



Katedra za psihologijo dela in organizacije

**IZBRANI VPRAŠALNIKI
ZA UPORABO NA PODROČJU
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE**

Delovna motivacija

Avtorice: Nina Janža, Hana Kodba Čeh in Vanja Vrečič

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

Delovna motivacija je zaradi svojega pomena za učinkovitost in konkurenčnost v delovnih okoljih postala eno najpomembnejših področij znanosti dela in organizacije, kar se odraža v razširjenosti raziskav le-te. Še posebej iz teoretičnega vidika je nabor opredelitev in teorij ter modelov razlage izredno bogat, med najbolj razširjenimi so npr. teorije potreb, vrednot, značilnosti dela ipd. Posebno pomembno in problematično je področje merjenja delovne motivacije, čemur služijo različni merski instrumenti, katerih pregled je tudi namen našega dela. Še posebej smo se osredotočile na vprašalnike, dostopne na slovenskem področju, ter tudi tuje, predvsem tiste, ki izstopajo po pogostosti uporabe in aktualnosti. Ugotovile smo, da na področju delovne motivacije ni velike izbire vprašalnikov, večina jih datira okrog leta 1980, le redki so novejši, npr. WEIMS in MAWS. Kljub majhnemu številu pa so vsebinsko dokaj raznoliki, veliko jih ima tudi dobre merske karakteristike. Kar se tiče slovenskega področja, je zastopanost tega segmenta med vprašalniki slaba, v slovenskem jeziku je na voljo le Pogačnikova lestvica delovnih motivov (1992), ki pa bi bila potrebna revizije ali vsaj posodobljenih in razširjenih norm. Te so bile namreč pridobljene že leta 1994 oziroma 1995 na dokaj pristranem vzorcu. Zagotovo na tem področju obstajajo kvalitetni pripomočki (poleg WAIMS in MAWS še vsaj JDS in MIQ), katerih prevod in priredba bi bila smiselna in bi lahko veliko doprinesla tako k poklicnemu svetovanju, razvrščanju posameznikov na delovna mesta kot k dvigu motivacije, produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih.

2. Kratka predstavitev področja

Delovna motivacija je pomembna tema v sodobni znanosti dela in organizacije, saj motivirana delovna sila predstavlja konkurenčno prednost in pomembno strateško orodje v vsakem delovnem okolju (Kanfer, Chen in Pritchard, 2008, v: Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier in Villeneuve, 2009). Princip v ozadju pozitivnih učinkov delovne motivacije je, da so dosežki na delovnem mestu funkcija zmožnosti ter motivacije za delo, ki je torej ključna komponenta delovne učinkovitosti (Slocum in Hellriegel, 2009). Izboljšanje produktivnosti pa ni edini pozitiven učinek delovne motivacije. Tušak (2007) prepoznava še dve posledici dobre delovne motivacije: izboljšanje kakovosti delovnega okolja ter krepitev konkurenčne sposobnosti in uspešnosti organizacij. Ena glavnih nalog managerjev v delovnih organizacijah je, zaradi opisanega učinka motivacije na delovnem mestu, postala razvijati delovno motivacijo zaposlenih, čemur je sledila tudi raziskovalna perspektiva, ki je zaradi razširjenosti raziskav rezultirala v velikem obsegu teoretičnih znanj in modelov delovne motivacije.

Skladno s tem obstaja več opredelitev delovne motivacije. V splošnem je ta definirana kot psihološki proces, ki določa smer, intenzivnost in vztrajnost dejanj posameznika v odnosu do njegovega dela (Kanfer, 1990, v: Kanfer, Chen in Pritchard, 2008). Pinder (1998, v: Tremblay idr., 2009) definicijo še nekoliko razširi z ubeseditvijo, da je delovna motivacija skupek energetskih sil, ki imajo izvor tako znotraj posameznika, kot izven njega in spodbujajo vedenje, povezano z delom, ter določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Izrazi se v pozornosti, trudu in vztrajnosti. Mayer (2000, v: Tušak, 2007) pravi, da je delovna motivacija nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega, delovnega oziroma poslovnega življenja in doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom

posameznikov in skupin k odličnosti. Tušak (2007) pa pojem povzame v definiciji, da je delovna motivacija odgovor na vprašanje, kaj je za zaposlene v neki organizaciji pomembno in kako so s tem zadovoljni.

V okviru opredelitve delovne motivacije je potrebno posvetiti pozornost tudi sorodnim pojmom, ki se pojavljajo na področju. Med temi prepoznavamo sledeče: delovni motivi ter intrinzična in ekstrinzična motivacija. Delovni motivi so opredeljeni kot temeljni človekovi motivi (npr. varnost, ugled, pridobivanje...), postavljeni v delovni kontekst. Mednje se uvrščajo delovne razmere, možnost napredovanja, plača in druge materialne ugodnosti, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, ustvarjalnost dela, zahtevnost in zanimivost (Tušak, 2007). Intrinzična motivacija se nanaša na delo zaradi dela samega, pri čemer ljudje tega zaznavajo kot zanimivega ter pri izvajanju dobijo občutek zadovoljstva. Ekstrinzična motivacija pa vključuje zadovoljstvo in izvajanje del na podlagi zunanjih posledic aktivnosti (Porter in Lawler, 1968, v: Parker in Ohly, 2008).

Delovna motivacija je teoretično zelo močno podprto področje, predvsem na račun mnogih modelov in teorij, ki jo razlagajo. Teorije motivacije se ukvarjajo z vprašanjem, zakaj nekateri ljudje delo opravljajo bolje kot drugi. Glede na situacijo lahko te teorije predvidijo posameznikovo izbiro vedenja, vložen trud in vztrajnost. Zgodovinski pregled raziskav področja razkriva, da se je teoretično pojmovanje delovne motivacije preusmerilo iz pogleda, ki je poudarjal dosežke posameznika in je prevladoval večino 20. stoletja, v bolj integrativen pogled, osredotočen na osebo. Slednji poudarja, kako lastnosti dela v kontekstu določene kulture, zahtev okolja in lastnosti delavca vplivajo na razvoj posameznika in organizacije. Pri tem pa posameznikova delovna motivacija ne pomeni več zgolj priložnosti za izboljšanje produktivnosti organizacije, temveč tudi vpogled v učinkovitost organizacije na področju promocije in razvoja delavcev (Kanfer, Chen in Pritchard, 2008).

Pregled teorij delovne motivacije, nastalih skozi čas, razkrije obstoj mnogih različnih predlogov, ki so se uveljavili v različni meri. Izpostavljene so prevladujoče in predvsem tiste, ki so uporabljene kot podlaga za nastanek merskih instrumentov.

Prve takih so teorije, utemeljene na potrebah, ki ugotavljajo, katere potrebe zadovoljuje delovno okolje in katere posamezniki v njem še želijo zadovoljiti (Brewer in Skinner, 2003, v: Martin, 2009). Primer teorije potreb je npr. Maslowova hierarhična teorija potreb. Nadalje se v to skupino uvrščata še Atkinsonova teorija potrebe in dosežka, McGregoryeva teorija, ki razkriva dve perspektivi na delovnem mestu. Prva je teorija X, pri kateri delavci dela ne marajo in se bojijo, druga pa teorija Y, kjer imajo delavci potrebo po delu v želji zadovoljitve svojih potreb ter izpolnjevanja odgovornosti (Martin, 2009). Zadnja od teorij potreb, McClellandova teorija, pa pravi, da imajo ljudje tri potrebe (potrebo po dosežku, moči in združevanju), ki določajo njihovo vedenje na delovnem mestu (Slocum in Hellriegel, 2009).

Sledi skupina teorij, osnovanih na vrednotah. Med temi je najpomembnejša teorija pravičnosti, ki navaja, da ljudje cenijo in želijo stanje pravičnosti na svojih delovnih mestih. Zaposleni namreč primerjajo svoje vloške v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih (Adams, 1965, v: Martin, 2009).

Nadalje je sledil pojav teorij oblikovanja dela. Med te se uvršča npr. Herzbergova dvofaktorska teorija, ki prepozna dva sklopa dejavnikov vpliva na delovno motivacijo. To so motivatorji, intrinzični faktorji, povezani s pozitivnimi čustvi do dela, ter higieniki, ki so ekstrinzični dejavniki dela ter se povezujejo z negativnimi občutki do le-tega. Iz opisane teorije izhaja danes eden najbolj znanih pristopov, to je model značilnosti dela, ki pravi, da značilnosti dela (raznolikost, pomembnost, avtonomija, povratna informacija in identifikacija z nalogo) vplivajo na zaznano odgovornost, pomen in poznavanje rezultatov dela (Slocum in Hellriegel, 2009).

Nazadnje izpostavljamo še skupino teorij pričakovanja, začetnik katerih je Vroom, ki razume motivacijo kot produkt verjetja ljudi, da lahko z delom dosežejo želene cilje. Ljudje namreč na podlagi percepcije možnih posledic svojih dejanj pridobijo različno močna pričakovanja o izidih ter privlačnosti cijev. Na podlagi teh se nato konstituira motivacija za delo (Martin, 2009).

Sodobnejše ugotovitve teoretičnega utemeljevanja delovne motivacije poudarjajo še dve perspektivi, teorijo samodeterminacije in metateorijo motivacije, ki rezultirata v novejših vprašalnikih motivacije. Prva navedena ločuje intrinzično ter ekstrinzično motivacijo ter pravi, da aktivnosti izvajamo, ker jih doživljamo kot prijetne ali na podlagi zunanjih nagrad (Ryan in Deci 2000, v: Tremblay idr., 2009). Druga pa skuša preseči teoretično kompleksnost in razdrobljenost področja z združevanjem elementov večih teorij. Pri tem izpostavlja tri ključne elemente delovne motivacije: intrinzično motivacijo, ponotranjanje ciljev ter instrumentalno motivacijo (Ryan, 2010). Metateorija se šele uveljavlja na področju delovne motivacije, tudi z razvojem novih mer le-te.

Osrednja problematika delovne motivacije je predvsem merjenje le-te, kar je ključno za razvoj intervenc pri razvoju motivacije, delovnega zadovoljstva in kakovosti dela (Steer idr., 2004, v: Tremblay idr., 2009). Večina raziskav delovne motivacije se poslužuje štirih različnih vrst merjenja le-te, to so projekтивne, objektivne, implicitne in subjektivne metode. Prvi dve vrsti se v organizacijskem okolju uporabljata izredno malo, saj nista specifični delovnemu kontekstu (Ployhart, 2008, v: Tremblay, 2009). Nekoliko bolj uporabne so, še posebej v zadnjem času, implicitne mere, ki merijo motivacijo brez da bi se udeleženec zavedal, kaj točno je predmet meritev, kar minimizira socialno zaželenost odgovarjanja, hkrati pa onemogoči vrednotenje posameznika na latentnih konstruktih (Blanton in Jaccard, 2006, v: Tremblay, 2009). Nazadnje pa se za oceno delovne motivacije uporabljajo še metode samoporočanja, ki so tudi najbolj pogoste in na katere se bomo osredotočile pri našem pregledu. Za oceno delovne motivacije želimo namreč, da je ta praktična, hitra, fleksibilna. Samoporočevalne mere, osnovane na jasnih teoretičnih temeljih, zagotavljajo izpolnitev navedenih pogojev. Merjenje delovne motivacije je načeloma sicer lahko enako kot merjenje človekove motivacije nasploh, torej postavimo pripomoček v delovni kontekst (Pogačnik, 1997). Vendar pa Mayer, Faber in Xu (2007) v svojem pregledu najbolj pogosto uporabljenih testov motivacije ugotavljajo, da je od leta 1980 močno prisoten trend uporabe specifičnih testov motivacije v posamičnih kontekstih. Ugotovljeno razmerje med specifičnimi in splošnimi testi je tako bilo od 1980 do 2005 kar 3:1.

Merjenje in obravnavano področje spremljata dva ključna problema, ki ju moramo upoštevati pri našem delu. Prvi teh je sama definicija delovne motivacije, ki ni jasna in enoznačna. Problem mer motivacije je vprašanje, kaj točno merijo. Različni merski instrumenti delovne

motivacije se namreč nanašajo na različne aspekte le-te. Nekateri merijo motive, drugi motivacijsko dinamiko, tretji spet nekatere motivacijske termine, kot so vrednote (Mayer, Faber in Xu, 2007). Iz tega pa izvirajo tudi drugi od problemov – pomanjkanju soglasja glede optimalnega načina merjenja (Pinder, 1998, v: Rainey, 2010).

3. Merski pripomočki

V okviru mer samoporočanja, torej vprašalnikov motivacije, smo se pri pregledu in razvrstitvi instrumentov osredotočile na več kriterijev. Prvi teh je prostor uporabe, pri čemer smo dale prednost slovenskemu. Zasledile smo le en instrument, razvit v Sloveniji z vključenimi slovenskimi normami, zato je tudi uvrščen na prvo mesto. Ostali navedeni vprašalniki pa se uporabljajo v tujih okoljih in nismo zasledile obstoječih prevodov ali primerov uporabe pri nas. Ti instrumenti so razvrščeni glede na pogostost njihove uporabe, kot so jo v svojem pregledu, ki je zajemal delo raziskovalcev do 2005 ugotovili Mayer idr. (2007). Pri tem opozarjamo, da se njihova razvrstitev nanaša na uporabo v raziskovalne namene in ne na uporabo v praktičnih okoljih, podatkov o čemer namreč nismo mogle pridobiti. Zadnja dva od navedenih instrumentov pa nista bila vključena v prej omenjenem pregledu, saj sta bila razvita šele po letu 2005, posledično se tako ne moreta meriti z ostalimi po pogostosti uporabe, vendar pa sta pomembna predvsem iz vidika svoje aktualnosti.

Vprašalniki, opisani v seminarski nalogi:

1. Lestvice delovnih motivov (Pogačnik, 1992)
2. Job Diagnostic Survey (JDS; Hackham in Oldham, 1974)
3. Minnesota Importance Questionnaire (MIQ; Gay, Weiss, Hendel, Dawis in Lofquist, 1971, revizija 1976)
4. Miner Sentence Completion Scale (MSCS; Miner, 1964)
5. Manifest Needs Questionnaire (MNQ; Steer in Braunstein, 1976)
6. Work Preference Inventory (WPI; Amabile, Hill, Hennessey in Tighe, 1994)
7. Work Motivation Inventory (WMI; Amabile, Hill, Hennessey in Tighe)
8. Motivation Sources Inventory (MSI; Barbuto in Scholl, 1998)
9. Work Preference Questionnaire (WPQ; Fineman, 1975)
10. Work Motivation Scale (WMS; Shouksmith in Hesketh, 1986)
11. Motivation at Work Scale (MAWS; Gagne, Forest, Gilbert in Malorni, 2008)
12. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier in Villeneuve, 2009)

Vprašalnik		
Lestvica delovnih motivov (1992)		
Pogačnik, V.		
Opis	Lestvica je namenjena spoznavanju temeljnih delovnih motivov zaposlenih. Obsega 15 osnovnih delovnih motivov. Udeleženec lahko motive razvršča glede na njihovo pomembnost, kar v osnovni obliki lestvice naredi dvakrat. Prvič za motivacijske značilnosti sedanjega dela in drugič za želeno, idealno stanje, kakršno bi sam želel, da njegovo delo je. Razhajanje med ocenama kaže na področja motivacijske napetosti oziroma delovno nezadovoljstvo. Možna je tudi uporaba pri kandidatih za zaposlitev, pri čemer v navodilu zahtevamo, da ne opišejo samo, kaj si pri delu najbolj želijo, ampak tudi, kaj pri bodočem delu realno pričakujejo.	
	Število postavk	15
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	Rangiranje motivov (odsvetovano je ocenjevanje z absolutnimi ocenami; sprejemljivo je, da udeleženec razdeli med vse motive določeno število točk)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 – 10 minut
	Način vrednotenja	- Samostojna statistična obdelava. Individualni rezultati: odčitamo range postavk in jih primerjamo z normami, ki nam dajo percentil, v katerega se umesti posameznik. Nato vnesemo percentile v nomogram za izdelavo individualnega profila. Izračunamo lahko tudi Spearmanov koeficient korelacije za stopnjo skladnosti med želenim in obstoječim stanjem. Skupinski rezultati: izvirne rezultate v obliki rangov vnesemo v računalnik tako, da vsaka vrstica predstavlja enega anketiranca in stolpci postavke (2*15). Zatem z enim od statistični programov skaliramo postavke posebej za navodilo: »Takšno je moje delo« in pa »Takšno delo bi želel/a.« Rezultate skaliranja prikažemo na grafikonu. Možen je tudi izračun koeficientov korelacije med stanjema ter koeficientov konkordance za skladnost ocenjevalcev.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	- Ni potrebe po psihološki izobrazbi ali dodatni usposobljenosti - Izvedba, vrednotenje in razlaga rezultatov je mogoča s pomočjo priročnika v obliki knjige Lestvice delovne motivacije, ki je dostopna v prosti prodaji.
Merske karakteristike	Norme	Da (za individualno aplikacijo; zaposleni s fakultetno izobrazbo, N=150, 1995; strokovni in vodstveni delavci, N=161, 1994).
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in	- Dostopna v prosti prodaji v obliki knjige Lestvice delovne motivacije, katere	

cena	najnovejša izdaja je nastala 2003 ter stane 18,15 €. Knjigo je moč naročiti na Centru za psihodiagnostična sredstva in kupiti v knjigarnah.
Prednosti	- Hitra in preprosta aplikacija - Vprašalnik je dostopen v prosti prodaji. - Nezahtevno vrednotenje in interpretacija, kar omogoča široko uporabo. - Slovenske norme - Uporaba za raznolike namene (ugotavljanje pomembnih motivov, motivacije bodočih zaposlenih...) - Raznoliki načini uporabe (individualni, skupinski...) - Teoretična podlaga vprašalnika, ki v osnovi temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji, vendar omogoča tudi interpretacijo s pomočjo Maslowove hierarhične teorije potreb.
Pomanjkljivosti	- Omejen izbor motivov, ki tako vnaprej omeji, kakšno sliko o posameznikovi motivaciji bomo dobili s pomočjo vprašalnika. Na tak način je onemogočeno pridobivanje podatkov o ostalih, ne vključenih motivih. - Metoda rangiranja, ki prisili posameznika v rangiranje motivov, pri čemer se lahko izkrivi realna slika posameznikove motivacije, saj ta poda primerjalno in ne absolutne ocene. - Reprezentativnost norm. Avtor opozori na majhen vzorec pri pridobivanju norm, ki je bil tudi pristranski, saj je vključeval zaposlene iz enega proizvodnega podjetja. Norme lahko torej odražajo specifične proizvodnega področja in obravnavanega podjetja. Posledično se niso pokazale korelacije z nekaterimi drugimi spremenljivkami, kot npr. starost, izobrazba, osebnostne poteze. - Zastarele norme. Te so bile namreč pridobljene v letih 1994 in 1995. Sicer ni dokazov o trenutni neustreznosti norm, vendar pa zaradi mnogih sprememb na področju dela in organizacij v tem času, je dvom o njihovi sedANJI primernosti, utemeljen. Avtor sam je namreč že pri primerjavi raziskav iz leta 1992 ter 1994 ugotovil spremembe pri vrstnem redu motivov, še posebej na najvišjih mestih (Pogačnik, 1994). - Odsvetovana samostojna interpretacija, saj je pomembna dopolnitev z ostalimi pripomočki. - Pomanjkanje novejših raziskav na podlagi vprašalnika. Zasledile smo samo skupinsko uporabo v nekaterih diplomskih in magistrskih nalogah. Dela na individualnem nivoju, kjer so potrebne norme, pa se v raziskovalni perspektivi ne pojavljajo.
Posebnosti	- Avtor (Pogačnik, 1997) navaja možne alternativne uporabe vprašalnika, in sicer: - Anonimna uporaba (kadar nas zanimajo skupinski rezultati) - Lahko se izpusti kolona »Takšno je moje delo.«, kadar nas zanima delovna motivacija, ki jo kaže kolona »Takšno delo bi želel(a).« - Pri vprašanju, kakšno delo bi zaposleni želeli, lahko specificiramo, kako daleč v prihodnosti mislimo, npr. čez koliko let... - Lestvico je možno izpolniti v imenu koga drugega, npr. navodilo, naj lestvico izpolnijo, kakor bi jo izpolnil sodelavec, nadrejeni, podrejeni ... Vendar pa avtor opozarja, da s tovrstno rabo še ni izkušenj. - Lestvico je mogoče izpolniti s pomočjo računalnika, čemur je namenjen priložen program. - Pogačnik (1997) opozarja, da če želimo dobro spoznati motivacijo zaposlenih, moramo uporabiti večje število pripomočkov. Lestvica delovnih motivov se lepo dopolnjuje z Lestvico individualnih vrednot, interesnimi vprašalniki in vprašalniki, usmerjenimi na delovno problematiko. - Ugotovljeno je bilo grupiranje postavk, ki pa je, v skladu s tem, da te merijo zelo različne

	motive, šibko. Ugotovljena je tendenca h grupiranju v dimenziji: intrinzična (9 motivov) – ekstrinzična motivacija (6 motivov) in motivi neodvisnosti – motivi sodelovanja (Pogačnik, 1993). Postavke lahko združujemo tudi na podlagi Herzbergove teorije (v motivatorje in higienike) ter Maslowove teorije potreb, glede na različne ravni potreb (Pogačnik, 1997). Vendar pa noben od navedenih načinov ni vključen v samo vrednotenje in odločitev o grupiranju je odvisna od specifične rabe.
--	--

Vprašalnik	The Job Diagnostic Survey – JDS (1974) Hackman, J. R. in Oldham, G.R.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Inštrument meri tri sklope: 1. Objektivne karakteristike dela, predvsem do kolikšne mere delo spodbuja notranjo delovno motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. 2. Afektivne reakcije zaposlenih na službo ter delovno okolje. 3. Pripravljenost posameznikov na pozitivno odzivanje na službe, ki imajo visok potencial za spodbujanje notranje motivacije. Najpogosteje se uporablja za analizo služb ter v okviru vprašanja, kako bi jih lahko reorganizirali, da izboljšamo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter za analizo uspešnosti uvedenih izboljšav na tem področju.	
	Število postavk	78
	Lestvice	- 5 vidikov dela: raznolikost sposobnosti (skill variety), identificiranje z nalogo (task identity), pomembnost naloge (task significance), avtonomijo (autonomy) in direktna povratna informacija od dela samega (feedback from the job itself) - 2 dodatni dimenziji: povratna informacija od nadrejenih (feedback from agents) in ukvarjanje z ostalimi vpletenimi v delo (dealing with others). - V drugem sklopu meri ključne psihološke mediatorje med dimenzijami dela ter izidi dela: zaznana pomembnost dela (experienced meaningfulness of the work), zaznana odgovornost za delovne izide (experienced responsibility for work outcomes) ter pravilna zaznava rezultatov dela (knowledge of results). - Kar se tiče afektivnih reakcij zaposlenih pripomoček meri: splošno zadovoljstvo (general satisfaction), notranjo delovno motivacijo (internal work motivation) ter specifična zadovoljstva (specific satisfactions). Prav tako lahko z njim ugotovimo, kako močno je pri posamezniku izražena potreba po rasti (Hackman in Oldham, 1974).
	Ocenjevalna lestvica	- Lestvica Likertovega tipa od 1 do 7. - Včasih udeleženci obkrožijo številko na kontinuumu, včasih pa številko dopišejo k posamezni postavki. - Pomen stopenj je definiran za vsak sklop drugače, npr. pri enem 7 pomeni »very much«, pri enem »very accurate«, pri enem »agree strongly«, pri enem extremely satisfied« oz. »very little«, »very inaccurate«, »disagree strongly«, »extremley dissatsisfied«, odvisno od kontesta. - Pri nekaterih so definirane tri stopnje: 1, 4, in 7, pri čemer 4 pomeni »moderately«, »uncertain« oz.

		»neutral, pri nekaterih pa je vsaka definirana posamezno. - Na enak način, vendar iz zornega kota drugih ljudi, merimo pomembne psihološke mediatorje. Potrebo po rasti merimo s formatom »would like«, posamezniki na lestvici označijo, kako zelo si želijo prisotnosti določenih vidikov pri svojem delu od »would like having this only a moderate amount«, preko »would like having this very much« do »would like having this extremley much« (Hackman in Oldham, 1974) .
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	30 – 60 minut
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Diplomiran psiholog
Merske karakteristike	Norme	Da (ameriški vzorec)
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost: $\alpha = 0,56 - 0,88$
	Veljavnost	- Diskriminativna veljavnost: zadovoljiva - Napovedna veljavnost: zadovoljiva
Dostopnost in cena	Distributer: National Technical Information Service, U. S. Department of commerce. Distribucija ni omejena.	
Prednosti	- Celostno ocenjuje večje število pomembnih vidikov dela in primernosti posameznika za določeno delo. - Nudi informacijo o tem, kaj bi lahko pri določenem delovnem mestu spremenili, da dobimo večjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. - Nudi povratno informacijo, kako uspešne so bile uvedene spremembe.	
Pomanjkljivosti	- Rezultate na JDS lahko posameznik priredi (glede na socialno zaželenost), zato ni primeren za namene selekcije za delovna mesta. - Ni primeren zgolj za ocenjevanje preko enega posameznika, saj so zaključki zanesljivi le na vzorcu vsaj petih ljudi, ki opravljajo isto delo.	
Posebnosti	- Na voljo je tudi kratka verzija. - Če želimo pridobiti objektivne in iskrene odgovore, naj zaposleni vprašalnik rešujejo anonimno.	

Vprašalnik	Minnesota Importance Questionnaire – MIQ (1971, revizija 1976) Gay, E. G., Weiss, D. J., Hendel, D. D., Dawis, R. V., Lofquist, L. H.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Razvit je bil v kontekstu teorije delovnih prilagoditev (Lofquist in Dawis, 1969, v: Gay, Weiss, Hendel, Dawis, Lofquist, 1976), ki se ukvarja z ujemanjem med posameznikom in njegovim delovnim okoljem. Dobro prilagojen delavec mora biti tako zadovoljiv za opravljanje dela kot tudi zadovoljen z delom. MIQ je namenjen merjenju dvajsetih dimenzij potreb, ki so pomembne pri posameznikovem poklicu. Nanašajo se ne specifične pogoje, za katere je bilo predhodno ugotovljeno, da se povezujejo s poklicnim zadovoljstvom. Vprašalnik torej nudi informacijo o posameznikovih poklicno relevantnih potrebah in vrednotah. Na voljo sta dve verziji, ena s primerjalno metodo in ena z metodo rangiranja preferenc in ojačevalcev. Uporabljamo ga v poklicnem svetovanju, načrtovanju kariere in razvrščanju na delovna mesta (Gay, Weiss, Hendel, Dawis in Lofquist, 1976; Rounds, Henly, Dawis, Lofquist in Weiss, 1981).	
	Število postavk	210
	Lestvice	- Raba sposobnosti (Ability utilization) - Dosežek (Achievement) - Aktivnost (Activity) - Avtoriteta (Authority) - Politika in praksa podjetja (Company policies and practices) - Kompenzacija (Compensation) - Sodelavci (Co-workers) - Kreativnost (Creativity) - Neodvisnost (Independence) - Moralne vrednote (Moral values) - Napredek (Advancement) - Odgovornost (Responsibility) - Varnost (Security) - Socialne usluge (Social service) - Socialni status (Social status) - Nadzor – odnosi (Supervision – human relations) - Tehnični nadzor (Supervision – technical) - Priznanje (Recognition) - Raznolikost (Variety) - Delovni pogoji (Working conditions)
	Ocenjevalna lestvica	- Odgovore udeležencev transformiramo v prilagojene testne vrednosti, ki lahko rangirajo od -4.0 do 4.0, maksimalen rang posameznika je lahko polovica celotnega ranga. Lestvice, ki imajo vrednost nad 0 so za posameznika pomembne, tiste z vrednostjo manj kot 0 pa so manj pomembne. Dobimo individualen profil posameznikovih potreb (ki je oblikovan glede na posameznikovo začetno točko 0), ki ga po navadi

		ne primerjamo z normativno skupino. Za primerjavo s skupino moramo individualne rezultate pretvoriti. - Nadalje izračunamo cirkularne triade. Rezultat nad 255 nakazuje na neveljaven profil (računalniški program nam ne vrne izpisa). - Nazadnje preverimo še t.i. D^2 korespondenco, kjer preverimo skladnost med posameznikovim MIQ profilom in ORP (Occupational Reinforcement Patterns; mera sistemov ojačevanja v posameznih poklicih; v tretji izdaji leta 1986 je na voljo 185 poklicev). Nizke vrednosti D^2 (pod 9) nakazujejo na zadovoljstvo, visoke (nad 9) pa na nezadovoljstvo v posameznem poklicu. Višja je vrednost bolj je ne/zadovoljstvo izraženo (Gay, Weiss, Hendel, Dawis in Lofquist, 1976).
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	30 - 40 min
	Način vrednotenja	- Vrednotenje poteka preko računalnika (lahko tudi ročno, vendar je praktično neizvedljivo), s programom, ki ga izvaja Vocational Psychology Research na Univerzi v Minnesoti. S programom dobimo poročilo na treh straneh z vrednostmi in profilom za vsakega posameznika (Minnesota Importance Questionnaire – MIQ, Vocational Psychology Research). - Interpretacija poteka na več nivojih: nivoju lestvic, faktorjev, profila ter D^2 korespondence, dodatno preverimo tudi veljavnost profila.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Diplomiran psiholog
Merske karakteristike	Norme	- Večinoma se uporablja le za določenega posameznika in ni potrebe po normah. - V kolikor pa posameznika želimo primerjati z referenčno skupino pa morajo biti norme ločene po spolu, saj ženske na 15 lestvicah sistematično dosegajo višje rezultate, prav tako pa tudi po starosti (starejši višje na 11 lestvicah) ter glede na izobrazbo (bolj izobraženi posamezniki dosegajo višje rezultate na 7 lestvicah) (Gay, Weiss, Hendel, Dawis in Lofquist, 1976).
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: 0,77 – 0,81 - Test-retest zanesljivost: 0,53 – 0,89 - Stabilnost profila: 0,87 – 0,95
	Veljavnost	- Vsebinska veljavnost: dobra - Diskriminativna veljavnost: dobra

		Načini preverjanja obeh so podrobno opisani v tehničnem priročniku, ki navaja številne validacijske študije) (Gay, Weiss, Hendel, Dawis in Lofquist, 1976).
Dostopnost in cena	Test lahko naročimo tako, da izpolnimo obrazec na spletni strani: http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/miqinf.htm . Začetni set stane 39, 50 \$. Za vsako standardno poročilo o posamezniku plačamo 3\$. Vsak odgovorni list stane 0,12\$ (Minnesota Importance Questionnaire – MIQ, Vocational Psychology Research).	
Prednosti	- Ima zelo dobre psihometrične karakteristike, je visoko zanesljiv in veljaven. - Zelo uporaben je na področju izbire poklica, ter omogoča razvrstitev pravih ljudi na prava delovna mesta. - Ima relativno kratek čas reševanja (30-40 min, nekoliko krajša je rangirana verzija). - Rezultate obdelamo z računalniškim programom, kar je časovno ekonomično, poleg tega so bolj natančni in zanesljivi. - Priročnik je obširen ter vsebuje vse potrebne informacije. - S cirkularnimi triadami lahko identificiramo neveljavne profile.	
Pomanjkljivosti	- Reševanje lahko udeležence dolgočasno, saj so postavke zelo podobne in imajo občutek, da se ponavljajo. - Podatke moramo v obdelavo poslati na Univerzo v Minnesoto.	
Posebnosti	- Vsako izmed lestvic predstavlja izbrana poved oz. izjava. V prvi verziji je vsaka izmed 20 izjav parirana z vsako od preostalih izjav, tako da dobimo 190 parov, vsak par predstavlja eno postavko. Udeležence prosimo, da v vsakem izmed 190 parov izbere izjavo, ki zanj predstavlja bolj pomembno karakteristiko njegove idealne službe (komparativna sodba). Poleg teh 190 postavk test vsebuje tudi 20 postavk, ki zahtevajo absolutno sodbo in sicer se udeleženec za vsako izmed 20 dimenzij odloči, ali ni/je pomembna pri njegovi idealni službi. V drugi verziji udeleženec večkrat rangira 21 postavk, razdeljenih v skupine po 5, glede na njihovo relativno pomembnost. - S faktorsko analizo je bilo iz 20 lestvic izpeljanih 6 splošnih faktorjev: dosežek, udobje, status, altruizem, varnost in avtonomija (Gay, Weiss, Hendel, Dawis in Lofquist, 1976). - Test je samoporočevalna mera tipa papir-svinčnik. Postavke so predstavljene v knjižici, ki se lahko uporabi večkrat, udeleženci svoje odgovore vpisujejo na odgovorne liste. - Ni prirejen za uporabo v slovenskem prostoru. - Pred začetkom reševanja se je priporočljivo prepričati, kako udeleženec razume pojem »idealne službe«. - Udeležence pred reševanjem spodbudimo, da odgovarjajo iskreno in relativno hitro. - Nujno takoj po reševanju preverimo, ali je udeleženec odgovoril na vse postavke - če ni, ga prosimo, da odgovore dopolni. - Logično konsistentnost odgovorov in nezaželene vidike odgovarjanja (npr. naključno odgovarjanje ipd.) preverjamo s cirkularnimi triadami. Visok rezultat nakazuje na nezanesljiv profil. - Profili kažejo večjo stabilnost kot posamezne lestvice, zato je interpretacija na nivoju profila bolj uporabna in zanesljiva.	

Vprašalnik	The Miner Sentence Completion Scale – MSCS (1964) Miner, J. B.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	MSCS je projekcijska mera specifičnih osebnostnih konstruktov za namen selekcije zaposlenih. Konstrukt, ki ga pripomoček meri, se imenuje motivacija za vodenje. Sestavljen je iz 40 postavk, 35 relevantnih postavk, ki jih ocenimo, se združuje v 7 lestvic (5 postavk vsaka lestvica) (Brief, Aldag in Chacko, 1977). Uporablja se kot prediktor vodstvene učinkovitosti, ki naj bi temeljila na sposobnostih posameznika, da: aktivno tekmuje z ostalimi managerji na njegovem nivoju, deluje asertivno, ima težnjo, da vsiljuje svoje želje podrejenim, izstopa v svoji skupini in obvladuje administrativne zahteve dela (James, 1978). Največkrat je uporabljen kot selekcijska metoda med kandidati za managerske pozicije (Ryan in Sackett, 1987, v: Carson in Gilliard, 1993).	
	Število postavk	40
	Lestvice	- Figure avtoritete (Authority figures) - Tekmovalne igre (Competitive games) - Tekmovalne situacije (Competitive situations) - Maskulina vloga (Masculine role) - Vsiljevanje želja (Imposing wishes) - Izstopanje iz skupine (Standing out of group) - Rutinske administrativne funkcije (Routine administrative functions) (Brief, Aldag in Chacko, 1977)
	Ocenjevalna lestvica	Udeleženec dopolnjuje stavke. Ocenjevanje odgovorov s strani izobraženih strokovnjakov (Brief, Aldag in Chacko, 1977).
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	20 - 40 min
	Način vrednotenja	- Izobraženi ocenjevalci posamezen odgovor označijo kot pozitiven, nevtralen ali negativen glede na navodila za vrednotenje (Miner je leta 1964 izdal Scoring Guide). - Za skupen rezultat seštejemo število pozitivnih odgovorov preko 35 postavk ter odštejemo število negativnih odgovorov. Prav tako ocenjujemo redkost posameznega odgovora (Brief, Aldag in Chacko, 1977).
	Potrebna stopnja usposobljenosti	- Ni definirana, vendar je vrednotenje in interpretacija na zahtevnejšem nivoju. Verjetno je potrebno dodatno usposabljanje.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Test-retest zanesljivost za lestvice: 0,75 in več
	Veljavnost	- Veljavnost je bila preverjana v več kot 20 študijah.

		Inštrument se pozitivno povezuje z ostalimi indeksi vodstvenih sposobnosti (Carson in Gilliard, 1993).
Dostopnost in cena		
Prednosti	- Z relativno nizkim številom postavk ocenimo 7 sposobnosti. - Je eden izmed redkih pripomočkov na tem področju, ki niso samoocenjevalnega tipa.	
Pomanjkljivosti	- Značilnosti ocenjevalca lahko vplivajo na testni rezultat (nizka stopnja strinjanja med različnimi ocenjevalci) – ocenjevanje ni objektivno.	
Posebnosti	- Na voljo je tudi verzija s principom multiple izbire. - Bolj veljaven je v kontekstu velikih organizacij kot manjših.	

Vprašalnik	Manifest Needs Questionnaire – MNQ (1976) Steers, R. M., Braunstein, D. N.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Inštrument je namenjen merjenju prisotnosti štirih individualnih potreb po Murrayevi teoriji potreb: po dosežku, pripadnosti, avtonomiji in dominantnosti. Temelji na vedenjskih merah (Blackburn, 1981). Uporabljen je bil večinoma v raziskovalne namene, saj so njegove psihometrične lastnosti vprašljive.	
	Število postavk	20
	Lestvice	- Potreba po dosežku (Achievement) - Potreba po pripadnosti (Affiliation) - Potreba po avtonomiji (Autonomy) - Potreba po dominantnosti (Dominance) (Dreher in Mai-Dalton, 1983).
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (1 pomeni »se v moji službi nikoli ne zgodi«, 7 pa »se v moji službi vedno zgodi«)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 - 10 min
	Način vrednotenja	Seštejemo postavke za posamezno lestvico. Nekatere postavke točkujemo obrnjen. Interpretacija naj bo izvedena z ozirom na psihometrične pomanjkljivosti.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Diplomiran psiholog
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Steers in Braunstein: - Test-retest zanesljivost: zadovoljiva - Notranja konsistentnost: zadovoljiva Blackburn: - Test-retest zanesljivost: zadovoljiva - Notranja konsistentnost: pomanjkljiva Brief, Aldag, Darrow in Power: - Notranja konsistentnost: nizka - Ponovljivost apriorne faktorske strukture: slaba
	Veljavnost	Steers in Braunstein: - Napovedna veljavnost: zadovoljiva - Konvergentna veljavnost: zadovoljiva - Diskriminativna veljavnost: zadovoljiva Brief, Aldag, Darrow in Power: - Konvergentna veljavnost: nezadovoljiva - Diskriminativna veljavnost: nezadovoljiva
Dostopnost in cena	Za dostop do testa je potrebno kontaktirati založnika: InQ Educational Materials, Inc.	

Prednosti	- Ekonomičnost pri reševanju in vrednotenju rezultatov. - Ima velik razvojni potencial v raziskovanju, še posebej lestvica dominantnosti.
Pomanjkljivosti	- Blackburn (1981) z raziskavo ni potrdil apriorne faktorske strukture. - Nekatere postavke ne diskriminirajo dovolj med posameznimi lestvicami in bi bilo priporočljivo, da bi jih redefinirali ali znova napisali - Nekonsistentne ugotovitve glede zanesljivosti in veljavnosti.
Posebnosti	- Raziskovalci morajo biti pozorni pri uporabi in zaključevanju ter naj ne predvidevajo, da so lestvice zanesljive in veljavne – po pridobitvi rezultatov so priporočljivi preliminarni testi interne konsistentnosti ter faktorske strukture.

Vprašalnik	The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations -revised version – WPI (1994) Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., Tighe, E.M.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen ocenjevanju individualnih razlik v notranji in zunanji motivaciji pri delu. Razvit je bil predvsem za namene raziskovanja na področju zunanje motivacije, notranje motivacije in motivacije na splošno. Obstajata študentska oblika vprašalnika in oblika vprašalnika za zaposlene odrasle. Obe skušata zajeti glavne elemente notranje motivacije (samoodločenost, kompetenca, vpletenost v delo, radovednost, zadovoljstvo in interes) ter glavne elemente zunanje motivacije (tekmovalnost, evaluacija, prepoznavna, denar ali druga materialna spodbuda, omejitve s strani drugih) (Amabile, Hill, Hennessey in Tighe, 1994).	
	Število postavk	30
	Lestvice	Primarne lestvice: - Zunanja motivacija (Extrinsic motivation) - Notranja motivacija (Intrinsic motivation) Sekundarne lestvice: - Izziv (Challenge) - Ugodje (Enjoyment) - Kompenzacija (Compensation) - Zunanost (Outward)
	Ocenjevalna lestvica	- 4-stopenjska lestvica (1-zame ne velja nikoli ali skoraj nikoli, 5-zame velja vedno ali skoraj vedno)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in skupinsko
	Čas izpolnjevanja	10 - 15 minut
	Način vrednotenja	Pregled odgovorov na postavke. V glavnem vrednotimo lestvice kot kontinuirane spremenljivke, vendar lahko za orientacijo preučimo tudi širše tipe osebnosti. Posameznike lahko na primer razdelimo na štiri tipe: dvojno motivirani, notranje motivirani, zunanje motivirani in nemotivirani (Amabile idr., 1994).
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Diplomiran psiholog
Merske karakteristike	Norme	Da (ameriške norme so ločene za študente (1363 udeležencev, starost od 16 do 46 let) ter za zaposlene odrasle (1055 udeležencev, starost od 19 do 73 let) ter tudi po spolu (Amabile idr., 1994)).
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost: $\alpha = 0,62 - 0,82$ - Test-retest zanesljivost: $0,70 - 0,80$
	Veljavnost	- Kriterijska veljavnost: zadovoljiva - Napovedna veljavnost: zadovoljiva
Dostopnost in	Priročnik, ki vsebuje obe verziji vprašalnika in navodila za vrednotenje so dostopni s pisno	

cena	prošnjo avtorici. 30 angleških postavk je javno dostopnih v originalnem članku (Amabile idr., 1994).
Prednosti	- Lestvice so ocenjevane neodvisno; - Pomensko smiselna faktorska struktura; - Vprašalnik zajema širok obseg kognitivnih in emocionalnih dejavnikov, za katere se predpostavlja, da so vključeni v notranjo in zunanjo motivacijo; - Vključenost negativno orientiranih postavk, s čimer se avtorji želijo izogniti napaki odgovornih setov; - Izenačenost števila postavk glede na zunanjo in notranjo motivacijo; - V glavnem dobre merske karakteristike; - Smiselne povezave z drugimi merami motivacije, osebnostnimi značilnostmi ter vedenji (Amabile idr., 1994). - Raziskave, ki potrjujejo primernost uporabe vprašalnika (npr. Loo, 2001);
Pomanjkljivosti	- Potreba po dodatnih raziskavah veljavnosti; - Konfirmatorna faktorska analiza bolj kot 2-faktorsko rešitev (npr. dve primarni lestvici) podpre 4-faktorsko rešitev (npr. štiri sekundarne lestvice). Zaradi pogostosti uporabe razlikovanja med zunanjo in notranjo motivacijo sta vključena oba seta lestvic (Amabile idr., 1994; Loo, 2001) - Zanesljivosti nekaterih sekundarnih lestvic ne dosegajo kriterija 0,80; - Odgovori na postavke so podvrženi socialno zaželenemu odgovarjanju (Amabile idr., 1994; Loo, 2001)
Posebnosti	- Vprašalnik je bil predviden predvsem v namene raziskovanja. Uporaben je lahko na področju teorij razvoja motivacije, na področju kreativnosti itd. (Amabile idr., 1994). Loo (2001) navaja možnost uporabe vprašalnika pri poklicnih in izobraževalnih odločitvah, s čimer lahko bolj verjetno zagotovimo skladnost med posameznikovo motivacijo in življenjskimi odločitvami. - Postavke so napisane v prvi osebi. Posameznik na lestvici označi, koliko posamezna postavka velja zanj (Amabile idr., 1994). - Slovenski prevod in norme ne obstajajo.

Vprašalnik	Motivational Sources Inventory – MSI (1998) Barbuto, J. E., Scholl, R., W.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen merjenju integrativne taksonomije motivacijskih virov. Integrativni model združuje več teorij motivacije (Leonard, Beauvais in Scholl, 1999; v: Ryan, 2010). Viri, ki jih meri MSI, vključujejo notranje procese, instrumentalno motivacijo, zunanje koncepte sebe, notranje koncepte sebe in ponotranjenje ciljev (Barbuto in Scholl, 1998). Notranji procesi se nanašajo na opravljanje dela zaradi dela samega (zabava, zadovoljstvo ipd.). Instrumentalna motivacija se nanaša na opravljanje dela zaradi pričakovanja, da delu sledi materialna nagrada. Motivacija, ki temelji na zunanjem konceptu sebe, se nanaša na opravljanje dela zaradi potrditve in sprejetja osebnostnih lastnosti, kompetenc in vrednot s strani drugih. Motivacija, ki temelji na notranjem konceptu sebe, se kaže v samousmerjanju (notranji standardi lastnosti, kompetenc in vrednot). O vedenju, ki ga vodijo notranji cilji, govorimo, kadar si posameznik prisvoji določena vedenja, ker so ta skladna z njegovim vrednotnim sistemom. Opisana taksonomija predstavlja okvir razumevanja individualnih vedenj in odločitev v delovnem kontekstu (Barbuto, 1997; v: Barbuto in Scholl, 1998).	
	Število postavk	60
	Lestvice	- Notranji procesi (Intrinsic Process) - Instrumentalna motivacija (Instrumental Motivation) - Zunanji koncept sebe (External Self-concept) - Notranji koncept sebe (Internal Self-concept) - Ponotranjeni cilji (Goal Internalization)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (1 – se sploh ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 - 10 minut
	Način vrednotenja	Na podlagi pregleda postavk določimo prevladujoče vire motivacije pri posamezniku. Vsako lestvico sestavlja 6 postavk.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Diplomiran psiholog
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Indeks goodness-of-fit: 0,92 Notranja zanesljivost: 0,83 – 0,92
	Veljavnost	Veljavnost faktorske strukture: vprašljiva
Dostopnost in cena	Vprašalnik je dostopen s pisno prošnjo avtorju na naslov J.E. Barbuto, Jr., 306 Ag Hall, University of Nebraska-Lincoln ali po e-mailu (jbarbuto@unlinfo.unl.edu) (Barbuto in Scholl, 1998).	
Prednosti	- Jasna teoretična podlaga. Gre za združevanje različnih motivacijskih teorij, kar nam omogoča boljše razumevanje in vpogled v kompleksnost pojava; - Upoštevanje smernic kakovosti pri razvoju testa;	

	- Avtorji potrdijo 5-faktorsko strukturo s komponentno analizo;
Pomanjkljivosti	- Pomanjkanje raziskav, ki potrjujejo veljavnost vprašalnika; - Zastarelost in pristranskost vzorca na katerem so pridobljeni podatki; - Obstoj novejših raziskav, ki ne podpirajo predstavljene strukture vprašalnika (npr. Ryan, 2010);
Posebnosti	- Test je bil razvit z namenom merjenja petih virov motivacije, ki ga predlaga predstavljena integrativna teorija motivacije. Avtorja sta se osredotočila na teoretične definicije konstruktov, ki jih predlagata Hinkin in Schriesheim (1989; v: Barbuto in Scholl, 1998). Vprašalnik je primarno namenjen uporabi na področju raziskovanja (pri ugotavljanju vpliva zunanjih dejavnikov na notranjo motivacijo, distribucija motivacije, napovedovanje vedenja ipd.) (Barbuto in Scholl, 1998).

Vprašalnik	The Work Preference Questionnaire: a measure of managerial need for achievement – WPQ (1975) Fineman, S.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri potrebo po dosežku pri vodstvenem kadru. Uporablja se predvsem za področje selekcije in razvoja. Vprašalnik je standardiziran na britanskem vzorcu ter omogoča kontrolo socialno zaželenih odgovorov. Posameznik odgovarja po načelu prisilne izbire. Lestvico sestavlja 24 parov trditev, ki so med seboj logično povezane. Socialna zaželenost trditev v parih je izenačena. Postavke opisujejo hipotetične upravne in organizacijske prakse, ki najbolj zajemajo različne vidike teorije storilnostne motivacije in rezultate raziskav. Namen vprašalnika je izmeriti potrebo po storilnosti glede na posameznikove preference posameznih upravnih in organizacijskih praks (Fineman, 1975).	
	Število postavk	24 parov
	Lestvice	Trditve pokrivajo 9 vidikov potrebe po storilnosti: - Osebna odgovornost (<i>Individual responsibility</i>) - Nagnjenost k tveganju (<i>Risk-taking</i>) - Zadovoljstvo ob dosežku (<i>Achievement satisfactions</i>) - Aktivnost pri nalogi (<i>Task activity</i>) - Raznolikost pri nalogi (<i>Task variety</i>) - Potreba po dosežku in potreba po pripadnosti (<i>Need for achievement and need for affiliation</i>) - Tekmovalnost (<i>Competitiveness</i>) - Pripisana vrednost prostemu času (<i>Incentive value of free time</i>) - Raziskovanje okoljskih in jezikovnih sposobnosti (<i>Researching the environment and language ability</i>)
	Ocenjevalna lestvica	Test prisilne izbire (posameznik se mora pri vsakem paru odločiti kateri od dveh trditev daje prednost)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in skupinsko
	Čas izpolnjevanja	15 minut
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Tehnika je razmeroma preprosta ter hitra za administracijo in vrednotenje. Čeprav konkretnega podatka nismo našle smo mnenja, da administracija in vrednotenje ne zahtevajo posebnih znanj in usposabljanj. Za natančnejšo interpretacijo je potrebno natančno poznavanje teorije storilnostne motivacije in pomena posameznih vidikov potrebe po dosežku.
Merske karakteristike	Norme	Da (Britanske norme so bile pridobljene v procesu nastajanja vprašalnika leta 1975 (Fineman), kar pomeni, da so zastarele in manj primerne za uporabo. V vzorec so bili zajeti raznoliki vodstveni profili).
	Zanesljivost	- KR20: 0,68

		- Stabilnost za obdobje enega leta: 0,58
	Veljavnost	- Konstruktna veljavnost: rezultat na WPQ pomembno korelira s faktorjema ekstravertnost in nevroticizem (natančneje z asertivnostjo in odkritosrčnostjo). Koncept potrebe po dosežku je motivacijski in se ne povezuje s splošno inteligentnostjo (1975). Avtor navaja zmerno povezanost med lestvico potrebe po dosežkih vprašalnika SDI (Ghiselli Self Description Inventory; Ghiselli, 1971; v: Fineman, 1975) in rezultatom na WPQ.
Dostopnost in cena	Navodilo in postavke angleškega vprašalnika so javno dostopne v originalnem članku. Kopijo končne verzije vprašalnika z navodili je možno dobiti preko pisnega dogovora z avtorjem (Fineman, 1975).	
Prednosti	- Hitra in preprosta aplikacija; - Uporaba za raznolike namene (predvsem na področju selekcije in razvoja); - Raznoliki načini uporabe (individualni, skupinski...); - Logična povezanost postavk; - Jasna teoretična podlaga; - Preverjanje veljavnosti na podlagi smiselnih primerjav z drugimi vprašalniki in koncepti; - Vprašalnik upošteva 4 kriterije: standardizacija na vzorcu posameznikov na vodilnem položaju, kontrola socialno zaželenega odgovarjanja, praktičnost, v glavnem ustrezne psihometrične lastnosti;	
Pomanjklivosti	- Posameznik ne more podati neodločenega odgovora, ampak je prisiljen izbrati med dvema možnostma, kar lahko izkrivi dejansko stanje; - Problem reprezentativnosti in zastarelosti norm, ki jih je avtor pridobil leta 1975 v procesu nastajanja vprašalnika; - Pomanjkanje novejših raziskav, ki bi se posluževale vprašalnika;	
Posebnosti	- Postavke vprašalnika so izpeljane iz teoretičnih predpostavk in ugotovljenih vedenjskih povezav s posamezniki, ki imajo visoko oziroma nizko storilnostno motivacijo. - Avtor si je prizadeval razviti instrument, ki je že na prvi pogled zanimiv in praktičen. - Njegova aplikacija je zato enostavna in hitra. Avtorji so namreč mnenja, da imajo vodje odpor do dolgih in zapletenih vprašalnikov, ki jih pogosto označijo za praktično neuporabne. - Vprašalnik omogoča fleksibilnost pri reševanju (Fineman, 1975).	

Vprašalnik	Work Motivation Scale – WMS (1986) Shouksmith, G. in Hesketh, B.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik temelji na ERG modelu, ki ga je predstavil Alderfer. Alderfejeva teorija temelji na predpostavki, da vsa človeška motivacija izvira iz potreb. Potrebe razdeli v 3 skupine: eksistenčne potrebe, potrebe po pripadnosti in potrebe rasti. Vprašalnik meri, koliko je po mnenju posameznika služba zadovoljujoča glede na njegove glavne potrebe.	
	Število postavk	10
	Lestvice	- 9 postavk pokriva področja potreb po Alderferju: - Eksistenčne potrebe (<i>Existence</i>) - Potrebe po pripadnosti (<i>Relatedness</i>) - Potrebe rasti (<i>Growth</i>) - Splošno zadovoljstvo z delom (<i>Overall job satisfaction</i>)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Aplikacija in vrednotenje sta kratka in enostavna. Za ustrezno interpretacijo je potrebno poznavanje Alderferjeve teorije motivacije, ki predstavlja temelj vprašalnika.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Podatkov o zanesljivosti vprašalnika nismo našle.
	Veljavnost	- Konstruktna veljavnost: zadovoljiva
Dostopnost in cena	Vprašalnik je javno dostopen v navedenem članku (Shouksmith, 1989).	
Prednosti	- Enostavna uporaba; - Jasna teoretična podlaga; - Čas izpolnjevanja in vrednotenja je kratek; - Jasna faktorska struktura;	
Pomanjkljivosti	- Pomanjkanje novejših raziskav, ki bi aplicirale in ovrednotile opisani vprašalnik; - Rezultati so pridobljeni na pristranskem vzorcu, zato moramo biti previdni pri uporabi vprašalnika na različnih poklicnih profilih; - Vprašljiva veljavnost zaradi izrazito majhnega števila postavk;	
Posebnosti	- Vprašalnik je bil razvit v namen raziskave zadovoljstva z delom med veterinarji v Novi Zelandiji (Shouksmith in Hesketh, 1986). - Avtorja sta ga razvila na podlagi Alderferjevega modela (1972; v: Shoukamith, 1989). V raziskavi leta 1989 je Shoukamith preveril tudi njegovo strukturo. Dobljeni trije faktorji, ki ustrezajo ERG modeli po Alderferju, vsak zase ocenjujejo stopnjo do katere delo zadovoljuje posameznikove materialne potrebe, omogoča medosebno podporo, omogoča razvijanje potencialov, rasti in samoaktualizacijo.	

Vprašalnik	Motivation at Work Scale – MAWS (2008) Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Malorni, A.	
Slovenski prevod vprašalnika	/	
Opis	Instrument je namenjen merjenju kontinuuma motivacije za opravljanje določenega dela. Motivacijo meri iz vidika samoregulacijske teorije (Deci in Ryan, 1995; v: Gagne idr. 2010), ki opisuje 2 tipa motivacije, intrinzično ter ekstrinzično. Teorijo nato ta tipa še nekoliko razširi s sledečimi pojmi: eksternalna regulacija, ki pomeni opravljanje del zaradi zunanjih kazni in nagrad; itrojecirana regulacija, ki se nanaša na opravljanje del zaradi ponotranjenih občutkov krivde in dolžnosti; identificirana regulacija, to je opravljanje del zaradi identifikacije z vrednotami in pomenom tega (Koestner in Loesnier, 2002; v: Gagner idr., 2010) in integrirana regulacija, ki je identifikacija s pomenom in vrednotami dela do te mere, da postanejo te del posameznikovega občutka sebe (Gagner idr., 2008). Vsaka od navedenih tipov motivacije se odraža v posameznikovih razlogih za določeno vedenje, kar tudi meri vprašalnik MAWS in sicer na splošnem nivoju, torej za področje dela kot celote (Ryan in Connel, 1989; v: Gagner idr. 2008). MAWS vključuje navedene tipe regulacije, vendar pa se avtorji niso odločili za vključitev amotivacije, saj so želeli, da vprašalnik meri aktivne tipe motivacije. Prav tako ni vključena integracijska regulacija, saj je to zelo težko ločevati od identifikacijske (Vallerand idr., 1992; v: Gagne idr. 2010). Vprašalnik torej meri različne tipe motivacije na podlagi teorije samoregulacije v kontekstu dela in organizacije.	
	Število postavk	12
	Lestvice	- Eksternalna regulacija (External regulation) - Introjekcija (Introjection) - Identifikacija (Identification) - Intrinzična motivacija (Intrinsic motivation)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (1 – sploh ne, 7 – popolnoma)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 – 10 minut
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Vprašalnik je prosto dostopen na spletu, sicer res v okviru strokovnega članka, ki zahteva naročnino na strokovno revijo ali drugačen, plačljiv dostop. Administracija, vrednotenje in interpretacija so dokaj preprosti in po našem mnenju ne zahtevajo posebnih znanj, zato dodatna usposabljanja niso potrebna. Ocenjujemo pa, da bi za ustrezno interpretacijo bilo smiselno poznavanje teorije samodeterminacije ter drugih teoretičnih pojmov področja motivacije, zato bi priporočile, da se uporaba omeji na diplomirane psihologe.
Merske karakteristike	Norme	Da (dostopni so rezultati validacijskih študij v francoskem in angleškem okolju).
	Zanesljivost	- Eksternalna motivacija: 0,75 - Introjekcija: 0,77

		- Identifikacija: 0,84 - Intrinzična motivacija: 0,91
	Veljavnost	- Diskriminantna veljavnost: zadovoljiva - Konvergentna veljavnost: zadovoljiva - Avtorji so glede na teoretične temelje vprašalnika korelirali dosežke na njem s konstrukti kot: zaznana organizacijska podpora, optimizem, zadovoljstvo z delom, blagostanje, samoporočano zdravje, stres, zavezanost delu... Korelacije so bile ustrezne teoretičnim pričakovanjem in preteklim ugotovitvam.
Dostopnost in cena	Angleška verzija vprašalnika je dostopna v okviru članka: Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E. In Malorni A. (2010) The Motivation at Work Scale: Validation in two Languages. <i>Educational and Psychological Measurement</i> , 70 (4), 628 – 646. Francoska verzija pa je dostopna po predhodnem posvetu in prošnji avtorju.	
Prednosti	- Jasna teoretična podlaga; - Enostavna in hitra aplikacija, vrednotenje in interpretacija; - Validacija je bila opravljena na vzorcih iz različnih delovnih kontekstov, in sicer prodaja, uradništvo, izobraževanje, zdravstvo in management, zato so dostopni primerjalni podatki za vsakega izmed njih; - Preverjanje veljavnosti na podlagi korelacij z drugimi konstrukti, kot npr. zavezanost delu, optimizem...kaže skladnost s teorijo in drugimi ugotovitvami; - Sodobnost vprašalnika, saj je bil ustvarjen šele 2010;	
Pomanjkljivosti	- Vprašalnik je razmeroma nov, kar pomeni, da še ni bil veliko uporabljan in tako je še potreba po dodatni validaciji in preizkušanji na drugih vzorcih; - Avtorji še sicer niso preverjali socialno zaželenega odgovarjanja, vendar pa glede na postavke sklepamo, da je verjetnost tega precejšnja – npr. postavka: Pri delu uživam (»I enjoy doing this job very much«); - Nekatere postavke imajo dokaj podoben pomen, kar bi lahko bila težava pri priredbi in zahteva dodatno previdnost. Taki sta npr. postavki: »Because I enjoy this work very much.« in »Because I have fun doing job.«;	
Posebnosti	- Od 2012 je dostopna tudi revidirana verzija MAVS; - Možna je uporaba lestvice kot celote, ali pa zgolj izbora posameznih dimenzij za oceno specifičnih vidikov delovne motivacije;	

Vprašalnik	The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale – WEIMS (2009) Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M.	
Slovenski prevod vprašalnika	Vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (2010) Krnjak, J.	
Opis	WEIMS je pripomoček za merjenje delovne motivacije v različnih okoljih. Temelji na samodeterminacijski teoriji. Z njim ugotavljamo relativno stopnjo posameznikove samodeterminacije ter samodeterminirane in nesamodeterminirane oblike delovne motivacije pri posamezniku. Sestavljen je iz 18 postavk, ki se združujejo v 6 lestvic (vsaka lestvica 3 postavke) glede na tipe motivacije po samodeterminacijski teoriji. Njegov namen in razvojni potencial je v boljšem razumevanju interakcije med značilnostmi dela, motivacije zaposlenih in funkcioniranja organizacije (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier in Villeneuve, 2009; Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale, 2013).	
	Število postavk	18
	Lestvice	- Intrinzična motivacija (Intrinsic motivation) - Integrirana regulacija (Integrated regulation) - Identificirana regulacija (Identified regulation) - Introjicirana regulacija (Introjected regulation) - Zunanja regulacija (External regulation) - Amotivacija (Amotivation)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica in 7-stopenjska lestvica (1 – sploh ne drži, 5 ali 7 – popolnoma drži)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 – 10 minut
	Način vrednotenja	1. Izračunamo rezultate glede na posamezne lestvice (multidimenzionalni pristop k merjenju motivacije). 2. Izračunamo skupni rezultat oz. indeks samodeterminacije (W-SDI) po naslednji formuli: $WSDI = (+3 \times IM) + (+2 \times INTEG) + (+1 \times IDEN) + (-1 \times INTRO) + (-2 \times EXT) + (-3 \times AMO)$ Indeks nam pove posameznikovo relativno stopnjo samodeterminacije. Pozitivni rezultat nakazuje na samodeterminiran profil, negativni pa na nesamodeterminiran profil. Posebej lahko izračunamo še posameznikovo samodeterminirano in nesamodeterminirano delovno motivacijo (Tremblay idr., 2009).
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Diplomiran psiholog
Merske karakteristike	Norme	Da (dostopne so v okviru slovenskega prevoda vprašalnika iz 2010, ko je bil preizkušen na vzorcu 298 udeležencev. Vzorec je sestavljen iz 67 vodij, 216 nevodij, 153 delavcev iz zasebnega in 116 delavcev iz javnega sektorja. Posledično so dostopni tudi podatki ločeni glede na navedene

		dejavnike)
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,64$ do $0,83$ - Notranja zanesljivost (slovenski prevod): $\alpha = 0,60$ do $0,80$
	Veljavnost	- Konstruktna veljavnost: zadovoljiva - Vsebinska veljavnost: zadovoljiva - Kriterijska veljavnost: zadovoljiva - Veljavnost slovenskega prevoda je bila preizkušena s povezavami z lestvico SWLS (Satisfaction with Life Scale) in so dostopne v diplomski nalogi, ki vsebuje prevod (Krnjak, 2010).
Dostopnost in cena	Slovenski dostop do lestvice je možno pridobiti v diplomskem delu J. Krnjak (2010).	
Prednosti	- Z WEIMS lahko napovedujemo pozitivne in negativne organizacijske kriterije glede na posameznikovo motivacijo; - Faktorska struktura se je potrdila na različnih vzorcih; - Je kratek in enostaven za vrednotenje; - Z majhnim številom postavk meri različne vidike motivacije ter stopnjo samodeterminacije;	
Pomanjkljivosti	- Vprašalnik vsebuje postavke o socialno nezaželenih vedenjih (npr. pri lestvici amotivacija), o katerih morda posamezniki ne želijo poročati, kar lahko izkrivi rezultat;	
Posebnosti	- Ni prirejen za uporabo v slovenskem prostoru; - Za nadaljnje raziskovanje bi bilo zanimivo ugotavljati, kako osebnostne lastnosti vplivajo na različne motivacijske orientacije;	

4. Primerjava med merskimi pripomočki

Po pregledu vprašalnikov delovne motivacije ugotavljamo, da lahko podpremo problematizacije merjenja tega področja, ki smo jih zasledile pri nekaterih avtorjih ter navedemo tudi nekatere lastne. Natančneje bomo izpostavile tri širše probleme merjenja in vprašalnikov delovne motivacije.

Prvi teh je, da kljub obširni in temeljiti teoretični podlagi področja, merjenje le-tega močno zaostaja, saj trenutno ni na voljo veliko merskih instrumentov, kot ugotavljajo že Gagne idr. (2010). Tudi same lahko podpremo ta sklep, saj smo za slovenski prostor zasledile zgolj en instrument, pa tudi pregled tujih vprašalnikov bi glede na naš obseg iskanja lahko rezultiral v več bolj ustreznih vprašalnikih. Tako v slovenskem kot tujih prostorih smo namreč zasledile predvsem psihometrično neustrezne anketne vprašalnike, brez norm in statističnih preverjanj, ki so nastale za potrebe diplomskih ter drugih raziskovalnih del.

Nadalje, prisoten je problem operacionalizacije konstrukta. Različni avtorji namreč na različne načine pojmujejo, kaj delovna motivacija je. Posledica tega je neetnost vprašalnikov, ki tako lahko, kljub enakemu opredeljenemu predmetu, merijo povsem različne vidike tega. Druga od posledic pa je prekrivanje z drugimi področji. Tako npr. Mayer idr. (2007) kot najbolj pogosto uporabljen instrument za merjenje delovne motivacije do leta 2005 navajajo vprašalnik Minesotta Satisfaction Questionnaire (MSQ), ki je mera delovnega zadovoljstva. Med te uvršča tudi Porter Need Satisfaction Questionnaire (PNSQ). Pogosto je tudi prekrivanje z nekaterimi drugimi konstrukti kot npr. delovni zanos, deloholizem ...

Zadnja od ugotovljenih problematik pa je zastarelost vprašalnikov in norm. Večina jih je namreč nastala nekaj desetletij nazaj, novih vprašalnikov pa, z izjemo MAVS in WEIMS, primanjkuje. Poleg tega pa bolj aktualni vprašalniki kljub svojim prednostim še niso uveljavljeni pri merjenju delovne motivacije. Problem je še posebej prisoten v slovenskem prostoru, kjer je edini slovenski vprašalnik nastal že leta 1992, ima norme iz časa svojega razvoja, pa še te so primerne zgolj za proizvodna okolja. Potrebna bi torej bila posodobitev in razširitev samih norm, kot tudi ponoven pregled vprašalnika.

Pri našem pregledu vprašalnikov smo sicer izpustile nekatere instrumente, ki se ravno tako lahko uporabljajo za merjenje delovne motivacije. Prvi teh so vprašalniki, ki se sicer nanašajo na delovno zadovoljstvo. Primera teh sta Minesotta Satisfaction Questionnaire (MSQ) in Porter Need Satisfaction Questionnaire (PNSQ). MSQ meri zadovoljstvo delavcev z njihovim delom. Daje informacije o specifičnih vidikih dela, ki jih posameznik ocenjuje kot zadovoljujoče. Navedeno meri s pomočjo 20 lestvic. PNSQ pa s pomočjo 13 postavk meri zadovoljenost posameznikovih potreb na 5 sledečih področjih: varnost, socialne potrebe, samoaktualizacija, avtonomija in spoštovanje (Jack in Thomas, 1974).

Prav tako nismo vključile mer splošne motivacije, ki se lahko uporabljajo v delovnih okoljih. Mayer idr. (2007) namreč poročajo, da uporaba splošnih vprašalnikov vse bolj upada na račun večje rabe specifičnih instrumentov delovne motivacije, ki so bili predstavljeni. Razmerje med specifičnimi in splošnimi je po letu 1980 namreč kar 3:1. Najpogostejši splošni vprašalniki so npr. Thematic Aperception Test (TAT), Personality Research Form (PRF), Motivation Analysis Test (MAT) ...

Izbrane pripomočke za merjenje delovne motivacije smo se odločile primerjati po več relevantnih kriterijih, in sicer: ali je prirejen za slovensko področje, kdaj je nastal, ali omogoča individualno ali skupinsko uporabo, kakšna je njegova dolžina, kaj je predmet merjenja, kakšne psihometrične karakteristike ima, ali zahteva dodatna usposabljanja ter kakšna je njegova dostopnost.

Kot smo že omenile, v slovenskem jeziku trenutno obstaja samo en pripomoček, Pogačnikova (1992) Lestvica delovnih motivov. Vsi ostali vprašalniki, ki smo jih izbrale, so na voljo v angleškem jeziku.

Veliko vprašalnikov, ki na tem področju obstajajo, je nastalo še pred letom 1990, npr. JDS, MIQ, MSCS, MNQ, WPQ, MWS. Verjetno bi jih bilo smiselno revidirati. Novejšega nastanka so LDM, WPI in MSI, MAWS in WEIMS pa sta relativno nova pripomočka, prvi je nastal leta 2008, drugi pa 2009.

Vse navedene pripomočke lahko apliciramo individualno ali skupinsko, saj so vsi tipa papir-svinčnik.

Večina pripomočkov za merjenje delovne motivacije je kratkih, in sicer: Lestvica delovnih motivov, MNQ, WPI, WPQ, MWS, WEIMS in MAWS. MSCS in MSI sta srednje dolga in zahtevata nekoliko več časa za aplikacijo, medtem ko sta JDS in MIQ relativno dolga.

Ugotavljale smo tudi, ali lahko z vprašalniki odkrivamo bolj splošne komponente motivacije ali bolj specifične. V prvo skupino smo razvrstile naslednje pripomočke: LDM, MNQ, WPI, MWS, WEIMS, MAWS in MSI. Specifične komponente motivacije pa merijo: JDS, MIQ, MSCS in WPQ, slednja dva predvsem motivacijo za vodenje.

Kar se tiče psihometričnih karakteristik, so se kot najboljši izkazali vprašalniki JDS, MIQ, WEIMS, MAWS, WPI, zadovoljiv pa je tudi WPQ. Pri Lestvici delovnih motivov podatkov o zanesljivosti in veljavnosti nismo zasledile, prav tako jih ni za pripomoček MWS. MSCS sicer kaže dobre psihometrične karakteristike, vendar nas moti, da ni zadovoljeno pogoju objektivnosti vrednotenja. MSI ima sicer dobro zanesljivost, ima pa težave z veljavnostjo, kjer primanjkuje raziskav. Zelo nekonsistentni podatki o psihometričnih karakteristikah se pojavljajo pri vprašalniku MNQ, še najbolj obetavne navajata avtorja vprašalnika, vendar so njune trditve večkrat postavili pod vprašaj in jih zavrnili.

Kar se tiče norm, je za slovensko področje normirana samo Lestvica delovnih motivov, katere norme pa so iz leta 1994 oz. 1995. Norme smo zasledile še pri naslednjih pripomočkih: JDS je normiran na ameriškem vzorcu, prav tako tudi WPI. Za britansko področje sta normirana WPQ in MAWS, slednji ima poleg tega še francoske norme. Norme so velikokrat zastarele in bi jih bilo potrebno prenoviti.

Diplomirani psihologi lahko uporabljajo praktično vse navedene vprašalnike brez dodatnih usposabljanj. Nekoliko zahtevnejši v smislu vrednotenja je MSCS, saj ocenjevalec sam kategorizira dopolnjene stavke udeleženca, kar zahteva trening.

MWS, MAWS in WEIMS so prosto dostopni v navedenih virih, delno tudi WPQ, za celoten set pa je potrebno kontaktirati avtorja. Pripomočka LDM in JDS lahko kupimo, pri JDS

plačamo tudi za vsako standardno poročilo, saj podatkov ne moremo sami obdelati. Za dostop do vseh ostalih vprašalnikov je potrebno kontaktirati avtorja ali založnika oziroma distributerja.

Izbira vprašalnika je seveda odvisna od mnogih specifičnih dejavnikov. V kolikor nas zanima vprašalnik, ki ima pomanjkljive merske karakteristike, je pred uporabo njegovih rezultatov priporočljivo izvesti preliminarne raziskave.

Ugotavljamo, da je na področju delovne motivacije sicer majhen, ampak relativno raznovrsten nabor inštrumentov. Za merjenje splošnih vrst motivacije najbolj priporočamo MAWS, ki je novejšega nastanka, kratek, prosto dostopen, ima zadovoljive psihometrične karakteristike ter dvoje norme (čeprav ne slovenskih, so pa evropske). Tudi WEIMS je novejšega nastanka, prosto dostopen, kratek ter ima dobre karakteristike. Kar se tiče specifičnih vrst motivacije – JDS in MIQ sta sicer dolga, vendar zato omogočata merjenje nekaterih podrobnejših in dodatnih komponent, ki jih s kratkimi pripomočki ne moremo dobiti, ter tudi izvajanje zaključkov, ki so v praksi zelo uporabni. Psihometrične karakteristike obeh so dobre, JDS je tudi normiran na ameriškem vzorcu. Pri MIQ v večini primerov norme niti niso potrebne, saj po navadi izvajamo zaključke za točno določenega posameznika, ne glede na njegovo referenčno skupino.

5. Smernice za nadaljnje delo

Na področju merjenja delovne motivacije ugotavljamo, da je, še posebej v slovenskem prostoru, veliko potenciala za izboljšanje. V splošnem menimo, da bi bilo potrebno delati na razvoju v okviru dveh širših smernic, to sta povečanje števila vprašalnikov v slovenskem jeziku z ustreznimi normami, predvsem na način priredbe nekaterih tujih, omenjenih vprašalnikov. Poleg tega pa je potreba tudi po posodobitvi trenutno edinega obstoječega slovenskega vprašalnika delovne motivacije, to je Pogačnikov: Lestvice delovne motivacije.

V priredbo priporočamo še vprašalnike, ki smo jih zgoraj izbrale kot najuporabnejše, kar pomeni, da imajo najboljšo kombinacijo kriterijev, to sta MAWS in WEIMS za merjenje splošne delovne motivacije, ter JDS in MIQ za merjenje specifičnih vidikov, da pa bi za ta namen imeli tudi krajši vprašalnik pa priporočamo še WPQ.

Priredbo prvih dveh, to sta MAWS in WEIMS, bi priporočale predvsem zaradi njune sodobnosti, saj sta za razliko od večine ostalih instrumentov nastala šele nedavno. Posledično je na voljo sicer manj izkušenj pri delu z njima, vendar pa so dosedanje izkušnje obetavne in priredbe se širijo na vse več držav (npr. MAWS je bil iz francoske verzije nedavno prirejen v angleško). Tako bi Slovenija lahko svoji potrebi po novem testu delovne motivacije zadostila s priredbo, ki bi pomenila sodobnost in sledenje trenutnemu delu na mednarodnem področju.

Pri delu z Lestvico delovnih motivov (Pogačnik, 1997) pa bi bilo potrebno posodobiti norme ter te tudi razširiti na več področij dela, saj se trenutne osredotočajo le na proizvodno vejo in so tako neustrezne za rabo na drugih področjih.

6. Literatura

- Kanger, R., Chen, G. In Pritchard, D. (2008). The Three C's of work motivation: Content, context and change. V R. Kanfer, G. Chen in R. D. Pritchard (Ur.), *Work Motivation: Past, Present and Future*, 1–16. New York: Taylor and Francis Group.
- Martin, A. J. (2009). Motivation and engagement in the workplace: Examining a multidimensional framework and instrument from a measurement and evaluation Perspective. *Measurement and Evaluation of Counseling and Development*, 41, 223–243.
- Mayer, J. D., Faber, M. A. in Xu, X. (2007). Seventy-five years of motivation measures (1930–2005): A descriptive analysis. *Motivation and Emotion*, 31(2), 83–103.
- Parker, S. K. in Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. V R. Kanfer, G. Chen in R. D. Pritchard (ur.), *Work Motivation: Past, Present and Future*, 233–284. New York: Taylor and Francis Group.
- Slocum, J. W. In Hellriegel, D. (2007). *Principles of Organizational Behavior*. UK: Cengage Learning.
- Tušak, M. (2007). *Človeški viri v vojski: Teoretično gradivo*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Lestvica delovnih motivov

- Pogačnik, V. (1993). Lestvica delovnih motivov. *Psihološka obzorja*, 3(4), 143–157.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.

JDS

- Hackman, J.R. in Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Oldham, G.R., Hackman, J.R. in Stepina, L.P. (1978). *Norms for the Job Diagnostic Survey*. New Haven: Yale University, School of Organisation and Management.

MIQ

- Gay, E.G., Weiss, D.J., Hendel, D. D., Dawis ,R.V., Lofquist, L.H. (1971). *Manual for the Minnesota Importance Questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center.
- Rounds, J. B. Jr., Henly, G.A., Dawis, R.V., Lofquist, L.H. in Weiss, D.J. (1981). *Manual for the Minnesota Importance Questionnaire: a measure of vocational needs and values*. Minnessota: University of Minnesota, Vocational Psychology Reasearch, Work Adjustment Project, Department of Psychology.
- Minnesota Importance Questionnaire – MIQ*. Minnesota: Vocational Psychology Reasearch. Dostopno na: <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/miqinf.htm>

MSCS

- James, R. M. (1978). Book Review: Motivation to Manage by John B. Miner. *The Journal of Business*, 51(2), 353–356.
- Carson, K.P. in Gilliard, D.J. (1993). Construct validity of the Miner Sentence Completion Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 171–175.
- Brief, A.P., Aldag, R.J. in Chacko, T.I. (1977). The Miner Sentence Completion Scale: An Appraisal. *Academy of Management Journal*, 20(49), 635–643.
- Miner, J.B. (1978). The Miner Sentence Completion Scale: A Reappraisal. *Academy of Management Journal*, 21(2), 283–294.

MNQ

- Blackburn, R.S. (1981). An Evaluation of the Reliability, Stability and Factor Structure of the Manifest Needs Questionnaire. *Journal of Management*, 7(2), 56–62.
- Dreher, G.F. in Mai-Dalton, R. R. (1983). A Note on the Internal Consistency of the Manifest Needs Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 194–196.
- Williams, A.P.O. in Woodward, S. (1980). A note on Steers & Braunstein's behaviourally based measure of manifest needs. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 219–221.

MAWS

- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H. , Aube, C., Morin, E. In Malorni A. (2010) The Motivation at Work Scale: Validation in two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628–646

WEIMS

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. in Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41 (4) , 213–226.

Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. Ovid Technologies, Inc.: PsychTESTS. Dostopno na: <http://ovidsp.tx.ovid.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/sp-3.8.0b/ovidweb.cgi?&S=KAHGFPLCPNDLMPNCOKFFMCDMIGAA00&Complete+Reference=S.sh.77%7c1%7c1>

Krnjak, J. (2010). *Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju: diplomsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.