

Die verband tussen werksbevrediging en die leierskapstyl van bestuurders: 'n Gevallestudie uit die banksektor

The relationship between work satisfaction and the leadership style of managers: A case study from the banking sector

CORNELIUS BOOYSE

Saudi British Centre (SBC – Noord-tak)
Interseksie Olaya en Al Imam Saud Ibn Abdul Azizi weg
Al Murooj, Riyadh
Saudi Arabië
E-pos: neels4949@gmail.com



Cornelius Booysse



EJ van Niekerk

EJ VAN NIEKERK

Departement Onderwysleierskap en -bestuur
Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria
E-pos: vniekej@unisa.ac.za

CECELIA JANSEN

Departement Onderwysleierskap en -bestuur
Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria
E-pos: janseca@unisa.ac.za



Cecelia Jansen



Hélène Muller

HÉLÈNE MULLER

Skool vir Interdisiplinêre Navorsing
Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria
E-pos: mulleh@unisa.ac.za

CORNELIUS BOOYSE is 'n Egelse onderwyser by die Saudi British Centre (SBC), gebaseer in Riyadh, Saudi Arabië. Hy het vorige ondervinding by die grootste privaatonderwysagentskap in Suid-Afrika, naamlik TeachMe2, wat 'n getal van meer as 3 000 personeellede het. Cornelius is ook hoogs bekwaam in die finansiële bedryf weens sy beroep as bankier wat oor drie (3) dekades gestrek het. Hy het verskeie jare ondervinding in die opleidingsveld opgedoen, waar hy verantwoordelik was vir die ontwerp en ontwikkeling van leermateriaal sowel as die opleiding van volwassenes binne die bankwese. Hy verwerf die graad B Com in Bankbestuur aan die Damelin Kollege (geakkrediteer deur die Oxford-Brookes Universiteit) en daarna agtereenvolgens 'n nagraadse diploma (PDTE) en MEd in Volwas-

CORNELIUS BOOYSE is an English teacher at the Saudi British Centre (SBC), based in Riyadh, Saudi Arabia. He has previous teaching experience at the largest tutoring agency in South Africa, namely TeachMe2, comprising a total of more than 3000 staff members. Cornelius is also highly qualified in the financial field due to his career of more than three (3) decades as a banker. He gained several years of experience in the field of training where he was responsible for the design and development of training material as well as the training of adults in the banking sector. He received the degree BCom in Banking Management at the Damelin College (accredited by the Oxford-Brookes University) and thereafter in succession a post graduate diploma (PDTE) and an MEd in Adult Education at the

<p>seneonderwys aan die Universiteit van Suid-Afrika (<i>Cum Laude</i>). Sy akademiese navorsing fokus hoofsaaklik op die rol wat Leierskapstyl speel in 'n Volwassene-onderwyskonteks met spesifieke verwysing na die invloed wat leierskapstyl op opvoedkundige personeel se werksbevediging het. Cornelius se oogmerk is om verdere bydraes tot die veld van volwasseneonderrig te lewer en skenk tans oorweging daaraan om verdere navorsing in die veld van volwasseneonderwys in Saudi Arabië te doen.</p>	<p>University of South Africa (<i>Cum Laude</i>). His academic research mainly focuses on the role that leadership style plays in an Adult Education context with specific reference to the influence of leadership style on the work satisfaction of educational personnel. Cornelius' aim is to contribute further to the field of adult education and he is currently considering continuing his research about adult education in Saudi Arabia.</p>
<p>EJ VAN NIEKERK is professor aan die Universiteit van Suid-Afrika waar hy Onderwysbestuur doseer. Sy MEd (cum laude (1986)) het hy aan die destydse Universiteit van Port Elizabeth verwerf en sy DEd (1993) aan die Universiteit van Suid-Afrika. Hy het wyd in geakkrediteerde joernale oor temas in die Historiese Opvoedkunde en Onderwysbestuur gepubliseer, en ook verskeie hoofstukke in boeke en artikels in ander joernale gepubliseer. Hy stel veral belang in navorsing oor onderwerpe rakende Christelike onderwys, leierskap en 'n brein-gebaseerde benadering tot leer. Hy is betrokke by indiensopleiding van onderwysbestuurders en onderwysers in minderbevoorregte gemeenskappe.</p>	<p>EJ VAN NIEKERK is a professor at the University of South Africa where he teaches Educational Management. He obtained his MEd (cum laude (1986)) at the former University of Port Elizabeth and his DEd (1993) at the University of South Africa. He published extensively on themes in the History of Education and Education Management in accredited journals, as well as several chapters in books and articles in other journals. His research interests include topics in Christian education, leadership and a brain-based approach to learning. He is involved in the in-service training of educational managers and teachers in underprivileged communities.</p>
<p>CECELIA JANSEN is 'n medeprofessor in die Departement van Onderwysbestuur en Leierskap aan die Universiteit van Suid-Afrika. Sy verwerf die graad BEd in Ouerleiding (met lof) aan die Universiteit van Pretoria, en daarna agtereenvolgens die grade BA in Tale, Spraak en Drama (met lof) en HOD in Didaktiek (met lof) aan die Noordwes-Universiteit. Sy verwerf haar MEd in Opvoedkundige Sielkunde (met lof) sowel as haar DEd in Opvoedkundige Sielkunde aan die Universiteit van Suid-Afrika. Haar akademiese navorsing fokus hoofsaaklik op die rol wat Emosionele Intelligensie (EI) speel in 'n opvoedkundige konteks met spesifieke verwysing na onderrigbestuur en leierskap. Sy het wyd gepubliseer, waaronder talle artikels in geakkrediteerde akademiese joernale en boeke. Sy lewer verskeie referate en fasiliteer werkwinkels by nasionale en internasionale vakkongresse met die belangrikste fokus op EI. Sy is nou betrokke by Gemeenskapsdiensprojekte en is tans projekbestuuder van die gemeenskapsdiensprojek <i>Koester ons kinders</i> in die Kollege vir Opvoedkunde.</p>	<p>CECELIA JANSEN is currently an associate professor in the Department of Education Management and Leadership at the University of South Africa. She obtained the BEd in Parental Guidance (with distinction) at the University of Pretoria, BA in Languages, Speech and Drama (with distinction) and HED in Didactics (with distinction) at the North-West University. She obtained her MEd in Educational Psychology (with distinction), as well as her DEd in Educational Psychology at the University of South Africa. The focus of her academic research is mainly on the role that Emotional Intelligence (EI) can play in an educational context with specific reference to tuition management and leadership. She has published widely, including numerous articles in accredited academic journals and books. She presents papers and facilitates workshops at national and international subject conferences with the main emphasis on EI. She is closely involved with different community engagement projects and is currently the project manager of the community engagement project <i>Embrace our Children</i> at the College of Education.</p>

HÉLÈNE MULLER is werksaam as 'n statistikus in die Skool van Interdisiplinêre Navorsing, Kollege van Nagraadse Studies aan UNISA. As sodanig verskaf sy navorsingsondersteuning aan akademiese personeel sowel as aan meesters- en doktorale studente wat kwantitatiewe- of gemengde ontwerp navorsing onderneem. Haar ondersteuningsveld sluit hoofsaaklik opname studies, beplanning en ontwerp van vraelyste, toepaslike statistiese analises en ondersteuning met die interpretasie en opskryf van analise-resultate in. Hélène is al vir 14 jaar werksaam by UNISA en was ook voorheen verbonde aan die Landbou Navorsingsraad (as statistikus). Sy het ook statistiek doseer aan die Universiteit van Wes-Kaapland en die Tshwane Universiteit van Tegnologie. Hélène het sopas haar doktorsgraad aan Unisa voltooi. Haar studie het faktore ondersoek wat navorsingsuitsette (publikasies en voltooiende meesters- en doktorsgrade) aan Hoër Onderwysinstellings beïnvloed (met spesifieke verwysing na UNISA). Haar belangstelling in die onderwerp spruit uit tendense wat sy waargeneem het in konsultasies en statistiese ondersteuning aan studente en dosente. Oor die afgelope 10 jaar het Héléne as outeur en mede-outeur bydraes tot 34 publikasies gelewer.

HÉLÈNE MULLER is a senior research support consultant (statistics) in the School of Interdisciplinary Research, College of Graduate Studies at UNISA. In her capacity as statistician she renders statistical consultative support to masters- and doctoral students; as well as researching academic staff (quantitative and mixed methods designs). She has extensive experience in the field of survey analysis and questionnaire- and research design, especially as pertaining to educational research. She has served in her current position for 14 years and previously worked as consulting statistician at the ARC (Agricultural Research Institute) for the same period. She also lectured at the University of the Western Cape and the Tshwane University of Technology. Héléne has just completed her doctorate which investigates factors that affect the research output productivity (published articles and completed post graduate degrees) of Higher Education Institutions (specifically UNISA). Her interest in the topic arose from experience gained as statistical research support consultant. In the past ten years Héléne has co-authored and authored 34 articles.

ABSTRACT

The relationship between work satisfaction and the leadership style of managers: A case study from the banking sector

The aim of this research was to investigate the way in which the dominant leadership style of training managers influences the work satisfaction of training consultants who provide adult education within a specific bank group in South Africa. This context is the training department of a specific banking group where one of the authors of this article worked and where a lack of work satisfaction has been identified as a real concern. For this purpose specific leadership styles (namely the democratic, autocratic and laissez-faire-leadership styles) and work satisfaction components (namely support, relationships and empowerment) were identified and a closed-ended questionnaire designed accordingly. Information requested in the questionnaire included the biographical details of respondents, their managers' perceived leadership styles and the respondents' sense of work satisfaction.

The questionnaire was e-mailed to 137 training consultants in the training division of the bank and a response rate of 66.42% was reported. Respondents who took part in the study are mainly experienced white females who fall in the 31-40 and 41-50 years age groups. The data was analysed by means of quantitative statistical techniques to establish the statistical significance of the effect of dominant leadership style on experience of work satisfaction.

Exploratory analysis shows that the majority of respondents identified the democratic leadership style as their manager's dominant style followed by the autocratic leadership style. The laissez-faire leadership style was seldom recorded and some managers did not exhibit a

dominant leadership style. Findings furthermore indicated that respondents expressed a level of uncertainty with management support in the work place. The same applied to relationships that managers build in the work place and with the empowerment that takes place in their work environment. Analysis of variance results of how these components of job satisfaction, namely support, interpersonal relationships and empowerment are affected by the dominant leadership style of managers and by the biographical attributes of participants, indicate that the democratic leadership style resulted in higher perceptions of work satisfaction with regard to the support provided, relationships built and employee empowerment compared to other leadership styles. In addition to the positive effect of the democratic leadership style, age also influenced perceptions of experienced support.

KEY WORDS: autocratic, democratic, empowerment, laissez-faire, leadership, leadership style, relationships, support, work satisfaction

TREFWOORDE: bemagtiging, demokraties, laissez-faire, leierskap, leierskapstyl, ondersteuning, outokraties, werksbevrediging, verhoudings

OPSOMMING

Die doel van die studie was om vas te stel op watter wyse die dominante leierskapstyl van opleidingsbestuurders die werksbevrediging van opleidingskonsultante wat volwasseneonderwys binne 'n bepaalde bankgroep in Suid-Afrika verskaf, beïnvloed. Bepaalde leierskapstyle (naamlik die demokratiese, outokratiese en laissez-faire-leierskapstyle) en werksbevredigingskomponente (naamlik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging) is vir die doel geïdentifiseer.

'n Vraelys is ontwerp wat as kwantitatiewe navorsingsinstrument gedien het om inligting aangaande die biografiese besonderhede van respondente, hul bestuurder se leierskapstyl en respondente se persepsies van hul eie werksbevrediging in te samel. Een-en-negentig uit 137 respondente aan wie 'n e-pos gestuur is, het die vraelys voltooi. Die responskoers was dus 66.42%.

Uit die analise van variansieresultate het dit geblyk dat leierskapstyl wél respondente se persepsie van al die gekose werksbevredigingskomponente statisties beduidend beïnvloed. In die geval van die beleving van ondersteuning is ouderdom verder ook as bydraende faktor tot werksbevrediging geïdentifiseer.

1. DIE AGTERGROND VAN DIE STUDIE

Die werksomgewing van werkers speel 'n baie belangrike rol in die beleving van werkstevredenheid. Hierdie stelling berus op die feit dat werkers vir 'n baie groot gedeelte van hul lewens binne 'n bepaalde werksomgewing funksioneer en 'n gesonde werksomgewing verseker dat hulle tevredenheid ervaar en produktief kan funksioneer (Tsai 2011:2). Werkers se werksomgewing sluit ook die bestuurder en sy omgang met werkers in. As gesagspersone kan bestuurders se handeling 'n besliste invloed op werknemers hê en bepalend wees vir hul beleving van werkstevredenheid (Tsai 2011:4,17). Bestuurshandeling kan as afbrekend, neutraal of opbouend ervaar word. Laasgenoemde stelling suggereer dat werksbevrediging direk deur 'n bestuurder se handeling beïnvloed kan word en sluit aan by die navorsingsvraag van die studie, naamlik hoe die dominante leierskapstyl wat bestuurders openbaar in hul handeling met werknemers, werkers se beleving van werkstevredenheid beïnvloed. In die konteks van hierdie studie verwys die handeling van die bestuurder na hulle leierskapstylhandeling.

Die navorsingskonteks van die studie is die opleidingsdepartement van 'n bepaalde bankgroep waarbinne die eerste outeur van hierdie artikel vir agt jaar as opleidingskonsultant aan werkers

opleiding verskaf het (d.w.s. volwasseneopleiding). Binne hierdie konteks word die opleidingskonsultante beskou as werkers wat optimaal sal funksioneer as die werksomgewing gunstig is en opleidingsbestuurders – wat verskillende leierskapstyle uitleef – word beskou as die werkgewers. Gedurende hierdie periode het genoemde outeur ’n afname in werkstevredenheid onder opleidingskonsultante waargeneem. Aspekte wat bygedra het tot die afname in tevredenheid het onder meer die volgende ingesluit:

- na-uurse werk wat gedoen word sonder vergoeding
- geen werktyd wat toegelaat word vir fasiliteringsvoorbereiding nie
- onsensitiwiteit van senior bestuur teenoor klagtes en voorstelle van opleidingskonsultante
- opleidingskonsultante wat te veel reistyd bestee om hul werk- of opleidingsbestemming te bereik
- oormatige administratiewe pligte (soos om verslag te doen oor opleidingsessies)
- oormatige werkslading (en gebrek aan waardering vir werk gelewer)

Die waarneming is verder gemaak dat wanneer opleidingsbestuurders oor hierdie werksomstandighede uitgevra word, hul reaksie was dat besluite reeds geneem is en dat opdragte uitgevoer moet word. Sulke handelinge suggereer dat bestuursoptrede – wat die leierskapstyl van bestuurders weerspieël – ’n beduidende oorsaak kan wees van die skynbare afname in werksbevrediging onder opleidingskonsultante in hierdie betrokke departement van die bank.

2. DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Alhoewel materiële vergoeding werksbevrediging beïnvloed, is dit nie die enigste bepalende faktor van werksbevrediging nie. Interpersoonlike verhoudinge tussen bestuur en personeel dra baie by tot tot werkstevredenheid (Al Jenaibi 2010:65).

Die doel van hierdie navorsing was om ’n bydrae te lewer tot ’n beter begrip van leierskapstyle en hoe die spesifieke leierskapstyle van opleidingsbestuurders die werksbevrediging van werknemers wat as opleidingskonsultante binne die volwasseneonderwyskonteks diens doen, beïnvloed. Hierdie artikel ondersoek verder ook of biografiese karaktereïenskappe van opleidingskonsultante moontlik konsultante se belewing van werkstevredenheid kan beïnvloed. Die studie word as relevant beskou omdat daar nie ander navorsing opgespoor kon word wat die verband tussen leierskapstyl en werksbevrediging van opleidingskonsultante binne die bankwese ondersoek nie.

Die doel van die studie was om die invloed van leierskapstyl op werknemers se werksbevrediging te bepaal. Uit hierdie navorsingsresultate is aanbevelings gemaak wat beide die werknemer en bestuurder sal help om optimaal binne die opleidingskonteks van die bank te funksioneer. Verder kan sodanige bevindinge as verwysingsbron gebruik word in verdere onafhanklike navorsing oor werksbevrediging en leierskapstyle, veral as die navorsingsveld uitgebrei word na ander vertakkinge van die industrie.

3. DIE PROBLEEMSTELLING EN NAVORSINGSVRAAG VAN DIE STUDIE

Ten einde meer relevante inligting in te win oor die verband tussen werksbevrediging en leierskapstyle wat toepaslik is in die banksektor, is drie leierskapstyle vir hierdie navorsing geïdentifiseer naamlik, die outokratiese, demokratiese en laissez-faire-leierskapstyle. Onafhanklike navorsing van Mohlokoane (2004:41) het bevestig dat hierdie drie style algemeen as die “klassieke style” van leierskap beskou word. Terselfdertyd is meetbare komponente van werksbevrediging

deur die skrywers geïdentifiseer, naamlik bemagtiging, ondersteuning en interpersoonlike verhoudinge (Mohlokoane 2004:41). Hierdie konsepte (en die meting daarvan) is as leierskapstyl- en werksbevredigingsveranderlikes in die navorsing gebruik om die navorsingsvraag van die studie aan te pak, naamlik,

Tot watter mate beïnvloed die leierskapstyl van opleidingsbestuurders die werksbevrediging van opleidingskonsultante binne die bankwese?

Die navorsingsvraag sluit die volgende sub-vrae in,

- (i) Is daar 'n verband tussen leierskapstyle van opleidingsbestuurders en die werksbevrediging van opleidingskonsultante binne die opleidingsafdeling van die bepaalde bank?
- (ii) In watter mate word die werksbevrediging van opleidingskonsultante deur die verskillende leierskapstyle van opleidingsbestuurders beïnvloed; en
- (iii) Is die effek van biografiese attribute van opleidingskonsultante 'n addisionele bydraende faktor tot werkstevredenheid?

'n Verdere bespreking in die res van die artikel oor toepaslike literatuur, die navorsingsmetodologie van die studie, statistiese analise van ingesamelde data en interpretasie van resultate lig dan hierdie navorsingsvrae verder toe.

4. LITERATUURSTUDIE

4.1 Bestuur

Armstrong (2009:3) meld dat bestuur 'n tipe besluitnemingsproses beskryf wat te make het met wat gedoen moet word sowel as die wyse waarop sekere hulpbronne gebruik moet word om 'n spesifieke taak effektief te verrig. In hierdie verband het die bestuurder 'n noodsaaklike rol om te vervul en kom sy of haar leierskapstyl sterk na vore. Beach en Reinhartz (2000:75) verduidelik leierskapstyl as die vermoë van bestuurders om die missie van hul instelling (in dié geval is dit die banksektor) en handelinge wat verband hou met taakverrigting doeltreffend en positief aan personeel oor te dra en hul te motiveer tot effektiewe handeling.

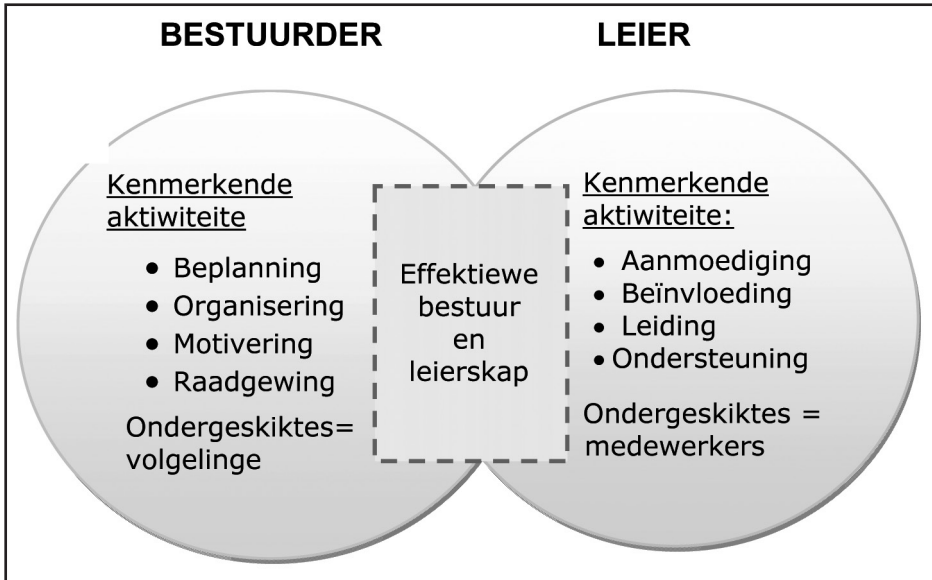
4.2 Werksbevrediging

Bestuur sluit nie slegs besluitneming en motivering in nie, maar ook waardering vir en erkenning van personeel se vaardighede, werkverrigting en potensiaal. Wanneer die verhouding wat 'n bestuurder met sy of haar werknemers smee, positief deur die werknemer ervaar word, lei dit tot die ervaring van "werksgeluk" (Oberholzer 2007:38 en Davis 2006:1). In hierdie verband meld Fourie (2004:45) dat bepalende faktore wat werksbevrediging by werknemers verseker, verbind word met bestuurders se sensitiwiteit vir die belange, behoeftes en aspirasies van sy of haar personeel. Ramparsad (2004:4) meld ook dat dit deel van bestuurders se daaglikse rol is om na sy of haar personeel se belange en behoeftes om te sien.

4.3 Die analogie tussen die konsepte van bestuur en leierskap

Bestuurs- en leierskapskwaliteite is onlosmaaklik verbonde aan die rol en verantwoordelikhede van die bestuurder (Ramparsad 2004:3-4). Volgens Williams (soos aangehaal deur Squelch en Lemmer 1994:11) slaag effektiewe bestuurders daarin om die komponente van leierskap en bestuur in hul bestuursfunksies te integreer.

'n Visuele voorstelling van Williams se model wat die samehang tussen bestuur en leierskap verduidelik, word in Figuur 1 getoon.



Figuur 1: *Verwantskap tussen bestuur en leierskap*

Die afleiding kan uit Figuur 1 gemaak word dat 'n bestuurder 'n optimum kombinasie van bestuurs- en leierskapseienskappe moet uitleef om effektiewe taakverrigting in 'n gesonde werksklimaat te realiseer: 'n Gunstige werksituasie bevorder werkstevredenheid.

4.4 Leierskapstyle: die outokratiese, demokratiese en laissez-faire-style

Williams se model (soos aangehaal deur Squelch & Lemmer 1994:11 en geïllustreer in Figuur 1) beklemtoon die belangrikheid van die leierskapskomponent van bestuur en dien as verdere motivering vir die keuse van outokratiese, demokratiese en laissez-faire-leierskapstyle in die navorsing.

Die gedragsteorie van Lewin, Lippitt en White (1939:271–299) word beskou as baanbrekerswerk ten opsigte van die klassifikasie van leierskapstipes. Hierdie navorsers het navorsingsdeelnemers blootgestel aan gedrag wat as outokratiese, demokratiese en laissez-faire-style gedefinieer kan word. Deelnemers se produktiwiteit is gedurende die periodes van blootstelling gemonitor (deelnemers het nie vooraf kennis gekry van die leierskapstyle ter sprake nie). Die bevinding was, gemeet aan die produktiwiteit van deelnemers, dat demokratiese leiding die effektiefste leierskapstyl is. Die geldigheid van hierdie baanbrekerswerk is in opvolgende studies in verskillende omstandighede verder ondersoek. Die navorsing van Bratton, Grind en Nelson (2005:153) steun byvoorbeeld dié van Lewin et al. (1939:271–299).

Die keuse van die klassieke klassifikasiemodel vir hierdie studie is verder versterk deur die werk van Lunenberg en Ornstein waarna Mohlokoane (2004:41) verwys. Lunenberg en Ornstein het 'n studie gedoen en leierskapstyle geïdentifiseer wat bestuurders tydens die uitvoering van hulle leierskapspligte gebruik: die klassieke outokratiese, demokratiese en laissez-faire-style.

4.4.1 *Outokratiese leierskapstyl*

Cleveland en Harne (2003:6) definieer 'n outokratiese leierskapstyl as 'n gedragspatroon waar daar van ondergeskiktes verwag word om bevele uit te voer op grond van die gesagstruktuur waarin hulle hul bevind. So 'n gedragspatroon erken voorafbepaalde tradisies en bied nie aan werkers die geleentheid om besluite te neem en/of verantwoordelikheid vir hul eie taakverrigting te aanvaar nie. Volgens Armstrong (2009:34) gebruik outokratiese bestuurders hul posisie ten einde besluite op werknemers af te dwing om opdragte voorskriftelik uit te voer. Verwagtinge en voorskrifte ten opsigte van werkverrigting word in die geval bloot aan werknemers deurgegee.

Die outeurs van hierdie artikel argumenteer dat werknemers wat oor voldoende vaardighede en inisiatief beskik, frustrasies binne 'n outokraties-gerigte werksomgewing ervaar. Sodanige frustrasies kan tot gevoelens van werksontevredenheid lei. Opleidingspersoneel wat die kans kry om nuwe uitdagings aan te pak en só geleenthede vir hulself te skep om in hul werk te groei, sal minder stres ervaar en ook 'n gelukkiger werkmag wees (Prinsloo 2006:19). Ashraf (2010:160) argumenteer ook dat faktore soos vryheid en diskresie in die uitvoering van jou werk 'n beduidende gevoel van werksbevrediging by werknemers meebring. Kreatiewe en innoverende werknemers het 'n meer toegeeflike leierskapsbenadering nodig. Hierdie style word in die volgende sub-afdeling van demokratiese leierskapstyl bespreek.

4.4.2 *Demokratiese leierskapstyl*

Die demokratiese leierskapstyl kan beskryf word as 'n werkswyse wat konsultasie met personeel insluit, voorstelle van personeel inwin en konsensusbesluite propageer (Armstrong 2009:35). Swanepoel, Erasmus, Van Wyk en Schenk (2003:345) verwys na Lewin et al. (1939) om die volgende eienskappe van die demokratiese leierskapstyl uit te wys:

- 'n groot deel van die leier se gesag word gedelegeer maar uiteindelijke verantwoordbaarheid vir werk word deur die leier behou
- werk word verdeel en toegeken op grond van deelnemende besluitneming
- aktiewe op- sowel as afwaartse tweerigting-kommunikasie word aangemoedig en in stand gehou.

Die deelnemende kwaliteite van hierdie leierskapstyl maak die afleiding van Ramparsad (2004:70) dat die demokratiese styl die mees werkbare styl vir opvoedkundige leiers (en opleidingsbestuurders) is, baie sinvol as werksbevrediging ter sprake kom. Dié leierskapstyl moedig deelname en konsultasie aan sonder om voorskriftelik te wees. Indien die balans tussen deelnemende kwaliteite en die oordrag van die leier se verantwoordelikhede en verantwoordbaarheid egter versteur word, neig die leierskapstyl na die *laissez-faire*-leierskapstyl, die styl wat in die volgende sub-afdeling bespreek word.

4.4.3 *Laissez-faire-leierskapstyl*

Die begrip *laissez-faire* beteken om iemand sy of haar gang te laat gaan (Lister 2012). Lister verwys hiër na die bestuurder wat geneig is om sy bestuursmagte aan sy of haar personeel te deleger tot so 'n mate dat werknemers as't ware selfbestuur toepas. Ramparsad (2004:67) identifiseer die volgende karaktertrekke van hierdie leierskapstyl:

- Leiding vanaf die bestuurder is minimaal. Die bestuurder is onbetrokke en bly uit die kollig
- Personeel word volkome vertrou om hul eie besluite te neem.

Amer (2009:107) sluit hierby aan deur te bevestig dat sulke leiers hul personeel volkome vryheid gee om hul werksopdragte uit te voer. Volgens Robbins en Judge (2012:185) is die laissez-faire-leierskapstyl 'n voorbeeld van passiewe en oneffektiewe leierskapsgedrag. Bestuurders is nie beskikbaar as daar 'n probleem is nie en werknemers moet self werksvraagstukke oplos. Die outeurs argumenteer dat die laissez-faire-leierskapstyl binne 'n sekere konteks – soos dié van volwasseneopleiding in die banksektor – wel toepaslik kan wees. Sodanige bestuurders is meer verdraagsaam en buigsaam teenoor hul personeel, vertrou hul om hul eie onderrig te organiseer en laat toe dat inisiatief of kreatiewe denke in die uitvoering van take aangewend word. Sodanige leierskapstyl kan volgens hierdie outeurs bydra tot hoër werksbevrediging by werknemers.

Teen die agtergrond van die klassieke leierskapstyle, kan die vraag nou gevra word, hoe die navorsing van hierdie studie beplan en uitgevoer is om die effek van leierskapstyl op taakverrigting – en dus die werksbevrediging wat binne die opleidingssektor van 'n bank ter sprake is – te bepaal. Afdeling 5 beskryf in dié verband die navorsingsmetodologie van die studie.

5. NAVORSINGSONTWERP EN METODOLOGIE

5.1 Navorsingsvrae en ontwerp

Die navorsingsvraag en sub-vrae soos gelys in Afdeling 4 van hierdie artikel, kan effektief met behulp van kwantitatiewe analisetegnieke beantwoord word. Hierdie afleiding was bepalend vir die keuse van 'n kwantitatiewe navorsingsontwerp.

5.2 Die steekproef: steekproefeenhede en steekproefneming

Opleidingskonsultante word in hierdie studie as die steekproefeenhede beskou omrede hul beleving van werksbevrediging en die invloed van bestuurders se leierskapstyle op hul werksbevrediging die fokus van die studie was. Honderd-sewe-en-dertig konsultante van die betrokke bankgroep is gemonster. Hierdie steekproef het konsultante van die streke en hoofkantoor ingesluit. Aangesien die studie beperk was tot een bankgroep is alle opleidingskonsultante betrek wat gewillig was om deel te neem. Op hierdie manier is gelyke geleenthede aan alle opleidingskonsultante gebied om deel te neem.

5.3 Meetbare veranderlikes

Veranderlikes is eerstens vir die empiriese deel van die studie geïdentifiseer wat leierskapstyl en werkstevredenheid meet. Daarbenewens is biografiese veranderlikes ook geïdentifiseer wat moontlik 'n bykomende invloed (naas leierskapstyl) op werksbevrediging kon hê.

Respondente se beleving van hul bestuurder se leierskapstyl is aan die hand van drie stelle vraelysvrae getoets om uiteindelik drie leierskapstyl-veranderlikes te verteenwoordig, naamlik outokratiese-, demokratiese- en laissez-faire-style. Evaluering van die vrae is op 'n vyfpunt-Likert-skaal gemeet. 'n Enkele stylveranderlike kon dan finaal uit die drie veranderlikes bepaal word om die dominante leierskapstyl van bestuurders aan te dui: vir dié veranderlike dui '1' 'n dominante demokratiese styl aan; '2' 'n dominante outokratiese styl; '3' 'n dominante laissez-faire-styl; en '4' geen enkele oorheersende styl.

Verder is drie werksbevredigingsveranderlikes geïdentifiseer, naamlik 'n verhoudings-, bemagtigings- en ondersteuningsveranderlike wat weer op 'n vyfpunt-tevredenheidskaal gemeet is (weereens getoets aan die hand van drie stelle vraelysvrae).

Biografiese veranderlikes wat gemeet is, sluit onder meer in ouderdom, ras, geslag en werkservaring.

5.4 'n Vraelys as metingsinstrument

'n Geslote vraelys is gebruik om hierdie veranderlikes te meet. Die vraelys het uit drie afdelings bestaan. Die eerste afdeling het biografiese inligting ingewin oor die ouderdom, ras, geslag, en werksondervinding van die respondente. Die tweede gedeelte van die vraelys het deelnemers se beleving van die leierskapstyl van hul bestuurders gemeet in 46 vyfpunt-Likertskaal vrae (die vyf skaalwaarde-vlakke dui aan hoe gereeld sekere aksies waargeneem of van toepassing was op 'n spesifieke bestuurder: “nooit”, “baie selde”, “selde”, “taamlik gereeld” of “altyd”). Die drie leierskapstyle is onderskeidelik in 15, 16 en 15 vraelysvrae elk gemeet. In die derde afdeling van die vraelys is die beleving van die drie komponente van werksbevrediging onder 'n bepaalde bestuurder geëvalueer, naamlik, ondersteuning, interpersoonlike verhoudings en bemagtiging. Die komponente is gemeet aan die hand van drie groepe van agt vrae elk op 'n vyfpuntskaal van tevredenheid (“baie tevrede”; “tevrede”, “onseker”, “ontevrede” en “baie ontevrede”).

Die nodige etiese klaring vir die navorsing is verkry van die bestuur van die bankgroep en ook van die Etiese Komitee van die Kollege vir Opvoedkunde van Unisa. Die Etiese Beleid van Unisa (2014) vereis sodanige klaring. In die dekkingsbrief van die vraelys is deelnemers verder ook ingelig dat vraelysvoltooiing vertroulik en vrywillig is, dat hulle hul deelname in enige stadium kon staak as hul so sou verkies en dat deelnemers, deur die vraelys te voltooi, hulself bereid verklaar om by te dra tot die databasis van die studie. Die vraelys is elektronies aan deelnemers gestuur en 91 deelnemers se response is in die finale datastel vasgelê.

5.5 Analisestrategie

In 'n aanvanklike verkennende analise is die frekwensieverspreidings van deelnemers se response op vraelysvrae wat biografiese besonderhede, die drie komponente van werksbevrediging en die drie leierskapstyle evalueer, in tabelle opgesom. Hoewel hierdie tabelle nie in die teks weergegee word nie, het die tabelle 'n eerste aanduiding van deelnemers se beleving van werksbevrediging en leierskapstyl verskaf.

In 'n verdere stap is itemanalises uitgevoer en Cronbach-Alpha koëffisiënte bereken vir elke stel deelnemerresponse wat die komponente van werksbevrediging en leierskapstyle van bestuurders beskryf. Hierdie koëffisiënte is bereken om die betroubaarheid van interne konsekwentheid (Küstner & Adam 2000; Fouche & Rothmann 2000:39-40) van die onderskeie konstrakte te verifieer. Dit is gedoen omdat betroubare metings van werksbevrediging en leierskapstyle die integriteit van die studie verhoog. Nadat hierdie vorm van betroubaarheid bevestig is, kon ses tellings van deelnemers se beleving van die onderskeie werksbevredigingskomponente en leierskapstyle vir elke deelnemer bereken word (bereken as die gemiddelde deelnemerrespons vir 'n betrokke groepie vrae. Verwys Tabel 1, kolom 2). Die drie stelle tellings vir leierskapstyle is verder ook gebruik om 'n dominante leierskapstylveranderlike te bepaal. Hierdie veranderlike dui aan watter leierskapstyl elke deelnemer reken sy of haar bestuurder se prominente styl is en word geïdentifiseer as die styl met die hoogste telling van die drie leierskapstylveranderlikes.

Drie afsonderlike analyses van variansie (ANOVA) is hierna uitgevoer op die drie stelle werksbevredigingstelligings van deelnemers. Die tellings is telkens beskou as die onafhanklike veranderlike in die ANOVA-model. Die effek van dominante leierskapstyl en biografiese veranderlikes is as verklarende effekte in die modelle opgeneem. Die tegniek van analise van variansie ondersoek of die verklarende veranderlikes (dominante leierskapstyl tesame met biografiese faktore) die onafhanklike veranderlike (komponent van werksbevrediging) statisties

betekenisvol beïnvloed. Indien betekenisvolle effekte geïdentifiseer kon word, is Bonferroni meervoudige vergelykingstoetse vir gemiddeldes telkens saam met die ANOVA toets uitgevoer om te bepaal op watter manier dominante leierskapstyl en biografiese kwaliteite werksbevrediging beïnvloed. Die analiese strategie is dus so beplan dat resultate van die analyses die navorsingsvrae sou beantwoord.

6. NAVORSINGSRESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

6.1 Die steekproefkonteks

Die frekwensieverspreidings van die biografiese kwaliteite van deelnemers het getoon dat van die 91 deelnemers wat die vraelys voltooi het, respektiewelik 30%; 17%; 12%; 15%; 10% en 16% uit Gauteng, Kwazulu-Natal, Limpopo-, Oos-, Sentraal- en Wes-Kaap-streke afkomstig was. Dit dui op 'n verteenwoordigende steekproef oor die hele Suid-Afrika. Ouderdomsgewys was 45% van die opleidingsbestuurders jonger as 41 jaar en 55% bo 40. Die konsultante se opleidingservaring het gewissel van 13.33% met minder as 2 jaar ondervinding tot 32.22% met 3-5 jaar ondervinding en 54.45% met 6 of meer jaar opleidingsondervinding. Vier-en-sestig persent van die konsultante was vroulik; en onderskeidelik 57% was blank; 19% swart; 13% bruin; en 11% Indiër respondente.

6.2 Cronbach-Alpha: interne konsekwentheid van die drie leierskapstyl- en drie werksbevredigingskonstrukte

Aanduidings van die interne konsekwentheid van die drie leierskapstyl- en die drie werksbevredigingskonstrukte wat met behulp van itemanalises ondersoek is, word in Tabel 1 weergegee. Die alpha-koëffisiënte het gewissel tussen 0.83 en 0.98, wat dus interne konsekwentheid bevestig het.

Omdat die betroubaarheid van interne konsekwentheid bevestig kon word, is tellings vir hierdie ses konstrunkte vervolgens vir elke deelnemer bereken. Die gemiddelde konstruktelling vir elke konstruk word ook in Tabel 1, die laaste kolom, weergegee. Hierdie gemiddeldes kan soos volg geïnterpreteer word:

Die drie gemiddelde werksbevredigingstellings gee 'n aanduiding van opleidingskonsultante se beleving van tevredenheid met die ondersteuning, bemagtiging en werkgewer-werknemer verhouding. Omdat konstruktellings bereken word uit deelnemers se response op die drie subgroepe van 24 vraelysvrae (waar 'n respons van '1', "algehele tevredenheid" verteenwoordig tot 'n opsie van '5' wat "algehele ontevredenheid" verteenwoordig), word die konstruktellings op dieselfde skaal van tevredenheid geïnterpreteer. Tabel 1 toon byvoorbeeld dat die ondersteuningskomponent van werksbevrediging (met 'n gemiddeld van 2.51); die verhoudingskomponent (met 'n gemiddeld van 2.67); en die bemagtigingskomponent (met 'n gemiddeld van 2.51) almal afrond tot 'n tellingwaarde van 3, wat op die tevredenheidskaal "onsekerheid" aandui. Hierdie waarde dui aan dat opleidingskonsultante nie seker is of hul werksbevrediging ervaar nie. Op soortgelyke wyse kan die gemiddelde tellings vir die drie leierskapstylkonstrukte geïnterpreteer word in terme van die voorkomsskaal van die drie leierskapstyle (waar '1' aandui "baie selde/nooit"; tot by '5' wat aandui "baie gereeld/altyd"). Die gemiddelde telling vir die demokratiese leierskapstyl van 3.61 (nagenoeg '4') toon nou op soortgelyke wyse aan dat opleidingskonsultante saamstem dat hierdie styl dikwels aanwesig is.

TABEL 1: Resultate van ses itemanalises om die interne konsekwentheid van die drie leierskapstyl- en die drie werksbevreidingskonstrukte te evalueer

Konstrukte	Vraelysvrae	Vrae uitgesluit uit konstrukte	Gestandaardiseerde Cronbach Alpha	Gemiddeld (Standaardafwyking)
Demokraties	ls1-ls15	–	0.96	3.61 (0.91)
Outokraties	ls16-ls32	ls26 ls27 ls28 ls32	0.83	3.33 (0.63)
Laissez-faire	ls33-ls46	ls34 ls38-39 ls41 ls43 ls44	0.85	2.49 (0.86)
Komponente van werksbevreidiging				
Ondersteuning	s1-s8	–	0.85	2.51 (1.01)
Verhoudings	s9-16	–	0.98	2.67 (1.13)
Bemagtiging	s17-24	–	0.97	2.61 (1.05)

Skaalwaardes: Aanwesigheid/ voorkoms van leierskapstyl

1 = omtrent nooit/ nooit; 2 = baie selde; 3 = soms; 4 = taamlik gereeld; 5 = altyd

Skaalwaardes: Werksbevreidiging:

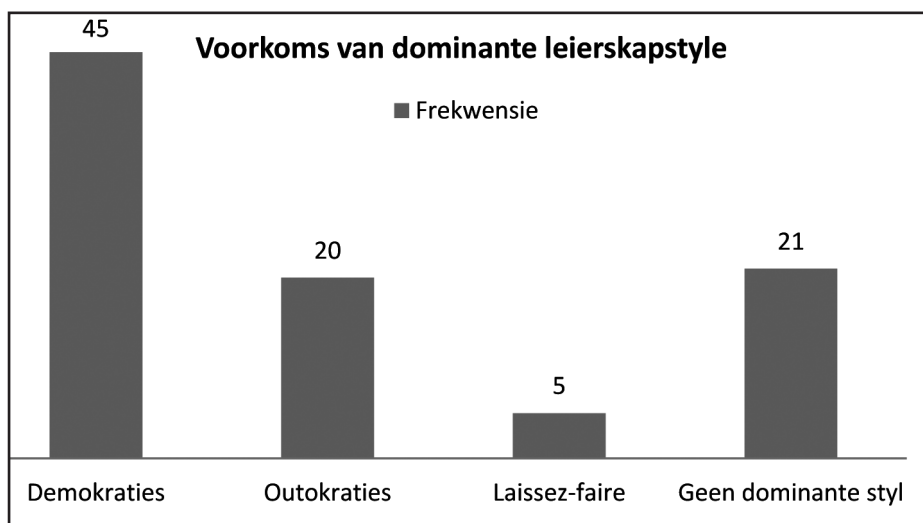
1 = baie tevrede; 2 = tevrede; 3 = onseker ; 4 = ontevrede; 5 = baie ontevrede

6.3 Identifisering van die dominante leierskapstyl

Uit die drie stelle tellings vir leierskapstyl (demokratiese, outokratiese en laissez-faire) is ’n enkele dominante leierskapstyl vir elke deelnemer bereken wat die deelnemer se beleving van sy bestuurder se dominante leierskapstyl weerspieël. Tabel 2 toon die verspreiding van dominante style. Vyftig persent van die opleidingskonsultante het ervaar dat hul bestuurders ’n demokratiese leierskapstyl beoefen; 22% ’n outokratiese styl; en ongeveer 6% ’n laissez-faire styl. Let ook daarop dat die terugvoer van 21 konsultante ten opsigte van die aanwesigheid van die drie leierskapstyle in hul bestuurders sodanig was dat ’n dominante leierskapstyl nie afgelei kon word nie. ’n Addisionele kategorie van “geen dominante leierskapstyl” is daarom in Tabel 2 ingevoeg. Figuur 2 illustreer hierdie verhouding van dominante leierskapstyle onder bestuurders.

TABEL 2: Frekwensieverspreiding van die dominante leierskapstyl van opleidingskonsultante (beleving van konsultante)

Leierskapstyl	Frekwensie	%	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe %
Demokraties	45	49.45	45	49.45
Outokraties	20	21.98	65	71.43
Laissez-faire	5	5.49	70	76.92
Geen dominante styl	21	22.97	91	100.00



Figuur 2: Die verspreiding van waargenome dominante leierskapstyle onder bestuurders

6.4 Resultate van die analyses van variansie: die effek van dominante leierskapstyl en biografiese faktore op werksbevreëdiging

Soos aangedui in die analiese-strategie, is afsonderlike analyses van variansie uitgevoer op die drie stelle tellings van die werksbevreëdiging-komponente (ondersteunings-, verhoudings- en bemagtiging-stellings) om te bepaal of dominante leierskapstyl, en addisioneel ook biografiese faktore (ras, geslag, ouderdom en werksondervinding), konsultante se beleving van werksbevreëdiging statisties betekenisvol beïnvloed. Die resultate van die drie beste-passing ANOVA-modelle vir elk van die komponente van werksbevreëdiging, word in Tabel 3 weergegee. Elke ry van die tabel rapporteer die resultate van 'n beste-passing analiese. Die eerste kolom van die tabel lys telkens die afhanklike veranderlike in die model, en die opvolgende kolomme in 'n bepaalde ry lys om die beurt die algemene F-statistiek van die toets (en p-waarde wat geassosieer word met die spesifieke F-statistiek); die R-kwadrat maatstaf van die toets; asook die F-statistieke (en ooreenstemmende p-waardes) vir elk van die verklarende veranderlikes in die model (naamlik, dominante leierskapstyl, ouderdom en die interaksie-effek van styl en ouderdom). Die effekte

van geslag, werkservaring en ras is nie in die tabel ingesluit nie omdat verkennende ANOVA-analises, wat nie hier weergegee word nie, getoon het dat hierdie biografiese faktore nie die beleving van werksbevreëdiging statisties betekenisvol beïnvloed het nie.

TABEL 3: Die resultate van drie twee-faktor analises van variansie op die tellings van die werkstevredenheid-konstrukte van onderskeidelik ondersteuning, verhoudings en bemagtiging as afhanklike veranderlike

Werks-tevrede-komponent	Algemene F statistiek (waarskynlikheid)	R-kwa-draat	Leierskapstyl F-statistiek (waarskynlikheid)	Ouderdom F-statistiek (waarskynlikheid)	Interaksie F-statistiek (waarskynlikheid)
Ondersteuning	9.50 ($<0.0001^{***}$)	0.62	33.95 ($<0.0001^{***}$)	2.72 (0.05*)	0.66 (0.68)
Verhouding	10.01 ($<0.0001^{***}$)	0.63	36.18 ($<0.0001^{***}$)	2.52 (0.06)	0.67 (0.68)
Bemagtiging	11.21 ($<0.0001^{***}$)	0.65	40.74 ($<0.0001^{***}$)	2.15 (0.10)	0.97 (0.45)

Gids van statistiese betekenisvolheid

* : Statistiese betekenisvol op die 5% peil ; ** of die 1% peil; *** op die 0.1% peil

Die resultate van Tabel 3 kan soos volg geïnterpreteer word:

Omdat al drie analises statisties betekenisvol is (kolom twee toon telkens betekenisvolheid op die 0.1% peil) kan die verdere resultate van die drie toetse (wat in kolom drie tot ses weergegee word) as betroubaar beskou word. Die effek van die dominante leierskapstyl op onderskeidelik die ondersteunings-, verhoudings- en bemagtigingskomponente van werksbevreëdiging, is as statisties betekenisvol uitgewys (die waarskynlikheid/p-waarde gekoppel aan die F-statistieke van onderskeidelik 33.95; 36.18 en 40.74 was telkens kleiner as 0.001). Hierdie resultaat toon dat beleving van werksbevreëdiging statisties betekenisvol deur die dominante leierskapstyl van bestuurders beïnvloed word. Hiermee is die eerste navorsingsvraag, wat betrekking het op die verband tussen leierskapstyl en werksbevreëdiging, beantwoord.

’n Verdere afleiding wat uit die analises gemaak kan word, is, dat vir die ondersteuningskomponent van werksbevreëdiging, die biografiese effek van ouderdom, in samehang met die effek van dominante leierskapstyl, ’n statisties-betekenisvolle impak op konsultante se beleving van ondersteuning in die werkplek het (5% betekenispeil).

Die vraag wat van die resultate van die analises op die stadium gevra word, is hoe leierskapstyl (en ook ouderdom) werksbevreëdiging beïnvloed, gegewe dat leierskapstyl (en ouderdom) geïdentifiseer is as statisties-betekenisvolle effek/te op beleving van werkstevredenheid. Die antwoord hierop gee dan aandag aan die laaste navorsingsvraag, naamlik die verband of invloed van leierskapstyl op werksbevreëdiging. Die Bonferroni meer veranderlike vergelykingstoets vir gemiddeldes (Tabel 4 het betrekking) bou nou voort op die bevindinge van die ANOVA- resultate deur vir die effekte wat as betekenisvol geïdentifiseer is (leierskapstyl en ouderdom in Tabel 3) gemiddelde tellings van werkstevredenheid oor kategorieë van leierskapstyl (en ouderdom), te

vergelyk met die onderskeie komponente van werkstevredenheid. Hierdie vergelykings identifiseer bepaalde leierskapstyle (en ouderdomsgroepe) wat statisties betekenisvol van mekaar verskil ten opsigte van beleving van werkstevredenheid. Tabel 4 dui die tellinggemiddeldes van die onderskeie werksbevredigingskomponente vir die leierskapstyle (en ouderdomsgroepe) aan. Die resultate van die Bonferroni-vergelykingstoetse word ook aangedui. Let asseblief daarop dat 'n leierskapskategorie van 'n nedominante styl ook ingesluit is in die ANOVA- en Bonferroni-toetse omdat 21 konsultante se evaluering van hul bestuurders nie 'n dominante styl uitgewys het nie en hierdie groep se beleving van werkstevredenheid ook van belang was vir die navorsing.

TABEL 4: Bonferroni paarsgewyse vergelykingstoetse[#]. Tellinggemiddeldes van werkstevredenheidskomponente vir die kategorieë van dominante leierskapstyle en ouderdom wat as statisties-betekenisvolle effekte uitgewys is.

Komponente van werksbevrediging			
Kategorieë van betekenisvolle effekte	Ondersteuning	Verhoudings	Bemagtiging
Dominante leierskapstyl (kleinste betekenisvolle verskille van onderskeidelik 0.77; 0.85 en 0.77 vir die drie komponente)			
Demokratiese styl	1.88 a	1.90 a	1.89 a
Outokratiese styl	3.31 b	3.66 ab	3.44 b
Laissez-faire	4.33 c	4.30 c	4.42 c
Geen dominante styl	2.78 b	3.13 b	3.15 b
Ouderdom (kleinste betekenisvolle verskil: 0.66)			
< 30 jaar	2.39 ab	Nie betekenisvolle effek	Nie betekenisvolle effek
31-40 jaar	2.63 a		
41-50 jaar	2.89 a		
50+ jaar	1.83 b		

[#]: Kategorie-gemiddeldes met kleinletters wat verskil, verskil statisties-betekenisvol van mekaar

Interpretasie van gemiddelde tellings van werksbevrediging volgens vraelyskaalwaardes:

1 = baie tevrede; 2 = tevrede; 3 = onseker ; 4 = ontevrede; 5 = baie ontevrede

Tabel 4 toon dat die gemiddelde telling vir die demokratiese leierskapstyl vir al die werksbevreidingskomponente telkens die laagste is (1.88; 1.90; en 1.89 onderskeidelik) en ook telkens statisties betekenisvol verskil van die outokratiese (uitgesluit die verhoudingskomponent) en niespesifieke leierskapstyl (met genoemde twee gemiddeldes telkens 3.31 en 2.76; 3.66 en 3.13; en 3.44 en 3.15). Vir al drie werksbevreidingskomponente is die hoogste gemiddelde werkstevredenheidstelling telkens die laissez-faire gemiddeld (4.33; 4.30; 4.42) wat, vir al drie komponente, statisties betekenisvol verskil van die demokratiese; outokratiese en geen definitiewe styl-gemiddeldes. Indien hierdie gemiddeldes interpreteer word in terme van die tevredenheidskaal van die vraelys, dui lae gemiddelde tellings grade van tevredenheid aan (gemiddeldes wat benader kan word met waardes van 1 of 2) en hoër waardes (gemiddeldes wat afgerond kan word na 4 of 5) dui op grade van ontevredenheid. Hiervolgens rapporteer al drie werksbevreidingskomponente 'n 2, of “tevrede” ervaring onder die demokratiese styl, 'n 3, of “onseker” ervaring onder die outokratiese en niespesifieke leierskapstyl; en 'n 4, of “ontevrede” belewing onder die laissez-faire-leierskapstyl. Hieruit blyk dus toenemende ontevredenheid vir die outokratiese/niegedefinieerde en laissez-faire-style.

Bykomend tot die effek van dominante leierskapstyl, het ouderdom ook die belewing van ondersteuning van bestuurders statisties betekenisvol beïnvloed. Die tellinggemiddeldes toon dat ouer konsultante (51+) tevrede was (met 'n gemiddeld van 1.83 of ongeveer 2) teenoor die 31-40 en 41-50-jarige groepe wat 'n belewing van onsekerheid gerapporteer het (met gemiddeldes van 2.63 en 2.89). Op hierdie manier kon die navorsingsvrae van die studie dus aangespreek word.

7. GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Die banksektor is baie afhanklik van sy menslike hulpbronne-komponent, omdat soveel van sy dienslewering juis deur mense verrig word. Die beginsel dat 'n instelling se grootste bate 'n tevrede, gelukkige en hardwerkende arbeidsmag is, is soveel te meer van toepassing op die banksektor en direk op die produktiwiteit en bemarkbaarheid van die bank (Thakur 2007:60). Vir die banksektor is dit belangrik om sy werkskorps doeltreffend te bestuur en om werkstevredenheid van werknemers as hoë prioriteit te stel (Hunjra, Chani, Aslam, Azam, Ur-Rehman 2010:2157).

7.1 Die kernbevindinge van die empiriese ondersoek

Die bevindinge van hierdie studie het getoon dat werkstevredenheid binne die opleidingsdepartement van 'n betrokke bank nie goed is nie. In dié verband kan uit Tabel 1 van die analise-resultate afgelei word dat opleidingskonsultante 'n ambivalente of onseker belewing ten opsigte van werkstevredenheid gerapporteer het vir die komponente van ondersteuning, bemagtiging en konsultant-bestuurder interpersoonlike verhoudings (gemiddelde tellings van 2.51; 2.67 en 2.61 wat afrond na 'n skaal-waarde van <3>, of 'n “onseker”-belewing is gerapporteer in Tabel 1).

Opleidingskonsultante se belewing van die teenwoordigheid van spesifieke leierskapstyle (outokratiese, demokratiese en laissez-faire-style) in die optrede van hul bestuurders, was sodanig dat vier groepe van bestuursoptredes onderskei kon word, naamlik bestuurders wat oorwegend 'n outokratiese (22%), of 'n demokratiese (50%), of 'n laissez-faire- (6%), of 'n niespesifieke leierskapstyl (23%) openbaar het (Tabel 2). Volgens Belias en Koustelios (2014:27) kan hierdie verspreiding van leierskapstyle verskil vir kulture en gemeenskappe.

Die feit dat leierskapstyle van bestuurders werksbevreidiging van werkers betekenisvol kan beïnvloed, dit wil sê, dat daar 'n verband bestaan tussen werkstevredenheid en leierskapstyl, is al in verskeie sektore van die bankwese ondersoek en bevestig (Cachal, Chahal, Chowdhary &

Chahal 2013:11; Kozarevic, Perlic & Delic 2014; Hunjra, Chani, Aslam, Azam & Ur-Rehman 2010:2157; Belias & Koustelios 2014:35).

In hierdie studie is werkstevredenheid binne 'n opleidingsdepartement van 'n spesifieke bank ondersoek – 'n veld wat tot dusver nie nagevors is nie. Binne hierdie konteks kan die kernafleiding gemaak word dat, vir die drie komponente van werksbevrediging (ondersteuning, bemagtiging en verhoudinge), die dominante leierskapstyl van bestuurders werksbevrediging statisties betekenisvol beïnvloed. Opleidingskonsultante openbaar 'n “tevrede”-beleving as hul bestuurders 'n demokratiese leierskapstyl ervaar (vergelyk Tabel 4); gevolg deur 'n “onseker”-beleving onder 'n outokratiese of nie-uitgesproke leierskapstyl; en 'n “ontevrede”-beleving van werksomstandighede onder 'n laissez-faire-leierskapstyl (vergelyk Tabel 4).

'n Bykomende bevinding van die navorsing wat aansluit by navorsing van Hunjra et al. (2010) en Belias en Koustelios (2014), is die statisties-betekenisvolle effek wat ouderdom, 'n biografiese faktor, addisioneel tot dominante leierskapstyl, op opleidingskonsultante se beleving van ondersteuning van hul bestuurders in die werkplek gehad het. In dié verband het die ouer groep (> 50 jaar) groter tevredenheid ten opsigte van ondersteuning uitgespreek as die 31-50 jariges (Tabel 4 het betrekking). Hunjra et al. (2010) en Belias en Koustelios (2014) rapporteer dat biografiese effekte werksbevrediging statisties betekenisvol beïnvloed.

7.2 Beperkings en aanbevelings

Twee artikels deur Kozarevic et al. (2014) en Chahal et al. (2013) lê baie klem op die verband tussen die werksomgewing van die werker en beroepstevredenheid en sluit naas leierskapstyl ook faktore soos die algemene geestelike welstand (“wellbeing”) van werkers; hul finansiële vergoeding; nie-materiële erkenning vir werk gelewer; bevorderingsvooruitsigte; werkslading en werksekerheid in as faktore wat belangrik is vir werkers se geluk. Hierdie aspekte is nie in die huidige eksploratiewe studie gedek nie en die rede daarvoor was dat hierdie aanvanklike studie eers die effek van dominante leierskapstyl op werksbevrediging binne die opleidingsdepartement van 'n bank wou bevestig. Met genoemde verband bevestig, kan meer faktore in toekomstige studies ingesluit word. Dit kan egter as 'n beperking van die huidige studie gesien word, omdat die breër konteks nie in berekening gebring is in hierdie aanvanklike studie nie.

Chahal et al. (2013:11) se aanhaling dat 'n gelukkige werker 'n produktiewe werker is, is in alle fasette van die arbeidsveld van toepassing en ook spesifiek in die bankwese. 'n Dieper insig in hierdie belangrike veld van produktiwiteit is dus van wesenlike belang.

BIBLIOGRAFIE

- Al Jenaibi, B. 2010. Job satisfaction: comparisons among diverse public organisations in the UAE. *Management Science and Engineering*, 4(3):60–79.
- Amer, A.M. 2009. The bank managers' leadership style and its impact on employees' job satisfaction in the South of West Bank. Ongepubliseerde meestersverhandeling. Hebron Universiteit.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for results*. 2de uitgawe. Londen: Kogan Page.
- Ashraf, T. 2010. *Dissemination and networking: organizational behavior*. Chapter 14, August. New Delhi: Jawaharlal Nehru University Publication.
- Beach, D.M. & Reinhartz, J. 2000. *Supervisory leadership: Focus on instruction*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Belias, D. & Koustelios, A. 2014. *Leadership and job satisfaction: a review*. European Scientific Journal, 10(4):24-46.
- Bratton, J., Grint, K. & Nelson, D.L. 2005. *Organizational leadership*. Mason: Thomson Learning.

- Chahal, A., Chahal, S., Chowdhary, B. & Chahal, J. 2013. Job satisfaction among bank employees: an analysis of the contributing variables towards job satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 2(8):11-20).
- Cleveland, B. & Hame, D. 2004. *Call center leadership and business management handbook and study guide, version 2.1*. Annapolis, Maryland: Call Center Press.
- Davis, C.T. 2006. *Job satisfaction*. <http://som.csudh.edu.dkarber/501sp01/cdavis/BodyofResearch.htm>(27 Julie 2012 geraadpleeg).
- Fourie, A.S. 2004. Predicting satisfaction with quality of work life. Ongepubliseerde M.Comm-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- Fourie, W.J. & Rothmann, S. 2000. Die interne konsekwentheid en konstruktiefheid van die persoonlike oriëntasievraelys vir 'n groep universiteitstudente. *Journal of Industrial Psychology*, 26(1): 39-45.
- Hunjra, A. I., Chani, I. M., Aslam, S., Azam, M. & Ur-Rehman, K. 2010. Factors affecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(10):2157-2163.
- Kozarevic, E., Peric, A. & Delic, A. 2014. Job satisfaction of banking sector employees in the Federation of Bosnia and Herzegovina. *Economia. Seria Management*, 17(1).
- Küstner, H. & Adam, A. 2000. Epidemiologiewoordeboek, Epidemiological dictionary. Department Community Health, University Stellenbosch: www.sun.ac.za/comm_health (geraadpleeg op 18-02-2016).
- Lewin, K., Lippert R. & White, R.K. 1939. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10:271-99.
- Lister, H.M. 2012. Persoonlike onderhoud. 4 Februarie, Randburg.
- Mohlakoane, M.J.S. 2004. Towards a leadership model for the effective management of further education and training colleges in the Gauteng Province. Ongepubliseerde doktorsproefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- Oberholzer, H.S. 2007. Onderwysers se deureleefde ervaring van werksbevreëdiging in die onderwys. Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit Pretoria.
- Prinsloo, I. J. 2009. *Leadership and management of learning in education: A Study Guide (LBL) 880 for M.Ed Leadership*. Department of Education Management and Policy Studies, Pretoria: University of Pretoria.
- Ramparsad, S. 2004. The effective execution of the management tasks by the district foundation phase education specialist for promotion of quality teaching and learning in Gauteng schools. Ongepubliseerde doktorsproefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2012. *Essentials of organisational behavior*. 11de uitgawe. Essex: Pearson.
- Rogers, A. 2002. *Teaching adults*. Londen: Open University Press.
- Squelch, J. & Lemmer, E. 1994. *Eight keys to effective school management*. Halfway House: Southern Books.
- Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M. & Schenk, H. 2003. *South African human resource management: theory and practice*. 3de uitgawe. Lansdowne: Juta.
- Thakur, M. 2007. Job satisfaction in banking: a study of private and public sector banks. *The IUP Journal of Banking Management*, 0(4): 60-68. <https://ideas.repec.org/a/icf/icfjbm/v6y2007i4p60-68.html>. [12 Maart 2015]
- Tsai, Y. 2011. Relationship between organizational culture, leadership behaviour and job satisfaction. *BMC Health Services Research* 11-64 (DOI: 10.1186/1472-6963-11-98).
- White, C.J. 2005. *Research: A practical guide*. Pretoria: Ithutuko.