

# Vloga plače pri motiviranosti in zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji

Silvija Drašler

Ministrstvo za javno upravo, Slovenija  
silvija.drasler@gmail.com

Eva Boštjančič

Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Slovenija  
eva.bostjancic@ff.uni-lj.si

## IZVLEČEK

Leta 2008 so v javnem sektorju zaradi gospodarske krize uvedli številne ukrepe na področju plač zaposlenih. Plača pomeni enega ključnih motivatorjev za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Članek predstavlja študijo, v kateri sva raziskovali vlogo plače pri zavzetosti, zadovoljstvu z delom in motivaciji zaposlenih na izbranem ministrstvu v času krize. Sodelovalo je 167 zaposlenih, vključili pa sva tri merske instrumente – Lestvico delovnega zadovoljstva, Lestvico delovne zavzetosti in Lestvico delovnih preferenc.

Ugotovili sva, 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 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. Tako sva opozorili na pomembno vlogo denarnega nagrajevanja ter ob koncu predstavili smernice za nadaljnje delo na tem področju.

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

*JEL:* H00, L00

## 1 Uvod

Slovenija je leta 2008 uvedla nov plačni sistem v javnem sektorju. Pogajanja za novi sistem so bila dolgotrajna, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju je bil sprejet že leta 2002, nov plačni sistem je bil uveden šele leta 2008, saj so v vmesnem času potekala pogajanja o kolektivnih pogodbah dejavnosti in poklicev, sam proces reforme pa je bil zapleten. Izvajanje reforme je še dodatno zapletla nepričakovana upočasnitev rasti slovenskega gospodarstva in slabše javnofinančno stanje. 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.

Pri sprejemanju varčevalnih ukrepov na področju plač javnih uslužbencev se je treba zavedati njihovega pomena in morebitnih posledic. Plače pomenijo 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 so variabilni del plače. Odločitve glede plač javnih uslužbencev imajo neposreden vpliv na veliko število ljudi, na njihov način življenja in kariero. Posledic nižanja plač pa se zavedajo tudi delodajalci, ki so zaskrbljeni, kako bodo ukrepi vplivali na zaposlene, še posebej v razmerah, ko so delodajalci prisiljeni hkrati nižati plače in višati zahtevnost dela.

### 1.1 Zadovoljstvo s plačo

Heneman (1985) ugotavlja, da je pozitivno razmerje med plačo in zadovoljstvom z le-to pogost in konsistenten rezultat raziskav. Pri tem pa moramo biti previdni, ker ta odnos pogosto ni linearen, saj obstajajo tudi dokazi o pozitivni, nelinearni povezavi med plačo in zadovoljstvom s plačo (npr. Porter, Greenberger & Heneman, 1990; Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010). Prva od povezav je potenčna funkcija, pri kateri zadovoljstvo s plačo rahlo upada pri srednjih zneskih in se ponovno zvišuje 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 & Strasser, 1997). Sledi Adamsov (1965) efekt pravičnosti, ki pravi, da se zadovoljstvo s plačo zvišuje do določene višine le-te, nato pa kljub višjemu znesku upada. Razlog za upadanje je v občutku neudobja in nepravičnosti zaposlenih, saj pri previsokih zneskih občutijo, da plačilo presega njihov vložek. Gabris & Mitchell (1988) sta predlagala odnos, imenovan Matejev učinek, ki pomeni, da so posamezniki, ki prejemajo višjo plačo, z njo zelo zadovoljni, medtem ko so tisti z nizko plačo z njo zelo nezadovoljni, saj občutijo nepravičnost v primerjavi z bolj plačanimi. Porter idr. (1990) je predlagal 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) tako ugotavlja, da vsak izmed nelinearnih modelov razloži dodaten del variance zadovoljstva, ki ga linearni odnos ne razloži. Katera od možnih nelinearnih povezav bo prevladala, pa je odvisno od značilnosti organizacije in v raziskavo vključenih teoretičnih konstruktov.

V primerih plačnega sistema v javnih organizacijah se pogosteje potrjuje odnos med plačo in zadovoljstvom z njo v obliki potenčne funkcije. Heneman et al. (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 prejemajo povratne informacije tako redno kot zaposleni v privatnem sektorju. Višina plače je torej v teh primerih znak zaupanja in priznanja.

## **1.2 Motivacija in motiviranost zaposlenih**

Rynes, Gerhart & 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 – delavci v študijah običajno zatrjujejo, da je plača manj pomembna, kot pa dejansko je. Raziskave, ki proučujejo vpliv plače na motivacijo, se skoraj izključno opirajo na predpostavke agentne teorije (Jensen & Meckling, 1976), saj je bila večina raziskav s področja plačnih sistemov in njihovih vplivov na uspešnost podjetij izvedena na področju ekonomije in financ, kjer ta teorija prevladuje, pri čemer se v veliki meri ni upoštevalo vključenih spremenljivk, kot je na primer motivacija. 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. Teorija samodoločenosti (angl. *Self-Determination Theory*, SDT), ki sta jo Deci in Ryan utemeljila leta 1985 (Deci & Ryan, 2002), temelji na predpostavki, da imajo vsi posamezniki naravno notranjo 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. S perspektive teorije samodoločenosti je težava agentne teorije v tem, ker 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.

## **1.3 Zavzetost zaposlenih pri delu**

Zavzetost je pomemben koncept, saj zavzeti zaposleni uživajo v svojem delu, bolj so pripravljene pomagati drugim in prispevati k uspešnosti organizacije, sprejeti dodatno odgovornost, vložiti več truda v svoje delo in nenazadnje so pripravljene tudi bolj vztrajati v organizaciji kot zaposleni, ki so manj zavzeti (Scott, 2010). Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002) definirajo delovno zavzetost kot pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje, ki ga opisujemo kot vitalnost, predanost in vpetost. Kahn (1990) pa je izpostavil tri psihološke pogoje, ki so povezani z zavzetostjo ali z nezavzetostjo zaposlenih, in sicer smiselnost, varnost in dostopnost. May, Gilson & Harter

(2004) so model preizkusili in ugotovili, da so smiselnost, varnost in dostopnost pomembno povezane z zavzetostjo.

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 et al. (2001) menili, da sta primerno priznanje in nagrada pomembna za zavzetost.

Z raziskavo sva želeli preveriti, kakšna je vloga plače pri zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v času gospodarske krize. Poleg tega sva v raziskovanje vključili tudi dva, z zavzetostjo povezana koncepta: zadovoljstvo s plačo in motivacijo na delovnem mestu. Zastavili sva si naslednji raziskovalni vprašanja:

- Kakšen je odnos med plačo, motivacijo ter delovno zavzetostjo zaposlenega?
- Kako lahko pojasnimo zavzetost zaposlenih s pomočjo spremenljivk, vključenih v raziskavo?

## 2 Metoda

### 2.1 Udeleženci

V raziskavi je bilo udeleženih 167 oseb, 49 moških in 116 žensk, zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji. Njihova povprečna starost je bila 42,4 let.

Razdelitev udeležencev glede na stopnjo izobrazbe udeležencev ter plačni razred je vidna v tabeli 1.

**Tabela 1:** 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.

Obravnavani vzorec je glede na število in strukturo zaposlenih reprezentativen za izbrano ministrstvo (sodelovalo je 50,6 % vseh zaposlenih), hkrati pa lahko določene vzporednice prenesemo na strukturo zaposlenih na drugih ministrstvih.

## **2.2 Pripomočki**

V raziskavo sva vključili tri vprašalnike, ki so bili predhodno uporabljeni za raziskovalne namene na področju delovnega zadovoljstva, motivacije in zavzetosti ter katerih merske vrednosti so se izkazale za ustrezne. Pri izboru sva se držali načela racionalnosti, saj sva bili usmerjeni k iskanju čim krajših ter veljavnih merskih pripomočkov.

Lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997) je preprost pripomoček, s katerim lahko ugotovljamo bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo bodisi analiziramo organizacijsko klimo podjetij ali manjših skupin v podjetjih (Pogačnik, 2003). Naloga udeležencev je bila, da stopnjo zadovoljstva z določenim vidikom dela ocenijo na lestvici od 1 (nisem zadovoljen) do 5 (sem zelo zadovoljen). Lestvico sva delno prilagodili namenu raziskave, tako da sva postavko »Plača in druge materialne ugodnosti« razdelili na tri postavke, in sicer »Osnovna plača«, »Dodatki k plači« ter »Variabilni del plače«. Končna verzija vprašalnika je vsebovala 15 postavk in je pokazala primerno stopnjo notranje zanesljivosti ( $\alpha = 0,886$ ).

Lestvica delovnih preferenc (*The Work Preference Inventory* – WPI; Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) je sodeč po rezultatih preteklih raziskav zanesljiv ( $\alpha = 0,705$ ) pripomoček za merjenje delovne motivacije oz. stopnje notranje in zunanje motiviranosti posameznika. Tvori jo 30 postavk, od katerih se jih 15 nanaša na zunanjo motivacijo (npr. Raje imam, da mi pri mojem delu nekdo določi jasne cilje), 15 na notranjo (npr. Težji kot je problem, bolj uživam pri njegovem reševanju). Udeleženci so za vsako od postavk na lestvici od 1 do 4 (1 – velja nikoli ali skoraj nikoli, 2 – velja včasih, 3 – velja pogosto, 4 – velja vedno ali skoraj vedno) označili, v kakšni meri je bila le-ta veljavna za njih. Višji rezultat je pomenil višjo stopnjo motiviranosti.

Lestvica delovne zavzetosti (*Utrecht Work Engagement Scale* – UWES–9; Schaufeli et al., 2006) vsebuje devet postavk in je trenutno na raziskovalnem področju najpogosteje uporabljena lestvica za merjenje zavzetosti zaposlenih. Postavke opisujejo vedenja, ki so značilna za zavzetost (npr. Na delovnem mestu sem poln energije). Vprašalnik je na najinem vzorcu pokazal visoko

notranjo zanesljivost ( $\alpha = 0,921$ ). Udeleženci so za vsako od postavk na lestvici od 0 do 6 (0 – nikoli do 6 – vsak dan) označili pogostost pojavljanja opisanega vedenja. Višji seštevek ocen vseh postavk je pomenil večjo zavzetost pri delu.

Ob koncu so udeleženci odgovarjali še na demografska vprašanja o spolu, starosti, stopnji izobrazbe ter plačnem razredu, v katerega se uvrščajo.

## 2.3 Postopek

Raziskava je potekala v mesecu decembru 2013. Izbrane vprašalnike so udeleženci izpolnjevali preko spleta. 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, hkrati pa sva za boljšo odzivnost udeležence zaprosili za sodelovanje tudi z obvestili na interni tabli na ministrstvu. Navodila za izpolnjevanje so prejeli na prvi strani vprašalnika. Reševanje ni bilo časovno omejeno.

## 3 Rezultati

### 3.1 Opisne statistike

Na podlagi vključenih vprašalnikov sva oblikovali spremenljivke, ki so bile uporabljene za nadaljnjo analizo podatkov. To so zadovoljstvo s plačo, zavzetost pri delu, zunanja in notranja motivacija. Zadovoljstvo s plačo je predstavljal seštevek odgovorov udeležencev na tri postavke o plači (zadovoljstvo z osnovno plačo, z dodatki k plači in z delovno uspešnostjo) na Lestvici delovnega zadovoljstva. Zavzetost pri delu sva dobili kot seštevek vseh postavk Lestvice delovne zavzetosti. Zunanja in notranja motivacija pa sta predstavljali seštevek odgovorov na postavke, ki spadajo k posamezni lestvici. Opisne statistike obravnavanih spremenljivk so navedene v tabeli 2.

**Tabela 2: Opisne statistike obravnavanih spremenljivk**

Spremenljivke	Min	Max	M	SD	Z	Asim	Spl	a
Zavzetost pri delu	1,00	54,00	34,59	9,87	0,03	-0,51	0,45	0,92
Zadovoljstvo s plačo	3,00	15,00	7,19	2,76	0,00	0,50	0,08	0,79
Notranja motivacija	20,00	57,00	45,92	6,10	0,02	-0,65	1,04	0,63
Zunanja motivacija	19,00	50,00	37,68	5,24	0,20	-0,29	0,47	0,81

Opombe: *Min* – najmanjša vrednost spremenljivke, *Max* – najvišja vrednost spremenljivke, *M* – aritmetična sredina, *SD* – standardni odklon, *Z* – Kolmogorov-Smirnov test, *Asim* – asimetričnost, *Spl* – sploščenost, *a* – koeficient zanesljivosti

V tabeli 2 vidimo, da se glede na rezultate testa Kolmogorov-Smirnov normalno porazdeljuje spremenljivka zunanja motivacija. Druge 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 nam v nadaljevanju omogoča uporabo parametričnih testov.

### 3.2 Povezanost plače ter zadovoljstva s plačo z motivacijo in delovno zavzetostjo

V prvem koraku sva preverjali raziskovalno vprašanje o povezanosti motivacije z zavzetostjo na delovnem mestu in zadovoljstvom s plačo na izbranem ministrstvu. Rezultati Pearsonovega koeficienta korelacije med spremenljivkami so prikazani v tabeli 3.

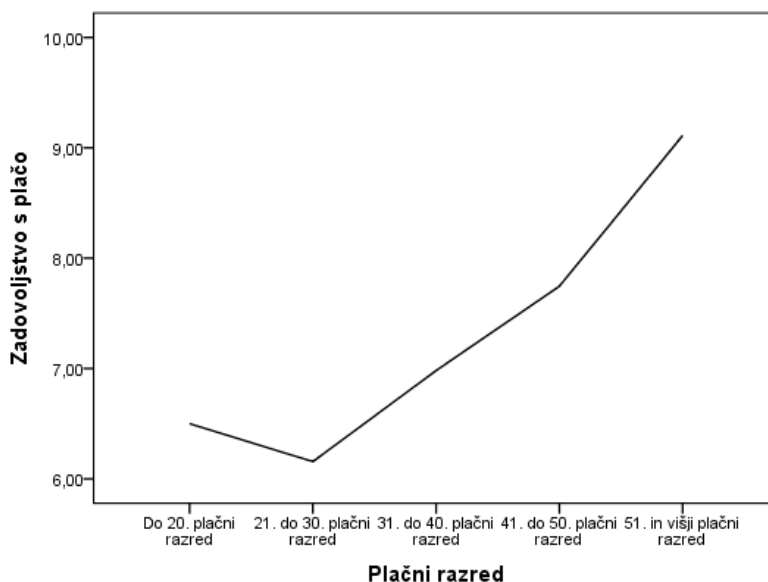
**Tabela 3:** Korelacije med delovno zavzetostjo, zadovoljstvom s plačo ter motivacijo zaposlenih

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

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

Vidimo, da je notranja motivacija pomembno pozitivno povezana z zavzetostjo pri delu. Zunanja motivacija pa je pomembno negativno povezana z zadovoljstvom s plačo, medtem ko z zavzetostjo pri delu ni statistično pomembne korelacije. Čim višja je torej notranja motivacija posameznika, tem bolj je zavzet pri delu. Čim višja je zunanja motivacija, tem manj je zadovoljen s plačo. Bolj ko so torej udeleženci zadovoljni s plačo, višja je njihova zavzetosti pri delu. Kljub pomembni korelaciji sva za natančnejši vpogled v odnos med plačo in zadovoljstvom s plačo uporabili še analizo variance ( $F(4,161) = 3,205$ ;  $p = 0,015$ ), ki je pokazala statistično pomembno razlike med plačnimi razredi v zadovoljstvu s plačo. 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 sva zaradi boljše predstavljenosti oblike odnosa prikazali z grafikonom 1.

**Grafikon 1:** Odnos med zadovoljstvom s plačo in višino plače



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

V drugem koraku sva ugotavljali, kako je zavzetost zaposlenih pri delu povezana z višino plače. Pri analizi sva uporabili spremenljivko plača, katere podatke sva dobili na podlagi plačnih razredov udeležencev. Izračun Spearmanovega koeficienta korelacije je pokazal, da med plačo in zavzetostjo pri delu ni statistično pomembne korelacije ( $r_s = 0,14$ ;  $p = 0,075$ ). Dodatno sva s pomočjo analize variance izračunali še razlike v stopnji delovne zavzetosti glede na plačni razred zaposlenega in s tem preverili, ali obstajajo razlike med skupinami, ki niso linearne. Rezultati testa so pokazali statistično pomembne razlike v zavzetosti med plačnimi razredi ( $F(4,161) = 2,777$ ;  $p = 0,029$ ). Smer razlik je prikazana v tabeli 4.

**Tabela 4:** 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* – število udeležencev v plačnem razredu, *M* – aritmetična sredina, *SD* – standardni odklon.



Iz tabele 4 je razvidno, da so najbolj zavzeti pri delu zaposleni v najvišjem plačnem razredu in v najnižjem plačnem razredu. Sledijo preostali plačni razredi v vrstnem redu od drugega najvišjega (41. do 50. plačni razred), 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), sva ugotovili, da statistično pomembnih razlik med posameznimi pari skupin ni.

### 3.3 Dejavniki, s katerimi lahko napovemo stopnjo delovne zavzetosti

Nazadnje sva zavzetost pri delu pojasnili v okviru celotnega raziskovalnega modela s pomočjo multiple regresijske analize, kar je tudi najino zadnje raziskovalno vprašanje. Kot napovednike zavzetosti sva v regresijski model vključili zadovoljstvo s plačo, notranjo motivacijo in zunanjo motivacijo zaposlenih na izbranem ministrstvu.

**Tabela 5:** Rezultati regresijske analize modela zavzetosti

Prediktorji	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	$\beta$
Konstanta	10,96	7,91	
Zadovoljstvo s plačo	0,75	0,26	0,21***
Notranja motivacija	0,54	0,11	0,33***
Zunanja motivacija	-0,17	0,14	-0,09
$R^2$	0,17		
<i>SE(e)</i>	9,05		
<i>F</i>	11,44***		

Opombe: *b* – nestandardiziran koeficient, *SE(b)* – standardna napaka *b*,  $\beta$  – standardiziran koeficient.  $R^2$  – koeficient determinacije, *SE(e)* – standardna napaka ocene modela, *F* – *F* razmerje, \*\*\* statistična pomembnost na nivoju  $p < 0,005$ .

Iz tabele 5 je razvidno, da zadovoljstvo s plačo in notranja motivacija statistično pomembno napovedujeta zavzetost, medtem ko zunanja motivacija ni statistično pomemben napovednik zavzetosti. Zadovoljstvo s plačo in notranja motivacija tako statistično pomembno pojasnita 17 % variance delovne zavzetosti.

## 4 Razprava

V pričujoči raziskavi sva z ozirom na trenutne zaostrene javnofinančne razmere, ki so prisotne v Sloveniji že vse od leta 2008, raziskali, kakšna je vloga plače in zadovoljstva s plačo pri zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu, pri čemer sva upoštevali tudi njihovo stopnjo motivacije.

#### **4.1 Vloga motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu s plačo**

V raziskavi sva se najprej osredotočili na vlogo motivacije pri zavzetosti in zadovoljstvu s plačo. Najino delo je potekalo na osnovi teorije samodoločenosti (Deci & 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. Rezultati raziskave so potrdili predvidevanje, da višja ko 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 & Ryan (2002) je namreč notranja motivacija prototip samodoločenosti in nanjo zunanje nagrade nimajo vpliva.

Notranjo motivacijo po mnenju Klasen et al. (2012) lahko prepoznamo po zavzetosti pri delu, zato sva tudi predvidevali, da sta notranja motivacija in zavzetost pri delu pozitivno povezani. Rezultati so to potrdili, kar pomeni, da višja ko 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 najinem 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 skleneva, 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.

#### **4.2 Zavzetost pri delu in plača**

Rezultati najine raziskave potrjujejo pozitivno povezanost zadovoljstva s plačo in zavzetostjo, ne pa tudi pozitivne povezanosti med višino plače in zavzetostjo. Tako na najinem primeru ne moreva potrditi preteklih raziskav (npr. Maslach et al., 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 zaznanih koristi in ne koristi samih.

Po podrobnejši analizi rezultatov sva 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 drugi plačni razredi v pričakovanem vrstnem redu, torej zavzetost upada od drugega najvišjega, srednjega, do drugega najnižjega plačnega razreda. Meniva, 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.

Skupno sva 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 se ni potrdila. Tako na izbranem slovenskem ministrstvu tudi v času ekonomske krize na zavzetost bolj kot višina plače vpliva percepcija le-te, ki pa je odvisna tudi od drugih dejavnikov, kot npr. stopnje dosežene izobrazbe.

#### **4.3 Dejavniki, s pomočjo katerih lahko napovemo stopnjo delovne zavzetosti**

Zadnje raziskovalno vprašanje je bilo usmerjeno k pojasnitvi zavzetosti zaposlenih s pomočjo v raziskavo vključenih spremenljivk. Ugotovili sva, da sta notranja motivacija in zadovoljstvo s plačo pomembna napovednika zavzetosti pri delu, pri čemer je notranja motivacija pomembnejši napovednik, oba skupaj pa pojasnita 17 % variance zavzetosti pri delu. Zunanja motivacija ne napoveduje zavzetosti pri delu. V najinem primeru so torej na delovnem mestu najbolj zavzeti tisti zaposleni, za katere je značilna visoka stopnja notranje motivacije in ki so zadovoljni s plačo, ki jo prejema.

### **5 Zaključki**

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

Glede vloge motivacije ugotavlja, 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.

V povezavi z medsebojno povezanostjo plače, zadovoljstva s plačo in zavzetosti ugotavlja, 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.

Zanimalo naju je tudi, kako se z zavzetostjo pri delu povezujejo izbrani demografski dejavniki, kot sta starost in izobrazba. Ugotovili sva, da se zavzetost s starostjo zvišuje, vse do najstarejših udeležencev, kjer upade na najnižjo vrednost. Poleg tega sva ugotovili, 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 najinih ugotovitev odgovoriva še na zadnje raziskovalno vprašanje in sicer, kako lahko pojasnimo zavzetost zaposlenih s pomočjo spremenljivk, vključenih v raziskavo. Ugotovili sva, da sta notranja motivacija in zadovoljstvo s plačo pomembna napovednika zavzetosti pri delu, pri čemer je notranja motivacija pomembnejši napovednik, zunanja motivacija pa zavzetosti pri delu ne napoveduje. V najinem primeru so torej na delovnem mestu najbolj zavzeti tisti zaposleni, za katere je značilna visoka stopnja notranje motivacije in ki so zadovoljni s plačo, ki jo prejemajo.

## **5.1 Pomanjkljivosti raziskave, možnosti nadaljnjih raziskav in priporočila**

Raziskava ima nekaj pomanjkljivosti. Glede na to, da so vsi udeleženci zaposleni na istem ministrstvu, so lahko rezultati tudi pod vplivom situacijskih dejavnikov. V prihodnje bi bilo koristno raziskavo razširiti 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 nisva merili. To so npr. potek kariere, delovne naloge in zadolžitve, stres na delovnem mestu, ravnotežje med delom in privatnim življenjem. V prihodnje svetujemo, da se v raziskave o zavzetosti in motivaciji vključi tudi te dejavnike.

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 s plačo in motivaciji v času krize; teh podatkov v Sloveniji ne pridobivamo redno in tudi niso javno dostopni. Pomen raziskave za praktično delo je predvsem v tem, da je omogočila merjenje psiholoških konstrukтов dela na izbranem ministrstvu v državni upravi v Sloveniji. Brez najinih meritev v trenutnih okoliščinah verjetno podatkov o zavzetosti, zadovoljstvu s plačo in motivaciji zaposlenih v državni upravi niti ne bi pridobili. Pomembno pa je, da so ti podatki na voljo vodjem za oblikovanje optimalnega delovnega okolja. Dodatno je raziskava identificirala dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih na izbranem ministrstvu v državni upravi, torej na kaj morajo biti vodje pozorni in katere dejavnike bi bilo dobro izboljšati. V praksi lahko te informacije prenesemo tudi na druge organizacije s podobno demografsko strukturo ter rezultate upoštevamo pri delu z zaposlenimi.

**Mag. Silvija Drašler** je podsekretarka na Ministrstvu za javno upravo v Ljubljani in dela na področju plačnega sistema v slovenskem javnem sektorju. Je univerzitetna diplomirana sociologinja kadrovsko-menedžerske smeri in ima pridobljen znanstveni magisterij s področja psihologije dela in organizacije na Filozofski fakulteti v Ljubljani.

**Dr. Eva Boštjančič** je docentka za psihologijo dela in organizacije na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja s področjem vodenja, stresa in pozitivnih pristopov v organizacijah. Ob tem pa tudi svetuje, vodi delavnice in predava zaposlenim v gospodarstvu in javnem sektorju.

## Viri in literatura

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in Experimental Social Psychology* (str. 267–299). New York: Academic Press.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967. DOI: [10.1037/0022-3514.66.5.950](https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950)
- Brenk, K. (2001). Predavanja v okviru predmeta Statistika. Neobjavljeno gradivo.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-determination Research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Drašler, S. (2014). *Upravljanje človeških virov v državni upravi* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Gabris, G. B., & Mitchell, K. (1988). The Impact of Merit Raise Scores on Employee Attitudes: The Matthew Effect of Performance Appraisal. *Public Personnel Management*, 17(4), 369–386.
- 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., & Strasser, S. (1997). Modeling the Relationship Between Pay Level and Pay Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12(2), 147–158. DOI: [10.1023/A:1025066017232](https://doi.org/10.1023/A:1025066017232)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305–360. DOI: [10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & 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. DOI: [10.1016/j.jvb.2010.04.002](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. DOI: [10.2307/256287](https://doi.org/10.2307/256287)
- Klasen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F. Y., Wong, M. W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' Engagement at Work: An International Validation Study. *The Journal of Experimental Education*, 80(4), 317–337. DOI: [10.1080/00220973.2012.678409](https://doi.org/10.1080/00220973.2012.678409)
- Krefting, L. A. (1980). Differences in Orientations Toward Pay Increases. *Industrial Relations*, 19(1), 81–87. DOI: [10.1111/j.1468-232x.1980.tb00155.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1980.tb00155.x)
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. DOI: [10.1146/annurev.psych.52.1.397](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397)
- May, D. R., Gilson, R. L., & 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(1), 11–37. DOI: [10.1348/096317904322915892](https://doi.org/10.1348/096317904322915892)
- 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., & Heneman, G. L. (1990). Pay and pay satisfaction: A comparison of economic, political, psychological and psychophysical predictors. V: R. L. Launch & J. L. Wall (ur.), *Academy of Management Best Paper Proceedings* (str. 289–293). Academy of Management.
- Rynes L. S., Gerhart B., & 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. DOI: [10.1002/hrm.20031](https://doi.org/10.1002/hrm.20031)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & 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. DOI: [10.1023/A:1015630930326](https://doi.org/10.1023/A:1015630930326)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire – A Cross-National Study. *Educational and psychological Measurement*, 66(4), 701–716. DOI: [10.1177/0013164405282471](https://doi.org/10.1177/0013164405282471)
- Scott, D. (2010). The impact of Rewards programs on Employee Engagement. *World at Work Journal*. Pridobljeno 1. 10. 2013 s <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=39032>
- Skinner, B. F. (1967). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- 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).

## SUMMARY

### *1.04 Professional article*

## **The Role of Salaries in Motivation and Work Engagement in the Selected Ministry in Slovenia**

In 2008, Slovenia introduced a new salary system in the public sector. The implementation of the public sector salary system reform was interrupted by the unexpected deterioration of Slovenia's economic growth and public finances. Budget cuts have led to the reduction of salaries in public administration.

Salaries constitute one of the key motivators for the satisfaction and engagement of employees. With this in mind the employers are aware of the effects of declining salaries. They are concerned about the impact of the austerity measures on employment, especially in situations where the employers are forced to simultaneously decrease the salaries and raise the complexity of the work.

In the paper we discuss the role of salaries in the work engagement, job satisfaction and motivation of employees in the selected ministry in Slovenia during the crisis. To summarize, we highlighted the importance of role of monetary rewards. 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.

Additionally we answered to the research question, namely, how we can explain the engagement of employees with the help of variables included in the study. We have found that intrinsic motivation and satisfaction with salary are important predictors of work engagement, while external motivation does not predict work engagement. In our case, therefore, the most engaged employees are characterized by a high level of intrinsic motivation and by satisfaction with their salary.

We concluded the paper with laying out an agenda for future research on employee engagement and motivation. Particularly we advise the following research to take into consideration additional factors, for example: course of career, work tasks and responsibilities, stress at work, balance between work and private life.



Furthermore the survey identified the factors that affect work engagement in the selected ministry in Slovenia, specifying the factors that leaders should pay attention to. In practice, the results of this study can be useful to personal management of other organizations with similar demographic structure.