

# 'N VERGELYKING TUSSEN DIE PRESTASIEMOTIVERINGSVLAKKE VAN VERSKILLENDEN RASSE EN GESLAGSGROEPE

JC MEYER  
WTF BRAXTON  
Departement Sielkunde  
Universiteit van Stellenbosch

## ABSTRACT

A comparison between the achievement motivation levels of different race and gender groups. This article reports on research, which focussed primarily on the difference between the achievement motivation levels of men and women, and between those of white and black people employed by a life insurance company in South Africa. The effect of a number of variables (gender, race, age, salary progression, educational qualifications) on achievement was researched. The sample of 240 was composed of 73 males and 167 females, and 146 white and 94 black people. Results suggested that whites have a significantly higher level of achievement motivation than blacks.

## OPSOMMING

Hierdie artikel doen verslag oor 'n navorsingstudie wat in hoofsaak gehandel het oor die verskille tussen die prestasie-motiveringsvlakke van mans en vroue en tussen dié van blankes en swartmense werksaam by 'n lewensversekeringsmaatskappy in Suid-Afrika. Daar is ook ondersoek ingestel na die effek van 'n aantal veranderlikes (geslag, ras, ouderdom, salarisprogressie, opvoedkundige kwalifikasie) op prestasie-motivering. In die steekproef van 240 persone was 73 manlik en 167 vroulik, en 146 blank en 94 swart persone. Resultate het daarop gedui dat blankes oor 'n beduidend hoër vlak van prestasie-motivering as swartmense beskik.

## SYNOPSIS

This article reports on research which focused primarily on the difference between the achievement motivation levels of men and women, and between those of white and black people. It is unlikely that an individual will give a constructive contribution to the achievement of company goals if during the career improvement of disadvantaged groups, the emphasis is placed on the correction of environmental or situational factors, while variables controlled by the individual, such as achievement motivation, are ignored. Achievement motivation is the positive or negative affect aroused in achievement-orientated activities which involve competition where performance in such situations can be evaluated as successful or unsuccessful (Fineman, 1975; McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Achievement motivation has been positively correlated with economic growth, which is needed for the career improvement of disadvantaged groups. The previous research done on possible differences in achievement motivation between whites and blacks in a South African context is scant and the results contradictory. In the present study, the effect of biographical variables, namely gender, race and age and non-biographical variables, namely educational qualifications, on achievement motivation was researched. The relation between achievement motivation and salary progression was researched as well. The goals were to determine if there was any significant differences concerning achievement motivation between subjects of different racegroups and gender and if the levels of achievement motivation of the subjects related to specific work related and non-work related achievement criteria.

The stratified sample consisted of 240 full time non-managerial staff members employed by a life insurance company in Johannesburg, South Africa. The sample was composed of 73 males and 167 female and 146 white and 94 black people. In the study, the race classification system in governmental papers of South Africa, for example the Act on Employment Equity was used. Thus black subjects included Indians, coloureds and blacks.

To determine the level of the subjects' achievement motivation, the Work Preference Questionnaire (WPQ) was used. Biographical information, such as age and educational qualifications, was

processed through a questionnaire added to the WPQ. In the study only subjects who had at least completed secondary education were included. Information about salary progression was procured from the personal computersystem.

Results showed no significant relationships to exist between achievement motivation and gender, and achievement motivation and age. The relationship between race and achievement motivation however proved to be significant, as well as the relationship between achievement motivation and salary progression, as was indicated by multiple regression analysis. Results suggested that whites have a significantly higher level of achievement motivation than blacks. The effect of educational qualifications on achievement motivation was found not to be significant.

The results of the study holds implications for the perspectives on factors which caused disadvantaged groups in South Africa to proportionally not have the expected representations on management level in business and other organizations.

The result pertaining women suggests that there is no difference between men and women regarding level of achievement motivation. This raises a question whether reasons given for the under representation of women at management level based on level of achievement motivation have any validity.

The results that blacks have a lower level of achievement motivation compared to whites indicates that situational-centred variables such as a lack of development or educational opportunities cannot be seen as the only cause of a dearth of black representation in management levels. Person-centred variables, such as achievement motivation, also seem to have a significant impact and have to be acknowledged as such.

If it is accepted that achievement motivation has a positive impact on economic growth, then in the current South African context it would be important to improve levels of achievement motivation under all South African workers on all levels. The results of the study shows that especially black, coloured and Indian workers would benefit from training in achievement motivation.

Suid-Afrikaanse sakeondernemings gaan toenemend onder druk geplaas word om te voldoen aan onafwendbare ekonomiese en

politieke eise wat hulle en Suid-Afrika oor die algemeen in die toekoms in die gesig gaan staar (Nel, 1997).

Wetgewing soos die Wet op Indiënsnemingsgelykheid van 1998 is gepromulgeer om te verseker dat die vordering van groepe werknemers wat op grond van demografiese syfers nie na verwagting verteenwoordig word op bestuursvlak binne Suid-Afrikaanse ondernemings nie, sal versnel (Padayachee, 1998). Die groepe wat deur dié wet bevoordeel moet word, is swart-, Indiër-, en bruin mans, asook vroue van alle rassegroepe en gestremdes (Padayachee, 1998).

Indien daar by die loopbaanvordering van agtergeblewe groepe slegs op die regstelling van omgewingsfaktore (gebrek aan vaardighede, diskriminasie) gefokus word, ten koste van 'n individueel beheerbare veranderlike, soos prestasie-motivering, wil dit voorkom asof konstruktiewe bydrae van die individu met betrekking tot maatskappydoelwitte onwaarskynlik is. Volgens Israelstam (1999) behoort Suid-Afrikaanse sakeondernemings by die implementering van die Wet op Indiënsnemingsgelykheid te streef na doeltreffendheid, winsgewendheid en groei, sowel as die versnelling van loopbaanvordering van persone uit agtergeblewe groepe.

Binne 'n Suid-Afrikaanse konteks is daar 'n tekort aan navorsing om die rol van prestasie-motivering in die huidige agterstand van agtergeblewe groepe te bepaal. In die lig van die politieke agtergrond van die Suid-Afrikaanse samelewing, is dit natuurlik dat onregverdige diskriminasie dikwels voorgehou sal word as 'n hoofrede vir die stadige vordering van agtergeblewe groepe.

In die literatuur word daar 'n onderskeid getref tussen motivering in die breë sin en prestasie-motivering spesifiek. Motivering is 'n breë begrip wat van toepassing is in 'n verskeidenheid situasies, terwyl prestasie-motivering spesifiek betrekking het op prestasiegeoriënteerde aktiwiteite geopenbaar deur mense (Fineman, 1975). Prestasie-motivering word deur McClelland, et al., (1953) omskryf as "the positive or negative affect aroused in situations that involve competition with a standard of excellence where performance in such situations can be evaluated as successful or unsuccessful" (p.75). Volgens Erwee en Pottas (1982) verwys prestasie-motivering spesifiek na die strewe na spesifieke moeilike en uitdagende doelstellings wat deur hoë persoonlike standaarde van uitnemendheid ondersteun word. Hulle beklemtoon dat daar tans nog geen vaste definisie is van prestasie-motivering nie.

Individue wat oor 'n hoë prestasie-motiveringsvlak beskik, kan deur die volgende eienskappe uitgeken word: konstruktiewe tydbenutting (Harmse, 1979), volharding in die strewe na vooropgestelde doelwitte (Fullard, 1969), realisme ten opsigte van risikoneming en eie vermoëns (Van Niekerk, 1982), 'n middelmatige hoë aspirasievlak (Weiner, 1980), 'n interne lokus van kontrole (Riipinen, 1994), 'n positiewe selfbeeld (Tuckman & Sexton, 1992), bevrediging by die bemeestering van uitdagende take (Pretorius, 1986) en afhandeling van onvoltooide take (Heckhausen, 1967).

In Suid-Afrika, waar ondernemings wetlik verplig word om die loopbaanvordering van agtergeblewe groepe te versnel, word ekonomiese groei deur skrywers soos Israelstam (1999) beskou as 'n voorvereiste vir die suksesvolle loopbaanvordering van hierdie persone. Volgens hierdie outeur, sal die skep van werkgeleenthede en nie die afdank van bekwame voorheen bevoorreedes nie, noodsaaklik wees.

Verskeie faktore speel 'n rol in die bepaling van die prestasie-motiveringsvlak van 'n persoon. Hierdie veranderlikes kan geklassifiseer word as biografiese en nie-biografiese veranderlikes. Biografiese faktore sluit faktore soos die opvoedingspraktyke van ouers, sosio-ekonomiese status van die gesin, geboorteorde van die kind, gesinsgrootte, die intaktheid van die gesin, godsdiens, kultuur en geslag in. (Farmer, 1987;

Furnham, 1987; Garbers, 1980; Garrison & Garrison, 1975; Ginsberg & Bronstein, 1993; Jones, 1997; Maccoby & Martin, 1983; Nash, 1978; Ryan & Stiller, 1991; Sonnekus, 1976; Van Niekerk, 1986). Nie-biografiese faktore sluit faktore soos werksomgewing en opleiding in. (Armstrong, 1996; Berry, 1980; Datnow, Birch & Human, 1990; Elizur & Beck, 1994; Gutek, 1993). In die huidige ondersoek is gefokus op veranderlikes wat binne 'n organisasiekonteks die ontwikkeling van prestasie-motivering beïnvloed. Voorbeelde hiervan is geslag, kultuur, werksomgewing en opleiding.

Wat geslag betref, poog 'n aantal modelle in die literatuur om die stadige vordering van vroue relatief tot dié van mans, te verklaar. Volgens die model van Adler (1993) word die vordering van vroue belemmer deur kulturele sanksies, korporatiewe hindernisse, wetlike sanksies, opvoedkundige hindernisse en die aanname dat vroue nie belangstel in bestuursposisies nie. Dit blyk uit die literatuur dat geslagsrolstereotipes 'n groot invloed uitoefen op prestasie-motivering, beide wat ontwikkeling en manifestasie betref asook die opvoedkundige praktyke wat ouers volg (Parker & Chusmir, 1992). Dit mag dus wees dat verskille in prestasie-motiveringsvlakke tussen mans en vroue verantwoordelik is vir die verskille in loopbaanvordering. Buitelandse navorsing het teenstrydige resultate opgelewer. Chusmir (1985) het aangetoon dat vroulike bestuurders oor 'n hoër vlak van prestasie-motivering as manlike bestuurders beskik, terwyl Lobel en Agami-Rosenblat (1993) die teenoorgestelde gevind het.

Ten opsigte van die redes vir die onderverteening van swartmense in bestuursposisies binne Suid-Afrikaanse ondernemings in die verlede het Murphree (1978) daarop gewys dat die redes op grond van twee hoofperspektiewe geklassifiseer kon word. Die twee perspektiewe het hy beskryf as die "kulturele" perspektief en die "situasionele" perspektief. Die kulturele perspektief is gebaseer op die veronderstelling dat swartmense oor 'n kultuur beskik wat gekenmerk word deur waardes en wyses van optree wat nie Westerse prestasie-motivering bevorder nie. Die situasionele perspektief is gebaseer op die veronderstelling dat enige onderprestasie deur swartmense binne die werksituasie die gevolg is van 'n beperkte beroepstruktuur wat daartoe lei dat swartmense dikwels nie toegang tot voldoende opleiding-, behuising- en werkkontekste het nie.

Van die navorsing wat onder meer aandag gegee het aan die verskil in die prestasie-motiveringsvlakke van blankes en swartmense binne 'n Suid-Afrikaanse konteks is gedoen deur Bloom, (1984); Boshoff en Boer, (1988); Boshoff, Cronje en Lange, (1987); Bothma en Schepers, (1997); Charoux (1985); Erwee en Pottas, (1982); en Reese (1981). Die resultate is uiteenlopend en teenstrydig. Volgens Reese (1981) byvoorbeeld dui Suid-Afrikaanse navorsing daarop dat 'n aansienlike verskil tussen die prestasie-motiveringsvlakke van swart en blank bestaan. Daar is volgens hom beweer dat 20% van Suid-Afrikaanse blankes hoë vlakke van prestasie-motivering toon, terwyl slegs 1 % van swart mense soortgelyke vlakke vertoon. Daarteenoor het 'n navorser soos Charoux (1985) tot die gevolgtrekking gekom dat potensiële swart bestuurders wel oor die basiese dryfkrag beskik om sukses te bereik.

Die doelstelling met die ondersoek is tweeledig:

- Eerstens om te bepaal of daar beduidende verskille ten opsigte van prestasie-motivering tussen subjekte van verskillende rassegroepe en geslagte bestaan.
- Tweedens om te bepaal of die prestasie-motiveringsvlakke van subjekte verband hou met spesifieke werksverwante en nie-werksverwante kriteria van prestasie.

In die onderhawige ondersoek is die rasseklasifikasiesstelsel wat in regeringsgeskrifte soos die Wet op Indiënsnemingsgelykheid benut is, gebruik. Swart subjekte het dus Indiërs, bruin mense en swartmense ingesluit.

## METODE

### Subjekte

Die gestratifiseerde steekproef het bestaan uit 240 subjekte wat op 'n ewekansige wyse getrek is uit die universum bestaande uit al die klerklike personeel van 'n lewensverseke-ringsmaatskappy. Die 240 subjekte het bestaan uit 73 manlike en 167 vroulike persone, en uit 146 blankes en 94 swartmense. Die minimum getal jare diens by die maatskappy was twee jaar. Gemiddelde ouderdom van die groep was 24,9 jaar. Wat opvoedkundige peil betref, het 206 subjekte oor standerd 10 beskik, terwyl 34 oor òf grade òf diplomas beskik het. Die steekproef is saamgestel op 'n wyse wat dit verteenwoordigend gemaak het van die totale klerklike populasie van die maatskappy.

Ten opsigte van salarisprogressie en toesighouersevaluering, is slegs 89 van die proefpersone se gegewens in die ondersoek bruikbaar. Daar was twee redes hiervoor. Aangesien toesighouers in sommige gevalle aangedui het dat hulle twyfel of die prestasie soos deur hulle geëvalueer geldig en betroubaar was, is hierdie inligting buite rekening gelaat. Voorts het sommige toesighouers ten spyte van opvolging, versuim om die nodige inligting te verstrek.

### Meetinstrumente

Die Werkvoorkeurvraelys of "Work Preference Questionnaire" wat deur Fineman (1975) ontwikkel is, is gebruik om prestasie-motiveringsvlak van subjekte te bepaal. Hierdie vraelys is spesifiek gekies omdat dit op persone in die beroepswêreld gemik is. Volgens Fineman (1975) kan die vraelys, ten spyte daarvan dat dit vir persone in bestuursposisies ontwikkel is, ook aangewend word in die geval van persone wat nie-bestuursposisies beklee.

Die Werkvoorkeurvraelys is 'n gedwonge-keuse instrument wat bestaan uit 24 pare stellings. Dertien van die 24 items beskryf die houding of gedrag van 'n hipotetiese bestuurder, terwyl die res verwys na die eienskappe van 'n hipotetiese organisasie. Die items is gegrond op navorsingsbevindinge ten opsigte van die prestasie-motiverings-konstruk. Die vraelys omvat nege aspekte van die behoefte aan prestasie, naamlik individuele verantwoordelikheid, risiko-neming, prestasiebevrediging, taak-aktiwiteit, taakverskeidenheid, behoefte aan prestasie teenoor behoefte aan affiliasie, mededingendheid, aansporingswaarde van vrye tyd, ondersoek van die omgewing, en taalvermoëns. Elk van hierdie aspekte word beskou as 'n deel van die totale prestasie-motiveringskonstruk.

Die toetsling moet by elke paar een van die stellings kies. Die totaalstelling op die vraelys word beskou as 'n aanduiding van die sterkte van die toetsling se prestasie-motivering.

Die interne konsekwentheid van die vraelys, bereken met behulp van die Kuder-Richardson 20-formule op grond van tellings behaal deur 366 bestuurders, was 0,68. Die toets-hertoetsbetroubaarheid na 'n periode van 'n jaar was 0,58 (Fineman 1975).

'n Werksprestasiebeoordelingskaal om die werksprestasie van subjekte soos geëvalueer deur hul onmiddellike toesighouers is spesifiek vir die doel van die onderhawige ondersoek deur die navorsers saamgestel. Die skaal verwys na vier verskillende vlakke van werksprestasie, naamlik "Onder standaard", "Op Standaard", "Bo Standaard" en "Uitstekend". 'n Kort omskrywing van wat bedoel is met elke vlak van prestasie is verskaf. Die omskrywings het verwys na die bereiking van werksdoelwitte en -standaarde.

Verder moes subjekte hul ouderdom en opvoedkundige kwalifikasies verstrek in 'n biografiese vraelys. Vir die doel van die ondersoek is slegs subjekte met voltooide universiteitsgrade of diplomas van Technikons beskou as gegraduatees.

Salarisinligting van elke subjek is vanuit die personeel-rekenaarstelsel verkry. Salarisprogressie is bepaal deur subjekte

se Julie 1994-salaris uit te druk as 'n persentasie van hul salaris van twee jaar tevore.

### Prosedure

Die Werkvoorkeurvraelys en biografiese vraelys is met 'n begeleidende brief na subjekte gestuur. Die Werksprestasie-beoordelingskaal is met 'n begeleidende brief aan die onmiddellike toesighouers van die subjekte gestuur met die versoek om dit te voltooi.

### Statistiese ontleding

Die verband tussen die veranderlikes is bereken deur middel van 'n statistiese tegniek wat toepaslik was vir die spesifieke veranderlikes. Gevolglik is òf Pearson produkmomentkorrelasie-koëffisiënte òf punt-biseriale korrelasies òf phi-koëffisiënte bereken. Meervoudige regressieontledings is gedoen om die afsonderlike bydrae van elke onafhanklike veranderlike op die afhanklike veranderlike te bepaal. Aitken se metode van redusering om 'n spil is aangewend vir hierdie doel. Die beduidenheid van verskille ten opsigte van die prestasie-motiveringsvlakke is met behulp van 'n t-toets bepaal vir relevante onafhanklike veranderlikes.

## RESULTATE

Die onderlinge korrelasies tussen prestasie-motivering, opvoedkundige kwalifikasies, ouderdom, ras en geslag vir die totale steekproef word in Tabel 1 aangedui terwyl die onderlinge korrelasies tussen prestasie-motivering, salarisprogressie en toesighouersbeoordeling vir 'n gedeelte van die steekproef in Tabel 2 aangedui word. Die resultate van meervoudige regressieontledings word in Tabel 3 verskaf.

**TABEL 1**  
**KORRELASIES TUSSEN VERANDERLIKES VIR DIE TOTALE STEEKPROEF (N = 240)**

	1	2	3	4	5
1 Prestasie-motivering-stellings	-				
2 Ouderdom	0,08 a	-			
3 Opvoedkundige Kwalifikasies	0,164*b	0,165*b	-		
4 Geslag	0,099 b	0,175**b	0,091 c	-	
5 Ras	0,184**b	0,2285***b	0,2281***c	0,2036**c	-

\* p < 0,05

\*\* p < 0,01

\*\*\* p < 0,001

Nota:

a = produkmomentkorrelasies

b = punt-biseriale korrelasies

c = phi-koëffisiënt

**TABEL 2**  
**PEARSON-PRODUKMOMENTKORRELASIES TUSSEN SOMMIGE VERANDERLIKES VIR 'N GEDEELTE VAN DIE STEEKPROEF (N = 89)**

	1	2	3
1 Prestasie-motivering-stellings	-		
2 Toesighouersbeoordelings	0,11	-	
3 % Salarisprogressie	0,21 *	0,10	-

\* p < 0,05

**TABEL 3**  
**STATISTIEK VERKRY UIT MEERVOUDIGE REGRESSIEONTELEIDINGS**  
**(N = 240)**

R <sup>2</sup> bereken	R <sup>2</sup>	F	G.V.	Kritiese F	
				5%	1%
R <sup>2</sup> y,234	0,0529	0,0714	1,235	3,89	6,76
R <sup>2</sup> y,134	0,0387	3,5017	1,235	3,89	6,76
R <sup>2</sup> y,124	0,0501	0,7401	1,235	3,89	6,76
R <sup>2</sup> y,123	0,0355	4,2885*	1,235	3,89	6,76

\*p < 0,05

Nota:

R<sup>2</sup> y, 1234 = 0,532

Y = prestasie-motiveringstellers

1 = ouderdom

2 = opvoedkundige kwalifikasies

3 = geslag

4 = ras

Die beduidendheid van verskille tussen blanke en swart subjekte ten opsigte van prestasie-motiveringsvlakke is bepaal deur middel van t-toetse, aangesien ras wel getoon het om 'n beduidende effek te hê op prestasie-motiveringstellers. Die resultate verskyn in Tabel 4.

**TABEL 4**  
**BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE TUSSEN**  
**PRESTASIE-MOTIVERINGSTELLING VAN BLANK EN SWART SUBJEKTE**

Groep	$\bar{X}$	SA	n	t	G.V.	p
Blank	10,9452	11,9172	146	3,5736	238	0,001
Swart	9,5532	10,6236	94			

Die resultate in Tabel 1 het aangedui dat daar nie 'n beduidende verband bestaan tussen prestasie-motivering en geslag nie. Die gevolg was dat dit geen doel sou dien om te bepaal of daar 'n beduidende verskil bestaan tussen die prestasie-motiveringsvlakke van mans en vroue nie.

Die resultate in Tabel 1 dui ook aan dat die verband tussen ras en prestasie-motivering beduidend is,  $r_{pbis} (238) = 0,184$ ,  $p < 0,01$ . Voorts het die resultate van die meervoudige regressie-ontleding (Tabel 3) aangedui dat ras 'n statisties beduidende effek op prestasie-motivering het nadat die effek van die ander onafhanklike veranderlikes ter sprake in die ondersoek, te wete ouderdom, opvoedkundige kwalifikasies en geslag, verwyder is,  $F (1,235) = 4,425$ ,  $p < 0,05$ .

Daar is gevind dat blankes ( $\bar{X} = 10,95$ ) oor 'n statisties beduidend hoër vlak van prestasie-motivering as swartmense ( $\bar{X} = 9,6$ ) beskik,  $t (238) = 3,5736$ ,  $p < 0,001$  (vergelyk Tabel 4).

'n Positiewe statisties beduidende verband is gevind tussen salarisprogressie en prestasie-motivering,  $r (89) = 0,21$ ,  $p < 0,05$  maar nie tussen prestasie-motivering en toesighouers-beoordeling (wat slegs vir 89 persone beskikbaar was) nie. Terselfdertyd is gevind dat salarisprogressie en toesighouers-beoordeling nie beduidend verband hou met mekaar nie (vergelyk Tabel 2).

Nog 'n veranderlike wat statisties beduidend positief met prestasie-motivering korreleer, is opvoedkundige kwalifikasies,  $r_{pbis} (238) = 0,164$ ,  $p < 0,05$  (vergelyk Tabel 1). Die effek van hierdie veranderlike op prestasie-motivering nadat die effek van

ouderdom, geslag en ras geëlimineer is, is egter onbeduidend (vergelyk Tabel 3).

Ouderdom het nie beduidend gekorreleer met prestasie-motivering nie (vergelyk Tabel 1).

## BESPREKING

Die navorsingsvraag of geslag 'n beduidende effek op prestasie-motivering het, is nie deur die resultate van die huidige ondersoek ondersteun nie. Die vraag wat daarmee gepaard gegaan het, naamlik dat daar 'n beduidende verskil bestaan tussen die prestasie-motiveringsvlakke van vroue en mans, is gevolglik ook nie deur die resultate ondersteun nie.

In dié opsig verskil die bevindinge van die huidige navorsing met dié van Chusmir (1985) en Lobel en Agami-Rozenblat (1993). Die bevindinge van die huidige navorsing is teen die verwagting in, indien Datnow, Birch en Human (1990) se uitsprake ten opsigte van die stereotipe vroulike geslagsrolle wat in die Suid-Afrikaanse samelewing ondersteun word, korrek is. Hierdie rolle wat volgens hierdie outeurs in die algemeen aan vroue voorgehou word, is dié van tuisteskepper en voltydse moeder. Die sosialisering van vroue om hierdie rolle te vervul, sou volgens hierdie skrywers na verwagting aanleiding kon gee tot 'n lae vlak van prestasie-motivering by vroue. Die huidige ondersoek ondersteun egter die bevindinge van Garland en Smith (1981). Hulle het gevind dat mans minder daarin belangstel om te presteer, terwyl die teen-oorgestelde neiging by vroue waargeneem is.

Die navorsingsvraag of ras 'n statisties beduidende effek op prestasie-motivering het, is wel deur die resultate van die huidige ondersoek bevestig. Dieselfde vraag anders gestel, naamlik of daar 'n beduidende verskil tussen die prestasie-motiveringsvlakke van swart en blanke subjekte bestaan, is ook deur die resultate ondersteun.

Die resultate van die huidige ondersoek ondersteun die bevindinge van navorsingstudies waarna Reese (1981) verwys, asook van dié van Tabane (aangehaal in Boeyens, 1985) waarin daar bevind is dat blankes se prestasie-motivering beduidend hoër as dié van swartes is. Indien al die fakore in aanmerking geneem word waaraan swartmense blootgestel is wat potensieel die ontwikkeling van prestasie-motivering nadelig kan beïnvloed, plaas dit huidige bevindinge beter in perspektief. Hierdie faktore is onder andere:

- Die sosialiseringproses wat kenmerkend is van swart gemeenskappe, skyn om eerder 'n behoefte aan affiliasie as 'n behoefte aan prestasie te ontwikkel (Moerdyk, 1983; Tabane, aangehaal in Boeyens, 1985).
- 'n Minderwaardige onderwysstelsel en rassisme (binne en buite werksverband) waaraan swartmense blootgestel is, kan volgens Human (1991) lei tot 'n minderwaardige selfbeeld by swartmense. Die uitwerking van so 'n selfbeeld op prestasie-motivering, word soos volg deur Human (1991) verklaar. Volgens haar skryf persone wat vertrou dat hul goed sal vaar, hul mislukkings toe aan 'n gebrek aan inspanning, terwyl persone wat ver wag dat hul gaan misluk, hul mislukking toeskryf aan 'n gebrek aan vermoë. Laasgenoemde benadering het 'n negatiewe uitwerking op die vlak van daaropvolgende motivering.
- Stereotipe opvattinge oor swartmense se vermoëns en prestasie-motiveringsvlak bepaal, volgens Human en Bowmaker-Falconer (1992), hoe daar teen hulle opgetree word, en ook hoe hulle self optree. Die moontlikheid bestaan gevolglik dat stereotipe opvattinge daartoe kan lei dat swartmense die negatiewe verwagtinge van ander persone kan internaliseer, en dienooreenkomstig kan optree.

Die verwagting was dat opvoedkundige kwalifikasies 'n beduidende effek sou hê op prestasiemotivering. Die resultate van die meervoudige regressieontleding, deur middel waarvan die effek van die ander onafhanklike veranderlikes verwyder is, dui daarop dat die effek van opvoedkundige kwalifikasies op prestasiemotivering nie statisties beduidend is nie. As gevolg van hierdie resultate sou dit geen doel dien om te bepaal of daar 'n beduidende verskil tussen gegradueerde en nie-gegradueerde persone ten opsigte van prestasiemotivering bestaan nie. Vorige navorsing in hierdie verband het teenstrydige resultate opgelewer. Sommige navorsers soos Ray (1982), asook McClelland en Franz (1992) het gevind dat opvoedkundige vlak nie beduidend korreleer met prestasiemotiveringsvlak nie. Parker en Chusmir (1991) daarenteen, het gevind dat opvoedkundige vlak 'n statisties beduidende effek op prestasiemotiveringsvlak het.

Daar is ook gevind dat ouderdom nie 'n statisties beduidende effek op prestasiemotivering het nie. Soortgelyke resultate is gevind tydens navorsing deur Fineman (1975) en Ray (1982). Daarenteen het navorsers soos Cassidy en Lynn (1991) gevind dat prestasiemotiveringsvlak wel verskil na gelang van ouderdom.

Die statisties beduidende positiewe verband wat gevind is tussen prestasiemotivering en salarisprogressie ondersteun die bevindinge van vorige navorsers soos McClelland en Franz (1992) in hierdie verband. Fineman (1975) se ondersoek waarby bestuurders van 'n sakeonderneming betrek is, het soortgelyke resultate opgelewer ten opsigte van die verband tussen hierdie twee veranderlikes,  $r(246) = 0,20$   $p < 0,01$ .

Die feit dat die verband tussen prestasiemotivering en werksprestasie, soos deur die toesighouers geëvalueer, nie statisties beduidend is nie, kan op verskeie wyses verklaar word. Dit is moontlik dat die toesighouers wat die beoordelings van werksprestasie moes doen, die standaard waarteen die werksprestasie van subjekte gemeet moes word, onrealisties hoog of onrealisties laag gestel het. 'n Tweede moontlike verklaring is dat subjekte weens omstandighede binne en buite die werksituasie, kon onderpresteer in terme van die prestasievlak wat verwag sou kon word op grond van hul prestasiemotiveringsvlak.

### Gevolgtrekking

Die resultate van die onderhawige ondersoek hou implikasies in vir perspektiewe ten opsigte van faktore wat daartoe aanleiding gee dat agtergeblewe groepe in Suid-Afrika proporsioneel nie die verwagte verteenwoordiging op bestuursvlak binne sake-ondernemings en ander organisasies geniet nie.

Een van die agtergeblewe groepe wat by die ondersoek betrek is, is vroue. Die resultate van die onderhawige ondersoek suggereer die moontlikheid dat daar nie 'n onderskeid getref kan word tussen mans en vroue op grond van hul prestasiemotiveringsvlak nie. Hierdie bevinding laat 'n vraagteken ontstaan oor die geldigheid van sommige redes om die verskynsel dat vroue nie die verwagte vlak van verteenwoordiging op bestuursvlak geniet nie, te verklaar. Byvoorbeeld, dié wat die prestasiemotiveringsvlak van vroue voorhou as 'n onderliggende oorsaak vir hierdie situasie. Die huidige navorsingsbevindinge sluit aan by talle vorige ondersoeke wat daarop gedui het dat persoonsgesentreerde veranderlikes minder impak as situasiegesentreerde veranderlikes op die beroepsvordering van vroue het. Woordvoerders van sakeondernemings hou gewoonlik persoonsgesentreerde veranderlikes voor as die redes vir die huidige situasie wat die beroepsvordering van vroue betref. Deur vroue self die skuld te gee vir die situasie, word sakeondernemings onthef van verantwoordelikheid en die status quo word gehandhaaf. Dit is teen hierdie agtergrond dat die Wet op Indiensnemingsgelykheid van 1998

gepromulgeer is. Dié Wet moet beskou word as 'n poging om die gevolge van patriargale waardes wat in die verlede in die Suid-Afrikaanse samelewing neerslag gevind het in beleid en praktyk, teen te werk.

Die tweede agtergeblewe groep wat by die huidige ondersoek betrek is, is swartmense. Die bevindinge het die persepsie dat swartmense oor 'n laer vlak van prestasiemotivering as blankes beskik, ondersteun. Die verskynsel dat swartmense nie dieselfde mate van verteenwoordiging op bestuursvlak as blankes geniet nie, kan dus nie soos dikwels gedoen, eenvoudig aan situasiegesentreerde faktore, soos 'n gebrek aan ontwikkelings- of opvoedkundige geleenthede, onregverdig diskriminasie, of aan 'n kombinasie van hierdie veranderlikes toegeskryf word nie. Gevolglik kan die impak van persoonsgesentreerde veranderlikes soos prestasiemotivering op beroepsvordering, nie summier geïgnoreer word nie. Die huidige ondersoek het egter nie ten doel gehad om die oorsake van die lae vlak van prestasiemotivering by swartmense te identifiseer nie. Gevolglik is die invloed van situasiegesentreerde faktore, soos gebrekkige ontwikkelingsgeleenthede en opvoedkundige geleenthede en diskriminasie, nie bepaal nie. Desnieteenstaande wil dit voorkom asof die redes vir die stadige vordering en onderbenutting van swart persone nie noodwendig alleenlik aan situasiegesentreerde veranderlikes toegeskryf kan word nie, maar dat die impak van persoonsgesentreerde veranderlikes, soos onder andere prestasiemotivering, ook in aanmerking geneem moet word.

Die bevinding van ander navorsers dat werksprestasie soos geëvalueer deur toesighouers en vlak van prestasiemotivering nie noodwendig verband hou met mekaar nie, is ondersteun deur die resultate van die huidige ondersoek. Dit dui waarskynlik op die invloed wat tussengangerveranderlikes, soos byvoorbeeld bestuurspraktyke en organisasieklimaat, op werksprestasie uitoefen.

Die prestasiemotiveringsvlakke van subjekte het wel 'n verband getoon met salarisprogressie, terwyl toesighouersbeoordeling en salarisprogressie nie 'n verband getoon het met mekaar nie.

Daar is nie 'n ooglopende verklaring vir die verskynsel dat daar 'n verband tussen prestasiemotivering en salarisprogressie bestaan, maar nie tussen werksprestasie en salarisprogressie, en tussen werksprestasie en prestasiemotivering nie. 'n Moontlike verklaring mag die invloed wees wat beoordelaarsfoute op salarisprogressie en op toesighouersbeoordeling kan uitoefen. Salarisprogressie soos in die onderhawige ondersoek benut is die resultaat van werksprestasie gelewer oor 'n periode van drie jaar, en as sodanig is dit gebaseer op toesighouerbeoordelings op drie afsonderlike geleenthede. Die werksprestasiebeoordelingsyfers wat in die onderhawige ondersoek gebruik is, is daarenteen die resultaat van 'n eenmalige breë beoordeling. Die moontlikheid bestaan dus dat toevallige beoordelaarsfoute 'n groter en meer waarneembare impak kon hê op werksprestasiebeoordelingsyfers as op salarisprogressie.

Wat tekortkominge van die navorsingsondersoek betref, is die veralgemeenbaarheid van die navorsingsbevindinge na die individuele rasse-groepe wat saamgegroeper is onder die oorkoepelende klassifikasie van "swart" beperk. Verder het die benadering wat gevolg is ten opsigte van die voltooiing van die Werkvoorkuurvraelys beteken dat geen beheer uitgeoefen is oor die omstandighede waaronder die subjekte die vraelyste voltooi het nie. Gevolglik bestaan die moontlikheid dat 'n subjek hulp kon ontvang het met die voltooiing van die vraelys, of selfs die vraelys deur 'n ander persoon kon laat voltooi het. Verder is die geskiktheid van die vraelys, in terme van die nie-blanke groepe se begrip daarvan, nie gekontroleer nie.

Indien aanvaar word dat prestasiemotivering 'n positiewe invloed op ekonomiese groei kan uitoefen en dat in die huidige Suid-Afrikaanse konteks ekonomiese groei belangrik en noodsaaklik is, beteken dit dat dit voordelig sal wees om die prestasiemotivering van alle Suid-Afrikaanse werknemers tot op die hoogste vlak moontlik te ontwikkel. Die resultate van die ondersoek het getoon dat dit veral die swart, bruin en Indiër werknemers by die onderneming is wie se prestasiemotiveringsvlakke sou baat vind by prestasiemotiveringsopleiding. Die fokus op regstellende aksie in die Suid-Afrikaanse samelewing sal reeds tot gevolg hê dat groter klem as in die verlede op die bydraes van hierdie persone sal val.

## VERWYSINGS

- Adler, N.J. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of woman managers. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 289-300.
- Andrews, J.D.W. (1967). The achievement motive and advancement in two types of organisations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6 (2), 163-168.
- Armstrong, M. (1996). *A handbook of personell Management Practice* (5<sup>th</sup> ed). London: Koan Page Limited.
- Berry, J.W. (1980). Social and cultural change. In H.C. Triandis and R.W. Brislin (Reds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol 5, pp. 230-246). Boston: Allyn and Bacon.
- Bloom, J.B. (1984). Moderating influences on role perception-outcome relationships in Black South African workers. *South African Journal of Psychology*, 14, 131-136.
- Boeyens, M.J. (1985). A new approach to black manager training. *Institute of Personnel Management Journal*, 4 (2), 4-7.
- Boshoff, A.B., & Boer, J.H. (1988). NAch training, organizational climate and organizational performance. *Development Southern Africa*, 5, 73-87.
- Boshoff, A.B., Cronje, H.G., & De Lange, D.K. (1987). Motivation training of Blacks as development strategy for South Africa. *Development Southern Africa*, 4, 22-33.
- Bothma, A.C., & Scheepers, J.M. (1997). The role of locus of control and achievement motivation in the work performance of Black managers. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 23, 44-52.
- Cassidy, T., & Lynn, R. (1991). Achievement motivation. Educational attainment, cycles of disadvantage and social competence: Some longitudinal data. *British Journal of Educational Psychology*, 61, 1-12.
- Charoux, E. (1985). Identifying black leadership potential. *Institute of Personnel Management Journal*, 4 (10), 25-26.
- Chusmir, L.H. (1985). Motivation of managers: Is gender a factor? *Psychology of Women Quarterly*, 9 (4), 153-159.
- Datnow, B., Birch, S., & Human, L. (1990). Perceptions of, and attitudes towards, the employment and advancement of women in the legal and advertising professions in the Cape Peninsula. *South African Journal of Labour Relations*, 14 (2), 43-66.
- Elizur, D., & Beck, I.M. (1994). Gender differences in achievement motive: A facet analysis of Hungarian samples. *The Journal of Psychology*, 128, 63-70.
- Erwee, R., & Pottas, C.D. (1982). Locus of control and achievement motivation of managers. *Psychologica Africana*, 21, 79-102.
- Farmer, H.S. (1987). Female motivation and achievement: Implications for interventions. In M.L. Macht & D.A. Kleiber (Reds.), *Advances in motivation and achievement: Enhancing motivation* (Vol 5, pp 51-97). Greenwich: JAI Press Inc.
- Fineman, S. (1975). The Work Preference Questionnaire: A measure of managerial need for achievement. *Journal of Occupational Psychology*, 48, 113-124.
- Fullard, J.P.P. (1969). 'n Ondersoek na die biografiese eienskappe van studente met hoë en lae prestasiemotivering. Ongepubliseerde meesterstesis, Universiteit van Port Elizabeth.
- Furnham, A. (1987). Work related beliefs and human values. *Personality and individual differences*, 8, 627-637.
- Garbers, J.G. (1980). *Vroeë skoolverlating in die groot stad*. Pretoria: Butterworths.
- Garland, H., & Smith, G.B. (1981). Occupational achievement motivation as a function of biological sex, sex-linked personality, and occupation stereotype. *Psychology of Women Quarterly*, 5 (4), 568-585.
- Garrison, K.C., & Garrison, J.C. (1975). *Psychology of adolescence* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ginsberg, G.S., & Bronstein, P. (1993). Family factors related to children's intrinsic/extrinsic motivational orientation and academic performance. *Child Development*, 64, 1461-1474.
- Gutek, B.A. (1993). Changing the status of women in management. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 301-311.
- Harmse, P.J.H. (1979). *Die rol van angs, selfbeeld en selfaktualisasie in die prestasiemotivering van bestuurders*. Ongepubliseerde meesterstesis, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Heckhausen, H. (1967). *The anatomy of achievement*. New York: The Academic Press.
- Human, L. (1991). Why affirmative action programmes fail: The South African experience. In L. Human (Red.), *Educating and developing managers for a changing South Africa* (pp. 217-232). Cape Town: Crede Press.
- Human, L., & Bowmaker-Falconer, A. (1992). Managing diversity: Just another way of avoiding the issues? *People Dynamics*, 10 (12), 25-27.
- Israelstam, I. (1999). Implementing affirmative action: What is the next move. *People Dynamics*, 17 (8), 41-45.
- Jones, H.B. (1997). The protestant ethic: Webers' model and the empirical literature. *Human Relations*, 50, 757-778.
- Lobel, T.E., & Agami-Rozenblat, O. (1993). Self-esteem, need for achievement and sex-role orientation among Kibbutz and Urban men and woman. *Personality and Individual Differences*, 15 (5), 523-529.
- Maccoby, E.E., & Martin, J. (1983). Socialization in the context of the family: Parent-child interaction. In P.H. tussen (Vol. Red.) & E.M. Hetherington (Reeks Red.), *Handbook of child psychology: Vol 4. Socialization, personality and social development* (4<sup>th</sup> ed., pp. 1-101). New York: John Wiley.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E.G. (1953). *The achievement motive*. New York: John Wiley.
- McClelland, D.C., & Franz, C.E. (1992). Motivational and other sources of work accomplishments in Mid-life: A longitudinal study. *Journal of Personality*, 60 (4), 679-707.
- McClelland, D.C., & Winter, D.G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.
- Moerdyk, A.P. (1983). *Black advancement and stress: A literature review and conceptual synthesis* (Spesiale Verslag, Pers. 360). Johannesburg: WNNR, NIPN.
- Murphree, M.W. (1978). Race, intelligence and occupational disability: Contemporary perspectives. *People and Profits*, April, 17-19.
- Nash, J. (1978). *Developmental psychology: A psychological approach*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Nel, C. (1997). HR is dead. *People Dynamics*, 15 (9), 16-21.
- Padayachee, S. (1998). "EE" does not equal "AA" but the Employment Equity Bill still boggles. *People Dynamics*, 16 (5), 54-55.
- Parker, B., & Chusmir, L.H. (1992). A comparison of men and women managers' and nonmanagers' perceptions of success. *Human Resource Development Quarterly*, 3 (1), 73-84.
- Pretorius, J.W.M. (1982). *Kommunikasie in die klaskamer*. Pretoria: Van Schaik.
- Ray, J.J. (1982). Authoritarianism and achievement motivation in India. *The Journal of Social Psychology*, 117, 171-182.

- Reese, K. (1981). Black managers in white businesses – why are there so few of them? *Business South Africa*, August, 22-25.
- Riipinen, M. (1994). Extrinsic occupational needs and the relationship between need for achievement and locus of control. *The Journal of Psychology*, 128 (5), 577-587.
- Ryan, R.M., & Stiller, J. (1991). The social contexts of internalization: Parent and teacher influences on autonomy, motivation and learning. In P.R. Pintrich & M.L. Maehr (Eds.), *Advances in motivation and achievement: Goals and self-regulatory processes* (Vol. 7, pp. 115-149). Greenwich: JAI Press Inc.
- Sonnekus, M.C.H. (1976). *Ouer en kind*. Pretoria: Perskor.
- Stein, A.S., & Bailey, M.M. (1973). The socialisation of achievement orientation in females. *Psychological Bulletin*, 80 (5), 345-366.
- Tuckman, B.W., & Sexton, T.L. (1992). Self-believers are self-motivated; self-doubters are not. *Personality and Individual Differences*, 13 (4), 425-428.
- Van Niekerk, P.A.N. (1986). *Skolastiese prestasiemotivering in biografiese perspektief*. Ongepubliseerde meesterstesis, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Weiner, B. (1980). *Human motivation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.