

## **Kakovostno staranje na delovnem mestu, medosebni odnosi in delovna zavzetost**

Rebeka Dragar, Kaja Galič in Rosa Žalodec  
Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo  
rdragar@gmail.com  
Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

### **Povzetek**

Namen pričujoče raziskave je bil ugotoviti, ali je kakovostno staranje na delovnem mestu povezano z medosebnimi odnosi in delovno zavzetostjo zaposlenih, starejših od 50 let. V kontekstu raziskave opredeljujemo kakovostno staranje kot skupek značilnosti, ki starejšim zaposlenim omogočajo doseganje zelenih delovnih izidov. Naš vzorec je zajemal 95 zaposlenih posameznikov, od tega 53,7 % oseb moškega spola. Rezultati so pokazali, da so vse tri merjene spremenljivke med seboj pozitivno povezane, primerjava med dvema starostnima skupinama pa je pokazala, da so korelacije višje pri starejši starostni skupini. Ugotovitve raziskave nosijo nekatere pomembne implikacije za upravljanje s starejšimi zaposlenimi, ki lahko služijo vodjem in kadrovikom kot izhodišče za spodbujanje kakovostnega staranja na delovnem mestu.

### **Uvod**

Države razvitega sveta se soočajo z intenzivnim procesom staranja prebivalstva. Razlog za to je manjše število rojstev, hkrati pa se neprekinjeno podaljšuje pričakovano trajanje življenja, ki se je v Sloveniji od leta 1960 do danes, podaljšalo za približno 12 let. Tako naj bi bilo, po nekaterih podatkih, v Sloveniji leta 2035 starejših od 65 let že dvakrat toliko kot otrok (SURs). Problem staranja prebivalstva pa je neločljivo povezan s problemom staranja delovne sile. Vodilni v sodobnih organizacijah po svetu ne skrivajo več dejstva, da inovacije, produktivnost in poslovni uspehi slonijo na zaposlenih (Bakker in Schaufeli, 2008). Ker bo mlajšega prebivalstva v prihodnje premalo, da bi zapolnili vsa delovna mesta, bodo morala podjetja za uspešno delovanje in konkurenčnost na trgu dela, več pozornosti nameniti starejšim zaposlenim.

Vzporedno s tem med delodajalci narašča potreba po večji zavzetosti zaposlenih. Zavzeti zaposleni so namreč pomemben vir učinkovitosti v organizacijah, saj so aktivno vpeti v svoje delovne obveznosti (Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006). Študije kažejo, da je delovna zavzetost pozitivno povezana z organizacijsko uspešnostjo, zadovoljstvom strank in zaslužkom, v podjetjih z večjim deležem zavzetih zaposlenih pa je manj absentizma in fluktuacije (Markos in Sandhya Sridevi, 2010). Po podatkih iz leta 2015 je v državah članicah Evropske unije zavzetih 21 % zaposlenih – Slovenija se s 24,4 % nahaja nekoliko nad povprečjem, na vrhu lestvice pa je Nizozemska s 33,4 % (Schaufeli, 2017).

## *Kakovostno staranje na delovnem mestu*

Staranje delovne sile ter ekonomske in socialne posledice, ki so iz tega sledile, so privedle do tega, da organizacije in raziskovalci vse več pozornosti namenjajo kakovostnemu staranju na delovnem mestu. Pri tem se med drugim osredotočajo na načine, kako ohranjati in spodbujati motivacijo starejših zaposlenih, njihovo delovno učinkovitost, odnos ter dobro počutje pri delu (Finkelstein, idr., 2015; Hertel in Zacher, in press, v: Zacher in Yang, 2016).

Kakovostno staranje na delovnem mestu lahko opredelimo kot skupek procesov, mehanizmov in pogojev, ki starejšim zaposlenim omogočajo doseganje želenih delovnih izidov, skozi celotno delovno dobo, še posebej pri višji starosti (Hansson idr., 1997; Kooij, 2015; Zacher, 2015, v: Zacher in Yang, 2016). Nekoliko drugače sta pojem opredelila M. J. Sanders in McCready (2010), ki sta izvedla raziskavo, v katero sta vključila 109 starejših zaposlenih. Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšen je odnos med organizacijo dela in izkušnjami pri delu (priložnosti za odločanje, raznolikost spretnosti, podpora sodelavcev, podpora nadrejenih) ter kakovostnega staranja (socialna mreža, emocionalna podpora, občutek nadzora, generativnost). V kontekstu raziskave so kakovostno staranje opredelili kot sposobnost vzdrževanja zdravja, visoke stopnje fizičnega in kognitivnega funkcioniranja ter kot aktivno vključenost v vsakodnevno življenje (Rowe in Kahn, 1998, v: Sanders in McCready, 2010). Zacher in Yang (2016) pa sta v svojem delu predstavila nov, a povezan pojem, *organizacijska klima za kakovostno staranje*, ki ga opredelita kot skupno zaznavanje razsežnosti, do katere organizacija zaposlenim omogoča kakovostno staranje na delovnem mestu. Na podlagi izvedene raziskave sta Zacher in Yang (2016) zaključila, da se višje zaznana organizacijska klima za kakovostno staranje pozitivno povezuje z usmerjenostjo na priložnosti, z zadovoljstvom z delom, predanostjo delu, višjo motivacijo in željo po tem, da bi starejši zaposleni čim dalj časa ostali na svojem delovnem mestu.

Eden od pomembnejših faktorjev, ki omogočajo uspešno vključitev v življenje na delovnem mestu, je tudi dobro zdravstveno stanje posameznika. Nilsson (2017) je v svoji raziskavi ugotovil, da so starejši zaposleni zaskrbljeni za svoje zdravje in le to pogosto navajajo ko enega od razlogov, zakaj bi se želeli prej upokojiti in s tem ohranili dobro zdravstveno stanje. Navaja, da so nekateri od udeležencev raziskave poročali o tem, da je delo pustilo negativne posledice na njihovem telesnem počutju. Poročali so še o tem, da je za ohranitev zdravja pomembno, da so del pomembnih in smiselnih dejavnosti, to pa je nekaj, kar jim omogoča delo. Na podlagi rezultatov izvedene raziskave je Nilsson (2017) zaključil, da je za kakovostno staranje na delovnem mestu ključno, da se posamezniki počutijo kot pomemben del skupnosti in opravljajo delovne naloge, ki jih stimulirajo. Višja vključenost ter višji status v skupnosti običajno pozitivno vplivata na posameznikovo delovno zavzetost in željo po tem, da bi nadaljevali s svojim delom. Za kakovostno staranje na delovnem mestu je, poleg že omenjenega, pomembno, da imajo zaposleni občutek, da jih ostali sodelavci in nadrejeni cenijo oziroma cenijo njihovo delo (Nilsson, 2017).

Socialni procesi pri delu, kot so interakcija z drugimi, učenje novih delovnih nalog ter produktivnost, naj bi starejšim posameznikom pomagali pri tem, da se na bolj pozitiven način prilagodijo na novo obdobje v svojem življenju (Baltes in Baltes, 1990; Brandtstader in Rothermund, 1994; Erikson, 1997, v: Sanders in McCready, 2010). M.J. Sanders in McCready (2010) sta ugotovila, da optimalne delovne izkušnje pri starejših zaposlenih povečajo občutek

nadzora nad življenjem ter občutek sposobnosti, da lahko z drugimi delijo pomembne informacije, prenesejo svoje znanje in na ta način ostajajo aktivni člani družbe.

### *Delovna zavzetost*

Koncept delovne zavzetosti izvira iz zgodnejših konceptov delovnega zadovoljstva, predanosti in vedenja v dobrobit organizacije (Markos in Sandhya Sridevi, 2010). Opredeljujemo ga kot pozitivno in izpolnjujoče, z delom povezano stanje, ki vključuje tri ključne dimenzije – *vitalnost, predanost in zatopljenost*. Pri tem ne gre za trenutno ali specifično stanje posameznika, temveč za trajno in prežemajoče afektivno-kognitivno stanje, ki ni vezano na določen objekt, dogodek, osebo ali vedenje. Vitalnost pomeni visoko stopnjo energičnosti pri delu, pripravljenost vložiti dodaten napor v delo ter vztrajnost in odpornost proti obremenitvam. Predanost se nanaša na vpetost posameznika v delo ter pomeni občutenje pomembnosti, navdiha, entuziazma in ponosa ob delu. Zatopljenost pa pomeni popolno zbranost ob delu, kadar posamezniku čas hitro mine in se s težavo odcepi od dela (Schaufeli, Salanova, González-Romá in Bakker, 2002). Zavzeti zaposleni so proaktivni in visoko zagnani (Schaufeli, 2017) ter pogosto čustveno navezani na organizacijo, v kateri so zaposleni (Markos in Sandhya Sridevi, 2010).

Delovna zavzetost je torej pomembna tako z vidika zaposlenih, kot z vidika organizacije. Pozitivno je povezana z delovnimi viri (Schaufeli in Bakker, 2004), zadovoljstvom ob delu (Avery, McKay in Wilson, 2007; Rayton in Yalabik, 2014; Schaufeli, 2017) in z notranjo motivacijo (Gillet, Becker, Lafranière, Huart in Fouquereau, 2017). Številne študije potrjujejo, da je delovna zavzetost pozitivno povezana z delovno učinkovitostjo (Cesário in Chambel, 2017; Yongxing, Hongfei, Baoguo in Lei, 2017; Woocheol, 2017), negativno pa z absentizmom (Markos in Sandhya Sridevi, 2010), namero zapustiti organizacijo (Schaufeli in Bakker, 2004; Woocheol, 2017) ter s kontraproduktivnim vedenjem na delovnem mestu (Reijseger, Peeters, Taris in Schaufeli, 2017).

### *Delovna zavzetost in medosebni odnosi na delovnem mestu*

Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu, imajo podobno kot delovna zavzetost, številne pozitivne učinke za organizacijo. Prijateljski odnosi s sodelavci in nadrejenimi so povezani z višjim delovnim zadovoljstvom (Cranmer, Goldman in Booth-Butterfiel, 2017), medosebni odnosi pa se lahko odražajo tudi na učinkovitosti, kadar spodbujajo ali zavirajo sodelovanje, komunikacijo in medsebojno pomoč (Campion, Medsker in Higgs, 1993). Posamezniki, ki imajo na delovnem mestu več prijateljev in več priložnosti za sklepanje prijateljstev, so pri svojem delu bolj zadovoljni, čutijo večjo organizacijsko pripadnost ter si manj verjetneje prizadevajo zapustiti organizacijo (Nielsen, Jex in Adams, 2000). Opora sodelavcev je pomemben delovni vir, ki je povezan z zavzetostjo zaposlenih in delovnim zadovoljstvom (Schaufeli in Bakker, 2004), podobno kot zaznana opora organizacije (Gillet idr., 2017). Medosebni odnosi na delovnem mestu so torej bistvenega pomena za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, kar še posebej velja za starejše zaposlene. Študija Averyja in sodelavcev (2007) je namreč pokazala, da je pri starejših zaposlenih povezava med zadovoljstvom s sodelavci in delovno zavzetostjo večja kot pri mlajših zaposlenih. Delovna zavzetost je torej pri starejših zaposlenih v večji meri odvisna od medosebnih odnosov na delovnem mestu.

Z našo raziskavo smo želeli ugotoviti, ali je kakovostno staranje na delovnem mestu povezano z medosebnimi odnosi s sodelavci in delovno zavzetostjo zaposlenih, starejših od 50 let. Na podlagi prebrane literature smo oblikovali naslednje hipoteze:

- H1: Obstaja pozitiven odnos med kakovostnim staranjem na delovnem mestu in (a) medosebnimi odnosi s sodelavci ter (b) delovno zavzetostjo;
- H2: Odnos med kakovostnim staranjem na delovnem mestu in (a) medosebnimi odnosi s sodelavci ter (b) delovno zavzetostjo se razlikuje med različnimi starostnimi skupinami in sicer na način, da je pozitivnejši pri višji starosti.

## Metoda

### *Udeleženci*

V raziskavi je sodelovalo 95 udeležencev s prebivališčem v Sloveniji, od tega 51 moških in 43 žensk, eden izmed udeležencev pa ni podal informacije. Skoraj polovica udeležencev je bila starih med 50 in 54 let, 39 udeležencev je bilo starih med 55 in 59 let, 10 pa med 60 in 64 let. Samo en udeleženec je pripadal starostni skupini od 65 do 69 let. Največ udeležencev (29,5 %) je imelo srednješolsko izobrazbo, sledijo udeleženci z višješolsko (25,2 %) ter univerzitetno izobrazbo (20 %). 17,9 % udeležencev je imelo visokošolsko izobrazbo, 3,2 % sedmo stopnjo izobrazbe ter 4,2 % udeležencev poklicno izobrazbo ali manj. 65,3 % udeležencev je bilo zaposlenih v velikih organizacijah, ki zaposlujejo več kot 250 oseb, 20 % pa v srednje velikih organizacijah, ki zaposlujejo med 50 in 250 oseb. Ostali udeleženci (14,7 %) so bili zaposleni v manjših organizacijah.

### *Pripomočki*

Za merjenje delovne zavzetosti je bila uporabljena krajša oblika Vprašalnika delovne zavzetosti, ki ima 9 postavk (UWES-9; Schaufeli idr., 2002). Vprašalnik ima dobre merske karakteristike in stabilno faktorsko strukturo. Tvorijo ga tri podlestvice, ki merijo tri dimenzije zavzetosti – *vitalnost*, *predanost in zatopljenost*. Odgovarjanje poteka s pomočjo 7-stopenjske ocenjevalne lestvice. Vprašalnik je prosto dostopen na spletni strani prvega avtorja, kjer se nahajajo vsi uradni prevodi, med drugim tudi slovenska različica. Primer postavke na dimenziji Vitalnost: »Pri svojem delu prekipevam od energije.«

Za merjenje medosebnih odnosov je bil uporabljen Vprašalnik prijateljstva na delovnem mestu (v nadaljevanju Vprašalnik prijateljstva; Nielsen idr., 2000), ki ga tvori 12 postavk. Prvih 6 postavk meri dimenzijo *priložnosti za prijateljske odnose*, drugih 6 pa dimenzijo *prisotnost prijateljskih odnosov*. Obe lestvici imata visoko notranjo zanesljivost. Odgovarjanje poteka s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice. Primer postavke na dimenziji *prisotnost prijateljskih odnosov*: »Menim, da lahko v veliki meri zaupam svojim sodelavcem.«

Za merjenje uspešnosti staranja na delovnem mestu je bil uporabljen Vprašalnik kakovostnega staranja na delovnem mestu (v nadaljevanju Vprašalnik kakovostnega staranja; Robson, Hansson, Abalos in Booth, 2006). Postavke se združujejo v 5 dimenzij: *prilagodljivost in zdravje, pozitivni odnosi, poklicni razvoj, osebna varnost in neprekinjena osredotočenost ter doseganje osebnih ciljev*. Vse lestvice imajo visoko notranjo zanesljivost ter so nizko do srednje pozitivno povezane med seboj. Vprašalnik tvori 43 postavk, vendar smo za potrebe naše raziskave 3 postavke izločili (»Na delovnem mestu imam veliko prijateljev.«, »Sposoben sem delati na tem, da bi napredoval.« in »Pri delu se lahko izognem morebitnim poškodbam.«). Želeli smo se izogniti ponavljanju vsebinsko enakih postavk ter zagotoviti večjo časovno ekonomičnost reševanja vprašalnika. Odgovarjanje poteka na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici. Primer postavke na dimenziji *poklicni razvoj*: »Za svoje delo prejemam ustrezno plačilo.«

### *Postopek zbiranja in analize podatkov*

Zbiranje podatkov je potekalo po metodi snežne kepe, vprašalnik pa je bil udeležencem posredovan v spletni obliki. Čas izpolnjevanja vprašalnika ni bil omejen. Udeležencem so bila posredovana vsa potrebna navodila ter kontakt, kamor se lahko obrnejo v primeru morebitnih vprašanj. Prav tako je bilo udeležencem pojasnjeno, da raziskava poteka v okviru naših študijskih obveznosti ter zagotovljena jim je bila anonimnost izpolnjevanja vprašalnika.

Statistična obdelava podatkov je bila opravljena s programom SPSS. Postavke smo združili v posamezne dimenzije na podlagi modelov in faktorskih analiz drugi raziskovalcev. Najprej smo izračunali osnovno statistiko vseh dimenzij, tako za celoten vzorec kot tudi za posamezne starostne skupine. Nato smo opravili analizo korelacij med dimenzijami vseh treh vprašalnikov, pri čemer smo uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Na koncu pa smo preverili še korelacije med skupnimi rezultati vprašalnikov za dve starostni skupini (50 – 54 let ter 60 – 64 let), pri čemer smo ravno tako uporabili Spearmanov koeficient korelacije.

## **Rezultati**

Tabela 1 prikazuje osnovne statistike vseh dimenzij na uporabljenih vprašalnikih. Vprašalniku delovne zavzetosti pripadajo prve tri dimenziji (*vitalnost, predanost, zatopljenost*), sledita dimenziji Vprašalnika prijateljstva (*priložnosti za prijateljske odnose, prisotnost prijateljskih odnosov*), zadnja skupina dimenzij pa pripada Vprašalniku kakovostnega staranja. Povprečne vrednosti in standardni odkloni so prikazani tudi glede na prve tri starostne skupine, skupine 65-69 let pa nismo vključili, zaradi zgolj enega udeleženca.

Pri Vprašalniku delovne zavzetosti (UWES-9) so se odgovori udeležencev v največji meri razlikovali na lestvici *vitalnosti* ( $M = 4,65$ ;  $SD = 1,44$ ), najvišja povprečna vrednost pa se pojavlja na lestvici *zatopljenosti* ( $M = 5,16$ ;  $SD = 1,47$ ). Najvišje povprečne vrednosti z Vprašalnika uspešnega staranja sta imeli dimenziji *neprekinjena osredotočenost in doseganje osebnih ciljev* ( $M = 3,91$ ;  $SD = 0,57$ ) ter *prilagodljivost in zdravje* ( $M = 3,89$ ;  $SD = 0,42$ ).

Tabela 1. *Povprečne vrednosti in standardni odkloni posameznih dimenzij Vprašalnika delovne zavzetosti (UWES-9), Vprašalnika prijateljstva in Vprašalnika kakovostnega staranja glede na starostne skupine (N = 95)*

| Dimenzije                                               | Skupaj   |           | Starostna skupina |           |             |           |             |           |
|---------------------------------------------------------|----------|-----------|-------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|                                                         |          |           | 50 - 54 let       |           | 55 - 59 let |           | 60 - 64 let |           |
|                                                         | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>M</i>          | <i>SD</i> | <i>M</i>    | <i>SD</i> | <i>M</i>    | <i>SD</i> |
| Vitalnost                                               | 4,65     | 1,44      | 4,67              | 1,47      | 4,60        | 1,44      | 4,87        | 1,42      |
| Predanost                                               | 5,14     | 1,38      | 5,14              | 1,34      | 5,11        | 1,45      | 5,37        | 1,44      |
| Zatopljenost                                            | 5,16     | 1,47      | 5,16              | 1,54      | 5,13        | 1,38      | 5,37        | 1,65      |
| Priložnost za prijateljske odnose                       | 3,58     | 0,78      | 3,55              | 0,81      | 3,54        | 0,76      | 3,77        | 0,80      |
| Prisotnost prijateljskih odnosov                        | 3,15     | 0,85      | 3,20              | 0,93      | 3,06        | 0,76      | 3,25        | 0,84      |
| Prilagodljivost in zdravje                              | 3,89     | 0,42      | 3,97              | 0,35      | 3,80        | 0,49      | 3,93        | 0,29      |
| Pozitivni odnosi                                        | 3,25     | 0,73      | 3,30              | 0,81      | 3,19        | 0,60      | 3,22        | 0,83      |
| Poklicni razvoj                                         | 3,43     | 0,66      | 3,46              | 0,66      | 3,41        | 0,74      | 3,43        | 0,43      |
| Osebna varnost                                          | 3,68     | 0,51      | 3,66              | 0,54      | 3,68        | 0,52      | 3,72        | 0,39      |
| Neprekinjena osredotočenost in doseganje osebnih ciljev | 3,91     | 0,57      | 3,92              | 0,40      | 3,91        | 0,75      | 3,93        | 0,38      |

*\*Opomba.* Razpon odgovorov na Vprašalniku delovne zavzetosti (UWES-9) je znašal med 1(nikoli) in 7 (vedno, vsak dan), na Vprašalniku prijateljstva in Vprašalniku uspešnega staranja pa med 1(sploh se ne strinjam) in 5 (popolnoma se strinjam).

Pregled asimetričnosti in sploščenosti postavk je pokazal velika odstopanja od normalne porazdelitve, zato smo za izračun korelacij med posameznimi vprašalniki uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Iz Tabele 2 je razvidno, da je veliko povezav med dimenzijami vseh treh vprašalnikov statistično značilnih, kar potrjuje našo prvo hipotezo.

Delovna zavzetost se zmerno pozitivno ter statistično pomembno povezuje z obema dimenzijama Vprašalnika prijateljstva ter s tremi dimenzijami Vprašalnika kakovostnega staranja (*prilagodljivost in zdravje*, *pozitivni odnosi* in *poklicni razvoj*), šibko pozitivno, vendar ravno tako statistično pomembno pa z dimenzijama *osebna varnost* ter *neprekinjena osredotočenost in doseganje ciljev*.

Med dimenzijama Vprašalnika prijateljstva in dimenzijami Vprašalnika kakovostnega staranja prav tako obstajajo šibke do zmerne, statistično pomembne pozitivne korelacije. Izjema je dimenzija *neprekinjena osredotočenost in doseganje ciljev*, pri kateri ne prihaja do statistično pomembnih korelacij. Najvišje korelacije med vprašalnikoma obstajajo med obema dimenzijama Vprašalnika prijateljstva ter dimenzijama *pozitivni odnosi* in *poklicni razvoj*.

Tabela 2. Korelacije med posameznimi dimenzijami Vprašalnika delovne zavzetosti (UWES-9), Vprašalnika prijateljstva in Vprašalnika uspešnega staranja

| Dimenzije                                                   | Vprašalnik delovne zavzetosti (UWES-9) |        |        | Vprašalnik prijateljstva |        | Vprašalnik kakovostnega staranja na delovnem mestu |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------|--------|--------------------------|--------|----------------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                                             | 1.                                     | 2.     | 3.     | 4.                       | 5.     | 6.                                                 | 7.     | 8.     | 9.     |
| 1. Lestvica vitalnosti                                      |                                        |        |        |                          |        |                                                    |        |        |        |
| 2. Lestvica predanosti                                      | ,830**                                 |        |        |                          |        |                                                    |        |        |        |
| 3. Lestvica zatopljenosti                                   | ,795**                                 | ,892** |        |                          |        |                                                    |        |        |        |
| 4. Priložnost za prijateljske odnose                        | ,482**                                 | ,521** | ,523** |                          |        |                                                    |        |        |        |
| 5. Prisotnost prijateljskih odnosov                         | ,537**                                 | ,541** | ,508** | ,731**                   |        |                                                    |        |        |        |
| 6. Prilagodljivost in zdravje                               | ,485**                                 | ,485** | ,504** | ,271**                   | ,279** |                                                    |        |        |        |
| 7. Pozitivni odnosi                                         | ,417**                                 | ,421** | ,366** | ,624**                   | ,791** | ,236*                                              |        |        |        |
| 8. Poklicni razvoj                                          | ,505**                                 | ,560** | ,543** | ,592**                   | ,532** | ,428**                                             | ,515** |        |        |
| 9. Osebna varnost                                           | ,388**                                 | ,320** | ,265** | ,215*                    | ,266** | ,423**                                             | ,199   | ,356** |        |
| 10. Neprekinjena osredotočenost in doseganje osebnih ciljev | ,297**                                 | ,339** | ,324** | ,166                     | ,184   | ,510**                                             | ,143   | ,385** | ,445** |

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

Nadalje smo želeli preveriti, ali se povezanost med merjenimi konstrukti razlikuje glede na starost posameznikov. V ta namen smo oblikovali hipotezo 2, ki pravi, da je odnos med kakovostnim staranjem na delovnem mestu in (a) medosebnimi odnosi s sodelavci ter (b) delovno zavzetostjo pozitivnejši pri višji starosti. Opravili smo analizo korelacij za dve starostni skupini (50-54 let ter 60-64 let), ki je pokazala, da so korelacije med vsemi tremi vprašalniki višje pri starejši starostni skupini. Ta podatek potrjuje našo drugo hipotezo. Rezultati so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3. Korelacije med Vprašalnikom delovne zavzetost, Vprašalnikom prijateljstva in Vprašalnikom kakovostnega staranja, glede na starostno skupino

|                          | 50 – 54 let              |                                  | 60 – 64 let              |                                  |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
|                          | Vprašalnik prijateljstva | Vprašalnik kakovostnega staranja | Vprašalnik prijateljstva | Vprašalnik kakovostnega staranja |
| UWES-9                   | ,562**                   | ,639**                           | ,656*                    | ,758*                            |
| Vprašalnik prijateljstva |                          | ,610**                           |                          | ,791**                           |

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

## Razprava

Številne raziskave so potrdile, da so dobri medosebni odnosi na delovnem mestu povezani s kakovostnim staranjem zaposlenih (npr. Nilsson, 2017; Sanders in McCready, 2010; Zacher in Yang, 2016), kar potrjuje tudi naša raziskava. Med dimenzijami Vprašalnika prijateljstva in Vprašalnika kakovostnega staranja obstajajo šibke do zmerne, statistično pomembne korelacije (z izjemo dimenzije *neprekinjena osredotočenost in doseganje ciljev*). Visoka pozitivna korelacija obstaja med dimenzijo *pozitivni odnosi* in obema dimenzijama Vprašalnika prijateljstva, kar nenazadnje kaže na vsebinsko veljavnost omenjenih dimenzij. Z obema dimenzijama Vprašalnika prijateljstva se zmerno pozitivno in statistično pomembno povezuje tudi dimenzija *poklicni razvoj* ( $r = 0,592$  in  $0,532$ ). Ta podatek kaže na to, da zaposleni, ki imajo na delovnem mestu boljše medosebne odnose, zaznavajo več priložnosti za poklicni razvoj in napredovanje ter se počutijo bolj konkurenčne.

V skladu z našo prvo hipotezo so rezultati pokazali tudi statistično pomembne pozitivne korelacije Vprašalnika kakovostnega staranja z vsemi dimenzijami Vprašalnika delovne zavzetosti, pri čemer se z vsemi tremi dimenzijami Vprašalnika delovne zavzetosti najmočneje povezuje dimenzija poklicni razvoj. Zanimivo je, da se nekatere dimenzije Vprašalnika kakovostnega staranja na delovnem mestu šibkeje povezujejo med seboj kot z nekaterimi dimenzijami drugih dveh vprašalnikov, kar pa je najverjetneje posledica tega, da merijo različna področja kakovostnega staranja, na kar so opozorili tudi avtorji vprašalnika (Robson idr., 2006).

Primerjava korelacij med dvema starostnima skupinama je pokazala, da med mlajšo in starejšo skupino prihaja do razlik v povezanosti med merjenimi konstrukti, in sicer v prid naši drugi hipotezi, s katero smo predpostavili, da so delovna zavzetost, medosebni odnosi in kakovostno staranje na delovnem mestu močneje pozitivno povezani pri bolj visoki starosti. To je v skladu z ugotovitvijo avtorjev Averyja in sodelavcev (2007), da je pri starejših zaposlenih delovna zavzetost v večji meri odvisna od medosebnih odnosov na delovnem mestu kot pri mlajših zaposlenih. Čeprav se v teorijah in modelih, povezanih s kakovostnim staranjem na delovnem mestu in drugimi sorodnimi koncepti, delovna zavzetost ne pojavlja neposredno kot dimenzija kakovostnega staranja, pa lahko na podlagi naših rezultatov kljub temu sklepamo, da je zavzetost eden izmed pokazateljev tega pojava.

Ugotovitve raziskave predstavljajo pomemben doprinos k razumevanju problematike staranja delovne sile ter lahko služijo nadrejenim, kadrovikom in drugim profilom, ki se pri svojem delu ukvarjajo s starejšo populacijo, kot izhodišče za motiviranje starejših zaposlenih in spodbujanje organizacijske pripadnosti. Vnovič potrjena pozitivna povezanost med dobrimi medosebnimi odnosi na delovnem mestu in delovno zavzetostjo lahko služi organizacijam kot povod za ustvarjanje toplejše, sprejemajoče in starejšim zaposlenim prijaznejše klime. V članku predstavljene ugotovitve lahko služijo organizacijam kot smernice za spodbujanje kakovostnega staranja na delovnem mestu. Predstavljene v obliki infografike, plakatov ali zgibank, lahko služijo za edukacijo starejših zaposlenih in širjenje zavedanja o pomenu kakovostnega staranja, tako na ravni posameznika, kot na ravni organizacije.

Za konec naj navedemo nekaj pomanjkljivosti naše raziskave. Anketa je bila oblikovana v spletni obliki in je dosegla le posameznike z dostopom do spleta in z ustrezno računalniško pismenostjo. Hkrati predstavlja omejitev tudi velikost vzorca. Odziv na anketo je bil sicer velik



(304 posameznikov je kliknilo na nagovor ankete, 109 jih je anketo vsaj delno izpolnilo, 95 udeležencev pa je anketo končalo), vendar je večina predčasno odnehala z reševanjem, zato teh podatkov nismo mogli uporabiti. Slednje je lahko povezano tudi z dolžino vprašalnika, ki ga je skupno sestavljalo 61 postavk. V prihodnje bi bilo smiselno razmisliti o ponovitvi raziskave in vprašalnike aplicirati v obliki papir-svinčnik, kar bi najverjetneje rezultiralo v bolj reprezentativnem vzorcu. Nadalje bi bilo smiselno razmisliti tudi o uradnem prevodu Vprašalnika kakovostnega staranja v slovenščino ter o morebitni krajši različici, v kolikor bi slednja omogočala ustrezne psihometrične karakteristike.

## **Zaključek**

Rezultati naše raziskave kažejo na to, da je organizacijska klima, ki omogoča kakovostne medosebne odnose, spoštovanje ter možnost aktivnega sodelovanja v delovnem procesu, pozitivno povezana s kakovostnim staranjem na delovnem mestu. Ta spoznanja lahko delodajalcem služijo kot izhodišče pri motiviranju starejših zaposlenih in omogočanju kakovostnega staranja na delovnem mestu.

## **Literatura**

- Avery, D.R., McKay, P.F. in Wilson, D.C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556.
- Bakker, A.B. in Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Champion, M.A., Medsker, G.J. in Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823–850.
- Cranmer, G.A., Goldman, Z.W. in Booth-Butterfield, M. (2017). The mediated relationship between received support and job satisfaction: An initial application of socialization resources theory. *Western Journal of Communication*, 81(1), 64–86.
- Gillet, N., Becker, C., Lafranière, M.A., Huart, I. in Fouquereau, E. (2017). Organizational support, job resources, soldiers' motivational profiles, work engagement, and affect. *Military Psychology*, 29(5), 418–433.
- Markos, S. and Sandhya Sridevi, M. (2010) Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 89–96.
- Nielsen, I.K., Jex, S.M. in Adams, G.A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643.
- Nilsson, K. (2017). Active and healthy ageing at work – A qualitative study with employees 55 - 63 years and their managers. *Open Journal of Social Sciences*, 5(7), 13–29.

- Rayton, B.A. in Yalabik, Z.Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400.
- Reijseger, G., Peeters, M.C.W., Taris, T.W. in Schaufeli, W.B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business Psychology*, 32, 117–130.
- Schaufeli, W.B. (2017). *Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture*. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium.
- Schaufeli, W.B. in Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Woocheol, K. (2017). Examining mediation effects of work engagement among job resources, job performance, and turnover intention. *Performance improvement quarterly*, 29(4), 407–425.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X. in Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de psicologia*, 33(3), 708–713.
- Zacher, H. in Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–12.