

Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije

*Maja Fesel Martinčević**

Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo, Ljubljana

Povzetek: V prispevku je predstavljen koncept samoučinkovitosti in njegova povezanost z organizacijskim in delovnim vedenjem. Samoučinkovitost izhaja iz socialno kognitivne teorije A. Bandure in se smatra za pomembno determinanto vedenja. Številne študije potrjujejo njeno povezanost z dejansko učinkovitostjo. V prispevku se avtorica najprej osredotoča na opredelitev in teoretsko ozadje koncepta samoučinkovitosti v splošnem. V nadaljevanju pa podaja pregled primerov uporabe koncepta znotraj organizacijske psihologije, bodisi v povezavi s posledicami samoučinkovitosti za zaposlene (dejansko učinkovitostjo, absentizmom, zadovoljstvom in izgorelostjo na delovnem mestu), bodisi v povezavi z oblikovanjem samoučinkovitosti pri zaposlenih (uporabo koncepta samoučinkovitosti pri vodenju in v namene treninga), bodisi v povezavi s svetovanjem za organizacijo ali posameznika (uporaba pri selekciji in oblikovanju delovnih timov). Avtorica ugotavlja, da je uporaba koncepta v povezavi z delovnim in organizacijskim vedenjem koristna in perspektivna, ob tem pa podaja tudi kritiko in smernice za nadaljnjo uporabo in raziskovanje.

Ključne besede: samoučinkovitost, samoregulacija, socialno kognitivna teorija, organizacijsko vedenje, delovna uspešnost

Self-efficacy in the context of organizational psychology

*Maja Fesel Martinčević**

University of Ljubljana, Department of psychology, Ljubljana, Slovenia

Abstract: The article outlines the concept of self-efficacy and its applications in context of work and organizational behavior. Self-efficacy stems from the social cognitive theory of A. Bandura and is believed to be an important determinant of behavior. Numerous studies have confirmed its connection to actual effectiveness. First, the article focuses on definition of self-efficacy in general and on its theoretical background. It continues by reviewing the concept's cases of use within organizational psychology either in connection with consequences of self-efficacy on employees (work effectiveness, absenteeism, work satisfaction and burn-out), in relation to sources of employee's self-efficacy (application of the self-efficacy concept in leadership and training), or in connection with counseling of organizations or individuals (application in selection and work-team formation). It is concluded, that the application of the concept in connection with work and organizational behavior is useful and perspective. Finally, a critical review of the concept is given and guidelines for its further use and studies are outlined.

Key words: self efficacy, self regulation, social cognitive theory, organizational behavior, job performance

CC=3660

**Naslov / address: Maja Fesel Martinčević, univ. dipl. psih., Ul. slovenskih španskih borcev 9, 2000 Maribor, Slovenija, e-mail: maja.fesel@kiss.si*

Področje organizacijske psihologije in upravljanja s človeškimi viri strmi k razumevanju organizacijskega vedenja zaposlenih ter k odkrivanju možnosti za izboljšanje potenciala človeških virov. Pri tem imajo nezanemarljivo vlogo tudi teorije »sebstva« in prepričanja o sebi (ang. self-beliefs), ki se jim znotraj organizacijske psihologije v primerjavi z ostalimi koncepti (kot so npr. teorije vodenja, organizacijska klima in kultura, zadovoljstvo pri delu, izgradnja delovnih timov in timske vloge, itd.) posveča presenetljivo malo pozornosti. Na pomembno vlogo prepričanj o sebi sta z modelom sebstva v delovnih organizacijah opozorila Brief in Aldag (1981). Študije, ki so preizkušale predpostavke omenjenega modela in se v splošnem osredotočale na preučevanje prepričanj o sebi v delovnih organizacijah, so potrdile pomembno vlogo teh prepričanj pri napovedovanju motivacije in učinkovitosti zaposlenih (Gist, 1987). Na prepričanja o sebi se naslanja tudi socialno kognitivna teorija Alberta Bandura in derivat te teorije – prepričanja o lastni učinkovitosti, tj. samoučinkovitost. Po mnenju Bandure (1997) imajo prepričanja o lastni učinkovitosti za delovanje posameznika zelo pomembno vlogo, saj vzpostavljajo kontrolo nad njegovim mišljenjem, čustvovanjem in aktivnostjo. Do sedaj izvedene empirične raziskave ugotavljajo, da je prepričanje v lastno učinkovitost prisotno na vseh področjih posameznikovega delovanja (Pajares, 2000). Prav zato ni presenetljivo, da so prenekaterne študije (podrobneje predstavljene v nadaljevanju prispevka) pokazale pomembno povezanost samoučinkovitosti (tj. prepričanj o lastni učinkovitosti) ter dejanske delovne učinkovitosti.

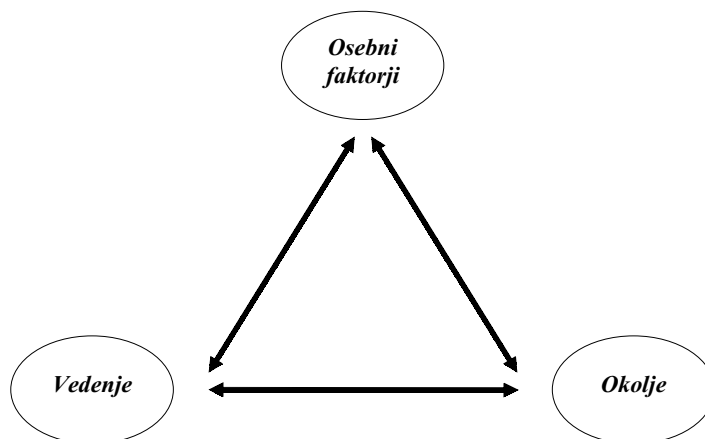
Prav zaradi vedenjskih posledic, ki jih predvideva teorija o samoučinkovitosti in ki jih potrjujejo tudi številne raziskave (predstavljene v nadaljevanju), menimo, da je poznavanje koncepta samoučinkovitosti znotraj področja organizacijske psihologije bistvenega pomena. Kljub temu, da je vidno število študij pokazalo pomembnost koncepta za razumevanje in izboljšanje delovnega vedenja zaposlenih, se mu v praksi organizacijske psihologije vsaj v Sloveniji posveča zelo malo pozornosti. Po našem mnenju je za boljšo prepoznavnost kot tudi znanstveno veljavo koncepta znotraj organizacijske psihologije potrebno sam koncept in njegove predvidene vedenjske posledice še bolj temeljito raziskovati in dobljene rezultate tudi objavljati. Neizbežni ob tem so pregledni prispevki in pričujoč prispevek bo namenjen pregledu uporabe koncepta samoučinkovitosti znotraj organizacijske psihologije, pri čemer bomo skušali koncept tudi temeljito teoretsko podpreti. V ta namen se bomo najprej osredotočili na koncept samoučinkovitosti v splošnem kontekstu in predstavili teorijo v ozadju, kasneje pa bomo bolj podrobno predstavili nekaj primerov uporabe koncepta znotraj organizacijske psihologije. Na koncu bomo podali tudi kritiko in smernice za nadaljnjo uporabo in raziskovanje.

Splošno o samoučinkovitosti

Samoučinkovitost in socialno kognitivna teorija

Koncept samoučinkovitosti je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja uvedel Albert Bandura in predstavlja enega od osrednjih komponent njegove socialno kognitivne teorije. Slednja predvideva (Bandura, 1986; Bandura, 1997), da posameznikovo vedenje ni determinirano zgolj z dednostjo in okoljem. Pomembno vlogo igrajo osebni faktorji, med katere poleg bioloških spadajo tudi kognitivni, čustveni in motivacijski faktorji. Človeško funkcioniranje po Banduri torej determinira t. i. *recipročni determinizem* (slika 1). Gre za proces, ki označuje medsebojno povezanost osebnih dejavnikov (bioloških, kognitivnih, čustvenih), vplivov okolja in vplivov vedenja. Med osebne dejavnike spadajo tudi specifične osebne lastnosti, kot je na primer potreba po dosežkih (*ang. need for achievement*) v kontekstu organizacijskega vedenja. Med okoljske dejavnike spadajo zaznane posledice okolja, kot je na primer plačilo za delo, med vedenjske dejavnike pa lahko uvrstimo pretekla bolj ali manj uspešna vedenja. Omenjene tri determinante človeškega delovanja delujejo med seboj recipročno (vplivajo druga na drugo), kar pa še ne pomeni, da imajo tudi enako moč vplivanja. Njihova moč se namreč spreminja v odvisnosti od različnih aktivnosti in situacij; določa jo pravzaprav stopnja kontrole, ki jo posameznik čuti pri soočanju z določenimi okoliščinami. Prav recipročna narava teh determinant omogoča uspešne rezultate različnih terapevtskih in svetovalnih pristopov, saj se le-ti lahko usmerjajo na katerokoli izmed determinant: osebnost, okolje ali vedenje. Učinek na eni determinanti se bo namreč na specifičen način odražal tudi na drugih dveh. Iz tega torej izhaja, da so strategije za izboljšanje človekovega blagostanja lahko usmerjene na izboljšanje čustvenih, kognitivnih ali motivacijskih procesov, na izboljšanje vedenjskih kompetenc ali pa na spreminjanje socialnih pogojev, v katerih ljudje živijo.

Socialno kognitivna teorija poudarja, da ljudje sami organizirajo, reflektirajo in regulirajo svoje vedenje; so proaktivni in ne le reaktivni organizmi, ki bi jih oblikovali okoljski dejavniki ali notranji impulzi (Pajares, 2000). V tem kontekstu lahko opredelimo pet bazičnih človeških lastnosti, ki razkrivajo naravo dvosmernih vplivov v recipročnem determinizmu (prikazanem na sliki 1) (Bandura, 1986): (1) simboliziranje, (2) predvidevanje in načrtovanje, (3) posredno učenje (*ang. vicarious learning*), (4) samoregulacija, (5) samorefleksija. Najbolj "človeški" sta predvsem zadnji dve sposobnosti, saj omogočata kontrolo lastnega vedenja. Preko samoregulatornih mehanizmov lahko človek vpliva na lastno vedenje in ga spreminja. A zato je potrebna samorefleksija, ki jo Bandura (1986) obravnava kot najbolj značilno človeško lastnost in tudi najbolj pomembno lastnost socialno kognitivne teorije. Preko samorefleksije namreč človek osmišlja svoje izkušnje, raziskuje lastne kognicije in prepričanja o sebi, se samovrednoti in v odvisnosti od vseh teh procesov spreminja svoje mišljenje in



Slika 1: Recipročni determinizem, ki predstavlja odnos med tremi vrstami determinant: osebnimi faktorji, vedenjem in okoljem (Bandura, 1997).

vedenje. Med prepričanji, ki izvirajo iz samorefleksije pa so najbolj ključna ravno prepričanja v lastno učinkovitost. Tem prepričanjem pravimo samoučinkovitost.

Opredelitev samoučinkovitosti

Bandura (1997, str. 2) opredeljuje samoučinkovitost kot: “ ... prepričanja v posameznikovo lastno zmožnost organiziranja in izvajanja določenih vedenj, ki so potrebna za uspešno spoprijemanje z dano situacijo.” Gre za “prepričanja o lastni zmožnosti mobiliziranja motivacije, kognitivnih virov in ustreznih postopkov akcij, potrebnih za spoprijemanje z danimi zahtevami situacije” (Wood in Bandura, 1989, str. 408).

Prav omenjena subjektivna prepričanja naj bi v večji in bolj pomembni meri kot objektivna resničnost oblikovala posameznikova čustvena stanja, nivo motivacije in vedenje (Bandura, 1997). Posameznik se bo izogibal situacijam, za katere bo menil, da presegajo njegove zmožnosti oz. bo bolj motiviran za spoprijemanje s situacijami, v katerih se bo čutil osebno kompetenten. Iz tega izhaja, da lahko vedenje ljudi bolje napovemo na osnovi njihovih prepričanj o lastnih sposobnostih kot pa na osnovi dejanskih zmožnosti za doseganje ciljev. Dejanska zmožnost oz. sposobnost je učinkovita le v tolikšni meri, kot je učinkovito dejansko izvajanje in uporaba te sposobnosti. Samozaupanje, s katerim se ljudje spoprijemajo s težkimi nalogami, odloča o tem, kako dobro zna posameznik izkoristiti svoje sposobnosti (Bandura, 1997). Vse to seveda ne pomeni, da lahko posameznik doseže več, kot je objektivno zmožen, samo zaradi tega, ker je v to prepričan. Za optimalno učinkovitost pri spoprijemanju z različnimi zahtevami mora biti vedno prisotna določena skladnost med zaznano samoučinkovitostjo in dejanskimi sposobnostmi.

Samoučinkovitost in drugi podobni konstrukti

Potrebno je opozoriti, da koncept samoučinkovitosti ni edini koncept v psihologiji, ki se povezuje s človeško sposobnostjo samoregulacije in samorefleksije. Med koncepte s področja osebnosti in motivacije, ki se zdijo samoučinkovitosti zelo podobni, spadajo samospoštovanje, pričakovanje (*ang. expectancy*), lokus kontrole kot tudi sam koncept samopodobe. Čeprav se zdijo razlike med njimi morda majhne, je razumevanje teh razlik bistvenega pomena za bolj celovito razumevanje koncepta samoučinkovitosti:

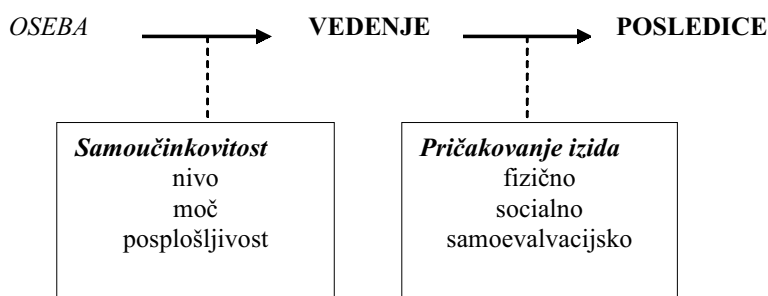
- *Samoučinkovitost in samopodoba.* Pojem samopodobe se pogosto nanaša na predstavo o samem sebi, za katero se smatra, da se oblikuje preko neposrednih izkušenj in vrednotenja s strani pomembnih drugih. Za razliko od koncepta samoučinkovitosti, se koncept samopodobe v glavnem nanaša na globalno predstavo o sebi, kar pa naredi zmedo okrog tega, kaj pravzaprav merimo in katere posamične lastnosti so najpomembnejše, ko se oblikuje neka celovita predstava o sebi. Tudi, ko je samopodoba razdeljena na posamezna področja (npr. akademska samopodoba), še vedno ni tako natančno opredeljena kot koncept samoučinkovitosti, ki variira glede na različne dejavnosti, področja in okoliščine (Bandura, 1997). Slednje se kaže tudi v tem, da teorija samopodobe ne pojasnjuje prav dobro, zakaj se posamezniki z zelo podobno samopodobo različno vedejo. Razlika med konceptoma se torej pojavlja tudi v njihovi napovedni moči. Primerljive študije (npr. Pajares in Kranzler, 1995) so pokazale, da mera samoučinkovitosti veliko bolje napoveduje vedenje kot mera samopodobe. Pri tem se je izkazalo tudi, da mera samopodobe izgubi skoraj vso svojo napovedno moč, če iz nje izločimo vpliv samoučinkovitosti. Nenazadnje pa je neko specifično prepričanje o sebi (npr. samoučinkovitost) le del lastne podobe o sebi na nekem specifičnem področju. S tega vidika lahko rečemo, da je samoučinkovitost pravzaprav hierarhično (naj)nižji vidik samopodobe. Verjetno je razlika med obema konceptoma na kontinuumu globalno-specifično tudi glavni razlog, zakaj ima samoučinkovitost višjo napovedno moč za specifična vedenja kot pa samopodoba. Po drugi strani pa tako sklepamo, da ima samopodoba večjo napovedno moč kot specifična samoučinkovitost pri preučevanju bolj globalnega vedenja.
- *Samoučinkovitost in samospoštovanje.* Kljub temu, da sta koncepta samospoštovanje in samoučinkovitost povezana, se med njima pojavljajo pomembne razlike. Stajkovic in Luthans (1998a) izpostavljata dve pomembni razliki. Prva razlika se nanaša na področje, ki ga koncepta pokrivata. Samospoštovanje se mnogokrat obravnava kot globalni konstrukt, ki predstavlja samovrednotenje posameznika preko širokega spektra različnih situacij. Samoučinkovitost je po drugi strani prepričanje o določeni sposobnosti vezani na specifično nalogo in kontekst. Druga razlika med konceptoma se izraža v tem, da je samospoštovanje bolj stabilna, že skoraj osebna poteza, medtem

ko se samoučinkovitost s pridobivanjem novih informacij in izkušenj v času dinamično spreminja. Nenazadnje pa se razlika kaže tudi v tem, da je samospoštovanje odraz reflektivnega vrednotenja sebe, ki se odraža v občutku lastne vrednosti, na katerega vplivajo zaznave številnih osebnih lastnosti (kot so inteligentnost, integriteta, vsečnost). Torej sklepamo lahko, da gre pri samoučinkovitosti bolj za prepričanje o sposobnosti lastnega spoprijemanja z neko specifično nalogo oz. situacijo kot pa za občutek lastne vrednosti, ki je bolj značilen za samospoštovanje. Pri analizi samospoštovanja se potemtakem pojavlja vprašanje "Ali sem kaj vreden?", pri analizi samoučinkovitosti pa "Ali sem se sposoben spoprijeti s to situacijo?". Samoučinkovitost lahko seveda vpliva na samospoštovanje, a ta vpliv ni nujen in vedno prisoten. To pomeni, da lahko ima oseba z visokim samospoštovanjem (se zelo ceni) precej nizko samoučinkovitost v neki specifični situaciji (je za neko situacijo prepričana, da se z njo ne more uspešno spoprijeti). Bandura (1997) opozarja, da se razlika med konceptoma kaže tudi v tem, da visoko samospoštovanje, za razliko od visoke samoučinkovitosti, ni nujno napovedovalec uspeha. Tafarodi in Swann (1995; Tafarodi in Swann, 2001) sta mnenja, da samospoštovanje ni enodimenzionalen konstrukt, temveč ga lahko razdelimo na dve dimenziji: *osebno kompetentnost* (ang. self-competence) in *samoučinkovitost* (ang. self-liking). Kljub poimenski podobnosti pa konceptov samoučinkovitosti in osebne kompetentnosti ne moremo enačiti. Osebna kompetentnost se namreč nanaša na globalni občutek moči oz. šibkosti in je v svoji osnovi še vedno vrednostni koncept. Gre za splošni občutek posameznika kot sposobne in učinkovite osebe, ki je zmožna dosežati zastavljene cilje. S tega vidika bi lahko osebno kompetentnost enačili s konceptom splošne samoučinkovitosti, ki pa ga Bandura zavrača. Nadalje velja omeniti, da osebna kompetentnost zajema tako splošno pričakovanje uspeha kot tudi notranji lokus kontrole, tj. dva koncepta, ki sta od samoučinkovitosti konceptualno ločena (obrazložitev je predstavljena v nadaljevanju). Tudi iz teh razlogov osebne kompetentnosti kot vidik samospoštovanja ne moremo povsem enačiti s samoučinkovitostjo, čeprav sta koncepta nedvomno povezana.

- *Samoučinkovitost in pričakovanje izida* (ang. output expectancy). Koncept pričakovanja v zvezi z rezultatom oz. izidom nekega vedenja se s konceptom samoučinkovitosti pogosto zamenjuje, a je treba poudariti, da gre za dva različna koncepta. Samoučinkovitost namreč zajema presojo sposobnosti, da lahko nek vedenjski vzorec izvedemo (npr. "Verjamem, da lahko to nalogo uspešno izvedem."), medtem ko se pričakovanje izida nanaša na presojo o tem, kakšne posledice bo imelo določeno vedenje (npr. "Verjamem, da bo moje trenutno delo privedlo do zelenih posledic."). Ocena samoučinkovitosti se običajno pojavi preden se pojavi pričakovanje izida. Sosledje med obema pojavoma lahko razberemo iz slike 2, kjer je razvidna še dodatna razlika med konceptoma: samoučinkovitost variira na dimenzijah nivoja, moči in posplošljivosti, medtem

ko se pričakovanje izida nanaša na pozitivne ali negativne učinke, ki so lahko fizični (npr. "Če ne bom uspešen, ne bom dobil nagrade."), socialni (npr. "Če bom uspešen, bom dobil pohvalo.") ali pa samoevalvacijski (npr. "Če to nalogo uspešno opravi, lahko rečem, da sem res sposoben."). Bandura (1984) je bil prepričan, da je pričakovanje izida v veliki meri odvisno od prepričanja v lastno učinkovitost. Predvideval je, da lahko samoučinkovitost vpliva na pričakovanje izida, kar pa še ne pomeni, da sta pričakovanje izida in samoučinkovitost vedno konsistentna. Bandurinemu pojmovanju pričakovanja izida in sosledju tega koncepta v odnosu do samoučinkovitosti pa so nekateri avtorji nasprotovali (npr. Kirsch, 1985; Marzillier in Eastman, 1984). Trdili so, da se lahko samoučinkovitost oblikuje tudi kot posledica pričakovanja izida. Pričakovanje izida pa se lahko oblikuje popolnoma neodvisno od samoučinkovitosti in lahko skupaj z vrednotenjem izida prav tako močno vpliva na regulacijo vedenja kot samoučinkovitost. Ne glede na to, kaj se pojavi prej, pričakovanje izida ali samoučinkovitost, pa je po našem mnenju pomembno, da koncepta med seboj ločimo, in se hkrati zavedamo, da so med konceptoma možni različni odnosi: lahko sta skladna, lahko pa se razlikujeta. Razlikovanje med konceptoma lahko uprizorimo s primerom študenta, ki ima visoko samoučinkovitost glede svojih sposobnosti pri enem študijskem predmetu, a meni, da ocena pri tem predmetu ni odvisna zgolj od njegovih sposobnosti in znanja, temveč predvsem od profesorjeve volje, zato ne pričakuje najbolj ugodnega izida.

- *Samoučinkovitost in lokus kontrole.* Samoučinkovitost lahko nenazadnje primerjamo tudi s konceptom lokusa kontrole, ki ga je vpeljal Rotter (1966). Opazimo lahko dve bistveni razliki. Lokus kontrole je, tako kot številni drugi osebnostni in motivacijski koncepti, bolj splošne narave kot samoučinkovitost, saj se nanaša na številne zelo različne situacije, medtem ko se samoučinkovitost pogosto obravnava v zvezi s specifičnimi nalogami. Tako lahko imajo



Slika 2: Sosledje v odnosu med samoučinkovitostjo in pričakovanjem izida (Bandura, 1997).

posamezniki močan notranji lokus kontrole (kar pomeni, da imajo občutek, da sami oblikujejo lastno usodo), a vseeno nizko samoučinkovitost pri pomembnih nalogah (npr. *“Te naloge nisem sposoben opraviti, čeprav bi imel na voljo idealne zunanje pogoje.”*). Naslednja razlika med konceptoma se po našem mnenju kaže v tem, da se lokus kontrole (vsaj glede na postavke na Rotterjevem originalnem vprašalniku) bolj povezuje s pričakovani izida kot s samoučinkovitostjo. Gre namreč bolj za prepričanja o vzročnih učinkih na relaciji »vedenje-posledice« kot na relaciji “oseba-vedenje”. Kljub izpostavljenim razlikam raziskave kažejo, da sta koncepta med seboj povezana. Chambliss in Murray (1979) sta ugotovila interakcijski učinek: notranji lokus kontrole je v povezavi z visoko samoučinkovitostjo privedel do največjega uspeha (študija se je nanašala na zmanjšanje pogostosti kajenja).

Izpostavili smo nekaj konceptov, za katere lahko rečemo, da tekmujejo s konceptom samoučinkovitosti pri pojasnjevanju in napovedovanju človeškega vedenja. Opazili smo, da se kljub konceptualni in navidezni povezanosti, pojavljajo med njimi pomembne razlike. Če povzamemo, je koncept samoučinkovitosti v primerjavi z drugimi obravnavanimi koncepti s področja osebnosti in motivacije bolj specifičen, manj časovno stabilen in boljši napovedovalec vedenja. Pri tem pa je potrebno izpostaviti, da je z vidika celokupnega razumevanja človeškega delovanja poleg primerjave nujno potrebna tudi integracija različnih konceptov sebe. Lahko se na primer zgodi, da je samoučinkovitost zelo visoka, dejanska učinkovitost pa zelo nizka. Kako je to mogoče? Brez vpeljave drugih konceptov te povezave ne moremo razložiti. Če pa vemo, da je pri tem istem posamezniku lokus kontrole zunanji, samospoštovanje pa zelo nizko, pa je povezava že bolj razumljiva. Gre za posameznika, ki je sicer prepričan, da je neko nalogo zmožen rešiti, toda zakaj bi se on z njo ubadal, če je itak vse odvisno od zunanjih okoliščin oz. usode, in zakaj bi se sploh česar koli lotil, če itak ni nič vreden in ga nihče ne ceni.

Viri informacij, ki oblikujejo samoučinkovitost

Koncept samoučinkovitosti je dinamičen koncept. Sodbe o lastni učinkovitosti variirajo v času na podlagi novih informacij in novih izkušenj (Appelbaum in Hare, 1996). Posamezniki oblikujejo ali spreminjajo svoja prepričanja v lastno samoučinkovitost z interpretacijo informacij iz štirih primarnih virov (Bandura, 1977; Pajares, 2000; Pajares, 2002):

- *Lastne izkušnje obvladanja* (ang. mastery experience) oz. predhodno uspešno spoprijemanje z nalogo. To je vir informacij, ki je za oblikovanje samoučinkovitosti najpomembnejši. Predhodni izidi, ki jih nekdo interpretira kot uspešne, zvišajo prepričanje v lastno učinkovitost, medtem ko neuspešni izidi to prepričanje znižujejo. Iz tega lahko sklepamo, da je za oblikovanje samoučinkovitosti skoraj

nujno potrebna lastna izkušnja uspešnega spoprijemanja z nalogo.

- *Posredne izkušnje* (ang. vicarious experience) oz. nadomestne izkušnje, pridobljene z opazovanjem vedenja druge osebe. Ta vir informacij je šibkejši kot prvi vir, vendar pa postane pomemben, kadar ljudje v svoje sposobnosti, kljub pozitivnim predhodnim izkušnjam, niso prepričani ali pa imajo omejene predhodne izkušnje. Opazovalec se uči preko opazovanja strategij pri drugih ljudeh kot tudi preko lastnega uvida, da je nalogo z dovolj veliko truda in vztrajnosti možno rešiti. Vpliv modelnega učenja je večji, če opazovalci ocenjujejo, da imajo primerljive lastnosti z modelom. Pomembno vlogo posrednih izkušenj ima tudi socialna primerjava, ki lahko zviša ali zniža samoučinkovitost.
- *Besedno prepričevanje* (ang. verbal persuasions), ki ga posamezniki prejmejo od drugih. Gre za besedne spodbude od drugih ljudi, ki pa so zares učinkovite le v primeru, ko posamezniku jasno nakažejo, da je uspeh dejansko možno doseči. Pozitivna prepričevanja vzpodbujajo in ojačujejo prepričanja v lastno učinkovitost, medtem ko lahko negativna prepričevanja ta prepričanja oslabijo.
- *Zaznava somatskega in čustvenega stanja* (ang. physiological and emotional states). Med ta stanja lahko prištevamo veselje, anksioznost, vznemirjenost, ipd. Močna čustva ob spoprijemanju z nalogo vplivajo na samoučinkovitost in posledično tudi na dejansko učinkovitost izvajanja naloge. Ko se posameznik neke naloge ustraši, ta negativna reakcija zmanjša njegovo samoučinkovitost, hkrati pa lahko sproži dodaten stres ter agitacijo, kar dodatno pripomore k neprimerni izvršitvi naloge. Iz tega sledi, da lahko samoučinkovitost izboljšamo z upadom negativnih čustvenih stanj in z izboljšanjem fizičnega in psihičnega ugodja pred izvajanjem naloge.

Posledice samoučinkovitosti

Posameznik se bo izogibal situacijam, za katere bo menil, da presegajo njegove zmožnosti oz. bo bolj motiviran za spoprijemanje s situacijami, v katerih se bo čutil kompetentnejši. To seveda ne pomeni, da posameznik lahko doseže več, kot je objektivno zmožen samo zaradi tega, ker v to verjame. Za optimalen rezultat mora biti vedno prisotna določena skladnost med zaznano samoučinkovitostjo in dejanskimi sposobnostmi. Bandura (1977) je izpostavil, da samoučinkovitost vpliva predvsem na naslednja vedenja:

- *Izbiro situacij*. Posamezniki se običajno izogibajo situacijam, ki jih ocenijo kot preveč zahtevne za svoje strategije spoprijemanja. Nasprotno pa se vključujejo v aktivnosti in jemljejo situacije kot izziv, ko se ocenijo kot sposobne obvladovati situacijo (torej v primeru močne samoučinkovitosti), četudi se jim zdi ogrožajoča.
- *Izbiro aktivnosti*. Moč prepričanja v lastno učinkovitost (tj. samoučinkovitost) vpliva na odločitev posameznika o tem, ali se bo z določeno situacijo sploh spoprijel ali ne. V primeru šibkega prepričanja o lastni učinkovitosti se

posameznik določenih nalog ne bo niti lotil, kljub temu, da poseduje vse potrebne sposobnosti.

- *Trud, vložen v aktivnost.* Samoučinkovitost vpliva tudi na vztrajanje vedenja. Moč prepričanja določa, koliko truda bo posameznik vložil v neko nalogo, kot tudi, kako dolgo se bo z nalogo spoprijemal kljub oviram in neugodnim izkušnjam.

Z vidika vedenjskih posledic samoučinkovitosti lahko sklepamo na pomembnost tega koncepta v organizacijskem vedenju. Predvidevamo lahko, da zaposleni, ki se zaznavajo kot visoko učinkoviti, aktivirajo ustrezno količino napora, ki ob dobrem delu privede do uspešnih izidov. Na drugi strani je za zaposlene s šibkim prepričanjem v lastno učinkovitost bolj verjetno, da se določenih nalog niti ne bodo poskušali lotiti, prezgodaj zmanjšajo napor in neuspešno izvršijo nalogo.

O negativnih posledicah nizke samoučinkovitosti je govoril tudi Schwarzer (1998). Poleg posledic na vedenjskem nivoju, ki so obravnavane zgoraj, je izpostavil tudi posledice na nivoju čustev in mišljenja. Čeprav je Schwarzer samoučinkovitost obravnaval precej globalno lahko njegove ugotovitve prenesemo tudi na bolj specifično raven samoučinkovitosti. Na nivoju čustev je torej občutek nizke samoučinkovitosti povezan z anksioznostjo, brezupom in pesimističnim pogledom na izvajanje naloge. Na nivoju mišljenja občutek nizke samoučinkovitosti zavira kognitivne procese, zmanjšuje verjetnost doseganja uspeha v različnih okoliščinah in zavira kvalitetno odločanje. Že rimski pesnik Vergil (po Pajares, 2000) je dejal: "*Zmožni so tisti, ki mislijo, da so zmožni.*" Do sedaj izvedene empirične raziskave to tezo potrjujejo in hkrati ugotavljajo, da je prepričanje v lastno učinkovitost prisotno na vseh področjih posameznikovega delovanja (Pajares, 2000; Bandura, 1997). Bandura in Locke (2003) poročata o devetih metaanalitičnih študijah, ki suvereno potrjujejo, da zaznana samoučinkovitost in osebni cilji izboljšujejo motivacijo in vedenjske dosežke. Potrditev učinka samoučinkovitosti na vedenje v teh metaanalitičnih študijah je še posebej pomembna iz dveh razlogov:

1. različne empirične raziskave so uporabljale različne metodološke in analitične študije za preverjanje vedenjskega učinka, a so vseeno prišle do podobnih ugotovitev;
2. metaanalize, ki potrjujejo vpliv samoučinkovitosti na vedenje, se nanašajo na zelo različna področja človekovega delovanja: z delom povezane vedenjske posledice, psihosocialno delovanje pri otrocih in adolescentih, akademski dosežki in vztrajnost, z zdravjem povezane posledice, športni dosežki, eksperimentalno povzročeni učinki ter posledice kolektivne učinkovitosti na delovanje skupine.

V skladu s temi rezultati je Bandura (1997) trdo prepričan, da zaznana samoučinkovitost prispeva k razvoju spretnosti ter osvajanju novih vedenjskih vzorcev. Ljudje z visoko samoučinkovitostjo po njegovem mnenju preko neprestanega truda izgradijo več spretnosti, medtem ko ljudje z nizko samoučinkovitostjo omejujejo in zavirajo razvoj potrebnih spretnosti.

Kljub pritrdilnim rezultatom metaanaliz, pa je potrebno opozoriti, da odnos med samoučinkovitostjo in vedenjem ni vedno visoko pozitiven. V različnih študijah, ki jih je opravil Vancouver s sodelavci (Vancouver, Thompson, Tischner in Putka, 2002; Vancouver, Thompson in Williams, 2001), je celo ugotovil, da je odnos negativen, kar pomeni, da visoka samoučinkovitost vodi do slabšega vedenja; višja stopnja samoučinkovitosti je v omenjenih študijah vodila do večjega števila logičnih napak pri reševanju miselnih problemov. Avtorji so prav tako izpostavili, da bi bilo zanimivo preveriti posplošljivost njihovih ugotovitev (tj. negativnega učinka samoučinkovitosti) v delovnih okoliščinah. Nekatere raziskave (npr. Nilsen in Cambell, 1993) so namreč pokazale, da se pri nekaterih ljudeh pojavlja pomembna in stabilna diskrepanca med samoocenami, ki so pretirano visoke, in ocenami drugih (npr. sodelavcev ali nadrejenih). Takšna napihnjena prepričanja naj bi vodila do zmanjšane učinkovitosti, saj lahko takšni posamezniki zmanjšajo trud za nalogo, pripravljenost za učenje, ne iščejo povratnih informacij ali pa ne spremenijo neustreznega vedenja; vse to zaradi svojih napačnih prepričanj. Podobno so tudi Audia, Locke in Smith (2000) ugotovili, da so posamezniki z visoko samoučinkovitostjo dlje časa vztrajali pri napačni strategiji ob radikalni spremembi okolja, kar je posledično vodilo do manjše dejanske učinkovitosti v spremenjeni situaciji.

Kljub zgoraj naštetim ugotovitvam negativnih učinkov visoke samoučinkovitosti ne moremo zaključiti, da je visoka samoučinkovitost nujno pogubna, saj temu nasprotujejo številne raziskovalne ugotovitve. Moramo pa se zavedati, da ima lahko visoka samoučinkovitost v določenih situacijah tudi negativne posledice, sploh če je očitno precenjena. To velja upoštevati v primeru, ko je intervencija usmerjena zgolj v dvig posameznikove samoučinkovitosti, ne da bi pri tem zagotovili tudi napredek v spretnostih za izboljšanje dejanske učinkovitosti. Bandura sicer zavrača razlago negativnega učinka samoučinkovitosti (Bandura in Locke, 2003), vendar pa je tudi sam identificiral številne dejavnike, ki lahko vplivajo na izrazitost in izkrivljenost pozitivnega odnosa med samoučinkovitostjo in vedenjem (Bandura, 1986).

Splošna in specifična samoučinkovitost

Samoučinkovitost se običajno pojmuje zelo specifično in kontekstualno, kar pomeni, da lahko ima posameznik o svojih možnostih delovanja in spoprijemanja v različnih situacijah različno močna prepričanja. Kljub temu so nekateri raziskovalci vpeljali tudi pojem splošnega občutka samoučinkovitosti (npr. Chen, Gully in Eden, 2001; Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs in Rogers, 1982), ki je samoučinkovitost obravnaval kot osebno potezo. Takšno pojmovanje Bandura (2000) odločno zavrača. Po njegovem mnenju ima največjo napovedno moč presojanje samoučinkovitosti na nivoju specifične naloge (Bandura, 1977). Ob tem Pajares (2000) ugotavlja, da je optimalni nivo specifičnosti ocenjevanja samoučinkovitosti odvisen od kompleksnosti vedenjskih kriterijev, s katerimi se ocene primerjajo. Če je kriterijska dejavnost široka, je lahko tudi zelo splošna mera samoučinkovitosti učinkovit

napovedovalec. S tem se strinja tudi Bandura (1997) in nadalje poudarja, da obstajajo številni pogoji (npr. ko zahtevajo različne delovne naloge podobne spretnosti), v katerih se prepričanja o lastni učinkovitosti posplošijo preko različnih aktivnosti, a o samoučinkovitosti kot osebni potezi vendarle ne moremo govoriti.

Uporaba samoučinkovitosti v kontekstu organizacijske psihologije

Prav zaradi vseh vedenjskih posledic, ki jih predvideva koncept samoučinkovitosti, in pomembne povezanosti z dejansko učinkovitostjo, je poznavanje koncepta znotraj področja organizacijske psihologije bistvenega pomena. Kljub temu, da je vidno število študij pokazalo pomembnost koncepta za razumevanje in izboljšanje delovnega vedenja zaposlenih, se mu v praksi organizacijske psihologije posveča zelo malo pozornosti. V znanstveno raziskovalnih krogih je koncept nekoliko bolj poznan in tudi bolj temeljito obravnavan kot v praksi, a še vedno ne toliko kot številni drugi koncepti. Bolj kot na področju organizacijske psihologije in upravljanja s človeškimi viri se je koncept samoučinkovitosti uveljavil na drugih področjih (npr. znotraj pedagoške psihologije).

V kontekstu organizacijske psihologije pojma samoučinkovitosti v glavnem ne uporabljamo v smislu splošne osebne poteze, ampak bolj specifično. Najbolj pogosto je govora o poklicni samoučinkovitosti (ang. occupational self-efficacy) ter o delovni samoučinkovitosti (ang. work self-efficacy). *Poklicna samoučinkovitost* se običajno nanaša na prepričanje v lastno zmožnost poklicnega udejstvovanja in spoprijemanja s poklicnimi izzivi oz. različnimi poklicnimi opcijami. Postavke v vprašalnikih, ki obravnavajo poklicno samoučinkovitost, se nanašajo bodisi na posameznikov poklic bodisi na posameznikovo službo, ne pa na specifične delovne naloge. Poklicna samoučinkovitost se običajno obravnava v odnosu do poklicnih izbir in poklicnih interesov (Bandura, 1997). Kot tak se koncept poklicne samoučinkovitosti uporablja predvsem za področje poklicnega svetovanja. *Delovna samoučinkovitost* je na drugi strani bolj specifična, saj se najpogosteje obravnava v povezavi z bolj specifičnimi delovnimi nalogami. Opredelimo jo lahko kot prepričanje posameznik, da je zmožen mobilizirati motivacijo, kognitivne vire in ustrezno vedenje, potrebno za spoprijemanje z zahtevami specifične delovne situacije (Fesl Martinčević, Potočnik, Tacer in Podlesek, 2003). Kot tak se zdi koncept delovne samoučinkovitosti uporaben predvsem za področje bolj specifičnega poklicnega treninga oz. svetovanja v zvezi s prihodnjim treningom in izobraževanjem zaposlenih. Obe vrsti samoučinkovitosti, tako poklicna kot delovna, imata pomemben vpliv na številne delovne izhode (npr. absentizem, izgorelost na delovnem mestu, neoptimalno delovno uspešnost, slabše rezultate treninga), ki jih bomo, vsaj nekatere, podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

Koncept samoučinkovitosti pa lahko razširimo tudi na skupine. V tem kontekstu se je uveljavil pojem *kolektivne samoučinkovitosti* (ang. collective efficacy belief), ki ga Bandura (1997) opredeljuje kot prepričanje skupine v njene skupne sposobnosti organiziranja in izvajanja ustreznih vedenj, potrebnih za učinkovito spoprijemanje z

danimi zahtevami situacije. Človek je v svojem delovanju konstantno pod vplivom okolja, v katerem živi in dela. V to okolje nedvomno spadajo tudi ljudje, ki ga obkrožajo in s katerimi sodeluje. S tega vidika lahko "kolektivno samoučinkovitost" obravnavamo tudi na individualnem nivoju kot samoučinkovitost posameznika, ko sodeluje s skupino (ko delovnih nalog ne izvaja samostojno, temveč v sodelovanju z drugimi ljudmi) (Fesel Martinčevič, Potočnik, tacer in Podlesek; Fesel Martinčevič, 2004). Oba vidika kolektivne samoučinkovitosti pa sta nedvomno pomembna pri delovanju delovnih timov ali delovnih skupin, kar bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

Čeprav se znotraj organizacijske psihologije konceptu samoučinkovitosti v splošnem ne posveča veliko pozornosti, najdemo v strokovni literaturi tudi nekaj raziskav, ki so se ukvarjale ravno s prenosom koncepta samoučinkovitosti na organizacijsko psihološko raven. Pri uporabi in preučevanju samoučinkovitosti znotraj področja organizacijske psihologije lahko identificiramo predvsem dve vrsti raziskav (po Schyns in von Collani, 2002):

1. tiste, ki se ukvarjajo s posledicami, ki jih lahko ima samoučinkovitost za zaposlene (npr. z delovno uspešnostjo, predanostjo, zadovoljstvom z delom, stališči do dela, absentizmom, izgorelostjo);
2. tiste, ki se ukvarjajo z možnimi viri vzpodbujanja samoučinkovitosti zaposlenih (npr. vpliv supervizijskega vedenja, vpliv treninga) in z učinki tovrstnih intervencij, katerih namen je oblikovanje ali spreminjanje samoučinkovitosti.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili navezavo samoučinkovitosti na eno kot tudi na drugo vrsto raziskav. Predstavili bomo primere povezanosti samoučinkovitosti z nekaterimi delovnimi posledicami (delovno uspešnostjo, absentizmom, izgorelostjo na delovnem mestu, zadovoljstvom z delom) kot tudi načine vzpodbujanja samoučinkovitosti zaposlenih (uporabo koncepta samoučinkovitosti pri vodenju in v namene treninga). Poleg tega se bomo osredotočili tudi na primere uporabe koncepta samoučinkovitosti pri nekaterih organizacijskih procesih (uporabo pri selekciji in oblikovanju delovnih timov), katerih cilj je boljše delovanje organizacije kot celote.

Samoučinkovitost in delovne posledice

Samoučinkovitost in delovna učinkovitost

Prenekaterne študije so pokazale pomembno povezanost med samoučinkovitostjo ter delovno učinkovitostjo. Barling in Beattie (1983) sta tako v svoji raziskavi ugotovila, da je samoučinkovitost močno povezana z uspešnostjo zavarovalnih agentov. Podobno so tudi Taylor, Locke, Lee in Gist (1984) poročali o povezanosti samoučinkovitosti z raziskovalno produktivnostjo med univerzitetnim osebjem. Bandura (1997) v svoji knjigi o samoučinkovitosti navaja številne študije, ki so poročale o pomembni pozitivni

povezanosti med samoučinkovitostjo in različnimi delovnimi posledicami (višja kot je bila samoučinkovitost bolj pozitivne so bile te posledice). Med temi naj omenimo le nekatere: iskanje službe, spoprijemanje s kariernimi dogodki, karierno odločanje, pridobivanje znanja, pridobivanje novih veščin, prilagodljivost na napredno tehnologijo, prilagodljivost na nove organizacijske okoliščine, itd..

Metaanalizo povezanosti samoučinkovitosti in dejanske delovne učinkovitosti sta izvedla Sadri in Robertson (1993). Rezultati metaanalize potrjujejo povezanost samoučinkovitosti in delovnih rezultatov (povprečna korelacija znaša 0.40) ter samoučinkovitosti in z delom povezanimi izbirami (povprečna korelacija 0.34). Pri tem je potrebno opozoriti, da je bila povezanost precej šibkejša v naravnih okoliščinah kot v laboratorijskih simulacijah. Slednje je verjetno posledica dejstva, da na delovno uspešnost v laboratoriju vpliva precej manj dejavnikov kot na delovno uspešnost v realni delovni situaciji. Kasneje sta metaanalizo izvedla tudi Stajkovic in Luthans (1998b), ki sta kvantitativno sintetizirala rezultate 114-ih empiričnih študij, izvedenih v zadnjih 20-ih letih. Rezultati metaanalize so potrdili močno pozitivno povezanost med samoučinkovitostjo in delovnimi posledicami. Statistično je govora o povprečno 28 % povečanju delovne učinkovitosti kot posledica samoučinkovitosti. Ta rezultat je precej impresiven, saj je tolikšno izboljšanje učinkovitosti večje, kot je izboljšanje, ki sledi popularnim intervencijskim tehnikam, kot so postavljanje ciljev ali modifikacija organizacijskega vedenja. Avtorja sta prav tako ugotovila, da je samoučinkovitost boljši napovedovalec vedenja na delovnem mestu kot "velikih pet" osebnostih potez in zadovoljstvo z delom. Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepamo, da predstavlja samoučinkovitost poleg znanja in sposobnosti ter številnih drugih medosebnih in okoljskih dejavnikov eno od najpomembnejših determinant delovne uspešnosti.

Samoučinkovitost in absentizem

Nekatere študije so pokazale, da je občutek samoučinkovitosti povezan s prisotnostjo na delovnem mestu (npr. Fesel Martinčević, 2004). Ljudje z močnim občutkom delovne samoučinkovitosti manj izostajajo na delovnem mestu kot ljudje z manjšim občutkom delovne samoučinkovitosti. Povezanost med močnejšim občutkom samoučinkovitosti in nižjo stopnjo absentizma pa se je pokazala tudi v študiji z vladnimi uslužbenci, ki sta jo izvedla Latham in Frayne (1989). Z namenom, da bi se med uslužbenci znižala stopnja absentizma, so eno skupino uslužbencev vpeljali v trening samoregulacije. V tem treningu so si sami postavili kratkoročne in dolgoročne službene cilje, hkrati pa sami s seboj podpisali pogodbo o samoizbranih nagradah in sankcijah v zvezi z uresničevanjem teh ciljev. Kot rezultat tega intervencijskega treninga se je pri zaposlenih, ki so v treningu sodelovali, močno zvišal občutek samoučinkovitosti, hkrati pa se je povečala njihova prisotnost na delovnem mestu, torej zmanjšal se je absentizem. Zanimivo je, da so rezultati treninga imeli dolgoročne posledice – devet mesecev po treningu je rezultat ostajal skoraj identičen: stopnja samoučinkovitosti je ostala visoka, stopnja absentizma pa nizka. Zdi se torej, da lahko trening v postavljanju ciljev in

samoregulaciji, ki uspešno izboljša občutek samoučinkovitosti, vpliva na širši kontekst organizacijskega vedenja, tudi na absentizem. Povezanost med samoučinkovitostjo in absentizmom ni bila veliko preučevana, zato Appelbaum in Hare (1996) priporočata nadaljnjo raziskovanje povezanosti.

Samoučinkovitost in izgorelost pri delu

Samoučinkovitost se z izgorelostjo na delovnem mestu najbolj očitno povezuje preko modifikacije modela stresa (tj. model "kontrola dela – zahteve dela"), ki ga je izvirno razvil Karasek (1979; Karasek in Theorell, 1990). Izvirni model predvideva, da imajo stresorji, ki spodbujajo izgorelost (tj. občutek izčrpanosti in prisotnost cinizma do dela; po Green, Walkey in Taylor, 1991) največjo moč takrat, ko je lastna kontrola dela nizka, zahteve pa visoke. Ob tem se predpostavlja aditivni učinek faktorja lastne kontrole dela (časovne kontrole in kontrole nad metodami dela) in zahtev dela (kvantitativni presežek dela). To pomeni, da lahko visoka lastna kontrola dela kompenzira visoke zahteve. Zato je možno, da privedejo dela z visokimi zahtevami, a hkrati visoko kontrolo celo do dobrega počutja in občutka osebne rasti (gre za t.i. aktivna dela).

Številne študije (po Van der Doef in Maes, 1999) predpostavk izvirnega modela niso potrdile, kar je vodilo do preučevanja dodatnega vpliva samoučinkovitosti v povezavi z zahtevami dela in lastno kontrolo dela. Schaubroeck in Merrit (1997) sta izvirni model razširila in vpeljala trosmerno interakcijo med zahtevami dela, lastno kontrolo dela in samoučinkovitostjo. Pri posameznikih z visoko samoučinkovitostjo je visoka lastna kontrola pri delu zmanjšala stresne učinke visokih zahtev pri delu, medtem ko je pri posameznikih z nizko delovno samoučinkovitostjo visoka lastna kontrola dela te stresne učinke povečala. Pri posameznikih z visoko samoučinkovitostjo je imelo zmanjšanje kontrole pri visokih zahtevah dela izredno škodljive posledice, saj so ti ljudje bolj nagnjeni k lastnim občutkom krivde, ko se ne spoprijemajo dobro s stresnimi situacijami. Obratno je pri posameznikih z nizko samoučinkovitostjo imelo povečanje lastne kontrole dela v situaciji visokih zahtev negativne zdravstvene posledice. Predpostavke korigiranega modela Schaubroecka in Merrita o trosmerni interakciji med zahtevami dela, lastno kontrolo dela in samoučinkovitostjo na znake izgorelosti pri delu so v svoji raziskavi potrdili tudi Salanova, Peiro in Schaufeli (2002). Raziskava je tudi pokazala, da je bil učinek trosmerne interakcije bolj konsistenten s specifičnim občutkom samoučinkovitosti (vezanim na njihovo konkretno delo) kot pa s splošnim.

Različni avtorji so občutek samoučinkovitosti tudi neposredno povezovali z izgorelostjo na delovnem mestu ne glede na zahteve in lastno kontrolo dela. Cherniss (1993) je na primer predvideval, da je pomanjkanje zaupanja v lastno učinkovitost (torej nizka samoučinkovitost) kritični faktor pri razvoju izgorelosti. Leiter (1992) gre še dlje, ko pravi, da predstavlja izgorelost pravzaprav krizo samoučinkovitosti. Nekatere študije (npr. Brouwers, 1990, po Salanova, Peiro in Schaufeli, 2002; Fesl Martinčević) so negativno povezanost med izgorelostjo in samoučinkovitostjo tudi neposredno empirično potrdile (nižja kot je samoučinkovitost višji so pokazatelji izgorelosti in

obratno). Ugotovimo lahko, da je izgorelost na delovnem mestu spremenljivka, ki se s specifičnim občutkom samoučinkovitosti posredno (v interakciji z zahtevami in kontrolo dela) kot tudi neposredno povezuje.

Samoučinkovitost in zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je znotraj organizacijske psihologije zelo popularen koncept. V povezavi z zadovoljstvom so bile opravljene številne študije, razviti pa so bili tudi številni merski inštrumenti za merjenje tega konstrukta. Med drugim so se pojavile tudi raziskave, ki so povezovale zadovoljstvo s konceptom samoučinkovitosti zaposlenih. Sprva so povezanost obeh konceptov avtorji le teoretično predvidevali, kasneje pa so jo tudi empirično preverili. Na možno povezanost med samoučinkovitostjo in zadovoljstvom so avtorji sklepali iz predpostavke, da ljudje z višjo stopnjo samoučinkovitosti v večji meri kažejo notranji interes za delovne naloge, s katerimi so soočeni, hkrati pa kažejo večjo vztrajnost v primeru ovir in pomanjkljivosti ter vlagajo v svoje delo več truda (Chen, Greene in Crick, 1998). Iz te predpostavke lahko sklepamo, da samoučinkovitost poveča možnost za poklicni uspeh in tudi za zadovoljstvo, ki spremlja ta uspeh (Judge, Locke, Durham in Kluger, 1998).

Empirične študije so potrdile teoretično predpostavko o pozitivni povezanosti zadovoljstva pri delu s samoučinkovitostjo. Bradley in Roberts (2004) sta na primer ugotovila, da so posamezniki s "popolnim rezultatom" na indeksu samoučinkovitosti v povprečju poročali o statistično pomembno višjemu zadovoljstvu kot posamezniki z nižjo stopnjo samoučinkovitosti. Pri preučevanju omenjene povezanosti so nastali tudi nekateri konceptualni modeli, ki so jih avtorji preverjali s pomočjo strukturnega modeliranja. Judge, Bono in Locke (2000) so potrdili model, ki predvideva, da samovrednotenje (katerega pomembni del predstavlja tudi zaznana samoučinkovitost) pomembno vpliva na zadovoljstvo pri delu, vendar ne neposredno, temveč preko vmesne spremenljivke zaznanih delovnih lastnosti. Na zaznane delovne lastnosti pa ima pomemben vpliv tudi kompleksnost dela. V obeh omenjenih študijah so avtorji kot mero samoučinkovitosti uporabili splošno samoučinkovitost, ki jo Bandura zaradi slabše napovedne vrednosti načeloma zavrača. Bolj specifično mero samoučinkovitosti so v svoji študiji uporabili Caprara, Barbaranelli, Borgogni in Steca (2003), ki so preverjali predpostavko o zaznani učinkovitosti kot glavni determinanti zadovoljstva pri delu. Z metodo strukturnega modeliranja so potrdili konceptualni model, da se zaznana samoučinkovitost povezuje z zadovoljstvom neposredno (strukturni koeficient v tem primeru znaša 0,56) kot tudi posredno preko zaznane kolektivne samoučinkovitosti (strukturni koeficient med kolektivno samoučinkovitostjo in zadovoljstvom znaša 0,70). Pozitivno povezanost med splošno samoučinkovitostjo in zadovoljstvom pri delu je potrdila tudi metaanalitična študija, ki sta jo opravila Judge in Bono (2001). Avtorja sta ugotovila, da znaša ocena prave vrednosti korelacije med splošno samoučinkovitostjo in zadovoljstvom pri delu 0,45, kar je višje kot ocenjena povezanost zadovoljstva z ostalimi merami, kot so lokus kontrole, čustvena stabilnost in samospoštovanje. Na

podlagi raziskovalnih ugotovitev lahko torej zaključimo, da se koncept samoučinkovitosti pomembno pozitivno povezuje s konceptom zadovoljstva pri delu. Ta ugotovitev je pomembna, saj obstaja velika verjetnost, da lahko s treningom samoučinkovitosti izboljšamo tudi zadovoljstvo zaposlenih. Takšno predvidevanje pa bi bilo potrebno tudi empirično preveriti.

Načini vzpodbujanja samoučinkovitosti zaposlenih

Vodenje kot vir izboljšanja samoučinkovitosti

Med raziskovalci se je pojavilo prepričanje, da način vodenja neke organizacije pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih (samoučinkovitost posameznikov v organizaciji) kot tudi na motivacijo skupine kot celote (na zaznavo kolektivne samoučinkovitosti). To prepričanje sta želela preveriti Chen in Bliese (2002). Raziskava je pokazala, da vodenje bolj vpliva na zaznavo kolektivne samoučinkovitosti kot pa na samoučinkovitost posameznikov; na slednje vpliva bolj posredno, npr. preko delovnih izkušenj, jasnosti posameznikove vloge in preko vpliva psihološkega položaja oz. moči. Takšni rezultati so značilni predvsem za višje organizacijske ravni, kar kaže, da so vodje na višjih ravneh bolj osredotočeni na učinkovitost skupine kot celote kot na učinkovitost posameznikov. Na nižjih ravneh vodenja je to manj izrazito. Nadalje so rezultati raziskave pokazali, da lahko vodje na višjih organizacijskih ravneh najbolje povečajo občutek samoučinkovitosti zaposlenih preko razjasnitve in natančne opredelitve posameznikove vloge na delovnem mestu, medtem ko lahko vodje na nižjih ravneh organizacije izboljšajo posameznikovo samoučinkovitost preko nudenja zadostne socialno-čustvene podpore.

S povezanostjo samoučinkovitosti in vodenja sta se ukvarjala tudi Schyns in von Collani (2002). Avtorja sta preučevala povezanost med posameznikovo poklicno samoučinkovitostjo in stopnjo izmenjave med vodjo in podrejenim (*ang.* leader-member exchange); večja kot je izmenjava, večja je tudi podpora in vzpodbuda s strani vodje. V raziskavo so bili vključeni zaposleni na nižjih ravneh organizacije. Rezultati so pokazali pozitivno in pomembno povezanost med posameznikovo samoučinkovitostjo in stopnjo izmenjave med vodjo in posameznikom. Iz tega lahko sklepamo, da lahko ima vedenje vodje pomemben vpliv na posameznikovo samoučinkovitost in posledično tudi na njegovo dejansko učinkovitost. Pomembnost povezanosti med samoučinkovitostjo in vodenjem je izpostavil tudi Luthans (2002), ki pravi, da lahko ima pozitivna samoučinkovitost in posledično tudi dejanska učinkovitost vodje pozitiven vpliv na podrejene. Vodje lahko namreč služijo kot pozitivni modeli za izboljšanje samoučinkovitosti in dejanske učinkovitosti podrejenih.

Uporaba samoučinkovitosti v namene treninga

Koncept samoučinkovitosti je na različne načine uporaben tudi v namene treninga (po Gist, 1987). V nadaljevanju bomo predstavili štiri možne uporabe:

- *Uporaba pozitivnega treninga samoučinkovitosti pri identifikaciji specifičnih problemov.* Specifični problemi pri izvedbi določenih nalog so lahko znak nizke samoučinkovitosti, zato je pri identifikaciji teh problemov smiselno preveriti stopnjo samoučinkovitosti. V kolikor je samoučinkovitost nizka, je priporočljiv pozitiven trening samoučinkovitosti (Appelbaum in Hare, 1996; Luthans, 2002). Tovrsten trening naj bi se izvajal v povezavi z vsemi viri samoučinkovitosti, z vsakim posebej in v kombinaciji.
- *Teorija samoučinkovitosti lahko izboljša učinke treninga.* Bandura in Adams (1977) sta ugotovila, da sta najbolj uspešni metodi za zvišanje samoučinkovitosti modelno učenje in neposredne izkušnje. Kljub temu se večina treningov izvaja v obliki seminarjev in verbalnega podajanja navodil, s čimer lahko treniranci pridobijo pomembno znanje. Vendar pa znanje v kombinaciji z nizko samoučinkovitostjo privede do neoptimalne uporabe znanja. Iz teh razlogov Goldstein in Sorcher (1974) za učinkovit trening v delovnih organizacijah predlagata uporabo *modelnega učenja in neposrednih izkušenj*. Priporočljivo je na primer posneti film, ki modelira uspešno izvršitev delovnih nalog. Udeleženci si ogledajo film, organizirane pa morajo biti tudi delavnice, kjer si lahko pridobijo neposredne izkušnje na ključnih področjih izvajanja delovnih nalog. Treniranci naj bi torej v učinkovitem treningu nabrali lastne izkušnje in izkusili uspeh, opazovali pomembne modele ter prejeli pozitivne povratne informacije. Vse to naj bi namreč vplivalo na njihovo pozitivno samoučinkovitost in se odražalo v delovnem vedenju.
- *Koncept samoučinkovitosti lahko uporabimo kot kriterij uspešnega treninga.* V kolikor je samoučinkovitost zaposlenih po treningu večja kot pred treningom, lahko zaključimo, da je bil trening relativno uspešen; zaposleni so v tem primeru po treningu bolj prepričani v svoje sposobnosti uspešnega spoprijemanja z delovnimi nalogami, ki so predmet treninga, kot pred njim.
- *Upoštevanje pričakovanj udeležencev pri načrtovanju treninga.* Pričakovanja v zvezi s treningom lahko imajo ključno vlogo pri oblikovanju samoučinkovitosti trenirancev. Ta vpliv so preučevali Tannenbaum, Mathieu, Salas in Cannon-Bowers (1991). Rezultati raziskave so pokazali, da so udeleženci, v kolikor njihova pričakovanja niso bila izpolnjena, zapustili trening z nižjo stopnjo samoučinkovitosti, in posledično je prišlo do nižje delovne storilnosti. Do obratnega učinka je prišlo pri udeležencih, katerih pričakovanja so bila s treningom izpolnjena. Avtorji raziskave so predlagali, naj organizacije upoštevajo pričakovanja udeležencev treninga skozi temeljito analizo potreb po specifičnem treningu. Potrebe in pričakovanja pa naj izpolnijo skozi fleksibilne

programe treningov, kar bo prispevalo k večji stopnji samoučinkovitosti, ko bodo udeleženci prenesli naučene spretnosti iz treninga na dejansko delovno situacijo.

Uporaba samoučinkovitosti v organizacijskih procesih

Uporaba samoučinkovitosti v namene selekcije

Koncept samoučinkovitosti je relevanten za selekcijo iz različnih vidikov. Glavni namen selekcije je izbira najboljšega kandidata/ov za določeno delovno mesto. Pri tem nam lahko samoučinkovitost pomaga pri napovedovanju delovne uspešnosti (Gist, 1987). Vendar pa je potrebno poudariti, da se pri merjenju samoučinkovitosti pojavlja problem posploševanja. Samoučinkovitost je opredeljena kot situacijsko in kontekstno odvisno stanje in ne kot stabilna, čez vse situacije posplošljiva poteza. Zato se pri selekciji pojavlja vprašanje, ali lahko identificiramo in izmerimo samoučinkovitost, ki je posplošljiva na reprezentativne naloge za določeno delovno mesto. V zvezi s tem smo predhodno že omenili, da je optimalna raven specifičnosti pri pojmovanju samoučinkovitosti odvisna od kompleksnosti vedenja, ki ga želimo na podlagi izmerjene samoučinkovitosti napovedovati.

V namene selekcije kadrov je najbolj konstruktivna uporaba ocene samoučinkovitosti v bateriji skupaj z drugimi instrumenti (Gist, 1987). Samoučinkovitost posameznika lahko v selekcijski situaciji na grobo ocenimo tudi s pomočjo intervjuja. V obeh primerih moramo biti pozorni na socialno zaželeno in izkrivljeno odgovarjanje. Intervju je pomemben del selekcijskega postopka in po našem mnenju ima mnogokrat ravno samoučinkovitost, ki jo kandidat izraža, pomemben vpliv na izbiro, le da se selektor (tj. tisti, ki izbira) tega neposredno v glavnem ne zaveda. Dobro je torej, da pomen samoučinkovitosti ozavestimo in tekom selekcijskega postopka samoučinkovitost posameznika tudi preverimo (bodisi v intervjujski situaciji z usmerjenimi vprašanji bodisi s pomočjo ustreznega vprašalnika). V kolikor ugotovimo, da kaže kandidat na določenem področju dela visoko samoučinkovitost, lahko to področje samoučinkovitosti dodatno preverimo, tako da kandidata pozovemo, da nam podrobneje razloži, na kakšen način bi dosegel tako visoko stopnjo učinkovitosti na tem področju dela.

Uporabo koncepta samoučinkovitosti pa lahko razširimo tudi notranjo selekcijo za napredovanje zaposlenih (Gist, 1987). Periodično ocenjevanje samoučinkovitosti zaposlenih za različne delovne naloge nam lahko poda informacije o potencialnih sposobnostih, kar lahko dodatno upoštevamo pri napredovanju. Ko se neko delovno mesto izprazni, lahko za novo nastavitev upoštevamo posameznike z visoko stopnjo samoučinkovitosti za potrebne veščine, ki jih zahteva delovno mesto. Toda koristnost uporabe samoučinkovitosti ni enaka za vse organizacije. Jones (1986) na primer ugotavlja, da je selekcija oseb z nizko stopnjo samoučinkovitosti povezana z večjo pripravljenostjo sprejeti organizacijske norme in cilje. V organizacijah, kjer sta lojalnost in uniformnost obnašanja ključni vrednoti organizacijske kulture, se uporabljajo

formalizirane in institucionalizirane tehnike socializacije novincev. V takšnih okoliščinah osebe z nizko stopnjo samoučinkovitosti razvijejo močnejšo (in zaželeno) stopnjo vodene usmerjenosti (se prepustijo vodstvu) v primerjavi z osebami z visoko stopnjo samoučinkovitosti.

Nenazadnje pa je potrebno biti pri uporabi koncepta samoučinkovitosti v selekcijske namene tudi previden, saj se lahko pretirana samoučinkovitost odraža tudi v slabši dejanski učinkovitosti. Torej, visoka stopnja samoučinkovitosti je koristna in konstruktivna le, če je podprta tudi z ustreznim znanjem in/ali sposobnostmi. Glede na naravo delovnih mest se novejši selekcijski postopki osredotočajo predvsem na transverzalne sposobnosti, kot so sposobnost za učenje, kreativnost, inovativnost, fleksibilnost, komunikacijska sposobnost, sposobnost konstruktivnega sodelovanja in sposobnost avtonomnega delovanja. Tovrstne sposobnosti so bistvene za uspešnost na delovnem mestu. Šele ko so te sposobnosti prisotne, igra pomembno vlogo tudi samoučinkovitost: kaj namreč posamezniku koristijo velike sposobnosti, če jih ne zna optimalno izkoristiti. S tega vidika je pri selekciji smotrno upoštevati tudi samoučinkovitost, ko zbiramo med dvema posameznikoma s približno enakimi sposobnostmi. Po drugi strani pa vemo, da lahko samoučinkovitost z ustreznim treningom pri posamezniku dvignemo, za sposobnosti pa tega ne moremo trditi. Ko imamo torej na voljo visoko samoučinkovitega posameznika z manjšimi sposobnostmi in nizko samoučinkovitega posameznika z visokimi sposobnostmi, se bomo raje odločili za slednjega, saj je dvig samoučinkovitosti neizmerno lažja naloga kot dvig sposobnosti. Izbrati želimo namreč posameznika, ki bo prej ali slej imel visoke sposobnosti kot tudi visoko samoučinkovitost. Dobro je, da se v okviru selekcije ob nizko samoučinkovitih posameznikih prav tako vprašamo, kaj so potencialni razlogi za nizko samoučinkovitost. Če se da te razloge z lahkoto odstraniti, potem to ni ovira, če pa se nizka samoučinkovitost pri posamezniku posplošuje na različna področja delovanja in ima izvore v negativni samopodobi in zunanjemu lokusu kontrole, potem pa je to že trši oreh.

Kolektivna samoučinkovitost in delovni timi

Večina poklicnih aktivnosti je usmerjenih v doseganje skupinskih ciljev preko kolektivnega truda. Skupinski uspeh zahteva učinkovito soodvisnost nalog, spretnosti in vlog. Ne samo, da morajo člani skupine svoje individualno delo koordinirati z drugimi člani, nanje vplivajo tudi prepričanja, motivacija in kvaliteta dela sodelavcev. Znotraj teh interaktivnih vplivov igra pomembno vlogo tudi prepričanje v kolektivno učinkovitost (tj. kolektivna samoučinkovitost). Tovrstno prepričanje na eni strani določa kvaliteto timskega dela, po drugi strani pa ima viden vpliv tudi na dejansko učinkovitost skupinskega dela (po Bandura, 1997). Kolektivna samoučinkovitost igra pomembno vlogo pri timske in skupinske delu tudi zato, ker skupinski uspeh ni zgolj posledica deljenega znanja in spretnosti različnih članov skupine, temveč je tudi posledica interakcije, sodelovanja in sinergijske dinamike med člani skupine. Na primer, ni neobičajno, da lahko posamezniki, ki so vsak zase zelo talentirani in imajo v zvezi s

svojim delom tudi visoko stopnjo samoučinkovitosti, kot tim delajo zelo neučinkovito. V tem pomenu besede kolektivna samoučinkovitost ni zgolj vsota samoučinkovitosti posameznikov, temveč je neka emergentna skupinska lastnost. Tovrstno pojmovanje kolektivne samoučinkovitosti je zagovarjal tudi Bandura (2000). Raziskave (Bandura, 1993) so na primer pokazale, da učiteljeva prepričanja v kolektivno učinkovitost pomembno vplivajo na akademski uspeh šole. Šole, v katerih imajo učitelji močna prepričanja o kolektivni učinkovitosti, akademsko napredujejo, medtem ko šole z obilico kolektivnega dvoma v lastno učinkovitost dosegajo malo napredka ali celo akademsko nazadujejo.

Koncept samoučinkovitosti ima še posebej uporabno vrednost pri samoupravljalajočih delovnih timih. Pri teh sta namreč spretno timsko delo in koordinacija še večjega pomena kot pri drugih oblikah skupinskega dela. V tovrstnih oblikah timskega dela namreč ni pomembna zgolj soodvisnost dela, temveč tudi učinkovito upravljanje s poučnimi, motivacijskimi, medosebnimi in operativnimi vidiki njihovega dela, pri čemer ima kolektivna samoučinkovitost pomemben vpliv (Bandura, 1997). Little in Madigram (1994, po Bandura, 1997) sta podala dokaze za to, da kolektivna samoučinkovitost pomembno vpliva na dejansko učinkovitost samoupravljalajočih timov. Višja kot je kolektivna samoučinkovitost, bolj uspešno je delo tima. Pri tem je potrebno opozoriti, da ne gre za statično »potezo« skupine, ampak za skupinsko lastnost, ki se lahko glede na izkušnje in okoliščine tudi spreminja.

Uporabnost kolektivne samoučinkovitosti v kontekstu organizacij je prepoznal tudi Gist (1987). Njegove predloge lahko povzamemo v naslednjih točkah:

- Zaznave kolektivne samoučinkovitosti so povezane z dejansko učinkovitostjo skupinskega izvajanja delovnih nalog. Prav zato lahko pristop kolektivne samoučinkovitosti impliciramo na skupinske treninge in gradnjo timov na enak način, kot smo opisali značilnosti treningov za posameznike.
- Kolektivno samoučinkovitost lahko uporabimo na vseh ravneh organizacijske analize; na strateški ravni lahko na primer koncept uporabimo za funkcije, kot sta planiranje in napovedovanje.
- Koncept kolektivne samoučinkovitosti lahko obravnavamo tudi v kontekstu organizacijskih sprememb. Odpor do sprememb je pogost pojav, ki je lahko posledica nizkega pričakovanja učinkovitosti in strahu pred porazom. Z raziskavami je potrebno ugotoviti, ali lahko z delom na kolektivni samoučinkovitosti v večji meri podpremo organizacijske spremembe.

Kritika uporabe koncepta samoučinkovitosti znotraj organizacijske psihologije

Tekom prispevka smo navedli in izpostavili številne pozitivne posledice uporabe koncepta samoučinkovitosti v kontekstu organizacijske psihologije. Pozitivne posledice samoučinkovitosti na vedenje predvideva teorija, potrjujejo pa jih tudi prenekatere

empirične študije. Kljub številnim prednostim uporabe, ki smo jih lahko razbrali iz do sedaj povedanega, pa lahko pri uporabi koncepta prepoznamo tudi nekatere probleme in dileme. Tudi te je potrebno izpostaviti, če jih želimo v prihodnje izboljšati oz. razrešiti.

Kot prvo lahko izpostavimo vprašanje posplošljivosti koncepta samoučinkovitosti v kontekstu organizacijske psihologije. V raziskavah, o katerih poročamo v tem prispevku, avtorji niso posvečali posebne pozornosti opredelitvi nivoja posplošljivosti samoučinkovitosti, ki so jo preučevali. To pomeni, da pri obravnavanju koncepta samoučinkovitosti niso jasno opredelili, ali samoučinkovitost obravnavajo kot bolj splošno lastnost ali kot specifična prepričanja (vezana na specifični delovni kontekst). Številne študije, ki smo jih v prispevku izpostavili v zvezi z uporabo samoučinkovitosti v delovnih organizacijah, so samoučinkovitost "samoumevno" (brez natančne opredelitve) obravnavale kot dokaj splošno lastnost posameznikov, in to kljub temu, da se večina omenjenih raziskav pri vpeljavi koncepta samoučinkovitosti naslanja na Bandurino teorijo o samoučinkovitosti. Po drugi strani namreč Bandura (1997) v svoji knjigi o samoučinkovitosti opozarja, da naj se prepričanja o lastni učinkovitosti obravnavajo kot konkretne presoje lastnih sposobnosti, ki lahko variirajo: na različnih področjih aktivnosti, pod različnimi stopnjami zahtevnosti znotraj določenega področja aktivnosti ter pod različnimi okoliščinami v dani situaciji. Obravnava samoučinkovitosti kot splošne osebne lastnosti prenesene na delovni kontekst torej ni v skladu z Bandurinim pojmovanjem samoučinkovitosti. Tudi sami pa se lahko vprašamo, ali lahko pri posamezniku govorimo o eni splošni samoučinkovitosti. Verjetno ne, kot tudi ne moremo govoriti o eni sami samoučinkovitosti v zvezi s posameznikovim delom. Predvidevamo lahko, da samoučinkovitost variira odvisno od tega, kakšno vrsto dela imamo v mislih. Lahko se na primer dojemamo kot izjemno učinkovite pri delu s podatki, pri delu z ljudmi pa je naša samoučinkovitost precej nižja. Iz tega lahko sklepamo, da obravnava samoučinkovitosti na splošnem nivoju ne dosega tako visoke napovedne vrednosti kot bolj specifično opredeljena samoučinkovitost. Poleg tega se s pojmovanjem samoučinkovitosti na zelo splošni ravni pojavijo tudi težave pri konceptualnem ločevanju samoučinkovitosti od drugih podobnih konceptov kot sta samopodoba in samospoštovanje. Slednje lahko ilustriramo s tem, da občutek splošne samoučinkovitosti nekateri avtorji (npr. Tafarodi in Swann, 2001) enačijo s konceptom osebne kompetentnosti, ki predstavlja enega od dveh vidikov splošnega samospoštovanja.

Z nivojem posplošljivosti samoučinkovitosti se tesno povezuje tudi način merjenja samoučinkovitosti. Če samoučinkovitost obravnavamo kot specifično lastnost, bodo tudi postavke, s katerimi želimo samoučinkovitost izmeriti, bolj specifične (npr. v primeru delovne samoučinkovitosti bodo tovrstne postavke vezane na določen vidik dela). V kolikor pa samoučinkovitost obravnavamo kot zelo splošno lastnost, bodo tudi postavke bolj splošne narave. Primer tovrstne splošne postavke je: "Če vložim dovolj truda, zmorem rešiti večino problemov" (postavka je vzeta iz Schwarzerjeve lestvice samoučinkovitosti, ki se v različnih raziskavah o samoučinkovitosti pogosto uporablja; Jerusalem in Schwarzer, 1992). Kritika tovrstnih postavk se nanaša na to, da so vseobsegajoče. Če ponovno preberemo zgoraj zapisano postavko, lahko ugotovimo,

da v njej ni natančno opredeljeno za kakšne probleme gre, zato si lahko različni udeleženci zamislijo različne probleme. Prav zato lahko sklepamo, da bodo nekateri udeleženci na takšno postavko odgovarjali v skladu z eno vrsto problemov, drugi v skladu z drugo, odvisno od tega kaj bodo v trenutku reševanja priklicali. Ocena samoučinkovitosti na takšni postavki torej ni povsem natančna, saj lahko odgovor odraža neko specifično problemsko situacijo, ki se od posameznika do posameznika razlikuje. Malo verjetno je, da ljudje pri odgovarjanju na takšne splošne postavke v enaki meri upoštevajo različna problemska področja. Pri tem se lahko strinjamo z ugotovitvijo (Frlec in Vidmar, 2001), da posplošene lestvice samoučinkovitosti dekontekstualizirajo odnos med samoučinkovitostjo in vedenjem, zato morajo ljudje v tem primeru presojati svoje zmožnosti, ne da bi jih ob temu usmerili na jasno določeno dejavnost. Kljub temu pa se v raziskavah o samoučinkovitosti znotraj organizacijske psihologije samoučinkovitost pogosto "samoumevno" obravnava kot bolj splošna lastnost, zato so tudi uporabljene lestvice bolj splošne narave. Lestvice so tipično sestavljene tako, da se vzame neka splošna postavka, ki se z nekaj dodatnimi besedami postavi v delovni kontekst. Če kot primer vzamemo zgoraj zapisano postavko, bi se predelana postavka za delovni kontekst glasila: "Če vložim dovolj truda, zmorem rešiti večino problemov na mojem delovnem mestu." Ena od tovrstnih lestvic je na primer »nova poklicna lestvica samoučinkovitosti« (ang. new occupational self-efficacy scale) avtorjev Schyns in von Collani (2002).

Problema merjenja samoučinkovitosti se je zavedal tudi Bandura in v ta namen napisal Smernice za sestavljanje lestvic samoučinkovitosti (ang. Guide to creating self-efficacy scales; Bandura, 2000). Kljub tem napotkom pa se v literaturi pogosto pojavljajo mere samoučinkovitosti, ki niso skladne s smernicami kot tudi ne s teorijo. Tudi v raziskavah, ki so uporabile koncept samoučinkovitosti znotraj preučevanja organizacijskega vedenja in smo jih omenili v tem prispevku, avtorji pogosto ne sledijo Bandurininim napotkom o specifični in kontekstualni naravi prepričanj o lastni učinkovitosti. Po drugi strani pa ni vedno jasno opredeljeno, kako je bil koncept izmerjen, zato v teh primerih ne moremo biti sigurni, ali so rezultati zares veljavni; ali postavke res merijo samoučinkovitost ter, ali je bila v lestvico vključena zadostna rast težavnosti in izziva v situacijah, ali je bila izbrana primerna mera posplošljivosti. Na splošno lahko ugotovimo, da se samemu merjenju samoučinkovitosti v raziskavah, kjer koncept uporabljajo in povezujejo z drugimi spremenljivkami, posveča bolj malo pozornosti.

Po drugi strani pa se v zvezi z merjenjem samoučinkovitosti kot ga svetuje Bandura (2000) prav tako pojavlja slabost, in sicer časovna zamudnost merjenja. Če naj ima merjenje samoučinkovitosti visoko napovedno vrednost za nadaljnje vedenje, je potrebno, da je mera dovolj specifična. To pa pomeni, da je potrebno za vsako situacijo sestaviti novo lestvico samoučinkovitosti, ki bo zadostila namenu preučevanja. Na trgu, ko postaja čas vse bolj dragocena dobrina, si to lahko le redko privoščimo. Lažje pa to storimo, ko vprašalnik uporabljamo v raziskovalne namene, a se potem lahko pojavi problem prenosa znanosti v prakso. Iz tega sledi, da je kompromisna rešitev področno opredeljen vprašalnik (bodisi delovne ali poklicne samoučinkovitosti),

ki se po eni strani lahko uporablja v različnih situacijah, po drugi strani pa je dovolj specifičen, da zajema različne vidike dela oz. poklicnih usmeritev.

Ob pregledu raziskav, ki preučujejo koncept samoučinkovitosti v povezavi z organizacijskim vedenjem, lahko nadalje ugotovimo, da uporabljajo različne raziskave različne lestvice. Pa ne zato, ker bi avtorji raziskav sestavljali tako specifične lestvice samoučinkovitosti, da bi bile uporabne zgolj v izvedeni raziskavi, pač pa zato, ker ni na voljo splošno uporabljanih in uveljavljenih vprašalnikov, ki bi zadostili potrebo po splošni, a še vedno področno specifični meri. Obstoj slednjega bi prav gotovo olajšal primerljivost rezultatov različnih študij samoučinkovitosti, ki je sedaj zaradi uporabe različnih mer na različnih nivojih posplošljivosti precej otežena.

V pregledani literaturi o samoučinkovitosti prav tako ne moremo razbrati jasne ločnice med splošno, delovno in poklicno samoučinkovitostjo. V raziskavah je najbolj pogosto govora o samoučinkovitosti na splošno, čeprav je implicitno mišljena samoučinkovitost za področje posameznikovega dela, zmerno pogosto se pojavlja izraz poklicna samoučinkovitost, najredkeje pa je govora o delovni samoučinkovitosti. Slednje je verjetno posledica tega, da pri preučevanju samoučinkovitosti v zvezi z organizacijskim vedenjem, običajno ni jasno opredeljen obseg situacij in vedenj, na katere se samoučinkovitost nanaša. Iz teh razlogov različni avtorji za različne oblike samoučinkovitosti uporabljajo enak termin, ali ravno obratno (za enako vrsto samoučinkovitosti uporabljajo različne termine). Tako na primer Bandura (1997) poklicno samoučinkovitost pojmuje kot prepričanje v lastno zmožnost spoprijemanja z različnimi poklicnimi izbirami oz. izzivi, medtem ko Schyns in von Collani (2002) poklicno samoučinkovitost kot splošno samoučinkovitost v zvezi s posameznikovim delom.

Iz pregleda raziskav, ki so v zvezi z organizacijskim vedenjem omenjene v tem prispevku, lahko ugotovimo, da se največ študij omenja v povezavi z delovno učinkovitostjo (o tej povezanosti je bilo opravljenih tudi nekaj metaanalitičnih študij, ki smo jih že predstavili), manj pa v povezavi z drugimi posledicami oz. možnostmi uporabe za organizacijo ali posameznika. V nekaterih predstavljenih primerih uporabe je tako govora zgolj o domnevnih organizacijskih ali vedenjskih posledicah, ki jih je potrebno empirično še preveriti. Tako je bilo na primer izvedenih relativno malo raziskav kolektivne samoučinkovitosti v povezavi z delovanjem in izgradnjo delovnih timov, čeprav Bandura poudarja, da je samoučinkovitost pomemben koncept tudi na kolektivnem nivoju in ga lahko prenesemo tudi na tako velike skupine kot so posamezni narodi. Nekaterim vidikom organizacijskega vedenja, ki bi lahko bili v povezavi s samoučinkovitostjo zanimivi in koristni, pa se sploh ne posveča večje pozornosti, kot je na primer povezava med kolektivno samoučinkovitostjo in odprtostjo za organizacijske spremembe.

Kritike vreden podatek je tudi ta, da se teorija samoučinkovitosti kot tudi raziskave, ki iz nje sledijo, ukvarjajo predvsem s pozitivnimi posledicami visoke samoučinkovitosti. Le redko se v literaturi omenja negativne posledice morebitne previsoke samoučinkovitosti. Predvidevamo lahko, da previsoka samoučinkovitost vodi do slabega izvajanja delovnih nalog, kar je v povezavi s previsoko kolektivno

samoučinkovitostjo predvideval tudi Janis (1972). Nerealistično visoka pričakovanja učinkovitosti lahko vodijo do t. i. iluzije neranljivosti. Le-ta se nanaša na prekomeren optimizem, ki spodbuja člane skupine k ekstremnim tveganjem. V tem primeru je lahko torej kolektivna samoučinkovitost skupine visoka, rezultati delovanja pa slabi, saj njihova prepričanja o učinkovitosti presegajo realna pričakovanja.

Smernice za nadaljnjo uporabo koncepta samoučinkovitosti znotraj organizacijske psihologije

Na podlagi kritike, ki smo jo podali v zvezi za uporabo koncepta samoučinkovitosti, lahko podamo tudi nekaj smernic za bodoče raziskovanje in uporabo koncepta znotraj organizacijske psihologije. Te smernice lahko povzamemo v naslednjih opornih točkah.

- Samoučinkovitost, ki se preučuje v povezavi z delovnim ali organizacijskim vedenjem, naj bo natančno opredeljena. Tovrstna opredelitev naj zajema tudi natančno opredelitev področja posplošljivosti prepričanj (obseg področij in situacij, na katere se uporabljena samoučinkovitost nanaša oz. lahko posplošuje). To pomeni, da se v raziskavi, ki se ukvarja s konceptom samoučinkovitosti, jasno opredeli za kakšno vrsto samoučinkovitosti gre (npr. ali preučujemo splošno, poklicno ali delovno samoučinkovitost). Predpogoj zato pa je tudi natančno in konsistentno ločevanje med različnimi oblikami samoučinkovitosti. Enega od možnih načinov ločevanja smo podali tudi v tem prispevku, ko smo ločeno opredelili samoučinkovitost na splošno kot tudi poklicno in delovno samoučinkovitost. Ob tem je potrebno opozoriti, da splošna vseobsegajoča mera samoučinkovitosti glede na Bandurino teorijo o samoučinkovitosti ni ustrezna. Tudi z vidika napovedne vrednosti je verjetno bolje, če se pri opredelitvi samoučinkovitosti osredotočimo na sklope bolj specifičnih delovnih vedenj in slednje upoštevamo tudi pri merjenju samoučinkovitosti. Seveda pa je nivo splošnosti samoučinkovitosti, ki ga uporabimo bodisi v raziskavi bodisi v praksi, povezan tudi z namenom in ciljem uporabe. Med nekaterimi področji oz. situacijami namreč obstaja posplošljivost prepričanj, le-ta pa je odvisna od tega, ali gre za področja, ki so tesno povezana z bolj splošnimi prepričanji, kot je npr. učna samoučinkovitost, ali pa gre enostavno za področja, ki zahtevajo podobne veščine za spoprijemanje z različnimi situacijami – ena od takih veščin so na primer samoregulatorne spretnosti.
- Če želimo pokriti eno celotno področje samoučinkovitosti (npr. samoučinkovitost na področju delovnega vedenja) in ne samo samoučinkovitost v zvezi s specifičnimi delovnimi nalogami, je priporočljivo uporabiti multifacetni pristop, ki ga priporoča tudi Bandura (2000). To pomeni, da se osredotočimo na različne vidike samoučinkovitosti znotraj posameznega področja. Za ilustracijo lahko podamo naslednjo opredelitev delovne samoučinkovitosti, ki smo jo tudi empirično

potrdili (za podrobnejše informacije glej Fesl Martinčević, 2004): Delovna samoučinkovitost je prepričanje posameznika, da lahko skoraj zmeraj opravi delovno nalogo, pri čemer to prepričanje variira glede na:

- *lastnosti delovne situacije* (ali se posameznik nahaja v oteževalnih okoliščinah kot so odsotnost znanja za opravljanje naloge, pomanjkanje strukture, prisotnost delovne preobremenjenosti, ali pa se posameznik nahaja v olajševalnih okoliščinah kot so prisotnost znanja, jasna struktura za opravljanje naloge, odsotnost delovne preobremenjenosti),
 - *referenčni kontekst* (ali posameznik delovno nalogo opravlja v skupini ali samostojno),
 - *vrsta naloge* (ali se delovna naloga nanaša na delo s podatki, delo z ljudmi ali na delo s stvarmi).
- Merjenje samoučinkovitosti naj izhaja iz natančne opredelitve samoučinkovitosti. Na splošno bi bilo koristno, če bi se v raziskavah, ki preučujejo samoučinkovitost, kot tudi v poročilih o teh raziskavah, več pozornosti posvetilo tako opredelitvi kot tudi merjenju samoučinkovitosti, saj "samoumevne" posplošene postavke samoučinkovitosti niso v skladu s temeljno opredelitvijo samoučinkovitosti kot jo je podal Bandura, ki je koncept tudi izvorno vpeljal. Na ta način bi lahko pridobili večjo primerljivost različnih raziskav o samoučinkovitosti, hkrati pa bi lažje presojali tudi veljavnost posameznih mer samoučinkovitosti. Pri izvajanju raziskav o samoučinkovitosti je po našem mnenju priporočljivo dosledno slediti smernicam za sestavo lestvic samoučinkovitosti, ki jih je podal Bandura (2000), še posebej v primeru, ko pri opredelitvi samoučinkovitosti izhajamo prav iz njegove teorije, kar pa velja za večino raziskav o samoučinkovitosti v povezavi z organizacijskim vedenjem.
- Poleg temeljitega preučevanja samoučinkovitosti v povezavi z dejansko delovno učinkovitostjo, o čemer pričajo tudi metaanalitične študije, bi bilo več pozornosti potrebno posvetiti tudi drugim delovnim oz. organizacijskim področjem. Na primer, poleg raziskav kolektivne samoučinkovitosti na skupinskem nivoju bi bilo koristno izvesti tudi več raziskav o kolektivni samoučinkovitosti na individualnem nivoju. Koristno bi bilo tudi bolj temeljito preučiti povezanost med samoučinkovitostjo in absentizmom, vpliv vodenja na samoučinkovitost zaposlenih ter učinek uporabe samoučinkovitosti v selekcijske namene, s čimer se povezuje tudi preučevanje stabilnosti delovne samoučinkovitosti (npr. ali se prepričanja o delovni učinkovitosti s časom spreminjajo ali ostajajo relativno stabilna ter kaj so sprožilci sprememb, ko se le-te pojavijo). Nenazadnje bi bilo priporočljivo v večji meri preučiti neposredno povezanost med delovno samoučinkovitostjo in izgorelostjo pri delu ter morebitne negativne posledice previsoke samoučinkovitosti, saj se je s tem do sedaj ukvarjalo relativno malo raziskav.
- Socialno kognitivne teorije in koncepta samoučinkovitosti ni smiselno uporabljati kot alternativo vsem drugim, že uveljavljenim pristopom organizacijskega vedenja, temveč kot njihovo dopolnitev. Tako bi lahko na primer tradicionalne pristope izgradnje timov dopolnili z oceno kolektivne samoučinkovitosti.

- Za uveljavitev in večjo znanstveno prepoznavnost koncepta samoučinkovitosti znotraj organizacijske psihologije je potrebno povečati število raziskav, ki bi se s tem ukvarjale. Na ta način bi lahko preučili tudi povezanost koncepta z vsemi tistimi področji delovnega in organizacijskega vedenja, ki jih še nismo temeljito preučili. Z raziskavami bi lahko na primer ugotovili, ali lahko trening kolektivne samoučinkovitosti poveča podporo organizacijskim spremembam in podobno. V splošnem je potrebnih več raziskav, da bi lahko zanesljivo potrdili zares neprecenljivo praktično vrednost uporabe koncepta v delovnih organizacijah.

Zaključek

Ljudje velik del svojega življenja preživimo v poklicnih aktivnostih. Poklic posameznika strukturira velik del njegove vsakodnevne realnosti in predstavlja pomemben vir osebne identitete in občutka lastne vrednosti. Pri tem ima nezanemarljivo vlogo tudi samoučinkovitost. Le-ta namreč vpliva na širok spekter poklicno organizacijskih vedenj posameznika (kot so poklicni interesi, karijerne možnosti, dejanska učinkovitost dela, izgorelost, absentizem, učinek treninga itd.), hkrati pa na različne organizacijske rezultate (ta vpliv se odraža predvsem preko učinkovitosti selekcije, vodenja, delovanja delovnih timov itd.). Če združimo različne vplive, pridemo do ugotovitve, da ima samoučinkovitost v končni fazi pomemben vpliv predvsem na produktivnost in učinkovitost tako posameznika kot organizacije. V splošnem deluje kot mediator med dejanskimi sposobnostmi in dejansko učinkovitostjo. Gre torej za koncept, ki ga je smiselno še naprej razvijati, raziskovati in uporabljati v organizacijskem kontekstu ter tako dosegati boljše rezultate, napredek in večjo kvaliteto dela.

Literatura

- Appelbaum, S.H. in Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance: some human resource applications. *Journal of Managerial psychology*, 11 (3), 33–47.
- Audia, P.G., Locke, E.A. in Smith, K.B. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43, 837–853.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191–215.
- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8, 231–255.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28 (2), 117–148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78.
- Bandura, A. in Adams, N.E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioural change. *Cognitive Therapy and Research*, 1, 287-308.
- Bandura, A. in Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 87-100.
- Barling, J. in Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5, 41-51.
- Bradley, D.E. in Roberts, J.A. (2004). Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42 (1), 37-58.
- Brief, A.P. in Aldag, R.J. (1981). The »self« in work organizations: A conceptual preview. *Academy of Management Review*, 6, 75-88.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Borgogni, L. in Steca, P. (2003). Efficacy beliefs as determinants of teacher's job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 95 (4), 821-832.
- Chambliss, C. in Murray, E.J. (1979). Cognitive procedures for smoking reduction: Symptom attribution versus efficacy attribution. *Cognitive Therapy and Research*, 3, 91-95.
- Chen, G. in Bliese, P.D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 549-556.
- Chen, G., Gully, S.M. in Eden, D. (2001). A validation of new General Self-Efficacy Scale. *Journal of Organizational Methods*, 4 (1), 62-83.
- Chen, C.C., Greene, P.G. in Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13 (4), 295-316.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. V W.B. Schaufeli, C. Maslach in T. Marek (Ur.), *Professional burnout: Recent development in theory and research* (str.135-150). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Fesl Martinčević, M., Potočnik, K., Tacer, B. in Podlesek, A. (2003). The development of the work self-efficacy questionnaire using facet theory. V S. Levy in D. Elizur (Ur.), *Facet theory: Towards cumulative social science* (str. 227-237). Ljubljana: University of Ljubljana, Faculty of Arts, Center for Educational Development.
- Fesl Martinčević, M. (2004). *Preučevanje delovne samoučinkovitosti: faktorski in facetni pristop [Studying the work self-efficacy: Factor vs. facet approach]*. Neobjavljeno diplomsko delo [unpublished B.A. diploma work]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- 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), 9-25.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12 (3), 472-485.
- Goldstein, A.P. in Sorcher, M. (1974). *Changing supervisor behavior*. New York: Pergamon.
- Green, D.E., Walkey, W.H. in Taylor, A.J.W. (1991). The three-factor structure of the Maslach burnout inventory. *Journal of Science Behaviour and Personality*, 6, 453-472.

- Hackett, G. in Betz, N.E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326-339.
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jerusalem, M. in Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes. V R. Schwarzer (Ur.), *Self-efficacy through control of action* (str. 195-213). Washington, DC: Hemisphere.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Judge, T.A. in Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80–92.
- Judge, T.A., Bono, J.E. in Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. in Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology* 83 (1), 17-34.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. in Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kirsch, I. (1985). Self-efficacy and expectancy: Old wine with new labels. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 824-830.
- Latham, G.P. in Frayne, C.S. (1989). Self-management training for increasing job attendance: a follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 411-416.
- Leiter, M.P. (1992). Burnout as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. *Work and Stress*, 6, 107-115.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-71.
- Marzillier, J.S. in Eastman, C. (1984). Continuing problems with self-efficacy theory: A reply to Bandura. *Cognitive Therapy and Research*, 8, 257-262.
- Nilsen, D. in Cambell, D.P. (1993). Self-observer rating discrepancies: Once an overrater, always an overrater? *Human Resource Management*, 32, 265-281.
- Pajares, F. (2000). Current Directions in Self-efficacy Research. V M. Maehr in P. R. Pintrich (Ur.), *Advances in motivation and achievement, Volume 10* (str. 1-49). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pajares, F. (2002). *Overview of social cognitive theory and of self-efficacy* [na spletu]. Sneto s spleta 18.12.2002, s strani <http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html>.
- Pajares, F. in Kranzler, J. (1995). Self-efficacy beliefs and general mental ability in mathematical problem-solving. *Contemporary Educational Psychology*, 20, 426-443.
- Rotter, J. (1966). Generalized experiences for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1.
- Sadri, G. in Robertson, I.T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (2), 139-152.
- Salanova, M., Peiró, J.M. in Schaufeli, W.B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control

- model. *European journal of work and organizational psychology*, 11 (1), 1–25.
- Schaubroeck, J. in Merrit, D. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40, 738-754.
- Schyns, B. in von Collani, G. (2002). An new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2), 219-241.
- Schwarzer, R. (1998). *General perceived self-efficacy in 14 cultures* [na spletu]. Sneto s spleta 24.2.2002, s strani od Freie Universität Berlin, <http://userpage.fu-berlin.de/~health/worldfourteen.htm>.
- Sherer, M., Maddux, J.D., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. in Rogers, R.W. (1982). The self-efficacy scale: construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Stajkovic, A.D. in Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124 (3), 240-261.
- Stajkovic, A.D. in Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self efficacy: Going beyond traditional motivational and beavioral approaches, *Organizational Dynamics*, 26 (4), 62-74.
- Tafarodi, R.W. in Swann Jr., W.B. (1995). Self-liking and self-competence as dimensions of global self-esteem: initial validation of a measure. *Journal of Personality Assesment*, 65 (2), 322-342.
- Tafarodi, R.W. in Swann Jr., W.B. (2001). Two-dimensional self-esteem: theory and measurement. *Personality and Individual Differences*, 31, 653-673.
- Tannenbaum, S.L., Mathieu, J.E., Salas, E. in Cannon-Bowers, J.A. (1991). Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfilment on the development of commitment, self-efficacy and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 47 (6), 739-769.
- Taylor, M.S., Locke, E.A., Lee, C. in Gist, M.E. (1984). Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 402-418.
- Van der Doef, M. in Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research, *Work and Stress*, 13 (2), 87-114.
- Vancouver, J.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C. in Putka, D.J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 506-516.
- Vancouver, J.B., Thompson, C.M. in Williams, A.A. (2001). The changing signs in the relationships between self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 605-620.
- Wood, R. in Bandura, A (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.

Prispelo/Received: 16.01.2004

Sprejeto/Accepted: 31.08.2004