

# Validacija vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih

Marija Paladin ✉

Slovenske železnice d.o.o Ljubljana, Slovenija

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali je vprašalnik za merjenje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih zanesljiv, veljaven in primeren za uporabo v slovenskem delovnem okolju ter ali ga je smiselno obravnavati kot celovito lestvico ali po vsebinskih sklopih?

**Namen:** Validirati vprašalnik za merjenje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih, ki bo zanesljiv, praktično uporaben in prilagojen slovenskemu delovnemu okolju, ter ugotoviti, ali ga je smiselno uporabljati kot celovito lestvico ali po vsebinskih sklopih.

**Metoda:** Raziskava je temeljila na večfaznem razvoju in validaciji vprašalnika, ki je vključevala: Kvantitativne analize: konfirmatorna faktorska analiza (CFA), eksploratorna faktorska analiza (EFA), Cronbachov alfa, KMO statistika, Bartlettov test. Kvalitativno analizo: vsebinska analiza komentarjev sodelujočih. Vzorec: 4.138 sodelujočih v validacijskem testiranju.

**Rezultati:** Cronbachov alfa za celotno lestvico: 0,931 (visoka notranja konsistentnost). CFA delno potrdila osnovno strukturo treh sklopov, EFA nakazala štiri faktorje: Delovni odnosi in sodelovanje ( $\alpha = 0,829$ ), Dodana vrednost delovnega okolja ( $\alpha = 0,864$ ), Kaj lahko ponudim podjetju ( $\alpha = 0,606$ ), Možnost za uspešnost in razvoj ( $\alpha = 0,897$ ).

Kvalitativna analiza: 57,6 % negativnih komentarjev, od tega jih je večina vsebovala tudi predlog rešitve. Najvišji delež proaktivnosti v iskanju rešitev je opazen pri aktivno zavzetih zaposlenih.

**Organizacija:** Instrument omogoča spremljanje zavzetosti in motivacije kot podlage za strateško načrtovanje razvoja kadrov, oblikovanje procesov in aktivnosti kadrovske funkcije, krepitev produktivnosti in trajnostne konkurenčne prednosti.

**Družba:** Redno merjenje zavzetosti in motivacije na podlagi ustreznega orodja/vprašalnika prispeva k izboljšanju kakovosti delovnega okolja, večji transparentnosti odnosov med zaposlenimi in vodstvom ter kreptvi trajnostne konkurenčne prednosti organizacij v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

**Originalnost:** Vprašalnik je bil razvit in testiran v slovenskem delovnem okolju, kar povečuje njegovo praktično uporabnost in kulturno ustreznost. Cilj je njegova integracija v redno prakso organizacij ob nadaljnjem razvoju.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Priporočljiva dodatna preverba faktorske strukture na različnih vzorcih. Nižja konsistentnost pri enem faktorju ( $\alpha = 0,606$ ). Nadaljnje raziskave naj vključujejo napovedno veljavnost, vpliv organizacijske kulture ter povezavo med zavzetostjo in proaktivnostjo zaposlenih.

**Ključne besede:** delovna zavzetost, motivacija zaposlenih, faktorska analiza, kadrovska praksa, validacija vprašalnika, slovensko delovno okolje.

## 1 Uvod

Merjenje delovne zavzetosti motivacije zaposlenih ni novost na kadrovskem področju. Zavzetost zaposlenih je na razvojno kadrovskem področju vedno bolj prepoznana kot eden najpomembnejših dejavnikov za spremljanje ključnih zaposlenih in njihov nadaljnji razvoj (Kwon in Park, 2019, str. 352, 353). V članku bo predstavljen postopek razvoja vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. Podrobneje bodo predstavljeni rezultati drugega testnega anketiranja, končna lestvica vprašalnika ter vsebinski sklopi, ki jih meri. Ponudili bomo možnosti za interpretacijo rezultatov merjenja ter nadaljnje usmeritve. Prispevek te študije je dvojni - metodološko raziskovalni in praktični. Razviti vprašalnik praktikom (npr. podjetjem in kadrovskim službam) ter strokovnjakom in raziskovalcem ponuja možnost uporabe v našem okolju oblikovane in testirane lestvice tako za praktično uporabo v kadrovske praksi organizacije kot tudi za namen nadaljnjih raziskav. Cilj oblikovanja in testiranja vprašalnika, ki bo predstavljen v članku je bil razviti večdimenzionalni, samo aplikativni vprašalnik, ki na podlagi samoocene ponudi vpogled v stanje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. Na drugi strani pa zaradi svoje oblike in dejavnikov, ki jih zajema izpostavi izhodiščne točke za razvoj organizacije na področju dela s človeškimi viri.

Na tem mestu se odpira vprašanje, zakaj razvijati nov merski instrument, ne pa uporabiti obstoječe merske lestvice. Med pomembnejšimi težavami so izzivi prevoda merskih instrumentov, saj je večina vprašalnikov izvorno tujih, ter vpliva prevoda na vsebino in razumljivost posameznega indikatorja (izjave) iz vprašalnika in posledično na vsebino merjenja. Dodatna težava je dolžina vprašalnika, saj so nekateri zelo kakovostni in celostno zastavljeni vprašalniki lahko zelo dolgi in zahtevajo več časa za izpolnjevanje. Rezultati raziskav v zvezi z vplivom dolžine vprašalnika na stopnjo odziva kažejo, da lahko dolžina vprašalnika vpliva na pojav manjkajočih vrednosti in odločitev za sodelovanje (Iglesias in Torgerson, 2000, str. 2020). Za uporabo katerega koli merskega instrumenta v vsakdanji, sprotni kadrovske in poslovni praksi podjetja je v vsakem primeru nujno, da je vprašalnik optimiziran tako z vidika ustreznosti vsebine kot tudi dolžine vprašalnika s ciljem ponuditi kakovostno informacijo oziroma izhodišče za nadaljnje konkretne korake ob hkratnem čim manjšem motenju delovnega procesa.

## 2 Teoretična izhodišča

Delovna zavzetost predstavlja kompleksen, večdimenzionalni konstrukt, ki se nanaša na stanje, v katerem zaposleni izražajo visoko stopnjo energije, predanosti in vpetosti v delovno vlogo. Gre za motivacijski dejavnik, ki presega zgolj zadovoljstvo z delom in je tesno povezan z uspešnostjo ter učinkovitostjo dela. Zaposleni, ki so zavzeti, ne le izpolnjujejo naloge, temveč aktivno prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev in promovirajo interese organizacije (Bakertzis in Myloni, 2020, str. 2–3). V tem smislu delovna zavzetost odraža stopnjo fizične, kognitivne in čustvene vpetosti posameznika v delovno vlogo (Kahn v Weer in Greenhaus, 2020, str. 4).

Model Schaufelija in sodelavcev (W. B. Schaufeli & Bakker, 2010, str. 13), ki sodi med najpogosteje citirane modele, opredeljuje tri ključne dimenzije delovne zavzetosti:

- Vitalnost (vigor) – visoka raven energije, odpornost in pripravljenost na napor pri delu.
- Predanost (dedication) – občutek smiselnosti, entuziazma in ponosa ob opravljanju dela.
- Vpetost (absorption) – popolna osredotočenost na delo, ki vodi v občutek »potopljenosti« v nalogo.

V osnovi gre tudi za to, da posameznik v konkretnih situacijah (na primer pri delu) prostovoljno izkazuje vedenja, ki izražajo povezavo med njim in konkretno vlogo (Gupta in Shukla, 2018) v smislu delovne proaktivnosti, predanosti delu in vpetost v konkretno nalogo. Pri čemer delovna proaktivnost predstavlja stanje, v katerem je zaposleni poln energije, poleta in pripravljenosti na delo, predanost predstavlja obseg smiselnosti dela za zaposlenega in njegov ponos ob tem. Vpetost kaže na to, do katere mere so se zaposleni pripravljene prepustiti, da njihovo delo posrka vso njihovo pozornost in koncentracijo (W. B. Schaufeli idr., 2002, str. 74–75). Delo mora zaposleni dojemati kot smiselno, sicer bo delovno manj zavzet. Ravno tako je za delovno zavzetost pomembno sovpadanje posameznika z vsebino dela, odnosi v delovnem okolju (s sodelavci, vodjo), možnostjo izraziti se, ustreznostjo zahtevnosti dela (psihična in fizična) in sredstvi za delo, varnostjo zaposlitve in varnostjo na delu (May idr., 2004, str. 14–18). Delovno zavzetost zaposlenih sooblikujejo različni dejavniki. Zelo pomemben pri tem je način upravljanja s človeškimi viri (Chaudhary idr., 2012; Sekhar idr., 2018).

Pomembno je ločiti delovno zavzetost od motivacije in zadovoljstva pri delu:

- Motivacija je dinamičen proces, ki usmerja vedenje posameznika k doseganju ciljev. Temelji na različnih teorijah, kot sta Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000, str. 227), ki poudarja notranje in zunanje vire motivacije in Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007, str. 312), ki pojasnjuje, kako notranji in zunanji viri vplivajo na angažiranost.
- Zadovoljstvo pri delu, je prijetno pozitivno čustveno stanje kot rezultat dobrega počutja na delu in pozitivnega doživetja svojega dela (Lock v Danish in Usman, 2010, str. 160). Gre za čustven odziv posameznika in subjektiven občutek posameznika, ki odraža obseg, v katerem določeno delo izpolnjuje potrebe posameznika (povzeto po Griffin idr., 2010, str. 242). Zadovoljstvo sicer prispeva k zadržanju kadra, vendar ne zagotavlja visoke produktivnosti.
- Delovna zavzetost presega zadovoljstvo in je neposredno povezana z uspešnostjo, inovativnostjo ter konkurenčno prednostjo podjetja (Kim idr., 2013). Zaposleni so lahko zadovoljni, ne da bi bili visoko zavzeti, medtem ko zavzetost predvideva aktivno angažiranost in proaktivnost. Delovna zavzetost vpliva ne le na to, ali bo delavec ostal v podjetju (ker je tu zadovoljen) temveč tudi, koliko se bo delavec pripravil angažirati pri delu in koliko bo pri delu produktiven. Na drugi strani je lahko zaposleni zadovoljen z

delom, ne da bi v delo veliko vlagal. Če je na eni strani motivacija bolj dinamičen proces, je zavzetost bolj stabilno stanje. Gre pri delovni zavzetosti za multidimenzionalnost, ki omogoča bolj celovito razumevanje angažiranosti zaposlenih.

Delovna zavzetost zaposlenih presega zgolj merjenje zadovoljstva s plačo, urnikom, vodjo, sodelavci. Zadovoljstvo zaposlenih je, sicer pomembno, a predstavlja zgolj začetno točko, na kateri lahko podjetje gradi in razvija svoje zaposlene in njihovo produktivnost.

Pregled literature kaže, da ima sam konstrukt delovne zavzetosti različne definicije, modele in pristope k merjenju. Zavzetost (engagement) je stopnja, do katere se zaposleni »racionalno ali čustveno« zavežejo nečemu ali nekemu v organizaciji, kako trdo delajo kot posledica te zavezanosti in kako dolgo nameravajo ostati v organizaciji (Brand & Visagie, 2013). V kontekstu današnjega poslovnega okolja, ki ga zaznamujejo intenzivna tekmovalnost, digitalizacija, hibridni modeli dela in povečana negotovost, postaja delovna zavzetost še pomembnejša.

Intenzivna tekmovalnost in povečana negotovost predstavljata poseben izziv za doseganje produktivnosti na delu (Chaudhary idr., 2012, str. 370) kar lahko negativno sooblikuje delovno zavzetost zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu. Na drugi strani pa ima zaupanje v sodelavce in vodje pozitiven učinek na delovno zavzetost (Ho in Astakhova, 2018, str. 19). Zavzeti in motivirani zaposleni ostajajo pri delodajalcu (McCarthy idr., 2020b), so bolj delovno fleksibilni in produktivni, inovativni ter uspešnejši pri delu (Bakertzis in Myloni, 2020; Sekhar idr., 2018). Hkrati pa to pozitivno vpliva tudi na odjemalce in poslovno uspešnost podjetja kot celote. Težko je namreč ustvariti in zadržati motivirane in zavzete odjemalce/stranke, če nimamo in ne ohranjamo ustrezne ravni motiviranosti ter delovne zavzetosti zaposlenih (Inc, 2007). Ugotovitve kažejo tudi, da višja zavzetost pri delu pozitivno vpliva na zniževanje bolniške odsotnosti in na manj pogoste poškodbe pri delu (slednje je tesno povezano tudi s kakovostjo opravljanja dela). Sodobni trendi, kot so hibridno delo, digitalizacija in psihološka varnost, dodatno vplivajo na razumevanje zavzetosti. Potrebno je opolnomočenje zaposlenih, da povečajo nadzor in avtonomijo svojega dela, to pa lahko izboljša psihološko opolnomočenje zaposlenih, zavzetost pri delu in zmanjšano namero po menjavi zaposlitve (McCarthy idr., 2020b, str. 9).

Različni avtorji so razvili več orodij za merjenje delovne zavzetosti:

- UWES vprašalnik o delovni zavzetosti (ang. The Utrecht Work Engagement Scale) v krajši in daljši različici (W. Schaufeli & Bakker, 2004). Daljša različica obsega 17 vprašanj v treh sklopih: vitalnost (vigor), predanos (dedication) in vpetost (absorption).
- Shrotryia & Dhanda (2019) lestvica treh sklopov po deset dejavnikov delovne zavzetosti, ki je bila objavljena v letu 2019 in je nastala pod okriljem izkušenih kadrovskega managerjev in strokovnjakov na področju. Prvi sklop govori o usklajenosti organizacije in posameznika, drugi o emocionalni pripadnosti v delovnem okolju, tretji pa o usmerjenosti v delovanje in produktivnost (Shrotryia in Dhanda, 2019, str. 4).

- Gallupov q12 vprašalnik dvanajstih indikatorjev zavzetosti (Bakovnik, 2018), ki sodi med mednarodno bolj znane in pogosteje uporabljane instrumente na področju merjenja delovne zavzetosti. Lestvico tvorijo štirje ključni vsebinski sklopi delovne zavzetosti: možnost za rast, zavedanje o tem, čemu delavec pripada, kaj lahko ponudi organizaciji in delovnemu okolju ter kaj iz tega istega dobi sam (Inc, 2007). V primeru Gallupovega vprašalnika gre za ugotavljanje stanja pogojev v delovnem okolju za močno delovno zavzetost zaposlenega.

Avtorji uporabljajo različne definicije delovne zavzetosti, kar vpliva na interpretacijo rezultatov. UWES meri individualno angažiranost, medtem ko Gallup Q12 ocenjuje pogoje dela. To otežuje primerljivost med raziskavami.

Namen razvoja in validacije vprašalnika, ki je predstavljen v tem tekstu, je preseči omejitve obstoječih orodij in oblikovati instrument, ki:

- povezuje motivacijske dejavnike (po zgledu lestvice 15 delovnih motivov),
- meri zavzetost posameznika in hkrati diagnosticira organizacijske pogoje za optimalno angažiranost,
- omogoča uporabo v praksi (letni razgovori, karierni razvoj, organizacijske izboljšave).

S tem želimo zagotoviti celovit vpogled v stanje delovne zavzetosti in motivacije ter identificirati potencial za izboljšave na ravni posameznika in organizacije.

Razviti smo želeli vprašalnik, ki bo sledil ključnim motivacijskim dejavnikom, ki usmerjajo delovanje posameznika po zgledu lestvice 15 delovnih motivov (Pogačnik, 2000), hkrati pa smo želeli oblikovati instrument, ki ne bo usmerjen zgolj v posameznika, kot to velja za ubeseditev UWES vprašalnika (npr. Pri svojem delu prekipevam od energije.) ali lestvice 30 indikatorjev, ki je nastala pod okriljem izkušenih kadrovskih managerjev in strokovnjakov na področju (Shrotryia in Dhanda, 2019), temveč bo nudil informacijo tudi o organizaciji sami v smislu stanja temeljnih pogojev za optimalno delovno zavzetost, ki izhajajo iz motivacijskih dejavnikov in izpostavljajo potencial za nadaljnje izboljšave.

Na tej točki je ubeseditev našega vprašalnika bližje Gallupovem Q12 vprašalniku, ki daje vpogled tudi v konkretne delovne pogoje (npr. Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.). Končni namen razvoja in validacije vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji, ki je predstavljen v pričujočem članku, je namreč oblikovanje merskega instrumenta, ki ga bodo organizacije skozi ugotavljanje stanja zavzetosti in motivacije na ravni posamezne enote, celotne organizacije ali celo posameznika, lahko uporabile v kadrovske praksi kot orodje v različnih procesi upravljanja s človeškimi potenciali ter tudi načrtovanja izboljšav na ravni organizacije. Naš namen je bil preseči zgolj vpogled v eno stran (to je posameznega delavca ali zaposlene kot celoto), temveč analizo razširiti na ugotavljanje stanja v organizaciji sami in iskanje potenciala za

izboljšanje. Oba vidika namreč sooblikujeta pogoje in stanje delovne zavzetosti ter posledično rezultate dela.

Ker konstrukt delovne zavzetosti ni enotno definiran, je validacija vprašalnika nujna za zagotovitev zanesljivosti (npr. Cronbach  $\alpha$ , test-retest), konstruktne veljavnosti (eksploratorna in konfirmatorna faktorska analiza), primerljivosti z obstoječimi modeli, kulturne ustreznosti v slovenskem kontekstu.

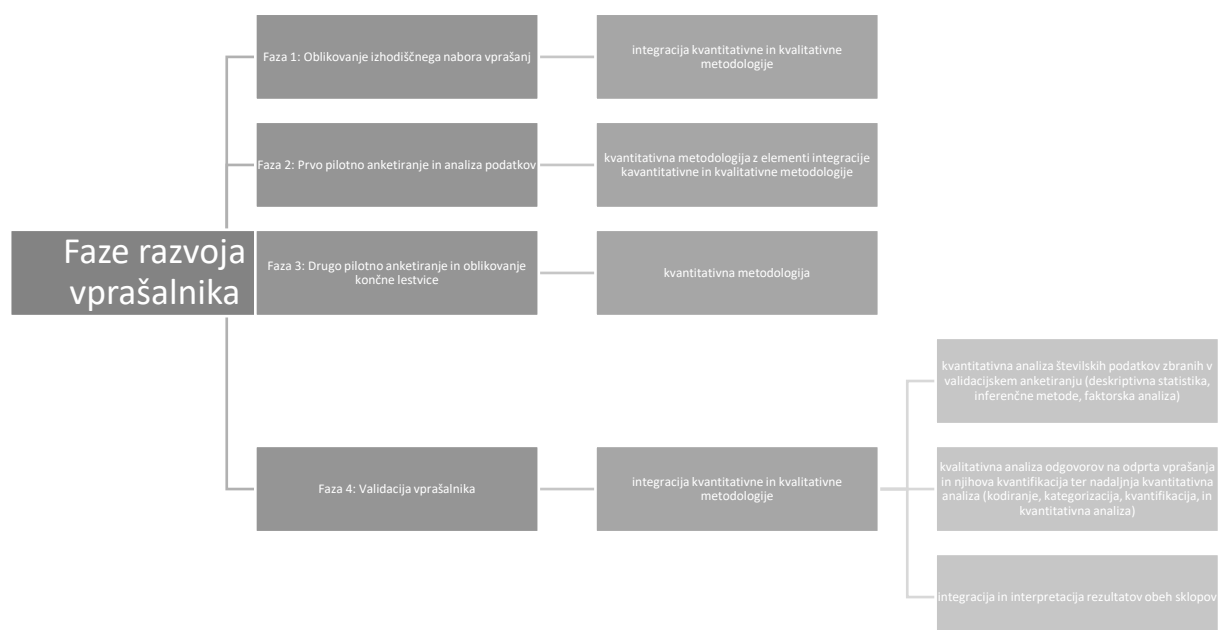
Validacija bo omogočila, da instrument postane znanstveno utemeljeno orodje za merjenje in upravljanje delovne zavzetosti ter motivacije zaposlenih ter na temu temelječega načrtovanja aktivnosti v kadrovske praksi. Instrument namreč ni namenjen zgolj merjenju, temveč tudi diagnostiki organizacijskih pogojev in načrtovanju intervencij.

### 3 Metoda

V članku kvantitativno in kvalitativno validiramo vprašalnik o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. Pred tem je razvoj vprašalnika po zgledu razvoja številnih drugih vprašalnikov (Enosh idr., 2015; Fox idr., 2015; Paladin idr., 2020; Schembre idr., 2015; Velagapudi in Ray, 2017) potekal v več fazah (oblikovanje izhodiščnega nabora vprašanj, prvo pilotno anketiranje, drugo pilotno anketiranje in predloge za nadaljnjo razvojno pot vprašalnika). Slika 1 prikazuje model raziskave skozi faze razvoja vprašalnika z dodanimi fazami kvantitativne in kvalitativne validacije.

#### Slika 1

Model raziskave skozi faze razvoja vprašalnika



Pri oblikovanju vprašalnika so bila upoštevana izhodišča več uveljavljenih vprašalnikov, ki že obstajajo na področju spremljanja zavzetosti in delovne motivacije, na primer lestvica 15 delovnih motivov (Pogačnik, 2000) slovenskega avtorja ter novejša lestvica 30 dejavnikov

delovne zavzetosti (Shrotryia in Dhanda, 2019). Skozi faze razvoja vprašalnika je bilo izvedeno preverjanje sprejemljivosti dolžine vprašalnika, saj je namenjen redni uporabi v kadrovske praksi podjetij, preverjanje vsebinske razumljivosti in relevantnosti izjav pri preučevanih subjektih (zaposlenih), da se zagotovi čim višja stopnja veljavnosti vprašalnika (Kogovšek, 2005, str. 269), identifikacija vsebinskih sklopov, ki podrobneje razčlenijo prvotni nabor vprašanj o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih ter primerjava s členitvijo sklopov po zgledu sklopov iz vprašalnika Gallupov Q12 (Bakovnik, 2018) in po zgledu novejšje lestvice 30 indikatorjev (Shrotryia in Dhanda, 2019). In sicer smo po zgledu Gallupa (Inc, 2007) preverjali, ali se bodo oblikovali štirje ključni vsebinski sklopi delovne zavzetosti možnost za rast, zavedanje pripadnosti, kaj lahko ponudi organizaciji in kaj organizacija njemu. Oziroma ali bo ustrežnejši pristop 3 dimenzij (Shrotryia in Dhanda, 2019) o usklajenosti delavca in organizacije, emocionalni pripadnosti in usmerjenosti v akcijo in produktivnost. Rezultati prvih dveh faz razvoja, lestvica, ki se nakazuje in predlogi izhodišč za interpretacijo so bili strnjeno predstavljeni v strokovnem članku (Paladin, 2020). Rezultati tretje faze razvoja so predstavljeni v znanstvenem članku (Paladin, 2021).

Anketiranje za potrebe validacije vprašalnika je potekalo s pomočjo spletnega vprašalnika, zasnovanega tako, da je omogočal enostaven dostop in izpolnjevanje na različnih napravah (računalnik, tablica, mobilni telefon). K sodelovanju so bili povabljeni obiskovalci različnih spletnih strani in forumov, kar je zagotovilo raznolikost vzorca glede demografskih značilnosti in interesov udeležencev. Povabila so bila objavljena v obliki povezav, ki so vodile neposredno do vprašalnika, s čimer se je povečala verjetnost sodelovanja prostovoljnih respondentov. Poleg tega smo k sodelovanju povabili več kot 50 podjetij različnih velikosti (od nekaj deset zaposlenih do več kot 1000 zaposlenih) iz različnih dejavnosti.

Anketiranje je potekalo v daljšem časovnem obdobju – v trajanju enega koledarskega leta. To je omogočilo zbiranje podatkov v različnih časovnih okvirih ter zmanjšalo vpliv sezonskih nihanj na rezultate. Dolgotrajno obdobje zbiranja podatkov je prispevalo k večji reprezentativnosti vzorca in stabilnosti ugotovitev. Kljub temu poudarjamo, da vzorec ni oblikovan slučajno, zato je potrebna previdnost pri posploševanju ugotovitev.

Na podlagi ugotovitev iz predhodnih faz testiranja vprašalnika je bila v validacijski raziskavi uporabljena različica vprašalnika, ki obsega vseh 19 vprašanj oziroma izjav pri katerih so anketiranci izražali strinjanje ali nestrinjanje (izjave vključene v vprašalnik so v tabeli 1). Vsak dejavnik je ocenjen na enaki lestvici Likartovega tipa od 1 ("nikakor ne drži") do 5 ("popolnoma drži"). Vsebina izjav je zajemala več področij (natančneje v tabeli 1 in 2).

Po zaključku zbiranja podatkov je bila izvedena dvojna analiza, ki je zajemala obdelavo kvantitativnih podatkov ter kvalitativni del – analizo odgovorov na odprta vprašanja, dopolnjeno s postopkom kvantifikacije.

Samoocenjevanje na katerem sloni vprašalnik se kaže kot koristen in praktičen pristop, ki se pogosto uporablja na različnih področjih, od ocenjevanja kompetenc (Curyto in Vriesman, 2015; Darling in Gallagher, 2016), v povezavi z izobraževanjem (Stufflebeam in Wingate, 2016) do ocenjevanja potreb po dodatnem usposabljanju in izobraževanju (Bromley, Boran in Myddelton, 2016) kljub morebitni pristranskosti, ki je lahko prisotna v primeru samoocenjevanja, saj se posameznik zaveda informacij o sebi, ki niso na voljo drugim (Allen in Van der Velden, 2005, str. 8–11).

Obdelani so bili odgovori na zaprta vprašanja, ki so omogočali statistično obdelavo podatkov.

Analiza kvantitativnih podatkov je vključevala:

- analiza odgovorov na zaprta vprašanja z metodami deskriptivne statistike (frekvenčne porazdelitve, aritmetične sredine, standardni odkloni idr.),
- inferenčne metode (hi kvadrat test in druge statistične tehnike za ugotavljanje statistične značilnosti razlik med skupinami),
- izračun cronbach alfa koeficienta za preverbo notranje konsistentnosti in
- faktorska analiza (eksploratorna faktorska analiza (EFA) za odkrivanje latentnih dimenzij med spremenljivkami ter konfirmatorna faktorska analiza (CFA) za preverjanje ustreznosti predhodno oblikovanega modela), ki je bila ključna za validacijo strukture vprašalnika in preverjanje njegove zanesljivosti.

Kvalitativna obdelava odgovorov na odprta vprašanja, ki so omogočali poglobljen vpogled v mnenja, stališča in predloge respondentov, je obsegala:

- Kodiranje: Odgovori so bili razčlenjeni na pomenske enote, ki so bile označene s kodami.
- Kategorizacija: Kode so bile združene v širše tematske kategorije, kar je omogočilo identifikacijo glavnih tem in vzorcev v podatkih.
- Kvantifikacija kvalitativnih podatkov: Po oblikovanju kategorij so bili podatki pretvorjeni v numerične vrednosti (npr. pogostost pojavljanja posamezne teme).
- Kvantitativna analiza kvantificiranih kvalitativnih podatkov: Ta pristop je zagotovil možnost primerjave med kvalitativnimi in kvantitativnimi rezultati ter povečal robustnost analize.

Uporaba kombiniranega pristopa (integracija kvantitativne in kvalitativne analize) je bila izbrana iz več ključnih razlogov:

- Celovitost vpogleda: Kvantitativni podatki omogočajo statistično preverjanje hipotez in ugotavljanje vzorcev, medtem ko kvalitativni podatki razkrivajo kontekst, motivacijo in subjektivna stališča respondentov.
- Povečanje veljavnosti rezultatov: Kombinacija obeh pristopov zmanjšuje tveganje enostranskosti, saj se številčni podatki dopolnijo z interpretativnimi vpogledi.
- Identifikacija skritih vzorcev: Kvalitativna analiza omogoča odkrivanje tem, ki jih zaprta vprašanja ne zajamejo, kar prispeva k izboljšanju vprašalnika in razumevanju kompleksnih pojavov.
- Možnost triangulacije: Primerjava rezultatov iz obeh analiz povečuje zanesljivost ugotovitev, saj se preverja skladnost med različnimi viri podatkov.
- Praktična uporabnost: Kvantifikacija kvalitativnih podatkov omogoča njihovo vključitev v statistične modele, kar daje raziskavi dodatno analitično moč.

## 4 Rezultati

### 4.1 Rezultati kvantitativne faze validacije vprašalnika

#### 4.1.1 Opisne statistike

V tabeli 1 so navedene opisne statistike po obsežnem validacijskem anketiranju za indikatorje vključene v vprašalnik. Glede na relativno velik vzorec z več kot 4000 enotami, smo zabeležili relativno malo manjkajočih vrednosti pri posameznem indikatorju (največ 31 manjkajočih vrednosti pri posameznem indikatorju).

Pred nadaljnjo analizo smo preverili, ali se vrednosti rezultatov pri večini indikatorjev porazdeljujejo približno normalno. Upoštevajoč, da so vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti večine indikatorjev med 1 in  $-1$ , ocenjujemo, da so porazdelitve približno normalne. Ob tem dodajamo, da nekateri avtorji kot sprejemljivo vrednost koeficienta sploščenosti za ugotavljanje normalne porazdelitve navajajo vrednost med  $-2$  in  $2$  ter koeficienta asimetrije pod  $3$  (Chemingui & Ben lallouna, 2013), kar je pomembno v primeru indikatorjev, katerih vrednosti sploščenosti in asimetrije segajo izven intervala  $-1$  do  $1$ . Upoštevajoč navedeno, se vrednosti rezultatov validacijskega anketiranja, razen v primeru enega indikatorja (to je ocena lastne samostojnosti pri delu) za vse druge indikatorje porazdeljujejo približno normalno.

Najnižje povprečne vrednosti so pri indikatorjih, ki ocenjujeta ustreznost plačila za opravljeno delo in obstoj možnosti za napredovanje. Do identične ugotovitve smo prišli tudi v drugem testnem anketiranju. Na drugi strani so najvišje povprečne vrednosti pri oceni samostojnosti opravljanja dela, pri pričakovanih s strani vodje, kakovost sodelovanja v delovnem okolju ter kakovosti opravljenega dela sodelavcev.

**Tabela 1**

Opisne statistike dejavnikov vključenih v vprašalnik

Dejavnik kot je naveden v vprašalniku.	Dejavnik okrajšano	N	Manj. vred.	Min	Maks	M	Stand. odklon	Koef. Asim.	Koef. Splošč
Na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano.	občutek upoštevanosti	4138	7	1.000	5.000	3.432	1.214	-0.675	-0.464
Vem, kaj vodja od mene pričakuje.	pričakovanja vodje	4131	14	1.000	5.000	4.158	1.075	-1.363	1.247
Imam možnost pokazati kaj znam in predlagati izboljšave.	možnost pokazati znanje in podati predloge	4128	17	1.000	5.000	3.461	1.319	-0.617	-0.740
Občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno.	občutek pomembnosti dela	4114	31	1.000	5.000	3.871	1.241	-1.011	0.050
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje	4127	18	1.000	5.000	3.491	1.296	-0.639	-0.657
Svoje delo opravljam samostojno.	samostojnost pri delu	4125	20	1.000	5.000	4.478	0.888	-2.131	4.759
Imam možnost za strokovni razvoj.	možnost za strokovni razvoj	4133	12	1.000	5.000	3.283	1.366	-0.401	-1.027
Moj strokovni razvoj in usposabljanje je moja odgovornost.	odgovornost za strokovni razvoj	4128	17	1.000	5.000	3.934	1.161	-1.035	0.330
Količina dela, ki jo prejemam je primerna.	količina dela	4137	8	1.000	5.000	3.525	1.304	-0.691	-0.632
Delovni pogoji so dobri.	delovni pogoji	4135	10	1.000	5.000	3.417	1.311	-0.553	-0.814
Imam potrebna sredstva za opravljanje delovnih nalog.	delovna sredstva	4130	15	1.000	5.000	3.829	1.196	-0.932	-0.021
V podjetju je dovolj možnosti za napredovanje.	možnosti za napredovanje	4128	17	1.000	5.000	2.866	1.388	-0.024	-1.277
Zadovoljen sem s plačilom za svoje delo.	plačilo za opravljeno delo	4137	8	1.000	5.000	2.755	1.378	0.023	-1.339
Vodja pohvali dobro opravljeno delo.	prisotnost pohval s strani vodij	4139	6	1.000	5.000	3.297	1.457	-0.391	-1.213
Moji sodelavci dobro opravljajo svoje delo.	kakovost dela sodelavcev	4137	8	1.000	5.000	4.063	0.951	-1.089	1.091
Komunikacija v delovnem okolju je dobra.	komunikacija v delovnem okolju	4135	10	1.000	5.000	3.765	1.192	-0.868	-0.082
S sodelavci dobro sodelujemo.	sodelovanje v delovnem okolju	4134	11	1.000	5.000	4.226	0.927	-1.359	1.813
V podjetju se dobro počutim.	počutje v delovnem okolju	4134	11	1.000	5.000	3.835	1.165	-0.927	0.087
Zadovoljen sem z vsebino mojega dela.	dojemanje vsebine dela	4143	2	1.000	5.000	3.921	1.114	-1.045	0.485

#### 4.1.2 Rezultati konfirmatorne faktorske analize

Na zbranih podatkih smo izvedli konfirmatorno faktorsko analizo z namenom preveritve ali je faktorska struktura vsebinskih sklopov identificiranih v drugem testnem anketiranju ustrezna tudi na podatkih zbranih v validacijskem testiranju.

V drugem testnem anketiranju so se kot rečeno izoblikovali 3 sklopi oziroma faktorji: možnosti za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje. Indikatorji po sklopih so predstavljeni v tabeli 4. Ob izvedbi validacije smo najprej izvedli konfirmatorno faktorsko analizo z metodo PAF (metoda glavnih osi) in preverili ustreznost takrat indentificirane faktorske strukture na podatkih zbranih v validacijski raziskavi. Primerjava Cronbachovega alfa koeficienta po sklopih in po celotni lestvici v drugem testnem in v validacijskem anketiranju je predstavljena v tabeli 2. V vseh primerih je vrednost korelacija med postavko in skupnim koeficintom najmanj 0,412. Idealna vrednost znaša 0,5 ali več (pri nekaterih faktorjih je to v našem primeru doseženo), kar kaže na dobro korelacijo med postavko in skupnim koeficientom brez te postavke. Ta vrednost ne sme biti nižja od 0,30, to kaže na slabo korelacijo (Yusoff idr., 2021, str. 103).

**Tabela 2**

Cronbachov alfa koeficient v drugem testnem in validacijskem anketiranju za tri sklope

Faktor	Cronbachov alfa koeficient v drugem testnem anketiranju	Cronbachov alfa koeficient v drugem validacijskem anketiranju
možnosti za delovno samorealizacijo	0,866	0,867
pogoji dela	0,847	0,837
delovni odnosi in sodelovanje	0,845	0,850
Celotna lestvica	0,932	0,931

Poleg Cronbachovega alfa koeficienta, ki tudi v validacijskem anketiranju kaže na dobro notranjo konsistentnost, smo preverili tudi dodatne mere ustreznosti faktorskega modela. Najpogosteje uporabljene vrednosti za preverbo ustreznosti modela in dobljeni rezultati v validacijskem testiranju so navedeni v tabeli 3.

**Tabela 3**

Mere ustreznosti faktorskega modela v konfirmatorni faktorski analizi

Mera ustreznosti in iskana vrednost	Vrednost v validacijskem testiranju
RMSEA (pričakovano manj kot 0,08)	0,100
GFI (pričakovano več kot 0,9)	0,975
CFI (pričakovano več kot 0,9)	0,854
TLI (pričakovano več kot 0,9)	0,833
NFI (pričakovano več kot 0,9)	0,851

Kot rečeno, višina Cronbachovega alfa koeficienta kaže na ustrezno notranjo konsistentnost. Vrednost GFI pa na ustrezno faktorsko strukturo. Kljub temu vrednosti pri ostalih merah ustreznosti po izvedeni konfirmatorni faktorski analizi, ki so rahlo nižje od optimalne, nakazujejo na določena odstopanja faktorskega modela po ponovljenih merjenjih, kar se pokaže tudi pri drugih vprašalnikih na primerljivem področju merjenja delovne zavzetosti (Brand & Visagie, 2013; Khanna, 2020) kot tudi na drugih področjih, na primer na področju čustvene inteligentnosti (Abdullah, 2018; Brackett & Mayer, 2003; Craparo idr., 2014).

#### **4.1.3 Rezultati eksploratorne faktorske analize**

Na podlagi ugotovitev konfirmatorne faktorske analize smo za preveritev, ali je na podlagi podatkov zbranih v validacijskem anketiranju mogoče identificirati drugačno faktorsko struktura kot je ta, ki je bila definirana v drugem testnem anketiranju in bi bila z vidika vsebine konstrukta in uporabe v kadrovske praksi še primernejša, smo izvedli eksploratorno faktorsko analizo. Pred tem smo na podlagi KMO statistike (vrednost 0,944) in Bartlettovega testa ( $\text{sig.} < 0,001$ ) ocenili, da so podatki primerni za faktorsko analizo.

Pri tem je bila uporabljena metoda PAF (metoda glavnih osi) tako kot v primeru predhodnih pilotnih testiranj. Izvedena je bila poševna Oblimin rotacija, saj so se med faktorji pokazala relativno močna povezanost, kar dodatno govori v prid uporabe celotne lestvice kot enotnega merilca zavzetosti in motivacije zaposlenih. Z navedenim sovpada tudi vrednost Cronbachovega alfa koeficienta notranje konsistentnosti je pokazal za celotno lestvico 19 izjav vrednost 0,931, pri čemer se njegova vrednost ne izboljša ob izključitvi katerega od indikatorjev, ki jo tvorijo, kar kaže na dobro notranjo konsistentnost lestvice.

**Tabela 4**

Vsebinski sklopi po prvem in drugem pilotnem testiranju vprašalnika

Faktor po validacijskem testiranju	Sklop iz drugega testiranja	Kratek naziv dejavnika iz izjave	Fakt. utež
Delovni odnosi in sodelovanje	Delovni odnosi in sodelovanje	sodelovanje v delovnem okolju	0.883
Delovni odnosi in sodelovanje	Delovni odnosi in sodelovanje	kakovost dela sodelavcev	0.687
Delovni odnosi in sodelovanje	Delovni odnosi in sodelovanje	komunikacija v delovnem okolju	0.678
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Delovni odnosi in sodelovanje	dojemanje vsebine dela	0.621
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Delovni odnosi in sodelovanje	počutje v delovnem okolju	0.577
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	plačilo za opravljeno delo	0.759
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	delovni pogoji	0.723
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	količina dela	0.680
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	delovna sredstva	0.563
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	možnosti za napredovanje	0.521
Kaj lahko ponudim podjetju	Možnosti za delovno samo realizacijo	samostojnost pri delu	0.518
Kaj lahko ponudim podjetju	Možnosti za delovno samo realizacijo	odgovornost za strokovni razvoj	0.458
Kaj lahko ponudim podjetju	Možnosti za delovno samo realizacijo	občutek pomembnosti dela	0.337
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje	0.874
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	možnost pokazati znanje in podati predloge	0.791
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	občutek upoštevanosti	0.751
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	pričakovanja vodje	0.501
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	možnost za strokovni razvoj	0.434
Možnost za uspešnost in razvoj	Pogoji dela	prisotnost pohval s strani vodij	0.691

Rotirana faktorska rešitev je jasneje pokazala razdelitev indikatorjev po faktorjih. Najprimernejša je bila rešitev s štirimi faktorji, ki zajemajo vsak svoj nabor v izhodiščno različico vprašalnika vključenih vprašanj/spremenljivk. Navedeno se razlikuje od rezultatov drugega testiranja, ki so kot najprimernejšo pokazali tri faktorsko rešitev. V tabeli 4 so predstavljeni vsebinski sklopi, ki so se oblikovali po drugem testnem anketiranju in nato po validacijskem testiranju.

V validacijskem testiranju so se oblikovali štirje faktorji, in sicer delovni odnosi in sodelovanje, dodana vrednost delovnega okolja za delavca, kaj lahko ponudim podjetju ter možnost za uspešnost in razvoj.

Prvi faktor validacijskega testiranja »Delovni odnosi in sodelovanje« obsega 3 indikatorje (s sodelavci dobro sodelujemo, moji sodelavci dobro opravljajo svoje delo, komunikacija v

delovnem okolju je dobra). Cronbachov alfa koeficient znaša 0,829 in se ne poveča z izločitvijo katerega koli izmed indikatorjev oziroma se zniža.

Drugi faktor validacijskega testiranja »Dodana vrednost delovnega okolja za delavca« obsega 7 indikatorjev (zadovoljen sem z vsebino mojega dela, v podjetju se dobro počutim, zadovoljen sem s plačilom za svoje delo, delovni pogoji so dobri, količina dela, ki jo prejmem je primerna, imam potrebna sredstva za opravljanje delovnih nalog, v podjetju je dovolj možnosti za napredovanje). Cronbachov alfa koeficient znaša 0,864 in se ne poveča z izločitvijo katerega koli izmed indikatorjev oziroma se zniža.

Tretji faktor validacijskega testiranja »Kaj lahko ponudim podjetju« obsega 3 indikatorje (svoje delo opravljam samostojno, moj strokovni razvoj in usposabljanje je moja odgovornost, občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno). Cronbachov alfa koeficient znaša 0,606 in se ne poveča z izločitvijo katerega koli izmed indikatorjev oziroma se zniža. Vrednost Cronbachovega alfa koeficienta kaže na spodnjo mejo sprejemljive notranje konsistentnosti, ki jo je mogoče še zaslediti v literaturi in jo v tem članku zaradi pomena indikatorjev in faktorja za celovit vpogled instrumenta v zavzetost in motivacijo zaposlenih v obsegu, ki je primerna za uporabo v praksi podjetij upoštevamo kot sprejemljivo. V splošnem namreč velja, da je sprejemljiva raven vrednosti Cronbachovega alfa koeficienta nad 0,7 (Tavakol in Dennick, 2011), izjemoma tudi manj, na primer 0,6 (Hair idr., 2009; Moss idr., 1998), predvsem v primeru ustrezne utemeljitve v teoretičnih izhodiščih in ob zasledovanju praktične uporabnosti in možnosti uporabe instrumenta v praksi ter v primeru, ko ne gre za visoko občutljivo področje merjenja, ki bi za posameznika imelo pomembne učinke ali posledice (kot je npr. rezultat testiranja, ki usmerja presojo odločevalca glede diagnoze ali postopka zdravljenja).

Četrty faktor validacijskega testiranja »Možnost za uspešnost in razvoj« obsega 6 indikatorjev (vodja upošteva predloge zaposlenih, imam možnost pokazati kaj znam in predlagati izboljšave, na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano, vem, kaj vodja od mene pričakuje, imam možnost za strokovni razvoj, vodja pohvali dobro opravljeno delo). Cronbachov alfa koeficient znaša 0,897 in se ne poveča z izločitvijo katerega koli izmed indikatorjev oziroma se zniža.

V tabeli 9 je predstavljen pregled razporeditve anketirancev glede na interval vrednosti na celotni lestvici delovne zavzetosti in motivacije. Pri tem smo na podlagi validacijskega anketiranja pripravili dva prikaza, prvega po zgledu intervalov zavzetosti in motivacije iz 2. testnega anketiranja v treh intervalih, in sicer »od vključno 2,44«, »od vključno 2,45 do 3,44« in »od vključno 3,45« ter drugega z grupiranjem v štiri razrede zavzetosti in motivacije tako, da je interval »od vključno 3,45« razdeljen na dva dela, in sicer »od vključno 3,45 do 3,99« ter »od vključno 4,00«.

**Tabela 5**

Preglede razporeditve anketirancev glede na interval vrednosti na lestvici delovne zavzetosti in motivacije

Interval vrednosti na lestvici	N (1. različica)	% (1. različica)	N (2. različica)	% (2. različica)
do vključno 2,44	359	8,66	359	8,66
od vključno 2,45 do 3,44	1161	28,01	1161	28,01
od vključno 3,45	2625	63,33		
od vključno 3,45 do 3,99			961	23,18
od vključno 4,00			1664	40,15
<b>Skupaj</b>	<b>4145</b>	<b>100,00</b>	<b>4145</b>	<b>100,00</b>

Legenda: N – število anketirancev, % - odstotek anketirancev

#### 4.2 Rezultati kvalitativne faze validacije vprašalnika

Od skupno 4.138 sodelujočih je 931 (22,5 %) podalo komentar (tabela 6). Med komentarji je prevladovala negativna vsebina (57,6 %), sledili so nevtralni komentarji (40,8 %), medtem ko je bilo pozitivnih komentarjev zanemarljivo malo (1,6 %). Ti podatki kažejo, da je večina odzivov kritična, kar nakazuje na izrazito nezadovoljstvo ali potrebo po izboljšavah, medtem ko je pohvalnih odzivov zelo malo.

**Tabela 6**

Število in barva komentarja

Barva komentarja	N	% glede na vse sodelujoče	% glede na št. komentarjev
Negativno	536	12,95	57,57
Nevtralno	380	9,18	40,82
Pozitivno	15	0,36	1,61
Komentarji skupaj	931	22,50	100,00
Brez komentarja	4138	100,00	

Tabela 7 prikazuje pet najpogosteje izpostavljenih dejavnikov v komentarjih glede na njihovo barvo (negativni, nevtralni, pozitivni). Največji delež komentarjev se nanaša na plačilo za opravljeno delo, ki je pri negativnih komentarjih predstavljalo 26,31 %, pri nevtralnih 40,79 %, medtem ko je pri pozitivnih komentarjih ta dejavnik skoraj zanemarljiv (6,67 %). Pri negativnih komentarjih so poleg plačila najpogosteje izpostavljeni počutje v delovnem okolju, količina dela, delovni pogoji in možnosti za napredovanje. Nevtralni komentarji se poleg plačila nanašajo na delovna sredstva, komunikacijo v delovnem okolju, možnosti za napredovanje ter prisotnost pohval s strani vodij. Pozitivni komentarji so redki in se večinoma nanašajo na počutje v delovnem okolju, komunikacijo, ter dožemanje vsebine dela.

**Tabela 7**

Dejavniki na katere se nanaša največji delež komentarjev znotraj posamezne barve komentarja (negativno/nevtravno/pozitivno/skupaj)

Barva komentarja	Dejavnik na katerega se komentar nanaša	N	%
Negativno	plačilo za opravljeno delo	141	26,31
Negativno	počutje v delovnem okolju	76	14,18
Negativno	količina dela	61	11,38
Negativno	delovni pogoji	57	10,63
Negativno	možnosti za napredovanje	36	6,72
Nevtravno	plačilo za opravljeno delo	155	40,79
Nevtravno	delovna sredstva	29	7,63
Nevtravno	komunikacija v delovnem okolju	29	7,63
Nevtravno	možnosti za napredovanje	27	7,11
Nevtravno	prisotnost pohval s strani vodij	26	6,84
Pozitivno	počutje v delovnem okolju	6	40
Pozitivno	komunikacija v delovnem okolju	2	13,33
Pozitivno	dojemanje vsebine dela	2	13,33
Pozitivno	delovni pogoji	1	6,67
Pozitivno	količina dela	1	6,67
Pozitivno	možnosti za napredovanje	1	6,67
Pozitivno	plačilo za opravljeno delo	1	6,67
Pozitivno	samostojnost pri delu	1	6,67
Vsi komentarji	plačilo za opravljeno delo	297	31,9
Vsi komentarji	počutje v delovnem okolju	105	11,28
Vsi komentarji	delovni pogoji	79	8,49
Vsi komentarji	količina dela	69	7,41
Vsi komentarji	možnosti za napredovanje	64	6,87

V nadaljevanju smo želeli preveriti povezavo med ravniyo zavzetosti zaposlenih in njihovo proaktivnostjo pri podajanju predlogov za izboljšave ob izraženi kritiki.

**Tabela 8**

Proaktivnost ponujanja predlogov rešitev v primeru negativnega komentarja/kritike

Raven zavzetosti	Predlogi ob kritiki			Skupaj
		Kritika s predlogom izboljšav	Samo kritika brez predloga izboljšav	
4 ali več - aktivno zavzeti	N	27	17	44
	Pričakovan N	26,69	17,31	44
	% v vrstici	61,36	38,64	100,00
	% v stolpcu	8,54	8,29	8,45
nad 2,44 in pod 4 - srednja raven zavzetosti in nezavzetosti	N	226	138	364
	Pričakovan N	220,78	143,22	364
	% v vrstici	62,09	37,91	100,00
	% v stolpcu	71,52	67,32	69,87
do vključno 2,44 - aktivno nezavzeti	N	63	50	113
	Pričakovan N	68,54	44,46	113
	% v vrstici	55,75	44,25	100,00
	% v stolpcu	19,94	24,39	21,69
Skupaj	N	316	205	521
	Pričakovan N	316	205	521
	% v vrstici	60,65	39,35	100,00
	% v stolpcu	100,00	100,00	100,00
$\chi^2$	Value	df	p	
	1,46	2	0,48	

Rezultat Hi kvadrat testa (tabela 8) preverjajo povezavo med ravniyo zavzetosti zaposlenih in njihovo proaktivnostjo pri podajanju predlogov za izboljšave ob izraženi kritiki. Skupno je bilo zabeleženih 521 negativnih komentarjev, od tega jih je 60,65 % vsebovalo tudi predlog rešitve, medtem ko je 39,35 % predstavljalo zgolj kritiko brez predloga. Najvišji delež proaktivnosti je opazen pri aktivno zavzetih zaposlenih (61,36 %), sledijo zaposleni s srednjo ravno zavzetosti (62,09 %), medtem ko je pri aktivno nezavzetih delež predlogov nekoliko nižji (55,75 %). Vendar pa statistični test ( $\chi^2 = 1,46$ ;  $p = 0,48$ ) kaže, da razlike med skupinami niso statistično značilne. Ravno tako smo želeli preveriti, ali se delež negativnih, pozitivnih in nevtralnih komentarjev razlikuje med aktivno nezavzetimi in najbolj zavzetimi. Zanimale so nas predvsem razlike med skrajnostima in ne vmesnimi razredi zavzetosti.

**Tabela 9**

Delež negativnih, pozitivnih in nevtralnih komentarjev razlikuje med najmanj zavzetimi in najbolj zavzetimi

Raven zavzetosti		Barva komentarja			Skupaj
		Negativno	Nevtralno	Pozitivno	
	N	46	107	10	163
4 ali več - Nizko zavzeti oziroma aktivno nezavzeti sodelavci.	Pričakovan N	93,84	66,53	2,63	163
	% v vrstici	28,22	65,64	6,13	100,00
	% v stolpcu	8,58	28,16	66,67	17,51
	N	371	228	5	604
nad 2,44 in pod 4	Pričakovan N	347,74	246,53	9,73	604
	% v vrstici	61,42	37,75	0,83	100,00
	% v stolpcu	69,22	60,00	33,33	64,88
	N	119	45	0	164
do vključno 2,44 - aktivno nezavzeti	Pričakovan N	94,42	66,94	2,64	164
	% v vrstici	72,56	27,44	0,00	100,00
	% v stolpcu	22,20	11,84	0,00	17,62
	N	536	380	15	931
Skupaj	Pričakovan N	536	380	15	931
	% v vrstici	57,57	40,82	1,61	100,00
	% v stolpcu	100,00	100,00	100,00	100,00
	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>p</b>		
$\chi^2$	91,19	4	< ,001		

Rezultat Hi kvadrat testa (tabela 9) preverjajo razliko v delež negativnih, nevtralnih in pozitivnih komentarjev med najbolj zavzetimi (raven zavzetosti  $\geq 4$ ), srednje in najmanj zavzetimi (raven zavzetosti  $\leq 2,44$ ) zaposlenimi. Pri tem nas je še posebej zanimala razlika med najbolj (aktivno zavzeti) in najmanj (aktivno nezavzeti) zavzetimi. Pri aktivno zavzetih je delež pozitivnih komentarjev bistveno višji (6,13 %) v primerjavi z aktivno nezavzetimi, kjer pozitivnih komentarjev ni. Prav tako aktivno zavzeti pogosteje podajajo nevtralne komentarje (65,64 %), medtem ko aktivno nezavzeti izrazito prevladujejo v negativnih komentarjih (72,56 %). Statistični test ( $\chi^2 = 91,19$ ;  $p < 0,001$ ) potrjuje, da so razlike med skupinama statistično značilne.

## 5 Razprava

### 5.1 Teoretične implikacije rezultatov validacije vprašalnika

Rezultati konfirmatorne faktorjske analize so pokazali, da je prvotno identificirana struktura treh faktorjev – *možnosti za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje* – na podatkih validacijskega testiranja delno potrjena. Vrednosti Cronbachovega alfa koeficienta po sklopih so bile primerljive z rezultati drugega testnega anketiranja, kar kaže na ustrezno notranjo konsistentnost posameznih sklopov. Korelacije med postavkami in skupnim koeficientom so bile nad minimalno sprejemljivo mejo (0,30), večinoma pa so dosegle priporočeno vrednost 0,50, kar potrjuje dobro povezanost indikatorjev z latentnimi konstrukti.

Kljub temu so nekateri indeksi ustreznosti modela (npr. GFI) nekoliko odstopali od optimalnih vrednosti, kar nakazuje, da prvotna faktorska struktura ni povsem stabilna ob ponovljenih merjenjih. Takšna odstopanja so skladna z ugotovitvami drugih raziskav na področju merjenja delovne zavzetosti ter sorodnih konstrukov, kot je čustvena inteligentnost. To odpira vprašanje, ali je obstoječa struktura optimalna za nadaljnjo uporabo v kadrovske praksi.

Zato je bila izvedena eksploratorna faktorska analiza z namenom preverjanja alternativne strukture na podatkih validacijskega testiranja. Rezultati EFA so pokazali oblikovanje štirih faktorjev:

- Delovni odnosi in sodelovanje ( $\alpha = 0,829$ ),
- Dodana vrednost delovnega okolja za delavca ( $\alpha = 0,864$ ),
- Kaj lahko ponudim podjetju ( $\alpha = 0,606$ ),
- Možnost za uspešnost in razvoj ( $\alpha = 0,897$ ).

Visoka vrednost Cronbachovega alfa koeficienta za celotno lestvico ( $\alpha = 0,931$ ) ter dejstvo, da se ta vrednost ne izboljša ob izključitvi posameznih indikatorjev, potrjujeta dobro notranjo konsistentnost celotnega vprašalnika. Poleg tega je bila med faktorji zaznana relativno močna povezanost, kar dodatno govori v prid obravnavi lestvice kot enotnega merilca zavzetosti in motivacije zaposlenih.

Opaziti je, da se nova štirifaktorska struktura vsebinsko razlikuje od prvotne, saj vključuje dimenzijo »Kaj lahko ponudim podjetju«, ki odraža individualni prispevek zaposlenega, ter dimenzijo »Možnost za uspešnost in razvoj«, ki poudarja vlogo vodje in priložnosti za napredovanje. To nakazuje, da se ob validaciji pojavljajo nove vsebinske poudarke, ki so lahko pomembni za interpretacijo rezultatov v praksi.

Analiza 931 komentarjev (to je 22,5 % od sodelujočih skupaj) je pokazala prevlado negativnih odzivov (57,6 %), kar nakazuje na izrazito nezadovoljstvo zaposlenih z določenimi vidiki delovnega okolja. Najpogosteje izpostavljen dejavnik je plačilo za delo, ki se pojavlja v vseh kategorijah komentarjev, zlasti v negativnih (26,31 %). Poleg plačila so med negativnimi komentarji pogosti sklici na počutje v delovnem okolju, količino dela, delovne pogoje in možnosti za napredovanje. Nevtralni komentarji se nanašajo na komunikacijo, delovna sredstva in pohvale vodij, medtem ko so pozitivni komentarji redki (1,6 %) in večinoma povezani s počutjem ter vsebino dela.

Anketiranci se za pisanje komentarjev odločajo iz več razlogov. Med njimi so izražanje nezadovoljstva (negativni komentarji so najpogostejši, saj nezadovoljstvo močneje motivira k odzivu), pohvale in pozitivni odzivi (pozitivni komentarji se pojavljajo redkeje, običajno ob preseženih pričakovanjih), nevtralni komentarji (pogosto vsebujejo dodatna pojasnila ali kontekst), motivacija za izražanje mnenja (odprta vprašanja in odgovori nanje dajejo občutek

svobode in priložnost vplivati), drugi psihološki dejavniki (pisanje komentarjev je povezano z željo po spremembah ali izražanju čustev) ali druge teme, ki niti niso predmet vprašalnika (Gallan idr., 2017).

Literatura nakazuje, da negativni komentarji prevladujejo nad pozitivnimi (Borg & Zuell, 2012), zlasti v kontekstu storitev in produktov, saj nezadovoljstvo pogosteje motivira k izražanju mnenja kot zadovoljstvo. Pozitivni komentarji so prisotni, vendar redkejši in pogosto krajši (Borg & Zuell, 2012). Ena izmed raziskav je pokazala, da se nevtralni komentarji lahko pojavljajo pogosteje kot negativni, oboji pa pogosteje kot pozitivni (Schonlau, 2015). Zato ne preseneča, da je tudi v primeru naše raziskave pretežen del komentarjev negativne narave.

Prevladovanje plačila kot osrednje teme v negativnih in nevtralnih komentarjih kaže na to, da je finančna komponenta ključni dejavnik zadovoljstva in nezadovoljstva. To je skladno z ugotovitvami raziskav, ki potrjujejo, da je plačilo eden najvplivnejših dejavnikov, hkrati pa tudi najpogostejši vir nezadovoljstva, kadar pričakovanja niso izpolnjena (Herzberg, 1966; Judge idr., 2010). Negativni komentarji pogosto odražajo frustracijo zaradi neustreznih delovnih pogojev in preobremenjenosti, kar je v literaturi povezano z višjo stopnjo stresa in nižjo delovno zavzetostjo (Theorell, 1992).

Pozitivni komentarji se večinoma nanašajo na počutje v delovnem okolju in komunikacijo, kar potrjuje, da so medosebni odnosi in kakovost delovnega okolja pomembni dejavniki zadovoljstva. Zanimivo je, da se dejavniki z najvišjimi ne pojavljajo nujno kot najpogosteje komentirani. Analiza ravno tako kaže, da ni enoznačnega vzorca, kjer bi bili v komentarjih izpostavljeni izključno dejavniki z najnižjimi povprečnimi ocenami. Namesto tega se pojavljajo teme, ki so za anketirance osebno pomembne, kar potrjuje pomen kombinirane analize za razumevanje konteksta kvantitativnih rezultatov. Ena izmed raziskav je pokazala, da je pogostost in kakovost odgovorov na odprta vprašanja povezana s poudarkom o pomembnosti določenega vprašanja (Smyth idr., 2009, str. 333–335). V našem primeru v vprašalniku ni bilo navedeno, da bi bil kateri dejavnik posebej pomemben, tako da je bila presoja pomena dejavnika in odločitev za komentiranje del presoje anketiranega, ki si je vzel čas komentirati tisto, kar je sam presodil, da je zanj pomembno.

Rezultati nakazujejo, da večina zaposlenih ob izraženi kritiki ponudi tudi predlog rešitve, kar je pomemben pokazatelj konstruktivnega pristopa k reševanju težav. Čeprav razlike med ravnmi zavzetosti niso statistično značilne, je opazno, da aktivno zavzeti zaposleni nekoliko pogosteje podajo predloge, kar je skladno z ugotovitvami raziskav, ki povezujejo visoko zavzetost z večjo proaktivnostjo in pripravljenostjo na sodelovanje (tudi pri predlogu izboljšav). Dejstvo, da tudi zaposleni z nizko zavzetostjo v več kot polovici primerov podajo predlog, kaže, da negativni komentarji niso zgolj izraz nezadovoljstva, temveč pogosto vključujejo konstruktivne ideje. To

potrjuje pomen odprtih vprašanj kot vira za pridobivanje iztočnic za pripravo akcijskega načrta, saj omogočajo identifikacijo konkretnih področij za izboljšave. Organizacije lahko te podatke uporabijo za ciljno oblikovanje ukrepov, saj predlogi ob kritiki razkrivajo prioritete zaposlenih in področja, kjer zaznavajo največje priložnosti za spremembe.

Rezultati raziskave kažejo tudi, da je raven zavzetosti in motivacije povezana s tonom komentarjev. Aktivno nezavzeti zaposleni izrazito pogosteje izražajo negativna stališča. Nasprotno pa aktivno zavzeti zaposleni pogosteje podajajo nevtralne ali pozitivne komentarje, kar kaže, da visoka zavzetost spodbuja konstruktivno komunikacijo in optimističen pogled na delovno okolje (Bakker & Demerouti, 2008, str. 217). Dejstvo, da pri aktivno nezavzetih pozitivnih komentarjev ni, nakazuje, da je njihova percepcija delovnega okolja izrazito negativna, kar lahko vpliva na organizacijsko klimo in produktivnost. Po drugi strani pa aktivno zavzeti zaposleni ne le redkeje izražajo kritiko, temveč jo pogosto dopolnijo z nevtralnimi ali pozitivnimi vidiki.

Merjenje zavzetosti in analiza komentarjev omogočata identifikacijo skupin z največjim tveganjem za negativno percepcijo ter hkrati ponujata iztočnice za krepitev pozitivnih vidikov pri zavzetih zaposlenih. To je ključno za oblikovanje akcijskih načrtov, ki ciljajo na izboljšanje delovnih pogojev in komunikacije.

Rezultati obeh faktorskih analiz in kvalitativne faze nakazujejo dilemo: ali vprašalnik obravnavati po sklopih ali kot celovito lestvico zavzetosti in motivacije. Argumenti za obravnavo po sklopih izhajajo iz vsebinske raznolikosti faktorjev, ki omogoča bolj ciljno usmerjene intervencije (npr. izboljšanje delovnih pogojev ali odnosov). Po drugi strani pa visoka notranja konsistentnost celotne lestvice ( $\alpha = 0,931$ ) in močna povezanost med faktorji podpirata uporabo enotnega indeksa, kar je metodološko enostavnejše in omogoča celostno oceno zavzetosti.

Lestvica je dovolj dolga, da zajema vse bistvene dejavnike, ki sooblikujejo delovno zavzetost in motivacijo. Hkrati pa ni predolga, da bi tvegali večjo možnost za avtomatično odgovarjanje brez vsebinskega premisleka, ki se pojavi pri (daljših) blokih vprašanj z enako lestvico odgovorov, ko anketirani na vsa ali večino vprašanj odgovarjajo v določenem vzorcu oziroma z le majhnim obsegom zaloge vrednosti (npr. samo 3 na 5-stopenjski lestvici) (Allen in Van der Velden, 2005, str. 12). Anketiranci v takih primerih zaznavajo način, na katerega so vprašanja sestavljena, zato ne preberejo posameznega podvprašanja, temveč avtomatično dajo enake odgovore ali vzorce odgovorov (Paladin idr., 2020, str. 712). Zato je kot taka zelo primerna za uporabo v neposredni praksi organizacij.

Za namene spremljanja splošne ravni zavzetosti uporabiti celotno lestvico kot enoten merilec, medtem ko je za diagnostične in razvojne aktivnosti smiselno analizirati rezultate po sklopih ali celo pri posameznih indikatorjih. Upoštevanje rezultate analize komentarjev se to kaže kot zelo

smiselno, saj eden od najnižje ocenjenih indikatorjev (zadovoljstvo s plačilom) hkrati tudi najpogosteje, v negativnem kontekstu, komentiran dejavnik. Tak pristop združuje prednosti obeh možnosti in omogoča tako strateško kot operativno uporabo podatkov.

Vprašalnik kot rečeno omogoča vpogled v stanje zavzetosti in motivacije na treh ravneh: posamezni indikator, posamezen sklop indikatorjev ali celotna lestvica. Vse tri možnosti imajo prednosti in slabosti, v praksi pa se kaže kot optimalen kombiniran pristop. Takšen omogoča celostno interpretacijo (npr. upoštevajoč povprečno oceno zavzetosti in motivacije merjeno na podlagi vseh 19 indikatorjev) ali ciljno usmerjene ukrepe na ravni posameznih vsebinskih sklopov ali indikatorjev.

Upoštevanje rezultatov merjenja pri posameznem indikatorju (npr. plačilo, komunikacija, pogoji dela) omogoča natančno ciljanje ukrepov (npr. izboljšanje komunikacije) ob tveganju prevelikega drobljenja in razpršenosti oziroma nepovezanosti ukrepov, ki ne naslavljajo sistemskih vzrokov. Upoštevanje rezultatov merjenja pri posameznem tematskem sklopu (npr. delovno okolje, razvojne možnosti) omogoča obravnavo širših področij (npr. delovno okolje) ter večjo povezanost in učinkovitost ukrepov ob hkratni manjši občutljivosti za specifične težave posameznikov. Upoštevanje rezultatov merjenja na celotni lestvici (ocena zavzetosti in motivacije na celotni lestvici) omogoča spremljanje splošnega trenda zavzetosti in motivacije v organizaciji, ne razkriva pa podrobnosti, ki so ključne za ciljno ukrepanje.

V nadaljevanju razprave ponujamo bolj poglobljen vpogled v predlog uporabe celotne lestvice, predloge za interpretacijo in praktične implikacije za delo v kadrovske praksi.

## **5.2 Praktične implikacije rezultatov validacije vprašalnika**

Glede na rezultate konfirmatorne in eksploratorne faktorске analize je smiselno v prvem koraku pri interpretaciji in uporabi instrumenta izbirati celotno lestvico kot primarni kazalnik delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih, medtem ko naj bodo podlestvice uporabljene predvsem kot orientacijsko diagnostično sredstvo. To utemeljujem na več ravneh:

- Celotna lestvica je pokazala zelo visoko notranjo konsistentnost (Cronbachova alfa = 0,931), kar potrjuje, da indikatorji skupaj tvorijo koherenten merilni instrument.
- Analiza pokazala relativno močno povezanost med dejavniki (podlestvicami), kar pomeni, da gre za različne vidike istega širšega konstrukta — s tem se utemeljuje uporaba enotnega kazalnika namesto ločevanja le po podlestvicah.
- Struktura se je izkazala kot stabilna med merjenji, kar daje podporo splošni uporabi celotne lestvice.
- Podlestvice pa kljub temu ostajajo smiselne za podrobnejšo analizo: čeprav imajo sprejemljive vrednosti alfa, je ta vrednost pri enem sklopu na spodnji meji običajnih

priporočil za sprejemljivo zanesljivost (npr. Hair idr., 2009; Moss idr., 1998). V takih primerih je smiselno poudariti, da so rezultati podlestvica bolj orientacijski.

Zato predlagamo naslednjo prakso: organizacija naj najprej spremlja skupni indeks zavzetosti/motivacije (celotna lestvica) za širšo sliko stanja. Nato, če indeks pokaže potrebo po ukrepanju, se lahko pogleda rezultate posameznih podlestvica za bolj ciljno ukrepanje. Tako zagotovimo uravnotežen pristop: z eno strani enostaven, z druge strani diagnostično razčlenjen.

Glede na do sedanjost rabo vprašalnika v praksi nekaterih podjetij, ocenjujemo, da razbitje vrednosti na štiri intervale (tabela 5) predstavlja boljši potencial za planiranje aktivnosti v kadrovske praksi, kar je z vidika enega osnovnih ciljev razvoja tega vprašalnika zelo pomembno. In sicer razviti vprašalnik, ki ponuja možnost uporabe v slovenskem okolju oblikovane in testirane lestvice za praktično uporabo v kadrovske praksi organizacije.

Skupine zaposlenih glede na raven zavzetosti in motivacije (povprečna ocena na celotni lestvici vprašalnika) je na ta način mogoče razdeliti v naslednje štiri skupine:

- do vključno 2,44: Nizko zavzeti oziroma aktivno nezavzeti sodelavci.
- od 2,45 do 3,44: Zmerno zavzeti oziroma nihajoče zavzeti sodelavci.
- od 3,45 do 3,99: Zavzeti in večinoma motivirani sodelavci.
- od 4,00: Visoko zavzeti in motivirani sodelavci.

Navedena delitev se kaže tudi kot bolj jasna z vidik kategorizacije zaposlenih in planiranja ukrepov organizacije, kot pogosteje uporabljana delitev na zgolj tri skupine, in sicer aktivno nezavzete, nezavzete in zavzete posameznike, ki jo uporabljajo nekateri drugi vprašalniki.

**Tabela 10**

Ravni delovne zavzetosti, opis in usmeritve za nadaljnje delo

<b>Raven (povprečna ocena)</b>	<b>Opis zavzetosti in motivacije</b>	<b>Indici za nadaljnje delo</b>
do vključno 2,44 Nizko zavzeti oziroma aktivno nezavzeti sodelavci.	Gre za posameznike, ki zaradi različnih razlogov ne dosegajo pričakovane zavzetosti pri delu in pričakovanih delovnih rezultatov. Vzroki so lahko izgorelost zaradi dolgotrajne preobremenjenosti na delu ali izven njega, pri čemer nekateri avtorji izgorelost razumejo kot nasprotni pol kontinuuma delovne zavzetosti. Lahko pa gre tudi za disciplinarne, strokovne ali motivacijske težave, ki se kažejo v nižji kakovosti dela, neodgovornosti ali odpiranju konfliktov v timu..	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikacija posameznikov in vzrokov (izgorelost, stres, konflikti, neustrezna vloga).</li> <li>- Razlikovanje med izgorelostjo in vedenjsko/motivacijsko problematiko.</li> <li>- Uporaba ciljane podpore ali korektivnih ukrepov.</li> <li>- Spodbujanje osebne odgovornosti ali odhoda iz tima, če napredek ni mogoč.</li> <li>- Cilj je dvig zavzetosti posameznika ali pa, če to ni mogoče, spodbuditev odhoda iz tima, da se ohrani organizacijska učinkovitost in klima.</li> </ul>
od 2,45 do 3,44 Zmerno zavzeti oziroma nihajoče zavzeti sodelavci.	Gre za zaposlene, ki občasno pokažejo proaktivnost in pripravljenost na prispevanje, vendar njihova zavzetost ni stabilna. Pogosto jih zaznamujeta nejasnost glede osebnih ciljev in pomanjkanje notranjega smisla pri delu. Zanje je značilno, da se odzivajo na zunanje spodbude (npr. nadzor, nagrade), medtem ko notranja motivacija ni dovolj močna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povezava osebnih ciljev z vizijo organizacije.</li> <li>- Redna povratna informacija, individualni pogovori in razvojni načrti.</li> <li>- Uporaba mentorstva ali coachinga.</li> <li>- Spodbujanje notranje motivacije in občutka kompetentnosti.</li> </ul>
od 3,45 do 3,99 Zavzeti in večinoma motivirani sodelavci.	Ti zaposleni praviloma dosegajo pričakovane rezultate in kažejo pozitiven odnos do dela, vendar zavzetost še ni na ravni visoke in stabilne pripadnosti. Občasno jih lahko prizadene in na delo vpliva pomanjkanje priznanja, monotonost nalog ali občutek, da njihov prispevek ni dovolj opažen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohranjanje motivacije z rednim priznavanjem dosežkov.</li> <li>- Vključevanje v odločanje in razvojne projekte.</li> <li>- Krepitev avtonomije in odgovornosti.</li> <li>- Postopno vključevanje v vloge mentorjev ali nosilcev kulture zavzetosti.</li> </ul>

Vprašalnik je zasnovan kot orodje za pridobivanje vhodnih informacij na različnih področjih kadrovske aktivnosti, kot so spremljanje novo zaposlenih, spremljanje neželenih odhodov,

priprava na pogovore z zaposlenimi s sklenjenimi pogodbami o izobraževanju in druge kadrovske intervencije.

To v nadaljevanju pomeni možnost integracije v onboarding in druge kadrovske procese, na primer spremljanje novo zaposlenih za zgodnje odkrivanje težav, analize pred odhodom zaposlenih z identifikacijo vzrokov neželenih odhodov, podporo razvojnim pogovorom z uporabo podatkov za personalizirane razvojne načrte ter pripravo akcijskih planov s kombinacijo kvantitativnih rezultatov in komentarjev iz odprtih vprašanj za oblikovanje ukrepov. To v delovanju kadrovske funkcije omogoča proaktivno upravljanje zavzetosti in zmanjšanje tveganja fluktuacije. Zahteva pa sistematično obdelavo podatkov in redno spremljanje, da se izognemo zgolj enkratnim intervencijam.

Prilagojena različica vprašalnika je uporabna tudi za druge ciljne skupine, kot so štipendisti, dijaki in študenti na praktičnem usposabljanju.

Lestvica kot rečeno kategorizira zaposlene v štiri razrede zavzetosti in motivacije. Razred 1 s povprečno vrednostjo indikatorjev v lestvici do vključno 2,44 predstavlja kritično področje, kjer pri indikatorjih prevladujejo nizke ocene (1–2). Takšni rezultati opozarjajo na nezadovoljstvo in potrebo po takojšnjih ukrepih, saj kažejo na sistemske težave. Razred 2 s povprečno vrednostjo indikatorjev v lestvici od 2,45 do 3,44 predstavlja mejno območje, kjer so ocene blizu srednje vrednosti (3). To nakazuje potrebo po spremljanju in preventivnih ukrepih, saj obstaja tveganje za poslabšanje, če se razmere ne izboljšajo (Saks, 2006). Razred 3 s povprečno vrednostjo indikatorjev v lestvici od 3,45 do 3,99 označuje relativno stabilnost, vendar še ne dosega najvišje ravni zadovoljstva. Potrebno je ohranjanje dobrih praks in ciljno izboljševanje, da se doseže optimalna raven. Razred 4 s povprečno vrednostjo indikatorjev v lestvici od 4,00 do 5,00 predstavlja visoko zadovoljstvo in stabilnost. Takšni rezultati potrjujejo, da so ukrepi učinkoviti, vendar je ključno ohranjanje obstoječih dobrih praks in spremljanje morebitnih sprememb.

Takšna razvrstitev omogoča identifikacijo kritičnih področij (razred 1), kjer je nujno ukrepanje; prioritizacijo preventivnih ukrepov (razred 2), da se prepreči zdrs v nezadovoljstvo ter ohranjanje stabilnosti (razreda 3 in 4), kar je ključno za dolgoročno zavzetost zaposlenih.

## 6 Zaključek

Redno merjenje delovne zavzetosti in motivacije na podlagi preizkušenega, testiranega in skozi leta nespremenjenega vprašalnika je lahko dober kazalnik za potrebe spremljanja kakovosti upravljanja s človeškimi viri in ugotavljanja trenda na področju delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih ter zagotavljanja pogojev, ki jo sooblikujejo. Do določene mere pomenijo tudi vrednotenje vodstvene funkcije.

Pri razvoju in testiranju vprašalnika oziroma lestvice, ki je predstavljena v članku, smo upoštevali več izhodišč, da bi zagotovili kar se da visoko raven kakovosti in praktične uporabnosti končne oblike vprašalnika. Preverili smo uveljavljene pristope in prakso na področju merjenja delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. Testiranje vprašalnika je potekalo v več fazah, v katerih smo pridobili informacije, na kakšen način vprašalnik prilagoditi konkretnemu okolju, ali je dolžina vprašalnika sprejemljiva, ali je vsebina vprašalnika dovolj jasna ter identificirali sklope v vprašalnik zajetih dejavnikov, ki sooblikujejo delovno zavzetost in motivacijo zaposlenih.

Za uporabo v praksi je posebej potrebno opozoriti, kako pomembna je odločitev oziroma premislek o tem ali boste vprašalnik izvajali anonimno ali ne. Ob zagotavljeni anonimnosti bodo zaposleni pri odgovarjanju bolj iskreni, saj ne bodo čutili potrebe po tem, da se, vsaj pri nekaterih dejavnikih, pokažejo v kar se da pozitivni luči. V osnovi gre namreč za temo, ki jo lahko nekateri zaposleni razumejo kot potencialno občutljivo in pri kateri is bodo zaposleni prizadevali odgovarjati družbeno/organizacijsko bolj sprejemljivo, če bodo vedeli, da ne odgovarjajo anonimno (Castro, 2013; Krumpal, 2013; Näher in Krumpal, 2012; Wolter in Preisendörfer, 2013). Na drugi strani pa anonimni odgovori ne bodo pokazali na kakšen način pristopiti posameznemu zaposlenemu z namenom razvoja ali ohranitve delovne zavzetosti. Na drugi strani, če želi podjetje vprašalnik o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih vpeljati kot eno izmed orodij letnih in razvojnih razgovorov, anonimnost ni ena od možnosti. Omogoča pa individualen pristop k planiranju aktivnosti.

Redno merjenje delovne zavzetosti zaposlenih ima lahko velik pomen za vodje in kadrovske strokovnjake predvsem v smislu fokusiranega dela na področju razvoja kadrov na eni strani ter oblikovanja delovnih mest, kadrovske izbirnih postopkov in odnosov z zaposlenimi, ki bodo krepili delovno zavzetost in posledično produktivnost na drugi strani. Spremljanje delovne zavzetosti predstavlja eno izmed podlag za oblikovanje srednjeročnih in dolgoročnih strategij za doseganje visoke stopnje produktivnosti na delovnem mestu. Ter na ta način tudi razvoja trajnostne in temeljne konkurenčne prednosti (Kim idr., 2013, str. 267), ki jo v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju predstavljajo delovno zavzeti zaposleni. Zato ne preseneča, da je preučevanje delovne zavzetosti deležno vedno večje pozornosti tako s strani raziskovalcev kot tudi izvajalcev s področja razvoja človeških virov, razvoja organizacije, psihologije in poslovanja (Kwon in Park, 2019, str. 353).

Tudi najbolj uveljavljeni merski instrumenti so za praktično uporabo, ki bo podlaga za dejanske nadaljnje aktivnosti na kadrovskem področju ali v poslovanju podjetij, primerni le ob kritičnem premisleku o njihovi uporabnosti v konkretnem okolju in v konkretni organizaciji. Ena večjih dodanih vrednosti v članku predstavljenega vprašalnika je to, da je bil oblikovan in v vseh fazah testiran v slovenskem delovnem okolju. Obenem pa poudarjamo, da je cilj predstavljenega vprašalnika najti pot v redno prakso organizacij ob njegovem hkratnem nadaljnjem razvoju, ki ga

razumemo kot njegovo četrto razvojno fazo. To je obenem tudi omejitev oziroma nadaljnji razvojni potencial v članku predstavljene raziskave in vprašalnika. Zato je nadaljnja uporaba vprašalnika v raziskovalne namene dobrodošla.

Na podlagi izvedene kvantitativne in kvalitativne validacije vprašalnika ugotavljamo, da instrument izkazuje visoko stopnjo notranje konsistentnosti (Cronbachov alfa = 0,931) in stabilnosti med merjenji. Analize so potrdile primernost uporabe celotne lestvice kot primarnega kazalnika zavzetosti in motivacije zaposlenih, medtem ko podlestvice služijo kot orientacijsko diagnostično orodje.

Kvantitativna faza je pokazala, da so opisne statistike večine indikatorjev v sprejemljivih mejah, porazdelitve pa približno normalne. Cronbachov alfa za celotno lestvico znaša 0,931, kar potrjuje visoko notranjo konsistentnost. KMO statistika (0,944) in Bartlettov test ( $p < 0,001$ ) potrjujeta primernost podatkov za faktorsko analizo. Konfirmatorna faktorska analiza je potrdila osnovno strukturo, medtem ko je eksploratorna analiza nakazala možnost štirih faktorjev: delovni odnosi in sodelovanje ( $\alpha = 0,829$ ), dodana vrednost delovnega okolja ( $\alpha = 0,864$ ), kaj lahko ponudim podjetju ( $\alpha = 0,606$ ) ter možnost za uspešnost in razvoj ( $\alpha = 0,897$ ). Kvalitativna faza je razkrila prevlado negativnih komentarjev (57,6 %), medtem ko je pozitivnih le 1,6 %.

Rezultati potrjujejo uporabnost vprašalnika kot orodja za kadrovske prakse (. Organizacije naj spremljajo skupni indeks zavzetosti in motivacije ter ga uporabijo kot osnovo za strateške odločitve. Podlestvice so primerne za ciljno ukrepanje, npr. izboljšanje delovnih pogojev ali komunikacije. Instrument omogoča integracijo v procese onboarding, analizo odhodov zaposlenih ter pripravo razvojnih načrtov. Posebej pomembno je, da se upoštevajo ugotovitve iz komentarjev, kjer je plačilo za opravljeno delo izpostavljeno kot najpogostejši dejavnik nezadovoljstva (26,31 % negativnih komentarjev).

Kljub visoki zanesljivosti instrumenta se pojavljajo določena odstopanja v faktorskem modelu, kar zahteva dodatne preverbe na različnih vzorcih. Omejitve vključujejo nižjo konsistentnost pri enem faktorju (Cronbachov alfa = 0,606), kar je na spodnji meji sprejemljivosti. Nadaljnje raziskave naj se osredotočijo na optimizacijo strukture vprašalnika, preverjanje njegove napovedne veljavnosti ter analizo vpliva konteksta organizacijske kulture na rezultate. Smiselno je tudi poglobljeno analizirati povezavo med ravni zavzetosti in proaktivnostjo zaposlenih, saj trenutni rezultati ( $\chi^2 = 1,46$ ;  $p = 0,48$ ) ne kažejo statistično značilnih razlik, medtem ko razlike v deležu pozitivnih komentarjev med najbolj in najmanj zavzetimi ( $\chi^2 = 91,19$ ;  $p < 0,001$ ) potrjujejo pomembnost zavzetosti.

Vprašalnik predstavlja zanesljivo in praktično orodje za spremljanje zavzetosti in motivacije zaposlenih, ob hkratni potrebi po stalnem razvoju in prilagajanju glede na ugotovitve iz prakse.

Priporočamo uporabo celotne lestvice kot primarnega kazalnika ter podlestvica kot diagnostičnega orodja. V tej povezavi je za skupino z nizko zavzetostjo smiselno izvesti ciljno usmerjene ukrepe, podprte z analizo negativnih komentarjev. Razmisliti je treba o programih, ki krepijo občutek pripadnosti in vpliva, kot so mentorstvo, vključevanje v odločanje ter transparentna komunikacija. Potencial aktivno zavzetih zaposlenih naj se izkoristi z zbiranjem njihovih konstruktivnih predlogov in idej. Za spremljanje učinkov ukrepov je priporočljivo merjenje zavzetosti in analiza komentarjev vsaj enkrat letno, z uporabo kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih pristopov. Pri tem je ključna tudi transparentna komunikacija rezultatov, kar zaposlenim potrjuje, da so slišani in prispevajo k izboljšavam.

V raziskovalnem smislu v povezavi z nadaljnjim razvojem vprašalnika in konteksta interpretacije njegovih rezultatov raziskovalce med drugim čaka preverjanje napovedne veljavnosti instrumenta in razvoj smernic za interpretacijo rezultatov v različnih organizacijskih kontekstih.

## Reference

1. Abdullah, N.-A. (2018). Examining the Psychometric Properties of the Schutte's Self Report Emotional Intelligences Scale (SREIS). *JURNAL PSIKOLOGI MALAYSIA*, 32(1), 1.
2. Allen, J., & Van der Velden, R. (2005). *The role of self-assessment in measuring skills*. Research Centre for Education and the Labour Market. [http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/02/REFLEX\\_Workingpaper02\\_Role\\_of\\_Self\\_Assessment\\_of\\_Skills\\_28april2005.pdf](http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/02/REFLEX_Workingpaper02_Role_of_Self_Assessment_of_Skills_28april2005.pdf)
3. Bakertzis, E., & Myloni, B. (2020). Profession as a major drive of work engagement and its effects on job performance among healthcare employees in Greece: A comparative analysis among doctors, nurses and administrative staff. *Health Services Management Research*, 0951484820943592. <https://doi.org/10.1177/0951484820943592>
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
6. Bakovnik, N. (2018). *Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013*. Združenje svetov delavcev Slovenije. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx>
7. Borg, I., & Zuell, C. (2012). Write-in comments in employee surveys. *International Journal of Manpower*, 33(2), 206–220. <https://doi.org/10.1108/01437721211225453>
8. Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147–1158. <https://doi.org/10.1177/0146167203254596>
9. Brand, C., & Visagie, J. (2013). Revisiting the Validity and Reliability of the Gallup Workplace Audit in a South African Petrochemical Company. *Journal of the Social Sciences*, 37(1), 69–79. <https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893205>

10. Bromley, A. P., Boran, J. R., & Myddelton, W. A. (2016). Investigating the baseline skills of research students using a competency-based self-assessment method: *Active Learning in Higher Education*. <https://doi.org/10.1177/1469787407077992>
11. Castro, R. (2013). Inconsistent Respondents and Sensitive Questions. *Field Methods*, 25(3), 283–298. <https://doi.org/10.1177/1525822X12466988>
12. Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 370–383. <https://doi.org/10.1108/13527591211281110>
13. Chemingui, H., & Ben lallouna, H. (2013). Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 31(7), 574–592. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2012-0124>
14. Cowan, D. T., Wilson-Barnett, J., & Norman, I. J. (2007). A European survey of general nurses' self assessment of competence. *Nurse Education Today*, 27(5), 452–458. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2006.08.008>
15. Craparo, G., Magnano, P., & Faraci, P. (2014). Psychometric Properties of the Italian Version of the Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT). *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 21, 121–133. <https://doi.org/10.4473/TPM21.2.1>
16. Curyto, K. J., & Vriesman, D. K. (2015). Development of the Knowledge of Dementia Competencies Self-Assessment Tool: *American Journal of Alzheimer's Disease & Other Dementias*®. <https://doi.org/10.1177/1533317515581703>
17. Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 2. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
18. Darling, S. M., & Gallagher, P. A. (2016). Using Self-Assessments in Early Intervention Training: *Journal of Early Intervention*. <https://doi.org/10.1177/105381510302500306>
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
20. Enosh, G., Tzafirir, S. S., & Stolovy, T. (2015). The Development of Client Violence Questionnaire (CVQ). *Journal of Mixed Methods Research*, 9(3), 273–290. <https://doi.org/10.1177/1558689814525263>
21. Fox, C. L., Gadd, D., & Sim, J. (2015). Development of the Attitudes to Domestic Violence Questionnaire for Children and Adolescents. *Journal of Interpersonal Violence*, 30(14), 2506–2525. <https://doi.org/10.1177/0886260514553115>
22. Gallan, A., Girju, M., & Girju, R. (2017). Perfect ratings with negative comments: Learning from contradictory patient survey responses. *Patient Experience Journal*, 4(3), 15–28. <https://doi.org/10.35680/2372-0247.1234>
23. Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239–255. <https://doi.org/10.1177/0093854809351682>

24. Gupta, M., & Shukla, K. (2018). An Empirical Clarification on the Assessment of Engagement at Work. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 44–57.  
<https://doi.org/10.1177/1523422317741692>
25. Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2009). *Multivariate Data Analysis (7. Izdaja)*. Pearson.
26. Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
27. Ho, V. T., & Astakhova, M. N. (2018). Disentangling passion and engagement: An examination of how and when passionate employees become engaged ones. *Human Relations*, 71(7), 973–1000.  
<https://doi.org/10.1177/0018726717731505>
28. Iglesias, C., & Torgerson, D. (2000). Does Length of Questionnaire Matter? A Randomised Trial of Response Rates to a Mailed Questionnaire. *Journal of Health Services Research & Policy*, 5(4), 219–221. <https://doi.org/10.1177/135581960000500406>
29. Inc, G. (2007, november 8). *Where Employee Engagement Happens*. Gallup.Com.  
<https://news.gallup.com/businessjournal/102496/Where-Employee-Engagement-Happens.aspx>
30. 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
31. Khanna, R. (2020). Re-explore the viability and authenticity of Gallup workplace audit in private university. *Business, Management and Education*, 18(2), 344–362.
32. Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
33. Kogovšek, T. (2005). Zanesljivost in veljavnost v kvalitativnem in kvantitativnem raziskovanju. *Teorija in praksa*, 42(1), 256–278.
34. Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: A literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025–2047. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9640-9>
35. Kwon, K., & Park, J. (2019). The Life Cycle of Employee Engagement Theory in HRD Research. *Advances in Developing Human Resources*, 21(3), 352–370.  
<https://doi.org/10.1177/1523422319851443>
36. 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. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
37. McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020a). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020931847. <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
38. McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020b). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *Sage Open*, 10(2), 2158244020931847. <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
39. Moss, S., Prosser, H., Costello, H., Simpson, N., Patel, P., Rowe, S., Turner, S., & Hatton, C. (1998). Reliability and validity of the PAS-ADD Checklist for detecting psychiatric disorders in adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42(2), 173–183.  
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2788.1998.00116.x>

40. Näher, A.-F., & Krumpal, I. (2012). Asking sensitive questions: The impact of forgiving wording and question context on social desirability bias. *Quality & Quantity*, 46(5), 1601–1616. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9469-2>
41. Paladin, M. (2020). Merjenje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 6(26 (feb./mar. 2020)), 8–11.
42. Paladin, M. (2021). Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(2), 135–154. <https://doi.org/10.37886/ruo.2021.033>
43. Paladin, M., Kogovšek, T., & Pavlin, S. (2020). How do the particular characteristics of less-educated employees with disabilities impact survey implementation? *Work*, 65(4), 707–719. <https://doi.org/10.3233/WOR-203125>
44. Pogačnik, V. (2000). Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
45. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. V *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 10–24). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
46. 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. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
47. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES - Utrecht work engagement scale*. Utrecht University.
48. Schembre, S. M., Durand, C. P., Blissmer, B. J., & Greene, G. W. (2015). Development and Validation of the Cognitive Behavioral Physical Activity Questionnaire. *American Journal of Health Promotion*, 30(1), 58–65. <https://doi.org/10.4278/ajhp.131021-QUAN-539>
49. Schonlau, M. (2015). What do web survey panel respondents answer when asked “Do you have any other comment?”. *Survey Methods: Insights from the Field*, 7. <https://doi.org/10.13094/SMIF-2015-00013>
50. Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2018). Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 72–87. <https://doi.org/10.1177/1523422317743250>
51. Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2019a). Content Validity of Assessment Instrument for Employee Engagement. *Sage Open*, 9(1), 2158244018821751. <https://doi.org/10.1177/2158244018821751>
52. Smyth, J. D., Dillman, D. A., Christian, L. M., & McBride, M. (2009). Open-Ended Questions in Web Surveys: Can Increasing the Size of Answer Boxes and Providing Extra Verbal Instructions Improve Response Quality? *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 325–337. <https://doi.org/10.1093/poq/nfp029>
53. Stufflebeam, D. L., & Wingate, L. A. (2016). A Self-Assessment Procedure for Use in Evaluation Training. *American Journal of Evaluation*. <https://doi.org/10.1177/1098214005279730>
54. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
55. Theorell, T. (1992). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
56. Velagapudi, S. P., & Ray, G. G. (2017). Development of a Seating Comfort Questionnaire for Motorcycles. *Human Factors*, 59(8), 1249–1262. <https://doi.org/10.1177/0018720817735929>
57. Weer, C. H., & Greenhaus, J. H. (2020). Managers’ Assessments of Employees’ Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and

Perceived Organizational Commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 280–295.

<https://doi.org/10.1177/0894845317714892>

58. Wolter, F., & Preisendörfer, P. (2013). Asking Sensitive Questions: An Evaluation of the Randomized Response Technique Versus Direct Questioning Using Individual Validation Data. *Sociological Methods & Research*, 42(3), 321–353. <https://doi.org/10.1177/0049124113500474>

59. Yusoff, M. S. B., Arifin, W. N., & Hadie, S. N. H. (2021). ABC of Questionnaire Development and Validation for Survey Research. *Education in Medicine Journal*, 13, 97–108.

<https://doi.org/10.21315/eimj2021.13.1.10>

\*\*\*

**Dr. Marija Paladin**, skoraj dve desetletji izkušenj na kadrovskega področju, trenutno vodi službo za kadre. Raziskuje področje razvoja ljudskih potencialov, vloge komunikacije u formalnih vlogah posameznika in organizacije, timskega dela ter različne aspekte organizacijske uspešnosti in učinkovitosti. Je avtorica knjige Neverbalna komunikacija: dopolniti besede in biti prepričljiv ter več strokovnih in znanstvenih člankov.

\*\*\*

## Abstract

### Validation of an Employee Work Engagement and Motivation Questionnaire

**Research Question (RQ):** Is the questionnaire for measuring employee engagement and motivation reliable, valid, and suitable for use in the Slovenian work environment, and should it be treated as a single comprehensive scale or as separate thematic dimensions?

**Purpose:** To validate a questionnaire for measuring employee engagement and motivation that is reliable, practically applicable, and adapted to the Slovenian work environment, and to determine whether it is more appropriate to use it as a comprehensive scale or by thematic dimensions.

**Method:** The research was based on a multi-phase development and validation process, including: quantitative analyses (Confirmatory Factor Analysis – CFA, Exploratory Factor Analysis – EFA, Cronbach's alpha, KMO statistic, Bartlett's test) and qualitative analysis (content analysis of participant comments). Sample: 4,138 participants in the validation study.

**Results:** Cronbach's alpha for the entire scale: 0.931 (high internal consistency). CFA partially confirmed the initial three-component structure, while EFA indicated four factors: Work Relationships and Collaboration ( $\alpha = 0.829$ ), Added Value of the Work Environment ( $\alpha = 0.864$ ), What I Can Offer the Company ( $\alpha = 0.606$ ), Opportunity for Success and Development ( $\alpha = 0.897$ ). Qualitative analysis: 57.6% of the comments were negative, but most of them also included a proposed solution. The highest level of proactivity in seeking solutions is observed among actively engaged employees.

**Implications for Organizations:** The instrument enables monitoring of engagement and motivation as a basis for strategic workforce planning, HR process and activity design, productivity enhancement, and strengthening of sustainable competitive advantage.

**Implications for Society:** Regular measurement of engagement and motivation using an appropriate tool contributes to improving the quality of the work environment, increasing transparency in employee–leadership relations, and enhancing sustainable competitive advantage in a rapidly changing business context.

**Originality:** The questionnaire was developed and tested within the Slovenian work environment, increasing its practical relevance and cultural fit. The goal is its integration into regular organizational practice, with continued development.

**Limitations/Future Research:** Further factor structure testing on diverse samples is recommended. Lower consistency observed in one factor ( $\alpha = 0.606$ ). Future research should explore predictive

validity, the influence of organizational culture, and the relationship between engagement and employee proactivity.

**Keywords:** work engagement, employee motivation, factor analysis, HR practice, questionnaire validation, Slovenian work environment.



Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.si/)