

# VPLIV OHRANJANJA DELOVNE SPOSOBNOSTI STAREJŠIH ZAPOSLENIH NA NJIHOVO DELOVNO ZAVZETOST

## THE IMPACT OF PRESERVATION OF THE WORK ABILITY OF OLDER EMPLOYEES ON THEIR WORK ENGAGEMENT

Maja Rožman<sup>1</sup>  
Polona Tominc<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.483>

**Povzetek:** *V okviru demografskih sprememb in aktivnega staranja na delovnem mestu, upravljanje starejših postaja vedno pomembnejše področje managementa človeških virov. Staranje delovne sile je ključnega pomena za prihodnjo gospodarsko rast, konkurenčnost in uspešnost, kar pa bo vse bolj odvisno od tega, kako učinkovito lahko delodajalci znali izkoristiti prednosti starejših zaposlenih. Upravljanje starejših zaposlenih je razvijajoča se veja na področju managementa človeških virov in bo v prihodnosti ponudila številne rešitve in koncepte, kako reševati problematiko starejših zaposlenih v podjetjih. Raznolikost delovne sile se danes šteje kot pomemben dejavnik uspešnosti podjetij. Zato je treba starostno raznolikost v podjetjih priznati in jo ceniti, hkrati pa se moramo zavedati, da je treba ustvariti primerno okolje za spoštovanje raznolikosti delovne sile. Starostna raznolikost zaposlenih mora postati del splošne strategije podjetja za enakost in raznolikost. Glavni cilj prispevka je ugotoviti vpliv ohranjanja delovne sposobnosti starejših zaposlenih na njihovo delovno zavzetost v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.*

*V podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, smo anketirali delodajalce in starejše zaposlene. V vzorec so bila vključena podjetja, pri čemer smo se omejili na srednje velika in velika podjetja v Sloveniji glede na določila Zakona o gospodarskih družbah. Za oblikovanje končnega vzorca podjetij smo uporabili enostavno slučajno vzorčenje. Na osnovi naključnega izbora smo v končni vzorec vključili 1.000 podjetij, od katerih se je odzvalo 472 podjetij in 1.086 starejših zaposlenih.*

*Ugotovili smo, da obstaja statistično značilen pozitiven vpliv ohranjanja delovne sposobnosti starejših zaposlenih na njihovo delovno zavzetost v srednje velikih in velikih podjetjih v Sloveniji. Z oblikovanjem ustreznega delovnega okolja za starejše zaposlene, lahko podjetja dosežejo znaten dvig delovne zavzetosti starejših ter prispevajo k izboljšanju upravljanja starejših zaposlenih.*

**Ključne besede:** *Starejši zaposleni, ohranjanja delovne sposobnosti starejših zaposlenih, delovna zavzetost*

**Abstract:** *In the context of demographic changes and active ageing at the workplace, the management of older persons contributes to the creation of new perspectives on the field of human resource management. The ageing of the workforce is crucial for future economic growth, competitiveness and performance, which will increasingly depend on how effectively employers will be able to efficiently employ the capabilities of the older employees. The management of older employees is a developing branch in the field of human resource management and, in the future, it will offer a number of solutions and concepts on how to solve the problems of older employees in companies. Today, the diversity of the workforce is considered an important basis for successful companies. Therefore, the age diversity in companies needs to be recognised and valued, while at the same time we must be aware that an appropriate environment should be created to respect the diversity of the workforce. The age diversity of employees must become a part of the general strategy of a company for equity and diversity. The main*

<sup>1</sup> Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Maribor, Slovenia

<sup>2</sup> Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Maribor, Slovenia

*aim of the paper is to determine the impact of the preservation of the work ability of older employees on their work engagement in medium-sized and large Slovenian companies.*

*In the companies that were involved in the research, we surveyed employers and older employees. We focused on medium-sized and large companies in Slovenia, the size of which is defined by the Companies Act. Simple random sampling was used to form a final sample of companies. Based on the random selection, 1,000 companies were included in the final sample, of which 472 companies and 1,086 older employees responded.*

*Our research revealed that there is a statistically significant positive impact of the preservation of the work ability of older employees on their work engagement in medium-sized and large Slovenian companies. By creating an appropriate working environment for older employees, companies can achieve an important enhancement of the work engagement of older employees and contribute to improving the management of older employees.*

**Keywords:** *Older employees, preservation of the work ability of older employees, work engagement of older employees.*

---

## 1. UVOD

Management človeških virov mora odgovarjati na nove izzive notranjega in zunanjega okolja organizacije. V kontekstu demografskih sprememb prav upravljanje starejših pripomore k oblikovanju novih pogledov na celotno področje managementa in je pomemben člen nove managerske paradigme. Na starejše zaposlene se pogosto gleda kot na breme za družbo, pozablja pa se na vire moči, s katerimi starejši bogatijo družbo in druge generacije. Podjetja se še vedno v zadostni meri ne zavedajo pomena upravljanja starosti na delovnem mestu in učinkovitega obvladovanja problemov, ki spremljajo staranje zaposlenih. Prvi korak k ustreznemu upravljanju starejših zaposlenih je oblikovati ustrezno delovno okolje in ohranjanje njihove delovne sposobnosti, ki narekuje uspešen rezultat staranja za zaposlene ter s tem doseganje ciljev, uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Doseganje navedenega pa podjetje lahko uresniči z delovno zavzetostjo zaposlenih, saj ti čutijo globoko povezanost s podjetjem, ga podpirajo in se zanj zavzemajo.

Staranje in krčenje delovne sile v Evropski uniji zahteva nov pristop k upravljanju starejših tako na nivoju delovnega mesta kot na ravni ekonomskih in socialnih politik držav članic. Tudi [26] ter [24] trdijo, da se evropski trg dela sooča z doslej največjim izzivom: po stoletjih bogate rasti prebivalstva so evropske države prišle v fazo, v kateri je rast prebivalstva upadla. Zato je treba oblikovati potrebne ukrepe za udejanjanje paradigme aktivnega staranja, njihovo kombiniranje in usklajevanje, kar imenujemo upravljanje starejših. Aktivno staranje ustvarja novo etično dilemo med pravicami zaposlenega in delodajalca ter vedno večje potrebe v družbi za podporo naraščajočega števila starejših [28], [19]. Ugodno delovno okolje vpliva na način življenja oziroma življenjski stil zaposlenih, medsebojno sodelovanje, delovno zavzetost, zdravje, dobro počutje in produktivnost na delovnem mestu [24].

Vpliv staranja zaposlenih na njihovo delovno zavzetost je močno odvisen od posameznega delovnega mesta in konkretnega dela, ki ga zaposleni opravlja v organizaciji, kar pomeni, da bodo podjetja morala nakloniti več pozornosti oblikovanju novega delovnega okolja, kar prispeva k pozitivnemu delovanju starostno raznolikih zaposlenih na vseh področjih [10]. Dejstvo je, da delodajalci običajno povezujejo starejše zaposlene predvsem z nizko produktivnostjo, ampak produktivnost naj bi tudi bila bolj odvisna od kombinacij dela in kapitala v produkcijskem procesu kot od osebnih

značilnosti zaposlenih [8]. Avtor [34] prav tako trdi, da uspešnost na delovnem mestu lahko upada s starostjo, vendar ne pri vseh nalogah in še posebno ne pri poklicih, kjer so pomembne sposobnosti, ki z leti ne upadajo, zato je pomembno, da so naloge in delovno mesto prilagojeni starejšemu posamezniku. Prav tako pa je po avtorju [31] treba upoštevati, da je prilagodljivost starejših v organizaciji, vključno z njihovo delovno zmožnostjo, bolj kot s starostjo, pogojena z njihovim delovnim okoljem in zmožnostmi učenja. Avtorji [29] in [2] navajajo, da je pomembna naloga najvišjega vodstva skrb za delovno zavzetost zaposlenih in upoštevanje dejavnikov, s katerimi vplivajo na zavzetost zaposlenih in s tem spodbujajo zaposlene, da se izboljša učinkovitost njihovih nalog in poveča stopnja njihove delovne uspešnosti, kar prispeva k razvoju, rasti, uspešnosti, inovativnosti in konkurenčnosti podjetja. [28] dodaja, da je vlaganje v razvoj zaposlenih ključnega pomena za organizacijo in njene poslovne rezultate.

Glavni cilj prispevka je ugotoviti vpliv ohranjanja delovne sposobnosti starejših zaposlenih na delovno zavzetost v slovenskih srednje-velikih in velikih podjetjih.

V poglavju 2 predstavljamo teoretična izhodišča o upravljanju starejših zaposlenih, ohranjanju delovne sposobnosti starejših zaposlenih, pomen delovne zavzetosti starejših zaposlenih ter na tej osnovi formulirano raziskovalno domnevo raziskave. V nadaljevanju predstavljamo opravljeno empirično analizo ter rezultate preverjanja zastavljene domneve. V zaključku podajamo sintezo ugotovitev, možnosti nadaljnjih raziskav ter pomembnost rezultatov za poslovno prakso.

## **2. PREGLED TEORETIČNIH SPOZNANJ**

### **2.1. Pomen upravljanja starejših zaposlenih**

Staranje delovne sile je izziv, ki kot celota vpliva tako na posamezne organizacije kot na gospodarstvo. Upravljanje starejših zaposlenih predstavlja ustvarjanje delovnih pogojev, ki omogočajo vsakemu posamezniku biti produktiven do konca svoje poklicne poti [4] in uspešno upokožitev [15]. Razumevanje različnih vrednot, potreb in želja starostno raznolikih zaposlenih, zavedanje pomena ustreznih delovnih pogojev za vse generacije ter zaposlovanje in zadržanje starejših zaposlenih, so ključnega pomena za upravljanje človeških virov [33].

Avtorji [25], [12] opredeljujejo upravljanje starejših kot koncept ukrepov in strategij za upravljanje in obvladovanje starosti in staranja, načrtovanje in udejanjanje strategije aktivnega staranja na ravni organizacije s poudarkom na zadržanju starejših v delovnem procesu in podaljševanju njihovega aktivnega življenja, prav tako zajema del managementa človeških virov in vpeljavo novih ukrepov, ki se spreminjajo pod vplivom procesa staranja ali drugih dejavnikov, povezanih s starostjo. Uspešno staranje zaposlenih v delovnem okolju je bistveno povezano z delovno zavzetostjo.

Temeljna cilja upravljanja starejših na organizacijski ravni sta izboljšanje delovne zmožnosti in zaposljivosti starejših zaposlenih z razvijanjem človeških virov in ustreznim prilagajanjem delovnega okolja ter prav tako spodbujanje želje in pripravljenosti starejših zaposlenih za podaljšanje obdobja zaposlitve [19].

### **2.2. Ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih v podjetju**

Ena izmed najpomembnejših strategij zadržanja starejših zaposlenih so ponujene prožne delovne prakse, ki so sprejemljive tako za posameznika kot za organizacijo, ki na ta način zadovolji potrebe

po delu [28]. Cilj prožnih delovnih praks je boljše usklajevanje delovnega časa s potrebami organizacije in hkrati boljše prilagajanje dela osebnim interesom zaposlenih, kar pomeni uravnoteženje dela in življenja [25]. [6] pojasnjuje, da se je zmanjšanje delovne obveznosti v obliki delovnih ur pokazalo kot najbolj želena oblika prožnega dela. [19] povzema raziskavo o delovni sposobnosti zaposlenih in pojasnjuje, da je delovna sposobnost večja pri tistih starejših zaposlenih, ki so poročali o izboljšavah v organizaciji, boljših delovnih ukrepih in boljšem odnosu z nadrejenim. Delovna sposobnost starejših je bila za 3,6-krat večja kot pri tistih, ki so bili nezadovoljni z delovnim okoljem in nadrejenimi. [25] ter [24] navajajo še nekaj primerov, ki dodatno povečujejo prožnost in s tem ohranjajo delovno sposobnost zaposlenih:

- ukrepi zmanjšanja delovnih ur – tedensko ali mesečno,
- posebne oblike rotiranja delovnih mest,
- delo v starostno mešanih skupinah,
- vpeljava mentorstva – delovna mesta, ki združujejo starejše in mlajše zaposlene,
- omejitev trajanja zaposlitve na posebno stresnih delovnih mestih,
- oprostitev dela v izmenah, nočnega dela, nadurnega dela, težkih fizičnih obremenitev, odmori, namenjeni zdravstveni preventivi.

Kako uspešno v praksi zaživijo prožne oblike dela in ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih, pa je odvisno od možnosti in pripravljenosti delodajalca, da jih sploh ponuja in v kolikšni meri jih ponuja [23]. [19] meni, da mora biti delo v organizaciji vedno bolj privlačno in delovno okolje zelo dobro, saj dobro delovno okolje spodbuja delovno sposobnost zaposlenih, povečuje njihovo produktivnost in je pomemben tekmeč v primerjavi z drugimi podjetji. Aktivna vloga delodajalcev ali vodij pri spreminjanju delovnega okolja za starejše zaposlene je bistvenega pomena. Za razvoj ugodnega in uspešnega delovnega okolja za vse zaposlene potrebujejo podjetja »starostno upravljanje«.

Preoblikovanje individualnih delovnih nalog glede na prednosti, potrebe in zmožnosti starejših zaposlenih je bistveno za zagotavljanje delovne sposobnosti, dobrega počutja in produktivnosti zaposlenih. Primeri starosti prijaznih ukrepov vključujejo zmanjšanje telesne obremenitve, uvedbo kratkih odmorov med delovnimi postopki in upoštevanje zdravstvenih tveganj pri načrtovanju izmenskega dela in prožnih delovnih ureditev. Po drugi strani je treba izkoristiti prednosti starejših delavcev. Nove potrebe in načine preoblikovanja dela je najlažje opredeliti tako, da se starejše zaposlene vpraša, kako bi želeli spremeniti in izboljšati svoje delo. Druga koristna možnost je porazdelitev delovnih zadolžitev med mlajše in starejše zaposlene, s čimer se izkoristijo njihove različne prednosti [20].

### **2.3. Pomen delovne zavzetosti starejših zaposlenih**

[17] opredeljuje zavzetost kot psihološko stanje in vedenjski izid, ki vodi k večji uspešnosti. Zavzeti zaposleni govorijo pozitivno o organizaciji in zaposlenih, imajo intenziven občutek pripadnosti in želijo biti del organizacije ter so motivirani in delujejo v smeri uspeha celotne organizacije.

Oblikovanje ustreznega delovnega okolja in doseganje zavzetosti starejših zaposlenih na delovnem mestu je zelo pomembno za uspešno poslovanje podjetja. Vodje se morajo zavedati pomena delovne zavzetosti za svoje zaposlene in poiskati načine za starostno raznolike zaposlene, ki prispevajo k zavzetosti na delovnem mestu skozi različna starostna obdobja [37]. [1] pojasnjuje, da se delovna zavzetost zaposlenih spreminja skozi različna starostna obdobja.

## 2.4. Vpliv ohranjanja delovne sposobnosti starejših zaposlenih na njihovo delovno zavzetost

Pomembna naloga vodstva je skrb za delovno zavzetost zaposlenih. Vodstvo mora upoštevati dejavnike, s katerimi lahko vpliva na delovno zavzetost svojih zaposlenih. Hkrati pa s tem spodbuja zaposlene, da se izboljšajo njihovi delovni rezultati in poveča stopnja njihove delovne uspešnosti, kar prispeva k razvoju, rasti, uspešnosti, inovativnosti in konkurenčnosti podjetja [29], [32], [2]. Ustrezno delovno okolje s katerim vodstvo teži k ohranjanju delovne sposobnosti starejših zaposlenih, je bistvenega pomena za delovno zavzetost starejših zaposlenih. Vodje imajo največji vpliv na raven delovne zavzetosti zaposlenih. Problem nezavzetosti zaposlenih se v prvi vrsti nahaja v odnosu vodij do zaposlenih. Da bi lahko vodje od vsakega zaposlenega pridobili največ, morajo poznati dejavnike, ki vplivajo na njihovo zavzetost za delo [32]. [22] meni, da bi morala podjetja dati več poudarka na upravljanje človeških virov. Za doseganje zavzetosti zaposlenih se od vodij pričakuje odgovornost, da morajo upoštevati dejavnike zadovoljstva pri delu, vključno z delovnimi razmerami, možnostjo soodločanja o načinu in razporedu dela, ter uporabljati ustrezno komuniciranje z zaposlenimi. K navedenemu še [36] dodajata, da je potrebna sprememba odnosa znotraj organizacij do starejših zaposlenih, saj v primeru, ko so zaposleni nezadovoljni na delovnem mestu in z vodstvom, to vpliva na manjšo zavzetost ali nezavzetost pri delu, manjšo predanost organizaciji, motivacijo in slabše delovne rezultate.

Pomembno je ustvariti takšno delovno okolje, v katerem se bodo starejši zaposleni pri svojem delu dobro počutili. Delovna zavzetost zaposlenih se namreč okrepi takrat, ko se zaposleni pri svojem delu dobro počutijo, in obratno, zavzetost zaposlenih upade takrat, ko je stopnja dobrega počutja pri zaposlenih nizka [30]. Pri ustvarjanju ugodnega delovnega okolja za starejše zaposlene in s tem krepite delovne zavzetosti je potrebno nameniti pozornost ohranjanju delovne sposobnosti starejših na delovnem mestu [21].

Tako [16] ter [27] pojasnjujejo, da imajo tisti zaposleni, ki so jih ponujene možnosti prožnega dela, višjo stopnjo zavzetosti na delovnem mestu. Za nekatere zaposlene sta priložnost in možnost prožnega dela manj stresni ali naporni ter pozitivno povezani z organizacijsko zavzetostjo. Starejši zaposleni iščejo delo, ki krepi njihovo identiteto, omogoča možnost prenosa njihovega znanja in izkušenj ter seveda možnost, da pri svojem delu uporabijo obstoječe znanje, spretnosti in sposobnosti. Prav tako avtorji pojasnjujejo, da so prilagodljive oziroma prožne oblike delovnih mest prioriteta za starejše zaposlene in ključne za njihovo nadaljnje sodelovanje v organizaciji. Management človeških virov mora skrbeti za ustrezno organizacijsko podporo vsem zaposlenim, saj v nasprotnem primeru prihaja do nezavzetosti zaposlenih na delovnem mestu.

Na osnovi teoretičnih izhodišč smo oblikovali naslednjo raziskovalno domnevo:

**H1:** *Ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo delovno zavzetost v slovenskih podjetjih*

## 3. PODATKI IN UPORABLJENA METODOLOGIJA

### 3.1. Oblikovanje vzorca

V podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, smo anketirali delodajalce in starejše zaposlene. V vzorec so bila vključena podjetja, pri čemer smo se omejili na srednje velika in velika podjetja v Sloveniji, po določilih Zakona o gospodarskih družbah. Razlog, zakaj smo se omejili na velika

in srednje velika podjetij, je naslednji: predpostavili smo, da mala in mikro podjetja nimajo razvitega sistematičnega managementa človeških virov [18], oziroma ga imajo razvitega v mnogo manjši meri. Na osnovi naključnega izbora smo v končni vzorec vključili 1.000 podjetij. V glavni raziskavi je sodelovalo 472 podjetij oz. delodajalcev ter 1.086 starejših zaposlenih. Stopnja odzivnosti znaša 47,2 %. V raziskavi največji delež (51,9 %) predstavljajo velika podjetja. Srednje velikih podjetij je 48,1 %. Na osnovi Standardne klasifikacije podjetij po dejavnosti Republike Slovenije je v raziskavi sodelovalo največ respondentov (delodajalcev), ki opravljajo delo v predelovalnih dejavnostih (30,7 %). Nato sledijo trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (16,9 %), strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (10,2 %), finančne in zavarovalniške dejavnosti (10,0 %), informacijske in komunikacijske dejavnosti (7,8 %), gradbeništvo (4,7 %), druge raznovrstne poslovne dejavnosti (3,4 %), poslovanje z nepremičninami (3,2 %), zdravstveno in socialno varstvo (3,2 %), gostinstvo (2,5 %), oskrba z električno energijo, plinom in paro (2,3 %), promet in skladiščenje (2,1 %), kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo (1,3 %), oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja (0,8 %), rudarstvo (0,4 %) in druge dejavnosti (0,4 %). Iz strukture starejših zaposlenih po starosti izhaja, da je v raziskavi sodelovalo 41,8 % starejših zaposlenih, starih od 56 do 61 let, sledijo zaposleni, stari od 50 do 55 let (38,4 %), in zaposleni, stari od 62 do 67 let (19,3 %). Najnižji odstotkovni delež predstavljajo starejši zaposleni, ki so stari več kot 68 let (0,6 %).

### 3.2. Raziskovalni instrument

Za raziskovalni instrument smo uporabili anketni vprašalnik. Vprašalnik vsebuje vprašanja zaprtega tipa. Uporabljena je 5-stopenjska Likertova lestvica, kjer so se anketirani opredelili pri navedenih trditvah na večstopenjski lestvici in glede na izbrano vrednost izrazili svoje strinjaje/nestrinjaje od 1 – povsem se ne strinjam do 5 – povsem se strinjam. Ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih temelji na raziskovanjih naslednjih avtorjev: [33]; [7]; [3]. Konstrukt zavzetost starejših zaposlenih temelji na raziskovanjih naslednjih avtorjev: [5]; [13]; [14].

### 3.3. Metodologija

Za oblikovanje konstruktov za ohranjanje delovne sposobnosti in za delovno zavzetost zaposlenih, smo uporabili faktorsko analizo. Primernost spremenljivk za postopek faktorske analize smo preverili s pregledom Bartlettovega testa sferičnosti in Kaiser-Meyer-Olkinove mere vzorčne ustreznosti (KMO), ki temelji na primerjavi velikosti korelacijskih in parcialnih korelacijskih koeficientov [35]. Zanesljivost merjenja raziskave smo preverjali s koeficientom Chronbachova  $\alpha$  [9]. Na osnovi rezultatov faktorske analize smo izločili tiste spremenljivke, katerih komunalitete so bile nižje od 0,4 [11] in uporabili pravokotno rotacijo Varimax. Dobljene faktorске vrednosti smo shranili in tako kreirali nove večdimenzionalne spremenljivke (faktorje oziroma konstrukte). Tako smo namesto velikega števila prvotnih spremenljivk (trditvev) uporabili manjše število novih spremenljivk (faktorjev).

Na osnovi pridobljenih novih faktorjev smo izvedli enostavno linearno regresijsko analizo. Z enostavno linearno regresijsko analizo smo preverili vpliv faktorja, kateri je bil v vlogi neodvisne spremenljivke (ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih), na faktor v vlogi odvisne spremenljivke (delovna zavzetost starejših zaposlenih).

## 4. REZULTATI

### 4.1. Rezultati faktorjske analize

#### 4.1.1. Rezultati faktorjske analize za ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih

Konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih smo v merskem instrumentu merili z enajstimi trditvami. V tabeli 1 predstavljamo KMO in rezultate Bartlettovega testa sferičnosti za konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih.

Tabela 1: KMO in Bartlettov test sferičnosti za konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih

<b>KMO</b>		0,909
<b>Bartlettov test sferičnosti</b>	Približen hi-kvadrat	4.354,783
	<i>df</i>	55
	<i>p</i>	0,000

V tabeli 1 KMO (0,909) in stopnja značilnosti Bartlettovega testa ( $p < 0,001$ ) kažeta, da so spremenljivke – posamezne dimenzije večdimenzionalne spremenljivke ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih med seboj korelirane in zato primerne za uporabo faktorjske analize.

V nadaljevanju smo posamezne trditve proučevali glede na vrednost komunalitet - vrednost najmanj +/- 0,40 in nato še glede faktorjskih uteži, kjer smo upoštevali minimalno utež 0,40 [11] (Tabela 2).

Tabela 2: Komunalitete za konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih

<b>Spremenljivke</b>	<b>Komunalitete</b>
V podjetju spodbujamo aktivno staranje.	0,746
Nudimo enake možnosti za vse zaposlene, ne glede na starost.	0,478
Spodbujamo družbe vseh starosti z večanjem solidarnosti med generacijami.	0,738
Priznavamo vrednosti in identitete starejših ter njihov prispevek k družbi.	0,751
Zaposleni imajo možnost, da sodelujejo v različnih delovnih skupinah (medgeneracijsko sodelovanje).	0,543
Skrbimo za varnost in zdravje pri delu starejših.	0,586
Skrbimo za pravilno delovno obremenitev starejših zaposlenih.	0,657
Usklajujemo zahteve delovnega mesta s sposobnostmi in zmožnostmi starejših zaposlenih.	0,677
Uveljavljamo prijazen delovni čas (fleksibilen delovni čas).	0,660
V podjetju prilagodimo delovno mesto po meri posameznika.	0,471
Starejšim zaposlenim nudimo možnost izobraževanja, usposabljanja.	0,556

Vrednosti vseh komunalitet v tabeli 2 za konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih so višje od 0,40, zato nismo izločili nobene spremenljivke, saj vse ustrezajo kriteriju. V naslednji tabeli 3 prikazujemo vse glavne komponente za konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih.

Tabela 3: Celotna pojasnjena varianca za konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih

Komponente	Začetne lastne vrednosti		
	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	6,862	62,379	62,379
2	0,910	8,273	70,652
3	0,777	7,064	77,716
4	0,644	5,853	83,569
5	0,454	4,131	87,700
6	0,356	3,240	90,939
7	0,325	2,958	93,897
8	0,255	2,321	96,218
9	0,187	1,703	97,922
10	0,157	1,430	99,352
11	0,071	0,648	100,000

Oblikovan prvi faktor v tabeli 3 pojasnjuje 62,4 % variabilnosti vseh izhodiščnih merjenih spremenljivk, s čimer smo zadostili tudi kriteriju glede minimalnega odstotka pojasnjene variabilnosti (vsaj 60 %). V tabeli 4 še prikazujemo faktorske uteži.

Tabela 4: Faktorske uteži za konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih

Spremenljivke	Faktorske uteži
	Ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih
Priznavamo vrednosti in identitete starejših ter njihov prispevek k družbi.	0,867
V podjetju spodbujamo aktivno staranje.	0,864
Spodbujamo družbe vseh starosti z večanjem solidarnosti med generacijami.	0,859
Usklajujemo zahteve delovnega mesta s sposobnostmi in zmožnostmi starejših zaposlenih.	0,823
Uveljavljamo prijazen delovni čas (fleksibilen delovni čas).	0,812
Skrbimo za pravilno delovno obremenitev starejših zaposlenih.	0,810
Skrbimo za varnost in zdravje pri delu starejših.	0,766
Starejšim zaposlenim nudimo možnost izobraževanja, usposabljanja.	0,746
Zaposleni imajo možnost, da sodelujejo v različnih delovnih skupinah (medgeneracijsko sodelovanje).	0,737
Nudimo enake možnosti za vse zaposlene, ne glede na starost.	0,691
V podjetju prilagodimo delovno mesto po meri posameznika.	0,687

Tabela 4 prikazuje, da so vse faktorske uteži višje od 0,60. Razvidno je, da ima pri ohranjanju delovnih sposobnosti starejših zaposlenih najpomembnejšo vlogo priznavanje vrednosti in identitete starejših ter njihovega prispevka k družbi.

V tabeli 5 predstavljamo vrednost Cronbachove alfe za faktor ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih.



Tabela 5: Statistika zanesljivosti za konstrukt ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih

Cronbachova alfa	Število vključenih spremenljivk
0,936	11

Vrednost Cronbachove alfe (0,936) v tabeli 5 kaže na zgledno zanesljivost merjenja, zato lahko rečemo, da je faktor ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih zgledne zanesljivosti.

#### 4.1.2. Rezultati faktorске analize za delovno zavzetost starejših zaposlenih

Konstrukt delovna zavzetost smo v merskem instrumentu merili z dvanajstimi trditvami. V Tabeli 6 predstavljamo KMO in rezultate Bartlettovega testa sferičnosti za konstrukt delovna zavzetost.

Tabela 6: KMO in Bartlettov test sferičnosti za konstrukt delovna zavzetost

<b>KMO</b>		0,961
<b>Bartlettov test sferičnosti</b>	Pribl. hi-kvadrat	21971,451
	<i>df</i>	66
	<i>p</i>	0,000

V tabeli 6 KMO (0,961) in stopnja značilnosti Bartlettovega testa ( $p < 0,05$ ) kažeta, da so tudi v tem primeru spremenljivke – posamezne dimenzije večdimenzionalne spremenljivke zavzetost starejših zaposlenih, med seboj korelirane in zato primerne za uporabo faktorске analize. V Tabeli 7 so prikazane komunalitete za faktor delovna zavzetost.

Tabela 7: Komunalitete za faktor delovna zavzetost

Spremenljivke	Komunalitete
Svoje delo opravljam s strastjo.	0,807
Zavzet/-a sem za kakovostno opravljanje svojega dela.	0,815
Zavzet/-a sem za doseganje uspešnih rezultatov podjetja.	0,807
Čutim povezanost s podjetjem, v katerem sem zaposlena/-a.	0,871
Zavedam se pomena inovacij za naše podjetje in pomagam pri razvoju podjetja.	0,832
Zaupam v svoje sodelavce in vodjo.	0,835
Čutim, da sta moje delo in služba pomembna.	0,873
Ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tem podjetju.	0,900
Verjamem v uspešen razvoj in delovanje našega podjetja.	0,863
Podjetja ne bi zapustil/-a, četudi bi se mi ponudila druga možnost zaposlitve.	0,847
Na svojem delovnem mestu se počutim zelo dobro.	0,865
V podjetju se počutim kot »del družine«.	0,876

Vrednosti vseh komunalitet za faktor delovna zavzetost v Tabeli 7 so višje od 0,80. V Tabeli 8 prikazujemo vse glavne komponente za konstrukt delovna zavzetost.

Tabela 8: Celotna pojasnjena varianca za faktor delovna zavzetost

Komponente	Začetne lastne vrednosti		
	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	10,192	84,931	84,931
2	0,580	4,834	89,765
3	0,249	2,074	91,839
4	0,196	1,636	93,476
5	0,157	1,306	94,782
6	0,140	1,170	95,952
7	0,116	0,968	96,920
8	0,104	0,863	97,783
9	0,081	0,671	98,454
10	0,078	0,650	99,105
11	0,064	0,536	99,641
12	0,043	0,359	100,000

Iz Tabele 8 je razvidno, da prvi oblikovan faktor pojasnjuje 84,9 % variabilnosti, s čimer smo zadostili tudi kriteriju glede minimalnega odstotka pojasnjene variabilnosti. V Tabeli 9 prikazujemo faktorske uteži za delovno zavzetost.

Tabela 9: Faktorske uteži za delovno zavzetost

Spremenljivke	Faktorske uteži
	Delovna zavzetost
Ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tem podjetju.	0,948
V podjetju se počutim kot »del družine«.	0,936
Čutim, da sta moje delo in služba pomembna.	0,934
Čutim povezanost s podjetjem, v katerem sem zaposlen/-a.	0,933
Na svojem delovnem mestu se počutim zelo dobro.	0,930
Verjamem v uspešen razvoj in delovanje našega podjetja.	0,929
Podjetja ne bi zapustil/-a, četudi bi se mi ponudila druga možnost zaposlitve.	0,920
Zaupam v svoje sodelavce in vodjo.	0,914
Zavedam se pomena inovacij za naše podjetje in pomagam pri razvoju podjetja.	0,912
Zavzet/-a sem za kakovostno opravljanje svojega dela.	0,903
Svoje delo opravljam s strastjo.	0,899
Zavzet/-a sem za doseganje uspešnih rezultatov podjetja.	0,898

Tabela 9 prikazuje, da so vse faktorske uteži višje od 0,80. V našem primeru ima pri delovni zavzetosti najpomembnejšo vlogo trditev »ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tem podjetju«. V Tabeli 10 prikazujemo še vrednost Cronbachove  $\alpha$  za faktor delovna zavzetost.

Tabela 10 kaže, da je vrednost Cronbachove  $\alpha$  zgledna (0,982), zato lahko rečemo, da je faktor delovna zavzetost zgledne zanesljivosti.

Tabela 10: Statistika zanesljivosti za faktor delovna zavzetost

<b>Cronbachova <math>\alpha</math></b>	Število vključenih spremenljivk
0,982	12

#### 4.2. Rezultati regresijske analize

S faktorsko analizo dobljene faktorске točke smo shranili kot novi spremenljivki: ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih in delovna zavzetost starejših zaposlenih. Za preverjanje raziskovalne domneve smo izvedli regresijsko analizo.

Vrednost korelacijskega koeficienta znaša 0,774, kar kaže na to, da med spremenljivkama ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih in delovna zavzetost starejših zaposlenih obstaja močna pozitivna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,599. Determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo 59,9 % celotne variance delovne zavzetosti starejših zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom ( $F = 1614,348$ ), pri čemer lahko glede na vrednost  $p$  ( $p < 0,001$ ) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. Tabela 11 prikazuje rezultat preverjanja raziskovalne domneve.

Tabela 11: Rezultat preverjanja raziskovalne domneve

Odvisna sprem.	Neodvisna sprem.	Nestand. koeficient B	Nestand. koeficient st. napaka	Stand. koeficient $\beta$	t	Sig.
Delovna zavzetost starejših zaposlenih	Ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih	0,787	0,020	0,774	40,179	0,000

Iz Tabele 11 je razvidno, da je vrednost regresijskega koeficienta pri spremenljivki ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih 0,787 (standardizirani koeficient  $\beta = 0,774$ ) in da je značilno različen od 0 ( $p < 0,001$ ). Na podlagi izvedene linearne regresije smo tako potrdili raziskovalno domnevo H1: »Ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo delovno zavzetost v slovenskih podjetjih«.

## 6. ZAKLJUČEK IN RAZPRAVA

Na osnovi rezultatov (tabela 11) smo potrdili zastavljeno domnevo, da ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo delovno zavzetost v slovenskih podjetjih in ugotovili (tabela 4), da ima pri ohranjanju delovne sposobnosti starejših zaposlenih pomembno vlogo priznavanje vrednosti in identitete starejših ter njihovega prispevka k organizaciji. Ugotovili smo (tabela 9), da ima pri delovni zavzetosti starejših zaposlenih pomembno vlogo dimenzija »ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tem podjetju«.

K izboljšanju upravljanja starejših zaposlenih, ki vključuje ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih ter s tem povečanje delovne zavzetosti zaposlenih, prispevajo ustrezni delovni pogoji, ki bi morali biti na voljo v vseh podjetjih. Sem spadajo predvsem prerazporeditev oziroma prilagoditev delovnih mest, prilagoditev urnikov, različne oblike fleksibilnosti na delov-

nem mestu, omogočanje dela od doma, obremenitev starejših zaposlenih z lažjimi delovnimi nalogami. Koristno je, če starejši zaposleni krožijo po podjetju, namesto da dolga leta delajo v isti pisarni in postanejo otopeli. Prav tako je pomembno, da bi podjetja vlagala v ergonomska delovna mesta, saj se starejši pogosto soočajo s slabšanjem vida ali bolečinami v hrbtenici. Predvsem pa jim mora najvišje vodstvo dati vedeti, da cenijo njihove izkušnje in znanje, in jih spodbujati k prenosu le-teh. S tega vidika je učinkovita vpeljava mentorstva, kar bi hkrati starejšemu zaposlenemu omogočilo razbremenitev delovnih obveznosti, večjo fleksibilnost na delovnem mestu ter prenos zakladnice znanja in izkušenj na mlajše zaposlene. Potrebni sta zagotovitev celovitosti in neprekinjenosti upravljanja starejših zaposlenih v podjetjih ter integracija upravljanja starejših zaposlenih z managementom človeških virov, kar mora zajemati sistematično načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor vseh starostno raznolikih zaposlenih, izvajanje permanentnega izobraževanja in usposabljanja, vzpostavitev sistema nagrajevanja kompetenc zaposlenih in njihove motiviranosti na delovnem mestu, spodbujanje inovativnosti, kreativnosti in ustvarjalnega razmišljanja z zagotavljanjem generiranja idej, predlogov in zamisli, spodbujanje medgeneracijskih timskih pristopov in zagotavljanje sinergičnih učinkov, spodbujanje nehierarhične komunikacije na vseh nivojih podjetja ter skrb za dobro počutje, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Prav tako bi bila potrebna permanentno uvajanje ter lasten razvoj sodobnih metod in tehnik upravljanja starejših zaposlenih, spodbujanje vseh starostno raznolikih zaposlenih za sistematično odkrivanje primerov najboljše prakse na področju upravljanja starejših zaposlenih in medgeneracijskega sodelovanja ter prenos teh v delovanje podjetja, zagotavljanje pogojev za lažje in učinkovitejše upravljanje sprememb ter uspešnejše prilagajanje vsem starostno raznolikim zaposlenim, predvsem starejšim zaposlenim, odpravljanje pogleda v preteklost in usmerjanje v prihodnost delovanja celotnega upravljanja starejših zaposlenih ter krepitev njihove delovne zavzetosti.

Priložnosti za prihodnje raziskave vidimo v nadgradnji merskega instrumenta z novimi konstrukti na področju upravljanja starejših zaposlenih in njihove delovne zavzetosti. Starejši zaposleni veljajo za pravo zakladnico znanj in izkušenj. S tega vidika predlagamo izvedbo raziskave na osnovi proučitve, kako in s kakšnimi ukrepi podjetja skrbijo za zadržanje starejših zaposlenih v svojih podjetjih ter s tem povečujejo svojo konkurenčno prednost.

## VIRI

- [1] Ariani, D. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4 (2), str. 46-56.
- [2] Armstrong-Stassen, M., Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, 24 (1), str. 57-67.
- [3] Armstrong-Stassen, M., Cattaneo, J. (2010). The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers. *Journal of Management Development*, 29 (4), str. 344-363.
- [4] Best Agers Lighthouses. (2014). *Age management in practice. Recommendations for Employers*. Pridobljeno 10.12.2018 s spletne strani: <http://www.nll.se/publika/lg/regio/2014/Best%20Agers%20lighthouses/Recommendations%20for%20Employers.pdf>
- [5] Bloch, O. (2015). Creating motivation and engagement through values. *Human Resource Management*, 64 (13), str. 14-20.
- [6] Brown, S. K. (2005). *Attitudes of individuals 50 and older toward phased retirement*. AARP Public Policy Institute, Knowledge Management. Washington: AARP.

- [7] Cheung, F., Wu, A. M. S. (2013). Older workers successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (6), str. 645-660.
- [8] Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E. M. Setti, I. (2016). Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (7), str. 1152-1166.
- [9] Chronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, str. 297-334.
- [10] Feinsod, R., Davenport, T., Arthurs, R. (2005). *The business case for workers age 50+: Planning for tomorrow's talent needs in today's competitive environment*. AARP knowledge management. Washington: AARP.
- [11] Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4 izd.). London: Sage Publications.
- [12] Frerichs, F., Lindley, R., Aleksandrowicz, P., Baldauf, B., Galloway, S. (2012). Active ageing in organisations: a case study approach. *International Journal of Manpower*, 33 (6), str. 666-684.
- [13] Gallup, G. (2006). *Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation*. Pridobljeno 12.12.2018 s spletne strani: <http://missionfacilitators.com/wp-content/uploads/2013/03/Engaged-Employees-Drive-Organizations-Forward.pdf>
- [14] Gallup, G. (2012). *How employee engagement drives growth*. Pridobljeno dne 11.12.2018 s spletne strani: [www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx](http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx)
- [15] Gewolb, S. J. (2015). Working towards successful retirement: older workers and retirees speaking about ageing, change and later life. *Working with Older People*, 19 (1), str. 25-32.
- [16] Hennekam, S., Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relations*, 35 (3), str. 339-355.
- [17] Hewitt, A. (2014). *Trends in global employee engagement*. Pridobljeno dne 12.12. 2018 s spletne strani: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>
- [18] Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. (2003). Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1), str. 73-92.
- [19] Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Pridobljeno dne 14.12.2018 s spletne strani: [www.sopol.at/document/download/towards-a-longer-worklife](http://www.sopol.at/document/download/towards-a-longer-worklife)
- [20] Ilmarinen, J. (2012). *Promoting active ageing in the workplace*. European Agency for safety and health at work. Pridobljeno dne 11.12.2018 s spletne strani: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- [21] Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dijkers, J. (2008). Older workers motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), str. 364-394.
- [22] Lobnikar, B. (2008). *Osebna zavzetost kot cilj razvoja zaposlenih v bolnišnici*. 11. Jesensko srečanje članov Društva ekonomistov. Laško: Terme Laško.
- [23] Loretto, W., Vickerstaff, S., White, P. (2005). *Older workers and options for flexible work*. Pridobljeno dne 12.12.2018 s spletne strani: [https://www.researchgate.net/profile/Sarah\\_Vickerstaff/publication/268000984\\_Older\\_Workers\\_and\\_Options\\_for\\_Flexible\\_Work/links/546f53520cf24af340c08534/Older-Workers-and-Options-for-Flexible-Work.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sarah_Vickerstaff/publication/268000984_Older_Workers_and_Options_for_Flexible_Work/links/546f53520cf24af340c08534/Older-Workers-and-Options-for-Flexible-Work.pdf)
- [24] Mahon, J. F., Millar, C. C. J. M. (2014). ManAGEment: the challenges of global age diversity for corporations and governments. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4), str. 553-568.
- [25] Naegele, G., Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*, European foundation for the improvement of living and working conditions. Pridobljeno dne 9.12.2018 s spletne strani: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>

- [26] Nimwegen, N., Erf, R. (2010). *Demographic trends, socio-economic impacts and policy implications in the European Union*. Amsterdam: KNAW Press.
- [27] Piotr, Z. (2009). Human resources practices and work-related attitudes in Polish public administration. *Eastern European Economics*, 47 (5), str. 42-60.
- [28] Principi, A. Fabbietti, P. Lamura, G. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter? *Personnel Review*, 44 (5), str. 801-820.
- [29] Rad A. M. M., Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19 (2), str. 11-28.
- [30] Robertson, I. T, Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (4), str. 324-336.
- [31] Rolland, L. (2004). The age chasm: Successfully managing age in your organisation. *Drake whitepaper*, 2 (5), str. 1-32
- [32] Sanyal, C., Wilson, D., Sweeney, C., Rachele, J. S., Kaur, S., Yates, C. (2015). Diversity and inclusion depend on effective engagement: It is everyone's business to ensure that progress is maintained. *Human Resource Management International Digest*, 23 (5), str. 21-24.
- [33] Shacklock, K., Brunetto, Y. (2011). A model of older workers intentions to continue working. *Personnel Review*, 40 (2), str. 252-274.
- [34] Skirbekk, V. (2008). Age and productivity capacity: descriptions, causes and policy options. *Ageing Horizons*, 8, str. 4-12.
- [35] Tabacnick, B. G., Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate statistics* (6 izd.). London: Pearson Education Inc.
- [36] Yiing, L. H., Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1), str. 53-86.
- [37] Zaniboni, S. M., Truxillo, D., Fraccaroli, F., McCune, E. A., Bertolino, M. (2014). Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (5), str. 523-508.