

Študija samoučinkovitosti v kontekstu delovnega mesta

Špela Frlec¹ in Gaj Vidmar^{2*}

¹Autocommerce, d.d., Razvoj kadrov, Ljubljana

²Univerza v Ljubljani, Medicinska fakulteta, Inštitut za biomedicinsko informatiko, Ljubljana

Povzetek: Članek izhaja iz prenosa spoznanj Bandurove socialno kognitivne teorije v delovno prakso v podjetju. Samoučinkovitost, ki je opredeljena kot prepričanje v lastne zmožnosti organiziranja in izvedbe dejanj, potrebnih za doseganje želene ravni delovanja, se oblikuje na podlagi štirih temeljnih virov vplivanja: lastnih dosežkov, nadomestnih izkušenj, verbalnega vpliva okolice ter fiziološkega in emocionalnega vzburjenja. Študijo samoučinkovitosti v kontekstu delovnega mesta smo izvedli v treh podjetjih, ki pripadajo isti poslovni skupini, vanjo pa je bilo vključenih 295 zaposlenih. Samoučinkovitost smo merili s Schwarzerjevo lestvico, za merjenje vplivov na samoučinkovitost pa smo uporabili ocenjevalne lestvice. Najprej smo preučili razlike med podjetji glede na demografske značilnosti zaposlenih, značilnosti delovnega mesta in samoučinkovitost. Odvisnost samoučinkovitosti zaposlenih od njihove starosti, spola, izobrazbe, delovne dobe, zaposlitvenega statusa, tipa delovnega mesta ter štirih temeljnih virov vplivanja smo preizkusili z regresijskim modelom. Na koncu smo identificirali tipične profile zaposlenih glede na obravnavane dejavnike. Upamo, da bo študija pomagala strokovnjakom v organizacijah oblikovati sistematične in uspešne programe izboljšanja samoučinkovitosti zaposlenih.

Ključne besede: medosebne razlike na delovnem mestu, zaposleni, samoučinkovitost

A study of self-efficacy in job-related context

Špela Frlec¹ in Gaj Vidmar²

¹Autocommerce, d.d., Human Resources Development, Ljubljana, Slovenia

²University of Ljubljana, Faculty of Medicine, Institute of Biomedical Informatics, Ljubljana, Slovenia

Abstract: The article stems from an attempt to transfer the Bandura's social cognitive theory into organisational praxis. Beliefs of self-efficacy, which is defined as people's judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances, are constructed from 4 principal sources of information: enactive mastery experiences; vicarious experiences that alter efficacy beliefs through transmission of competencies and comparison with the attainment of others; verbal persuasion and allied types of social influences that one possesses certain capabilities; and physiological and affective states from which people partly judge their capableness, strength, and vulnerability to dysfunction. The study of self-efficacy in job-related context involved 295 employees from 3 companies belonging to the same business group. Self-efficacy was assessed using Schwarzer's scale, while rating scales were used for assessing the 4 principal sources of influence upon it. First, differences between companies regarding demographic characteristics of the employees, job characteristics and self-efficacy were analyzed. Dependence of employee's self-efficacy on his/her age, gender, education, work experience, employment status, job type and the four principal influence sources was tested using

*Naslov / address: asist. mag. Gaj Vidmar, Univerza v Ljubljani, Medicinska fakulteta, Inštitut za biomedicinsko informatiko, Vrazov trg 2, 1000 Ljubljana, Slovenija, e-mail gaj.vidmar@mf.uni-lj.si

a regression model. Finally, we identified typical employee profiles with respect to the studied factors. We hope that our study will help human-resources specialists design appropriate interventions for developing a resilient sense of self-efficacy in the employees.

Key words: diversity in the workplace, personnel, self-efficacy

CC = 3650

Kadrovski strokovnjaki v organizacijah vseskozi iščejo učinkovitejše pristope k motiviranju, izobraževanju in osebnemu ter poklicnemu razvoju zaposlenih. Za delo na tem področju se je poznavanje samoučinkovitosti – enega osrednjih pojmov socialne kognitivne teorije – izkazalo kot zelo primerno izhodišče za delo z zaposlenimi, saj omogoča razumevanje in napovedovanje vedenja. Dokazano je, da so samoučinkoviti posamezniki uspešnejši pri svojem delu (Gist, Schwoerer in Rosen, 1989; Gist, Stevens in Bavetta, 1991). Sposobni so konsistentno opravljati prave stvari na pravi način, kar pomeni tudi, da znajo udejanjiti znanja in sposobnosti, ki jih posedujejo. Razumevanje pomena zaposlenih ter pomena pridobivanja, vzdrževanja in nadgrajevanja znanja pa je temelj sprememb, ki se dogajajo v slovenskem poslovnem svetu v zadnjem desetletju pod nazivi kakovost, upravljanje znanja, učeča se organizacija in intelektualni kapital.

Tudi v okviru psiholoških svetovalnih in terapevtskih modelov se je zelo uveljavil kognitivno-vedenjski model, kamor sodi tudi socialno kognitivna teorija Bandure, ki je širša od behaviorizma in teorij socialnega učenja. Učenje pojmuje kot pridobivanje znanja s kognitivnim procesiranjem informacij. Socialni del teorije priznava socialno poreklo večine človekovih misli in dejanj (kaj se posameznik nauči kot del socialnega okolja), medtem ko kognitivni del priznava vpliv miselnih procesov na motivacijo in vedenje. Teorija natančno opredeljuje dejavnike, ki določajo človekovo vedenje, in opisuje nekaj osnovnih sposobnosti, ki posamezniku omogočajo vedenje in posledično temu nadzor nad okoljem. S pomočjo teh sposobnosti človek vpliva nase, da lahko začne, uravnava in ohranja določeno vedenje. Poznavanje teh sposobnosti nam omogoča, da razumemo, zakaj se posamezniki lahko v istih okoliščinah obnašajo popolnoma različno.

Socialna kognitivna teorija pravi, da so osnovne sposobnosti, s katerimi posamezniki spreminjajo tako sebe kot tudi svoje okolje, simboliziranje, predvidevanje, opazovanje, samournavanje in samorefleksija (Bandura, 1986). Sposobnost samorefleksije je, kot pravi Bandura (1986, str. 21), najbolj “*značilno človeška*”, saj omogoča posamezniku, da reflektira in vrednoti lastne izkušnje in miselne procese. S pomočjo samorefleksije se lahko posamezniki ocenjujejo ter spreminjajo svoje mišljenje in vedenje, ki iz tega izhaja.

Bandura (1986, 1997) posameznika opredeljuje kot interaktiven subjekt, ki predeluje informacije iz okolja. Za razliko od teorij iz prve polovice 20. stoletja, v katerih je bil posameznik tisti, ki pasivno odgovarja na vzpodbude iz okolja, postane posameznik v kasnejšem času tisti, ki aktivno in interaktivno deluje. Njegovo delovanje

razumemo kot triadno recipročno vzročnost kjer kognicije, vedenje in neposredna trenutna situacija delujejo kot pomembne sestavine širšega dinamičnega okolja. Kognitivna determinanta se kaže v prepričanjih samoučinkovitosti, postavljanju lastnih ciljev in kvaliteti analitičnega mišljenja. Izbira dejavnosti, ki je dejansko tudi izpeljana, predstavlja vedenjsko determinanto. Lastnosti okolja, raven izzivov, ki jih to okolje določa in odzivnost okolja na posredovanja posameznikov pa predstavlja determinanto okolja.

Po tej teoriji dogodki v dejanskem življenju posameznika na njegovo vedenje ne vplivajo neposredno, temveč preko štirih virov vplivov: posameznik pretehta in poveže pretekle izkušnje, opazuje pomembne druge, upošteva in procesira povratne informacije, ki mu jih posredujejo, pomembno vlogo pa imajo tudi njegova psihofiziološka stanja. Iz vseh štirih virov se oblikuje njegova samoučinkovitost, ki deluje kot posrednik omenjenih virov na posameznikovo vedenje.

Kot navaja Bandura (1997), je izredno pomembno, da razlikujemo med socialno kognitivno teorijo in samoučinkovitostjo, kot sestavino te teorije. Samoučinkovitost deluje skupaj z drugimi determinantami pri vodenju človekovih misli, motivacije in dejavnosti: “*Prepričanja o samoučinkovitosti ne zadevajo samo izvajanja kontrole nad dejavnostjo, temveč tudi samoregulacijo miselnih procesov, motivacije in afektivnih ter fizioloških stanj*” (Bandura, 1997, str. 36).

Splošno priznane teorije storilnostne motivacije, povezane s človekovimi potrebami, kot so teorija samoaktualizacije (Maslow, 1954; Maslow, 1970 v Sugarman, 1996), Herzbergova dvofaktorska teorija (Herzberg, 1966) in teorija dosežkov (McClelland, 1961; McClelland in Burnham, 1976), s pravičnostjo (*equity theory* – Adams, 1965 v Smither, 1998 – ki se ukvarja s percepcijo posameznikov o tem, kako se z njimi ravna v primerjavi z referenčno skupino) ali pričakovanji (*expectancy theory* – Vroom, 1964), ne dajejo zadovoljujoče procesno usmerjene analize faktorjev, ki vplivajo na odnos med vedenjem in izidi, ki jih proizvaja to vedenje. Te teorije povezujejo različne faktorje (potrebe, zaznane neenakosti, pričakovanja) z vedenjem, ne uspe pa jim natančneje opredeliti mehanizmov, ki lahko vplivajo na moč in medsebojno povezanost omenjenih odnosov.

V prispevku preverjamo dognanja socialne kognitivne teorije v kontekstu delovnega mesta. V Sloveniji raziskav, ki bi podrobneje proučevale konstrukt samoučinkovitosti, še ni, tuje raziskave pa že dokazujejo povezanost samoučinkovitosti z intrinzično motivacijo (Csikszentmihalyi, 1979 v Bandura, 1997; Bandura in Schunk, 1981), socialnim delovanjem posameznika (Sanna, 1992), proaktivnostjo zaposlenih (Crant, 2000; Bateman in Crant, 1993 v Parker, 1998), spoprijemanjem s stresom (Bandura, Reese in Adams, 1982; Strumpf, Brief in Hartman, 1987 v Stajkovic in Luthans, 1998), čustvenim vznurjenjem pri izvajanju naloge (Bandura, Reese in Adams, 1982, Ozer in Bandura, 1990), poklicnim razvojem in poklicnimi prizadevanji (Bandura, 1986; Betz in Hackett, 1981; Lent, Brown in Larkin, 1986; 1987), procesi odločanja (Bandura, 1991; Bandura in Schunk, 1981; Gist in Mitchell, 1992), postavljanjem ciljev (Bandura in Cervone, 1983; Bandura in Jourden, 1991; Bandura in Schunk, 1981) in

delovno uspešnostjo (Gist, Schwoerer in Rosen, 1989; Gist, Stevens in Bavetta, 1991). Glede na to, da z raziskavami na področji delovne samoučinkovitosti v Sloveniji šele začnemo, smo najprej podrobneje raziskali povezave med samoučinkovitostjo zaposlenih in tistimi viri samoučinkovitosti, ki jih opisuje socialna kognitivna teorija.

Metoda

Namen in cilji

Osrednji namen raziskave je bil preizkusiti model samoučinkovitosti v kontekstu delovnega mesta. Preveriti smo želeli, ali samoučinkovitost zaposlenih v podjetju temelji na štirih virih, ki jih navaja teorija (neposrednih izkušnjah, posrednih izkušnjah, povratnih informacijah in psihofizioloških stanjih). Hkrati smo želeli ugotoviti, ali so različne skupine zaposlenih glede samoučinkovitosti različne in s čim so morebitne razlike povezane. Ob tem smo želeli preveriti še hipotezo, da obstajajo skupine zaposlenih z značilnimi profili samoučinkovitosti in drugimi značilnostmi, ki ne ustrezajo nujno formalni strukturi organizacije in administrativni tipologiji delovnih mest. Dolgoročni cilj študije pa je, da bi na podlagi dobljenih rezultatov razvili ustrezne pristope k vplivanju na samoučinkovitost zaposlenih.

Vzorec

Vzorec predstavljajo zaposleni v treh gospodarskih družbah¹, ki so del iste poslovne skupine. V študijo smo zajeli vse zaposlene v teh treh družbah, poimenovanih F (72 zaposlenih), M (178 zaposlenih) in K (45 zaposlenih), skupaj 295 ljudi. Značilnosti družb in celotnega vzorca so predstavljene v tabelah 1 in 2.

Zaposleni v družbi M predstavljajo 60 odstotkov celotnega vzorca. Dve izmed treh družb (F in M) se ukvarjata s prodajo avtomobilov in poprodajnimi dejavnostmi (servis, prodaja rezervnih delov, tehnični pregledi), kar se odraža tudi v strukturi vzorca po spolu. Večina delovnih mest v teh dveh družbah je tradicionalno moških

Tabela 1: Starost in delovna doba po družbah ter za celoten vzorec.

družba	starost					delovna doba				
	povprečje	mediana	st.odklon	min.	maks.	povprečje	mediana	st.odklon	min.	maks.
F	32,4	31,0	8,0	19	52	3,8	3,0	4,5	1	28
M	38,7	39,0	10,6	18	56	13,6	8,0	12,7	1	37
K	40,1	40,0	9,2	24	59	6,6	4,0	6,3	1	27
skupaj	37,4	37,0	10,2	18	59	10,1	4,0	11,2	1	37

¹ Izraz družba uporabljamo namesto kratic d.o.o. (družba z omejeno odgovornostjo) in d.d. (delniška družba), ki ju v prispevku ne razlikujemo, saj pravno-organizacijska oblika gospodarske družbe ne vpliva na obravnavane lastnosti in pojave. Imena družb so zaradi zaupnosti podatkov spremenjena.

Tabela 2: Struktura družb in celotnega vzorca po spolu, izobrazbi, zahtevnostni skupini delovnih mest in zaposlitvenem statusu.

družba	spol		stopnja izobrazbe				zahtevnostna skupina del				zaposlitev za	
	M	Ž	IV	V	VI	VII	izvedbena	admin.	kreativna	vodstvena	dol. čas	nedol. čas
F	61 (85%)	11 (15%)	22 (31%)	35 (49%)	9 (12%)	6 (8%)	26 (36%)	23 (32%)	14 (19%)	9 (13%)	21 (29%)	51 (71%)
M	147 (83%)	31 (17%)	107 (60%)	54 (30%)	8 (5%)	9 (5%)	104 (58%)	40 (23%)	20 (11%)	14 (8%)	22 (12%)	156 (88%)
K	16 (36%)	29 (64%)	0 (0%)	12 (27%)	10 (22%)	23 (51%)	0 (0%)	11 (24%)	25 (56%)	9 (20%)	2 (4%)	43 (96%)
skupaj	224 (76%)	71 (24%)	129 (44%)	101 (34%)	27 (9%)	38 (13%)	130 (44%)	74 (25%)	59 (20%)	32 (11%)	45 (15%)	250 (85%)

(avtomehanic, avtoličar, tehnični inšpektor, diagnostik), zato moški predstavljajo tri četrtine vzorca (76%). V vzorcu močno prevladujejo zaposleni za nedoločen čas, ki predstavljajo kar 85 odstotkov vzorca. Manjšino predstavljajo zaposleni za določen čas, ki najverjetneje opravljajo dela sezonske narave. Po izobrazbi prevladujejo zaposleni s strokovno izobrazbo (44%), sledijo pa jim srednješolsko izobraženi (34%), kar je glede na dejavnost družb razumljivo. Višješolsko izobraženih je v vzorcu 9 odstotkov, zaposlenih, ki imajo visokošolsko izobrazbo, magistririj ali doktorat znanosti pa je 13 odstotkov. Povprečna starost zaposlenih v vzorcu je 37 let, najmlajši je star 18 let, najstarejši pa 59 let. Povprečna delovna doba v družbah je 10 let, najdaljša delovna doba je 37 let.

Porazdelitev starosti v vzorcu je blizu normalni, porazdelitev delovne dobe pa je po pričakovanju desno asimetrična. Tako glede povprečne starosti ($F(2;292)=12,8$; $p<0,001$) kot glede povprečne delovne dobe ($F(2;292)=25,8$; $p<0,001$) so razlike med družbami kot statistično pomembne. Povprečna starost je najnižja v družbi F, kjer je več kot pet let nižja kot v drugih dveh družbah, po povprečni delovni dobi pa izrazito prednjači družba M. Družbe se med seboj statistično pomembno razlikujejo tudi glede na strukturo spola ($\chi^2(2)=47,5$; $p<0,001$), stopnje izobrazbe ($\chi^2(6)=113,5$; $p<0,001$), zahtevnostne skupine ($\chi^2(6)=71,4$; $p<0,001$) in zaposlitvenega statusa ($\chi^2(2)=16,0$; $p<0,001$). Ob tem se je izkazalo, da lahko stopnjo izobrazbe in zahtevnostno skupino praktično enačimo. Koeficient ordinalne korelacije med tema spremenljivkama je izjemno visok ($g=0,851$; $p<0,001$). Visokošolsko izobraženi zaposleni opravljajo izključno kreativna (53%) in vodstvena dela (47%). Zaposleni z višješolsko izobrazbo opravljajo predvsem administrativna (26%) in kreativna dela (52%). Zaposleni s srednješolsko izobrazbo v večji meri opravljajo administrativna dela (50%), velika večina (83%) zaposlenih s IV. stopnjo izobrazbe pa opravlja izvedbena dela.

Povzamemo lahko, da se družbe razlikujejo tako po dejavnosti kot po razvojnem obdobju in lastnostih zaposlenih:

- zaposleni v družbi K imajo v povprečju izrazito visoko stopnjo izobrazbe, visoko starost, razmeroma enak delež moških in žensk, srednje dolgo delovno dobo, opravljajo izredno zahtevna dela in so praviloma zaposleni za nedoločen čas;
- zaposleni v družbi F imajo v povprečju zmerno visoko stopnjo izobrazbe, so zelo mladi, večinoma moški, zaposleni šele kratek čas, opravljajo dela nižje zahtevnostne stopnje in so v veliki meri zaposleni za določen čas;
- zaposleni v družbi M so v povprečju srednje izobraženi, srednjih let, večinoma moški, imajo dolgo delovno dobo in so pretežno zaposleni za nedoločen čas.

Instrumenti

V raziskavi smo uporabili dva instrumenta: Lestvico samoučinkovitosti (LSU) z dodanimi vprašanji o demografskih značilnostih (starost, spol, izobrazba, delovna doba v okviru poslovne skupine) in delovnem mestu (zaposlitveni status, zahtevnostna skupina) ter ocenjevalno lestvico virov vplivov na samoučinkovitost.

LSU – lestvica samoučinkovitosti: Lestvica splošne samoučinkovitosti meri širok in stabilen občutek osebne kompetentnosti za učinkovito ravnanje v različnih stresnih situacijah. Izvorno nemško verzijo sta razvila Matthias Jerusalem in Ralf Schwarzer leta 1981, pri čemer sta prvotno obliko z 20 postavkami kasneje skrajšala na 10 postavk (Schwarzer in Scholz, b. d.). Uporabljena je bila v številnih raziskovalnih projektih, vrednosti Cronbachovega koeficienta notranje skladnosti pa so se gibale med 0,75 in 0,90 (Schwarzer in Jerusalem, 1993). Lestvica ni le zanesljiva, potrjeni sta bili tudi njena konvergentna in diskriminativna veljavnost (prav tam). Tako je (če navedemo le najpomembnejše korelate) pozitivno soodvisna s samovrednotenjem in optimizmom, negativno pa z anksioznostjo, depresivnostjo in telesnimi simptomi (prav tam).

Dosedanje študije so opisane v mednarodnem priročniku (Schwarzer, 1993) in medkulturni študiji priredb instrumenta (Schwarzer in Scholz, b. d.). Obe deli pa navajata rezultate obsežnih psihometričnih študij merskih značilnosti lestvice. Faktorska analiza je na vseh vzorcih potrdila, da je lestvica enodimenzionalna. Na voljo so tudi norme (*T*-vrednosti), dobljene na vzorcu 1660 nemških odraslih. Mednarodni priročnik popisuje tudi zanesljivost ponovnega testa po preteku enega oz. dveh let ter različne oblike veljavnosti (eksperimentalno, kriterijsko in napovedno). V svetovnem spletu (Schwarzer in Jerusalem, 1993) so na voljo osnovni podatki o koeficientih veljavnosti ter *T*-norme.

Opisano lestvico samoučinkovitosti smo uporabili v prevedeni in prirejeni obliki. V preliminarni študiji so bile preverjene njene merske značilnosti in izkazalo se je, da je njena zanesljivost ustrezna (Frlec in Vidmar, 2001). Potrjena je bila tudi sočasna veljavnost, saj LSU visoko pozitivno korelira s sorodnima lestvicama (lestvico samoregulacije in Lestvico samozavesti) ter visoko negativno korelira

s STAI X2 (lestvico anksioznosti). Vse postavke lestvice se ocenjuje z oceno od 1 (sploh ne drži) do 4 (popolnoma drži), primera postavka pa sta “Vedno lahko rešim zahtevne probleme, če se le dovolj potrudim” in “Zlahka vztrajam pri tem, kar sem se namenil/a storiti, in dosežem svoje cilje”.

Ocenjevalna lestvica virov vplivov na samoučinkovitost: Lestvica vsebuje po tri postavke za vsakega od štirih virov vplivanja na samoučinkovitost, t.j. za področje izkušenj pri opravljanem delu (kakšne izkušnje imajo zaposleni z dosedanjim delom – primer postavke “Pri svojem delu doživljam uspehe”), posrednih izkušenj (ali v neposredni bližini obstajajo pomembni drugi, po katerih se zgledujejo – primer postavke “Opazujem sodelavce, ki izvajajo podobne delovne naloge”), povratnih informacij (koliko povratnih informacij prejema – primer postavke “Sodelavci komentirajo moje delo”) ter psihofizioloških (emocionalnih in fizioloških) stanj pri delu (kakšne občutke doživljajo ob delu – primer postavke “Pri delu sem počutim sproščen/a”). Za vsako postavko preizkušanece poda oceno stopnje pogostosti na besedni lestvici “nikoli, redko, včasih, pogosto, vedno”, ki se pretvori v vrednost od 1 do 5 (pri postavkah, ki izražajo negativne oziroma neželene trditve, obrnjeno), skupni dosežek za posamezno področje pa smo dobili z vsoto pripadajočih treh ocen. Znotraj vsakega področja so vse tri postavke med seboj statistično značilno korelirale ($p < 0,01$) v pričakovani smeri. Skupni dosežek za psihofizična stanja statistično pomembno ($p < 0,001$), a nizko ($r = 0,25$ do $0,27$) pozitivno korelira z ostalimi tremi skupnimi dosežki, po pričakovanju je najvišja korelacija med skupnima dosežkoma za posredne izkušnje in povratne informacije ($r = 0,59$; $p < 0,001$), nobeden od njiju pa ni povezan s skupnim dosežkom za neposredne izkušnje ($p = 0,640$ oz. $0,843$).

Postopek

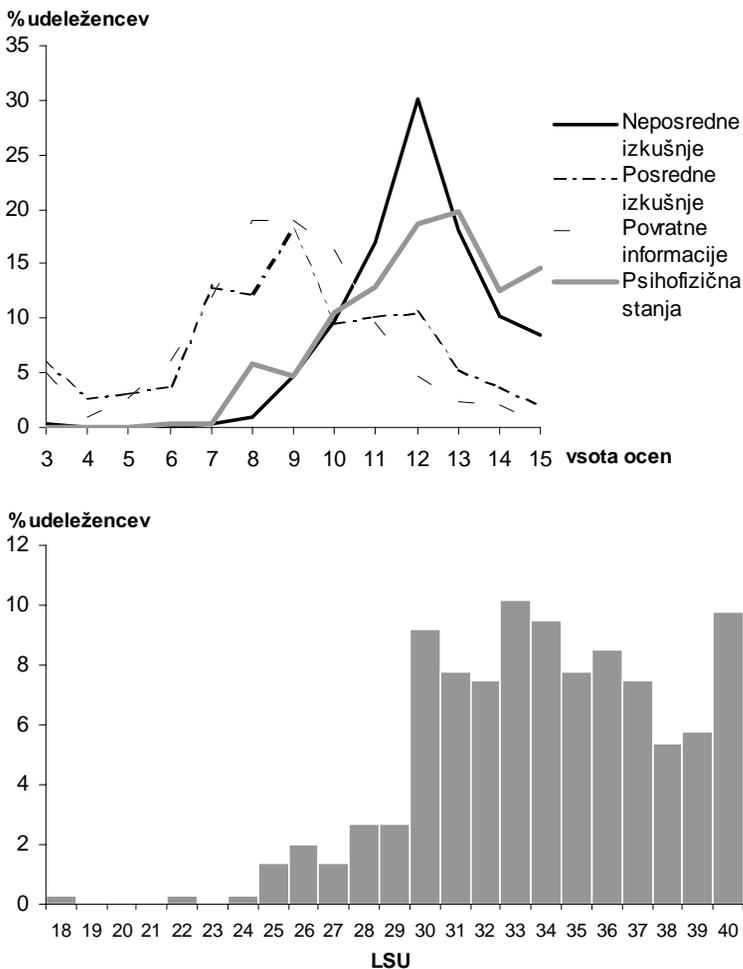
Vprašalnike smo posredovali izbranim družbam. Njihovi vodje so vprašalnike razdelili zaposlenim, ti pa so jih izpolnjene vrnili po pošti v kadrovsko službo. Vprašalnikom smo dodali podrobna navodila, zato ustni napotki niso bili potrebni. Zaposlene smo v navodilih naprosili, da opisujejo svoje trenutne operativne zmožnosti in ne svojih potencialnih zmožnosti. Ljudje si namreč dokaj radi in zlahka predstavljajo same sebe kot izredno učinkovite v hipotetični bodoči situaciji, naša želja pa je bila meriti zaznano samoučinkovitost. Da bi se izognili nepravilni interpretaciji vprašanj, smo navodila (kot tudi samo lestvico) sestavili v enostavnem jeziku, ki je del vsakodnevne komunikacije. Jasnost smo pred dokončno aplikacijo vprašalnikov testirali na manjšem naključnem vzorcu zaposlenih. Izpolnjevanje vprašalnika je bilo anonimno in ni bilo časovno omejeno.

Rezultati in razprava

Primerjava družb

Porazdelitvi dosežkov na lestvicah posrednih izkušenj in povratnih informacij sta približno normalni, porazdelitve dosežkov na lestvicah neposrednih izkušenj in psihofizičnih stanj ter na LSU pa so levo asimetrične (slika 1). Najnižji dosežek na LSU je bil 18 (teoretični minimum je 10), kar desetina preizkušancev pa je dosegla največji možni dosežek (40 točk).

Primerjavo družb glede srednjih dosežkov na uporabljenih ocenjevalnih lestvicah povzema tabela 3. Statistično pomembne so razlike glede posrednih izkušenj



Slika 1: Porazdelitve dosežkov na uporabljenih instrumentih.

Tabela 3: Dosežki na uporabljenih lestvicah po družbah.

	družba	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>
Neposredne izkušnje	F	11,8	12,0	1,5
	M	12,1	12,0	1,9
	K	12,3	12,0	1,3
	skupaj	12,0	12,0	1,7
Posredne izkušnje	F	9,3	9,0	2,7
	M	8,7	9,0	3,0
	K	9,8	9,0	2,5
	skupaj	9,0	9,0	2,9
Povratne informacije	F	8,9	9,0	1,8
	M	8,3	8,5	2,6
	K	9,6	9,0	2,1
	skupaj	8,6	9,0	2,4
Psihofizična stanja	F	12,0	12,0	2,0
	M	12,1	12,0	2,1
	K	12,5	13,0	1,6
	skupaj	12,1	12,0	2,0
LSU	F	33,5	33,0	3,8
	M	33,8	34,0	4,1
	K	35,2	36,0	3,9
	skupaj	33,9	34,0	4,0

($F(2;292)=3,0$; $p=0,050$), povratnih informacij ($F(2;292)=5,9$; $p=0,003$) in samoučinkovitosti (preizkus Kruskala in Wallisa: $\chi^2(2)=6,5$; $p=0,038$). Največ posrednih izkušenj (modelnega učenja) so zaposleni deležni v družbi K, najmanj pa v družbi M. Podobno velja za povratne informacije, ki jih najpogosteje dobijo zaposleni v družbi K, najredkeje pa zaposleni v družbi M. Tudi glede samoučinkovitosti izrazito prednjači družba K.

Razlike med družbami glede posrednih izkušenj in povratnih informacij so najbrž predvsem posledica različnih vedenjskih stilov, ki v njih prevladujejo. Pomena modelnega učenja in povratnih informacij se je gospodarstvo pravzaprav šele začelo zavedati. Predpostavljamo, da na ti dve spremenljivki pomembno vpliva tako starost zaposlenih kot tudi njihova delovna doba, saj imajo starejši oziroma izkušenejši ustaljene delovno-vedenjske vzorce ter se v kratkem času težko prilagodijo vnašanju novih elementov (npr. modernih trendov vodenja in medsebojne komunikacije) v organizacijsko kulturo. Hkrati se družbe močno razlikujejo glede izobrazbene strukture in vrste dela, ki jo zaposleni opravljajo (tabela 4): v družbi M je več kot polovica kvalificiranih delavcev, v družbi F je največ srednješolsko izobraženih, v K pa visoko izobraženih. V skladu s tem, da višje izobraženi v večji meri opravljajo kreativna in vodstvena dela, nižje izobraženi pa administrativna in izvedbena dela, je v družbi K poudarek na kreativnih delih, v družbi F in družbi M pa na izvedbenih delih. Sama narava kreativnih in vodstvenih

del nakazuje skupinsko dinamiko, prežeto z medsebojnimi interakcijami in nujno potrebno medosebno komunikacijo. Tudi velikost družb v smislu števila zaposlenih pri razlagi razlik ni nepomembna (K je po številu zaposlenih najmanjša družba, M pa največja). V družbi z manj zaposlenimi je navadno hierarhična struktura bolj sploščena, kar pomeni, da so tudi navpične komunikacijske poti krajše, torej je manj možnosti, da pride do popačenj ali prekinitev v komunikaciji. Lažje je izdelati mehanizme povratnih informacij in tudi neformalne komunikacijske poti so krajše in se hitreje izoblikujejo. Potrebno je omeniti še, da je K družba, v kateri je delež žensk mnogo večji kot v ostalih dveh družbah, kar bržčas prispeva k mehkejši in bolj divergentni komunikaciji.

Razloge za to, da zaposleni v družbi K izkazujejo tudi daleč največjo povprečno samoučinkovitost, lahko iščemo predvsem v izobrazbeni strukturi, ki je v povprečju višja kot v ostalih dveh družbah, morda pa tudi v vrsti dela, ki je praviloma spolno nevtralna². Na višjo samoučinkovitost zaposlenih v družbi K vplivata tudi pogosto uporabljano modelno učenje ter relativno največja množina povratnih informacij. Ob tem je zanimivo, da se zaposleni v družbi M zaznavajo kot bolj samoučinkovite v primerjavi z zaposlenimi v družbi F, četudi v družbi F dobivajo več povratnih informacij in se več učijo po modelu. Vzrok je morda v pripadnosti zaposlenih blagovni znamki oziroma produktom, ki jih družba zastopa na slovenskem trgu. Zaposleni se, četudi nezavedno, identificirajo z družbo, v kateri delajo, kar gotovo vpliva na samoznavanje, saj ugled blagovne znamke določa obnašanje ljudi, ki so z njo kakorkoli povezani (Ollins, 1989; Repovš, 1995). Tekmovanje med blagovnimi znamkami na svetovni ravni se odraža tudi v obnašanju zaposlenih znotraj podjetja, pri čemer je v našem primeru svetovno priznanih blagovnih znamk vozil, ki jih zastopata družbi M in F, očitno zmagovalec prva.

Napovedovanje samoučinkovitosti

Ovisnost samoučinkovitosti zaposlenih od njihove starosti, spola, izobrazbe, delovne dobe, zaposlitvenega statusa, tipa delovnega mesta ter štirih temeljnih virov vplivanja smo preizkusili z linearnim regresijskim modelom. Če bi v model poleg stopnje izobrazbe vključili tudi zahtevnostno skupino, bi bila kolinearnost prediktorjev gotovo problem, zato smo se odločili le za izobrazbo.

Regresijsko-diagnostični postopki so pokazali, da začetni linearni model ni ustrezen, saj je odvisnost ostankov od napovedane vrednosti razkrila izrazito nelinearnost povezave in heteroscedastičnost. Glede na to, da je model podcenjeval velike vrednosti LSU in precenjeval majhne, in glede na levo asimetrično porazdelitev dosežkov na lestvici LSU, smo se odločili za potenčno transformacijo odvisne spremenljivke, pri čemer so po transformaciji s tretjo potenco regresijsko-diagnostični diagrami postali

² Moški pri spolno stereotipnih nalogah na splošno kažejo močnejša prepričanja o samoučinkovitosti kot ženske, medtem ko je pri spolno nevtralnih nalogah nivo samoučinkovitosti enak pri obeh spolih. Prepričanja o samoučinkovitosti pri ženskah so bolj občutljiva na neuspehe kot ista prepričanja pri moških (Hackett, Betz, O'Halloran in Romac, 1990).

sprejemljivi. Transformacija je vsebinsko ekvivalentna transformaciji linearne kombinacije neodvisnih spremenljivk s kubičnim korenem. Ker je monotona, transformacija ne vpliva na interpretacijo predznaka regresijskega koeficienta.

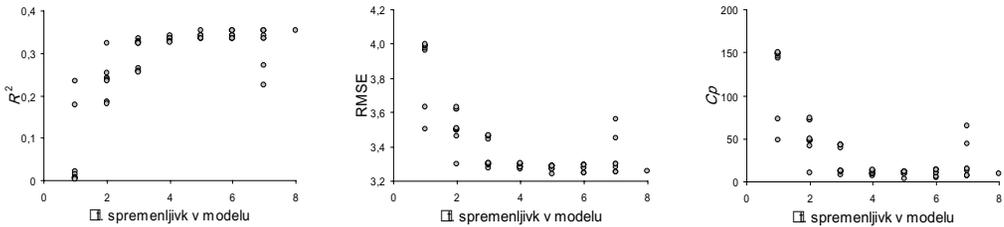
Model s transformirano odvisno spremenljivko se je pokazal kot statistično značilno boljši od ničelnega ($F(8;285)=19,4; p<0,001$). Prediktorji pojasnjujejo tretjino variance kriterija ($R^2_{popr}=0,33$). Durbin-Watsonov koeficient serialne korelacije (1,88) je zelo blizu vrednosti 2, kar se sklada s predpostavko, da so opazovanja med seboj neodvisna. Tudi s kolinearnostjo ni težav, saj so vse vrednosti VIF (1,1 do 2,2) bistveno manjše od kritične vrednosti 10. Predpostavka o normalni porazdelitvi ostankov je za uporabljeni regresijski model izpolnjena. Odvisnost ostankov od vrednosti odvisne spremenljivke sicer nima idealne oblike vodoravnega pasu, je pa bistveno ustrežnejša kot pri začetnem linearnem regresijskem modelu. Tudi razpon standardiziranih ostankov (-2,6 do 2,8) je v primerjavi z začetnim modelom (-3,1 do 3,4) znatno manjši. Vsi parcialni diagrami ustrezajo predpostavki o neodvisnosti regresijskih ostankov od posameznih prediktorjev. V celoti vzeto je model ustrezen za interpretativne namene.

Zaradi transformacije odvisne spremenljivke je smiselno navesti le standardizirane regresijske koeficiente ter se pri interpretaciji omejiti na ugotavljanje statistične pomembnosti in predznak regresijskega koeficienta (tabela 4). Sklenemo lahko, da na samoučinkovitost zaposlenih statistično pomembno vplivajo neposredne izkušnje, psihofizična stanja, starost, stopnja izobrazbe in delovna doba. Samoučinkovitost povečujejo pozitivne neposredne izkušnje in ugodna psihofizična stanja, s starostjo samoučinkovitost upada, višje izobraženi imajo v splošnem večjo samoučinkovitost, samoučinkovitost pa narašča tudi z dolžino delovne dobe v obravnavani poslovni skupini. Neposrednega vpliva posrednih izkušenj, povratnih informacij in spola na samoučinkovitost študija ni potrdila.

Kot dodaten preizkus ustreznosti izbranega regresijskega modela smo izvedli postopek *all subsets regression* – analizo vseh možnih modelov, ki so podmnožica začetnega linearnega regresijskega modela. Pri tej metodi preizkusimo vse linearne

Tabela 4: Ocene regresijskih parametrov za model s transformirano odvisno spremenljivko (β =standardizirani regresijski koeficient; p =statistična pomembnost regresijskega koeficienta).

		<i>p</i>
Neposredne izkušnje	0,37	<0,001
Posredne izkušnje	-0,03	0,637
Povratne informacije	0,01	0,896
Psihofizična stanja	0,34	<0,001
Starost	-0,16	0,024
Spol	-0,01	0,873
Stopnja izobrazbe	0,16	0,003
Delovna doba v skupini AC	0,18	0,012



Slika 2: Diagrami odvisnosti mer kakovosti modela od števila neodvisnih spremenljivk za postopek preizkušanja vseh možnih regresijskih modelov.

regresijske modele, ki so podмноžice izhodiščnega, ter jih med seboj primerjamo glede na mere kakovosti modela³. S to metodo se vsaj pri zmernem številu potencialnih prediktorjev izognemo znanim pristranostim in pomanjkljivostim metod postopnega izločanja prediktorjev (*stepwise regression*) ter dobimo vsaj za eksploratorne namene veljavne rezultate (Neter, Kutner, Nachtsheim in Wasserman, 1996).

V analizo smo vključili osem neodvisnih spremenljivk, torej je bilo preizkušenih 256 modelov. Rezultati, ki dajejo dodatno podporo opravljeni regresijski analizi, so grafično povzeti na diagramih odvisnosti mer kakovosti modela od števila neodvisnih spremenljivk (slika 2). Če se osredotočimo na iskanje optimalnega števila prediktorjev, vidimo, da se izhodiščnemu modelu v splošnem najbolj približujejo modeli s petimi prediktorji, med modeli s petimi prediktorji pa je najustreznejši prav tisti, ki vključuje vse spremenljivke, ki so se pokazale kot statistično pomembni prediktorji v običajni multipli linearni regresiji, tj. starost, stopnja izobrazbe, delovna doba, neposredne izkušnje in psihofizična stanja. Nizka vrednost Malloweve statistike pri tem modelu pa hkrati kaže, da samo s temi dejavniki seveda ne moremo v celoti pojasniti oz. napovedati samoučinkovitosti zaposlenega.

Združevanje zaposlenih v skupine

Pri postopku združevanja v skupine smo kot najbolj smiselen nabor spremenljivk izbrali starost, delovno dobo v poslovni skupini, skupne ocene virov vplivanja na samoučinkovitost ter samoučinkovitost. S hierarhičnim aglomerativnim združevanjem v skupine (po Wardovem postopku) smo ocenili najprimernejše število skupin

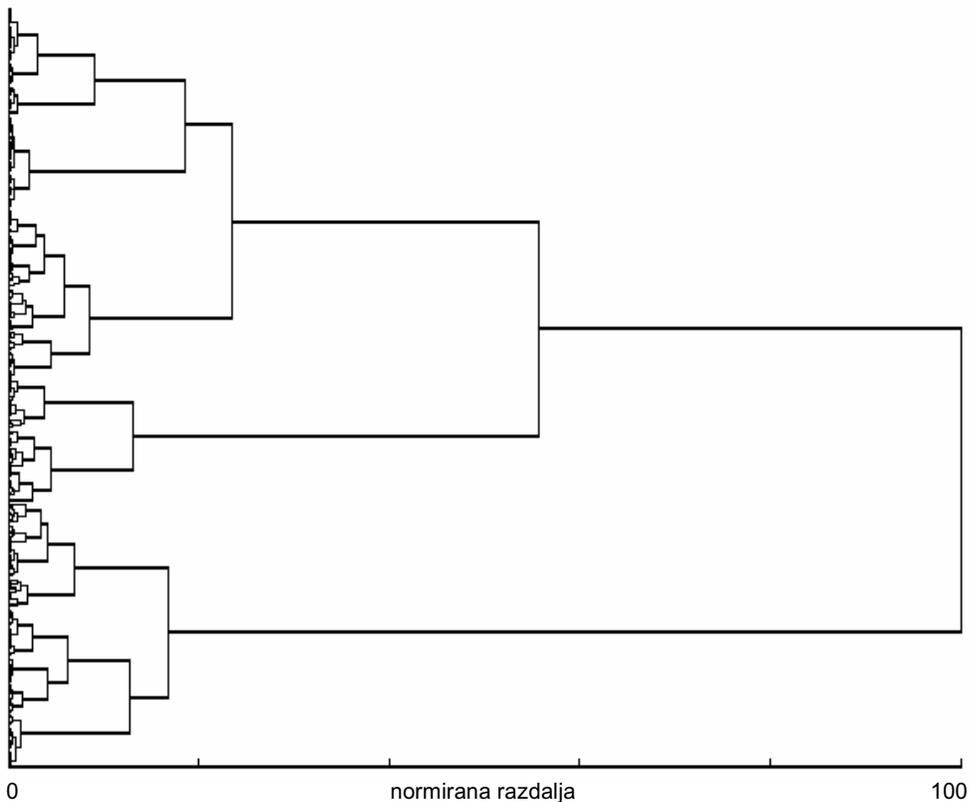
³ Zaporedoma preizkusimo vse razpoložljive regresijske modele z enim prediktorjem, nato vse različne modele z dvema prediktorjema in tako dalje do izhodiščnega modela z m prediktorji (pri m prediktorjih je število vseh možnih modelov 2^m), pri čemer za vsak model izračunamo mere kakovosti. To so najpogosteje determinacijski koeficient (R^2), RMSE (koren srednjega kvadrata napake) in Malloweve statistika (C_p). Kakovost modela je seveda tem večja, čim večja je vrednost R^2 in čim manjša je vrednost RMSE, optimalna vrednost C_p , ki pomeni izbor najbolj relevantnih prediktorjev, pa je $m+1$. Vrednost C_p , večja od $m+1$, kaže na nadspecifiranost modela, tj. preveliko število prediktorjev in s tem možne probleme s kolinearnostjo, vrednosti C_p pod $(m+1)$ pa pomenijo podspecifiranost, tj., da je iz modela izpuščen vsaj en relevanten prediktor.

zaposlenih, potem pa smo z nehierarhičnim (*K-Means*) postopkom zaposlene razdelili v kar najbolj homogene in med seboj različne skupine. Pri obeh postopkih smo kot mero različnosti med enotami uporabili evklidsko razdaljo, pri čemer smo vse spremenljivke predhodno standardizirali.

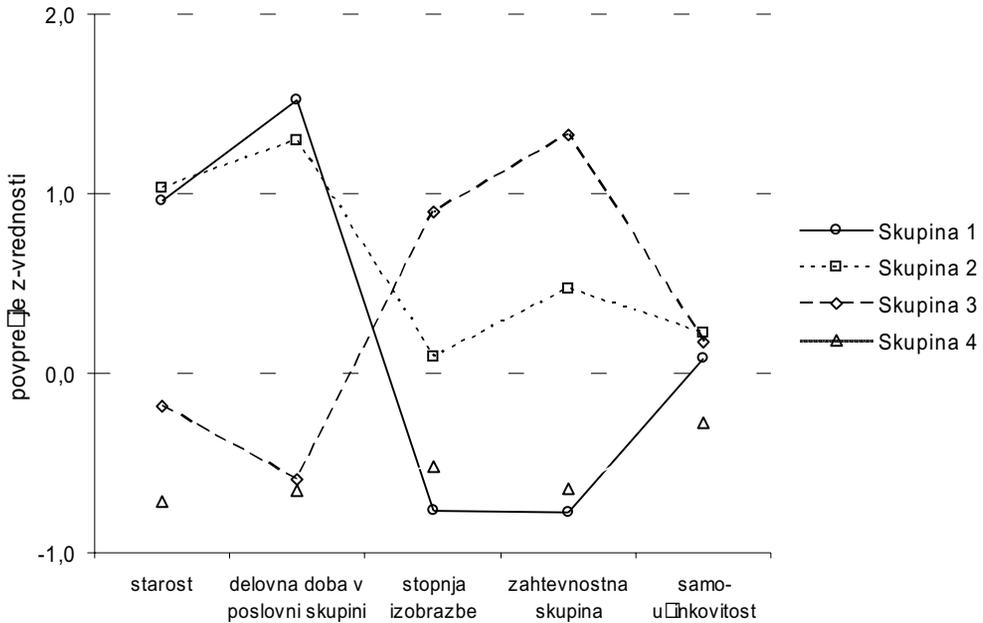
Hierarhični postopek kaže, da je zaposlene primerno razdeliti v štiri skupine (slika 3, prerez pri normirani razdalji 20). Profili skupin glede na obravnavane spremenljivke in dejavnike, ki niso bili vključeni v postopek združevanja v skupine, omogočajo razmeroma jasno poimenovanje skupin:

- skupina 1 – veterani,
- skupina 2 – nižji vodje,
- skupina 3 – mladi direktorji,
- skupina 4 – izvedbeni delavci.

Skupina 4 je daleč najštevilčnejša (vanjo se uvršča približno polovica vseh zaposlenih), skupina 2 pa najmanjša (približno šestina zaposlenih). Za prvi dve skupini



Slika 3: Dendrogram združevanja zaposlenih v skupine (Wardova metoda, evklidska razdalja, standardizirane spremenljivke).



Slika 4: Profili skupin zaposlenih glede na demografske značilnosti, značilnosti delovnega mesta in samoučinkovitost (stopnja izobrazbe in zahtevnostna skupina delovnega mesta sta bili pred standardizacijo izražena na lestvici od 1 do 4).

sta značilni višja starost (v povprečju blizu 50 let) in daljša delovna doba v poslovni skupini (v povprečju kar okoli 25 let), za drugi dve skupini pa nižja starost (okoli 30 let) in krajša delovna doba (večinoma manj kot 5 let). Samoučinkovitost je v povprečju najvišja v drugi skupini, predvsem pa izstopa zadnja skupina z najnižjo povprečno samoučinkovitostjo. Statistični preizkusi, ki jih je seveda smiselno narediti le za značilnosti, ki niso bile vključene v postopek združevanja v skupine, kažejo na pomembno povezanost skupinske pripadnosti s spolom ($\chi^2(3)=32,2; p<0,001$), stopnjo izobrazbe ($\chi^2(9)=171,0; p<0,001$) in zahtevnostno skupino delovnega mesta ($\chi^2(3)=32,2; p<0,001$). Delež žensk daleč najvišji v drugi skupini (54%, drugod 7% do 17%); v prvi in četrti skupini prevladuje poklicna izobrazba (87% oziroma 65%), v drugi srednješolska (86%), v tretji pa višje- in visokošolska (skupaj 56%); v skladu z izobrazbeno strukturo v prvi in četrti skupini prevladujejo izvedbena dela (84% oziroma 71%), v drugi administrativna (64%), v tretji pa kreativna in vodstvena dela (skupaj kar 94%). Glavne značilnosti skupin v obliki povprečij standardiziranih vrednosti prikazuje slika 4.

Zaključek

Danes se socialna kognitivna teorija uporablja na številnih področjih, vključujoč motivacijo, pridobivanje kognitivnih veščin, izbiro kariere, karierni razvoj in motorično delovanje (Druckman in Bjork, 1994). Samoučinkovitost je nedvomno pomemben konstrukt, saj lahko številne pojave in odnose na podlagi samoučinkovitosti bolje razumemo, seveda pa je njena povezanost z drugimi psihološkimi konstrukti izrazito kompleksna. Koncept samoučinkovitosti je posebej uporaben pri razvoju motivacijskih programov, saj prepričanja v lastno učinkovitost nastopajo v vseh pristopih, ki temeljijo na kognitivnih teorijah (npr. v teoriji postavljanja ciljev in atribucijski teoriji – Druckman in Bjork, 1994).

Poznavanje in razumevanje delovanja samoučinkovitosti je eno od možnih izhodišč za delo z zaposlenimi v organizaciji, saj nam omogoča razumevanje in napovedovanje vedenja vseh zaposlenih. Hkrati je samoučinkovitost izredno pomemben motivacijski konstrukt, saj vpliva na posameznikove odločitve, na cilje, na emocionalne reakcije, na trud, ki ga posameznik vlaga v dejavnost, in na obvladovanje stresa. Zato lahko k motiviranju in osebnemu razvoju zaposlenih pristopamo z intervencijami, usmerjenimi v krepljenje samoučinkovitosti. S tem, ko spremenimo posameznikovo samoučinkovitost, se spremenita tudi njegova motivacija in vedenje, ter obratno. Na posameznika lahko torej delujemo z dveh smeri:

- spreminjamo njegovo samoučinkovitost, da bi spremenili njegovo vedenje, ali
- spreminjamo njegovo vedenje, da bi s tem spremenili njegovo samoučinkovitost.

Merjenje samoučinkovitosti je smiselno zgolj v primeru, ko je klima v organizaciji dovolj odprta in so udeleženci delovnega procesa naklonjeni spremembam, saj merjenje, ki je neke vrste postavljanje dianoze, služi svojemu namenu le, če mu sledi pomoč oziroma poseg. Zato bi bilo glede na dobljene rezultate potrebno intervencije s področja dvigovanja samoučinkovitosti usmeriti predvsem v omogočanje ustreznih neposrednih izkušenj, v oblikovanje okolja, ki bi omogočilo ugodno psihofizično počutje, ter v izobraževanje vseh zaposlenih. Seveda pa se je v okviru intervencij potrebno posvetiti tudi modelnemu učenju in povratnemu informiranju, četudi raziskava ni potrdila statistično pomembnega vpliva teh dveh dejavnikov na samoučinkovitost.

Temeljna pomanjkljivost raziskave je omejena posplošljivost izsledkov, ki izhaja iz izbora vzorca. To še posebej velja za združevanje zaposlenih v skupine, kjer gre bolj za opis stanja v izbrani organizaciji kot za sklepanje o širši populaciji. Na podlagi številnih eksploratornih študij v tujini bi pri proučevanju povezanosti samoučinkovitosti z demografskimi značilnostmi in psihološkimi dejavniki okolja lahko uporabili konfirmatorno metodologijo linearnih strukturnih enačb (vzročno modeliranje), vključno z latentnimi spremenljivkami, vendar pa bi (zaradi ordinalnega nivoja spremenljivk oziroma odstopanja porazdelitev od normalnosti) morali poseči po zapletenih razširitvah

običajnih modelov, pri čemer bi bil vprašljiv izplen v smislu dodatne pojasnjevalne vrednosti v primerjavi z uporabljenom multiplo linearno regresijo s transformirano odvisno spremenljivko.

Tako upamo, da je študija pripomogla k nadaljnji uveljavitvi pojma in merjenja samoučinkovitosti v slovenskem družboslovno-raziskovalnem prostoru, predvsem pa upamo, da bo vsaj v obliki splošnih smernic pomagala strokovnjakom v organizacijah oblikovati sistematične in uspešne programe izboljšanja samoučinkovitosti zaposlenih.

Literatura

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 248-278.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. in Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028.
- Bandura, A. in Jourden, F.J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.
- Bandura, A., Reese, L. in Adams, N.E. (1982). Microanalysis of action and fear arousal as a function of differential levels of perceived self-efficacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 5-21.
- Bandura, A. in Schunk, D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Betz, N.E. in Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of counseling psychology*, 28, 339-410.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Druckman, D. in Bjork, R.A. (1994). *Learning, remembering, believing: enhancing human performance*. Washington: National Academy Press.
- Frlec, Š. in Vidmar, G. (2001). Preliminarna študija merskih značilnosti Lestvice samoučinkovitosti [Metric characteristics of the Self-efficacy Scale: A preliminary study]. *Psihološka obzorja*, 10 (1), 9-27.
- Gist, M.E. in Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17 (2), 183-211.
- Gist, M.E., Schwoerer, C. in Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.
- Gist, M.E., Stevens, C.K. in Bavetta, A.G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills.

- Personnel psychology*, 44, 837-861.
- Hackett, G., Betz, N.E., O'Halloran, M.S. in Romac, D.S. (1990). Effects of verbal and mathematics task performance on task and career self-efficacy and interest. *Journal of Counseling Psychology*, 37, 169-177.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Košmelj, K. (1995). *Opisna statistika na zgledih: naloge in rešitve [Descriptive statistics in examples: examples with solutions]*. Radovljica: Didakta
- Lent, R.W. Brown, S.D. in Larkin, K.C. (1987). Comparison of three theoretically derived variables in predicting career and academic behavior: self-efficacy, interest congruence, and consequence thinking. *Journal of Counseling Psychology*, 34, 293-298.
- Lent, R.W., Brown, S.D. in Larkin, K.C. (1986). Self-efficacy in the prediction of academic performance and perceived career options. *Journal of Counseling Psychology*, 33, 265-269.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D.C. in Burnham, D. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 25, 159-166.
- Neter, J., Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J. in Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models*. Chicago: Irwin.
- Ollins, W. (1989). *Corporate identity*. London: Thames and Hudson.
- Ozer, E.M., in Bandura, A. (1990). Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 427-486.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Repovš, J. (1995). *Celostna grafična podoba [Comprehensive graphic image]*. Ljubljana: Studio marketing.
- Sanna, L.J. (1992). Self-efficacy theory: implications for social facilitation and social loafing. *Journal of Personality Social Psychology*, 62, 774-786.
- Schwarzer, R. (1993). *Measurement of perceived self-efficacy. Psychometric scales for cross-cultural research*. Berlin: Freie Universität.
- Schwarzer, R. in Jerusalem, M. (1993). *General perceived self-efficacy*. Pridobljeno s spletne strani: www.fu-berlin.de/gesund/skalen/Language_Selection/Turkish/General_Perceived_Self-Efficac/general_perceived_self-efficac.htm [7.10.2004].
- Smither, R.D. (1998). *The psychology of work and human performance*. New York: Longman.
- Stajkovic, A.D., in Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 240-261.
- Sugarman, L. (1986). *Life-span development: Concepts, theories and interventions*. New York: Methuen.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. London: Wiley.