

# LOOPBAANANKERS EN WERKSTEVREDENHEID

E. DE KOCK  
J.M. SCHEPERS

*Program in Bedryfsielkunde: Departement Menslike Hulpbronbestuur  
Randse Afrikaanse Universiteit*

## ABSTRACT

The primary goal of the study was to determine whether a relationship exists between the extent to which an employee's career anchors are satisfied in his/her current position and his/her job satisfaction. A secondary goal was to determine whether satisfied career anchors can predict future job satisfaction. A Career Anchor Questionnaire, consisting of 41 items, was developed. The Minnesota Job Satisfaction Questionnaire was applied to 195 employees on Peromnes job grades 11 and 13 jointly with the Career Anchor Questionnaire. The Career Anchor Questionnaire was statistically analysed through factor analysis and item analysis. The results indicate that a relationship exists between the extent to which an employee's career anchors are satisfied in his/her current position and his/her job satisfaction.

## OPSOMMING

Die doel van die studie was om vas te stel of daar 'n verband bestaan tussen die mate waarin 'n persoon se loopbaanankers bevredig word en sy/haar werkstevredenheid. 'n Sekondêre oogmerk was om te bepaal of bevredigde loopbaanankers toekomstige werkstevredenheid kan voorspel al dan nie. 'n Loopbaanankervraelys, bestaande uit 41 items, is gekonstrueer. Dit is saam met die verkorte weergawe van die Minnesota Werkstevredenheidvraelys op 195 werknemers op Peromnes posvlakke 11 en 13 toegepas. Faktor- en itemontledings is op die items van die Loopbaanankervraelys uitgevoer. Dit is bevind dat daar 'n verband bestaan tussen die mate waarin 'n persoon se loopbaanankers in 'n bepaalde pos bevredig word, en sy/haar werkstevredenheid.

Namate werknemers se loopbane ontplooi, ervaar sommige 'n passing van hul behoeftes en motiewe met hulle poste en ander nie. 'n Swak passing kan moontlik tot 'n laer gehalte van werkslewe lei, terwyl 'n goeie passing moontlik 'n hoër gehalte van werkslewe tot gevolg kan hê. Volgens Fottler en Bain (1984, p.240) mag 'n individu se behoeftes en doelwitte op verskillende stadia van sy/haar loopbaansiklus verskil, sodat dit wat op een stadium tevredenheid verskaf, nie noodwendig op 'n ander stadium tot tevredenheid sal lei nie. Hulle is van mening dat hoër werksbetrokkenheid, tevredenheid en produktiwiteit moontlik net vir daardie individu met 'n goeie passing tussen hul loopbaanoriëntasie, familiestadium, loopbaan stadium en die eksterne vereistes van die pos, beskore is.

Verskillende individue het verskillende behoeftes wat bevredig moet word deur hul onderskeie loopbane. Sommige individue word gemotiveer deur prestasie, terwyl ander deur affiliasie of 'n strewe na mag gemotiveer word. Elke individu se loopbaan het 'n unieke verloop, en elke individu ervaar werkstevredenheid op 'n unieke wyse. Hul werkstevredenheid word bepaal deur verskillende veranderlikes. Schein (1996) het die konsep van loopbaanankers geskep ten einde 'n patroon van selfwaargenome talente, motiewe en waardes wat 'n individu se loopbaan rig, begrens, stabiliseer en integreer, te identifiseer.

Loopbaanankers ontwikkel namate werknemers werkservaring en lewenservaring opdoen. Volgens Schein (1996) vervul loopbaanankers 'n stabiliserende rol in 'n individu se loopbaan. Loopbaanankers verteenwoordig daardie waardes en motiewe van 'n individu wat nie gereedlik prysgegee sal word nie. Individue behoort dus bewus te wees van hul loopbaanankers ten einde sinvolle besluite in verband met loopbane en beroepe te maak. Schein (1996) huldig die mening dat die meeste individue onbewus is van hul loopbaanankers totdat hulle 'n keuse moet maak wat betrekking het op selfontwikkeling, loopbaan- of familiekwessies. Dit is belangrik dat 'n individu sy/haar loopbaanankers moet ken ten einde sinvolle besluite in verband met loopbane en beroepe te maak.

Individue word deur hul hele lewe met loopbaankeuses gekonfronteer. Hall (1976, p.341) beklemtoon dit as hy noem dat 'n loopbaankeuse nie 'n eenmalige aktiwiteit is wat in die vroeë

twintigerjare plaasvind nie, maar gereeld herhaal word. Loopbaanpassing kan omskryf word as die mate waarin 'n werker se loopbaan tot vervulling van sy/haar belangstellings lei. sy/haar behoeftes en waardes bevredig en hom/haar die geleentheid bied om uitdrukking aan hom-/haarself te gee.

Holland (1973, p.111) noem dat daar 'n interaksie tussen die persoonlikheid van die werknemer en die omgewing is, sodat werknemers aangetrokke voel tot omgewings wat ooreenstem met hul persoonlike oriëntasies.

Schein het die konsep van loopbaanankers geskep ten einde 'n sinvolle passing tussen werknemers se behoeftes en motiewe en die organisasies se eise, te bewerkstellig. Hy (1978, p.125) omskryf loopbaanankers as 'n persoon se beroepselkonep. Die selfkonsep het drie komponente volgens hom, te wete:

1. Selfgetakseerde talente en vermoëns (gebaseer op ware sukses in 'n verskeidenheid werksituasies).
2. Selfgetakseerde motiewe en behoeftes (gebaseer op geleentheid vir selftoetsing en selfdiagnose in werklike situasies en deur terugvoer van ander individue).
3. Selfgetakseerde houdings en waardes (gebaseer op 'n werklike koppeling tussen die self en die waardes en norme van die indiensnemende organisasie en werksituasie).

Loopbaanankers is gebaseer op daardie aktiwiteite waarin 'n individu goed presteer. Dit dui op die behoeftes en motiewe van die individu. Verder dui dit op die waardesisteme waarvolgens hy/sy werkverwante besluite neem. Schein (1992, p.207) beklemtoon bepaalde voorwaardes vir die vorming van loopbaanankers: Individue kan nie loopbaanankers kies nie. Slegs nadat 'n individu vir 'n aantal jare aktief in die arbeidsmark werksaam was en relevante terugvoer oor sy/haar werksprestasie ontvang het, kan hy/sy sy/haar loopbaanankers identifiseer. Schein (1992, p. 208) is van mening dat loopbaanankers van vyf tot tien jaar neem voordat die werker tot die arbeidsmark toetree het voordat dit identifiseerbaar is. Loopbaanankers word as 'n stabiliserende krag in die individu gesien. Sy ankers rig en beperk sy toekomstige loopbaanbesluite.

Schein (1978, p.125) vestig ook die aandag op die feit dat loopbaanankers wyer is as die konsepte werkswaardes en werksmotivering. Motiewe en waardes sluit nie die kritieke rol van selfgetakseerde talente en vermoëns, wat op werklike werks-ondervinding gebaseer is, in nie.

*Versoeke om afskrifte moet gerig word aan: E de Kock, Dept Menslike Hulpbronbestuur, RAU, Posbus 524, Aucklandpark, 2006.*

Hy (1990, p.21) identifiseer die volgende loopbaanankers:

1. **Tegniese/funksionele bevoegdheid:** Die selfbeeld van individu met hierdie loopbaananker is gekoppel aan 'n gevoel van bevoegdheid op 'n spesifieke gebied. Hulle wil nie noodwendig die spesialisgebied bestuur nie, maar sal wel bestuursverantwoordelikheid daarvoor aanvaar.
2. **Algemene bestuursbevoegdheid:** Die uiteindelijke doelwit van individu met hierdie loopbaananker is 'n bestuursposisie. Hulle bekwaam hulself op funksionele gebiede, maar fokus op analitiese, interpersoonlike en emosionele vaardighede.
3. **Otonomiteit/onafhanklikheid:** Individu met hierdie loopbaananker streef na algehele vryheid in die organisasie ten einde hul professionele of tegniese vaardighede te ontwikkel.
4. **Sekuriteit en stabiliteit:** Individu met hierdie anker begeer 'n langtermynverhouding met 'n bepaalde organisasie. Vasgestelde vergoedingspakette en possekuriteit is baie belangrik vir hulle.
5. **Entrepreneurskreatiwiteit:** Schein (1978, p.149) is van mening dat individu met hierdie anker ook oorvleulende waardes en motiewe het wat by ander ankers inpas. Bestuursbevoegdheid en tegniese/funksionele bevoegdheid word by hierdie individue aangetref.
6. **Dienslewering/toewyding aan 'n bepaalde saak:** Individu met hierdie anker is bereid om sonder enige vergoeding, of vir baie min monetêre vergoeding, alles vir 'n bepaalde organisasie se beginsels en voortbestaan in die stryd te werp. 'n Tipiese voorbeeld hiervan is die vrywilligers wat by die Dierbeskermingsvereniging werk en fondse vir daardie organisasie insamel.
7. **Suiwer uitdaging:** 'n Individu met hierdie loopbaananker sal poog om oplossings vir oënskynlik onoplosbare probleme te vind, die guns van moeilike kliënte te wen en probleme te oorkom.
8. **Lewenstyl:** As 'n individu se loopbaananker "lewenstyl" is, sal hy/sy ten alle koste 'n situasie nastreef wat hom/haar in staat sal stel om sy/haar persoonlike en familiebehoefes met sy/haar loopbaan te integreer.

Mayo (1994, p.119) vestig die aandag daarop dat loopbaanankers nie met behulp van psigometriese toetse bepaal word nie, maar deur werkservaring. Wanneer hulle eers gevestig is, word loopbaanankers gebruik ten einde 'n passing met die ideale en geskikste loopbaanrigting te verkry. 'n Bepaalde loopbaanoriëntasie neem oor etlike jare vorm aan, maar wanneer dit gevestig is, bly dit redelik stabiel. Die term "loopbaanankers" verwys na 'n bepaalde loopbaanoriëntasie, dog dit impliseer nie dat werknemers gedurende hul hele loopbaan dieselfde werk sal verrig nie. Daar bestaan egter 'n geneigdheid by werkers om spontaan na hulle gevestigde loopbaanoriëntasie terug te keer indien hul loopbaanankers nie ten volle bevredig word nie.

Schein (1990, p.19) maak melding van die navorsing wat in 1961, 1962 en 1963 by die Sloan Bestuurskool in Massachusetts, V.S.A. gedoen is. Hierdie navorsing het die begrip "loopbaanankers" tot gevolg gehad. Die resultate van die navorsing het op probleme gedui wat in die oorgangsfase van skool/universiteit na die werkplek opduik. In hierdie navorsing is veral aandag geskenk aan die ontwikkeling van die interne loopbane van respondente. 'n Individu se interne loopbaan beskryf die verloop van sy/haar werkslewe oor 'n tydperk, en hoe hy/sy dit waarneem. In die opname moes die respondente spekulêr oor sleutelbesluite wat hulle geneem het, waarom hulle bepaalde keuses uitgeoefen het, en hoe hulle oor elke verandering gevoel het. Dit is bevind dat hul persoonlike behoeftes en waardes oor tyd toenemend belangrik word. Hul selfgating word deur voorspoed en leerervarings in hul loopbane opgebou. Indien 'n werknemer nie hierdie groei en persoonlike ontwikkeling in die pos wat hy/sy beklee, ervaar nie is dit nie die regte pos vir hom/haar nie. Hy/sy word dan na ander poste gelok wat beter by sy/haar persoonlike behoeftes pas.

Porter en Lawler (1965, p.27) is van mening dat sosiale en vei-

ligheidsbehoefes in dieselfde mate op alle organisasievlakke bevredig kan word. Individu met 'n loopbaananker van sekuriteit en stabiliteit kan dit op enige vlak in die organisasiehiërargie bevredig. Die loopbaananker van sekuriteit en stabiliteit word nie deur die vlak of inhoud van 'n pos bevredig nie, maar deur die waarborg van 'n vaste maandelikse inkomste, gewaarborgde voordele, byvoorbeeld 'n pensioen- en mediese fonds.

Greenhaus (1987, p.100) is van mening dat loopbaanankers die finale deurslag gee wanneer 'n beroepskeuse of beroepsverandering gemaak moet word, dog dit bied geen waarborg dat 'n persoon goed sal presteer en werkstevredenheid sal ervaar in sy/haar gekose loopbaan nie. Schein se teorie impliseer slegs dat loopbaanankers moontlik die werkstevredenheid van werknemers mag beïnvloed.

Arthur, Hall en Lawrence (1989, p.454) verwys na die totale "loopbaanselfkonsep" van die individu, wat saamgestel is uit motiewe, waardes en talente. Indien die individu se loopbaanankers onbevredig bly, gaan sy loopbaanselfkonsep noodwendig 'n ongesonde beeld weerspieël. Loopbaanankers is daardie waardes wat 'n individu nie sal prysgee nie wanneer hy/sy 'n loopbaanbesluit moet neem. Wanneer 'n individu 'n paar jaar werksondervinding opgedoen het, het hy/sy 'n goeie idee van sy/haar voorkeure en afkeure in terme van werk. Die interne loopbaan van 'n individu behels sy/haar subjektiewe idees oor sy werkslewe en sy/haar rol daarin. Bepaalde gebeure mag plaasvind wat moontlik tot 'n verskuiwing in sy/haar interne loopbaan kan lei. So, byvoorbeeld, kan die trauma van 'n egskedding sy/haar waardes en behoeftes verander. Dit kan moontlik die vlak van bevrediging wat sy/haar werk aan hom/haar bied, verander. Dit weer kan om die beurt tot 'n loopbaanverandering lei. Die interne loopbaan van 'n individu kan dus daadwerklik 'n invloed op sy/haar werklike loopbaan uitoefen.

Derr (1980, p.182) het 'n grafiese voorstelling van die ontwikkeling van 'n enkele stabiele loopbaananker gemaak: Gedurende die begin jare van sy werkslewe het die jong volwassene verskeie behoeftes, waardes, houdings en vermoëns wat gaandeweg in verskillende patrone of neigings saamvloei. Gedurende die periode 29 tot 35 jaar begin 'n meer spesifieke ankerpatroon vir die meeste mense ontwikkel. Tydens hierdie fase is die individu nie meer so ontvanklik vir 'n diverse verskeidenheid van loopbane as in die vroeë fase van sy/haar loopbaan nie. Gedurende hierdie periode ontwikkel hy/sy 'n beter selfkennis en oorweeg hy/sy verskillende werksgeleenthede en -moontlikhede met 'n duidelike verwagting van watter geleenthede werkstevredenheid vir hom/haar tot gevolg sal hê, en watter minder tevredenheid sal verskaf. Derr (1980, p.183) se navorsing het aangetoon dat die meeste individue 'n stabiele en gevestigde loopbaananker het wat gedurende hul laat middelloopbaan manifesteer. Hierdie loopbaangehardheid het dikwels 'n lewenskrisis tot gevolg weens die feit dat die individu se loopbaananker nie in sy werk bevredig word nie. Sommige mense verander selfs van beroep gedurende hierdie fase van hul loopbaan.

Slabbert (1987, p.116) se navorsing het die hipotese gesteun dat daar 'n beduidende verband bestaan tussen loopbaanankers en bepaalde beroepe. Die populasie wat hy bestudeer het, was MBA- en MBL-graduandi. Hy (1987, p.117) spreek die mening uit dat loopbaanankers relatief goeie voorspellers van die werksbetrokkenheid van die meeste professionele mense is. Hierdie stelling is veral van toepassing op die loopbaananker "suiwer uitdaging". Vorige navorsing deur Oosthuizen (1996, p.105) het reeds op 'n beduidende verband tussen werkswaardes, loopbaanankers, werksprestasie en werkstevredenheid gedui.

Derr (1986, p.17) beklemtoon die diversiteit van die arbeidsmag en wys bestuurders daarop dat hulle die diversiteit van die arbeidsmag en moontlike bronne van konflik, korrek moet hanteer en bestuur. Indien mense se werksverwagtinge onvervuld bly en geen of lae vlakke van werkstevredenheid ervaar word, mag hulle moontlik die werksplek bewustelik

of onbewustelik saboteer. Hy beklemtoon hierdeur die belangrikheid van loopbaananker-identifikasie.

Locke (1990, p.309) omskryf werkstevredenheid as 'n positiewe en genotvolle emosionele toestand wat veroorsaak word deur die belewenis van 'n individu van sy pos. Hierdie genotvolle emosionele toestand word verbind aan die bron van 'n persoon se bewuste funksionering en sy waardestelsel. Hy (1990, p.314) verdeel bewustheid in drie basiese biologiese funksies: **Kognisie**, die persepsie en identifikasie van voorwerpe en handelinge. **Evaluasie**: 'n beraming van die voordelige of nadelige invloed wat konfrontasie met waargenome voorwerpe en toestande inhou. Hier word die persoonlike lewe van die werker as standaard gebruik. Die individu gebruik sy/haar waardes om hierdie evaluasie te fasiliteer. **Regulering van aksie**: die emosie van vrees kan tot 'n reaksie van op die vlug slaan, lei. Locke se definisie bied geen spesifieke voorskrif oor watter fasette van 'n pos as bevredigend of onbevredigend getakseer word nie. Enige werkverwante gebeurtenis, toestand, of agent (toesighouer of kollega) kan deur die impak daarvan op die bereiking van 'n persoon se waardes, as positief of negatief ervaar word.

Werkstevredenheid is dus 'n funksie van 'n reeks breë werksfasette. Lock se teorie is 'n diskrepansieteorie in die sin dat dit tevredenheid karakteriseer of beskryf as 'n verskil tussen (a) wat 'n persoon voel hy/sy moet ontvang en (b) wat sy/haar persepsie is van wat hy/sy werklik ontvang. Hierdie teorie gaan van die veronderstelling uit dat wanneer 'n individu se beloning (vir die resultate behaal) ooreenstem met sy/haar persepsie van die beloning wat hy/sy vir soortgelyke resultate verwag, hy/sy tevrede sal wees. Die teenoorgestelde geld ook. Indien 'n persoon se beloning hoër is as wat hy/sy verwag, sal hy/sy gevoelens van skuld en onbillikheid en soms selfs ongemak, ondervind.

Porter en Steers (1973 p.59) het bevind dat die werkstevredenheid van individue toeneem namate hulle vorder in die organisasiehiërargie. Volgens Maslow se behoeftehiërargie neem behoeftebevrediging, in terme van erkenning en selfverwesenliking toe, namate die individu vorder in die hiërargie. Senior bestuurslede blyk meer werkstevredenheid as laevlakwerknemers te ervaar. Individue met die loopbaanankers van outonomieit, algemene bestuursbevoegdheid, suiwer uitdaging en entrepreneurskreatiwiteit sal waarskynlik meer werkstevredenheid ervaar as hulle hoëvlak poste beklee. Persone met soortgelyke loopbaanankers sal minder werkstevredenheid ervaar indien hulle laevlak poste beklee.

Cranny en Smith (1992, p.265) is van mening dat werkstevredenheid nie as 'n geheel nagevors behoort te word nie. Die term werkstevredenheid sluit dinge in wat werknemers wil hê, dinge wat werknemers pla en menings oor bepaalde kwesies. Werkstevredenheid word deur baie veranderlikes in die werksplek bepaal. Cranny en Smith (1992, p.266) is van mening dat werknemers se houding teenoor hul werk 'n definitiewe invloed op hul werkstevredenheid het. Werknemers wat, byvoorbeeld, nie trots is op hul uitsette nie, sal slegs 'n beperkte mate van werkstevredenheid ervaar.

Kelley (1992, p.48) is van mening dat navorsing tot datum die verband tussen werksprestasie en -tevredenheid oorvereenvoudig het. Interpersoonlike voorkeure beïnvloed werksprestasie en -tevredenheid direk. Indien 'n werknemer gereeld met sy/haar toesighouer bots, maar sy/haar werksvoorkeure word bevredig, beïnvloed die werksatmosfeer nogtans sy/haar werksprestasie en sy/haar werkstevredenheid. Swak interpersoonlike verhoudings met kollegas kan ook 'n baie negatiewe invloed op die prestasie en tevredenheid van werknemers hê. Kantoorpolitiek kan werkstevredenheid en -prestasie ook baie negatief beïnvloed. Groepsdinamika en houdings (lewensuitkyk) beïnvloed volgens Kelley (1992, p.49) die mate van werkstevredenheid wat ervaar word asook die werksprestasie van die individu. Omgewingsfaktore kan dus die werkstevredenheid en werksprestasie van werknemers beïnvloed.

Kriegler, Dawkins, Ryan en Wooden (1988, p.15) is van mening

dat individue wat in klein groepe werk, beter werk lewer en meer tevredenheid in die werksplek ervaar as individue wat in groot groepe werk. Besluitneming vind vinnig plaas, bestuursprosesse word vinnig afgehandel, kommunikasie vind effektief plaas en verkeerde gedrag word onmiddellik gekorrigeer waar nodig. Werkstevredenheid word versterk deur die feit dat bevorderingsgeleenthede en geleenthede vir ontwikkeling meer gereeld in kleiner groepe opduik omdat individue op 'n persoonlike basis in die kleiner groep getakseer word.

Porter en Lawler (1968, p.116) is van mening dat werksprestasie en werkstevredenheid verhoog wanneer inligting en kennis met werknemers gedeel word. Wanneer werknemers met inligting vertrou word, neem hulle dit waar as goedkeuring deur hul bestuurder. Werkstevredenheid en selfvertroue neem toe, en werksprestasie verhoog ooglopend.

Newstrom en Davis (1993, p.195) omskryf werkstevredenheid as 'n stel gunstige gevoelens en emosies waarmee werknemers na hul werk kyk. Werkstevredenheid is 'n affektiewe houding en dit verskil van 'n intellektuele of gedragsrespons teenoor hul werk. Werkstevredenheid word versterk namate die werknemer meer inligting oor die werksplek bekom. Tevredenheid is dinamies en kan vinniger afneem as wat dit aanvanklik tot stand gekom het. Volgens Newstrom en Davis (1993, p.197) verhoog werknemers se werkstevredenheid namate hulle ouer word. Hul verwagtings word meer realisties en hulle pas beter by hul werksomgewing aan. Hoër werksprestasie lewer 'n bydrae tot hoër werkstevredenheid. Hoër prestasie lei tot hoër ekonomiese, sosiologiese en sielkundige vergoeding. Indien die persepsie bestaan dat vergoeding proporsioneel is tot insette, verhoog die werkstevredenheid dienooreenkomstig. Die sterkte van die loopbaanselfkonsep korreleer moontlik met die mate waarin 'n werker se loopbaanankers bevredig word. Die oomblik dat 'n versteuring in die werksprestasie- en -tevredenheidsiklus plaasvind, word die siklus gebreek. Die persoon kan dan probeer onderhandel vir beter werksomstandighede, beter vergoeding of meer uitdagings, maar uiteindelik verloor die organisasie hom/haar indien sy/haar behoeftes nie meer bevredig word nie. Die organisasie mag hom/haar nie onmiddellik fisies verloor nie – hy/sy moet waarskynlik eers elders nuwe werksgeleenthede soek, maar die organisasie verloor sy/haar toewyding en lojaliteit redelik gou indien sy/haar behoeftes onvervuld bly.

Arthur et al. (1989, p.29) is van mening dat veranderlikes soos geleerdheid, aanleg, genetiese agtergrond en vermoëns met werksprestasie verband hou, maar belangstelling, behoeftes en waardes hou met die voorspelling van werkstevredenheid en motivering verband. Gegewe al die definisies sou werkstevredenheid vir die doeleindes van hierdie studie moontlik gedefinieer kon word as die resultaat van die mate waarin aan die loopbaanankerverwagtings van 'n individu voldoen word. Belangstelling verwys na 'n individu se voorkeure of afkeure – voorkeur vir aktiwiteite, mense of gebeure, wat uiteindelik tot loopbaanpassings en sukses in die werksplek lei.

Porteous (1997, p.41) is van mening dat motivering, werkstevredenheid en -houdings deel vorm van 'n stel waardes en sentimente oor werk. Motivering oorvleuel met werkstevredenheid. Werknemers is tevrede indien bepaalde of al hul behoeftes bevredig word. Werkshoudings en -waardes beïnvloed ook die mate waarin werknemers gemotiveer word.

Bridges (1995, p.115) is van mening dat werknemers, met die loopbaanankers sekuriteit en stabiliteit, 'n beperkte mate van werkstevredenheid ervaar in die moderne wêreld van werk. Tradisionele poste verdwyn, en daar is beperkte possekuriteit in moderne organisasies. Moderne tegnologie het die verlies van baie poste tot gevolg in die nuwe wêreld van werk.

Fourie (1998, p.8) is van mening dat werknemers veelvuldige vaardighede moet aanleer ten einde hulself meer bemerkbaar te maak in die arbeidsmark. Werknemers met die loopbaanankers tegniese/funksionele bevoegdheid, outonomieit/onafhanklikheid, entrepreneurskreatiwiteit, dienslewering, suiwer



uitdaging en lewenstyl behoort hoë vlakke van werkstevredenheid en werksprestasie te ervaar in die veranderende werksomgewing waar virtuele organisasies aan die orde van die dag is.

Oosthuizen (1996) se navorsing het aangedui dat werkswaardes en loopbaanankers as voorspellers van werksprestasie en werkstevredenheid kan dien. Werkswaardes was egter die fokuspunt van haar studie.

Fourie (1998) se navorsing het ook raakpunte met die huidige studie wat loopbaanankers en die assosiasie daarvan met werkstevredenheid en loopbaangehardheid betref. Die fokuspunt van Fourie (1998) se navorsing was egter loopbaangehardheid en die mate waarin loopbaanankers verwant is aan loopbaangehardheid.

Verskeie teorieë oor werkstevredenheid en die faktore wat daartoe lei dat werknemers 'n gevoel van tevredenheid ervaar, is reeds bespreek. Schein se konsep van loopbaanankers is ook bespreek en omskryf. Die doel van hierdie studie is om die verband tussen die mate waarin 'n persoon se loopbaanankers bevredig word, en sy werkstevredenheid, te bepaal. Meer spesifiek, om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die mate waarin die loopbaanankers van 'n individu in 'n bepaalde pos bevredig word, en die mate van werkstevredenheid wat ervaar word. Indien bevind sou word dat daar 'n beduidende verband bestaan tussen werkstevredenheid en die mate waarin loopbaanankers bevredig word, behoort die loopbaanankers van voornemende werknemers reeds tydens die keuringsproses bepaal te word. Hierdeur sal die passingsproses tussen individue se loopbaanbehoefes en die posvereistes van die organisasie verbeter kan word. 'n Verdere implikasie is dat indien loopbaanankers wel 'n beduidende invloed op die werknemer se werkstevredenheid het, dit 'n beduidende rol in die keuse van 'n pos behoort te speel. Deur hierdie proses kan arbeidsomset tot 'n minimum beperk word.

In die lig van die voorgaande, kan die volgende vrae gestel word:

1. Is daar 'n verband tussen die mate waarin 'n persoon se loopbaanankers in 'n bepaalde pos bevredig word, en sy/haar werkstevredenheid?
2. Dui bevredigde loopbaanankers op toekomstige werkstevredenheid?

Die volgende hipotese en postulaat kan gestel word aan die hand van bostaande probleemstelling:

Hipotese 1: Daar is 'n statisties beduidende verband tussen die mate waarin werkers se loopbaanankers bevredig word en hul werkstevredenheid.

Postulaat 1: Dit word gepostuleer dat die werkstevredenheid (afhanklike veranderlike) van werkers voorspel kan word met behulp van meting van die mate waarin hul loopbaanankers bevredig word (onafhanklike veranderlikes).

Werkstevredenheid sal met behulp van die Minnesota Werkstevredenheidvraelys gemeet word. 'n Loopbaanankervraelys sal spesiaal gekonstrueer word om die mate waarin 'n persoon se loopbaanankers in 'n bepaalde pos bevredig word, te meet.

## METODE

### Steekproef

Die navorsing is uitgevoer by 'n lugredery wat op die Johannesburgse Aandelebeurs genoteer is. Kajuitbemanningslede, besprekingskonsultante en passasiersdiensteagente het die populاسie wat in die studie gebruik is, verteenwoordig. Al die posbekleërs in die populاسie val in Peromnes Posvlakke 11 en 13. Die ouderdom van die populاسie strek van 19 tot 60 jaar. Die populاسie is redelik jonk weens die feit dat geen tersiëre kwalifikasie of vorige werkservaring, vir die bepaalde posvlakke, as 'n voorvereiste vir indiensneming deur die spesifieke organisasie gestel word nie. Die meerderheid van die werkers in die populاسie beskik oor 'n diploma of 'n graad. Die teikengroep

bestaan uit 411 werkers, waarvan 328 vroulik en 83 manlik is. Swartes, Asiate, Kleurlinge en Blankes is in die populاسie verteenwoordig. Schein (1978) is van mening dat loopbaanankers slegs na 'n aantal jare in 'n werksituasie vasgestel kan word omdat 'n persoon deur sy/haar ervarings verander. Met minder as twaalf maande werksonderervinding, het geen werknemer 'n volle beeld van 'n bepaalde pos nie. Die realiteitskok vir studente, wanneer hulle die arbeidsmag betree, is 'n sprekende voorbeeld hiervan. 'n Kriterium vir insluiting in die steekproef was dus ten minste twaalf maande werkservaring in 'n bepaalde pos by die spesifieke lugredery. Die populاسie het uit 130 kajuitbemanningslede, 25 besprekingskonsultante en 195 passasiersdiensteagente bestaan. Van die 350 vraelyste wat uitgedeel is, is 195 deur die respondente voltooi, wat 'n responskoers van 55,7% verteenwoordig. Die steekproef sluit al vier die kultuurgroepe in en verteenwoordig albei geslagte. Die demografiese profiel van die maatskappy word ook goed verteenwoordig deur die steekproef. Die respondente kom van werksplasies in Port Elizabeth, Johannesburg, Durban en Kaapstad.

### Meetinstrumente

Die volgende meetinstrumente is in die studie gebruik:

1. **Minnesota Werkstevredenheidvraelys** (verkorte weergawe). Davis, Lofquist en England (1967, p.4) meld dat die verkorte weergawe oor drie skale beskik, naamlik Intrinsieke Tevredenheid, Ekstrinsieke Tevredenheid en Algemene Tevredenheid. Die toepassingstyd vir die kort vorm wissel van vyf tot tien minute. Die response wissel van baie ontevrede (met 'n gewig van 1) tot by baie tevrede (met 'n gewig van 7). Drummond en Stoddard (1991, p.1117) wys op die volgende kenmerke wat die Minnesota Werkstevredenheidsvraelys 'n bruikbare of geskikte instrument maak: Die instrument identifiseer 'n wye reeks faktore wat verband hou met die werkslewe van werkers, asook met organisasie-effektiewiteit. Die bewoording van die items van die vraelys is van so 'n aard dat dit in verskillende organisasies en in verskillende tipes poste aangewend kan word. Davis et al. (1967, p.18) rapporteer 'n betroubaarheid van 0,91 ten opsigte van die Intrinsieke Tevredenheidskaal vir ingenieurs. Die Ekstrinsieke skaal se betroubaarheid was 0,82 en die Algemene Tevredenheidskaal se betroubaarheid was 0,92. Daar is vasgestel dat die Minnesota Werkstevredenheidsvraelys wel tussen beroepsgroepe kan onderskei.

Om die inhoudsgeldigheid van die vraelys te bepaal, het Drummond en Stoddard (1991, p.1124) die interkorrelasies van die 21 Minnesota-Skaal bereken vir veertien normgroepe, wat elk uit minstens 100 individue bestaan het. 'n Faktorontleding van die interkorrelasies het getoon dat die helfte van die Minnesota Werkstevredenheidsvraelys se variansie deur die Ekstrinsieke Tevredenheidsfaktor (gedefinieer deur toetsing, werkstoestand, vooruitgang, vergoeding en sekuriteit) verteenwoordig word. Die oorblywende skale het betrekking op een of meer Intrinsieke Tevredenheidsfaktore (verantwoordelikheid, prestasierugvoer, leergeleentehede), wat die ander helfte van die variansie vorm. Boshoff, Kaplan en Kellerman (1988, p.12) beveel die instrument aan op grond van sy voorspellingsgeldigheid en het vertroue in die betroubaarheid daarvan.

2. **Die Loopbaanankervraelys.** Die "Loopbaanoriëntasie Inventaris" ontwikkel deur Delong (1982, p.51) is vir die studie oorweeg, maar verwerp weens die feit dat die inventaris bloot die loopbaanankers van die respondent bepaal en nie die mate waarin die loopbaanankers in die respondent se huidige pos bevredig word nie. Gevolglik is besluit om 'n nuwe instrument, die Loopbaanankervraelys, te skep. Elke item in die vraelys bestaan uit twee dele, naamlik 'n A-deel en 'n B-deel. Die A-deel is gebaseer op die vraelys van Schein (1985, p.4) en is aangepas met sy verlof. In die A-deel word die toetsling se loopbaanankers bepaal. Die toetsling moet op 'n sewepuntskaal aandui in watter mate daardie loopbaananker (of komponent daarvan) vir hom/haar nodig (wenslik) is in sy/haar huidige pos. In die B-deel moet die toetsling op 'n sewepuntskaal aandui in watter mate daardie loopbaananker (of komponent daarvan) in sy/haar huidige pos bevredig word. Die

telling vir elke item is telkens die algebraïese verskil tussen die A-deel en die B-deel. Die tellings vir 'n bepaalde item kan dus van -6 tot 6 wissel. Indien die tellings lineêr getransformeer word deur sewe by elke telling te tel, is die strek van punte van 1 tot 13. Getransformeerde tellings is in al die statistiese ontledings gebruik.

Die navorser het die vraelyste met selfgeadresseerde koeverte daaraan geheg, aan die respondente uitgedeel. Die respondente het deur die vrae gewerk, en enige onduidelikhede is deur die navorser opgeklaar. Die respondente is versoek om die vraelyste binne twee weke in die koeverte aan die navorser terug te stuur. Die respondente het die keuse gehad om anoniem te bly, of hul name op die vraelyste in te vul. Nadat die vraelyste terug ontvang is, is die data deur die Statistiese Konsultasiediens van die Randse Afrikaanse Universiteit ontleed.

**RESULTATE**

**Minnesota Werkstevredenheidvraelys (MWV)**

Ten einde die struktuur van die Minnesota Werkstevredenheidvraelys vir Suid-Afrikaanse omstandighede te bepaal, is die 20 items daarvan aan 'n hooffaktorontleding onderwerp. Om die effek van differensiële skeefheid (van items) teen te werk, is die volgende prosedure gevolg: Die items is geïnterkorreleer en aan 'n hooffaktorontleding onderwerp (N=195); Daar was vier eigenwaardes groter as een, gevolglik is vier faktore onttrek (Kaiser, 1961). Die verkreeë faktormatriks is met be-

hulp van 'n Varimaks-rotasie na eenvoudige struktuur geroteer. Vervolgens is vier subtellings ten opsigte van die Minnesota Werkstevredenheidvraelys bereken deur al die items met hoë ladings op 'n faktor saam te tel. Die subtellings is voorts geïnterkorreleer en aan 'n hooffaktorontleding onderwerp. Daar was slegs een eigenwaarde groter as een, gevolglik is slegs een faktor onttrek. Al vier die subtoetse het hoë ladings op hierdie faktor gehad, gevolglik is al twintig items in die skaal ingesluit en aan 'n itemontleding onderwerp. Geen items is verwerp nie en die skaal het 'n betroubaarheid van 0,925 volgens Cronbach se koëffisiënt alfa opgelewer. Hierdie skaal sal as afhanklike veranderlike in 'n regressie-ontleding gebruik word.

**Loopbaanankervraelys**

Ten einde die struktuur van die Loopbaanankervraelys te bepaal, is die 41 items daarvan geïnterkorreleer en aan 'n hooffaktorontleding onderwerp (N=195). Die ongereduseerde interkorrelasiematriks het 10 eigenwaardes groter as een opgelewer, gevolglik is 10 faktore onttrek (Kaiser, 1961) en met behulp van 'n Varimaks-rotasie na eenvoudige struktuur geroteer. Om die effek van differensiële skeefheid van die items teen te werk, is tien subtoetse gevorm deur die items met hoë ladings op elke faktor saam te tel. Vervolgens is die tien subtoetse met mekaar geïnterkorreleer en aan 'n hooffaktorontleding onderwerp. Die matriks van interkorrelasies van die subtoetse verskyn in Tabel 1. Uit 'n inspeksie van Tabel 1 blyk dit dat die subtoetse almal onderling met mekaar korreleer. Die eigen-waardes daarvan verskyn in Tabel 2.

**Tabel 1**  
**Matriks van interkorrelasies van subtoetse van Loopbaanankervraelys**

	Subtoets 1	Subtoets 2	Subtoets 3	Subtoets 4	Subtoets 5	Subtoets 6	Subtoets 7	Subtoets 8	Subtoets 9	Subtoets 10
Subtoets 1	1,00	0,25	0,57	0,64	0,44	0,02	0,26	0,65	0,21	0,63
Subtoets 2	0,25	1,00	0,13	0,39	0,52	0,29	0,39	0,26	0,32	0,42
Subtoets 3	0,57	0,13	1,00	0,40	0,43	-0,01	0,15	0,43	0,17	0,48
Subtoets 4	0,64	0,39	0,40	1,00	0,37	0,11	0,31	0,53	0,16	0,50
Subtoets 5	0,44	0,52	0,43	0,37	1,00	0,22	0,22	0,35	0,29	0,51
Subtoets 6	0,02	0,29	-0,01	0,11	0,22	1,00	0,20	0,04	0,20	0,07
Subtoets 7	0,26	0,39	0,15	0,31	0,22	0,20	1,00	0,30	0,28	0,18
Subtoets 8	0,65	0,26	0,43	0,53	0,35	0,04	0,30	1,00	0,12	0,37
Subtoets 9	0,21	0,32	0,17	0,16	0,29	0,20	0,28	0,12	1,00	0,21
Subtoets 10	0,63	0,42	0,48	0,50	0,51	0,07	0,18	0,37	0,21	1,00

**Tabel 2**  
**Eigenwaardes van ongereduseerde interkorrelasiematriks**

Wortel	Eigenwaarde
1	4,05
2	1,48
3	0,90
4	0,80
5	0,71
6	0,58
7	0,51
8	0,39
9	0,33
10	0,21
Spoor	10,00

**Tabel 3**  
**Geroteerde faktormatriks van Loopbaanankervraelys (Direct Oblimin)**

Veranderlikes	K	Faktor 1	Faktor 2	h <sup>2</sup>
Subtoets 1: Items 9, 13, 18, 19, 24, 25, 28, 34	8	0,96	-0,10	0,86
Subtoets 2: Items 11, 16, 27, 32, 35, 40	6	0,06	0,79	0,67
Subtoets 3: Items 7, 15, 23, 31	4	0,68	-0,08	0,43
Subtoets 4: Items 3, 6, 8, 10, 22	5	0,63	0,15	0,50
Subtoets 5: Items 4, 12, 17, 36	4	0,39	0,42	0,46
Subtoets 6: Items 21, 37	2	-0,12	0,46	0,18
Subtoets 7: Items 14, 30, 38	3	0,15	0,39	0,23
Subtoets 8: Items 1, 2, 5, 26, 29	5	0,68	0,00	0,46
Subtoets 9: Items 20, 39, 41	3	0,08	0,40	0,19
Subtoets 10: Item 33	1	0,61	0,17	0,49
Getal items per faktor		23	18	

**Interkorrelasie van faktore**

Faktor	1	2
1	1,000	0,439
2	0,439	1,000

**Nota:** Faktor 1 verteenwoordig items

2; 3; 6; 8; 9; 10; 11; 14; 16; 18; 19; 22; 24; 25; 26; 27; 30; 31; 32; 34; 35; 38; 40,

Faktor 2 verteenwoordig items 1; 4; 5; 7; 12; 13; 15; 17; 20; 21; 23; 28; 29; 33; 36; 37; 39; 41,

Uit 'n inspeksie van Tabel 2 blyk dit dat daar slegs twee eigenwaardes groter as een is, gevolglik is twee faktore onttrek en na eenvoudige struktuur geroteer met behulp van die Direct Oblimin-rotasie. Die geroteerde faktormatriks verskyn in Tabel 3 asook die interkorrelasies tussen die faktore.

Uit Tabel 3 is dit duidelik dat Faktor 1 23 items verteenwoordig en Faktor 2 18 items. Verder sal dit blyk dat Faktor 1 0,439 met Faktor 2 korreleer. Faktor 1 (konsultant/innoveerder) verteenwoordig die loopbaanankers (a) algemene bestuursbevoegdheid (b) outonomieit/onafhanklikheid (c) suiwer uitdaging (d) entrepreneurskreatiwiteit (e) tegniese/funksionele bevoegdheid en (f) lewenstyl. Faktor 2 (tradisionalis) word verteenwoordig deur die loopbaanankers (a) sekuriteit en stabiliteit (b) dienslewering (c) lewenstyl en (d) tegniese/funksionele bevoegdheid. Uit 'n inspeksie van Tabel 3 is dit duidelik dat die loopbaanankers van Schein onderling gekorreleer is met mekaar en slegs **twee** relatief onafhanklike faktore teenwoordig. In teenstelling met die Agtfaktoroplossing van Schein blyk dit dat hierdie navorsing slegs twee faktore, wat matig met mekaar korreleer, opgelewer het.

Vervolgens is al die items met hoë ladings op Faktor 1 in 'n skaal saamgevoeg en aan 'n itemontleding onderwerp: Daar is deurgaans van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing se program, NP50, gebruik gemaak. Al die items is behou en het 'n betroubaarheid van 0,912, volgens Cronbach se koëffisiënt alfa, opgelewer. Die gemiddelde itemstatistieke verskyn in Tabel 4.

**Tabel 4**  
Gemiddeldes en standaardafwykings van itemstatistieke van Loopbaanankervraelys (Skaal 1)

	$\bar{x}_g$	$s_g$	$r_{gx}$	$r_{gx}s_g$
Gemiddelde:	8,090	2,168	0,583	1,288
Standaardafwyking	0,537	0,439	0,098	0,411

**Nota.**  $\bar{x}_g$  = gemiddeld van item g  
 $s_g$  = standaardafwyking van item g  
 $r_{gx}$  = item-totaalkorrelasie  
 $r_{gx}s_g$  = indeks van betroubaarheid van item g

Cronbach alfa = 0,912  
 Gemiddeld van skaal = 186,07  
 Standaardafwyking van skaal = 29,61  
 Getal items = 23

Volgens Tabel 4 is die gemiddelde van die **itemgemiddeldes** 8,090 is, en die gemiddelde van die **itemstandaardafwykings** 2,168. Indien in gedagte gehou word dat die tellings ten opsigte van elke item lineêr getransformeer is deur 'n konstante van 7 by elke telling te tel, dan is die werklike gemiddelde 1,090 op die oorspronklike skaal, wat strek van -6 tot 6. 'n Telling van **nul** sou daarop gedui het dat die loopbaanankers van die toetslinge **ten volle** in hul huidige poste vervul is. 'n Gemiddelde van 1,090 dui dus daarop dat hul loopbaanankers nie ten volle nie, maar grootliks, vervul is. Verder blyk dit dat die gemiddelde item-totaalkorrelasie ( $r_{gx}$ ) 0,583 is. Dit dui op 'n hoë interne konsekwenheid van die items.

Dieselfde prosedure is ten opsigte van Faktor 2 gevolg: Al die items is behou ter wille van die **inhoudsgeldigheid** van die skaal. Die betroubaarheid van die skaal as geheel is 0,825, volgens Cronbach se koëffisiënt alfa. Verwerping van item 33 sou dit verhoog tot 0,831. Dit is egter 'n triviale styging. Die gemiddelde itemstatistiek verskyn in Tabel 5.

Uit 'n inspeksie van Tabel 5 blyk dit dat die gemiddelde van die itemgemiddeldes 7,517, en die gemiddelde van die itemstandaardafwykings 1,935 is. Die werklike gemiddelde is dus 0,517 op die oorspronklike skaal, wat strek van -6 tot 6. Hierdie gemiddelde dui ook daarop dat die loopbaanankers van die toetslinge grootliks vervul is. Verder blyk dit dat die gemiddelde item-totaalkorrelasie 0,504 is. Dit dui eweneens op 'n hoë interne konsekwenheid van die items. Albei die Loopbaanankerskaal is dus hoogs betroubaar.

**Tabel 5**  
Gemiddeldes en standaardafwykings van itemstatistieke van Loopbaanankervraelys (Skaal 2)

	$\bar{x}_g$	$s_g$	$r_{gx}$	$r_{gx}s_g$
Gemiddelde:	7,517	1,935	0,504	0,977
Standaardafwyking	0,824	0,244	0,130	0,293

**Nota.**  $\bar{x}_g$  = gemiddeld van item g  
 $s_g$  = standaardafwyking van item g  
 $r_{gx}$  = item-totaalkorrelasie  
 $r_{gx}s_g$  = indeks van betroubaarheid van item g

Cronbach alfa = 0,825  
 Gemiddeld van skaal = 135,30  
 Standaardafwyking van skaal = 17,58  
 Getal items = 18

Ten einde Hipotese 1 te toets, is die tellings van die toetslinge ten opsigte van die Minnesota Werkstevredenheidvraelys en die Loopbaanankerskaal geïnterkorreleer. Die matriks van interkorrelasies verskyn in Tabel 6.

**Tabel 6**  
Interkorrelasies van MWV, LAS1 en LAS2

	MWV	LAS1	LAS2
<b>MWV</b>	1,000	-0,541*	-0,409*
<b>LAS1</b>	-0,541*	1,000	0,439*
<b>LAS2</b>	-0,409*	0,439*	1,000

**Nota.** MWV = Minnesota Werkstevredenheidvraelys  
 LAS = Loopbaanankerskaal  
 N = 195  
 \* p < 0,001

Volgens Tabel 6 is sowel Skaal 1 as Skaal 2 van die Loopbaanankervraelys matig **negatief** met die Minnesota Werkstevredenheidvraelys gekorreleer. (Beduidenheidspeil:  $p < 0,001$ ). Met ander woorde, hoe **laer** die tellings op die Loopbaanankerskaal hoe **hoër** is die vlak van werkstevredenheid van die toetslinge (soos gemeet deur die Minnesota Werkstevredenheidvraelys). Waar die oorspronklike Loopbaanankerskaal van -6 tot 6 strek, strek die getransformeerde skaal van 1 tot 13. Negatiewe tellings op die Loopbaanankerskaal is dus geassosieer met hoë tellings op die Minnesota Werkstevredenheidvraelys. Negatiewe tellings dui op 'n hoë vlak van vervulling van loopbaanankerbehoefes, en positiewe tellings dui op 'n lae vlak van vervulling van loopbaanankerbehoefes. Hipotese 1 word dus deur die statistiese ontledings gesteun.

Ten einde Postulaat 1 te ondersoek, is die regressie van die Loopbaanankerskaal op die Minnesota Werkstevredenheidvraelys (afhanklike veranderlike) bereken. Die resultate van die regressie-ontleding verskyn in Tabel 7.

Uit 'n inspeksie van Tabel 7 blyk dit dat die twee Loopbaanankerskaal 32,2 % van die variansie van die Minnesota Werkstevredenheidvraelys verklaar. Die verkreë meervoudige korrelasie van 0,573 is statisties hoogs beduidend: Uit die variansie-ontleding blyk dit dat  $F(2, 192) = 47,006$ ;  $p(F) < 0,001$ . Uit 'n vergelyking van die betagewigte is dit duidelik dat die eerste Loopbaanankerskaal ongeveer twee keer die gewig dra van die tweede skaal in die voorspelling van die werkstevredenheid van die toetslinge.

Tabel 7  
Regressie van LAS 1 en 2 op Werkstevredenheid (afhanklike veranderlike)

VARIANSIEONTLEDING					
Meervoudige korrelasie	Bron van variansie	Grade van vryheid	Som van kwadrate	Gemiddelde kwadrate	
: 0,573	Regressie	2	31590,341	15795,170	
R <sup>2</sup> : 0,329	Residu	192	64516,240	336,022	
Aangepaste R <sup>2</sup> : 0,322	F (2, 192) = 47,006; p < 0,001				
Standaard-skattingsfout : 18,331					
VERANDERLIKES IN DIE VERGELYKING					
Onafhanklike veranderlikes	B	Standaardfout van B	Beta	t-waarde	p
Konstante	104,01	1,74		59,76	< 0,001
LAS 1	-0,34	0,05	-0,49	-6,80	< 0,001
LAS 2	-0,27	0,08	-0,21	-3,22	0,002

**BESPREKING VAN RESULTATE**

Die moontlikheid dat sekere biografiese veranderlikes as steuringsveranderlikes kon dien, is ondersoek. Die steekproef is aan die hand van die toetslinge se ouderdom, aantal jare werks-ondervinding en akademiese kwalifikasies in kategorieë ingedeel. Vervolgens is meer veranderlike variansie-ontledings ten opsigte van die genoemde kategorieë veranderlikes uitgevoer ten einde vas te stel of die vektore van gemiddeldes van die groepe statisties beduidend van mekaar verskil ten opsigte van die Loopbaanankerskale.

Geeneen van die MANOVA's was statisties beduidend nie, gevolglik is geen verdere ontledings gedoen nie. Dit blyk dus dat die biografiese/demografiese veranderlikes nie met die onafhanklike veranderlikes verband hou nie en derhalwe nie 'n rol by die afhanklike veranderlike (werkstevredenheid) kan speel nie.

Hipoteses 1 word deur die bevindinge gesteun: Daar is 'n statisties beduidende verband tussen die mate waarin kliëntedienspersoneel se loopbaanankers bevredig word en hul werkstevredenheid.

Postulaat 1 word ook deur die bevindinge gesteun: Sowat 32,2% van die variansie van die Minnesota Werkstevredenheidvraelys word deur die twee Loopbaanankerskale verklaar.

Hierdie navorsing ondersteun die bevindinge van vorige navorsers: Schreuder en Flowers (1991, p.24) se navorsing het getoon dat by sielkundige kontrakte waar daar 'n passing tussen loopbaanankers, werknemer- en organisasieverwagtings is, daar groter werkstevredenheid, hoër produktiwiteit en laer arbeidsomset is. Navorsing oor die effektiwiteit van 'n programbestuurder in 'n lugvaartmaatskappy het volgens Erwee (1990, p.5) bevestig dat gedurende die skeppingsfase van 'n program die entrepreneur-georiënteerde individu meer tevrede was, terwyl die tegniese/funksioneel geankerde individu gedurende die ontwerpfasie meer effektief was en meer werkstevredenheid ervaar het.

Kennis van werknemers se individuele behoeftes is 'n voorvereiste vir die suksesvolle plasing van werknemers binne 'n bepaalde organisasie. Loopbaangeleenthede wat kongruent is aan die loopbaanbehoefte van werknemers behoort binne organisasies geskep te word. Die organisasie waarbinne die huidige navorsing uitgevoer is, het 'n onaanvaarbaar hoë arbeidsomset. Groot bedrae word aan posspesifieke opleiding bestee. Die bepaalde lugredery kan hierdie probleem te bowe kom deur by die keuring en werwingsproses slegs persone aan te stel wie se loopbaanankers kongruent is aan dié van die maatskappy/pos en sodoende 'n optimale passing verseker.

Die organisasie waarbinne die navorsing gedoen is, kan daarby baat deur Loopbaanankerskale op 'n gereelde grondslag toe te

pas. Dit is belangrik om vas te stel in watter mate die loopbaanankers van werkers in hul poste bevredig word.

Organisasiestrukture kan aangepas word om alternatiewe loopbaanroetes te skep, byvoorbeeld die vergroting van loopbaanmoontlikhede binne die organisasie vir spesialiste wat nie noodwendig in bestuur wil inbewege nie.

Die rol van individuele werknemers in die organisasie moet beklemtoon word. Hulle behoort gesien te word as unieke wesens met hul unieke persoonlike loopbaanankers wat 'n unieke en positiewe bydrae tot die organisasie kan lewer.

Die doelwitte van die studie, naamlik om vas te stel of daar 'n verband tussen loopbaanankers en werkstevredenheid bestaan en om te bepaal of werkstevredenheid voorspel kan word met behulp van meting van loopbaanankers, was geslaagd.

**SYNOPSIS**

**Career anchors and job satisfaction.** The primary goal of the present study was to determine whether there is a relationship between the extent to which the career anchors of employees are satisfied in their current positions and their job satisfaction. A secondary goal was to determine whether the degree to which employees' career anchors are satisfied could be used to predict their future job satisfaction. For the purpose of this study a career anchor questionnaire, consisting of 41 items, was constructed. The questionnaire jointly with the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire, was applied to 195 employees from a local airline.

The Career Orientation Inventory of Delong (1982, p.51) was initially considered for use in the present study, but it was finally rejected because it determines only the career anchors of persons, and not the degree to which their career anchors are fulfilled in their present jobs. Accordingly it was decided to develop a new measuring instrument especially for this study. This instrument was named the Career Anchor Questionnaire (CAQ).

Each item in the Career Anchor Questionnaire consists of two parts, namely an A part and a B part. The A parts of the items are based on Schein's (1985, p.4) questionnaire and were adapted for use in this study with his permission. They are used to determine the career anchors of the respondents. For each item, the respondent has to indicate on a seven-point scale the extent to which that career anchor (or component thereof) is necessary or desirable in his/her present job. In the B part, the respondent must indicate on a seven-point scale to what extent that career anchor (or component thereof) is satisfied in his/her present job. The score for each item is the algebraic difference between the two parts. The scores for a particular item can therefore range from -6 to 6. For computational purposes the



scores were linearly transformed by adding **seven** to each score, giving a range from 1 to 13.

The Career Anchor Questionnaire was subjected to a factor analysis and yielded two factors. The first factor has high loadings on (a) general managerial competency (b) autonomy/independence (c) pure challenge (d) entrepreneurial creativity (e) technical/functional competency and (f) lifestyle. The second factor has high loadings on (a) security and stability (b) service (c) lifestyle and (d) technical/functional competency. The correlation between the two factors is 0,439.

Two scales were then constructed using the items with high loadings on the two factors. The two scales were subjected to item analysis and yielded Cronbach alpha coefficients of 0,912 and 0,825 respectively.

The Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (short form) was also subjected to a factor analysis and yielded one factor only. The corresponding scale yielded a Cronbach alpha coefficient of 0,925.

The two scales of the Career Anchor Questionnaire and the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire were accordingly intercorrelated. The intercorrelations are given in Table 6. The two scales of the Career Anchor Questionnaire correlate -0,541 and -0,409 respectively with the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire.

The mean of the first scale of the Career Anchor Questionnaire is 8,090 on the thirteen-point scale or 1,090 on the original scale that ranges from -6 to 6. A score of zero would have indicated complete satisfaction of the career anchors of the respondents. Their career anchors are therefore substantially satisfied. Negative scores on the Career Anchor Scales are thus associated with high scores on the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire. Negative scores indicate a high level of satisfaction of career anchor needs, and positive scores indicate a low level of fulfilment of career anchor needs. There is therefore a substantial correlation between the extent to which the career anchors of employees are satisfied and their job satisfaction. Exactly the same pattern holds for the second scale.

Finally, the regression of the two Career Anchor Scales on the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire was computed. A multiple correlation of 0,573 was obtained.  $F(2,192) = 47,006$ ;  $p < 0,001$ . The following regression equation was obtained:

$$Y = 0,34CAS1 - 0,27CAS2 + 104,01$$

The Career Anchor Scales can therefore be used to predict job satisfaction.

### DANKBETUIGINGS

Graag spreek ek my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone uit:

- Elsabe Smit en Riëtte Eiselen vir statistiese raadgewing.

### VERWYSINGS

- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: University Press.
- Boshoff, A.B., Kaplan, R.A. & Kellerman, A.M. (1988). *The career anchors of members of fourteen professions in South Africa*. Pretoria: Zebra Publishers.
- Bridges, W. (1995). *Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs*. London: Brealey.
- Cranny, C.J. & Smith, P.C. (1992). *Job Satisfaction. How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York City: Maxwell Macmillan International.
- Davis, R.V., Lofquist, L.H. & England, G.W. (1967). *Manual for the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire*. Washington: University of Minnesota.
- Delong, J.T. (1982). *The career orientation of MBA alumni: A multi-dimensional model. Career issues in human resource management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Derr, C.B. (1980). *Work, family and the career: New frontiers in theory and research*. New York City: Praeger.
- Derr, C.B. (1986). *Managing the new careerists*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drummond, R.J. & Stoddard, A. (1991). Job satisfaction and work values. *Psychological Reports*, 69(10), 1116-1118.
- Erwee, R. (1990). Career anchor profiles of a sample of business and professional women. *Journal of Industrial Psychology*, 16(1), 5-12.
- Fottler, M.D. & Bain, T. (1984). Realism of occupational choice among high school seniors: Implications for quality of work life. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(4), 237-251.
- Fourie, C. (1998). *The emerging new career paradigm: Implications for career resilience and orientation*. Ongepubliseerde magisternavorsingsartikel, Randse Afrikaanse Universiteit.
- Greenhaus, J.H. (1987). *Career management*. Orlando, Florida: Dryden.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organisations*. Los Angeles, California: Goodyear.
- Holland, J.L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 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.
- Kelley, K. (1992). *Issues, theory and research in industrial/organizational psychology*. Amsterdam: North Holland Science.
- Kriegler, R., Dawkins, P., Ryan, J., & Wooden, M. (1988). *Achieving organisational effectiveness*. Melbourne: University Press.
- Locke, E.A. (1990). What is job satisfaction? *Organisational Behaviour and Human Performance*, 6(4), 309-336.
- Mayo, A. (1994). *Managing Careers. Strategies for organizations*. Wimbledon, London: Cromwell Press.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (1993). *Organisational behaviour, human behaviour at work*. New York: Mc Graw-Hill.
- Oosthuizen, B. (1996). *Werkwaardes en loopbaanankers as voorspelers van werkprestasie en werktevredenheid*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat.
- Porteous, M. (1997). *Occupational psychology*. London: Prentice-Hall.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behaviour. *Psychological Bulletin*, 64(1), 23-51.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Chicago Illinois: Irwin-Dorsey.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 52-76.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1990). *Career anchors, discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer and Company.
- Schein, E.H. (1992). Career anchors and job/role planning: The links between career planning and career development. In: Montross, D.H. & Shinkman, C.J. (Eds.). *Career development: Theory and practice*. Springfield IL: Thomas.
- Schein, E.H. *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. March 1996. Internet. MIT Sloan School of Management. learning.mit.edu/res/wp/10009.html. 13 November 1998.
- Schreuder, A.M.G. & Flowers J. (1991). Die verband tussen enkele dimensies van loopbaanankers, pospersepsie en gehalte van werkslewe. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 17(2), 23-28.
- Slabbert, I (1987). An evaluation of the management training and career anchors of MBA/MBL graduates. *Report MM-116, Human Sciences Research Council*.