

LESTVICA DELOVNIH MOTIVOV

Vid Pogačnik*

KLJUČNE BESEDE: DELOVNI MOTIVI, OČENJEVALNA LESTVICA, KANDIDATI ZA ZAPOSILITEV.

KEY WORDS: WORK MOTIVES, RATING SCALE, JOB APPLICANTS.

POVZETEK

V okviru splošne teorije motivacije človeka je nakazan paralelizem med delovnimi motivi in temeljnimi biološkimi in socialnimi potrebami. Poudarjeno je načelo, da entitet, ki so po definiciji zaželene, ki imajo značaj vrednote, ne moremo meriti z absolutnim ocenjevanjem, ampak le z ocenjevanjem relativne pomembnosti oziroma prioritete motivov. Zato Lestvica delovnih motivov obsega 15 postavk, ki jih subjekt rangira po pomembnosti. Podrobneje so predstavljeni rezultati, dobljeni z drugo verzijo lestvice na 120 kandidatih za zaposlitev. Prikazana je relativna pomembnost motivov za skupino, korelacije s starostjo, izobrazbo, z lie-skalo in temeljnimi osebnostnimi potezami. V skladu z nameni konstrukcije se postavke v lestvici nanašajo na med seboj zelo neodvisne motive, zato je grupiranje postavk šibko. Multivariantne metode nakazujejo dimenziji: intrinzični vs. ekstrinzični motivi in motivi neodvisnosti vs. motivi sodelovanja in pripadnosti.

ABSTRACT

Within the frame of general motivation theory the parallelism between work motives and basic biological and social motives is outlined. The principle that entities, which are desirable by definition, which have the character of values, can not be measured by means of absolute rating but only by rating of their relative importance or priority is stressed. This is why The Work Motives Scale consists of 15 items that are ranked by the subjects according to their importance to them. Results collected with the second version of the scale on 120 candidates for jobs are shown: relative importance of motives for the group, their correlations with age, education level, lie-tendencies and basic personality traits. According to the construction goals each scale item refers to one separate motive, so the grouping of items is very weak. Mul-

* Sava Kranj, Kadrovski sektor, Škofjeloška 6, 64000 Kranj

tivariate methods tend to reveal two dimensions: intrinsic versus extrinsic motives and motives of independence versus motives of co-operation and group dependence.

UVOD

Biološki in socialni motivi

Prvotno je človekovo vedenje motivirano z vrojenimi, vsemu človeštvu skupnimi biološkimi potrebami. Za vsako od njih je značilen en sam, njej lastni emocionalni cilj (na primer: potreba po hrani je spremljana z lakoto, potreba po varnosti s strahom itd.), čeprav za njihovo zadovoljitev človek uporablja različna sredstva. Druga skupina strukturno prav tako enovitih potreb pa so v procesu socialnega učenja pridobljene potrebe. Zanje pa je značilen nek skupni objekt zadovoljitve, ki je lahko socialni objekt, družbena institucija in podobno (na primer navezanost na poklic, religioznost itd.). Čeprav je na začetku formiranja teh motivov človek k tem objektom težil zaradi zadovoljitve različnih bioloških potreb (ali že formiranih socialnih potreb), pa sčasoma pridobijo svojo lastno funkcionalno avtonomijo. Postanejo samostojen vir motivacije.

Motivacijska stanja in motivacijske poteze

Pri proučevanju motivacije se je psihologija dolgo opirala na eksperimentalni načrt, v katerem je z manipulacijo okolja dosežena določena stopnja deprivacije potrebe oziroma sprememba stanja homeostaze, moč motiva pa je nato merjena s količino napora, ki ga subjekt vloži v doseganje cilja. Skratka, ukvarjala se je z motivacijskimi stanji. Drugi aspekt človekove motivacije pa so relativno trajne motivacijske usmerjenosti. Z njimi lahko razložimo pojave, kot so na primer: stalna usmerjenost posameznika, da v življenju teži k ugledu v družbi, verska gorečnost, močna navezanost na nek poklic, trajen strah oziroma težnja k osebni varnosti itd. Trajno motivacijsko usmerjenost se da meriti prav tako kot druge relativno trajne osebne lastnosti z instrumenti, konstruiranimi na principih moderne psihometrije.

Manifestacija človekovih potreb

Človekova trajna motivacijska usmerjenost se manifestira na različne načine. Govorimo o načinih ekspresije človekove motivacije, psihometrija je odkrila, da so najpomembnejši naslednji:

- ID motivacija. Je komponenta brezpogojne, direktne, od človekove kontrole pretežno neodvisne motivacije.
- EGO motivacija. Je komponenta motivacije, ki upošteva realne možnosti doseganja ciljev in je podvržena zavestni kontroli.
- SUPER EGO motivacija. Je motivacija k ciljem, ki so v skladu z družbeno veljavnimi normami, moralnimi načeli in pričakovanji.
- KONFLIKTNA motivacija. Je motivacija, blokirana s stanjem notranjega konflikta.
- itd.

To, da se isti motiv lahko izraža na različne načine, je vzrok navideznim nedoslednostim v vedenju ljudi. Človek ima na primer lahko močno notranjo potrebo po nečem (na primer bogastvu), ki pa morda ni realno uresničljiva ali pa jo morda celo zavestno zanika in usmerja svoje napore v doseganje povsem drugih stvari. Tak človek verjetno ne bo izjavil, da mu je v poklicni situaciji najpomembnejša plača, a vseeno bo z vsemi dejanji, ki se bodo izmahnila njegovi zavestni kontroli, to svojo težnjo manifestiral.

Temeljni človekovi motivi

Taksonomija temeljnih človekovih motivov za psihologijo že nekaj časa ni več skrivnost. Vseeno pa je zanimiva tudi psihometrična potrditev glavnih motivov - bioloških in socialnih. Tabela 1 prikazuje tiste med njimi, ki jih je psihometrija že potrdila (Cattell & Kline, 1979). Biološkim motivom ustrezajo v Cattellovi teoriji ergi, socialnim motivom pa sentimente. Med sentimente spadajo tudi interesi.

Tabela 1: Temeljni človekovi motivi.

MOTIV EMOCIJA

potreba po hrani	⟷	lakota
seksualna potreba	⟷	poželenje
potreba po družbi	⟷	osamljenost
starševska zaščita	⟷	usmiljenje
potreba po raziskovanju	⟷	radovednost
potreba po varnosti	⟷	strah
potreba po statusu, ugledu	⟷	ponos
potreba po udobju	⟷	čutno ugodje
potreba po boju	⟷	jeza
potreba po pridobivanju	⟷	pohlep
potreba po počitku	⟷	utrujenost
potreba po dejavnosti	⟷	"ustvarjalni nemir"

- | | |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1. kariera, poklic | 10. poslovno - ekonomski interes |
| 2. starševski dom | 11. pisarniški interes |
| 3. partner | 12. estetsko izražanje |
| 4. lastni jaz | 13. literatura, drama |
| 5. superego | 14. ročna dela |
| 6. religija | 15. teoretiziranje, logika |
| 7. šport, rekreacija | 16. filozofija, zgodovina |
| 8. mehanski interes | 17. patriotizem, politika |
| 9. interes za znanost | 18. družabne igre ... |

Vrednote

Vrednote so eden od najpomembnejših načinov ekspresije človekovih motivov. Termin se sicer v znanosti uporablja v več pomenih. Po enem od njih so vrednote (na primer: resnica, lepota, dobrota itd.) temeljne dimenzije atribucije, presojanja sveta in kot take ne morejo same biti predmet presoje. Ne moremo na primer odgovoriti

na vprašanje, ali je pomembnejša resnica ali lepota, saj ne obstaja noben višji kriterij ali super-vrednota, ki bi to presojo omogočala. Po drugem pomenu pa so vrednote izraz super ego komponente človekove motivacije. Z vrednotami torej človek deklarira, kaj je za njega osebno v življenju bolj pomembno in kaj manj. Gre za njegovo predstavo o tem, kako NAJ BI bilo v prihodnje, v idealnem primeru, in mnenja ljudi se v tem pogledu zelo razlikujejo. Na tem teoretskem izhodišču temelji Lestvica individualnih vrednot (Pogačnik, 1988b), ki je bila v Sloveniji publicirana pri Produktivnosti, Center za psihodiagnostična sredstva.

Individualne in družbene vrednote

Vrednote so lahko individualne ali družbene. Prve so reprezentacija motivov, ki so pomembni za posameznika, druge celotne družbe ali njenih posameznih delov. Individualna vrednota bi na primer bila 'imetje', ustrežna družbena vrednota pa 'blaginja', individualna vrednota bi bila 'osebna varnost', družbena pa 'mir na svetu'.

Družbene vrednote se seveda nujno ne nanašajo na celotno družbo, lahko so omejene na ožje segmente. Tako so za industrijsko situacijo pomembne vrednote podjetja. To so v zavesti posameznika reprezentirani dejavniki, ki so pomembni, brez-pogojno zaželeni za uspeh podjetja. Konceptu vrednot podjetja je zelo podoben koncept vizije podjetja. Na tej teoretični osnovi sem leta 1992 konstruiral Lestvico vizije podjetja.

Poklicni interesi

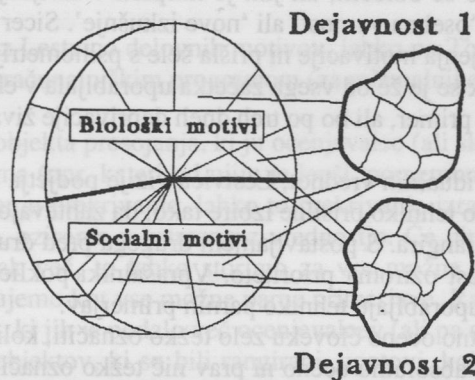
Psihologi so že zelo zgodaj sestavili vprašalnike poklicnih interesov. Ti temeljijo na bolj ali manj zavestni človekovi izjavi o tem, kaj ga na poklicnem področju zanima. Seveda je njihova prednost pred nepsihometričnimi metodami standardiziranost situacije in poznavanje merskih karakteristik instrumentarija. Kljub temu pa vprašalniki poklicnih interesov še zdaleč ne predstavljajo celotnega področja delovne motivacije. Zajemajo le del socialnih motivov - poklicne interese in merijo jih skozi samo en način ekspresije - preference posameznih poklicnih aktivnosti.

Delovna motivacija

Za katerokoli področje človekovega udejstvovanja se je moč vprašati, kakšna je njegova motivacijska struktura. Kaj vse človeka navaja k temu, da se ukvarja z atletiko? Kaj ga motivira pri delu? Kaj ga motivira, da prostovoljno dela pri rdečem križu? In tako naprej. Odgovori na ta vprašanja ležijo v strukturi človekove splošne in specifične motivacije. Slika 1 shematično prikazuje strukturo motivacije različnih dejavnosti. Nakazano je, kako se celotna motivacijska energija deli na biološke in avtonomne socialne motive in kako se razlikuje motivacijska struktura različnih dejavnosti. Slika pa ne nakazuje, kako se socialni motivi nahajajo na kontinuumu od splošnih motivov, ki jih najdemo pri vseh ljudeh v neki kulturi, do specifičnih motivov, ki so značilni le za manjše skupine ljudi.

Z alpinizmom se na primer nekdo ukvarja zato, da zadovolji močno biološko potrebo po novih doživetjih, ker teži k samouresničitvi, če je gorski vodnik ker mu je to poklic, ker je močno navezan na prijatelje, ker bi želel postati slaven itd. itd.

Struktura je pri vsakem človeku nekoliko drugačna. Splošnim motivom, kakršni so našeti zgoraj (in ki so značilni za vse ljudi, ne le za alpiniste), pa se pridružujejo še funkcionalno avtonomni motivi, ki so specifični za neko dejavnost. Pojavi se navezanost na posamezne gore in gorske skupine, na posamezne tehnike plezanja, na opremo itd.



Slika 1.

Podobno je v delovni situaciji. Navezanost na poklic (glej v tabeli 1 sentiment poklica) obsega intrinzično motivacijo za poklic, uživanje v poklicu, relativno pomembnost poklica nasproti drugim motivom v življenju. Seveda pa poklicna situacija poleg čiste navezanosti na poklic obsega še zadovoljitev drugih temeljnih potreb, kot so na primer: potreba po varnosti (pred neugodami varno delo, zdravju škodljivi pogoji dela, posredno plača, ki zagotavlja varno eksistenco, stalnost zaposlitve itd.), potrebo po gregarnosti (sodelavci), po statusu (delo, ki uživa ugled), po spoznavanju novega (strokovni razvoj), po pridobivanju (plača) itd.

Merjenje delovne motivacije je torej na principu lahko enako kot merjenje motivacije človeka nasploh. Instrument je seveda postavljen v kontekst delovne situacije. Ne sprašujemo torej kaj je delavcu v življenju pomembno nasploh, ampak kaj mu je pomembno pri delu. Na tej teoretični osnovi je nastala Lestvica delovnih motivov. Vključuje 15 temeljnih motivatorjev pri delu (npr. po Herzbergu, 1957), za katere pa lahko pokažemo, da zanje velja določen paralelizem s temeljnimi motivi človeka nasploh (na primer: vzporednica delovnemu motivu 'Varno delo' je splošna potreba po varnosti, 'Plača' ima vzporednico v splošni potrebi po pridobivanju itd.). Izpuščeni so manj pomembni motivi, kot na primer 'dobra malica', ki reprezentira temeljno potrebo po hrani in pijači, in drugi. Posamezne motive bi lahko še naprej delili na njihove aspekte (na primer: motiv 'dobri delovni pogoji' bi se lahko še naprej delil na različne aspekte delovnih pogojev, kot so: prostori, oprema, klima itd.), vendar zaradi praktičnih namenov tega nismo storili. Ker naj bi z lestvico zajeli deklarativno izražanje motivov (tako kot z lestvico vrednot), je bil uporabljena metoda rangiranja, torej relativnega primerjanja motivov po pomembnosti, ne pa absolutnega ocenjevanja njihove pomembnosti.

Tehnika prisilne izbire

Ker gre pri motivih za po definiciji zaželeno stvar, tehnika podajanja absolutnih ocen v večini primerov ne pride v poštev. Človeku bi bilo na primer zelo težko z

ocenami od 1 do 10 oceniti kako pomembne so zanj 'modrost', 'osebna varnost', 'razumevanje s partnerjem', 'poklic' itd. Kaj je povprečno? Kaj je zelo malo pomembno (na primer ocena 1), če so vse te stvari že po definiciji zelo zaželeni in pomembni? Tehnika prisilne izbire premosti te težave. Čeprav včasih težko, pa ljudje le lahko dajo relativno prioriteto enemu od dveh prezentiranih motivov. Torej: zmožni so se odločiti, ali jim je nasploh v življenju, kot življenjsko vodilo bolj pomembna 'osebna varnost' ali 'nove izkušnje'. Sicer pa tehnika prisilne izbire na področje merjenja motivacije ni prišla šele s psihometrijo (npr. s testi tipa papir - svinčnik), ampak se je že od vsega začetka uporabljala v eksperimentalni psihologiji motivacije (na primer, ali bo po treh dneh deprivacije žival prej šla k hrani ali k pi-jaci).

Lestvica individualnih vrednot, Lestvica vizije podjetja in Lestvica delovnih motivov uporabljajo tehniko prisilne izbire tako, da zahtevajo od subjekta, da vrednote oziroma motive rangira. S postavljanjem drugega pred drugega izraža njihovo relativno pomembnost oziroma prioriteto. Vprašalniki poklicnih interesov in nekateri testi motivacije uporabljajo tehniko parnih primerjav.

Če je z absolutno oceno človeku zelo težko označiti, koliko mu je na primer plača pomembna, pa z absolutno oceno ni prav nič težko označiti zadovoljstva z delovno situacijo, torej koliko je zadovoljen s svojo plačo. Tu pa absolutna ocena (na primer na grafično-numerični skali od 1 do 5) lahko odraža različne stopnje od nezadovoljstva do zadovoljstva. Tako je bila iz istih postavk, kot jih vsebuje Lestvica delovnih motivov narejena Lestvica delovnega zadovoljstva. Iste postavke so bile vzete zaradi možnosti primerjave rezultatov, zbranih z enim in drugim instrumentom.

METODOLOŠKE OPOMBE

Statistični postopki z rangi

Na surovih rezultatih, kot jih daje Lestvica delovnih motivov, ne smemo uporabljati parametričnih metod statistike. Ne smemo torej računati aritmetične sredine (povprečnega ranga), standardnega odklona, Pearsonovih koeficientov korelacij itd.

Stopnjo skladnosti med dvema izpolnjenima lestvicama izrazimo s Spearmanovim koeficientom rang korelacije. Tako na primer lahko dobimo pokazatelj podobnosti delovne motivacije dveh subjektov. Kadar lestvico delovnih motivov isti ljudje izpolnijo dvakrat, na primer, da prvič označijo, kaj sedaj karakterizira njihovo delo, drugič pa, kako bi želeli, da bi bilo v prihodnje, lahko koeficient rang korelacije odraža stopnjo zadovoljstva z delovno situacijo. V principu pozitivna korelacija pomeni zadovoljstvo, negativna pa nezadovoljstvo. Seveda pa še nimamo dovolj empiričnih podatkov o tem, kakšno stopnjo zadovoljstva bi dobili na večjem reprezentativnem vzorcu zaposlenih delavcev. Za posamezne skupine zaposlenih potem lahko izračunamo povprečno stopnjo zadovoljstva (medianski koeficient).

Za skupino pa skladanje med obstoječim in zaželenim stanjem lahko izračunamo še na drug način. Najprej s pomočjo Thurstonove metode (glej naslednje poglavje) izračunamo skalne vrednosti motivov pod pogojem "tako je sedaj", nato še pod pogojem "tako bi želel, da bi bilo", slednjič pa med obema skalama izračunamo Pearsonov koeficient korelacije (r).

Za neko skupino subjektov lahko tudi izračunamo, koliko se ljudje med seboj skladajo pri izpolnjevanju lestvice. Lahko bi za vse možne pare izračunali koefi-

ciente rang korelacije in iz teh izračunali povprečje, lahko pa izračunamo Kendallov koeficient konkordance (W), ki ima logično enak pomen. Ta koeficient izračuna računalniški program, opisan v naslednjem poglavju.

Thurstonova metoda skaliranja

Rezultate, zbrane z Lestvico delovnih motivov, lahko po Thurstonovi metodi skaliranja obdelamo z računalniškim programom (za računalnike Atari in IBM PC kompatibilne).

Če imamo dva objekta presojanja, ki ju ocenjevalec (ali skupina ocenjevalcev) ne razlikuje popolnoma (npr. kateri od njiju je lepši, pomembnejši, boljši itd.), ampak obstaja pri presojanju prekrivanje, lahko to prekrivanje izrazimo s proporcem normalne distribucije, oziroma z ustrežno z-vrednostjo. Če nimamo le dveh objektov ocenjevanja, ampak več, to lahko storimo za vse možne parne primerjave. Tudi range lahko pojmujeemo kot vse možne parne primerjave. Računalniški program zahteva vnos rangov, ki jih je podalo več ocenjevalcev (ali pa en ocenjevalec večkrat), nato za vsak par objektov, ki so bili rangirani, ugotovi, kolikokrat je bil en objekt označen kot pomembnejši od drugega (da je imel torej višji rang), te preference nato spremeni v proporce, te pa iz tabel normalne distribucije v z-vrednosti. Povprečna z-vrednost objekta skaliranja predstavlja njegovo skalno vrednost. Rezultati so torej prikazani na skali, na kateri je vedno povprečje vseh vrednosti 0, razlike med objekti skaliranja so torej vedno le relativne, so pa na intervalnem nivoju (rangi so bili le na ordinalnem nivoju).

Prisilna distribucija

Rezultati na lestvici delovnih motivov so v obliki rangov. Kadar želimo rezultate rangiranja analizirati s parametričnimi metodami statistike, lahko rang lestvico pretvorimo v prisilno distribucijo z manjšim številom razredov kot pa je objektov rangiranja. Ker je delovnih motivov 15, lahko posamezno ranžirno vrsto pretvorimo v distribucijo 5 kategorij tako, da bodo frekvence v posameznih kategorijah: 1 - 3 - 7 - 3 - 1. Rang 1 torej zamenjamo s številčno vrednostjo 5, range 2, 3 in 4 z vrednostjo 4, range 5, 6, 7, 8, 9, 10 in 11 z vrednostjo 3, range 12, 13 in 14 z vrednostjo 2 in rang 15 z vrednostjo 1.

REZULTATI S PRVO VERZIJO LESTVICE DELOVNIH MOTIVOV

Vzorec

Lestvica je bila aplicirana v okviru širše raziskave organizacijske klime v Savi Kranj leta 1992. Celoten vzorec lahko najprej razdelimo na tri podvzorce: (1) člani predstojništva in ostali direktorji, (2) vzorec vseh vodij, razen direktorjev, (3) 14% naključni vzorec vseh zaposlenih, razen vodij in direktorjev. Drugi in tretji podvzorec sta se delila še na tri nadaljnje podkategorije.

Tabela 2: Struktura vzorca.

PODVZOREC	N	%
1. Izmenski delovodje	92	18
2. Vodje - proizvodnja	19	4
3. Vodje - službe	59	12
4. Proizvodni delavci	209	40
5. Strokovni delavci do 5. stopnje	70	14
6. Strokovni delavci 6. stopnje in več	40	8
7. Predstojništvo in vodilni delavci	22	4
SKUPAJ	511	100

V analizi smo upoštevali 489 ustrežno izpolnjenih anket iz drugega in tretjega vzorca in 22 ocenjevalnih lestvic o viziji podjetja, ki so jih vrnilo člani predstojništva in direktorji. To pomeni 62% vseh poslanih anket.

Rezultati

Lestvica je bila aplicirana v obliki dveh anketnih vprašanj. S prvo lestvico je posameznik opisal kaj je najbolj značilno za njegovo delo, z drugo pa, kaj bi si pri delu v prihodnje najbolj želel. Stopnja razhajanja med sedanjim stanjem in zaželenim stanjem kaže na stopnjo nezadovoljstva z delom. Torej: negativna korelacija med rezultati skaliranja za obstoječe stanje in rezultati skaliranja za zaželeno stanje kaže na nezadovoljstvo skupine, pozitivna korelacija pa na zadovoljstvo. Tabela 3 prikazuje te korelacije za naše vzorce. Vidimo, da so z obstoječim stanjem delavci vseh šestih skupin v glavnem zadovoljni. Rezultati so zgolj v ilustracijo, saj je bila kasneje lestvica modificirana.

Tabela 3: Stopnje ujemanja med sedanjim in zaželenim delom.

SKUPINA	r	SKUPINA	r
Vodje - službe	+0,70	Strokovni delavci - 6. st. in več	+0,48
Vodje - proizvodnja	+0,40	Strokovni delavci do 5. stopnje	+0,19
Izmenski - delovodje	+0,39	Proizvodni delavci	+0,50

Koeficienti skladnosti ocenjevanja dela, kakršnega zaposleni imajo, in dela, karšnega si želijo, so bili zelo nizki. Za rangiranje motivov pod "takšno je moje delo" so se gibali od 0,17 do 0,32, za rangiranje pod "takšno delo bi si želel(a)" pa od 0,07 do 0,18. Ljudje si torej pri delu želijo zelo različne stvari. Če bi seveda imeli bolj homogene skupine, bi bila tudi karakteristična slika delovne motivacije za posamezno skupino lahko bolj izrazita, tako pa je skladanje zelo majhno. Se pa, ob upoštevanju te ugotovitve, končna slika dokaj dobro ujema z rezultati, ki jih je moč najti v strokovni literaturi.

Faktorska analiza je nakazala, da bi pri zaposlenih v Savi lahko govorili o dveh motivacijskih usmerjenostih. Glede na najbolj široke motivacijske značilnosti se naši vzorci grupirajo v: (1) vodje v službah, vodje v proizvodnji in strokovni delavci ter (2) proizvodni delavci, izmenski delovodje in strokovni delavci do 5. stopnje strokovne usposobljenosti.

Vodje višjih nivojev in strokovni delavci si predvsem želijo zanimivo delo (ta motiv so proizvodni delavci postavili zelo na konec seznama svojih želja), dobre

možnosti strokovnega razvoja, nato pa dobro plačo in druge stvari (na primer dobre odnose s sodelavci, samostojnost in odgovornost pri delu itd.).

Proizvodni delavci, izmenski delovodje in strokovni delavci do 5. stopnje pa na prvo mesto postavljajo dobro plačo, na drugo dobre delovne pogoje, na tretje pa dobre odnose s sodelavci. Proizvodni delavci si tudi bolj kot drugi želijo stalnosti zaposlitve.

Skoraj v vseh skupinah je na zadnjem mestu dobro upravljanje s podjetjem, pa tudi delo, ki uživa ugled.

Ker je bila lestvica kasneje bistveno spremenjena, na tem mestu ne navajam dobljenih skalnih vrednosti motivov in drugih podrobnejših analiz. Prav tako ne navajam zelo zanimivih rezultatov, ki smo jih dobili pri vodilnih z Lestvico vizije podjetja.

Spremembe

Izkušnje s to lestvico so pogojevale nastanek dveh novih lestvic. Ena je Lestvica zadovoljstva z delovno situacijo, druga pa Lestvica delovnih motivov II. Pri konstrukciji lestvic sem izhajal iz naslednjih izhodišč:

- Odgovor na vprašanje, kakšno delo si delavci želijo v prihodnje, lahko dobimo le z metodo rangiranja (oziroma s kako drugo metodo prisilne prioritete med motivi na primer z metodo parnih primerjav), ne pa z dajanjem absolutnih ocen. Nasprotno pa odgovor na vprašanje o zadovoljenosti posameznih motivov lahko dobimo s klasično ocenjevalno lestvico.

- Dodal sem še tri motive: lahko delo, obveščenost in varno delo, saj v ozadju teh stojijo trije temeljni biološki motivi: po udobju, po eksploraciji (radovednost) in po varnosti. Verbalne formulacije nekaterih motivov iz Lestvice delovnih motivov I sem nekoliko spremenil.

- V verbalni formulaciji vsakega od motivov sem glavni del naziva motiva poudaril (velike črke).

- Lestvici zadovoljstva s sedanjim delom in prihodnjih želja ima domala enake verbalne formulacije motivov, s čimer je možna primerjalna interpretacija rezultatov. Razlika je v tem, da je pri lestvici zadovoljstva naveden samo motiv, na primer 'možnosti napredovanja', v lestvici želja pa vrednostno pozitivna, zaželena plat tega motiva, na primer 'dobre možnosti napredovanja'. Manjša pomenska razlika je še med formulacijama: 'zahtevnost dela (fizična in psihična)' v Lestvici delovnega zadovoljstva in 'lahko delo, ki mu bom brez težav kos' v Lestvici delovnih motivov, ki naj bi se nanašali na isti delovni motiv.

REZULTATI, ZBRANI Z LESTVICO DELOVNIH MOTIVOV II

Lestvica delovnih motivov je bila najprej aplicirana na 56 kandidatih za zaposlitev, nakar je bila narejena analiza, potem pa je bila ena postavka lestvice spremenjena. Izpopolnjena verzija lestvice je bila spet aplicirana na kandidatih za zaposlitev v Savi Kranj.

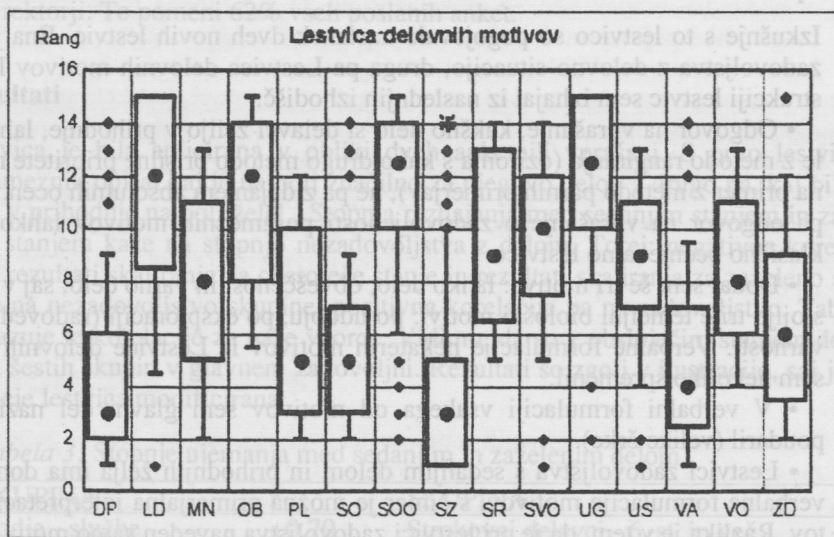
Vzorec

Lestvica delovnih motivov II je bila aplicirana na 120 kandidatih za zaposlitev na proizvodnih delih v Savi Kranj. Povprečna starost vzorca je bila 23,7 let, $s=5,56$, razpon: 18-47 let. Izobrazba kandidatov je bila od nedokončane osnovne šole (2 -

2%), preko osnovne šole (49 - 41%), poklicne šole ozkega profila (18 - 15%), poklicne šole širokega profila (38 - 32%) do srednje šole (13 - 11%). Povprečni IQ, izračunan iz rezultata na Testu nizov, znaša 99,88 ($s=13,69$), razpon je bil od 68 do 133.

Pomembnost motivov

Najprej je bila izračunana opisna statistika, izdelane so bile frekvenčne distribucije in percentilne norme. Zaradi postopka samega (rangiranje) ne moremo pričakovati, da bodo distribucije motivov normalne. Slika 2 prikazuje osnovne parametre: mediane, interkvartilne razpore (pravokotniki), intervale med 10. in 90. percentilom ("brki") ter ekstremne vrednosti. Vidimo, da so nekatere distribucije (na primer lahko delo, stalnost zaposlitve) zelo asimetrične.



Slika 2

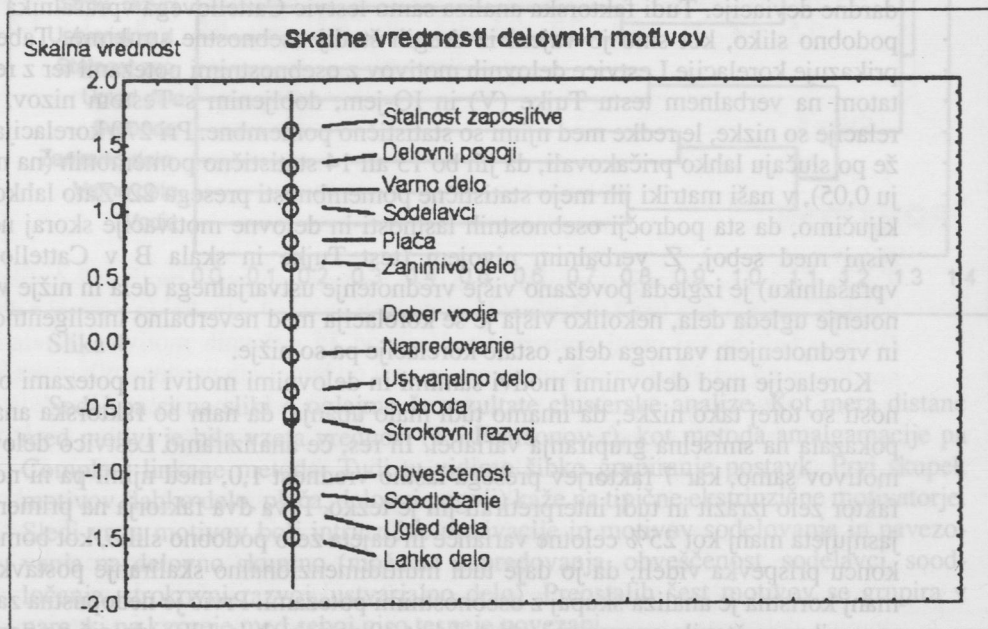
Kateri motivi so torej kandidatom za zaposlitev najbolj pomembni? Odgovor na to vprašanje kažejo mediane na sliki 2, še podrobnejši odgovor pa dobimo, če rezultate skaliramo. Programi za multidimenzionalno skaliranje omogočajo poljubno določitev števila dimenzij. Če se odločimo samo za eno, bo ta odražala tisto, kar distance med rangi odražajo - razlike v pomembnosti motivov. Za formiranje matrike distanc sem torej vzel vsote absolutnih distanc med rangi, nato pa izvedel skaliranje na samo eni dimenziji. Tak postopek da enake rezultate kot skaliranje po Thurstonovi metodi. Rezultate skaliranja prikazuje tabela 4.

Kendallov koeficient konkordance, ki pomeni skladnost med ocenjevalci v skupini, znaša 0,37 in je pričakovan. Novozaposlenim je najpomembnejši motiv stalnost zaposlitve. Sledijo dobri delovni pogoji, varno delo in dobri odnosi s sodelavci. Nato šele prideta na vrsto dobra plača in druge materialne ugodnosti in zanimivo delo. Srednje pomembni motivi so: dober vodja, dobre možnosti napredovanja, ustvarjalno delo, svoboda in samostojnost pri delu in dobre možnosti strokovnega razvoja. Motivi obveščенost, soodločanje, ugled dela in lahko delo pa so v našem vzorcu najmanj pomembni. Taki rezultati so gotovo posledica specifičnega vzorca, njegove

izobrazbe in dejstva, da gre za dela v proizvodnji ter skoraj brez izjem za zaposlitev za določen čas, ki se šele kasneje lahko spremeni v zaposlitev za nedoločen čas. V raziskavi leta 1992 smo videli, da so na primer strokovnim delavcem pomembnejši drugi motivi. Pri kandidatih za zaposlitev je Stalnost zaposlitve na samem vrhu hierarhije šele v zadnjem času, še pred letom dni smo s prejšnjo verzijo lestvice dobili za malenkost drugačen vrstni red, prav na vrhu lestvice je bil motiv delovni pogoji.

Tabela 4: Pomembnost motivov in korelacije z lie skalo, s starostjo in z izobrazbo.

	skalna vrednost	povprečni rang	korelacija z lie skalo	korelacija s starostjo	korelacija z izobrazbo
Delovni pogoji	+1,34	4,41	-0,09	-0,00	+0,02
Lahko delo	-1,49	11,07	-0,10	-0,18	-0,09
Napredovanje	-0,11	7,78	+0,11	+0,10	-0,05
Obveščenost	-1,08	10,81	-0,07	+0,10	+0,02
Plača	+0,76	6,35	-0,06	-0,10	-0,13
Sodelavci	+1,01	5,07	+0,03	+0,08	-0,02
Soodločanje	-1,17	11,43	+0,06	+0,07	-0,12
Stalnost zaposlitve	+1,63	3,8	+0,08	+0,14	-0,11
Strokovni razvoj	-0,59	9,28	+0,17	+0,07	+0,07
Svoboda	0,053	9,54	-0,10	-0,10	-0,08
Ugled dela	-1,30	11,82	-0,01	-0,00	-0,04
Ustvarjalno delo	-0,38	8,93	+0,09	+0,00	+0,21
Varno delo	+1,14	4,48	+0,10	+0,02	-0,01
Vodja	+0,16	8,34	-0,18	-0,12	+0,15
Zanimivo delo	+0,60	6,49	-0,00	-0,04	+0,23



Slika 3

V tabeli 4 so tudi korelacije s skalo, ki je v Cattellovem osebnostnem vprašalniku (oblika C) in ki omogoča oceniti stopnjo, do katere se je subjekt skušal prikazovati v lepši luči (lie skala). Vidimo, da nobeden od motivov na lestvici delovnih motivov ne korelira statistično pomembno s temi tendencami, kar je za samo lestvico izredno ugodno.

Nadalje nas zanima, ali je pomembnost različnih delovnih motivov povezana s starostjo in izobrazbo kandidatov za zaposlitev. Te prikazujeta zadnji dve koloni v tabeli 4. Korelacije s starostjo niso statistično pomembne, kar gre deloma pripisati tudi homogenosti vzorca, saj so bili kandidati v glavnem mladi. Z izobrazbo pomembno korelirata motiva: ustvarjalno delo in zanimivo delo. Zlasti kandidati s srednjo šolo in s poklicno šolo širokega profila ta dva motiva postavljajo više kot ostali kandidati.

Grupiranje postavk in korelacije z osebnostnimi potezami

Če želimo analizirati korelacije med delovnimi motivi, moramo range najprej pretvoriti na 5-stopenjsko skalo (prisilna distribucija). Korelacije med motivi so nizke, le 24 jih presega mejo statistične pomembnosti, absolutno pa le redki koeficienti presegajo vrednost 0,30. Tudi to je v skladu z nameni konstrukcije, saj sem želel narediti lestvico, v kateri se bo vsaka postavka nanašala na svoj relativno samostojen motiv. Zato na tem mestu matrike interkorelacij ne navajam, tisto šibko grupiranje, ki med postavkami lestvice vendarle obstaja, si bomo ogledali kasneje s pomočjo tehnik clusterske analize in multidimenzionalnega skaliranja.

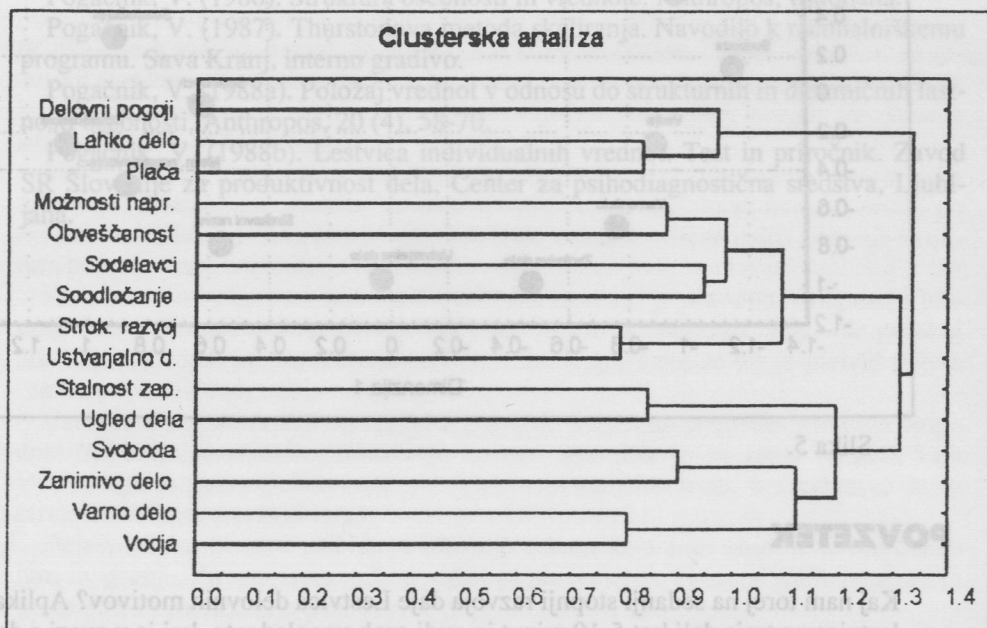
V sprejemnem postopku je bil apliciran tudi Cattellov osebnostni vprašalnik (oblika C). Naš vzorec (N=103) na nobeni od osebnostnih potez ne odstopa bistveno od normativnega vzorca za selekcijsko situacijo. Največji odkloni gredo do 1/4 standardne deviacije. Tudi faktorjska analiza samo lestvic Cattellovega vprašalnika daje podobno sliko, kot smo jo vajeni iz drugih študij osebnostne strukture. Tabela 5 prikazuje korelacije Lestvice delovnih motivov z osebnostnimi potezami ter z rezultatom na verbalnem testu Tujke (V) in IQ-jem, dobljenim s Testom nizov. Korelacije so nizke, le redke med njimi so statistično pomembne. Pri 270 korelacijah bi že po slučaju lahko pričakovali, da jih bo 13 ali 14 statistično pomembnih (na nivoju 0,05), v naši matriki jih mejo statistične pomembnosti presega 22. Zato lahko zaključimo, da sta področji osebnostnih lastnosti in delovne motivacije skoraj neodvisni med seboj. Z verbalnim nivojem (test Tujke in skala B v Cattellovem vprašalniku) je izgleda povezano višje vrednotenje ustvarjalnega dela in nižje vrednotenje ugleda dela, nekoliko višja je še korelacija med neverbalno inteligentnostjo in vrednotenjem varnega dela, ostale korelacije pa so nižje.

Korelacije med delovnimi motivi samimi in delovnimi motivi in potezami osebnosti so torej tako nizke, da imamo tudi malo upanja, da nam bo faktorjska analiza pokazala na smiselna grupiranja variabel. In res, če analiziramo Lestvico delovnih motivov samo, kar 7 faktorjev presega lastno vrednost 1,0, med njimi pa ni noben faktor zelo izrazit in tudi interpretirati jih je težko. Prva dva faktorja na primer pojasnjujeta manj kot 25% celotne variance in dajeta zelo podobno sliko, kot bomo na koncu prispevka videli, da jo daje tudi multidimenzionalno skaliranje postavk. Še manj koristna je analiza skupaj z osebnostnimi potezami. Prvič je nedopustna zaradi premajhnega števila opazovanj (pri več kot 30 variablah le 120), drugič pa nam ne da drugega kot že znane osebnostne poteze II. reda (na primer anksioznost, ek-

straverzija, praktični realizem in druge) in nekaj "single" faktorjev delovne motivacije.

Tabela 5: Korelacije delovnih motivov z osebnostnimi potezami.

	DP	ID	MN	OB	PL	SO	SOO	SZ	SR	SVO	UG	US	VA	VO	ZL
IQ	-0.04	0.11	-0.14	-0.07	-0.11	-0.17	-0.08	-0.07	-0.10	0.08	-0.14	0.20	0.32	0.11	0.13
V	-0.03	-0.02	-0.06	-0.06	-0.08	0.08	-0.18	-0.13	0.21	0.18	-0.20	0.32	-0.21	-0.06	0.17
A	-0.11	-0.22	0.14	0.08	-0.11	0.13	-0.01	-0.03	0.16	-0.08	0.02	0.01	0.23	-0.06	-0.05
B	-0.07	-0.18	0.00	-0.05	0.01	0.01	0.05	-0.07	0.10	0.03	-0.24	0.25	0.07	0.08	0.17
C	-0.10	-0.15	0.04	0.02	-0.15	0.08	0.09	0.13	0.15	-0.01	0.07	0.04	-0.04	-0.15	0.00
E	-0.04	0.02	-0.06	-0.05	0.20	-0.04	-0.08	-0.08	-0.07	0.16	0.14	-0.06	-0.16	-0.04	0.11
F	0.03	-0.04	-0.07	0.06	0.16	-0.11	0.07	0.09	0.08	-0.08	0.10	-0.05	-0.12	-0.13	-0.04
G	-0.09	0.00	-0.03	-0.04	-0.10	0.04	-0.06	0.03	0.17	-0.13	0.09	0.01	0.26	0.03	-0.14
H	0.08	-0.28	0.04	0.09	-0.13	-0.03	0.04	0.27	0.08	-0.08	0.13	-0.05	0.01	-0.14	-0.05
I	-0.23	0.02	-0.00	0.01	0.02	0.13	-0.08	-0.01	0.17	-0.02	-0.03	0.06	0.03	-0.07	0.04
L	-0.01	0.02	0.03	-0.15	0.13	-0.01	-0.07	-0.12	0.07	0.06	-0.01	-0.06	-0.00	0.19	-0.01
M	-0.04	0.00	-0.12	0.17	-0.05	0.01	0.07	-0.14	0.22	-0.07	-0.21	0.07	-0.03	0.19	0.04
N	0.05	0.19	0.18	-0.14	0.11	-0.17	-0.01	-0.07	-0.14	-0.09	-0.06	-0.11	0.05	0.05	0.07
O	-0.02	0.14	0.00	-0.17	0.28	-0.06	-0.04	0.08	-0.09	-0.09	-0.09	-0.06	-0.06	0.14	-0.03
Q1	-0.11	0.00	-0.10	0.09	0.20	-0.03	0.13	-0.10	0.04	0.20	-0.05	-0.05	0.03	0.06	0.15
Q2	0.12	0.06	-0.06	0.02	-0.11	-0.02	0.08	-0.12	-0.03	0.20	-0.18	0.01	-0.01	0.08	0.04
Q3	-0.14	-0.05	-0.10	-0.04	-0.03	0.17	-0.12	0.13	0.10	-0.05	0.11	0.21	-0.04	-0.14	0.02
Q4	-0.01	0.21	0.10	0.00	0.03	0.04	-0.04	-0.13	-0.02	-0.13	-0.16	-0.00	0.04	0.15	-0.08

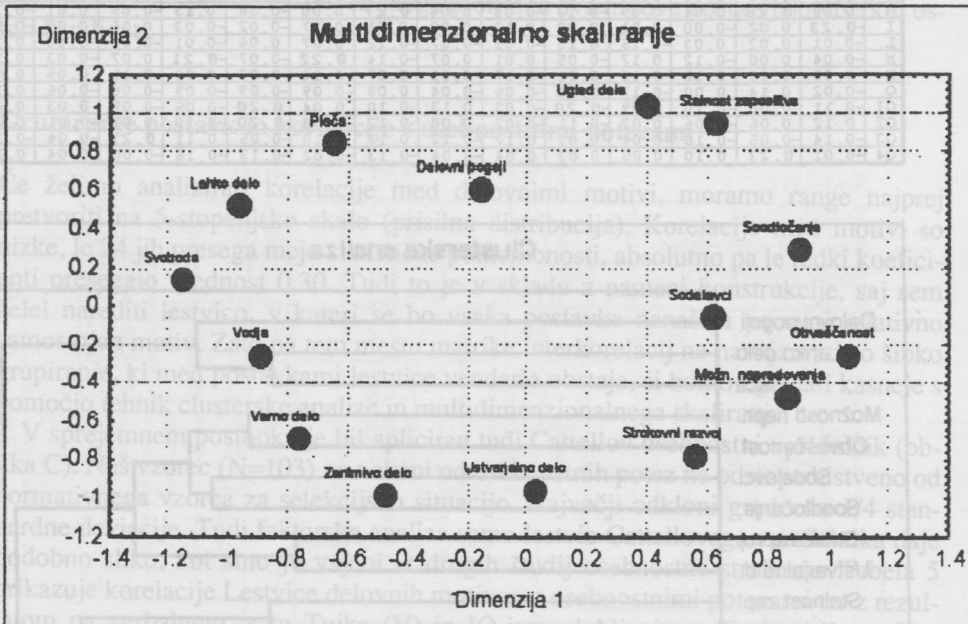


Slika 4

Sedaj pa si na sliki 4 oglejmo še rezultate clusterske analize. Kot mera distanc med motivi je bila vzeta vrednost $(1 - \text{Pearsonov } r)$, kot metoda amalgamacije pa Complete linkage metoda. Tudi tu vidimo šibko grupiranje postavk. Prvi skupek motivov (lahko delo, plača, delovni pogoji) kaže na tipične ekstrinzične motivatorje. Sledi vrsta motivov bolj intrinzične motivacije in motivov sodelovanja in navezovanja na delovno skupino (možnost napredovanja, obveščanost, sodelavci, soodločanje, strokovni razvoj, ustvarjalno delo). Preostalih šest motivov se grupira v pare, ki pa kasneje med seboj niso tesneje povezani.

Zelo podobno se nam delovni motivi predstavijo, če jih, glede na njihovo medsebojno podobnost, skušamo s pomočjo metode multidimenzionalnega skaliranja

predstaviti v prostoru dveh dimenzij (tudi tu so bili kot mera podobnosti vzeti koeficienti korelacij). V spodnjem delu diagrama se nahajajo intrinzični motivi, v zgornjem ekstrinzični, na desni strani motivi sodelovanja in pripadnosti grupi in na levi motivi neodvisnosti. Stress znaša 0,22. Čeprav sta dimenziji šibki, lahko v prostor, ki ga kaže slika na naslednji strani sedaj lahko postavimo posameznika ali skupino ljudi. Po izobrazbi najvišja skupina med našimi kandidati (srednja šola, $N=13$) se na primer pozicionira na kordinati: $-0,14$ in $-0,31$ in se torej že rahlo nagibajo k bolj intrinzični motivaciji za delo. Kot že rečeno, bi zelo podobno sliko dali koeficienti faktorjskih nasičenosti s prvima dvema faktorjema.



Slika 5.

POVZETEK

Kaj nam torej na sedanji stopnji razvoja daje Lestvica delovnih motivov? Aplikacija lestvice ne traja dalj kot 5-10 minut in nudi grob vpogled v to, kaj je v zvezi z delom človeku bolj in kaj manj pomembno. Vsak od 15 delovnih motivov je relativno neodvisen od ostalih delovnih motivov, pa tudi od temeljnih osebnostnih potez in lie tendenc, zato je po obstoječih normah (zaenkrat jih imamo samo za kandidate za dela v proizvodnji) najbolje ovrednotiti vsak motiv posebej (percentilne vrednosti), eventualno morda še izračunati skladnost med osebnim vrstnim redom in tipičnim vrstnim redom skupine (rang korelacija) ter postaviti posameznika v prostor, kot ga kaže slika 5. Te možnosti nam nudi aplikacija, ki sem jo naredil s pomočjo programa Quattro pro. Lestvica je gotovo tudi zelo primerna za študij posameznih skupin delavcev. Rezultati, zbrani s prejšnjimi verzijami lestvice kažejo, da se posamezne skupine delavcev (različne vrste vodij, strokovni delavci, delavci v proizvodnji) glede tega, kako ocenjujejo pomembnost delovnih motivov, med seboj zelo razlikujejo.

VIRI

ZA RAZVOJNO FAZO

Ambrož, M., Mihalič, T., Ropret, I., Pogačnik, V. (1982). Organizacijska klima v Savi Kranj. Sava Kranj, interno poročilo o raziskavi.

Cattell R.B. & Dreger R.M. (ed's) (1977). Handbook of Modern Personality Theory. Hemisphere Publ. Corporation, Washington, London.

Cattell R.B. & Kline P. (1977). The Scientific Analysis of Personality and Motivation. Academic Press, New York, San Francisco, London.

Gilmer, B.H. (1969). Industrijska psihologija. Cankarjeva založba, Ljubljana.

Hall C.S. & Lindzey G.: Theories of Personality (2nd ed.) (1970). John Wiley & sons, New York.

Kline P.: Psychometrics and Psychology (1979). Academic Press, London, New York, San Francisco.

Musek, J. (1993). Osebnost in vrednote. Educy d.o.o. Ljubljana.

Pogačnik, V. (1985). Struktura osebnosti in individualne vrednote. Anthropos, Ljubljana.

Pogačnik, V. (1986). Struktura osebnosti in vrednote. Anthropos, Ljubljana.

Pogačnik, V. (1987). Thurstonova metoda skaliranja. Navodilo k računalniškemu programu. Sava Kranj, interno gradivo.

Pogačnik, V. (1988a). Položaj vrednot v odnosu do strukturnih in dinamičnih lastnosti osebnosti. Anthropos, 20 (4), 58-70.

Pogačnik, V. (1988b). Lestvica individualnih vrednot. Test in priročnik. Zavod SR Slovenije za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.

razvojni liniji zadenejo v kritičnih točkah, nakar se prične rušiti notranja struktura povezav med razvojnimi linijami.

Kot enemu od pionirjev psihološke preventive se mi je porodila ideja, da bi bilo mogoče v kritičnih točkah razvoj tudi usmerjati in pospeševati. Igra - še posebej domišljajska - ima pri otrocih vedno tudi to funkcijo. Tako se mi je porodil pojem "za fazo specifične igre".

Ustavili se homo ob najbolj tipičnih razvojnih linijah ter pogledali mesto in vlogo domišljajskega igranja in prehoda na igranje iger (kar je že samo po sebi vaja avtonomije in samoiniciativnosti ob umeščanju samokontrole, ker zahteva, da se otrok identificira s pravili igre).

Delavnica naj bi nam približala izkušnjo o tem, kam smo umestili svojo lastno igro in igranje. Za terapevta in še posebej za preventivca, ki mora biti inventiven in kreativen, bi namreč bilo porazno, če je izgubil otroški svet igre.

ABSTRACT

PHASE SPECIFIC GAMES

Psychoanalytic developmental psychology, based on theory of object relations, have had one of the greatest impacts on the clinical practice lately, redefining psychotherapy as the support of development of the ego.

Taking the development into account, among all traumatic experiences, we can observe the danger of "phase specific traumas", damaging the development in criti-

