

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Silvija DRAŠLER

UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V DRŽAVNI UPRAVI

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Silvija DRAŠLER

UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V DRŽAVNI UPRAVI

MAGISTRSKO DELO

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2014

Zahvala

Hvala Gašu, Zali in Emi za spodbudo in za neizmerno energijo, ki mi jo dajejo, hvala Vanji za vso podporo, hvala mentorici, doc. dr. Evi Boštjančič, za strokovne nasvete, ki so me vedno znova vračali na pravo pot.

Povzetek

Slovenija je od leta 2008 v primežu zaostrenih gospodarskih razmer, zaradi katerih so tudi v javnem sektorju uvedli številne ukrepe na področju plač zaposlenih. Magistrska naloga se osredotoča na vlogo plače pri zavzetosti, zadovoljstvu z delom in motivaciji zaposlenih na izbranem ministrstvu v času krize. Raziskavo smo izvedli na vzorcu 167 zaposlenih, vključili pa smo tri merske instrumente, in sicer Lestvico delovnega zadovoljstva, Lestvico delovne zavzetosti in Lestvico delovnih preferenc. Ugotovili smo, da so bolj zavzeti tisti zaposleni, katerih zadovoljstvo s plačo je višje in ne tisti, katerih sama plača je višja. Povezava med plačo in zadovoljstvom je sicer pozitivna, vendar pa ni jasno linearna. Pri delu so bolj zavzeti zaposleni z višjo stopnjo notranje motivacije, medtem ko višja stopnja zunanje motivacije pomeni nižje zadovoljstvo s plačo. Bolj kot kriza na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo značilnosti le-tega in pa značilnosti kariernega razvoja. Vpliv krize je viden šele pri najstarejših generacijah. S pomočjo naše raziskave ugotavljamo, da je tudi ob proračunskih rezih in posledičnem zniževanju plač možno ohranjati zavzetost zaposlenih. Pozornost je potrebno posvetiti značilnostim delovnega mesta npr. nadrejenim, odnosom s sodelavci, ugledu dela, svobodi in samostojnosti pri delu, zahtevnosti in zanimivosti dela, ustvarjalnosti dela. Na raziskovalnem področju je vrednost raziskave v pridobitvi podatkov o zavzetosti, zadovoljstvu in motivaciji v času krize. Dodatno je raziskava identificirala dejavnike, ki vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo na delovnem mestu ter skupine zaposlenih, ki so najmanj zavzete in zadovoljne pri delu. Menimo, da bi bilo potrebno v prihodnosti, ko ekonomska kriza mine, ponovno izvesti raziskavo in primerjati rezultate z rezultati naše raziskave in s tem pridobit še dodaten vpogled na vpliv ekonomske krize na zaposlene.

Ključne besede: plača, zavzetost pri delu, zadovoljstvo z delom, motivacija, ekonomska kriza

Abstract

Since 2008 Slovenia is in the grip of the adverse economic conditions, which resulted in introduction of number of measures in the field of public sector's employee salaries. Master's thesis focuses on the role of salaries in the work engagement, work satisfaction and motivation of employees of the selected ministry in Slovenia during the crisis. The research was conducted on a sample of 167 employees who completed Job Satisfaction Scale, Utrecht Work Engagement Scale and The Work Preference Inventory. We have found that those employees, whose satisfaction with salary is higher, are more engaged than those employees, whose salary is higher. Relationship between salary and satisfaction is positive, but it is not clearly linear. Employees with higher level of intrinsic motivation are more engaged while a higher level of external motivation results in lower satisfaction with salary. Job satisfaction is influenced by the characteristics of the workplace and the characteristics of career development rather than by crisis. Impact of the crisis is identified in the older generation. We conclude that even with the budgetary cuts and the consequent salary reductions the engagement of employees can be maintained. Attention should be given to the characteristics of the workplace such as supervision, relationship with colleagues, the reputation of the work, freedom and autonomy at work, the complexity of work, the attractiveness and creativity of work. The paper makes a relevant contribution in the research field by obtaining data on engagement, work satisfaction and motivation during the crisis. In addition, the research has identified factors that influence engagement and work satisfaction, furthermore the study identifies the least engaged and satisfied group of employees. We conclude the paper with laying out an agenda for future research. In order to gain additional insight into the impact of the economic crisis on employment it would be necessary to conduct another survey when the economic crisis passes and compare the results with the results of our research.

Key words: salary, work engagement, job satisfaction, motivation, economic crisis

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD.....	10
1.1.	Zadovoljstvo z delom.....	10
1.1.1.	Teorije zadovoljstva z delom	11
1.1.2.	Merjenje zadovoljstva z delom	12
1.1.3.	Značilnosti dela in zadovoljstvo z delom.....	13
1.1.4.	Povezava zadovoljstva z delom in delovne učinkovitosti.....	14
1.1.5.	Zadovoljstvo z delom v času ekonomske krize.....	14
1.2.	Zadovoljstvo s plačo.....	15
1.3.	Zavzetost zaposlenih.....	18
1.3.1.	Merjenje zavzetosti zaposlenih	22
1.3.2.	Plača in zavzetost	24
1.3.3.	Vpliv zadovoljstva z delom na zavzetost zaposlenih	24
1.3.4.	Zavzetost in demografski dejavniki	25
1.3.5.	Zavzetost pri delu v času ekonomske krize.....	27
1.4.	Delovna motivacija	28
1.4.1.	Teorije delovne motivacije.....	28
1.4.2.	Delovna motivacija in plača	33
1.5.	Upravljanje človeških virov v državni upravi in plačni sistem	37
1.5.1.	Javni uslužbenški sistem: zakonske podlage in opredelitev pojmov	37
1.5.2.	Upravljanje človeških virov v državni upravi	39
1.5.3.	Plačni sistem v državni upravi	40
1.5.3.1.	Analiza uvajanja novega sistema plač, 2002-2009.....	41
1.5.3.2.	Ukrepi na področju plač, 2009-2013	43
1.5.3.3.	Predstavitev sedanjega plačnega sistema v državni upravi.....	47
1.5.3.4.	Ovrednotenje plačnega sistema v državni upravi	49
1.6.	Problem in raziskovalna vprašanja.....	50
1.7.	Hipoteze.....	51
2.	METODA.....	53
2.1.	Vzorec.....	53
2.2.	Pripomočki	54
2.3.	Postopek.....	56
3.	REZULTATI	57

3.1.	<i>Opisne statistike.....</i>	57
3.2.	<i>Zavzetost pri delu in plača</i>	62
3.3.	<i>Vloga motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu na delovnem mestu</i>	64
3.4.	<i>Zadovoljstvo na delovnem mestu</i>	66
3.5.	<i>Zavzetost pri delu in demografski dejavniki</i>	67
3.6.	<i>Regresijski model zavzetosti pri delu.....</i>	68
4.	<i>RAZPRAVA.....</i>	70
4.1.	<i>Zavzetost pri delu in plača</i>	70
4.2.	<i>Vloga motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu z delom</i>	72
4.3.	<i>Zadovoljstvo z delom</i>	74
4.4.	<i>Zavzetost pri delu in demografski dejavniki</i>	76
4.5.	<i>Regresijski model zavzetosti pri delu.....</i>	78
5.	<i>ZAKLJUČEK</i>	79
5.1.	<i>Prednosti naloge.....</i>	80
5.2.	<i>Pomanjkljivost naloge in smernice za nadaljnje delo</i>	81
6.	<i>LITERATURA IN VIRI</i>	82

KAZALO SLIK

<i>Slika 1. Okvir za razumevanje elementov zavzetosti zaposlenih (Macey in Schneider, 2008)</i>	<i>20</i>
<i>Slika 2. Gallupovih dvanajst vprašanj o zavzetosti zaposlenih (Gallup Poll, 2010).</i>	<i>23</i>
<i>Slika 3. Eksogene in endogene teorije delovne motivacije po Katzellu in Thomsonu (1990).....</i>	<i>30</i>
<i>Slika 4. Pristopi za izboljšanje delovne motivacije po Katzellu in Thomsonu (1990).</i>	<i>31</i>
<i>Slika 5. Notranja in zunanja motivacija (Ryan in Deci, 2000).</i>	<i>35</i>
<i>Slika 6. Struktura državne uprave (Zakon o javnih uslužbencih, 2002).</i>	<i>38</i>
<i>Slika 7. Razvrstitev delovnih mest v državni upravi (Zakon o javnih uslužbencih, 2002). .</i>	<i>39</i>
<i>Slika 8. Sprejeti ukrepi na področju plač zaradi gospodarske krize, 2009-2013..</i>	<i>47</i>
<i>Slika 9. Definicija pojma plača (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, 2002).</i>	<i>48</i>
<i>Slika 10. Model raziskave in hipoteze.</i>	<i>52</i>
<i>Slika 11. Odnos med zadovoljstvom s plačo in plačo.</i>	<i>63</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1 Neskladja med samo-poročanjem o pomenu plače in vedenjskimi odzivi na ukrepe, ki vplivajo na plače po Rynes idr. (2004).....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 2 Število zaposlenih po Skupnem kadrovskem načrtu organov državne uprave za leta 2013, 2014 in 2015</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 3 Razdelitev zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe in plačni razred.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 4 Postavke Vprašalnika delovnih preferenc ter pripadajoče lestvice</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 5 Opisne statistike postavk vprašalnika Lestvice delovnega zadovoljstva.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 6 Opisne statistike postavk vprašalnika Lestvice delovne zavzetosti</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 7 Opisne statistike postavk Lestvice delovnih preferenc</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 8 Opisne statistike spremenljivk pridobljenih na podlagi vprašalnikov.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 9 Aritmetične sredine in standardni odkloni zadovoljstva s plačo glede na plačne razrede</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 10 Aritmetične sredine in standardni odkloni zavzetosti pri delu glede na plačne razrede</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 11 Pearsonovi koeficienti korelacije med ustvarjenimi spremenljivkami</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 12 Rezultati regresijske analize za zavzetost pri delu na podlagi zadovoljstva s plačo ločeni glede na vrsto motivacije</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 13 Aritmetične sredine in standardni odkloni za skupno zadovoljstvo glede na starostne kategorije</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 14 Aritmetične sredine in standardni odkloni zavzetosti pri delu glede na starostne kategorije</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 15 Aritmetične sredine in standardni odkloni zavzetosti pri delu glede na stopnjo izobrazbe.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 16 Rezultati regresijske analize modela zavzetosti.....</i>	<i>69</i>

1. UVOD

Leta 2007 je nastopila svetovna ekonomska kriza, katere posledice so vidne še danes. S trenutno zaostreno gospodarsko situacijo se sooča tudi javni sektor, ki je moral vpeljati različne ekonomske in administrativne ukrepe. Proračunski rezi so tako prisilili javne uslužbence in vlade posameznih držav k ponovnemu premisleku glede načina, na katerega je delo organizirano in voden. Zniževanje stroškov za plače javnih uslužbencev je postalo osrednjega pomena, kar ugotavlja tudi Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD): »Na plače javnih uslužbencev – ki so za pritegnitev, motiviranje in ohranjanje usposobljenih delavcev ključnega pomena – bo vplivala proračunska kriza predvsem skozi zniževanje ali zamrznitev plač ter dodatkov, možno pa je tudi zmanjševanje števila zaposlenih.« (OECD, 2012, str. 17).

V Sloveniji je finančna kriza nastopila nekoliko pozneje, in sicer leta 2008. Tudi pri nas je javni sektor uvedel različne ekonomske in administrativne ukrepe z namenom soočanja s težavno makroekonomsko situacijo. Še posebej vidni so ukrepi na področju plač javnega sektorja, ki jih bomo tudi natančneje analizirali. Tovrstni varčevalni ukrepi vplivajo na zaposlene. Zaskrbljujoč je učinek le-teh na pomembne koncepte dela, kot so zavzetost pri delu, zadovoljstvo z delom in motivacija za delo. Navedeni pojmi so tudi medsebojno povezani in jih bomo v nadaljevanju teoretično opredelili in razložili s pomočjo preteklih raziskav.

1.1. Zadovoljstvo z delom

Locke (1976) opredeljuje zadovoljstvo z delom kot psihično stanje, v katerem občutki, ki jih zaposleni pri delu zaznava, zaposlenemu sporočajo, ali je zadovoljen ali ne. Zadovoljstvo pri delu je pozitivno, če dojema delo in delovno okolje pozitivno in obratno. Zadovoljstvo se stopnjuje le do tiste točke, ko delavec čuti, da mu delo, ki ga opravlja, ponuja tisto, kar je zanj pomembno (Locke, 1976).

Raziskovanje zadovoljstva z delom se je razvijalo postopoma skozi čas. Eno prvih raziskav, povezanih z zadovoljstvom na delovnem mestu, je izvedel utemeljitelj filozofije znanstvenega menedžmenta, Frederick Taylor, na prelomu iz 19. na 20. stoletje. V okviru

svojih študij časa in gibov je poskušal racionalizirati opravljanje dela, in sicer na način, da je identificiral nepotrebne in neučinkovite gibe, ki jih delavci pri delu izvajajo, pri čemer je zbiral informacije z opazovanjem delavcev med izvajanjem delovnih nalog. Predpostavljal je, da če delavcem ponudimo primerno delo in ustrezno višino plače, ki je povezana z učinkovitostjo, si bodo prizadevali za dvig učinkovitosti (Locke, 1982).

Sledile so Hawthornove študije, izvedene v Chicagu v podjetju General Electric Company v dvajsetih in tridesetih letih preteklega stoletja in so ene najvplivnejših študij na področju organizacij. Zaradi teh študij so se raziskovalci prvič začeli zavedati, da na učinkovitost dela vplivajo, poleg denarnih spodbud in neposrednega fizičnega okolja, tudi drugi dejavniki, kot so stališča do dela, vrednote ter vpliv neformalnih delovnih skupin (Dipboye Smith in Howell, 1994).

Ena prvih raziskav, katere neposredni predmet je bil zadovoljstvo z delom, so bile Hoppockove študije. Hoppock je namreč sestavil lestvico za merjenje zadovoljstva z delom in zbral podatke na obsežnem vzorcu zaposlenih v mestu New Hope v Pensilvaniji. Njegovo delo je tako v letu 1930 predstavilo zadovoljstvo z delom kot nov koncept. Hoppock je prvi izdelal sodobno metodo zbiranja podatkov o zadovoljstvu z delom v obliki ocenjevalne lestvice, ki so jo kasneje redno uporabljali za merjenje stališč do dela (Dipboye idr., 1994).

1.1.1. Teorije zadovoljstva z delom

Herzberg (1966) je kot utemeljitelj dvofaktorske teorije zadovoljstva z delom menil, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo z delom različna koncepta, kar se še posebej kaže v odnosu do drugih spremenljivk. Teorija se osredotoča na opis pogojev, pod katerimi delavci čutijo zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Z dobrimi občutki so povezovali uspeh, odgovornost, napredovanje, delovne naloge, priznanje; s slabimi občutki pa so povezovali delovne pogoje (okolje), nadzor, plačo, varnost zaposlitve, organizacijska pravila in prakse ter medosebne odnose pri delu (Dipboye idr., 1994). Na podlagi rezultatov so razvili teorijo motivator – higienik, bolj znano kot dvofaktorsko teorijo, ki predpostavlja, da ima vsak dve vrsti potreb, in sicer 1) higienike, ki vključujejo zunanje faktorje kot so: delovno

okolje, nadzor, plača; ter 2) motivatorje, ki vključujejo notranje faktorje kot so: dosežki, priznanja, delovne naloge.

Kadar higienske potrebe niso zadovoljene, je delavec nezadovoljen, ko pa so zadovoljene, delavec ni zadovoljen. Zadovoljevanje teh potreb ne povzroča stanja zadovoljstva, pač pa nevtrarno stanje. Ko so zadovoljene potrebe motivatorji, je delavec zadovoljen, ko niso, delavec ni nezadovoljen, pri čemer stanje »ne biti zadovoljen« ni enako stanju »nezadovoljen«. Po tej teoriji je delavec lahko hkrati zadovoljen in nezadovoljen, ker sta nezadovoljstvo in zadovoljstvo dve popolnoma različni stanji (Dipboye idr., 1994).

Locke (1976) loči koncept potreb kot imperativa za preživetje in koncept vrednot kot močnih subjektivnih želja. Model temelji na predpostavki, da bodo ljudje zadovoljni s svojim delom, če jim bo delo zagotavljalo to, kar želijo ali kar jim predstavlja neko vrednoto. Koncept vrednot je pomemben pri razumevanju stališč v zvezi z delom, saj se med delavci stališča do dela razlikujejo glede na to, katere vrednote so jim pomembne; vrednote naj bi torej bolj napovedovale zadovoljstvo z delom kot potrebe.

1.1.2. Merjenje zadovoljstva z delom

Standardizirani vprašalniki za merjenje zadovoljstva z delom najpogosteje merijo zadovoljstvo posameznika pri delu kot stališče v obliki samo poročanja. Stališče lahko opredelimo kot prepričanje, čustvo ali tendenco k delovanju v smeri objekta, ki je v tem primeru delo (Dipboye idr., 1994).

Minnesotski vprašalnik zadovoljstva na delovnem mestu (*Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ*; Weiss, Davis, Engalnd in Lofquist, 1967) meri zadovoljstvo posameznika na njegovem sedanjem delovnem mestu. Lestvica je zelo uporabna za merjenje globalnega zadovoljstva.

Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu (*Job descriptive Index – JDI*; Smith, Kendall in Hulin, 1969) meri zadovoljstvo s specifičnimi komponentami dela. Za merjenje globalne stopnje zadovoljstva je bil razvit Indeks splošnega zadovoljstva z delom (*Job in General – JIG*; Ironson, Smith, Brannick, Gibson in Paul, 1989), ki je zelo podoben JDI. JDI je

najpogosteje uporabljen vprašalnik za merjenje zadovoljstva z delom. Je zanesljiv in veljaven (Dipboye idr., 1994).

Poleg navedenih vprašalnikov so v uporabi tudi številni drugi vprašalniki, kot na primer Lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997), Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič, 2008), Kratka mera čustvenega delovnega zadovoljstva (*Brief Index of Affective Job Satisfaction - BIAJS*; Thomson in Phua, 2012), Vprašalnik ugotavljanja in opredelitve dela (*Job Diagnostic Survey - JDS*; Hackman in Oldham, 1975).

Primerjava originalno slovenskih vprašalnikov zadovoljstva z delom kaže, da je še vedno najbolj primerna Pogačnikova lestvica delovnega zadovoljstva iz leta 1997 (Pogačnik, 2003). Omenjena lestvica, sicer za namen raziskave nekoliko prilagojena, bo uporabljena tudi v naši raziskavi.

1.1.3. Značilnosti dela in zadovoljstvo z delom

Hackham in Oldham (1976) sta v svojem modelu izpostavila pet značilnosti dela, ki so povezane z zadovoljstvom z delom. To so raznolikost delovnih nalog (spretnosti in znanja, zahtevana za dokončanje dela), celostnost delovnih nalog (mera celostnosti opravljanja dela, torej ali zaposleni opravi le del delovnih nalog, ali pa ima pregled na celoto), pomen delovnih nalog (kako naloge vplivajo na osebno rast zaposlenega), avtonomija dela (samostojnost pri opravljanju delovnih nalog) in povratna informacija (v kolikšni meri posameznik ve, kako dobro opravlja delo). Sprememba teh dejavnikov vpliva na spremembo zadovoljstva z delom.

Sultan (2012) je raziskal, kako je zadovoljstvo z delom povezano z izpostavljenimi značilnostmi dela. Na vzorcu udeležencev, zaposlenih v bankah, je ugotovil, da se vseh pet značilnosti pozitivno, linearno in pomembno povezuje z zadovoljstvom z delom. Vse korelacije so presegale vrednost 0,60. Rezultati so pokazali, da z značilnostmi dela lahko pojasnimo kar 71 % variance zadovoljstva z delom pri moških ter 54 % zadovoljstva z delom pri ženskah. Pri tem so si prediktorji zadovoljstva sledili od najbolj do najmanj pomembnega v naslednjem vrstnem redu: raznolikost delovnih nalog, celostnost delovnih

nalog, pomen delovnih nalog, avtonomija dela in povratna informacija. Študija Mullica in Sneed (1989) je prav tako potrdila velik pomen značilnosti dela pri zadovoljstvu z le-tem.

1.1.4. Povezava zadovoljstva z delom in delovne učinkovitosti

Landy in Conte (2007) ugotavljata, da se danes večina raziskovalcev strinja, da obstaja pomembna povezanost med delovnim zadovoljstvom in delovno učinkovitostjo. Locke in Latham (1990) sta v raziskavi v okviru teorije cilja ugotovila, da ljudje dosežejo zadovoljstvo pri doseganju težkega, z učinkovitostjo povezanega cilja, pri čemer visoka učinkovitost povzroči visoko raven zadovoljstva.

Iaffaldano in Muchinsky (1985) sta na podlagi metanalize izluščila le en dejavnik, ki se je izkazal za vplivnega na odnos med zadovoljstvom in učinkovitostjo, in sicer nagrajevanje zaposlenih (bodisi v obliki napredovanja ali izplačila denarja). Če je nagrada primerna izvedenemu delu, potem je povezava med zadovoljstvom in učinkovitostjo pozitivna, če pa nagrada ni ustrezna, potem je zveza negativna.

1.1.5. Zadovoljstvo z delom v času ekonomske krize

Zadovoljstvo z delom je ena najbolj proučevanih spremenljivk v organizacijskem vedenju (Spector, 1997), zelo malo raziskav pa je preučilo vpliv širših makrookoljskih razmer na stališča zaposlenih do svojega dela. Namesto tega so se pretekla dela osredotočala skoraj izključno na situacijske ali dispozicijske sprožilce vedenja (Davis-Blake in Pfeffer, 1989; Staw in Cohen-Charash, 2005). Raziskovalci so izhajali iz predpostavk, da je zadovoljstvo z delom odvisno ali od neposrednega zunanjega okolja (Hackman in Oldham, 1980) ali pa od notranjih dispozicij posameznikov (Staw, Bell in Clausen, 1986).

V magistrski nalogi nas zanima, kako se razmere v širšem makroekonomskem okolju odražajo na zadovoljstvu zaposlenih. Tovrstnih raziskav v preteklosti ni bilo veliko. Zasledili smo raziskavo E. C. Bianchi (2013), ki je pokazala, kakšne učinke ima gospodarska kriza na zadovoljstvo z delom, pri čemer se je izkazalo, da so visoko izobraženi kadri, ki so vstopili na trg dela v času recesije, bolj zadovoljni s svojim trenutnim delom kot pa tisti, ki so začeli delati v bolj uspešnem ekonomskem obdobju. E.

C. Bianchi je povzela rezultate treh raziskav, ki so se ukvarjale s to tematiko. Prva študija je pokazala, da so gospodarske razmere po diplomi na fakulteti napovedale kasnejše zadovoljstvo z delom tudi ob upoštevanju različnih panog in izbir zaposlitve. Druga študija je rezultate ponovila in ugotovila, da so diplomanti iz časa recesije bolj zadovoljni s svojim delom, tako zgodaj kot tudi kasneje v svoji karieri; celo takrat, ko so zaslužili manj denarja. Tretja presečna študija je pokazala, da je pri ljudeh, ki so se zaposlili v času slabih gospodarskih razmer, bolj verjetno, da izkazujejo čustva hvaležnosti do delovnega mesta.

E. C. Bianchi (2013) je torej ugotovila, da lahko izkušnje ob vstopu na trg delovne sile, še zlasti kar zadeva vpliv makrookoljskih dejavnikov, pustijo trajen pečat glede tega, kako ljudje osmislijo in ovrednotijo svoje delo, še dolgo po tem, ko se je situacijski kontekst spremenil. Podobno kot situacijski pristopi k zadovoljstvu z delom, E. C. Bianchi predpostavlja, da na stališča do dela vplivajo dejavniki, ki so izven nadzora posameznika. Toda, podobno kot dispozicijski pristopi, tudi ta pristop kaže, da bodo razmere ob vstopu na trg dela dolgotrajno vplivale na način, kako se ljudje počutijo v poznejših delovnih okoljih.

1.2. Zadovoljstvo s plačo

V magistrski nalogi smo še posebej pozorni na zadovoljstvo s plačo, ki je v teorijah zadovoljstva z delom, kot tudi v merskih instrumentih zadovoljstva z delom, upoštevana kot eden izmed vidikov zadovoljstva z delom. V času gospodarske krize, ki se močno odraža tudi na plači zaposlenih v javnem sektorju, menimo, da je potrebno podrobneje spoznati značilnosti zadovoljstva s plačo.

Heneman (1985) izpostavlja, da je pozitivno razmerje med plačo in zadovoljstvom z le-to pogost in konsistenten rezultat raziskav. Vendar pa hkrati opozarja, da ni povsem pravilno, da se ta povezava označi kot linearna, saj obstajajo tudi dokazi o pozitivni, nelinearni povezavi med plačo in zadovoljstvom s plačo.

Porter, Greenberger in Heneman (1990) so predstavili možne nelinearne povezave med plačo in zadovoljstvom z le-to. Prva od povezav je potenčna funkcija, pri kateri zadovoljstvo s plačo rahlo upade pri srednjih zneskih in se ponovno viša z višjimi zneski.

Pri tej funkciji zadovoljstvo s plačo torej narašča v večji meri pri višjih zneskih, medtem ko pri nižjih zneskih, tudi ob višanju le-teh, zadovoljstvo narašča počasneje (Heneman, Porter, Greenberger in Strasser, 1997). Sledi Adamsov (1965) efekt pravičnosti, ki pravi, da se zadovoljstvo s plačo viša do določene višine le-te, nato pa, kljub višjemu znesku, upada. Razlog za upad je v občutku neudobja in nepravičnosti zaposlenih, saj pri previsokih zneskih občutijo, da plačilo presega njihov vložek. Gabris in Mitchell (1988) sta predlagala odnos imenovan Matejev učinek, po apostolu Mateju, ki pravi, da bodo bogati še bolj bogateli in revni še bolj izgubljali. Matejev učinek tako pomeni, da so posamezniki, ki prejema višjo plačo, z njo zelo zadovoljni, medtem ko so tisti z nizko plačo z njo zelo nezadovoljni, saj občutijo nepravičnost v primerjavi z bolje plačanimi. Porter idr. (1990) so predlagali še odnos v obliki kvadratne funkcije, ki so ga dokazali na vzorcu bolnišničnega osebja v ZDA. Kvadratna funkcija pomeni, da je zadovoljstvo s plačo najvišje pri najnižjih in najvišjih zneskih le-te, najnižje pa pri srednjih vsotah.

Porter idr. (1990) so na koncu svojega pregleda možnih razmerij med plačo in zadovoljstvom s plačo testirali še vsa možna nelinearna razmerja primerjalno z linearnim razmerjem. Ugotovili so, da vsak izmed nelinearnih modelov razloži dodaten del variance zadovoljstva, ki ga linearen odnos ne. Katera od možnih nelinearnih povezav bo prevladala pa je odvisno od značilnosti organizacije in v raziskavo vključenih teoretičnih konstruktov. Na podlagi teh ugotovitev Porter idr. opozarjajo, da morajo biti vse bodoče raziskave, ki bodo preučevale razmerje med plačo in zadovoljstvom s plačo, pozorne na obliko odnosa med njima. Pogosto se namreč zgodi, da rezultati pokažejo statistično pomembno, linearno povezavo, ki pa ni najboljši možni opis odnosa.

V primerih plač v javnih organizacijah se pogosto potrjuje odnos med plačo in zadovoljstvom z njo v obliki potenčne funkcije. Heneman idr. (1997) so na primeru bolnišnice ugotovili, da zadovoljstvo s plačo narašča hitreje pri višjih zneskih. Razlaga za potenčen odnos je po mnenju Kreftinga (1980) simbolna narava plače. V očeh zaposlenih naj bi tako plača služila kot povratna informacija o kvaliteti njihovega dela, kar še posebej drži za javne uslužbenke, ki ne prejema povratne informacije tako redno kot zaposleni v privatnem sektorju. Višina plače je tako v teh primerih znak zaupanja in priznanja.

Na področju odnosa med plačo in zadovoljstvom s plačo torej obstaja veliko mnenj in tudi nasprotij, ki so jih v eni novejših raziskav obravnavali Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw in

Rich (2010). Izvedli so metanalizo 86 študij odnosa med plačo in zadovoljstvom z le-to. Ugotovili so, da večina študij poroča o pozitivni, vendar zmerno visoki povezavi med plačo in zadovoljstvom s plačo. Po natančnejši primerjavi odnosa so ugotovili, da študije ne potrjujejo linearnega odnosa, kar pomeni, da višja plača ne pomeni višjega zadovoljstva s plačo. Namreč zaposleni v zgornji polovici plačne distribucije niso bili s plačo nič bolj zadovoljni od zaposlenih na spodnji polovici. Judge idr. so v svoji metanalizi pregledali tudi odnos med plačo in zadovoljstvom z delom ter ugotovili, da tudi med tema dvema spremenljivkama ni linearnega, pozitivnega odnosa. Raziskave namreč pogosto navajajo, da so zaposleni z nižjimi plačami s svojim delom bolj zadovoljni od zaposlenih z višjimi plačami.

Raziskave zadovoljstva s plačo so se posvetile tudi drugim dejavnikom, saj zadovoljstvo s plačo ni odvisno zgolj od samega zneska plače. Klein in Maher (1966) sta kot pomemben dejavnik zadovoljstva s plačo izpostavila izobrazbo. Ugotovila sta, da zaposleni, ki imajo univerzitetno izobrazbo, kažejo bolj negativen odnos do plače v primerjavi z nižje izobraženimi sodelavci. Predvidevala sta, da univerzitetna izobrazba pri zaposlenih poveča občutek lastne vrednosti, kar vodi do višjih pričakovanj do plače in posledično do nižjega zadovoljstva s plačo. Svoje ugotovitve sta Klein in Maher potrdila na vzorcu managerjev, pri katerih se je izkazalo, da so tisti z univerzitetno izobrazbo manj zadovoljni s svojo plačo kot managerji z nižjimi stopnjami izobrazbe.

Dodatno je njune trditve preveril še Penzer (1969) na bolj raznolikem vzorcu zaposlenih, ki je vključeval različne poklicne profile. Njegova raziskava je potrdila nižje zadovoljstvo univerzitetno izobraženih zaposlenih v primerjavi z ostalimi udeleženci. Razlika je bila očitna tudi na področju ambicij in želja, saj nezadovoljstvo univerzitetno izobraženih udeležencev ni izviralo iz njihove trenutne plače, temveč iz mnenja, da bi lahko v drugi organizaciji ali drugačnem sistemu prejeli višjo plačo. Klein in Maher (1966), kot tudi Penzer (1969), tako potrjujejo, da nezadovoljstvo s plačo izvira predvsem iz ambicij in prepričanj o uspehu izven lastne organizacije. Bolj, ko je posameznik prepričan, da bi za isto delo v drugih organizacijah prejel višjo plačo, manj je zadovoljen s plačo.

Nadalje sta Schuster in Clark (1970) preverila povezavo zadovoljstva s plačo z dejavniki kot so npr. višina plače, izobrazba, starost, delovna učinkovitost, tip organizacije, samozaznava delovne učinkovitosti in povišanje plače. Ugotovila sta, da je z

zadovoljstvom s plačo pomembno povezana starost, saj so starejši zaposleni s svojo plačo bolj zadovoljni od mlajših, in pa delovna učinkovitost, saj so bolj učinkoviti zaposleni tudi bolj zadovoljni s svojo plačo. Poleg tega sta potrdila že znan vpliv višine plače in izobrazbe. Tako poročata o zmerni, pozitivni, linearni povezanosti med višino plače in zadovoljstvom s plačo, pri povezavi med izobrazbo in zadovoljstvom pa ugotavljata upad zadovoljstva s plačo z višino izobrazbe. Skupno njuna raziskava potrjuje štiri dejavnike zadovoljstva s plačo, in sicer višina plače, starost, izobrazba in delovna učinkovitost. Pri tem pa Schuster in Clark opozarjata na medsebojno povezanost teh dejavnikov. V primeru omenjene raziskave je bila namreč skupina bolje plačanih udeležencev tudi bolj zadovoljna s plačo, starejša in bolj učinkovita pri delu.

1.3. Zavzetost zaposlenih

Pojem zavzetosti zaposlenih je razmeroma nov. Oblikovala so ga svetovalna podjetja s področja upravljanja s človeškimi viri in organizacijami, saj naj bi bila zavzetost zaposlenih v tesni povezavi z rezultati poslovanja podjetij (Macey in Schneider, 2008). Avtorja ugotavljata, da je koncept zavzetosti zaposlenih zaradi svojega izvora »od spodaj navzgor« nejasen, saj odnosi med sprožilci vedenja zavzetosti in posledicami tega vedenja niso bili natančno ne zasnovani kot tudi ne proučevani, enako velja tudi za komponente zavzetosti. Večina svetovalcev s področja upravljanja človeških virov in organizacij se izogiba definiciji pojma, namesto tega se sklicuje le na domnevno pozitivne posledice zavzetosti (Macey in Schneider).

Nadalje Macey in Schneider (2008) ugotavljata, da so v poljudni sferi pojem zavzetosti zaposlenih uporabljali kot a) psihološka stanja, in sicer so pojem raziskovali v kontekstu vpetosti v delo, predanosti organizaciji, navezanosti na organizacijo; b) konstrukt učinkovitosti, kjer so raziskovali zavzetost zaposlenih kot prizadevanje ali kot vedenje, vključno s prosocialnim in organizacijskim vedenjem; c) dispozicijo, kot na primer pozitiven afekt ali kot d) kombinacijo vsega naštetega.

Tudi v psihologiji ni konstrukt zavzetosti nič bolj natančno opredeljen. Običajno se sklicuje tako na vlogo uspešnosti kot tudi na stanje afekta (Macey in Schneider, 2008). Menimo, da gre pri zavzetosti zaposlenih za razvoj iz predhodnih raziskav stališč do dela

in zadovoljstva z delom, iz česar gre sklepati, da ta nov koncept dodaja tem pojmom novo, interpretativno vrednost.

Kahn (1990) definira zavzetost posameznikov s stanjem, ko v izvajanje delovne vloge vključijo in izrazijo sebe psihološko, kognitivno in emocionalno. Nezavzetost avtor definira kot razdvojenost med posameznikom in delovno vlogo, ki jo izvaja: nezavzeti posamezniki se med izvajanjem delovnih vlog umaknejo in branijo psihološko, kognitivno in emocionalno.

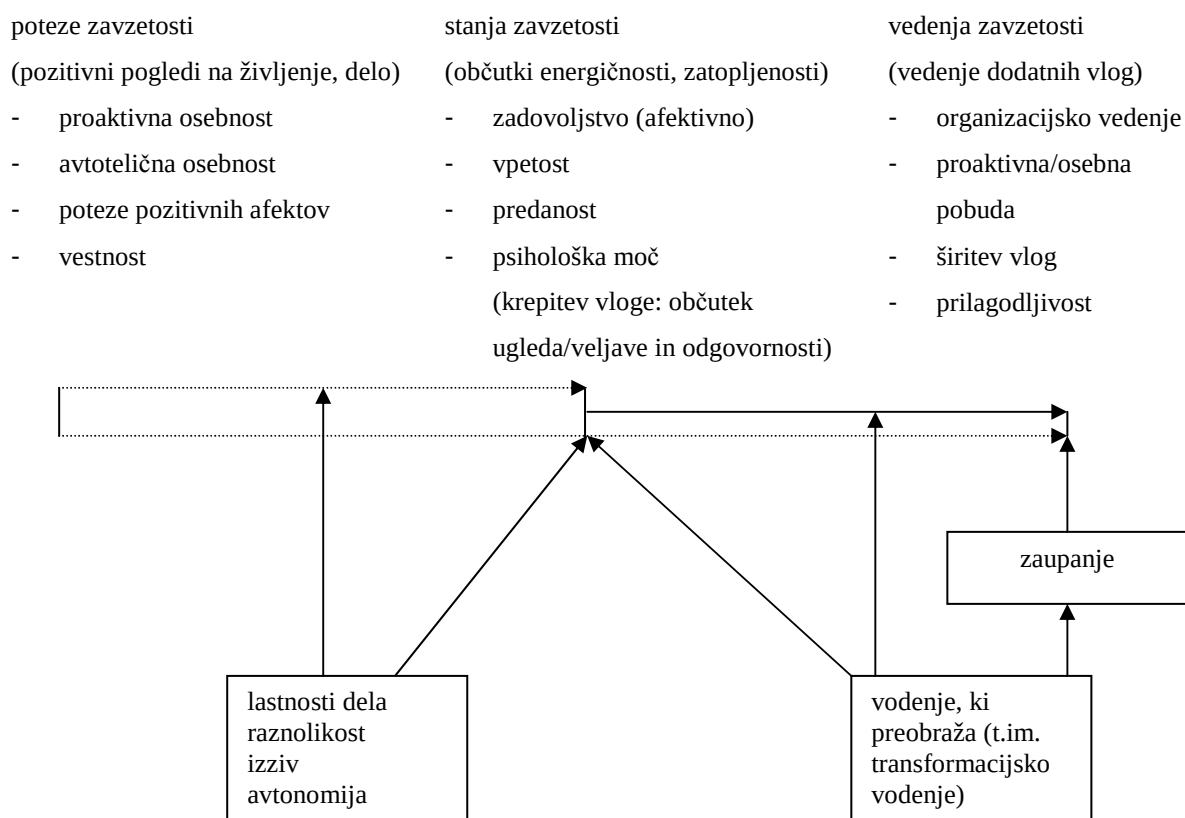
Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma in Bakker (2002) definirajo delovno zavzetost kot pozitivno, izpopolnjujočo, z delom povezano stanje, ki ga opisujejo kot vitalnost, predanost in vpetost.

Bakker, Demerouti, De-Bore in Schaufeli (2003) so v povezavi z zavzetostjo predlagali model »delovni viri–zahteve« (angl. *Job Demands–Resources* – JD–R), ki izhaja iz predpostavke, da na vsako delovno mesto delujejo določeni faktorji tveganja, ki jih lahko klasificiramo bodisi med delovne vire bodisi med delovne zahteve. Med delovne zahteve, ki zajemajo fizične, psihološke, socialne in organizacijske vidike delovnega mesta, sodijo npr. neugodno fizično okolje in različne vrste pritiska. Delovni viri pa predstavljajo tiste fizične, socialne ali organizacijske vidike dela, ki zmanjšujejo delovno obremenitev ter skupaj s posameznikovimi viri vplivajo na raven delovne zavzetosti (Bakker in Demerouti, 2008).

Skupno vsem definicijam zavzetosti zaposlenih je, da je zavzetost zaželeno stanje, ima organizacijski smisel, hkrati vključuje vpetost, zavzetost, strast, navdušenje, osredotočeno prizadevanje in energijo – torej ima tako komponente stališč kot tudi vedenjske komponente (Macey in Schneider, 2008). V poljudni teoriji je zavzetost zaposlenih uporabljena na način, ki pomeni nasprotje nezavzetosti vendar pa Macey in Schneider menita, da se je pomembno osredotočiti na tiste aspekte zavzetosti, ki imajo pozitivno valenco (od nizke k visoki). Verjameta namreč, da je pri razvoju konceptualne natančnosti bistvenega pomena, da se ohrani jasna usmerjenost in osredotočenost na organizacijske prednosti.

Za razumevanje pojma zavzetosti na konkretni ravni Macey in Schneider (2008) predlagata splošen okvir, ki prikazuje različne komponente zavzetosti. Avtorja predlagata model, kot pripomoček za nadaljnje raziskovanje zavzetosti, ki naj bi bolj natančno identificiral naravo konstrukta zavzetosti (Slika 1).

Slika 1 prikazuje, da lahko zavzetost kot dispozicijo (npr. potezo zavzetosti) obravnavamo kot nagnjenost ali orientacijo k doživljanju sveta z določenega izhodišča (npr. pozitivne afektivnosti, zaznamovane z občutki navdušenja) in da se ta poteza zavzetosti odraža v psihološkem stanju zavzetosti. Psihološko stanje zavzetosti avtorja formulirata kot sprožilca vedenja zavzetosti, ki ga definirata kot diskrecijski napor oziroma kot specifičen način vedenja v vlogi (angl. *in-role behaviour*) in vedenja dodatnih vlog (angl. *extra-role behaviour*).



Slika 1. Okvir za razumevanje elementov zavzetosti zaposlenih (Macey in Schneider, 2008).

Razmere oziroma pogoji na delovnem mestu imajo tako neposreden kot tudi posreden vpliv na stanje zavzetosti in vedenje zavzetosti. Tako na primer ima delo neposreden vpliv

na stanje zavzetosti in posreden vpliv kot moderator odnosa med potezo zavzetosti in stanjem zavzetosti (Slika 1). Zavzetost kot psihološko stanje je pritegnila največ pozornosti ter je kot odvisna in neodvisna spremenljivka osrednjega pomena za koncept zavzetosti.

Macey in Schneider (2008) definirata vpetost v delo kot stopnjo, do katere se neka oseba psihološko identificira s svojim delom. Pri ljudeh, ki so zelo vpeti v delo, ima delo osrednjo vlogo. Vsaka sprememba v pogojih njihovega dela ali v statusu lahko resno vpliva na njihovo samopodobo. Vpetost v delo je relativno stabilna osebnostna lastnost, ki bazira na osebni vrednotni orientaciji, kot lastnost pa je manj odvisna od konteksta in okolja in se konceptualno razlikuje od zadovoljstva z delom (Macey in Schneider).

Pri predanosti organizaciji gre za identifikacijo z določeno organizacijo in vpetost vanjo. Je bolj globalna in trajna kot zadovoljstvo, nanaša se na posameznikova stališča do celotne organizacije, je manj spremenljiva (Macey in Schneider, 2008). Ljudje z visoko stopnjo predanosti jemljejo svoje delo zelo resno.

T. J. Erickson (2005) je v svojem prispevku sistematično povzela povezavo med zavzetostjo in zadovoljstvom z delom ter ugotovila, da sta koncepta do neke mere neposredno povezana. Vendar pa zavzetost sega nad in preko enostavnega zadovoljstva z delom ali bazične zvestobe delodajalcu – lastnostim, ki jih je večina podjetij veliko let uporabljala za merjenje zadovoljstva. »Pri zavzetosti gre, nasprotno, za strast in predanost – pripravljenost investirati samega sebe in vložiti neomejen trud, da bi pomagal delodajalcu uspeti.« (Erickson, 2005, str. 14)

Na koncu izpostavimo še model zavzetosti, ki izhaja iz raziskav izgorelosti na delovnem mestu. Po Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) gre pri zavzetosti za nasprotni pol izgorelosti. Maslach idr. (2001) so identificirali šest področij dela / življenja, ki vodijo do izgorelosti oziroma do zavzetosti: delovna obremenitev; nadzor; nagrade in priznanja; skupnost in socialna podpora; občutek pravičnosti in vrednote. Tako naj bi bila zavzetost povezana z znosno delovno obremenitvijo, občutkom socialne podpore, občutkom pravičnosti ter s smiselnim in spoštovanim delom. Tako kot izgorelost naj bi tudi zavzetost posredno vplivala na povezavo med navedenimi šestimi faktorji in različnimi delovnimi rezultati.

Demerouti, Mostert in Bakker (2010) zastavijo vprašanje, ali gre pri zavzetosti in izgorelosti za dva nasprotna koncepta, ki se ju lahko meri na enotni lestvici, ali pa gre za dva ločena koncepta, ki se med seboj ne izključujeta. Schaufeli in Salanova (2011) sta ločila delovno zavzetost in delovno izgorelost kot dve ločeni dimenziji, ki sta rezultat različnih vzrokov in imata različne posledice. Rezultati metanalize, ki so jo izvedli Cole, Walter, Bedeian in O'Boyle (2012), so pokazali, da gre pri zavzetosti in izgorelosti za dva ločena konstrukta.

1.3.1. Merjenje zavzetosti zaposlenih

Identificirali smo naslednje instrumente za merjenje zavzetosti zaposlenih: Vprašalnik delovne zavzetosti (*Utrecht Work Engagement Scale – UWES–17*; Schaufeli in Bakker, 2003), Vprašalnik delovne zavzetosti – krajša verzija (*Utrecht Work Engagement Scale – UWES–9*; Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006), Vprašalnik izgorelosti na delovnem mestu (*Maslach Burnout Inventory – MBI*; Maslach in Jackson, 1981), Oldenburgov vprašalnik izgorelosti na delovnem mestu (*Oldenburg Burnout Inventory – OLBI*; Demerouti, Bakker, Vardakou in Kantas, 2003) in Gallupovih dvanajst vprašanj o zavzetosti zaposlenih (*Gallup Workplace Audit – The Gallup Q12*; Gallup Poll, 2010). Vprašalniku UWES–17, ki meri tri dimenzije delovne zavzetosti, in sicer vitalnost, vpetost in predanost, pripisujejo najboljše merske karakteristike. Njegova krajša različica UWES–9 meri splošno dimenzijo delovne zavzetosti, in sicer zelo zanesljivo, kar kaže na ekonomičnost vprašalnika in je obenem tudi pomembna prednost (Schaufeli idr. 2006). Ta vprašalnik bo uporabljen tudi v naši raziskavi. Vprašalnika MBI in OLBI izhajata iz teoretičnih predpostavk, da gre pri zavzetosti za nasprotni pol izgorelosti (Maslach idr., 2001). Za razliko od naštetih vprašalnikov, Gallupov vprašalnik nima teoretičnega ozadja ter je oblikovan na podlagi metanaliz in številnih fokusnih skupin in intervjujev.

Gallup International Association ima kot vodilni inštitut za javnomnenjske raziskave na svoji spletni strani v okviru Strateškega svetovanja (angl. *Strategic Consulting*) poseben zavihek »Zavzetost zaposlenih«, kar kaže na razširjenost raziskav pojma zavzetosti v praksi. Gallup je v dveh dolgoletnih študijah dvanajstih gospodarskih panog s kar 4,5 milijona zaposlenih iz 112 držav analiziral, kaj zaposleni na delu pričakujejo ter pridobil podatke o delovni uspešnosti, ravnanju vodij, fluktuaciji in zadovoljstvu potrošnikov. Nato

so opravili še eno in pol urne strukturirane intervjuje z 80.000 voditelji najuspešnejših podjetij. Študija je izoblikovala nabor dvanajstih vprašanj s petstopenjsko lestvico za merjenje zavzetosti zaposlenih. Vprašanja so prikazana na Sliki 2.

1. Ali veste, kaj se pri delu pričakuje od vas?
2. Ali imate na voljo vso potrebno opremo, da dobro opravite svoje delo?
3. Ali imate pri delu priložnost početi vsak dan tisto v čemer ste najboljši?
4. Ali so v zadnjih sedmih dneh pohvalili vaše delo ali prepoznali dosežke?
5. Ali vas vaš vodja, ali kdo drug, upošteva kot osebo?
6. Ali kdo načrtno spodbuja vaš razvoj?
7. Ali vaše mnenje šteje in se upošteva?
8. Ali poslanstvo/namen vaše organizacije odraža kako pomembno je vaše delo?
9. Ali so vaši sodelavci predani, da opravijo dobro in kakovostno delo?
10. Ali je vaš najboljši prijatelj iz vaše službe?
11. Ali se je v zadnjih šestih mesecih kdo z vami pogovarjal o vašem napredku na delu?
12. Ali ste imeli tekom zadnjega leta priložnosti za učenje in razvoj pri delu?

Slika 2. Gallupovih dvanajst vprašanj o zavzetosti zaposlenih (Gallup Poll, 2010).

Splošno prepričanje, da je nezadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem glavni razlog za nezavzetost zaposlenih, ni bilo potrjeno, saj je za večino veliko pomembnejše to, kako jih vrednotijo vodje. Zaposleni želijo odlično vodstvo, ki jih s pozitivno energijo, spoštovanjem in zaupanjem vključuje v pomembne projekte in jim omogoča sodelovanje pri odločanju (Gallup, 2010).

Gallupova raziskava je za naš namen zanimiva tudi z vidika, da je zaposlene, glede na stopnjo zavzetosti, razvrstila v tri skupine, in sicer: (1) zavzeti zaposleni so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z organizacijo, v kateri delajo, zaupajo v vodstvo in v sodelavce, stremijo k izboljšanju sebe in pomagajo pri razvoju podjetja; (2) nezavzeti zaposleni naredijo le tisto kar morajo, tekom delovnega časa so »rahlo odsotni«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti; (3) aktivno nezavzeti zaposleni so zelo nezadovoljni na svojem delovnem mestu, svoje nezadovoljstvo in cinizem tudi aktivno izkazujejo, podcenjujejo delo, ki ga opravijo zavzeti sodelavci, zavestno škodljivo vplivajo na motiviranost in splošno klimo v organizaciji ter posredno vplivajo tudi na poslovno uspešnost podjetja.

1.3.2. Plača in zavzetost

Glede na omejeno število raziskav zavzetosti zaposlenih lahko v grobem identificiramo dva glavna tokova raziskav, ki nam bosta v prihodnosti omogočila oblikovanje modelov in teorij zavzetosti zaposlenih.

Predstavnik prvega toka raziskav je Kahn (1990). Kahn je izpostavil tri psihološke pogoje, ki so povezani z zavzetostjo ali z nezavzetostjo zaposlenih, in sicer smiselnost, varnost in dostopnost. May, Gilson in Harter (2004) so model preizkusili in ugotovili, da so smiselnost, varnost in dostopnost pomembno povezane z zavzetostjo.

Drugi model zavzetosti izhaja iz literature, ki preučuje izgorelost na delovnem mestu po kateri gre pri zavzetosti za nasprotni pol izgorelosti. Tako naj bi bila po Maslach idr. (2001) zavzetost povezana z znosno delovno obremenitvijo, občutkom socialne podpore, občutkom pravičnosti ter s smiselnim in spoštovanim delom.

Saks (2006) trdi, da čeprav Kahnov model (1990) in model Maslach idr. (2001) kažeta na psihološke pogoje oziroma sprožilce, ki so potrebni za zavzetost, pa ne nudita razlage, zakaj se posamezniki odzivajo na te pogoje z različnimi stopnjami zavzetosti. Saks postavlja teoretični okvir za razlago zavzetosti zaposlenih v teoriji družbene izmenjave, po kateri zavzetost zaposlenih pomeni recipročen odnos med zaposlenim in njegovim delodajalcem.

Kahn (1990) je pri raziskavi vpliva nagrad in priznanj, med katere sodi tudi plača, ugotovil, da se razlike v zavzetosti med ljudmi pojavijo v odvisnosti od njihovih percepcij koristi, ki jih bodo prejeli z opravljanjem določene delovne vloge. Občutek vračila vloženega lahko izhaja iz zunanjih nagrad in priznanj. Podobno so Maslach idr. (2001) menili, da sta primerno priznanje in nagrada pomembna za zavzetost.

1.3.3. Vpliv zadovoljstva z delom na zavzetost zaposlenih

Zadovoljstvo na delovnem mestu se nanaša na občutke zaposlenih do vidikov dela, kot so npr. sodelavci, plača, delovne naloge (Judge idr., 2010). Zavzetost pri delu pa se nanaša na

vedenjske vidike odnosa do delovnega mesta in je indikator posameznikovega prispevka na delovnem mestu (Macey in Schneider, 2008). Čeprav sta koncepta ločena pa v poslovnem svetu velja, da je zadovoljen zaposleni tudi zavzet pri delu in obratno (Van Rooy, Whitman, Hart in Caleo, 2011). Pozitivno povezanost potrjujejo tudi pretekle raziskave.

Harter, Schmidt in Hayes (2002) so izvedli metanalizo Gallupovih raziskav. Raziskali so agregirane občutke zadovoljstva z delom in zavzetosti zaposlenih, pri čemer se je zavzetost zaposlenih nanašala na tako na vpetost posameznika kot tudi na navdušenje nad delom. Rezultati so pokazali pozitivno in pomembno korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih, zavzetostjo in produktivnostjo poslovne enote.

Avery, McKay in Wilson (2007) so analizirali medsebojni odnos med zadovoljstvom starejših s svojimi sodelavci in zavzetostjo zaposlenih. Rezultati so pokazali, da je zadovoljstvo s svojimi sodelavci pomembno povezano z zavzetostjo.

S. Abraham (2012) je ugotovila, da ima delovno zadovoljstvo zmeren vpliv na zavzetost zaposlenih v zasebni zavarovalniški družbi. Usposabljanje, dobro počutje in plača nimata nobenega vpliva na zavzetost zaposlenih.

Garg in Kumar (2012) sta ugotovila, da sta zadovoljstvo z delom in plača dva pomembna parametra, ki sta ključna pri zavzetosti zaposlenih.

Večina raziskav skozi čas tako ugotavlja, da je zadovoljstvo z delom in tudi zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela, pomembno in pozitivno povezano z zavzetostjo na delovnem mestu.

1.3.4. Zavzetost in demografski dejavniki

Številni raziskovalci (npr. Akkermans, Brenninkmeijer, Blonk in Kopes, 2009; Garner, Knight in Simpson, 2007) ugotavljajo, da je zavzetost pomembno povezana z določenimi demografskimi dejavniki. Med najpogostejše omenjenimi je starost. V preteklosti so raziskovalci predvidevali, da s starostjo postajajo zaposleni manj zavzeti (Pitt-Catsouphe

in Matz-Costa, 2008), kar je posledica tedanjih teorij kariernega razvoja. Te so namreč ocenjevale zmanjšanje zavzetosti s starostjo kot normativen potek, ki se zgodi kot del prehoda v upokojitev (npr. Super, 1984). Vendar pa z razvojem novejših teorij kariernega razvoja, ki pravijo, da zaposleni spreminjajo kariere, menjujejo delovna okolja in poklicne profile skozi svoje celotno delovno obdobje, zmanjšanje zavzetosti ni več normativno (Moen in Roehling, 2005). Poleg tega je potrebno upoštevati tudi, da se svetovna populacija stara, zato je moramo odnosu med starostjo in zavzetostjo posvetiti več pozornosti (Pitt-Catsoupes in Matz-Costa). V nadaljevanju navajamo nekaj študij, ki so naslovile problem povezave zavzetosti in starosti. Njihovi rezultati niso enoznačni.

Tritch (2001) ugotavlja, da med starostnimi skupinami ni razlik v zavzetosti. Vendar pa sodeč po Haley, Mostert in Els (2013) večina dosedanjih študij poroča o višjih nivojih zavzetosti med starejšimi zaposlenimi. Pri mlajših kadrih pa je zaslediti višje stopnje izgorelosti na delovnem mestu, za kar raziskovalci (npr. Ahola idr., 2006; Duchscher, 2009) navajajo več vzrokov, npr. pomanjkanje spretnosti za spoprijemanje z vsakodnevnimi stresi, t.j. šok realnosti, ko so mladi soočeni z zahtevami prve službe, šok ob prihodu v novo delovno okolje.

Haley idr. (2013) so preverili starostne razlike v zavzetosti pri zaposlenih v finančnem sektorju, ki naj bi zaradi svojih značilnosti vodil do nižjih nivojev zavzetosti in višje verjetnosti za izgorelost zaposlenih. Ugotovili so, da so tudi v finančnem sektorju bolj zavzeti starejši zaposleni. Razlog za to naj bi bil v tem, da so starejši zaposleni na delovnem mestu preživeli več časa in je zaradi tega nivo pripadnosti organizaciji višji, kar vodi do višje zavzetosti.

Zaradi različnih rezultatov o odnosu med zavzetostjo in starostjo smo preverili še rezultate pridobljene s pomočjo našega merskega instrumenta, to je UWES-9, in pridobljene na vzorcih blizu slovenskemu. Tako Balducci, Faccaroli in Schaufeli (2010) poročajo, da se je na vzorcu nizozemskih in italijanskih udeležencev potrdila pozitivna povezava med starostjo zaposlenih in zavzetostjo. Poiskali smo tudi raziskave o zavzetosti in starosti, ki so bile izvedene v Sloveniji, pri čemer smo zasledili zelo omejeno število le-teh. Ena izmed njih je bila izvedena s strani Grahovac (2011) kot magistrsko delo in je na vzorcu zaposlenih v avtomobilski industriji ugotovila, da je tudi v primeru slovenskega vzorca, zavzetost s starostjo naraščala in dosegla najvišje ravni pri zaposlenih starejših od 50 let.

Pri upoštevanju starosti kot dejavnika zavzetosti pri delu, Pitt-Catsouphe in Smyer (2007) opozarjata, da moramo biti pozorni na štiri vidike starosti. Prvi je kronološka starost kot indikator razvojne stopnje posameznika. Sledi generacijski vidik, ki označuje zgodovinske in kulturne dogodke, ki so vplivali na posamezno generacijo. Pomembne so tudi posameznikove življenjske izkušnje, prehodi in spremembe, ki so povezani s starostjo. Zadnji vidik starosti pa so teorije kariernega razvoja, ki prav tako pripomorejo k razlagi povezanosti med starostjo in zavzetostjo.

Z zavzetostjo zaposlenih je povezana tudi njihova stopnja izobrazbe. Lopez in Sindhu, (2013) sta na vzorcu iz ZDA raziskala, kakšen je delež zavzetih in nezavzetih zaposlenih glede na nivo izobrazbe. Rezultati so pokazali najmanjši delež zavzetih pri delu pri udeležencih z univerzitetno izobrazbo, ki so jim sledili zaposleni z visokošolsko izobrazbo. Najvišji delež zavzetih pa se je pokazal pri udeležencih z dokončano srednješolsko ali nižjo stopnjo izobrazbe, ki so jim sledili zaposleni z zaključenim podiplomskim študijem. Poskušali smo najti podobne raziskave tudi v našem prostoru, vendar pa smo zasledili le magistrsko delo (Grahovac, 2011), ki na vzorcu slovenskih udeležencev, zaposlenih v avtomobilski industriji, ni pokazalo statistično pomembnih razlik v zavzetosti med različnimi izobrazbenimi stopnjami udeležencev.

1.3.5. Zavzetost pri delu v času ekonomske krize

Zavzetost pri delu je konstrukt povezan z delovnim mestom, na katerega pa vplivajo tudi dejavniki izven neposrednega delovnega konteksta, torej dejavniki iz širšega okolja. Eden izmed teh je ekonomska kriza (Stadnyk, Hultell in Gustavsson, 2011). Ta namreč predstavlja za posameznika grožnjo in vpliva na njegov odnos in vedenje na delovnem mestu (Markovits, Boer in van Dick, 2013). Številni avtorji (kot npr. Maslach idr., 2001; Kahn, 1990) so ugotovili, da na zavzetost zaposlenih vplivajo dejavniki dela, na katere ima lahko ekonomska kriza močan vpliv. To so npr. varnost in dostopnost dela (Kahn, 1990) ter nagrade in priznanja (Maslach idr., 2001). Zaradi spremembe teh dejavnikov v času krize se postavlja vprašanje, ali in kako se posledično spremeni zavzetost zaposlenih.

Van Rooy idr. (2011) ugotavljajo, da odgovor na vprašanje o zavzetosti zaposlenih v času ekonomske krize ni preprost, saj kljub prepričanju o upadu zavzetosti študije takega trenda ne potrjujejo enoznačno. Kot primer navajajo raziskavo s strani Hewitt Associates, ki je

zajela čez 400 organizacij ter se je izvajala od oktobra 2008 do septembra 2009. Pokazala je, da je sicer v večini organizacij zavzetost upadla, vendar pa je hkrati v 40 % vključenih organizacij zavzetost celo narasla, kljub recesiji. Van Rooy idr. tak rezultat utemeljujejo s pomočjo ukrepov, ki so jih sprejele posamezne organizacije. V kolikor so namreč ti ustrezni, se lahko zavzetost v času recesije tudi poveča. Hewlett (2010) kot ustrezne ukrepe navaja dobro komunikacijo s strani vodstva in možnost izobraževanja zaposlenih.

1.4. Delovna motivacija

Avtorji se pri opredeljevanju koncepta zavzetosti pogosto izogibajo pojmu motivacije, saj naj bi bila »motivacija sama po sebi hipotetični konstrukt, ki ga obkroža precejšnja mera dvoumnosti« (Macey in Schneider, 2008, str. 4). Menimo, da zgolj zaradi nejasnosti konstrukta motivacije, pojma motivacije v povezavi z zavzetostjo zaposlenih ne bi smeli spregledati.

Pomen motivacije lahko pojasnimo tudi s tem, da je to starejši in posledično bolj raziskan konstrukt kot zavzetost. Landy in Conte (2007) ponazorita raziskanost pojma motivacija s podatkom, da se je beseda »motivacija« v obdobju od 1950 do 2006 pojavila v naslovih skoraj 50.000 publikacij.

Avtorji opredeljujejo motivacijo na različne načine. Latham in Pinder (2005) definirata delovno motivacijo kot psihološki proces, ki je posledica interakcije med posameznikom in okoljem.

Katzell in Thomson (1990) definirata delovno motivacijo kot širok konstrukt, ki se nanaša na pogoje in procese, ki predstavljajo podlago za vzbujenje, smer, razsežnost, in ohranjanje prizadevanja pri delu.

1.4.1. Teorije delovne motivacije

Zgodnje teorije motivacije so temeljile na pojmu instinkta, kar je bila posledica psihodinamičnih teorij osebnosti. Z Maslowovo teorijo potreb (1943) je pojem instinkta zamenjal pojem potreb. Skinnerjev behaviorizem (1938) je poudaril okoljske faktorje. V

obdobju od 1940 do 1960 se je nadaljeval boj za prevlado med behavioristi in zagovorniki teorije potreb. Iz Maslowove teorije potreb je izšla tudi Herzbergova dvo-faktorska teorija (1966) ter Alderferjeva ERG teorija (1969). V 1960-ih se je s pojavom kognitivne psihologije zgodil preobrat. Nove motivacijske teorije so poudarjale miselni proces in proces odločanja posameznika. Današnje teorije motivacije so v osnovi v veliki meri kognitivne.

Skinnerjev behaviorizem (1938) ali teorija okrepitve temelji na predpostavki, da je vedenje posameznika odvisno od treh popolnoma enostavnih elementov: dražljaja, odziva in nagrade. Ni pomembno, ali opazujemo vedenje živali v laboratoriju ali učimo otoka ali proučujemo vedenje delavca pri delu. Če je odziv v prisotnosti stimulusa nagrajen (okrepljen) potem se bo ta isti odziv ponovno pojavil ob prisotnosti dražljaja. Če je nagrada odvisna od odziva, potem je to pogojna nagrada. Pogojna nagrada ali okrepitev je ključnega pomena pri behaviorizmu. Drugo, kar je pomembno, pa je razporeditev nagrad: zaposlene se lahko nagradi kontinuirano oz. vsakič, ko se odzovejo na pravilen način ali pa le občasno. Občasno nagrajevanje povzroči višje ravni delovne uspešnosti kot kontinuirano. Omenjena dva principa – pogojno nagrajevanje in različno razporejanje nagrad – sta bila pogosto uporabljena pri raziskavah s področja psihologije dela in organizacij. Vendar pa teorija okrepitve ne vključuje kognitivnih dejavnosti in je kot taka zanimiva z evolucijskega vidika razvoja teorij.

Za namen raziskave bomo teorije delovne motivacije klasificirali na dve skupini. V prvo skupino sodijo teorije, ki temeljijo na eksogenih vzrokih, v drugo skupino pa teorije, ki temeljijo na endogenih vzrokih (Katzell in Thompson, 1990), kot je prikazano na Sliki 3. Prva skupina teorij nam ponudi okvir za ugotavljanje vzvodov za izboljšanje delavčeve motivacije in uspešnosti, medtem ko nam teorije iz druge skupine pomagajo razumeti motivacijo.

Eksogene teorije se osredotočajo na motivacijsko pomembne neodvisne spremenljivke, ki se lahko spremenijo zaradi zunanjih vplivov. Eksogene spremenljivke (npr. organizacijske spodbude in nagrade ter družbeni dejavniki, kot so vodja skupine in vedenje skupine) predstavljajo vzvode za ukrepanje, ki jih oblikovalci politike (ali eksperimentatorji) uporabljajo, da bi spremenili motivacijo zaposlenih. Endogene teorije pa se obratno ukvarjajo s procesom ali s posredniškimi spremenljivkami (pričakovanji, stališči), ki se le

posredno spreminjajo kot odziv na spremembe v eni ali več eksogenih spremenljivk (Katzell in Thompson, 1990).

eksogene teorije	endogene teorije
teorija potreb	teorija vznburjenja / aktivacije
teorija spodbud / nagrad	teorija pričakovanja
teorija okrepitve	teorija enakosti
teorija cilja	teorija stališč
teorija osebnih in materialnih resursov	teorija namere / cilja
teorija skupin in vrednot	teorija pripisa / samoučinkovitosti
družbeno-tehnična sistemska teorija	ostale kognitivne teorije

Slika 3. Eksogene in endogene teorije delovne motivacije po Katzellu in Thomsonu (1990).

Izhajajoč iz eksogenih teorij delovne motivacije Katzell in Thomson (1990) predlagata sedem ključnih strategij za izboljšanje delovne motivacije, in sicer osebni motivi in vrednote, spodbude in nagrade, okrepitve, tehnike v okviru teorije ciljev, osebni in materialni resursi, družbeni in skupinski faktorji, družbeno-tehnični sistemi.

Za namen raziskave teorij ne bomo natančneje opisovali, osredotočili se bomo predvsem na tisti del, ki obravnava plačo kot motivacijski dejavnik. To pomeni, da bomo delovno motivacijo obravnavali predvsem z vidika spodbud in nagrad ter okrepitve (osenčeni del na Sliki 4).

Imperativ, ki izhaja iz teorije spodbud in nagrad je, da morajo biti delovna mesta in z njimi povezani pogoji zasnovani tako, da so privlačna, zanimiva in da so delavci z njimi zadovoljni. Obogatitev dela (angl. *job enrichment*) je eden izmed programov, namenjenih izpolnitvi imperativa, da je delo privlačno, zanimivo in zadovoljujoče. Prav tako je pomembno ujemanje posameznika z okoljem (angl. *person-environment fit*), kar v primeru plače pomeni, da so nagrade skladne s pričakovanji in vrednotami zaposlenih. Raznolikost spodbud in nagrad, ki jih uporabljajo različne organizacije, je velika, npr. finančne nagrade, napredovanja, ocene delovne uspešnosti, programi bonitet (Lawler, 1987). Lawler je predlagal, da bi imela organizacija pripravljen nabor nagrad in ugodnosti, med katerimi bi posamezni zaposleni izbral kombinacijo, ki bi mu najbolj ustrezala.

imperativ in program	eksogene variable						
	spodbude in nagrade	okrepiteve	osebni motivi in vrednote	tehnike v okviru teorije ciljev	osebni in materialni resursi	družbeni in skupinski faktorji	družbeno-tehnični sistemi
motivacijski imperativ	delo naj bo privlačno, zanimivo ter izpolnjujoče	učinkovito delo mora biti pozitivno okrepljeno, neučinkovito pa ne	delavci morajo imeti primerne motive, vrednote za svoje delo	delovni cilji morajo biti jasni, zahtevni, dosegljivi, privlačni	zagotoviti potrebne resurse in odpraviti ovire za uspešno delo	interpersonalni in skupinski procesi morajo podpirati doseganje ciljev	osebni, družbeni in tehnološki parametri morajo biti skladni
program	finančno nadomestilo napredovanje udeležba varnost karierni razvoj obziren nadzor obogatitev dela ugodnosti fleksibilen delovnik priznanja posameznikom prilagojene nagrade	finančne spodbude analiza vedenj pohvala in kritika samoupravljanje	selekcija kadrov motivacijski trening socializacija	menedžment s postavljanjem ciljev ocenjevanje povratne informacije	usposabljanje in razvoj svetovalno mentorstvo (<i>angl. coaching</i>) oprema tehnologija nadzor metode za izboljšave skupine za reševanje problemov	razdelitev dela sestava skupin razvoj timov usposabljanje za višjo občutljivost vodstva izgradnja norm	kvaliteta programov usklajevanja dela z življenjem družbeno-tehnični sistemski modeli organizacijski razvoj

Slika 4. Pristopi za izboljšanje delovne motivacije po Katzellu in Thomsonu (1990).

Katzell in Thomson (1990) poudarita da je imperativ, ki izhaja iz motivacijskega elementa okrepitve ta, da bi moralo biti uspešno in učinkovito delo pozitivno okrepljeno, da bi se lahko izvajalo tudi v prihodnje. Obratno bi moralo biti neučinkovito vedenje ne nagrajeno oziroma v nekaterih primerih celo kaznovano. Razlika med teorijami nagrad in spodbud in teorijami okrepitve je ta, da pri teorijah okrepitve ni poudarek na naravi ojačevalcev ampak na njihovi povezavi z učinkovitostjo posameznika (Katzell in Thomson, 1990).

V preteklosti so že bili zasnovani številni sistemi, ki naj bi bolj neposredno povezali finančno nagrado z učinkovitostjo in uspešnostjo zaposlenih, na primer plačni sistemi, ki povezujejo plačo zaposlenega z neko konkretno, merljiv mero outputa (prodajo, število reklamacij). Locke, Feren, McCaleb, Schaw in Denny (1980) so v raziskavi potrdil koristne vplive tovrstnih tehnik na delovno uspešnost. Druge raziskave (npr. Guzzo, Jette in Katzel, 1985) pa so poročale o širokem naboru učinkov: od velikih do zanemarljivih. Lawler (1987) je variacijo različnih učinkov pripisal dejavnikom, kot so razlike pri soočanju s težavami, merjenje uspešnosti, zagotavljanje dovolj visokih denarnih spodbud ter situacijske razlike, ki nastajajo, ko se na uspešnosti utemeljeni plačni sistemi bolj ali manj ujemajo z družbenimi vrednotami.

Zgodnje teorije delovne motivacije so bile enostavne. Po predpostavki znanstvenega menedžmenta se je nagradilo tiste zaposlene, ki so dobro delali, in kaznovalo tiste zaposlene, ki niso. Nasproti metode korenčka in palice je stala metoda, po kateri je zadovoljen delavec dober delavec.

Glede teorij delovne motivacije, ki so aktualne v zadnjih letih, Latham in Pinder (2005) ugotavljata, da v literaturi prevladujejo tri teorije: teorija cilja (Locke in Latham, 1990, 2002), socialno-kognitivna teorija (Bandura, 1977) in koncept organizacijske pravičnosti (Korman, Greenhaus in Badin, 1977). Latham in Pinder sta izpeljala deset ugotovitev glede raziskav delovne motivacije, izvedenih v obdobju 1993 do 2003. Njune ugotovitve smo strnili v tri sklope, in sicer:

- (1) pomembno se je povečala zmožnost napovedovanja, razumevanja in vplivanja na delovno motivacijo, kar je posledica pozornosti, ki je bila dana vsem vidikom delovne motivacije (kontekst, osebnostne poteze, afekti, vedenje, podzavest), ne pa samo nekaterim aspektom, kot je bila praksa v preteklosti (kognicija, delovna učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenih, zavestno postavljeni cilji);

- (2) teorija cilja ima svoje omejitve, ker ne upošteva, da je v podzavesti skladišče znanja in vrednot, ki so onkraj dosega zavesti;
- (3) pri raziskavah delovne motivacije je potrebno izhajati iz koncepta organizacijske pravičnosti po katerem pravični postopki stopnjujejo sprejetje organizacijskih ciljev s strani zaposlenih, namreč, ko zaposleni čutijo, da so nepravilno obravnavani, reagirajo tako afektivno kot tudi vedenjsko.

1.4.2. Delovna motivacija in plača

Rynes, Gerhart in Minette (2004) dokazujejo, da ljudje, ko poročajo o pomenu plače kot motivacijskem faktorju, pripisujejo plači manjši pomen kot pa izhaja iz njihovih dejanskih vedenj in izbir. Povedano drugače, delavci v študijah običajno zatrjujejo, da je plača manj pomembna kot pa dejansko je. V Tabeli 1 so navedene poglavitne študije, s katerimi avtorji (Rynes idr.) dokazujejo, da med pomenom, ki ga ljudje pripisujejo plači in med tem, kako se odzivajo na spremembe v plači, obstaja določena stopnja neskladja.

Raziskave, ki proučujejo vpliv plače na motivacijo, se skoraj izključno opirajo na predpostavke agentne teorije (Jensen in Meckling, 1976). Večina raziskav s področja plačnih sistemov in njihovih vplivov na uspešnost podjetij je bila izvedenih na področju ekonomije in financ, kjer ta teorija prevladuje, pri čemer se v veliki meri ni upoštevalo intervenirajočih variabel, kot je na primer motivacija. Odnos med agenti je definiran kot pogodba med naročnikom (delodajalcem) in agentom (delojemalcem). Cilj delodajalca je, da poveže cilje zaposlenega s svojimi cilji. Teorija predpostavlja, da mora delodajalec delojemalcu plačati za vedenje, ki približa delodajalca k dosegu cilja. Plača je potemtakem kontrolni mehanizem, s katerim delodajalec vpliva na vedenje delojemalca na način, ki bo koristil delodajalcu.

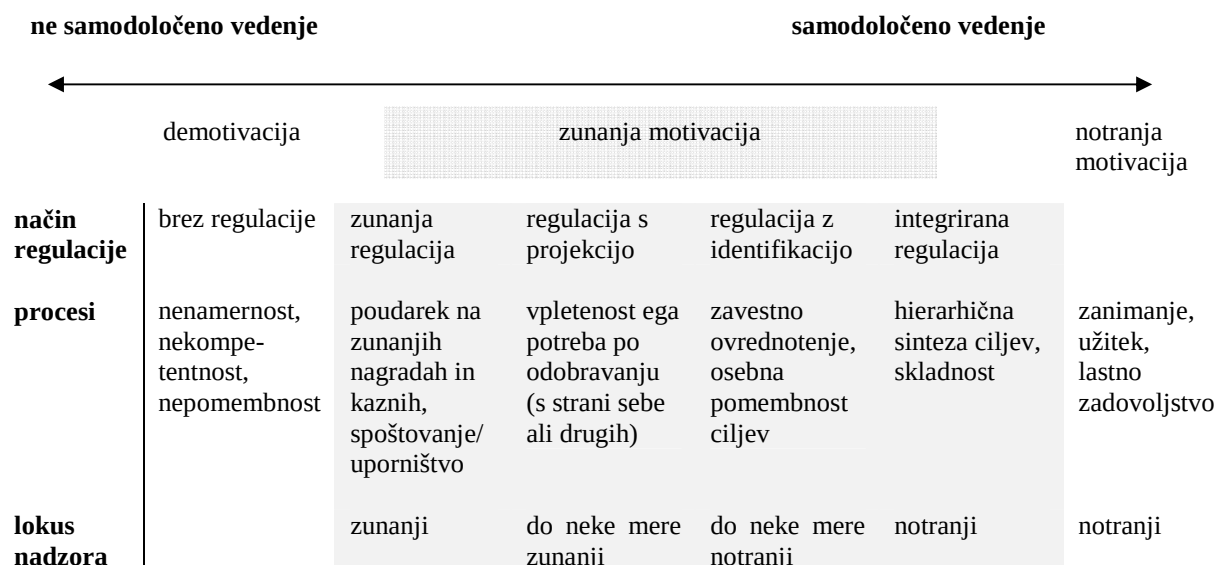
Pri razlagi povezave med plačo in motivacijo se bomo v največji meri oprli na teorijo samodoločenosti, ki bo služila tudi kot osnova pri razlagi povezav med motivacijo in zadovoljstvom ter motivacijo in zavzetostjo.

Tabela 1

Neskladja med samo-poročanjem o pomenu plače in vedenjskimi odzivi na ukrepe, ki vplivajo na plače po Rynes idr. (2004)

Pomembne študije samoporočanja o pomenu plače za zaposlene	Pomembne študije vedenjskih odzivov na spremembe v plači in v ostalih motivacijskih dejavnikih
1. Herzberg, Mausner, Peterson in Capwell, 1957. Pregled 16 študij je pokazal, da je plača na šestem mestu po pomenu, ki ji ga pripisujejo zaposleni. Višje od plače so bili razvrščeni: varnost zaposlitve, zanimivo delo, možnost napredovanja, spoštovanje, organizacija in vodenje. 2. Lawler, 1971. Pregled 49 študij je pokazal, da se je plača v povprečju uvrstila na tretje mesto. Ostali motivatorji niso razvrščeni. 3. Jurgensen, 1978. Na vzorcu 50.000 strank Minneapoliske plinske družbe v 30-letnem časovnem obdobju je zbral razvrstitve glede na pomembnost. Plača se je uvrstila na peto mesto pri moških in na sedmo mesto pri ženskah. Pri moških so se višje uvrstili: varnost zaposlitve, možnost napredovanja, vrsta dela in organizacija; pri ženskah pa: vrsta dela, organizacija, varnost zaposlitve, nadrejeni, možnost napredovanja in sodelavci. 4. Perrin, 2003. Izvedena raziskava na več kot 35.000 zaposlenih v ZDA. Ugotovil je, da pomen plače variira glede na cilje. Konkurenčna osnovna plača se je uvrstila na drugo mesto, povišanja plače glede na učinkovitost posameznika se je uvrstila na osmo mesto pri pritegnitvi zaposlenih. Konkurenčna osnovna plača se je uvrstila na šesto mesto pri ohranjanju zaposlenih. Plača se ni uvrstila med prvih deset v smislu zavzetosti (motiviranja) zaposlenih.	1. Locke, Feren, McCaleb, Shaw in Danny, 1980. Metanaliza ukrepov za povišanje produktivnosti v dejanskih delovnih okoliščinah je pokazala, da je uvedba individualnih denarnih spodbud povišala produktivnost v povprečju za 30 %. Nasprotno je obogatitev dela povzročila porast produktivnosti od 9-17 %, medtem ko so programi participacije zaposlenih povišali produktivnost v povprečju za manj kot 1 %. 2. Guzzo, Jette in Katzell, 1985. Metanaliza vpliva denarnih spodbud in ostalih motivacijskih dejavnikov na produktivnost. Finančne spodbude so imele veliko večji vpliv na produktivnost kot vsi drugi posegi. Na primer, plača je bila štirikrat bolj učinkovita kot spodbude, namenjene bolj zanimivemu delu. 3. Judiesch, 1994. Izsledki metanalize kažejo, da so posamezni ukrepi na področju plač povišali produktivnost v povprečju za 43,7 %. Rezultati so bili celo višji (48,8 %), ko se je vzorec omejil na študije v realnih organizacijah (v nasprotju z laboratorijskimi eksperimenti). Ostalih spodbud niso proučevali.

Teorija samodoločenosti (angl. *Self-determination Theory*, SDT), ki sta jo Deci in Ryan utemeljila leta 1985 (Deci in Ryan, 2002) temelji na predpostavki, da imajo vsi posamezniki notranjo naravno težnjo, da bi razvili občutek samega sebe. Teorija samodoločenosti ponuja uporaben pristop pri razumevanju motivacijskih faktorjev. Temelji na razlikovanju med avtonomno motivacijo in motivacijo, ki je od zunaj nadzorovana oz. regulirana, obe pa stojita nasproti demotiviranosti. Zunanja motivacija variira v stopnji nadzora oz. avtonomije, notranja motivacija pa predstavlja popolnoma avtonomno motivacijo.



Slika 5. Notranja in zunanja motivacija (Ryan in Deci, 2000).

Slika 5, ki prikazuje taksonomijo človeške motivacije, je predstavljena od leve proti desni glede na stopnjo, po kateri motivacija za vedenje posameznika izvira iz samega posameznika. Na skrajni levi je *demotivacija*, ki pomeni »stanje brez namere po delovanju« (Ryan in Deci, 2000, str. 61).

Na desni strani od *demotivacije* je kategorija, ki predstavlja najmanj avtonomno obliko zunanje motivacije, imenovana *zunanja regulacija*. Tovrstna vedenja se izvajajo, da bi se izpolnilo zahtevo od zunaj ali pridobilo nagrado, uvedeno od zunaj. Posamezniki ponavadi doživljajo od zunaj regulirano vedenje kot nadzorovano ali odtujeno. Pri *zunanji regulaciji* gre za motivacijo, ki jo ponavadi navajajo kot kontrast notranji motivaciji pri zgodnjih laboratorijskih študijah (npr. Skinner, 1967).

Drugi tip zunanje motivacije je *regulacija s projekcijo*. Projekcija opisuje tip notranje regulacije, ki pa je nadzorovana, ker posamezniki izvajajo tovrstna dejanja z občutkom pritiska, da bi se izognili krivdi ali občutku tesnobe ali da bi si okrepili ego ali ponos. Kljub temu, da je regulacija ponotranjena, posamezniki doživljajo projicirano vedenje kot nekaj, kar ni del njih samih (Ryan in Deci, 2000).

Nekoliko bolj avtonomna oziroma samodoločena oblika zunanje motivacije je *regulacija z identifikacijo*. Posameznik se identificira s svojo pomembnostjo vedenja in je tako sprejel regulacijo za svojo (Ryan in Deci, 2000).

Najbolj avtonomna oblika zunanje motivacije je *integrirana regulacija*. O integraciji govorimo, ko posameznik popolnoma asimilira regulacijo v občutenje samega sebe, ko se regulacija ujema z vrednotami in potrebami posameznika. Bolj ko posameznik ponotranji razloge za dejanja in jih asimilira vase, bolj njegova zunanje motivirana dejanja postanejo samodoločena (samodeterminirana). Integrirane oblike motivacije imajo veliko skupnega z notranjo motivacijo, obe obliki sta avtonomni in si nista v nasprotju. Vendar pa gre v prvem primeru kljub temu za vedenje, ki je od zunaj motivirano z integrirano regulacijo, zaradi domnevne instrumentalne vrednosti vedenja, da bi se doseglo določen rezultat, ki je ločen od vedenja, kljub temu, da je namerno in visoko ovrednoteno s strani posameznika (Ryan in Deci, 2000).

Na skrajni desni strani slike pa je notranja motivacija kot prototip samodoločenosti, kar pa ne pomeni, da bolj ko zunanja regulacija postaja integrirana, se preobrazi v notranjo motivacijo. S pomočjo notranje motivacije lahko razumemo tudi povezavo med zavzetostjo in motivacijo. Klasen idr. (2012) trdijo, da je iz vidika teorije samodoločenosti zavzetost indikator notranje motivacije.

Proces integracije je razvojno pomemben, ker so v življenjskem obdobju družbene vrednote in regulacija stalno v procesu ponotranjenja. Vendar pa tu ne gre za razvojni kontinuum sam po sebi, saj lahko posameznik sprejme novo vedenjsko regulacijo na katerikoli točki kontinuumu, v odvisnosti od njegovih preteklih izkušenj in situacijskih faktorjev.

Ker zunanje motivirana vedenja sama po sebi niso zanimiva in tako morajo biti sprva od zunaj spodbujena, je glavni razlog, da so se posamezniki pripravljani na določen način vesti ta, da se vrednotijo glede na pomembno druge, s katerimi se (ali pa bi se radi počutili) povezane. Pomembni drugi so lahko družina, vrstniki ali družba kot celota. Osnova za pospeševanje procesa ponotranjenja je občutek pripadnosti in povezanosti z osebami, skupinami ali s kulturno zaželenimi in širše sprejetimi cilji (Deci in Ryan, 2000).

S perspektive teorije samodoločenosti je težava agentne teorije v tem, da predpostavlja, da delojemalec ne more ponotranjiti ciljev delodajalca in potemtakem je edini način, s katerim lahko delodajalec vpliva na vedenje delojemalca ta, da sprejme »prisilne« ukrepe, kot je npr. povezava višine plače zaposlenega z uspešnostjo celotne organizacije. Ekonomista Frey in Osterloh (2005) trdita, da se agentna teorija naslanja predvsem na koncept zunanje motivacije in da denarne nagrade v bistvu ne vodijo do pričakovanih povezav med cilji delodajalcev in delojemalcev.

1.5. Upravljanje človeških virov v državni upravi in plačni sistem

1.5.1. Javni uslužbenški sistem: zakonske podlage in opredelitev pojmov

Za zaposlene v državni upravi (in torej tudi na ministrstvu) sta glede sistemskih vprašanj pomembna Zakon o javnih uslužbencih (2002) ter Zakon o delavcih v državnih organih (1990). Poleg seveda Zakona o delovnih razmerjih (2013), ki je krovni zakon na področju delovnih razmerij ter velja tako za zasebni kot tudi javni sektor. Plačni sistem ureja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2002). Zaposleni v državni upravi naj bi upoštevali tudi Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (2001) ter Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (2011). Poleg omenjenih predpisov urejajo organizacijo in delovanje uprave še številni zakoni in podzakonski akti, enako velja tudi za sistem javnih uslužbencev, ki pa za namen naše raziskave niso pomembni.

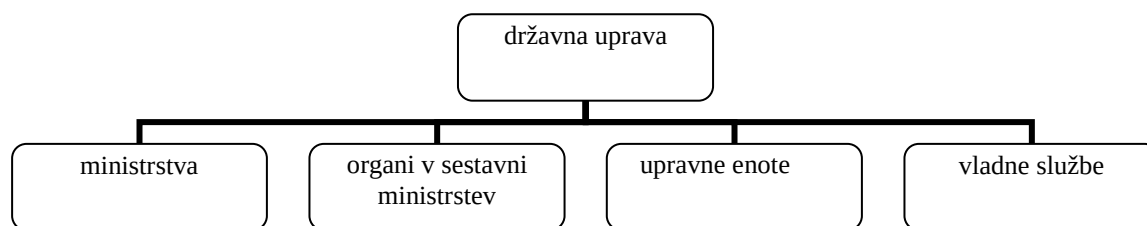
Vsa skupna načela in druga skupna vprašanja sistema javnih uslužbencev, razen sistema plač v javnem sektorju, ureja Zakon o javnih uslužbencih (2002).

Javni uslužbenec opravlja naloge, pomembne za celotno družbeno skupnost. Je del aparata, ki je zadolžen za izvrševanje javnega interesa, ki se izraža v obliki zakonov in drugih političnih odločitev, hkrati pa pripravlja strokovno podlago za politično odločanje. Od strokovnosti in učinkovitosti javnih uslužbencev in s tem javne uprave je odvisno delovanje celotne države in lokalnih skupnosti (Knifič, 2010).

Glede pojmov »državna uprava«, »javna uprava«, »javni sektor« obstajajo različne definicije v teoriji in praksi. Enako velja za pojme »javni uslužbenci« in »zaposleni v

državni upravi¹. Za namen naše raziskave bomo za razlikovanje omenjenih pojmov uporabili zakonske definicije.

Kot je prikazano na Sliki 6 v državno upravo sodijo ministrstva, organi v sestavi ministrstev, vladne službe in upravne enote (Zakon o javnih uslužbencih, 2002). Iz te opredelitve izpeljujemo definicijo, da so zaposleni v državni upravi posamezniki, ki sklenejo delovno razmerje v ministrstvu, organu v sestavi ministrstva, vladni službi ali upravni enoti.



Slika 6. Struktura državne uprave (Zakon o javnih uslužbencih, 2002), lastna ponazoritev.

Javni sektor je najširši pojem. Skladno z drugim odstavkom 1. člena Zakona o javnih uslužbencih (2002) in v skladu z drugo točko 2. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (2002) v javni sektor spadajo državni organi in samoupravne lokalne skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Javni uslužbenci so definirani kot posamezniki, ki sklenejo delovno razmerje v javnem sektorju (Zakon o javnih uslužbencih, 2002).

V državni upravi ločimo uradnike oziroma uradniška delovna mesta in strokovno-tehnična delovnih mest (Zakon o javnih uslužbencih, 2002) kot prikazuje Slika 7. Uradnik opravlja naloge na določenem delovnem mestu v enem izmed možnih nazivov. Omenjeni sistem omogoča napredovanje v višji naziv na istem delovnem mestu. Ločimo med napredovanjem v višji naziv, ki je namenjeno le uradnikom, in napredovanjem v višji plačni razred, predvidenim tako za uradnike kot za ostale javne uslužbence.

¹ Pojem, ki se pogosto pojavlja v mednarodnih študijah (na primer OECD, 2011), je pojem javna uprava. Javna uprava v ožjem pomenu je državna uprava, uprave lokalnih skupnosti in nosilci javnih pooblastil. Javna uprava v širšem pomenu pa zajema javno upravo v ožjem pomenu in organe zakonodajne in sodne veje oblasti ter pravne osebe javnega prava.

uradniška delovna mesta	
uradniki so javni uslužbenci, ki opravljajo javne naloge (naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa)	
nazivi prvega kariernega razreda:	nazivi četrtega kariernega razreda:
naziv prve stopnje: višji sekretar	naziv desete stopnje: višji referent I
naziv druge stopnje: sekretar	naziv enajste stopnje: višji referent II
naziv tretje stopnje: podsekretar	naziv dvanajste stopnje: višji referent III
nazivi drugega kariernega razreda:	nazivi petega kariernega razreda:
naziv četrte stopnje: višji svetovalec I	naziv trinajste stopnje: referent I
naziv pete stopnje: višji svetovalec II	naziv štirinajste stopnje: referent II
naziv šeste stopnje: višji svetovalec III	naziv petnajste stopnje: referent III
nazivi tretjega kariernega razreda:	naziv šestnajste stopnje: referent IV
naziv sedme stopnje: svetovalec I	
naziv osme stopnje: svetovalec II	
naziv devete stopnje: svetovalec III	
strokovno-tehnična delovna mesta	
javni uslužbenci, ki opravljajo spremljajoča dela (dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela ter druga dela, ki jih je treba opravljati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog)	

Slika 7. Razvrstitev delovnih mest v državni upravi (Zakon o javnih uslužbencih, 2002), lastna ponazoritev.

1.5.2. Upravljanje človeških virov v državni upravi

Sociolog Max Weber je trdil, da je birokracija vedno bila in je instrument moči za tistega, ki jo nadzira. Zato tudi nikoli ni bilo velikega interesa, da bi jo zmanjševali. Večja in bolj vplivna je birokracija, ki svoj vpliv širi v širši javni sektor, večja je moč tistega, ki jo obvladuje (Mommsen, 1974).

Število zaposlenih v državni upravi se določi s skupnim kadrovskim načrtom (Zakon o javnih uslužbencih, 2002). Skupni kadrovski načrt zajema število zaposlenih na dan 31. decembra preteklega leta, dovoljeno število zaposlenih na dan 31. decembra tekočega leta in predlog dovoljenega števila zaposlenih za naslednji dve leti (Pravilnik o vsebini in postopkih za pripravo in predložitev kadrovskih načrtov, 2006).

Načrtovanje delovne sile v državni upravi torej temelji na kadrovskih načrtih, ki jih pripravi vsak posamezni proračunski uporabnik.

Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (2003) ureja postopek sprejemanja in spreminjanja akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ministrstev in organov v njihovi sestavi, vladnih služb in upravnih enot ter skupna merila za notranjo organizacijo v organih državne uprave.

Državna uprava je aparat, ki po podatkih na dan 1. 1. 2013 zaposluje 31.310 javnih uslužbencev, od tega 14.506 na ministrstvih, organih v sestavi ministrstev, vladnih službah in upravnih enotah (Podatki o številu zaposlenih v skladu s Skupnim kadrovskim načrtom organov državne uprave za leta 2013, 2014 in 2015 po mesecih). Število zaposlenih v državni upravi bo tudi v prihodnjih letih ostalo relativno stabilno oziroma se bo nekoliko zmanjševalo (Tabela 2), kar izhaja tudi iz sprejetega sklepa Vlade RS (Sklep Vlade RS v zvezi z doseganjem ciljev zmanjševanja števila zaposlenih v javnem sektorju, 2013).

Tabela 2

Število zaposlenih po Skupnem kadrovskem načrtu organov državne uprave za leta 2013, 2014 in 2015

organi državne uprave	število zaposlenih na dan 1. 1. 2013	dovoljeno število zaposlenih po SKN v letu 2013	dovoljeno število zaposlenih po SKN v letu 2014	dovoljeno število zaposlenih po SKN v letu 2015
ministrstva, organi v sestavi, vladne službe, upravne enote	14.859	14.652	14.518	14.358
SKUPAJ (civilni in uniformirani del)	31.967	31.593	31.322	31.003

1.5.3. Plačni sistem v državni upravi

Za namen prikaza plačnega sistema v državni upravi smo analizirali vsebino primarnih virov (zakonov, podzakonskih aktov, kolektivnih pogodb) in jih interpretirali ter analizirali sekundarne vire (zapisnike s pogajanj, razprave, publikacije) ter jih interpretirali. Pregled je pomemben z vidika prikaza vpliva plačne politike na raven plač in tudi na percepcijo zaposlenih v državni upravi in torej tudi na izbranem ministrstvu glede vpliva

javnofinančne situacije na njihove plače. Analizi sledi predstavitev in ovrednotenje slovenskega plačnega sistema v državni upravi.

1.5.3.1. Analiza uvajanja novega sistema plač, 2002-2009

Analizo sprejemanja in uvajanja novega plačnega sistema navajamo z namenom prikaza načina določanja in usklajevanja plač zaposlenih v državni upravi, saj navedene okoliščine vplivajo na rezultate izvedene raziskave na izbranem ministrstvu.

Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti (1994) je vzpostavil enotno plačno shemo za ves javni sektor. Ker pa je tekom let prihajalo do sprememb, predvsem v smislu uvajanja novih dodatkov k plači, je sistem postajal čedalje bolj nepregleden, saj ni bilo več razvidno, kateri elementi določitve plače so upoštevani. Naše analize so pokazale, da je plača v nekaterih primerih vsebovala več kot 50 odstotkov različnih dodatkov.

Zaradi stanja takratnega plačnega sistema je bila potrebna reforma. Pogajanja med vlado in reprezentativnimi sindikati so se začela leta 1998 oziroma 1999. Po dolgotrajnih pogajanjih je bil dosežen dogovor in uveljavljen je bil Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki je bil sprejet leta 2002, istega leta kot Zakon o javnih uslužbencih (2002). V okviru krovne Kolektivne pogodbe za javni sektor (2008) ter kolektivnih pogodb na ravni posameznih dejavnosti in poklicev, so bili izvedeni pglavitni deli zakona o sistemu plač v javnem sektorju, med njimi tudi določanje plač.

Z reformo naj bi vsaj deloma obnovili strukturo plač, določeno leta 1994, zato je vsebovala spremembe relativnih ravni plač za različna delovna mesta. To je po drugi strani pomenilo, da je bilo potrebno povečanje prihodkov nekaterih javnih uslužbencev uravnotežiti z zmanjšanjem prihodkov drugih uslužbencev. Zato ni presenetljivo, da se sindikati s tem niso strinjali (OECD, 2011).

Leta 1998 pričeta pogajanja med vlado in reprezentativnimi sindikati so se nadaljevala po sprejetju Zakona o sistemu plač v javnem sektorju leta 2002 ter so trajala vse do dogovora o novem plačnem sistemu v javnem sektorju leta 2008. Pogajalsko obdobje je bilo dolgotrajno in naporno tako za javne uslužbence in sindikate kakor tudi za vladno

pogajalsko stran. Zadnja stopnja pogajanj je potekala pospešeno, pri čemer lahko upravičeno domnevamo, da so bile poglavitni razlog državnozborske volitve leta 2008. Posledica pospešenega procesa je bila v pomanjkanju časa, da bi se nov plačni sistem uspešno implementiral. Sklepamo lahko, da je kakovost izvedbe negativno vplivala tudi na zaposlene v državni upravi (OECD, 2011).

Reforma plačnega sistema se je izvedla tako, da so bile s sprejetjem Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (2002) zamrznjene plače v vseh zaposlenih, kar je z leti vodilo v postopno splošno znižanje plač v javnem sektorju. Ključni del splošne Kolektivne pogodbe za javni sektor (2008) je bilo izplačilo uskladitve plač javnim uslužbencem (t.im. odprava plačnih nesorazmerij), s čimer so bila odpravljena nesorazmerja med dogovorjenimi in dejanskimi plačami.

Prvotno se je predvidevalo, da bo prehod na nov plačni sistem izveden v roku treh mesecev, hkrati za celoten javni sektor. Ob uvajanju novega plačnega sistema je bilo tudi dogovorjeno, da bo v času pogajanj rast plač v javnem sektorju znatno zaostajala za rastjo plač v gospodarstvu. Tako so plače v javnem sektorju od leta 2002 do leta 2008 zaostale za plačami v gospodarstvu za več kot 13 odstotnih točk, za produktivnostjo pa za 20 odstotnih točk (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2012).

Julija 2008, je bila podpisana splošna Kolektivna pogodba za javni sektor (2008) in še trinajst panožnih oz. poklicnih kolektivnih pogodb. Socialni partnerji so se torej dogovorili o vseh plačnih razmerjih in o povprečni rasti plač v javnem sektorju, ki naj bi se izvedla po četrтинah do leta 2010.

Vendar pa so se zaradi izrazite spremembe ekonomskega položaja prilivi v javno blagajno skrčili, kar je pomenilo, da dogovorjene dinamike odprave plačnih nesorazmerij v letih 2009 in 2010 ni bilo mogoče realizirati (Aneks št. 1 h Kolektivni pogodbi za javni sektor, 2009; Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi za javni sektor, 2009).

Kot tudi ugotavlja OECD (2011) se plače javnih uslužbencev v pogajalskem obdobju niso povišale. Upravičeno bi lahko trdili, da pri odpravi plačnih nesorazmerij ni šlo za povišanja plač, temveč za izplačilo plač za pretekla leta, ko so bile plače zamrznjene. Vendar pa je zaradi sprostitev zamrznjenega povišanja plač oziroma odprave plačnih nesorazmerij

močno narasla poraba javnofinančnih sredstev za izplačilo plač v javnem sektorju. Da bi se zaradi naglega povečanja povpraševanja na domačem trgu izognili motnji v gospodarstvu, je bilo dogovorjeno, da bodo sredstva za povišanje plač izplačana v štirih delih (t. im. štirih četrtinah). Prvi dve četrtini sta bili izplačani, kakor je bilo dogovorjeno. Ker pa sta se v letu 2009 slovensko gospodarsko in javnofinančno stanje nepričakovano poslabšala, so sledili ukrepi, ki so posegli v plače zaposlenih v državni upravi. Vsi ukrepi so podrobneje predstavljeni v naslednjem poglavju.

Z uveljavitvijo novega plačnega sistema so bili povezani tudi številni spori na sodišču in celo dve ustavni pritožbi sta bili obravnavani na Ustavnem sodišču RS.²

1.5.3.2. *Ukrepi na področju plač, 2009-2013*

V državni upravi je pri stroških za plače možno prihraniti na dva načina: z znižanjem plač ali z zmanjšanjem števila zaposlenih. Podatki kažejo, da se je število zaposlenih v državni upravi nekoliko znižalo in se bo v povprečju še zniževalo za približno 1 % letno, in sicer v glavnem z ne-nadomeščanjem zaposlenih, ki se bodo upokojili (Sklep Vlade RS v zvezi z doseganjem ciljev zmanjševanja števila zaposlenih v javnem sektorju, 2013). Poleg znižanja števila zaposlenih pa so na zaposlene v državni upravi vplivali tudi ukrepi na področju plač.

V letu 2009 je bil podpisan Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju za obdobje december 2009 – november 2011, s katerim so se podaljšali ukrepi za blažitev posledic gospodarske recesije, sklenjeni z Dogovorom o ukrepih na področju plač v javnem sektorju zaradi spremenjenih makroekonomskih razmer za obdobje 2009 do 2010, ki je bil podpisan februarja istega leta. Gre za dokumente, s katerimi delodajalska in sindikalna stran soglašata z nekaterimi ukrepi glede izvajanja plačne politike. Kot posledica obeh podpisanih dogovorov so se v letu 2009 vrstile številne aktivnosti, med katerimi je tudi prestavitev izplačila odprave plačnih nesorazmerij (Aneks št. 1 h Kolektivni pogodbi za javni sektor, 2009; Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi za javni

² Odločba o ugotovitvi, da je drugi odstavek 49. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju v neskladju z Ustavo, in o ugotovitvi, da drugi odstavek 10. člena v zvezi s Prilogo 3 ter deveti odstavek 49. člena tega zakona nista v neskladju z Ustavo, 2009; Odločba o ugotovitvi, da so prvi do deseti odstavek 42. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju in 2. člen Zakona o spremembi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, kolikor se nanaša na navedene določbe, v neskladju z Ustavo, 2012.

sektor, 2009) in zamrznitev dela plače za redno delovno uspešnost, omejila pa se je tudi višina izplačila delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela, in sicer na 30 % osnovne plače (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o izvrševanju proračunov RS za leti 2008 in 2009). Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize (2009) je omenjene ukrepe podaljšal do konca leta 2010. Kot bomo videli v nadaljevanju sta bila oba ukrepa podaljšana do konca leta 2014.

Za sistematičen pregled smo najpomembnejše ukrepe, ki so vplivali na plače zaposlenih v državni upravi, prikazali na Sliki 8, obenem pa smo jih strnili in strukturirali po področjih:

a) Odprava nesorazmerij v osnovnih plačah in znižanje osnovnih plač

Kolektivna pogodba za javni sektor (2008) je predvidevala, da bodo plačna nesorazmerja odpravljena od leta 2008 do leta 2010 v deležih in dinamiki: prva četrtina plačnih nesorazmerij bo odpravljena z vstopom v nov plačni sistem, druga četrtina nesorazmerja se odpravi s 1. 1. 2009, tretja četrtina nesorazmerja s 1. 9. 2009 ter četrta četrtina nesorazmerja s 1. 3. 2010.

Prva in druga četrtina plačnih nesorazmerij so bile odpravljene v določenem roku. Izplačilo tretje četrtine je bilo najprej preloženo z Aneksom h Kolektivni pogodbi za javni sektor št. 1 (2009), in sicer s 1. 9. 2009 na 1. 1. 2010. Izplačilo tretje in četrte četrtine plačnih nesorazmerij je bilo ponovno preloženo z Aneksom h Kolektivni pogodbi za javni sektor št. 2 (2009), ki je bil podpisan oktobra 2009, in sicer je bil rok izplačila prestavljen s 1. 1. 2010 in 1. 3. 2010 na 1. 10. 2010 in 1. 10. 2011. Izplačilo tretje in četrte četrtine plačnih nesorazmerij je bilo ponovno prestavljeno, in sicer z Aneksom h kolektivni pogodbi za javni sektor št. 4 (2010), ki je bil podpisan novembra 2010, kjer je bilo navedeno, da bosta tretja in četrta četrtina plačnih nesorazmerij odpravljena v oktobru v dveh zaporednih letih po letu, v katerem realna rast bruto domačega proizvoda presega 2,5 % - v prvem letu osnovnih plač bo za javne uslužbence povečala za vrednost v tretjem četrtletju plačnih nesorazmerij, in v drugem letu bo osnovnih plač za javne uslužbence povečala za vrednost četrte četrtine plačnih nesorazmerij.

Plačna nesorazmerja so bila dokončno odpravljena s 1. 6. 2012 z uveljavitvijo Zakona za uravnoteženje javnih financ (2012) in posledično aneksov h kolektivnim pogodbam

dejavnosti in poklicev. Od tega datuma dalje so torej zaposleni dejansko prejemali osnovno plačo, kot je določena s konkretnim plačnim razredom iz nove plačne lestvice. Vendar pa je bila vrednost plačne lestvice (osnovnih plač) znižana za 8 %. To posledično pomeni, da so se tudi dodatki, ki se obračunavajo od v odstotku osnovne plače, znižali, saj se je osnova za njihov obračun znižala. Poleg stalnega ukrepa znižanja plač je bila z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (2013) določena nova plačna lestvica, ki velja od 1.6.2013 do 31.12.2014. V plačni lestvici so linearno znižane vrednosti plačnih razredov (osnovnih plač) za 0,5 % in nato še progresivno zmanjšan razpon med plačnimi razredi. Znižanje vrednosti plačnih razredov je ukrep, ki je začasne narave.

Zakon o načinu izplačila razlike v plači zaradi odprave tretje četrtine nesorazmerij v osnovnih plačah javnih uslužbencev (2013) je bil sprejet upoštevaje sodbo Vrhovnega sodišča RS (Sodba in Sklep Vrhovnega sodišča RS, VIII Ips 105/2013). Iz navedene sodbe izhaja, da je Republika Slovenija kršila 50. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor (2008), ker delavcem, ki so bili za čas od 1. 10. 2010 do 31. 5. 2012, v skladu z Aneksom št. 2 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (2002), upravičeni do odprave nesorazmerij v osnovnih plačah, ni priznala in ni izplačevala tretje četrtine nesorazmerij.

b) Delovna uspešnost

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2002) določa, da se javnim uslužbencem izplačujejo tri vrste delovne uspešnosti, in sicer: redna delovna uspešnost, delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ter delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Zaradi interventnih ukrepov³ zaposleni v državni upravi niso upravičeni do dela plače iz naslova redne delovne uspešnosti od 1. 4. 2009 do 31. 12. 2014, medtem, ko se delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela izplačuje v omejenem obsegu (iz naslova povečanega obsega dela pri opravljanju rednih nalog se lahko porabi največ 60 % sredstev iz prihrankov, na individualni ravni lahko višina dela plače iz naslova povečanega obsega dela za opravljanje rednih delovnih nalog znaša največ 20 % osnovne plače zaposlenega, oziroma skupno največ 30 % osnovne plače v primeru izplačila dela

³ Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize, 2009; Zakon o interventnih ukrepih, 2010; Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012, 2011; Zakon za uravnoteženje javnih financ, 2012; Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013 in 2014, 2013.

plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova sredstev posebnega projekta - torej iz naslova rednega dela in projektov ter posebnih projektov).

c) Napredovanja v plačni razred in v naziv

Zaradi interventnih ukrepov⁴ so bila napredovanja v plačni razred in v naziv od leta 2011 do 2013 omejena. Tako v letu 2011 zaposleni v državni upravi niso napredovali v višji plačni razred, lahko pa so napredovali v naziv, vendar so pravico do višje plače pridobili šele s 1. 4. 2014. V letu 2012 so zaposleni sicer lahko napredovali v višji plačni razred in v naziv, pri čemer se je pravica do višje plače zamaknila najprej v leto 2013 ter dokončno v leto 2014, tako da je tudi ta skupina zaposlenih pridobila višjo plačo s 1. 4. 2014. V letu 2013 zaposleni niso napredovali ne v plačni razred ne v naziv.

d) Znižanje dodatkov in regresa za letni dopust

Ukinjen je bil povečan dodatek za delovno dobo za ženske nad 25 let delovne dobe (Aneks št. 6 h Kolektivni pogodbi za javni sektor, 2013), dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat se je znižal za 50 % (Aneks št. 6 h Kolektivni pogodbi za javni sektor, 2013) ter znižala se je višina izplačila regresa za letni dopust (Zakon za uravnoteženje javnih financ, 2012).

⁴ Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize, 2009; Zakon o interventnih ukrepih, 2010; Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012, 2011; Zakon za uravnoteženje javnih financ, 2012; Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013 in 2014, 2013.

	2009	2010	2011	2012	2013
delovna uspešnost	od 1. 4. 2009 ni redne delovne uspešnosti	ukrep je podaljšan do konca leta 2013 in v leto 2014 →			
		od 1. 1. 2010 je delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela omejena		ukrep je podaljšan do konca leta 2013 in v leto 2014 →	
napredovanja			ni napredovanj v višji plačni razred, napredovanje v naziv je možno, vendar je pravica do višje plače preložena	napredovanje v višji plačni razred in v naziv je možno, vendar ni pravice do višje plače; pravica do višje plače zaposlenim, ki so napredovali 2011, je ponovno preložena	ni napredovanj; pravica do višje plače zaposlenim, ki so napredovali 2011 ali 2012, je ponovno preložena na 1. 4. 2014
znižanje osnovnih plač				1. 6. 2012 znižanje osnovnih plač za 8 % in odprava nesorazmerij (stalen ukrep)	1. 6. 2013 linearno znižanje osnovnih plač za 0,5 %, ukrep je začasne narave (do 1. 1. 2015)

Slika 8. Sprejeti ukrepi na področju plač zaradi gospodarske krize, 2009-2013, lastna ponazoritev.

1.5.3.3. Predstavitev sedanjega plačnega sistema v državni upravi

Slovenija je leta 2008 uvedla nov plačni sistem v javnem sektorju. Pogajanja za novi sistem so bila dolgotrajna, proces reforme pa zapleten. Izvajanje reforme je še dodatno zapletla nepričakovana upočasnitev rasti slovenskega gospodarstva in slabše javnofinančno stanje. To poglavje je namenjeno predstavitvi plačnega sistema v državni upravi.

V plačni sistem v slovenskem javnem sektorju je vključenih približno 160 tisoč javnih uslužbencev, med njimi so tudi funkcionarji in direktorji. Plačni sistem je centraliziran in

velja za zaposlene v različnih dejavnostih javnega sektorja (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, 2002).

Plačni sistem v slovenski državni upravi ureja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2002), splošna Kolektivna pogodba za javni sektor (2008) ter Kolektivna pogodba za državno upravo, uprave pravosodnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti (2008). Zakon o sistemu plač v javnem sektorju opredeljuje pravila za določanje, obračunavanje in izplačevanje plač ter pravila za določanje obsega sredstev za plače. Splošna Kolektivna pogodba za javni sektor okvirno opredeljuje delovna mesta in nazive, nabor dodatkov in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti.

osnovna plača	uvrstitev v plačni razred (plačna lestvica)	P L A Č A
dodatki	položajni dodatek dodatek za delovno dobo dodatek za mentorstvo dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat dodatek za dvojezičnost dodatki za manj ugodne delovne pogoje dodatki za nevarnost in posebne obremenitve dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času dodatek za stalnost	
delovna uspešnost	<i>redna delovna uspešnost:</i> zaposleni je pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegel nadpovprečne delovne rezultate <i>delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela:</i> če imajo proračunski uporabniki na razpolago sredstva iz prihrankov, ki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev, ali nezasedenih delovnih mest, in sredstev za posebne projekte <i>delovna uspešnost iz naslova prodaje na trgu:</i> uporabniki proračuna, ki poleg sredstev za izvajanje javne službe pridobivajo sredstva s prodajo blaga in storitev na trgu	

Slika 9. Definicija pojma plača (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, 2002), lastna ponazoritev.

Kot prikazuje Slika 9 je skupna plača sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in dela plače za delovno uspešnost. Osnovna plača javnega uslužbenca je določena s plačnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto ali naziv, v katerega je javni uslužbenec imenovan oziroma ki ga je pridobil z napredovanjem. Plačna lestvica ima 65 plačnih razredov (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, 2002).

Poleg osnovne plače lahko javni uslužbenci prejemajo tudi različne dodatke k plači: položajni dodatek, dodatek za delovno dobo, dodatek za mentorstvo, dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta, dodatek za dvojezičnost, dodatki za manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta ali naziva, dodatki za nevarnost in posebne obremenitve, ki niso upoštevane v vrednotenju delovnega mesta ali naziva, in dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, 2002).

Plače predstavljajo eno bistvenih komponent sistema upravljanja človeških virov. Opredelimo jih lahko kot denarne nagrade, ki jih zaposleni prejmejo za opravljanje svojega dela. Plača vključuje osnovno plačo, ki je fiksno določena, dodatke k osnovni plači, ki so v slovenskem plačnem sistemu v javnem sektorju določeni glede na različne pogoje dela in spodbude, ki predstavljajo variabilni del plače.

1.5.3.4. Ovrednotenje plačnega sistema v državni upravi

Proces reforme in uveljavitve novega plačnega sistema v javnem sektorju v Sloveniji ni bil najboljši. Še preden se je plačni sistem povsem uveljavil, so javnofinančne razmere narekovale razpravo in ukrepe za »posodobitev« plačnega sistema v smislu iskanja finančnih prihrankov.

Plačni sistem v javnem sektorju ima pomanjkljivosti, kot ugotavlja tudi OECD (2011), ki jih bo treba odpraviti. Ena od teh je predpostavka, da je v vseh delih javnega sektorja vzporedni razvoj plač zaželen.

»Vendar pa se tržna vrednost za različne naloge, znanja in sposobnosti ne razvija enako, prilagoditve teh razlik pa ni lahko doseči brez decentraliziranega določanja plač. Slovenski javni sektor torej potrebuje širši okvir, da lahko upošteva organizacijske potrebe in značilnosti delovne sile različnih proračunskih uporabnikov. To je v povsem centraliziranem sistemu skoraj nemogoče doseči zaradi asimetrije informacij, stroškov transakcij in rokov izvedbe.« (OECD, 2011, str. 50)

Ugotavljamo, da se v zvezi z upravljanjem človeških virov v državni upravi daje največji poudarek prav številu zaposlenih, kar je aktualno zlasti v sedanjih družbenoekonomskih

razmerah. Zmanjševanje števila zaposlenih v državni upravi je tudi cilj, ki se ga zasleduje in je razviden iz številnih dokumentov, sprejetih na Vladi RS (na primer: Slovenska izhodna strategija za obdobje 2010 – 2013, 2010; Sklep Vlade RS v zvezi z doseganjem ciljev zmanjševanja števila zaposlenih v javnem sektorju, 2013). Pomanjkljivost sedanje sistemizacije delovnih mest in plačnega sistema je, da v praksi ni veliko možnosti za kakršno koli aktivno načrtovanje delovne sile. Kadrovske načrti so pravzaprav opisi sedanje strukture delovnih mest, pri čemer kompetencam ni pripisana večja vloga (OECD, 2011).

1.6. Problem in raziskovalna vprašanja

Obdobje od leta 2007 v svetu zaznamuje ekonomska kriza, ki je v Sloveniji nastopila leta 2008. Kriza je sprožila številne spremembe tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju. Proračunski rezi so privedli do administrativnih sprememb v javni upravi, še posebej pa do sprememb v plačah, ki so se z nastopom varčevalnih ukrepov znižale. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj je namreč podal naslednjo izjavo: »...potencialna rast za prihodnje obdobje bo močno oslABLJENA in se bo znižala celo na negativnih -1,7 % v letu 2013, pozitivne ravni pa naj bi dosegla šele v letu 2016.« (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2013, str. 24). Lahko torej utemeljeno domnevamo, da bodo varčevalni ukrepi prisotni in še bolj intenzivni tudi v prihodnjih letih.

Pri sprejemanju tovrstnih ukrepov se je potrebno zavedati njihovega pomena in morebitnih posledic. Plače imajo namreč osrednji pomen pri upravljanju človeških virov, tako v gospodarskem kot tudi v javnem sektorju, katerega del je tudi državna uprava. Odločitve glede plač javnih uslužbencev imajo neposreden vpliv na veliko število ljudi, na njihov način življenja, kariero, lahko pa sprožijo tudi politični odpor, tudi v obliki splošnih stavk javnega sektorja kot smo jim bili priča tudi v zadnjem obdobju, ko je bila v Sloveniji 18. aprila 2012 izvedena splošna stavka javnega sektorja, ki ji je 23. januarja 2013 sledila druga splošna stavka javnega sektorja.

Posledic nižanja plač se zavedajo tudi delodajalci, ki so že zaskrbljeni, kako bodo ukrepi vplivali na zavzetost zaposlenih, še posebej v razmerah, ko so delodajalci prisiljeni hkrati nižati plače in višati zahtevnost dela. Zavzetost je pomemben koncept, saj zavzeti

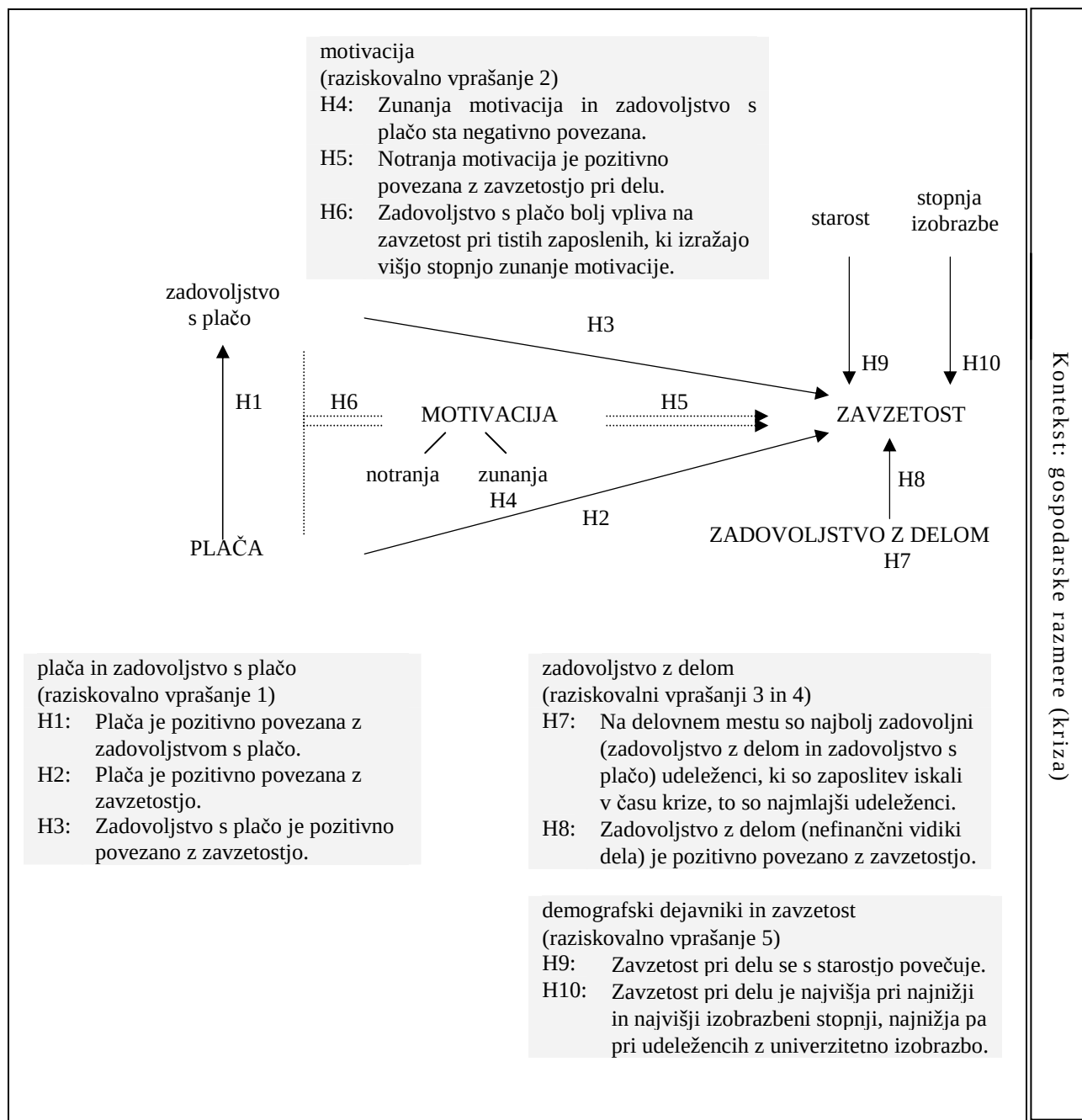
zaposleni uživajo v svojem delu, bolj so pripravljeni pomagati drugim in prispevati k uspešnosti organizacije, sprejeti dodatno odgovornost, vložiti več truda v svoje delo in nenazadnje so pripravljeni tudi bolj vztrajati v organizaciji kot zaposleni, ki so manj zavzeti (Scott, 2010). V želji po ohranjanju zavzetosti zaposlenih, trenutnim razmeram navkljub, je nastala potreba po raziskovanju zavzetosti zaposlenih v kontekstu krize.

V raziskavi bomo tako preverili, kakšna je vloga plače pri zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v času krize. Poleg tega bomo v raziskovanje vključili tudi dva, z zavzetostjo povezana koncepta. To sta zadovoljstvo z delom in motivacija na delovnem mestu. V magistrski nalogi smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako so medsebojno povezani plača, zadovoljstvo s plačo in zavzetost?
2. Kakšna je vloga motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih?
3. Kako se kriza odraža pri zadovoljstvu na delovnem mestu?
4. Kako je z zavzetostjo povezano zadovoljstvo z delom (nefinančni vidiki dela)?
5. Kako se z zavzetostjo pri delu povezujejo izbrani demografski dejavniki, in sicer starost ter stopnja izobrazbe?
6. Kako lahko pojasnimo zavzetost zaposlenih s pomočjo v raziskavo vključenih spremenljivk?

1.7. Hipoteze

Na podlagi preteklih ugotovitev in raziskovalnih vprašanj smo si pri našem delu zastavili model raziskave in hipoteze (Slika 10).



Slika 10. Model raziskave in hipoteze.

2. METODA

2.1. Vzorec

V raziskavi je bilo udeležениh 167 oseb zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji. V vzorcu je 49 moških in 116 žensk. Povprečna starost udeležencev je 42,4 let.

Zanimala nas je stopnja izobrazbe udeležencev ter plačni razred, ki mu pripadajo. Razdelitev udeležencev glede na ti dve spremenljivki je vidna v Tabeli 3.

Tabela 3

Razdelitev zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe in plačni razred

Stopnja izobrazbe	<i>F</i>	<i>p (%)</i>
Osnovnošolska izobrazba	0	0,0
Poklicna ali srednješolska izobrazba	10	6,0
Višja ali visokošolska izobrazba	28	16,8
Univerzitetna izobrazba	89	53,3
Znanstveni magisterij, specializacija, doktorat	39	23,4
Drugo	1	0,6
Plačni razred		
Do 20. plačni razred (do 922 € bruto)	8	4,8
od 21. do 30. plačni razred (od 959 € do 1.360 € bruto)	32	19,2
od 31. do 40. plačni razred (od 1.414 € do 2.001 € bruto)	54	32,3
od 41. do 50. plačni razred (od 2.079 € do 2.930 € bruto)	63	37,7
51. in več plačni razred (nad 3.042 € bruto)	9	5,4
Skupaj	167	100,0

*Opombe: *f* pomeni frekvenca, *p* pa delež izražen v %. Udeleženec, ki je kot stopnjo izobrazbe podal drugo, ni dopisal, kakšno izobrazbo ima. Eden od udeležencev pa ni odgovoril na vprašanje o plačnem razredu.

Največ udeležencev ima univerzitetno izobrazbo, sledi znanstveni magisterij, specializacija, doktorat in pa višja ali visokošolska izobrazba. Najmanj je udeležencev s poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Posameznikov z osnovnošolsko izobrazbo pa v vzorcu ni.

Glede na plačni razred se večina udeležencev uvršča v 41. do 50. plačni razred oz. v 31. do 40. plačni razred. Najmanj pa jih je v najvišjem in najnižjem plačnem razredu.

2.2. Pripomočki

V raziskavo smo vključili tri merske instrumente, in sicer Lestvico delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997), Lestvico delovne zavzetosti (*Utrecht Work Engagement Scale – UWES–9*; Schaufeli idr., 2006) in Lestvico delovnih preferenc (*The Work Preference Inventory – WPI*; Amabile, Hill, Hennessey in Tighe, 1994).

Lestvica delovnega zadovoljstva je preprost pripomoček, s katerim lahko ugotavljamo bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo bodisi analiziramo organizacijsko klimo podjetij ali manjših skupin v podjetjih (Pogačnik, 2003). Naloga udeležencev je, da stopnjo zadovoljstva z določenim vidikom dela ocenijo na lestvici od 1 (nisem zadovoljen) do 5 (sem zelo zadovoljen). Stopnje zadovoljstva so hkrati tudi grafično ponazorjene, in sicer s petimi obrazi, od najmanj do najbolj zadovoljnega.

V primeru Lestvice delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997) smo najprej izvedli pilotno raziskavo. Kot rezultat smo lestvico prilagodili, in sicer na spodaj opisan način:

- prvo postavko »Delovne razmere« smo črtali, saj se je v pilotni raziskavi izkazalo, da je preveč splošna in da za zaposlene nima določenega pomena;
- namesto postavke »Obveščenost o dogodkih v podjetju« smo navedli »Obveščenost o dogodkih v organizaciji«;
- postavko »Plača in druge materialne ugodnosti« smo razdelali na tri postavke, in sicer »Osnovna plača«, »Dodatki k plači« in »Variabilni del plače«;
- postavko »Stalnost zaposlitve« smo črtali, saj so zaposlitve na ministrstvu relativno stalne;
- postavko »Soodločanje pri delu in poslovanju« smo spremenili v postavko »Soodločanje pri delu«.

Končna verzija vprašalnika vsebuje 15 postavk. Končna oblika testa je bila v raziskavi zadovoljivo zanesljiva ($\alpha = 0,886$).

Lestvica delovne zavzetosti (Schaufeli idr., 2006) je ekonomičen vprašalnik zavzetosti pri delu, ki vsebuje 9 postavk. Postavke vprašalnika se nanašajo na vedenja, ki so značilna za zavzetost (npr. »Na delovnem mestu sem poln energije«). Vprašalnik je na našem vzorcu pokazal zadovoljivo zanesljivost ($\alpha = 0,921$). Udeleženci za vsako od postavk na lestvici od 0 do 6 označijo pogostost v postavki opisanega vedenja. Pri tem 0 pomeni nikoli, 1 –

zelo redko, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto in 6 – vedno/vsak dan. Seštevek ocen vseh postavk predstavlja splošno zavzetost pri delu. Višje vrednosti pomenijo večjo zavzetost pri delu.

Tabela 4

Postavke Vprašalnika delovnih preferenc ter pripadajoče lestvice

ZUNANJA MOTIVACIJA	NOTRANJA MOTIVACIJA
Ne obremenjujem se s tem, kaj si drugi mislijo o mojem delu.*	Težji kot je problem, bolj uživam pri njegovem reševanju.
Raje imam, da mi pri mojem delu nekdo določi jasne cilje.	Želim, da mi delo ponuja možnosti za nova znanja in spretnosti.
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede svojega dohodka.	Najraje sam ugotavljam stvari.
Zame je uspeh takrat, ko sem boljši od drugih.	Ni važno, kakšen je rezultat projekta, zadovoljen sem, če sem pri delu pridobil nove izkušnje.
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede napredovanja.	Uživam pri relativno preprostih, jasnih nalogah.*
Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot kaj za to delo dobim.	Radovednost je gonilna sila tega, kar delam.
Skrbi me, kako se bodo drugi odzvali na moje ideje.	Uživam pri reševanju problemov, ki so zame nekaj povsem novega.
Redko razmišljam o plači in napredovanju.*	Raje imam delo, za katerega vem, da ga lahko opravi dobro, kot delo, ki presega moje sposobnosti.*
Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.	Raje imam, ko lahko sam določim svoje cilje.
Močno me motivira denar, ki ga lahko zaslužim.	Pomembno mi je, da lahko delam tisto, pri čemer najbolj uživam.
Raje delam na projektu, kjer so postopki jasno določeni.	Uživam pri delu, ki me tako prevzame, da pozabim na vse drugo.
Dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to delo plačan.*	Uživam pri reševanju kompleksnih problemov.
Močno me motivira priznanje, ki ga lahko dobim od drugih.	Pomembno mi je, da se imam pri svojem delu možnost izraziti.
Imeti moram občutek, da s svojim delom nekaj zaslužim.	Želim izvedeti, kako uspešen sem lahko pri svojem delu.
Želim, da drugi ljudje vedo, kako uspešen sem pri svojem delu.	Najpomembneje je, da uživam v tem, kar delam.

*Opombe: oznaka * pomeni, da se postavka vrednoti obrnjeno.

Lestvica delovnih preferenc (Amabile idr., 1994) je sodeč po rezultatih preteklih raziskav zanesljiv ($\alpha = 0,705$) pripomoček za merjenje delovne motivacije. Sestavljen je iz 30 postavk, od katerih se 15 nanaša na zunanjo motivacijo, 15 pa na notranjo. Udeleženci za vsako od postavk na lestvici od 1 do 4 označijo, v kakšni meri je le-ta veljavna za njih. Tako 1 pomeni, da postavka za udeleženca velja nikoli ali skoraj nikoli, 2 – zame velja včasih, 3 – zame velja pogosto in 4 – zame velja vedno ali skoraj vedno. S pomočjo vprašalnika tako pridobimo vpogled v stopnjo notranje in zunanje motiviranosti posameznika. Višji rezultat pomeni višjo stopnjo motiviranosti. Postavke ter lestvice, h katerim pripadajo postavke vprašalnika, so vidne v Tabeli 4.

Nazadnje so udeleženci odgovarjali še na demografska vprašanja in sicer smo jih povprašali po spolu, starosti, stopnji izobrazbe ter plačnem razredu, v katerega se uvrščajo.

2.3. Postopek

Izbrane vprašalnike so udeleženci izpolnjevali spletno. Vprašalnik smo oblikovali v elektronsko obliko s pomočjo aplikacije 1ka. Spletna raziskava je potekala v mesecu decembru 2013, od 17. 12. 2013 do 20. 12. 2013. Zaposleni na izbranem ministrstvu (330 zaposlenih) so po elektronski pošti prejeli povezavo do vprašalnika, skupaj s sporočilom, pod katerega se je podpisal generalni sekretar ministrstva. S sporočilom smo želeli zagotoviti čim večjo odzivnost zaposlenih. Hkrati pa smo za povečevanje odzivnosti udeležence zaprosili za sodelovanje tudi z obvestili na tabli za objave na ministrstvu. V izbranem tednu za izpolnjevanje so tako udeleženci s pomočjo spletne povezave imeli dostop in možnost rešiti vprašalnik. Navodila so prejeli na prvi strani vprašalnika, ki ni bil časovno omejen. Odzvala se je skoraj polovica zaposlenih, ki so prejeli spletno povezavo, to je 167 od 330 zaposlenih.

3. REZULTATI

3.1. Opisne statistike

V raziskavi smo uporabili tri vprašalnike, to so Lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997), Lestvica delovne zavzetosti (Schaufeli idr., 2006) in Lestvico delovnih preferenc (Amabile idr., 1994). Opisne statistike vseh treh vprašalnikov so vidne v Tabelah 5, 6 in 7.

Tabela 5

Opisne statistike postavk vprašalnika Lestvice delovnega zadovoljstva

Postavke	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>Asim.</i>	<i>Spl.</i>
Možnost napredovanja	2,15	1,20	0,00	0,62	-0,90
Obveščenost o dogodkih v organizaciji	3,23	1,21	0,00	-0,20	-0,88
Zadovoljstvo z osnovno plačo	2,86	1,10	0,00	-0,16	-0,81
Zadovoljstvo z dodatki k plači	2,42	1,07	0,00	0,39	-0,58
Zadovoljstvo z delovno uspešnostjo	1,90	1,13	0,00	1,21	0,66
Odnosi s sodelavci	4,08	0,93	0,00	-1,08	1,14
Možnosti strokovnega razvoja	3,08	1,19	0,00	-0,19	-0,86
Svoboda in samostojnost pri delu	3,83	1,04	0,00	-0,77	0,09
Ugled dela	3,18	1,10	0,00	-0,12	-0,61
Soodločanje pri delu	3,42	1,18	0,00	-0,43	-0,69
Ustvarjalnost dela	3,35	1,19	0,00	-0,28	-0,67
Varnost dela	3,84	1,06	0,00	-0,84	0,30
Neposredni vodja	3,77	1,22	0,00	-0,70	-0,41
Zahtevnost dela (fizična in psihična)	3,66	0,96	0,00	-0,52	0,15
Zanimivost dela	3,78	1,07	0,00	-0,87	0,22

*Opombe: *M* pomeni aritmetično sredino, *SD* standardni odklon, *Z* označuje Kolmogorov-Smirnov test, *Asim.* pomeni asimetričnost in *Spl.* pomeni sploščenost. Spremenljivke, zapisane krepko, so bile uporabljene pri spremenljivki Zadovoljstvo s plačo, ostale pa pri spremenljivki Zadovoljstvo z delom.

Iz Tabele 5 je razvidno, da so v odnosu do plače (krepko zapisane postavke) udeleženci najbolj zadovoljni z osnovno plačo, sledijo dodatki k plači, najmanj pa so zadovoljni s plačilom delovne uspešnosti. Nobena od postavk o plači sodeč po Kolmogorov-Smirnov ni normalno porazdeljena. Od normalne porazdelitve najbolj odstopa zadovoljstvo z delovno uspešnostjo, ki ima desno asimetrično in koničasto porazdelitev. Zadovoljstvo z osnovno

plačo ima nekoliko levo asimetrično in sploščeno porazdelitev. Pri zadovoljstvu z dodatki k plači pa se kaže desno asimetrična in sploščena porazdelitev.

Za ostale postavke, to je tiste, ki se ne nanašajo na plačo in niso zapisane krepko, pa je razvidno, da imajo skorajda vse, z izjemo postavke možnost napredovanja, višjo povprečno oceno od postavk o plači. Udeleženci so torej s temi vidiki dela bolj zadovoljni. Vidno je, da so udeleženci najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci, varnostjo dela ter svobodo in samostojnostjo pri delu, najmanj pa z možnostjo napredovanja ter možnostmi strokovnega razvoja. Kolmogorov-Smirnov test je pokazal, da se vrednosti nobene od postavk ne porazdeljujejo normalno. Vendar pa odstopanja sodeč po koeficientih asimetričnosti in sploščenosti niso visoka.

Tabela 6
Opisne statistike postavk vprašalnika Lestvice delovne zavzetosti

Postavke	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>Asim.</i>	<i>Spl.</i>
Na delovnem mestu sem poln energije.	3,99	1,13	0,00	-0,39	0,02
V službi se počutim močnega in odločnega.	3,52	1,40	0,00	-0,29	-0,45
Navdušen sem nad svojo službo.	3,29	1,48	0,00	-0,22	-0,33
Moje delo me navdihuje.	3,22	1,51	0,00	-0,13	-0,23
Ko se zjutraj prebudim, se zlahka odpravim v službo.	3,87	1,50	0,00	-0,53	-0,18
Zadovoljen sem, ko delam intenzivno.	4,35	1,27	0,00	-1,09	1,87
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	4,02	1,56	0,00	-0,80	0,21
Ko delam, pozabim na vse drugo.	4,12	1,39	0,00	-0,86	0,88
Zatopljen sem v svoje delo.	4,18	1,31	0,00	-0,70	0,99

*Opombe: *M* pomeni aritmetično sredino, *SD* standardni odklon, *Z* označuje Kolmogorov-Smirnov test, *Asim.* pomeni asimetričnost in *Spl.* pomeni sploščenost.

V Tabeli 6 navedene postavke vprašalnika o zavzetosti pri delu kažejo, da se udeleženci v najvišji meri strinjajo s postavkami: »Zadovoljen sem, ko delam intenzivno«, »Zatopljen sem v svoje delo« in »Ko delam, pozabim na vse drugo«. Najmanj pa za njih drži postavka »Moje delo me navdihuje.« Vidno je tudi, da so vse postavke nenormalno porazdeljene, vendar pa so odstopanja zmerna. Vse postavke so levo asimetrično porazdeljene, kar pomeni, da je večina udeležencev postavke ocenila z višjimi vrednostmi.

Tabela 7
Opisne statistike postavk Lestvice delovnih preferenc

ZUNANJA MOTIVACIJA	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>Asim.</i>	<i>Spl.</i>
Ne obremenjujem se s tem, kaj si drugi mislijo o mojem delu.*	2,69	0,92	0,00	-0,19	-0,78
Raje imam, da mi pri mojem delu nekdo določi jasne cilje.	2,47	0,91	0,00	0,24	-0,75
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede svojega dohodka.	2,93	0,87	0,00	-0,36	-1,65
Zame je uspeh takrat, ko sem boljši od drugih.	2,53	0,99	0,00	0,00	-1,03
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede napredovanja.	3,09	0,87	0,00	-0,73	-0,12
Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot kaj za to delo dobim.	1,83	0,85	0,00	0,79	-0,05
Skrbi me, kako se bodo drugi odzvali na moje ideje.	1,99	0,80	0,00	0,58	0,01
Redko razmišljam o plači in napredovanju.*	2,67	0,88	0,00	-0,37	-0,50
Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.	1,87	0,85	0,00	0,80	0,09
Močno me motivira denar, ki ga lahko zaslužim.	2,23	0,92	0,00	0,37	-0,64
Raje delam na projektu, kjer so postopki jasno določeni.	2,77	0,79	0,00	-0,15	-0,48
Dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to delo plačan.*	2,48	0,86	0,00	-0,13	-0,62
Močno me motivira priznanje, ki ga lahko dobim od drugih.	2,81	0,82	0,00	-0,16	-0,63
Imeti moram občutek, da s svojim delom nekaj zaslužim.	2,79	0,78	0,00	0,00	-0,69
Želim, da drugi ljudje vedo, kako uspešen sem pri svojem delu.	2,51	0,87	0,00	0,14	-0,66
NOTRANJA MOTIVACIJA					
Težji kot je problem, bolj uživam pri njegovem reševanju.	3,06	0,79	0,00	-0,63	0,13

Želim, da mi delo ponuja možnosti za nova znanja in spretnosti.	3,52	0,63	0,00	-1,11	0,86
Najraje sam ugotavljam stvari.	2,98	0,81	0,00	-0,26	-0,77
Ni važno, kakšen je rezultat projekta, zadovoljen sem, če sem pri delu pridobil nove izkušnje.	2,56	0,94	0,00	0,01	-0,89
Uživam pri relativno preprostih, jasnih nalogah.*	2,92	0,85	0,00	-0,62	-0,00
Radovednost je gonilna sila tega, kar delam.	2,99	0,83	0,00	-0,43	-0,46
Uživam pri reševanju problemov, ki so zame nekaj povsem novega.	3,17	0,78	0,00	-0,62	-0,23
Raje imam delo, za katerega vem, da ga lahko opravim dobro, kot delo, ki presega moje sposobnosti.*	2,43	0,90	0,00	-0,17	-0,82
Raje imam, ko lahko sam določim svoje cilje.	3,01	0,73	0,00	-0,29	-0,33
Pomembno mi je, da lahko delam tisto, pri čemer najbolj uživam.	3,41	0,62	0,00	-0,72	0,32
Uživam pri delu, ki me tako prevzame, da pozabim na vse drugo.	3,00	0,82	0,00	-0,46	-0,37
Uživam pri reševanju kompleksnih problemov.	3,18	0,79	0,00	-0,63	-0,24
Pomembno mi je, da se imam pri svojem delu možnost izraziti.	3,21	0,76	0,00	-0,62	-0,22
Želim izvedeti, kako uspešen sem lahko pri svojem delu.	3,16	0,75	0,00	-0,54	-0,21
Najpomembneje je, da uživam v tem, kar delam.	3,31	0,69	0,00	-0,72	0,22

*Opombe: *M* pomeni aritmetična sredina, *SD* standardni odklon, *Z* je Kolmogorov-Smirnov test, *Asim.* označuje asimetričnost, *Spl.* pa sploščenost. Postavke z oznako * se točkujejo obratno.

Tabela 7 kaže, da so udeleženci večinoma višje ocenili in se tako bolj strinjali s postavkami notranje motivacije. Najmanj so se udeleženci strinjali s trditvama: »Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot pa kaj za to dobim.« ter »Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.« Najbolj pa so se strinjali s trditvijo »Želim, da mi delo ponuja možnosti za nova znanja in spretnosti.« Nobena od postavk se ne porazdeljuje normalno, vendar pa so odstopanja od normalne porazdelitve zmerna.

Na podlagi navedenih vprašalnikov smo oblikovali spremenljivke, ki bodo uporabljene v nadaljnjih analizah podatkov. To so zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z delom, skupno zadovoljstvo na delovnem mestu, zavzetost pri delu, zunanja in notranja motivacija. Zadovoljstvo s plačo predstavlja seštevek odgovorov udeležencev na postavke o plači na vprašalniku o delovnem zadovoljstvu, to so tri postavke in sicer zadovoljstvo z osnovno plačo, z dodatki k plači in z delovno uspešnostjo. Zadovoljstvo z delom je seštevek ostalih postavk vprašalnika o delovnem zadovoljstvu, to so vse postavke vprašalnika Lestvice delovnega zadovoljstva, razen tistih, ki se nanašajo na plačo in so vključene v spremenljivko zadovoljstvo s plačo. Skupno zadovoljstvo se nanaša na seštevek vseh postavk Lestvice delovnega zadovoljstva, predstavlja torej zadovoljstvo, ki ni ločeno na finančne in nefinančne vidike. Zavzetost pri delu je seštevek vseh postavk vprašalnika o zavzetosti pri delu. Zunanja in notranja motivacija pa sta seštevek odgovorov na postavke, ki spadajo k vsaki od lestvic in so navedene v Tabeli 7. Opisne statistike in korelacije med spremenljivkami so navedene v Tabeli 8.

Tabela 8

Opisne statistike spremenljivk pridobljenih na podlagi vprašalnikov

Spremenljivke	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>Asim.</i>	<i>Spl.</i>
Zavzetost pri delu	1,00	54,00	34,59	9,87	0,03	-0,51	0,45
Zadovoljstvo s plačo	3,00	15,00	7,19	2,76	0,00	0,50	0,08
Zadovoljstvo z delom	18,00	60,00	41,38	8,80	0,20	-0,13	-0,38
Skupno zadovoljstvo	42,00	75,00	48,55	10,40	0,20	0,07	-0,20
Notranja motivacija	20,00	57,00	45,92	6,10	0,02	-0,65	1,04
Zunanja motivacija	19,00	50,00	37,68	5,24	0,20	-0,29	0,47

*Opombe: *Min.* pomeni najmanjšo vrednost spremenljivke, *Max.* najvišjo vrednost spremenljivke, *M* pomeni aritmetično sredino, *SD* standardni odklon, *Z* se nanaša na Kolmogorov – Smirnov test, *Asim.* na asimetričnost in *Spl.* na sploščenost.

V Tabeli 8 je vidno, da se sodeč po Kolmogorov-Smirnov testu, normalno porazdeljujejo spremenljivke zadovoljstvo z delom, skupno zadovoljstvo in zunanja motivacija. Ostale spremenljivke pa od normalne porazdelitve nekoliko odstopajo. Zavzetost pri delu je tako zmerno levo asimetrična in koničasta, kar velja tudi za notranjo motivacijo. Porazdelitev zadovoljstva s plačo pa je nekoliko desno asimetrična. Vendar pa porazdelitve od normalnosti odstopajo zmerno. Brenk (2001) trdi, da dokler se vrednost asimetričnosti in

sploščenosti nahaja med -1 in 1, normalnost ni pomembneje kršena, kar omogoči uporabo parametričnih testov.

3.2. Zavzetost pri delu in plača

Prvo raziskovalno vprašanje magistrske naloge je, kako je zavzetost pri delu povezana s plačo in zadovoljstvom s plačo. Pri odgovarjanju smo uporabili spremenljivke plača (pridobljena na podlagi plačnih razredov udeležencev), zadovoljstvo s plačo in zavzetost pri delu.

Najprej nas je zanimala povezava med plačo ter zadovoljstvom z le-to. Izračun povezave s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije je pokazal pozitivno, statistično pomembno povezanost plače ter zadovoljstva s plačo ($r_s(166) = 0,263, p < 0,01$). Višja ko je plača, bolj so torej udeleženci z njo zadovoljni. Kljub pomembni korelaciji smo za natančnejši vpogled v odnos med plačo in zadovoljstvom s plačo uporabili še analizo variance in s tem preverili razlike med plačnimi razredi v zadovoljstvu s plačo.

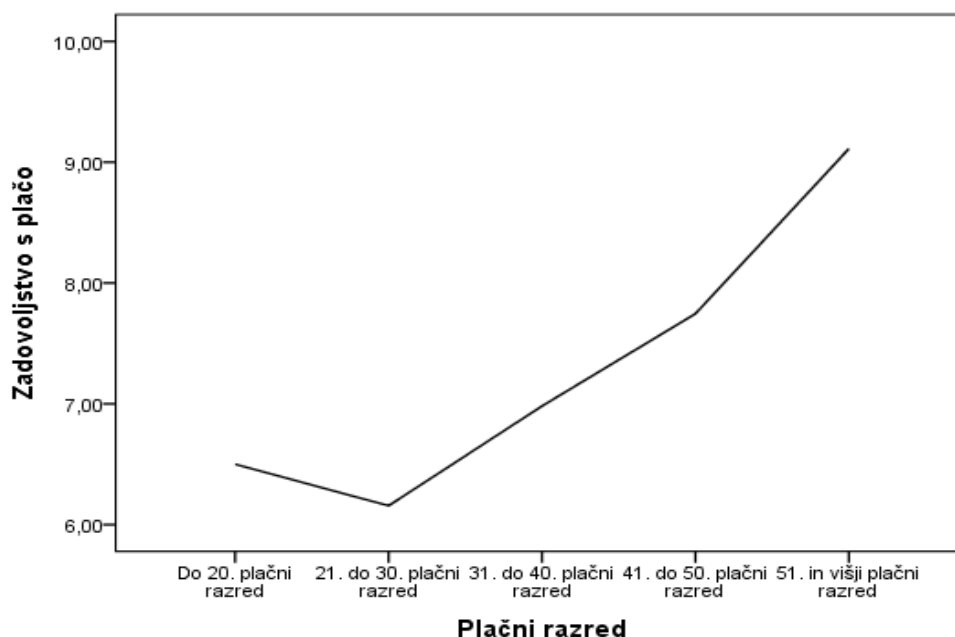
Analiza variance je pokazala statistično pomembno razlike ($F(4,161) = 3,205, p = 0,015$) med plačnimi razredi. Smeri razlik so vidne v Tabeli 9.

Tabela 9
Aritmetične sredine in standardni odkloni zadovoljstva s plačo glede na plačne razrede

Plačni razred	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Do 20. plačni razred (do 922 € bruto)	8	6,50	2,67
Od 21. do 30. plačni razred (od 959 € do 1.360 € bruto)	32	6,16	2,95
Od 31. do 40. plačni razred (od 1.414 € do 2.001 € bruto)	54	6,98	2,49
Od 41. do 50. plačni razred (od 2.079 € do 2.930 € bruto)	63	7,75	2,62
51. in več plačni razred (nad 3.042 € bruto)	9	9,11	3,41

*Opombe: *N* pomeni število udeležencev v plačnem razredu, *M* aritmetično sredino in *SD* pomeni standardni odklon.

Kot pričakovano, Tabela 9 potrjuje trend naraščanja zadovoljstva s plačo s plačnimi razredi. Izjema sta le najnižja plačna razreda, saj so udeleženci v najnižjem plačnem razredu bolj zadovoljni s plačo kot pa udeleženci v 21. do 30. plačnem razredu. Razlike smo zaradi boljše predstavljenosti oblike odnosa prikazali še v obliki Slike 11.



Slika 11. Odnos med zadovoljstvom s plačo in plačo.

Graf odnosa med plačnimi razredi in zadovoljstvom s plačo kaže, da ima odnos med spremenljivkama obliko potenčne funkcije, od katere pa odstopa prvi plačni razred.

Nadalje smo ugotavljali, kakšna je povezanost med zavzetostjo pri delu ter plačo, ter kakšna je povezanost med zavzetostjo pri delu in zadovoljstvom s plačo. Izračun Spearmanovega koeficienta korelacije je pokazal, da med plačo in zavzetostjo pri delu ni statistično pomembne korelacije ($r_s(166) = 0,140$, $p = 0,075$). Korelacija med zadovoljstvom s plačo ter zavzetostjo pri delu pa je pozitivna in statistično pomembna ($r(167) = 0,236$, $p = 0,002$). Bolj ko so torej udeleženci zadovoljni s plačo, višja je njihova zavzetosti pri delu.

Korelacija med plačo in zavzetostjo na delovnem mestu ni bila statistično pomembna, zato smo dodatno izračunali še razlike v zavzetosti med plačnimi razredi s pomočjo analize variance in s tem preverili, ali obstajajo razlike med skupinami, ki niso linearne. Rezultati testa so pokazali statistično pomembne razlike v zavzetosti med plačnimi razredi ($F(4, 161) = 2,777$, $p = 0,029$). Smeri razlik so vidne v Tabeli 10.

Tabela 10

Aritmetične sredine in standardni odkloni zavzetosti pri delu glede na plačne razrede

Plačni razred	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Do 20. plačni razred (do 922 € bruto)	8	40,12	9,55
Od 21. do 30. plačni razred (od 959 € do 1.360 € bruto)	32	31,19	12,68
Od 31. do 40. plačni razred (od 1.414 € do 2.001 € bruto)	54	33,85	7,94
Od 41. do 50. plačni razred (od 2.079 € do 2.930 € bruto)	63	35,40	9,50
51. in več plačni razred (nad 3.042 € bruto)	9	40,89	8,34

*Opombe: *N* pomeni število udeležencev v plačnem razredu, *M* aritmetično sredino in *SD* pomeni standardni odklon.

Iz Tabele 10 je razvidno, da so najbolj zavzeti pri delu zaposleni v najvišjem plačnem razredu in v najnižjem plačnem razredu. Sledijo ostali plačni razred v vrstnem redu od drugega najvišjega (41. do 50. plačni razred), preko srednjega (31. do 40. plačni razred), do drugega najnižjega plačnega razreda (21. do 30. plačni razred). S pomočjo Gabrielovega post hoc testa, ki je priporočen za uporabo v primerih, ko se velikosti skupin zmerno razlikujejo, saj ima tudi takrat zadostno stopnjo statistične moči (Field, 2009), smo ugotovili, da statistično pomembnih razlik med posameznimi pari skupin ni.

3.3. Vloga motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu na delovnem mestu

V tem delu raziskave smo preverjali drugo raziskovalno vprašanje, to je, kakšna je vloga motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu na delovnem mestu, pri čemer smo se osredotočili na zadovoljstvo s plačo. Rezultati Pearsonovega koeficienta korelacije med spremenljivkami zavzetost pri delu, zadovoljstvo s plačo, notranja motivacija in zunanja motivacija, so vidni v Tabeli 11.

Tabela 11

Pearsonovi koeficienti korelacije med ustvarjenimi spremenljivkami

Spremenljivke	1	2	3	4
Zavzetost pri delu (1)				
Zadovoljstvo s plačo (2)	0,24**			
Notranja motivacija (3)	0,33**	0,02		
Zunanja motivacija (4)	-0,13	-0,22**	0,00	

*Opombe: ** pomeni statistično pomembnost na nivoju $p < 0,01$.

V Tabeli 11 nas zanimajo povezave med zunanjo in notranjo motivacijo ter ostalimi spremenljivkami. Vidno je, da je notranja motivacija pomembno pozitivno povezana z zavzetostjo pri delu, medtem ko z zadovoljstvom s plačo ne korelira pomembno. Zunanja motivacija pa je pomembno negativno povezana z zadovoljstvom s plačo, medtem ko z zavzetostjo pri delu ni statistično pomembne korelacije. Višja ko je torej notranja motivacija posameznika, bolj je zavzet pri delu. Višja ko je zunanja motivacija, manj je zadovoljen s plačo.

Nadalje smo preverili hipotezo, da zadovoljstvo s plačo bolj vpliva na zavzetost udeležencev z višjo stopnjo zunanje motivacije. Najprej smo udeležence ločili, glede na stopnjo zunanje motivacije, ki smo jo vzpostavili glede na aritmetično sredino zunanje motivacije. Posameznike, ki so to vrednost presegali, smo uvrstili v skupino z višjo stopnjo zunanje motivacije ($n = 87$), ostale pa v skupino z nižjo stopnjo zunanje motivacije ($n = 80$). Izvedli smo ločeno regresijsko analizo glede na vrsto motivacije, kjer smo zavzetost napovedovali na osnovi zadovoljstva s plačo. Rezultati so vidni v Tabeli 12.

Tabela 12

Rezultati regresijske analize za zavzetost pri delu na podlagi zadovoljstva s plačo ločeni glede na vrsto motivacije

Napovedniki	Višja stopnja zunanje motivacije			Nižja stopnja zunanje motivacije		
	b	$SE(b)$	β	B	$SE(B)$	B
Konstanta	25,84	2,896		32,85	3,12	
Zadovoljstvo s plačo	1,20	0,41	0,30**	0,35	0,37	0,12
R^2		0,091			0,011	
$SE(e)$		10,31			8,78	
F		8,48**			0,89	

* Opombe: b = nestandardiziran regresijski koeficient, $SE(b)$ = standardna napaka b , β = standardiziran regresijski koeficient, R^2 = koeficient determinacije, $SE(e)$ = standardna napaka ocene modela, F = F razmerje, ** pomeni statistično pomembnost na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 12 kaže, da zadovoljstvo s plačo statistično pomembno napoveduje zavzetost udeležencev z višjo stopnjo zunanje motivacije, in sicer pojasni 9,1 % njihove zavzetosti. Pri udeležencih z nižjo stopnjo zunanje motivacije pa zadovoljstvo s plačo pojasni 1,1 % variance zavzetosti, vendar ta delež ni statistično pomemben. Regresijski koeficient B

dodatno potrdi, da je zadovoljstvo s plačo pomemben napovednik le v skupini z višjo stopnjo zunanje motivacije. Rezultati tako potrjujejo hipotezo, da zadovoljstvo s plačo bolj vpliva na zavzetost udeležencev z višjo stopnjo zunanje motivacije.

3.4. Zadovoljstvo na delovnem mestu

V okviru tretjega raziskovalnega vprašanja smo preverili, kako se kriza odraža na zadovoljstvu na delovnem mestu, kar smo raziskali preko starostnih kategorij udeležencev. Te nam namreč posredno povedo, kdaj so udeleženci iskali zaposlitev. Predvsem nas zanima, ali je bilo to v času ekonomske krize.

Preverili smo razlike v skupnem zadovoljstvu (zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo z delom) glede na starostne kategorije udeležencev. Analize variance je pokazala statistično pomembne razlike ($F(3,161) = 4,420, p = 0,005$), smer katerih je vidna v Tabeli 13.

Tabela 13

Aritmetične sredine in standardni odkloni za skupno zadovoljstvo glede na starostne kategorije

Starostne kategorije	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
24 – 33 let	30	45,77	10,02
34 – 43 let	63	50,78	10,35
44 – 53 let	51	49,56	9,74
54 – 63 let	21	42,62	9,88

*Opombe: *N* pomeni število udeležencev v plačnem razredu, *M* aritmetično sredino in *SD* pomeni standardni odklon.

Tabela 13 kaže, da so na delovnem mestu najbolj zadovoljni udeleženci v starosti od 34 do 43 let ter od 44 do 53 let. Sledijo jim najmlajši udeleženci v starosti od 24 do 33 let. Najmanj zadovoljna pa je najstarejša skupina v vzorcu, katere starost je od 54 do 63 let. Preverili smo tudi razlike med posamičnimi pari skupin v vzorcu s pomočjo Gabrielovega post-hoc testa, ki je pokazal statistično pomembne razlike med najstarejšo skupino in skupino od 34 do 43 let ter najstarejšo skupino in skupino v starosti od 44 do 53 let. Torej med najbolj zadovoljnima in najmanj zadovoljno starostno skupino.

Nadalje smo v okviru četrtega raziskovalnega vprašanja preverjali, kakšna je povezava med zadovoljstvom z delom in zavzetostjo. Zadovoljstvo z delom obsega zadovoljstvo udeležencev z vidiki dela, ki se ne nanašajo na plačo.

Povezavo med zadovoljstvom z delom in zavzetostjo pri delu smo izračunali s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, ki je pokazal pozitivno in statistično pomembno povezanost ($r = 0,644$, $p < 0,01$). Bolj ko so udeleženci zadovoljni z delom, bolj so pri delu tudi zavzeti.

3.5. Zavzetost pri delu in demografski dejavniki

Peto raziskovalno vprašanje je, kakšen je odnos med zavzetostjo na delovnem mestu in izbranimi demografskimi dejavniki, to sta starost in izobrazba.

Povezavo med starostjo in zavzetostjo na delovnem mestu smo najprej izračunali s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije. Izkazalo se je, da med starostjo in zavzetostjo ni statistično pomembne korelacije ($r = 0,024$, $p = 0,754$).

Dodatno smo odnos med zavzetostjo in starostjo preverili še s pomočjo analize variance. Udeležence smo razdelili v štiri starostne skupine ter primerjali zavzetost le-teh. Analiza variance je pokazala statistično pomembne razlike med starostnimi skupinami ($F(3,162) = 3,047$, $p = 0,030$), ki so natančneje opisane v Tabeli 14.

Tabela 14
Aritmetične sredine in standardni odkloni zavzetosti pri delu glede na starostne kategorije

Starostne kategorije	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
24 – 33 let	30	32,23	10,73
34 – 43 let	63	35,70	9,35
44 – 53 let	51	36,49	9,38
54 – 63 let	21	30,05	10,16

*Opombe: *N* pomeni število udeležencev v plačnem razredu, *M* aritmetično sredino in *SD* pomeni standardni odklon.

V Tabeli 14 je vidno, da je pri delu najbolj zavzeta skupina udeležencev v starosti od 44 do 53 let, sledijo jim udeleženci v starosti od 34 do 43. Najmanj zavzeti pri delu pa so

udeleženci v starostnih kategorijah od 24 do 33 let in od 54 do 63 let, to so torej najmlajši in najstarejši udeleženci. Gabrielov post-hoc test ni pokazal statistično pomembnih razlik med pari starostnih kategorij.

Nadalje nas je zanimal odnos med stopnjo izobrazbe udeležencev ter njihovo zavzetostjo pri delu. Korelacija med navedenima sodeč po Spearmanovem koeficientu ni statistično pomembna ($r_s(166) = 0,130, p = 0,096$).

Dodatno smo odnos med stopnjo izobrazbe in zavzetostjo preverili s pomočjo analize variance, ki je pokazala statistično pomembne razlike v zavzetosti med udeleženci z različnimi stopnjami izobrazbe ($F(4, 162) = 2,685, p = 0,048$). Smer razlik je vidna v Tabeli 15.

Tabela 15
Aritmetične sredine in standardni odkloni zavzetosti pri delu glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Poklicna ali srednješolska izobrazba	10	37,70	10,72
Višja ali visokošolska izobrazba	28	32,75	11,00
Univerzitetna izobrazba	89	33,27	8,55
Znanstveni magisterij, specializacija, doktorat	39	37,85	10,94

*Opombe: *N* pomeni število udeležencev v plačnem razredu, *M* aritmetično sredino in *SD* pomeni standardni odklon.

Tabela 15 kaže, da so najbolj zavzeti pri delu udeleženci z najvišjo stopnjo izobrazbe, to je znanstveni magisterij, specializacija ali doktorat in pa udeleženci s poklicno ali srednješolsko izobrazbo, kar je tudi najnižja izobrazbena stopnja v vzorcu. Najmanj zavzeti pa so udeleženci z univerzitetno ter višjo ali visokošolsko izobrazbo. Gabrielov post-hoc postopek ni pokazal statistično pomembnih razlik med pari skupin.

3.6. Regresijski model zavzetosti pri delu

Nazadnje smo zavzetost pri delu pojasnili v okviru celotnega raziskovalnega modela s pomočjo multiple regresijske analize, kar je tudi naše zadnje raziskovalno vprašanje. Kot prediktorje zavzetosti smo v regresijski model vključili: zadovoljstvo z delom,

zadovoljstvo s plačo, notranja motivacija in zunanja motivacija. Ostali dejavniki vidni v modelu, to so starost, izobrazba in plača, niso zadostili pogojem linearne regresijske analize in zato niso vključeni vanjo. Rezultati so vidni v Tabeli 16.

Tabela 16
Rezultati regresijske analize modela zavzetosti

Prediktorji	<i>B</i>	<i>SE (b)</i>	<i>B</i>
Konstanta	-9,30	6,54	
Zadovoljstvo z delom	0,72	0,07	0,64***
Zadovoljstvo s plačo	-0,27	0,23	-0,08
Zunanja motivacija	-0,09	0,11	-0,05
Notranja motivacija	0,43	0,09	0,27***
<i>R</i> ²		0,49	
<i>SE (e)</i>		7,12	
<i>F</i>		38,86***	

* Opombe: *b* = nestandardiziran koeficient, *SE(b)* = standardna napaka *b*, β = standardiziran koeficient. *R*² = koeficient determinacije, *SE(e)* = standardna napaka ocene modela, *F* = *F* razmerje, *** pomeni statistično pomembnost na nivoju $p < 0,001$.

Iz Tabele 16 je razvidno, da izmed vključenih prediktorjev statistično pomembno zavzetost napovedujeta zadovoljstvo z delom, ki je najpomembnejši napovednik, in pa notranja motivacija. Ostali v regresijo vključeni napovedniki, to so zadovoljstvo s plačo, zunanja motivacija, izobrazba in starost, zavzetosti ne napovedujejo statistično pomembno. Zadovoljstvo z delom in notranja motivacija tako statistično pomembno pojasnujeta 49 % variance zavzetosti pri delu.

4. RAZPRAVA

V raziskavi smo z ozirom na trenutne zaostrene ekonomske razmere, ki so prisotne v Sloveniji že vse od leta 2008, raziskali, kakšen je vpliv plače na zavzetost zaposlenih na izbranem ministrstvu in na njihovo zadovoljstvo pri delu. Pri tem smo upoštevali tudi motivacijo zaposlenih.

4.1. Zavzetost pri delu in plača

Naše prvo raziskovalno vprašanje je, kako so medsebojno povezani plača, zadovoljstvo s plačo in zavzetost.

Prva hipoteza v tem delu raziskave je, da sta plača in zadovoljstvo s plačo pozitivno povezana. Rezultati so potrdili pozitiven, zmerno visok odnos in s tem našo prvo hipotezo. Višja torej ko je plača, bolj so udeleženci s plačo zadovoljni. Obliko odnosa med plačo in zadovoljstvom z le-to smo preverili tudi natančneje, saj Porter idr. (1990) opozarjajo, da raziskave pogosto pokažejo pomembno linearno povezavo, ki pa ni nujno najboljši možen opis odnosa, zaradi česar morajo raziskovalci preveriti tudi druge možnosti. Oblika odnosa, ki se je pokazala v našem primeru, ni linearna, temveč podatkom najbolj ustreza oblika potenčne funkcije, z odstopanjem pri najnižjem plačnem razredu, ki je s plačo bolj zadovoljen od drugega najnižjega plačnega razreda. Potenčna funkcija pomeni, da zadovoljstvo s plačo narašča hitreje pri višjih zneskih, pri nižjih pa je višanje zadovoljstva počasnejše. Tak odnos so rezultati pokazali v našem primeru od 21. do 30. plačnega razreda do najvišjega plačnega razreda, medtem ko najnižji plačni razred (do 21. plačni razred) odstopa in je v njem zadovoljstvo s plačo višje od drugega najnižjega plačnega razreda (21. do 30. plačni razred).

Naši rezultati so tako skladni s preteklimi ugotovitvami o odnosu med plačo in zadovoljstvom s plačo. Judge idr. (2010) namreč v svoji metanalizi 86 študij poročajo o prevladujočih ugotovitvah o pozitivni, zmerno visoki povezavi, ki se je potrdila tudi v našem primeru. Hkrati pa je potenčna oblika odnosa, kot ugotovljena na našem vzorcu, skladna s preteklimi ugotovitvami o odnosu plače in zadovoljstva s plačo v javnem sektorju, katerega del je tudi izbrano ministrstvo. Heneman idr. (1997) so potenčen odnos potrdili na primeru bolnišničnega osebja v ZDA. Razlaga takega odnosa naj bi bila v

simbolni vrednosti plače, saj v javnem sektorju, kjer ni tako redne povratne informacije kot v zasebnih organizacijah, plača služi kot simbol zaupanja in cenjenosti (Krefting, 1980). Podatki o kakovosti in pogostosti povratne informacije na izbranem ministrstvu, na podlagi katerih bi lahko presodili utemeljenost te razlage za naše razmere, nam niso bili dostopni. Zasledili pa smo diplomsko delo o povratni informaciji zaposlenih na Ministrstvu za javno upravo (Jager, 2012), kjer zaposleni povratno informacijo prejemajo v obliki letnih razgovorov. Jager ugotavlja, da so v obdobju od 2005 do 2010 nekateri zaposleni ostali tudi povsem brez tovrstne povratne informacije. Povratna informacija je torej letna ali pa je pri nekaterih zaposlenih v strukturirani obliki popolnoma odsotna. Sklepamo lahko torej, da razlaga potenčne oblike odnosa na podlagi simbolnega pomena plače v javnem sektorju zaradi pomanjkanja povratne informacije lahko utemeljeno drži tudi v primeru našega vzorca zaposlenih na enem od slovenskih ministrstev.

Nadalje smo ugotovili odstopanje od potenčne funkcije pri najnižjem plačnem razredu, ki je s plačo zadovoljen bolj od drugega najnižjega plačnega razreda. Razlago za to odstopanje bi lahko iskali v izobrazbi zaposlenih, ki ravno tako vpliva na zadovoljstvo s plačo. Klein in Maher (1966) sta namreč ugotovila, da zaposleni z univerzitetno izobrazbo kažejo bolj negativen odnos do plače od nižje izobraženih posameznikov. Podobno se potrjuje tudi v našem primeru, saj ima v najnižjem plačnem razredu, ki je bolj zadovoljen s plačo, večina posameznikov poklicno ali srednješolsko izobrazbo, v naslednjem plačnem razredu, kjer je zadovoljstvo s plačo nižje, pa ima večina udeležencev univerzitetno izobrazbo. Razlaga za tak vpliv izobrazbe je po mnenju Klein in Maher (1966) v tem, da univerzitetna izobrazba poveča občutek lastne vrednosti, kar vodi do višjih pričakovanj glede plače in nižjega zadovoljstva s plačo. Penzer (1969) prav tako potrjuje, da nezadovoljstvo s plačo pri višje izobraženih kadrih izvira iz njihovih ambicij in mnenja, da bi lahko v drugih organizacijah za isto delo prejemali višjo plačo.

Skupno tako lahko potrdimo, da se zadovoljstvo s plačo viša z višino plače. Zadovoljstvo narašča hitreje pri višjih plačnih razredih, nanj pa vpliva tudi izobrazba udeležencev, kar je še posebej vidno pri udeležencih s srednješolsko ali poklicno izobrazbo.

Druga in tretja hipoteza sta se nanašali na odnos med plačo, zadovoljstvom s plačo in zavzetostjo. Prva od njiju je bila, da sta plača in zavzetost pozitivno povezani. Druga pa, da sta pozitivno povezana zadovoljstvo s plačo in zavzetost. Rezultati naše raziskave

potrjujejo pozitivno povezanost zadovoljstva s plačo in zavzetosti, ne pa tudi pozitivne povezanosti plače in zavzetosti. Tako na našem primeru ne moremo potrditi preteklih raziskav (npr. Maslach idr., 2001), ki navajajo pozitivno povezanost plače in zavzetosti, temveč raziskave (npr. Kahn, 1990), ki trdijo, da se razlike v zavzetosti med ljudmi pojavijo v odvisnosti od njihovih percepcij koristi in ne koristi samih.

Po podrobnejši analizi rezultatov smo ugotovili, da se pozitiven odnos med plačo in zavzetostjo ni potrdil zaradi odstopanja najnižjega plačnega razreda. Zavzetost je namreč najvišja pri najvišjem in najnižjem plačnem razredu, ki jima sledijo ostali plačni razredi v pričakovanem vrstnem redu, torej zavzetost upada od drugega najvišjega, preko srednjega, do drugega najnižjega plačnega razreda. Menimo, da je do takih rezultatov ponovno prišlo zaradi izobrazbe udeležencev, ki je pri večini v najnižjem plačnem razredu poklicna ali srednješolska. Pri višjih plačnih razredih prevladuje univerzitetna izobrazba, v najvišjem plačnem razredu pa ima večina udeležencev znanstveni magisterij, specializacijo ali doktorat. V odnosu med izobrazbo in zavzetostjo tako Gallupov inštitut (2010) na primeru ZDA ugotavlja, da je najnižji delež zavzetih med zaposlenimi z univerzitetno izobrazbo, najvišji delež zavzetih pa je med posamezniki s srednješolsko izobrazbo in zaključenim podiplomskim študijem. Opisan trend se je potrdil tudi v naši raziskavi.

Skupno smo tako potrdili hipotezo o pozitivni povezanosti med zadovoljstvom s plačo in zavzetostjo, kar pomeni, da so zaposleni, ki so bolj zadovoljni s plačo, pri delu tudi bolj zavzeti. Hipoteza o višanju zavzetosti z višino plače pa se ni potrdila. Tako na izbranem slovenskem ministrstvu tudi v času ekonomske krize na zavzetost bolj kot plača vpliva percepcija le-te, ki pa je odvisna tudi od drugih dejavnikov, kot npr. izobrazba.

4.2. Vloga motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu z delom

V raziskavi smo se nadalje osredotočili na vlogo motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih. Naše delo je potekalo na osnovi teorije samodoločenosti (Deci in Ryan, 2002), ki loči zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanja motivacija pomeni vedenje v želji izpolnitve zunanjih zahtev ali pridobivanja zunanjih nagrad (npr. Skinner, 1967), ki so trenutno na izbranem ministrstvu zaradi varčevalnih ukrepov znižane. Na podlagi tega smo postavili četrto hipotezo, to je, da sta zunanja motivacija in zadovoljstvo s plačo negativno

povezana. Hipotezo so rezultati tudi potrdili, kar pomeni, da višja kot je izraženost zunanje motivacije pri udeležencih, manj bodo v razmerah ekonomske krize in varčevalnih ukrepov s plačo zadovoljni. Notranja motivacija ni pomembno povezana z zadovoljstvom s plačo, kar je tudi pričakovano. Po Deci in Ryan (2002) je namreč notranja motivacija prototip samodoločenosti in nanjo zunanje nagrade nimajo vpliva.

Notranjo motivacijo po mnenju Klasen idr. (2012) lahko prepoznamo po zavzetosti pri delu, zato smo v peti hipotezi predvidevali, da sta notranja motivacija in zavzetost pri delu pozitivno povezani. Rezultati so to hipotezo potrdili, kar pomeni, da višja kot je stopnja notranje motivacije, bolj so udeleženci zavzeti pri delu. Zunanja motivacija ni pomembno povezana z zavzetostjo pri delu. Glede na to, da notranja motivacija ne izvira iz zunanjih nagrad, ki so v času ekonomske krize nižje, je po našem mnenju povezanost notranje motivacije in zavzetosti za delodajalce še posebej pomembna ravno v tem času.

O odnosu med zunanjo in notranjo motivacijo ter zadovoljstvom s plačo in zavzetostjo lahko sklenemo, da višja raven zunanje motivacije vodi do nižjega zadovoljstva s plačo, medtem ko na zavzetost pri delu ne vpliva. Višja raven notranje motivacije pa pomeni višjo zavzetost pri delu, z zadovoljstvom s plačo pa ni povezana.

Nadalje smo v okviru raziskovalnega vprašanja o vlogi motivacije preverili, kako zadovoljstvo s plačo vpliva na vedenje, to je zavzetost pri delu, v odvisnosti od vrste in izraženosti motivacije. Zunanja motivacija namreč pomeni vedenje zaradi zunanjih zahtev in nagrad (npr. Skinner, 1938), zato smo postavili šesto hipotezo, da zadovoljstvo s plačo bolj vpliva na zavzetost zaposlenih z višjo stopnjo zunanje motivacije. V raziskavi smo šesto hipotezo tudi potrdili. Na zavzetost udeležencev z višje izraženo zunanjo motivacijo bolj vpliva zadovoljstvo s plačo kot na zavzetost udeležencev z nižjo izraženostjo zunanje motivacije. Tudi ta ugotovitev je za delodajalce pomembna, saj nakazuje, da bodo varčevalni ukrepi v času ekonomske krize vplivali na delo zaposlenih v odvisnosti od njihove izraženosti zunanje motivacije.

4.3. Zadovoljstvo z delom

V magistrski nalogi nas je zanimalo tudi, kako se ekonomska kriza odraža na zadovoljstvu zaposlenih. Primerljivih podatkov o zadovoljstvu zaposlenih pred ekonomsko krizo v Sloveniji nismo zasledili, zato smo morali vpliv le-te na zadovoljstvo raziskati s pomočjo starosti udeležencev, ki nam posredno lahko dokaj zanesljivo pove, kdaj so ti iskali prvo zaposlitev. E. C. Bianchi (2013) je namreč ugotovila, da lahko izkušnje pri vstopu na trg delovne sile, še zlasti kar zadeva vpliv širših okoljskih dejavnikov, pustijo trajen pečat glede tega, kako ljudje osmislijo in ovrednotijo svoje delo. Njene raziskave so pokazale, da ljudje, ki se zaposlijo v času slabih gospodarskih razmer (recesija), čutijo več hvaležnosti do delovnega mesta in so tudi s svojim delom bolj zadovoljni. Na podlagi teh ugotovitev smo oblikovali sedmo hipotezo, da so na delovnem mestu najbolj zadovoljni (zadovoljstvo s plačo in tudi z nefinančnimi vidiki dela) udeleženci, ki so prvo zaposlitev iskali v času ekonomske krize, to so najmlajši udeleženci. Starost le-teh namreč znaša od 24 do 33 let. Z začetkom krize leta 2008, to je pred 6 leti, lahko predvidevamo, da so, glede na njihovo starost in trajanje izobraževanja, najverjetneje iskali prvo zaposlitev med letoma 2008 in 2014.

Rezultati sedme hipoteze niso potrdili, saj so med našimi udeleženci najbolj zadovoljni tisti v starosti od 34 do 43 let, ki jim sledi starostna skupina od 44 do 53 let. Najmlajši udeleženci so drugi najmanj zadovoljni na delovnem mestu. Sledijo jim le še starejši udeleženci, katerih starost presega 54 let.

Take rezultate lahko delno morda razložimo z nezanesljivostjo starosti kot indikatorja iskanja prve zaposlitve, saj je možno, da so tudi najbolj zadovoljni udeleženci v starostni skupini 34 do 43 let in v skupini 44 do 53 let iskali prvo zaposlitev v zadnjih šestih letih. Vendar pa je vseeno bolj verjetno, da je takih udeležencev več v najmlajši skupini.

Vzrok neskladnosti naših rezultatov z ugotovitvami E. C. Bianchi (2013) so lahko tudi razlike v značilnostih vzorca. V primeru E. C. Bianchi je vzorec namreč obsegal samo posameznike z univerzitetno izobrazbo, medtem ko naš vzorec obsega več izobrazbenih stopenj.

Najbolj verjetno razlago nižjega zadovoljstva najmlajše generacije udeležencev pa smo zasledili v značilnostih prve zaposlitve, ki ne izvirajo iz ekonomske krize. Številni avtorji (npr. Ahola idr., 2006; Duchsker, 2009) ugotavljajo, da je za mlajše kadre ob začetku kariere značilna višja stopnja izgorelosti, saj jim primanjkuje spretnosti za spoprijemanje z vsakodnevnimi službenimi stresi, prisoten je t.i. šok realnosti, ko mladi spoznajo okolje in zahteve prve službe. Menimo torej, da na zadovoljstvo najmlajših udeležencev na delovnem mestu, bolj kot ekonomska kriza, vplivajo značilnosti njihovega dela.

Nizko zadovoljstvo najstarejšega kadra, katerega značilnosti na delovnem mestu so dokaj ugodne (višja organizacijska pripadnost, navajenost na delovno okolje, razvita socialna mreža), pa morda lahko razložimo ravno z učinkom ekonomske krize. E. C. Bianchi (2013) namreč trdi, da izkušnje ob vstopu na trg dela trajno vplivajo na osmiselitev in doživljanje dela, torej še dolgo po prvi zaposlitvi. Najstarejša generacija udeležencev je verjetno soočena z največjimi razlikami med trenutnim ekonomskim stanjem in stanjem v katerem so iskali zaposlitev, zato je možno, da njihovo nezadovoljstvo izhaja ravno iz trenutnih težavnih ekonomskih okoliščin.

Skupno tako nismo potrdili hipoteze, da so najbolj zadovoljni najmlajši udeleženci, kar bi kazalo na vpliv ekonomske krize. Zadovoljstvo z delom pri naših udeležencih verjetneje izhaja iz značilnosti kariernega razvoja, ne pa iz ekonomskih okoliščin. Možno pa je, da se vpliv ekonomske krize odraža pri zadovoljstvu najstarejših udeležencev, vendar pa za potrditev takega sklepa nimamo dovolj podatkov. Za dokončen sklep bi potrebovali npr. še podatke o okoliščinah v katerih so udeleženci iskali prvo zaposlitev, kako so primerjalno zadovoljni s sedanjim stanjem, kakšne so značilnosti njihovega delovnega mesta, stres na delovnem mestu.

Četrto raziskovalno vprašanje je bilo, kako je zadovoljstvo z delom (nefinančnimi vidiki dela) povezano z zavzetostjo na delovnem mestu. Med nefinančne vidike dela, ki smo jih zajeli v raziskavi, so vključeni: možnost napredovanja, obveščenost o dogodkih v organizaciji, odnosi s sodelavci, možnosti strokovnega razvoja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, soodločanje pri delu, ustvarjalnost, varnost, neposredni vodja, zahtevnost in zanimivost dela. Postavili smo hipotezo, da je povezava med zavzetostjo in zadovoljstvom z delom (nefinančnimi vidiki dela) pozitivna. Rezultati so pokazali visoko, pozitivno povezavo in s tem potrdili postavljeno hipotezo. Torej so tisti udeleženci, ki so

bolj zadovoljni z nefinančnimi vidiki dela, tudi bolj zavzeti na delovnem mestu. Ta ugotovitev se sklada z preteklimi študijami (npr. Harter idr., 2002; Avery idr., 2007; Abraham, 2002), ki ravno tako navajajo pozitivno povezanost med zadovoljstvom z delom in zavzetostjo.

V kontekstu ekonomske krize, ko delodajalci težko vplivajo na zavzetost zaposlenih s plačo in drugimi nagradami, je ta ugotovitev pomembna. Nakazuje namreč, da lahko delodajalci tudi s spremembami nefinančnih vidikov dela, ki so v času ekonomske krize lažje izvedljive kot finančne spremembe, vplivajo na zavzetost zaposlenih.

4.4. Zavzetost pri delu in demografski dejavniki

Nadalje smo preverili, kako se z zavzetostjo povezujejo izbrani demografski dejavniki, to sta starost in izobrazba. V povezavi s starostjo smo na prevladujočih ugotovitvah preteklih raziskav (npr. Haley idr., 2013) postavili deveto hipotezo in sicer, da se zavzetost s starostjo zvišuje. Rezultati niso potrdili hipoteze, saj se je pokazalo, da sta najbolj zavzeti skupini udeležencev stari od 44 do 53 let ter od 34 do 43 let. Sledijo jim najmlajši udeleženci, medtem ko je najstarejša skupina v vzorcu pri delu najmanj zavzeta. Naši rezultati tako s preteklimi ugotovitvami niso skladni pri najstarejši skupini udeležencev. Zavzetost namreč narašča od najmlajše starostne skupine pa do skupine v starosti od 44 do 53 let. Pri najstarejših udeležencih pa upade na najnižjo vrednost.

Razlaga za nezavzetost najstarejših udeležencev našega vzorca bi lahko bila v značilnostih kariernega razvoja v državni upravi pri nas. V preteklosti so raziskovalci namreč predvidevali, da zavzetost s starostjo upada, kar je normativen del prehoda v upokojitvev (npr. Super, 1984). Novejše ugotovitve o višanju zavzetosti s starostjo pa se pri razlagi opirajo na teorije kariernega razvoja, ki pravijo da zaposleni spreminjajo kariere, menjujejo delovna okolja in poklicne profile skozi svoje celotno delovno obdobje, zato zmanjšanje zavzetosti ni več normativno (Moen in Roehling, 2005). Možno je torej, da se je na našem vzorcu pokazalo upadanje zavzetosti s starostjo zaradi značilnosti kariere starejših udeležencev vzorca. Predvidevamo, da so ti imeli kariero kot jo predstavljajo starejše teorije, torej brez večjih menjav področij, prehodov na nova delovna mesta, itd. Zato je zmanjšanje zavzetosti pred upokojitvijo lahko še vedno del normativnega poteka njihove

kariere. Vendar pa podatkov o poteku njihove kariere od udeležencev nismo pridobili, zato z gotovostjo te razlage ne moremo potrditi.

Zato hkrati dopuščamo tudi alternativno razlago, da so na manjšo zavzetost zaposlenih vplivali tudi drugi dejavniki, ki jih v raziskavi nismo nadzorovali. Pitt-Catsoupes in Smyer (2007) namreč opozarjata, da moramo biti pri raziskovanju pozorni na štiri vidike starosti. To so kronološka starost kot indikator razvojne stopnje, starost kot indikator generacije, ki ji posameznik pripada, karierni razvoj posameznika in pa posameznikove izkušnje, prehod in spremembe, ki so se kumulirale skozi življenje. Možno je torej, da na zavzetost najstarejše skupine vplivajo drugi dejavniki, kot npr. izkušnje ali pa vpliv specifičnih kulturnih in zgodovinskih dogodkov.

Poleg starosti nas je zanimala še povezava izobrazbe in zavzetosti udeležencev. Na to temo smo zasledili omejeno število raziskav. Najobsežnejša izmed njih je študija Gallupovega inštituta (2013) na vzorcu iz ZDA, ki je ugotovila, da je najmanjši delež zavzetih med zaposlenimi z univerzitetno izobrazbo, najvišji pa med udeleženci s srednješolsko izobrazbo in podiplomskim študijem. Postavili smo hipotezo skladno s temi ugotovitvami, in sicer, da je zavzetost najvišja pri udeležencih z najnižjo in najvišjo izobrazbeno stopnjo, najnižja pa pri udeležencih z univerzitetno izobrazbo. Naša raziskava na izbranem ministrstvu je hipotezo o izobrazbi in zavzetosti potrdila. Najbolj zavzeti so tako udeleženci z magisterijem, specializacijo in doktoratom ter udeleženci s poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Najmanj zavzeti pa so udeleženci z univerzitetno in višjo ali visokošolsko izobrazbo.

V preteklih raziskavah nismo zasledili razlage za take razlike med izobrazbenimi stopnjami. Menimo, da je razlog podoben kot pri nizkem zadovoljstvu s plačo pri univerzitetno izobraženih zaposlenih. V primeru zadovoljstva s plačo je le-to nizko zaradi visokih pričakovanj (Klein in Maher, 1966; Penzer, 1969). Predvidevamo, da morda tudi druge značilnosti zaposlitve niso skladne s pričakovanji univerzitetno izobraženih zaposlenih, kar se odraža v njihovem razočaranju na delovnem mestu in posledični nižji zavzetosti.

Skupno tako ugotavljamo, da sta z zavzetostjo na izbranem ministrstvu povezani starost in izobrazba. Zavzetost tako s starostjo narašča vse do najstarejših zaposlenih (t.j. starejši od

54 let), pri katerih je zavzetost najnižja. V povezavi z izobrazbo pa so najbolj zavzeti najnižje izobraženi, to je srednješolska ali poklicna izobrazba, ter najvišje izobraženi zaposleni, to je zaposleni s specializacijo, znanstvenim magisterijem ali doktoratom. Najmanj zavzeti so univerzitetno izobraženi zaposleni. V tem delu raziskave smo tako identificirali dve skupini, na zavzetost katerih bi morali na izbranem ministrstvu biti najbolj pozorni, to so najstarejši in univerzitetno izobraženi zaposleni.

4.5. Regresijski model zavzetosti pri delu

Zadnje raziskovalno vprašanje magistrske naloge je bilo, kako lahko pojasnimo zavzetost zaposlenih s pomočjo v raziskavo vključenih spremenljivk. Ugotovili smo, da sta pomembna napovednika zavzetosti pri delu zadovoljstvo z delom (nefinančni vidiki) in notranja motivacija, pri tem je zadovoljstvo z delom najpomembnejši napovednik. Skupaj pojasnita skoraj polovico variance zavzetosti pri delu. Zavzetosti pri delu pa ne napovedujeta zadovoljstvo s plačo in zunanja motivacija. V našem primeru so torej na delovnem mestu najbolj zavzeti tisti zaposleni, ki so najbolj zadovoljni z vidiki dela, ki niso povezani s plačo, obenem pa je zanje značilna visoka stopnja notranje motivacije. Tudi v času ekonomske krize zadovoljstvo s plačo ne napoveduje zavzetosti pri delu.

5. ZAKLJUČEK

Raziskava se je osredotočila na problem zavzetosti, zadovoljstva in motivacije v odvisnosti od plače v času krize, ko so organizacije prisiljene sprejemati varčevalne ukrepe, ki se odražajo na plačah zaposlenih.

V nalogi smo v okviru zastavljenih raziskovalnih vprašanj prišli do naslednjih pomembnejših ugotovitev.

V povezavi z medsebojno povezanostjo plače, zadovoljstva s plačo in zavzetosti ugotavljamo, da so bolj zavzeti tisti zaposleni, katerih zadovoljstvo s plačo je višje in ne tisti, katerih sama plača je višja. Povezava med plačo in zadovoljstvom s plačo je sicer pozitivna, vendar pa ni jasno linearna, temveč nanjo vplivajo tudi drugi dejavniki.

Glede vloge motivacije ugotavljamo, da je za zavzetost zaposlenih pomembna vrsta in stopnja izraženosti motivacije, saj so pri delu bolj zavzeti zaposleni z višjo stopnjo notranje motivacije. Na drugi strani pa višja stopnja zunanje motivacije pomeni nižje zadovoljstvo s plačo. Bolj ko so zaposleni zunanje motivirani, bolj bo na njihovo zavzetost pri delu vplivalo zadovoljstvo s plačo.

Pri vprašanju, kako se kriza odraža pri zadovoljstvu na delovnem mestu, ugotavljamo, da bolj kot kriza na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo značilnosti le-tega in pa značilnosti kariernega razvoja. Vpliv krize je viden šele pri najstarejših generacijah, katerih razmere so se ob prvem vstopu na trg delovne sile najbolj razlikovale od trenutnih zaostrenih ekonomskih okoliščin.

Nadalje na vprašanje, kako je z zavzetostjo povezano zadovoljstvo z nefinančnimi vidiki dela, odgovarjamo, da je povezava pozitivna. Bolj zadovoljni zaposleni so tudi bolj zavzeti.

Zanimalo nas je tudi, kako se z zavzetostjo pri delu povezujejo izbrani demografski dejavniki, to sta starost in izobrazba. Ugotovili smo, da se zavzetost s starostjo zvišuje, vse do najstarejših udeležencev, kjer upade na najnižjo vrednost. Poleg tega smo ugotovili tudi, da je zavzetost najvišja pri udeležencih s srednješolsko ali poklicno izobrazbo ter pri

udeležencih z zaključenim podiplomskim študijem. Najmanj zavzeti so udeleženci z univerzitetno izobrazbo.

Na koncu lahko s pomočjo naših ugotovitev odgovorimo še na zadnje raziskovalno vprašanje in tudi v nalogi izpostavljeno vprašanje delodajalcev, to je, kako ob proračunskih rezih in posledičnem zniževanju plač in drugih finančnih nagrad ohranjati zavzetost zaposlenih. Odgovor je, da je potrebno posvetiti pozornost značilnostim delovnega mesta npr. nadrejenim, odnosom s sodelavci, ugledu dela, svobodi in samostojnosti pri delu, zahtevnosti in zanimivosti dela, ustvarjalnosti dela. Namreč ravno zadovoljstvo s temi značilnostmi dela v največji meri, tudi v težavnih ekonomskih okoliščinah, določa, kako zavzeti bodo zaposleni pri delu. Poleg tega pa je zaželeno, da so zaposleni čim bolj notranje motivirani, zato je priporočljivo, da delodajalci posvečajo pozornost motiviranosti trenutnih in bodočih zaposlenih.

5.1. Prednosti naloge

Ocenjujemo, da ima raziskava dodano vrednost tako za raziskovalno področje kot tudi za praktično delo.

Na raziskovalnem področju je vrednost raziskave v pridobitvi podatkov o zavzetosti, zadovoljstvu in motivaciji v času krize, katerih v Sloveniji ne pridobivamo redno in tudi niso javno dostopni. Poleg tega je raziskava pri razlagi ugotovitev upoštevala kontekst ekonomske krize. Psiholoških raziskav, ki bi upoštevale kontekst ekonomske krize, tako na mednarodnem kot tudi slovenskim nivoju ni veliko. Pomen te raziskave je torej tudi v razlagah, ki upoštevajo ekonomske okoliščine.

Pomen raziskave za praktično delo je predvsem v tem, da je omogočila merjenje psiholoških konstruktov dela v državni upravi, kjer so trenutno prisotni finančni rezi, zaradi katerih so psihološka merjenja pogosto prva od odstranjenih stroškov. Brez naših meritev v trenutnih okoliščinah verjetno podatkov o zavzetosti, zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih v državni upravi sploh ne bi pridobili. Pomembno pa je, da so ti podatki na voljo vodjem, še posebej v času krize, saj jih lahko usmerjajo k oblikovanju optimalnega delovnega okolja. Dodatno je raziskava identificirala dejavnike, ki vplivajo na zavzetost in

zadovoljstvo na delovnem mestu ter skupine zaposlenih, ki so najmanj zavzete in zadovoljne pri delu. S tem je ponudila smernice za delo v državni upravi, torej na kaj morajo biti vodje pozorni in katere dejavnike bi bilo dobro izboljšati.

5.2. Pomanjkljivost naloge in smernice za nadaljnje delo

Raziskava ima tudi nekaj pomanjkljivosti. Najprej premajhen in pristran vzorec, na podlagi katerega bi lahko izpeljali sklepe, ki bi veljali za celotno državno upravo. Glede na to, da so vsi udeleženci zaposleni na istem ministrstvu, so lahko rezultati tudi pod vplivom situacijskih dejavnikov. V prihodnje bi bilo potrebno raziskavo razširiti tudi na druge organizacije v državni upravi, v meritve vključiti večji vzorec in s tem zmanjšati učinek situacijskih dejavnikov.

Pomanjkljivost raziskave je tudi v številu dejavnikov, ki vplivajo na merjene spremenljivke, vendar jih zaradi ekonomičnosti dela nismo merili. To so npr. potek kariere, delovne naloge in zadolžitve, stres na delovnem mestu, ravnotežje med življenjem in delom. V prihodnje svetujemo, da se v raziskave o zadovoljstvu in zavzetosti vključi tudi te dejavnike.

Nazadnje pa vidimo pomanjkljivost raziskave še v posrednem sklepanju o učinkih ekonomske krize na zadovoljstvo, zavzetost in motivacijo zaposlenih. Primerljivih podatkov pred pojavom ekonomske krize namreč nismo imeli, zato je naša vključitev ekonomske krize v raziskavo bila le posredna, to pomeni, s pomočjo rezultatov in razlag preteklih raziskav o vplivu krize. Menimo, da bi bilo potrebno v prihodnosti, ko ekonomska kriza mine, ponovno raziskati zavzetost, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. V tem primeru se lahko rezultati primerjajo z našo raziskavo, kar je še ena prednost pridobljenih podatkov.

6. LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27–36.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in Experimental Social Psychology* (str. 267–299). New York: Academic Press.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. in Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population: Results from the Finnish Health 2000 study. *Social Psychiatry Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11–17.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Blonk, R. W. B. in Koppes, L. L. J. (2009). Fresh and healthy? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education. *Career Development International*, 14(7), 671–699.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. in Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social psychology*, 66(5), 950–967.
- Avery, D. R., McKay, P. F. in Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. in Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356.
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Balducci, C., Fraccaroli, F. in Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bianchi, E. C. (2013). The Bright Side of Bad Times: The affective advantages of entering the workforce in a recession. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 587–623.
- Brenk, K. (2001). *Predavanja v okviru predmeta Statistika*. Neobjavljeno gradivo.

- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. in O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581.
- Davis–Blake, A. in Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14(3), 385–400.
- Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-determination Research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I. in Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23.
- Dipboye, L. R., Smith, S. C. in Howell, C. W. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology*. Fort Worth Texas: Harcourt Brace College Publishers.
- Duchscher, J. E. B. (2009). Transition shock: The initial stage of role adaptation for newly graduated registered nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(5), 1103–1113.
- Erickson, T. J. (2005). *Testimony submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions*. Pridobljeno 9. 10. 2013 iz <http://www.help.senate.gov/imo/media/doc/erikson.pdf>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Frey, B. S. in Osterloh, M. (2005). Yes, managers should be paid like bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 96–111.
- Gabris, G. B. in Mitchell, K. (1988). The impact of merit raise scores on employee attitude: The Matthew effect of performance appraisal. *Public Personnel Management*, 17(4), 369–386.
- Gallup (2010). *The State of the Global Workplace. A worldwide study of employee engagement and wellbeing*. Pridobljeno 8. 10. 2013 iz <http://www.gallup.com/file/strategicconsulting/157196/The%20State%20of%20the%20Global%20Workplace%202010.pdf>
- Gallup (2013): *The State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders*. Pridobljeno 6. 11. 2013 iz <http://www.gallup.com/file/strategicconsulting/163007/2013%20State%20of%20the%20American%20Workplace%20Report.pdf>
- Gallup Q12: *Assessing Employee Engagement*. Pridobljeno 8. 10. 2013 iz <http://www.petrohrsc.ca/media/14914/Employee%20Engagement%20Assessment.pdf>

- Garg, A. in Kumar, V. (2012). A study of employee engagement in pharmaceutical sector. *International Journal of Research in IT and Management*, 2(5), 85–98. Pridobljeno 23. 10. 2013 iz <http://www.euroasiapub.org/IJRIM/May2012/8.pdf>
- Garner, B. R., Knight, K. in Simpson, D. D. (2007). Burnout among corrections-based drug treatment staff: Impact of individual and organizational factors. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 51(5), 510–522.
- Grahovac, Z. (2011). *Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in na organizacijsko klimo*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., in Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta - analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), 275–291.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159–170.
- Hackham, J. R. in Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haley, L., Mostert, K. in Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–296.
- Harter, J. K., Schmidt F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279. Pridobljeno 23. 10. 2013 iz <http://fullsailstrategies.web12.hubspot.com/Portals/172297/docs/EmployeeEngagement-and-Profits.pdf>
- Heneman, H. G. (1985). Pay satisfaction. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(2), 115–139.
- Heneman, R. L., Porter, G., Greenberger, D. B. in Strasser, S. (1997). Modelling the relationship between pay and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12, 147–158.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. in Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.

- Iaffaldano, M. T. in Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick M. T., Gibson, W. M. in Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193–200.
- Jager, N. (2012). *Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih na primeru ministrstva*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Jensen, M. C. in Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305–360.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. in Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 157–167.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63, 267–276.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Katzell, R. A. in Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *The American Psychologist*, 45(2), 144–153.
- Klasen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F. Y., Wong, M. idr. (2012). Teacher's engagement at work: An international validation study. *The journal of Experimental Education*, 80(4), 317–337.
- Klein, S. M. in Maher, J. R. (1966). Education level and satisfaction with pay. *Personnel Psychology*, 19, 195–208.
- Knifič, B. (2010). *Zaposlovanje javnih uslužbencev*. Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa, 2.–3. december 2010. Koper – Celje – Škofja Loka. Pridobljeno 22. 11. 2013 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/055.pdf>
- Korman, A. K., Greenhaus, J. H. in Badin I.J. (1977). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 28, 175–196.
- Krefting, L. A. (1980). Differences in orientations towards pay increases. *Industrial Relations*, 18, 81–87.
- Landy, F. J. in Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational Psychology*, second edition. Oxford: Blackwell Publishing.

- Latham, G. P. in Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw Hill.
- Lawler, E. E. (1987). Pay for performance: A motivational analysis. V H. Nalbantian (ur.), *Incentives, cooperation, and risk sharing* (str. 69–86). Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 1297–1349). Chicago: Rand McNally. Pridobljeno 4. 10. 2013 iz <http://www.appliedpsyj.org/paper/other/sfwang/Locke1976%20The%20nature%20and%20causes%20of%20job%20satisfaction.pdf>
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Schaw, K. N. in Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. V K. D. Duncan, M. M. Gruneberg in D. Wallis (ur.), *Changes in working life* (str. 363–388). New York: Wiley.
- Locke, E. A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation. *Academy of Management Review*, 7(1), 14–24.
- Locke, E.A. in Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 701–717.
- Lopez, S. J. in Sindhu, P. (2013). College-educated americans are less engaged in jobs. *Gallup Economy*. Pridobljeno 10. 4. 2014 iz <http://www.gallup.com/poll/163538/college-educated-americans-less-engaged>.
- Markovits, Y., Boer, D. in van Dick, R. (2013). Economic crisis and the employee: The effect of economic crisis on employee job satisfaction, commitment and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413–422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Macey, W. H. in Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3–30. Pridobljeno 20. 9. 2013 iz <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.182.2845&rep=rep1&type=pdf>

- Maslach, C. in Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- May, D. R., Gilson, R. L. in Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Priročnik za upravljanje, merjenje in povečanje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih*. Založba Mihalič in Partner, d.n.o. Pridobljeno 26. 11. 2013 iz <http://www.zalozba-mihalic.com/gradiva/>
- Minnesotski vprašalnik zadovoljstva na delovnem mestu (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ). Pridobljeno 7. 10. 2013 iz <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>
- Moen, P. in Roehling, P. (2005). *The career mystique: Cracks in the American dream*. Lanham, MD: Rowman in Littlefield.
- Mommsen, W. J. (1974). *The age of bureaucracy: Perspectives on the political sociology of Max Weber*. Blackwel.
- Mullica, D. K. in Sneed, J. (1989). A research model for relating job characteristics to job satisfaction of university foodservice employees. *Journal of the American dietetic association*, 89, 1087–1091.
- OECD (2011): *Plačni sistem v slovenskem javnem sektorju*, Pariz: OECD.
- OECD (2012). *Public Sector Compensation in Times of Austerity*, OECD Publishing. Pridobljeno 15.9.2013 iz http://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-compensation-in-times-of-austerity_9789264177758-en
- Penzer, W. N. (1969). Education level and satisfaction with pay: An attempted replication. *Personnel Psychology*, 22, 185–199.
- Perrin, T. (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report*, 2. Pridobljeno 30. 11. 2013 iz [http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf)
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.

- Pogačnik, V. (2003). *Lestvice delovne motivacije*, 2. izd. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Porter, G., Greenberger, D. B. in Heneman, G. L. (1990). Pay and pay satisfaction: A comparison of economic, political, psychological and psychophysical predictors. V R. L. Launch in J. L. Wall (ur.), *Academy of Management Best Paper Proceedings* (289–293). Academy of Management.
- Pitt-Catsoupes, M. in Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*, 11(2), 215–229.
- Pitt-Catsoupes, M. in Smyer, M. A. (2007). *The 21st century multi-generational workplace (Issue Brief 09)*. Chestnut Hill, MA: Center on Aging and Work.
- Ryan, R. in Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Rynes L. S., Gerhart B. in Minette K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43 (4), 381–394.
- Saks, A. M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli W. in Bakker A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Utrecht University. Pridobljeno 14. 11. 2013 iz http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. in Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- Schuster, R. J. in Clark, B. (1970). Individual differences related to feelings toward pay. *Personnel Psychology*, 23, 591–604.

- Scott, D. (2010). *The impact of Rewards programs on Employee Engagement*. World at Work Journal. Pridobljeno 1. 10. 2013 iz <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=39032>
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Cambridge, Massachusetts: B.F.Skinner Foundation.
- Skinner, B. F. (1967). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. in Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.
- Stadnyk, R. L., Hultell, D. in Gustavsson, J. (2011). Factors affecting burnout and work engagement in teachers when entering employment. *Work*, 40(1), 85–89.
- Staw, B. M., Bell, N. E. in Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56–77.
- Staw, B. M. in Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 59–78.
- Sultan, S. (2012). Evaluating the job characteristics: A matter of employee' work motivation and job satisfaction. *Journal of behavioural sciences*, 22, 13–25.
- Super, D. (1984). Career and life development. V D. Brown in L. Brooks (ur.), *Career choice and development* (str. 192–234). San Francisco: Jossey-Bass.
- Thompson, E. R. in Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group and Organization Management*, 37(3), 275–307.
- Tritch, T. (2001). Talk of ages: Young or old, workers are about equally dedicated to their jobs. *Gallup Management Journal*. Pridobljeno 20. 1. 2014 iz <http://www.gallupjournal.com/GMJarchive/issue4/20011215h.asp>
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2012). *Ekonomski izzivi*. Ljubljana. Pridobljeno 22. 11. 2013 iz http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2012/EI-2012.pdf
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2013). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2013*. UMAR, Ljubljana. Pridobljeno 11. 10. 2013 iz http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Jesenska_napoved_2013/JNNG_2013_splet.pdf

- Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Hart, D. in Caleo, S. (2011). Measuring employee engagement during a financial downturn: Business imperative or nuisance? *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 147–152. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-011-9225-6>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. in Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota importance questionnaire, Minnesota studies in vocational rehabilitation*, University of Minnesota. Pridobljeno 4. 10. 2013 iz http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf

Pravni in drugi viri

- Aneks št. 1 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS, št. 23/09).
- Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS, št. 91/09).
- Aneks št. 4 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS, št. 89/10).
- Aneks št. 6 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS št. 46/13).
- Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju za obdobje december 2009 – november 2011. Pridobljeno 22.11.2013 iz http://www.mpju.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/DPJS/pdf/Dogovor_o_ukrepih.28102009.pdf
- Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju zaradi spremenjenih makroekonomskih razmer za obdobje 2009 do 2010. Pridobljeno 22.11.2013 iz <http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/DPJS/gif/Dogovor02-podpis-260209.tif>
- Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (Uradni list RS, št. 8/2001).
- Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (2011) Pridobljeno 27.11.2013 iz http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/SOUS/drugo/kodeks_etike_ju.pdf
- Kolektivna pogodba za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/2008).
- Kolektivna pogodba za državno upravo, uprave pravosodnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti (Uradni list RS št. 60/2008, 83/2010 in 89/2010).

Odločba o ugotovitvi, da je drugi odstavek 49. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju v neskladju z Ustavo, in o ugotovitvi, da drugi odstavek 10. člena v zvezi s Prilogo 3 ter deveti odstavek 49.č člena tega zakona nista v neskladju z Ustavo (Uradni list RS, št. 107/2009).

Odločba o ugotovitvi, da so prvi do deseti odstavek 42. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju in 2. člen Zakona o spremembi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, kolikor se nanaša na navedene določbe, v neskladju z Ustavo (Uradni list RS, št. 72/2012).

Podatki o številu zaposlenih v skladu s SKN po mesecih v letu 2013. Pridobljeno 30.11.2013 iz

http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/DPJ/S/suk/Podatki_SKN_dec_2013.pdf

Pravilnik o vsebini in postopkih za pripravo in predložitev kadrovskih načrtov (Uradni list RS, št. 60/2006, 83/2006, 70/2007 in 96/2009).

Sklep Vlade RS v zvezi z doseganjem ciljev zmanjševanja števila zaposlenih v javnem sektorju z dne 20. 6. 2013 (2013) Pridobljeno 30.3.2014 iz

http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SUE/Sklep_Vlade_RS_20.6.2013.pdf

Skupni kadrovski načrt organov državne uprave za leta 2013, 2014 in 2015. Pridobljeno 30.3.2014 iz

http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/DPJ/S/suk/SKN_CISTOPIS_MAR_2014.pdf

Slovenska izhodna strategija za obdobje 2010–2013, (2010). Pridobljeno 27.11.2013 iz

http://www.arhiv.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/izhodna_strategija/IZHODNA_STRATEGIJA_SLO.pdf

Sodba in sklep Vrhovnega sodišča RS, VIII Ips 105/2013. Pridobljeno 3.2.2014 iz

http://www.sodisce.si/znanje/sodna_praksa/vrhovno_sodisce_rs/2012032113057675/

Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/2003, 81/2003, 109/2003, 22/2004, 43/2004, (58/2004 - popr.), 138/2004, 35/2005, 60/2005, 72/2005, 112/2005, 49/2006, 140/2006, 9/2007, 33/2008, 66/2008, 88/2008, 8/2009, 63/2009, 73/2009, 11/2010, 42/2010, 82/2010, 17/2011, 14/2012, 17/2012, 23/2012, 16/2013, 18/2013, 36/2013, 51/2013, 59/2013, 14/2014).

Zakon o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. stari 15/1990, stari 5/1991, stari 18/1991, stari 22/1991, I 2/1991, 4/1993, 13/1993, 18/1994, 41/1994, 70/1997, 87/1997, 38/1999, 56/2002).

Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 18/1994, 36/1996, 20/1997 - ZDPra, 39/1999 - ZMPUPR, 86/1999 - odl. US, 98/1999 - ZZdrS in 56/2002 - ZSPJS).

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002, 02/2004, 23/2005, 35/2005 - upb1, 62/2005, 75/2005, 113/2005, 32/2006 - upb2, 33/2007, 63/2007-upb3, 65/2008, 40/2012).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/2002, 72/2003, 115/2003 – upb1, 126/2003, 20/2004 – upb2, 70/2004, 24/2005 – upb3, 53/2005 70/2005 – upb4, 14/2006, 32/2006 – upb5, 68/2006, 110/2006 – upb6, 57/2007, 95/2007 – upb7, 17/2008, 58/2008, 69/2008 ZTFI-A, 69/2008 – ZZavar-E 80/2008, 48/2009, 91/2009, 108/2009 – upb13, 13/2010, 59/2010, 85/2010, 107/2010, 35/2011 - ORZSPJS49a, 40/2012 - ZUJF in 46/2013).

Zakon o spremembah in dopolnitvi Zakona o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2008 in 2009 (Uradni list RS, št. 96/2009).

Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize (Uradni list RS, št. 98/2009).

Zakon o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/2010).

Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (Uradni list RS, št. 110/2011, 43/2012).

Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS št. 40/2012, 105/2012)

Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013 in 2014 (Uradni list RS št. 104/2012, 46/2013).

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/2013, 78/2013).

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 46/2013, ZSPJS-R).

Zakon o načinu izplačila razlike v plači zaradi odprave tretje četrtine nesorazmerij v osnovnih plačah javnih uslužbencev (Uradni list RS, št. 100/2013).