek ten opsigte van werkprestasië vir die drie groepe soos gemeet deur die beoordelingsvorme van die CSIP word in Tabel 2 weergegee.

Op die oog af lyk dit asof die werkprestasië-beoordelings van die bestuurders hoër is as die van die spanleiers en werkers.

Ten einde te bepaal of daar statisties-beduidende verskille ten opsigte van die werkprestasië-beoordelings van die verskillende groepe/vlakke bestaan, is t-toetse uitgevoer. In Tabel 4 verskyn die t-statistiek.

TABEL 4
VERSKILLE TUSSEN GROEPE SE WERKPRESTASIEBEOORDELINGS

	t	Vryheids- grade	p, (2-kantig)	Gem. Verskil	95% Betroubaarheids- interval van die verskil	Onderste	Boonste
Werkers							
WPI - SEI	-4,168	115	0,000	-0,1401	-0,2067	0,07	
WPI - SRP	0,905	115	0,366	0,01616	-0,02	0,051	
SEI - SRP	4,851	115	0,000	0,1563	0,092	-0,2201	
Spanleiers							
WPI-SEI	-4,488	55	0,000	-0,1629	-0,2357	-0,09	
WPI-SRP	0,191	55	0,849	0,04464	0,04	0,051	
SEI-SRP	5,147	55	0,000	-0,1674	0,1022	0,2326	
Bestuurders							
WPI-SEI	-2,572	27	0,016	-0,2098	-0,3772	-0,04	
WPI-SRP	0,570	27	0,573	0,01786	-0,05	0,008,2	
SEI-SRP	2,853	27	0,008	0,2277	0,064	0,3914	

Uit 'n inspeksie van Tabel 4 is dit duidelik dat daar by die werkers en die spanleiers, statisties-beduidende verskille bestaan ten opsigte van die werkprestasië-beoordelings van die WPI en die SEI asook die SEI en die SRP. By die bestuurders bestaan daar 'n statisties-beduidende verskil net ten opsigte van die werkprestasië-beoordelings van die SEI en die SRP. Dit is ook duidelik uit Tabel 3 dat die SEI (self-evaluering) konsekwent hoër is as die ander beoordelings.

Ten einde die faktorstruktuur van die "Alienation-Involvement Scale" te bepaal, is die 15 items daarvan aan 'n hooffaktorontleding onderwerp. Om die moontlike effek van differensiële itemskeefheid teen te werk, is die volgende prosedure soos gesuggereer deur Schepers (1992) gevolg. Die 15 items is geïnter-korreleer en aan 'n hooffaktorontleding onderwerp (N = 200). Vervolgens is eigenwaardes bereken en volgens Kaiser (1961) se kriterium is daar vier faktore onttrek met eigenwaardes groter as een (kyk na Tabel 5).

TABEL 5
RESULTATE VAN EERSTEVAK FAKTORONTLEDING OP DIE
"ALIENATION-INVOLVEMENT" SKAAL

Item	FAKTOR			
	1	2	3	4
WIQ 9	0,673	0,291		
WIQ 8	0,594	0,156		
WIQ 13	0,568		0,287	
WIQ 3	-0,566			
WIQ 4	0,539	0,188	0,148	-0,122
WIQ 1	0,515	-0,123		
WIQ 2		0,650	0,276	-0,110
WIQ 15	0,153	0,620	0,290	
WIQ 6	0,368	0,513	0,210	-0,158
WIQ 14	-0,468	-0,507	0,293	
WIQ 11	0,486	0,503		
WIQ 12	0,122		0,722	0,112
WIQ 7		0,334	0,583	0,175
WIQ 5	-0,132	-0,156	-0,514	0,453
WIQ 10			0,198	0,794

Die verkreë faktormatriks is met behulp van 'n Varimaks-rotasie na eenvoudige struktuur geroteer. Vervolgens is vier subtellings ten opsigte van die "Alienation-Involvement Scale" bereken deur al die items met hoë ladinge op hierdie faktore saam te tel. Die subtellings is voorts geïnterkorreleer en aan 'n tweedevlak faktorontleding onderwerp.

Uit Tabel 6 kan afgelei word dat Faktor II onbepaald is en daarom word net 'n een-faktor-oplossing verder vir itemontleding gebruik. Item 10 is met die iteratiewe itemontleding uitgeskaal en nie by die skaal ingesluit nie.

TABEL 6
FAKTORLADINGS OP DIE TWEE GEPOSTULEERDE FAKTORE

SUB-TELLINGS	FAKTOR	
	I	II
WIQ 2	0,816	
WIQ 1	0,553	-0,149
WIQ 3	0,452	0,394
WIQ 4		0,261

Met die vierde iterasie is 'n Cronbach Alfa van 0,81 op hierdie skaal verkry.

Ten einde Hipotese 1 te toets, is die tellings van die toetslinge ten opsigte van albei meetinstrumente geïnterkorreleer. Die interkorrelasie van die werkprestasie-beoordelings en werkbetrokkenheidsttellings met betrekking tot die drie groepe (werkers, spanleiers, bestuurders) kan onderskeidelik in Tabel 7, 8 en 9 gesien word.

TABEL 7
INTERKORRELASIES TUSSEN DIE TELLINGS VIR WERKERS

		Werk- betrokkenheid	WPI	SRP	SEI
Werkbetrok- kenheid	Korrelasie	1,000	0,475 (0,99)	0,471 (0,99)	0,418 (0,97)
	p (2-kantig)		0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116
WPI	Pearson Korrelasie		1,000	0,955	0,839
	p (2-kantig)			0,000	0,000
	N		116	116	116
SRP	Pearson Korrelasie			1,000	0,835
	p (2-kantig)				0,000
	N			116	116
SEI	Pearson Korrelasie				1,000
	p (2-kantig)				
	N				116

Koëffisiënte in hakies dui die beduidendheid van effekgroottes (δ) op die 0,01-peil aan waar: 0,20 = klein; 0,50 = medium; 0,80 = groot (Howell, 1997)

Tabel 7 dui daarop dat werkbetrokkenheidsttellings onderling statisties-beduidend met die WPI, SRP en SEI korreleer. Hierdie korrelasies se effekgroottes is almal statisties, hoogs beduidend. Dit blyk ook dat die WPI betekenisvol korreleer met die SRP en SEI. Die SRP korreleer weer op sy beurt, statisties-beduidend met die SEI.

Uit Tabel 8 is dit duidelik dat daar 'n statisties-beduidende korrelasie tussen die tellings van die WPI en die SRP, die WPI en die SEI asook tussen die SRP en die SEI bestaan. In hierdie geval is daar geen statisties-beduidende verband tussen die werkbetrokkenheidsttellings en die werkprestasiebeoordelings nie.

TABEL 8
INTERKORRELASIES TUSSEN DIE TELLINGS VIR SPANLEIERS

		Werk- betrokkenheid	WPI	SRP	SEI
Werkbetrok- kenheid	Pearson Korrelasie	1,000	0,021 (0,06)	0,015 (0,06)	0,027 (0,06)
	p (2-kantig)		0,879	0,912	0,841
	N	56	56	56	56
WPI	Pearson Korrelasie		1,000	0,905	0,743
	p (2-kantig)			0,000	0,000
	N		56	56	56
SR	Pearson Korrelasie			1,000	0,793
	p (2-kantig)				0,000
	N			56	56
SEI	Pearson Korrelasie				1,000
	p (2-kantig)				
	N				56

Koëffisiënte in hakies dui die beduidendheid van effekgroottes (δ) op die 0,01-peil aan waar: 0,20 = klein; 0,50 = medium; 0,80 = groot (Howell, 1997)

Tabel 9 toon dat werkbetrokkenheidsttellings onderling statisties-beduidend korreleer met die SEI. In hierdie geval is die effekgrootte van lae statisties-beduidende omvang. Dit blyk ook dat daar 'n statisties-betekenisvolle korrelasie bestaan tussen die WPI en die SRP, die WPI en die SEI. Dieselfde opmerking kan ten opsigte van die SRP en die SEI gemaak word.

TABEL 9
INTERKORRELASIES TUSSEN DIE TELLINGS VIR BESTUURERS

		Werk- betrokkenheid	WPI	SRP	SEI
Werkbetrok- kenheid	Pearson Korrelasie	1,000	0,289 (0,14)	0,259 (0,11)	0,500 (0,51)
	p (2-kantig)		0,136	0,183	0,007
	N	28	28	28	28
WPI	Pearson Korrelasie		1,000	0,964	0,772
	p (2-kantig)			0,000	0,000
	N		28	28	28
SRP	Pearson Korrelasie			1,000	0,714
	p (2-kantig)				0,000
	N			28	28
SEI	Pearson Korrelasie				1,000
	p (2-kantig)				
	N				28

Koëffisiënte in hakies dui die beduidendheid van effekgroottes (δ) op die 0,01-peil aan waar: 0,20 = klein; 0,50 = medium; 0,80 = groot (Howell, 1997)

Regressie-ontledings is gebruik om te bepaal of werkbetrokkenheidsttellings werkprestasie kan voorspel. Aangesien daar statisties-beduidende verskille tussen die werkprestasiebeoordelings van die drie beoordelaargroepe bestaan, is daar gepoog om die drie werkprestasiebeoordelings afsonderlik te voorspel. Die regressie-ontleding vir die voorspelling van werkprestasiebeoordelings ten opsigte van die drie posvlakke word afsonderlik in Tabel 10, 11 en 12 weergegee.

TABEL 10
REGRESSIE-ONTLEDING VIR DIE VOORSPELLING VAN
WERKPRESTASIE VAN WERKERS

Onafhanklike Veranderlike	Afhanklike Veranderlike	Tipe III Som van kwadrate	vg	Kwadrat-gemiddelde	F	p
WI NEW	WPI	10,982	1	10,982	33,268	0,000
	SRP	9,915	1	9,915	32,557	0,000
	SEI	4,443	1	4,443	24,199	0,000

Afhanklike Veranderlike	Parameter	B	Standaard skattingsfout	t	p
WPI	Afsnit	4,272	0,179	23,819	0,000
	WIQ New	-0,487	0,084	-5,768	0,000
SRP	Afsnit	4,207	0,172	24,418	0,000
	WIQ New	-0,463	0,081	-5,706	0,000
SEI	Afsnit	4,053	0,134	30,298	0,000
	WIQ New	-0,310	0,063	-4,919	0,000

Volgens Tabel 10 kan al drie werkprestasiëriteria met behulp van werkbetrokkenheidtellings by die werkgroep voorspel word.

TABEL 11
REGRESSIE-ONTLEDING VIR DIE VOORSPELLING VAN
WERKPRESTASIE VAN SPANLEIERS

Onafhanklike Veranderlike	Afhanklike Veranderlike	Tipe III Som van kwadrate	vg	Kwadrat-gemiddelde	F	p
WI NEW	WPI	0,00386	1	0,0039	0,023	0,879
	SRP	0,00202	1	0,002	0,012	0,912
	SEI	0,00453	1	0,0045	0,040	0,841

Afhanklike Veranderlike	Parameter	B	Standaard skattingsfout	t	p
WPI	Afsnit	3,190	0,213	14,996	0,000
	WIQ New	-0,01	0,094	-0,153	0,879
SRP	Afsnit	3,177	0,210	15,105	0,000
	WIQ New	-0,01	0,093	-0,112	0,912
SEI	Afsnit	3,355	0,175	19,179	0,000
	WIQ New	-0,02	0,077	-0,201	0,841

Uit Tabel 11 kan afgelei word dat werkprestasiëriteria nie met behulp van werkbetrokkenheidtellings by die spanleiergroep voorspel kon word nie.

TABEL 12
REGRESSIE-ONTLEDING VIR DIE VOORSPELLING VAN
WERKPRESTASIE VAN BESTUURDERS

Onafhanklike Veranderlike	Afhanklike Veranderlike	Tipe III Som van kwadrate	vg	Kwadrat-gemiddelde	F	p
WI NEW	WPI	0,868	1	0,868	2,369	0,136
	SRP	0,613	1	0,613	1,871	0,183
	SEI	0,619	1	0,619	8,661	0,007

Afhanklike Veranderlike	Parameter	B	Standaard skattingsfout	t	p
WPI	Afsnit	4,346	0,485	8,961	0,000
	WIQ New	-0,314	0,204	-1,539	0,136
SRP	Afsnit	4,212	0,459	9,186	0,000
	WIQ New	-0,264	0,193	-1,368	0,183
SEI	Afsnit	4,443	0,214	20,746	0,000
	WIQ New	-0,265	0,090	-2,943	0,007

Dit is duidelik uit Tabel 12 dat alleenlik die SEI deur werkbetrokkenheidtellings by die bestuurdergroep voorspel kan word.

Aangesien die werkprestasie van die drie groepe nie ewe goed voorspel kan word nie, is die kriteriumtellings verder ontleed. Die resultate van die betroubaarheidsontleding, word in Tabel 13 weergegee.

TABEL 13
ALFA-KOËFFISIËNTE TEN OPSIGTE VAN DIE WERKPRESTASIEKRITERIA

Alfa koëffisiënte	
WERKERS	
WPI	0,9386
SRP	0,9260
SEI	0,8671
SPANLEIERS	
WPI	0,7901
SRP	0,7939
SEI	0,6473
BESTUURDERS	
WPI	0,9082
SRP	0,9122
SEI	0,6941

Uit die betroubaarheidsontleding in Tabel 13 blyk dit dat die interne konstantheid ten opsigte van die werkers besonder goed is met $\alpha > 0,85$. 'n Relatiewe, lae betroubaarheid is ten opsigte van spanleiers verkry met $\alpha < 0,8$ met die SEI as die laagste interne betroubaarheid. Ten opsigte van die bestuurders is weereens 'n baie hoë betroubaarheid ($\alpha > 0,90$) verkry met die uitsondering van die SEI wat relatief swak is ($\alpha < 0,70$). Die lae betroubarhedes kan moontlik 'n rede bied waarom die werkprestasiëriteria van spanleiers nie statisties-beduidend voorspel kon word nie.

BESPREKING

Die groep deelnemers in hierdie studie is breedweg verteenwoordig uit die samestelling van alle bevolkingsgroepe wat in die betrokke organisasie werksaam is. Die deelnemers het op verskillende posvlakke, naamlik werkers, spanleiers en bestuurders gefunksioneer. Uit Tabel 1 kan verder afgelei word dat die kwalifikasies van werkers hoofsaaklik gemiddeld en ondergemiddeld is, gemeet teen die standaard wat tans deur die organisasie gestel word. Ten opsigte van ervaring, blyk dit dat die vlakke hiervan meesal voldoen aan die standaard wat deur die organisasie gestel word, of selfs hoër is.

Uit die ontleding van Tabel 3 en 4 blyk dit dat die werkprestasiëriteria ten opsigte van die drie groepe, relatief na aan mekaar is met die bestuurders s'n wat effens hoër is. Uit 'n vergelyking van die werkprestasiëriteria wil dit voorkom asof die SEI konsekwent hoër beoordeel word. Hierdie neiging dat self-evaluerings konsekwent hoër is, stem ooreen met die bevindinge van Theron en Roodt (1999). Laasgenoemde het die stelling gemaak dat die enigste relatiewe konsekwente bevinding in multi-beoordeelaarsnavorsing daarop dui, dat werknemers hulself konsekwent hoër as ander beoordeelaars evalueer.

'n Faktor- en itemontleding van die werkbetrokkenheidskaal (Lefkowitz et al., 1984) het 'n enkele skaal met 'n bevredigende interne betroubaarheid van 0,81 opgelewer. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die bevindinge soos gerapporteer deur Lefkowitz et al. (1984) en Roodt et al. (1994).

Die eerste hipotese was om te toets of daar 'n statisties-beduidende verband tussen werkprestasie en werkbetrokkenheid bestaan. Tabel 7 dui daarop dat daar wel by die werkgroep statisties-beduidende verbande wat van praktiese belang is tussen die werkbetrokkenheidtellings en die werkprestasiëriteria bestaan. Vir die spanleiergroep (Tabel 8) kon daar geen beduidende verband gevind word nie, behalwe tussen die verskillende werkprestasiëriteria onderling. By die bestuurdergroep, is 'n statisties-beduidende verband tussen die SEI en werkbetrokkenheidtellings gevind (Tabel 9).

Soos afgelei uit Tabel 10 kan alle werkprestasiëriteria deur werkbetrokkenheidtellings by die werkgroep voorspel word. Dit stem ooreen met die bevindinge van Hall en Lawler (1970). Uit Tabel 11 is dit duidelik dat geen werkprestasiëriteria met behulp van werkbetrokkenheidtellings vir die span-

leiergroep voorspel kan word nie. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met studies wat eenvoudig die afwesigheid van enige verband tussen werkprestasie en werkbetrokkenheid rapporteer (Goodman, Rose & Furcon, 1970; Hall & Foster, 1977; Ivancevich & McMahon, 1977; Lodahl & Kejner, 1965; Saal, 1978; Schuler, 1975; Siegel & Ruh, 1973). Vir die bestuurdersgroep (Tabel 12) kon net een werkprestasiekriterium naamlik die SEI, deur werkbetrokkenheidtellings voorspel word.

By die spanleiers kon geen werkprestasiekriteria met behulp van werkbetrokkenheidtellings voorspel word nie. Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die betroubaarheid van die werkprestasiekriteria konsekwent laer is by die spanleiers. By die bestuurders was die bevinding weer omgekeerd. Die enigste kriterium wat betekenisvol voorspel kon word was die SEI, wat 'n lae betroubaarheid opgelewer het, terwyl die ander twee kriteria hoër betroubaarheid getoon het, maar weer nie statisties-bedeuidend voorspel kon word nie. Geen ooglopende verklaring kan vir hierdie teenstrydighede aangebied word nie. Dit wil voorkom asof die werkgroep die beoordelingsproses baie meer nougeset benader het as spanleiers en bestuurders, omdat daar skynbaar vir werkers baie meer op die spel is.

Uit die voorgenoemde resultate blyk dit ook dat posvlak as 'n modererende veranderlike in die verhouding tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie funksioneer. Terwyl daar op die werkervlak statisties-bedeuidende verbande tussen hierdie genoemde veranderlikes bestaan, is hierdie verbande by spanleiers afwesig. By bestuurders is hierdie verbande weer slegs gedeeltelik teenwoordig.

'n Moontlike beperking van die studie is die feit dat dit 'n gerieflikheidssteekproef was. Alhoewel die steekproef relatief groot is, is dit nie proporsioneel verteenwoordigend van die organisasiepopulasie nie. 'n Verdere beperking ten opsigte van die studie, was die samesmelting waardeur die organisasie gegaan het, wat meegebring het dat die ondersoek vir 'n tydperk onderbreek moes word en gevolglik oor 'n periode van twee en 'n half jaar uitgevoer is. Die betrokke organisasie word ook verder gekenmerk deurdat dit hoogs produksie- en verkopegedrewe is. Baie van die deelnemers is kommissie-werkers wat die werksplek reeds soggens om sewe-uur verlaat het en dit kon moontlik daartoe gelei het dat evalueringe sonder erns of ondeurdag plaasgevind het.

Aanbevelings wat ten opsigte van die studie gemaak kan word, is dat meer kriteriums van die CSIP in die bepaling van werkprestasie ingesluit kan word, met spesifieke verwysing na die Potential Index Battery (PIB). Behoorlike "verwysingsraamwerkopleiding" (Bornman, 1979) word ook aanbeveel, wat behels dat die gedeelde kennis aangaande die evalueringproses en -kriteria onder deelnemers vergroot word. Dit sou meebring dat veral werkprestasiebeoordelings meer konsekwent, met dieselfde "mental model" deur deelnemers gedoen word. (cf. Theron & Roodt, 2000).

Studies wat op 'n wyer basis gedoen word (deur meer organisasies in te sluit), mag 'n beter wyse wees om hierdie navorsingsvraag te beantwoord. Dit bring egter die komplikasie mee dat ander modererende veranderlikes wat verband hou met verskille in organisasiestrukture en -prosesse by die studie betrek kan word. 'n Suggesie vir toekomstige navorsing is om vas te stel, watter tipe instrumente binne organisasies gebruik kan word om prestasie te meet en wat die voorspellingspotensiaal daarvan is.

VERWYSINGS

- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Austin, J.T. & Villanova, P. (1992). The criterion problem. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836 - 874.
- Bornman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Bornman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71 - 98.
- Bornman, W.C. (1979). Format and training effects on rating accuracy and rater errors. *Journal of Applied Psychology*, 64, 410-421.
- Campbell, J.P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 687 - 732.
- Cummings, L.L. & Schwab, D.P. (1973). *Performance in organizations: Determinants and appraisal*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Dewhirst, H.D. (1973). How work environment affects job involvement. *Research Management*, 16, 33 - 37.
- Erasmus, P. & Mamabolo, P. (1996). Making assessment tools work. *People Dynamics*, 14(5), 23-25.
- Gable, M. & Dangelo, F. (1994). Job involvement, Machiavellianism and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 159 - 170.
- Guion, R.M. (1958). Industrial morale - the problem of terminology. *Personnel Psychology*, 11, 59 - 61.
- Goodman, P.S., Rose, J.H. & Furcon, J.E. (1970). Comparison of motivational antecedents of the work performance of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 54, 491 - 495.
- Gorn, G.J. & Kanungo, R.N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 26, 265 - 277.
- Gurin, G., Veroff, J. & Feld, S. (1960). *Americans view their mental health*. New York: Basic Books.
- Hall, D.T. & Foster, L.W. (1977). A psychological success cycle and goal setting: Goals, performance and attitudes. *Academy of Management Journal*, 20, 282 - 290.
- Hall, D.T., Goodale, J.G., Rabinowitz, S. & Morgan, M.A. (1978). Effects of top-down departmental and job change upon perceived employee behaviour and attitudes: A natural field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 62 - 72.
- Hall, D.T. & Lawler, E.E. (1970). Job characteristics and pressures and the integration of professionals. *Administrative Science Quarterly*, 15, 271 - 281.
- Howell, D.C. (1997). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA.: Duxbury Press.
- Ivancevich, J.M. & McMahon, J.T. (1977). A study of task-goal attributes, higher order need strength and performance. *Academy of Management Journal*, 20, 552 - 563.
- Jans, N.A. (1982). The nature and measurement of work involvement. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 57 - 67.
- Kaiser, H.F. (1961). A note on Guttman's lower bound for the number of common factors. *British Journal of Statistical Psychology*, 14(1), 1.
- Kanungo, R.N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119 - 138.
- Kanungo, R.N. (1981). Work alienation and involvement: Problems and prospects. *International Review of Applied Psychology*, 30, 1 - 15.
- Kanungo, R.N. (1982). *Work Alienation - An integrative approach*. New York: Praeger.
- Kanungo, R.N. (1983). Alienation: A methodological challenge. *Contemporary Psychology*, 28(3), 191 - 193.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioural research*. New York: CBS Publishing Japan Ltd.
- Lawler, E.E. (1970). Job attitudes and employee motivation: Theory, research and practice. *Personnel Psychology*, 23, 223 - 237.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Belmont, California: Wadsworth.
- Lawler, E.E. (1975). Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it. In L.E. Davis & A.B. Cherns (eds), *The quality of working life*, 1, 123 - 133.
- Lefkowitz, J., Somers, M.J. & Weinberg, K. (1984). The role of need level and/or need salience as moderators of the relationship between need satisfaction and work alienation - involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 24, 142-158.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand - MC Nally.

- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24 - 33.
- Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475 - 480.
- Orr, J.M., Sackett, P.R. & Mercer, M. (1989). The role of prescribed and non prescribed behaviours in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 34 - 40.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603 - 609.
- Pinder, C. (1984). *Work motivation: Theory, issues and applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Rabinowitz, S. & Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265 - 288.
- Reitz, J.H. & Jewell, L.N. (1979). Sex, Locus of Control and Job Involvement: A six-country investigation. *Academy of Management Journal*, 22(1), 72-80.
- Roodt, G. (1997). Theoretical and empirical linkages between work-related commitment foci. *Journal of Industrial Psychology*, 23(2), 6-13.
- Roodt, G., Bester, C.L. & Boshoff, A.B. (1994). Die graad van werkbetrokkenheid: 'n Bipolêre kontinuum? *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 20(4), 12-16.
- Saal, F.E. (1981). Empirical and theoretical implications of a purely cognitive definition of job involvement. *International Review of Applied Psychology*, 30, 103-120.
- Saleh, S.D. & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213 - 224.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie: Teorie en Praktijk*. Johannesburg: RAU-drukkers.
- Schnetler, J. (red) (1989). *Opnamemetodes en -praktyk*. Pretoria: Meningspeilingsentrum, Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- Schuler, R.S. (1975). *Determinants of job involvement: Individual versus organizational: An extension of the literature*. Paper presented at the Academy of Management Meeting in New Orleans.
- Siegel, A.L. & Ruh, R.A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behaviour. *Organization Behaviour and Human Performance*, 9, 318 - 329.
- Steers, R.M. (1975). Effects of need achievement on the job performance - job attitude relationship. *Journal of Applied Psychology*, 60, 678 - 682.
- Theron, D. & Roodt, G. (1999). Variability in multi-rater competency assessments. *Journal of Industrial Psychology*, 25(2), 21-27.
- Theron, D. & Roodt, G. (2000). Mental models as moderating variable in 360 degree competency assessments. *Journal of Industrial Psychology*, 26(2), 14-19.
- Vroom, V.H. (1969). Industrial social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 5, 196 - 268.
- Vroom, V.H. (1962). Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.