

Starejši zaposleni in stres na delovnem mestu

Prejeto 18. 6. 2018 / Sprejeto 23. 10. 2018

Znanstveni članek

UDK 331.442-053.88

KLJUČNE BESEDE: stres na delovnem mestu, starejši zaposleni, delovna zavzetost

POVZETEK - Glavni cilj prispevka je ugotoviti vpliv stresa na delovnem mestu na delovno zavzetost starejših zaposlenih v Sloveniji. Na vzorcu 1086 starejših zaposlenih smo izvedli raziskavo. Ta temelji na faktorski analizi, s katero smo želeli zmanjšati veliko število spremenljivk v manjše število faktorjev, s katerimi smo izvedli enostavno linearno regresijo. Na podlagi rezultatov smo potrdili hipotezo, da ima stres na delovnem mestu statistično značilen negativen vpliv na delovno zavzetost starejših zaposlenih. Stres je sprožitelj številnih bolezni in je vzrok za dolgotrajno bolniško odsotnost, nezavzetost zaposlenih in njihovo prezgodnjo upokojitve. Dobro počutje na delovnem mestu starostno raznolikih zaposlenih je ključno za dolgoročno uspešnost v zdravstveni dejavnosti. Delodajalci se morajo potrditi, za zmanjšanje stresa in prispevati k dobremu počutju zaposlenih ter izboljšanju delovnega okolja.

Received 18. 6. 2018 / Accepted 23. 10. 2018

Scientific article

UDC 331.442-053.88

KEY WORDS: stress in the workplace, older employees, work engagement

ABSTRACT - The main objective of the paper is to determine the impact of stress at the workplace on work engagement of older employees in Slovenia. We conducted a survey among 1086 older employees. The research is based on the implementation of a factor analysis by which we wanted to reduce the large number of variables to a smaller number of factors with which we performed a simple linear regression. Based on the results, we confirmed the hypothesis that stress in the workplace has a statistically significant negative impact on work engagement of older employees in Slovenia. Stress is a possible trigger of many illnesses, resulting in long-term sick leave, unengaged employees and premature retirement of employees. Well-being in the workplace of age diverse employees is a key for long-term effectiveness in health organisations. Employers should apply appropriate measures to reduce stress as well as contribute to employees' well-being and better workplace performance.

1 Uvod

Ljudje preživimo v službi velik del svojega življenja, zato delovno mesto oziroma delovno okolje nedvomno pomembno vpliva na naše zdravje. Preobremenjenost pa vodi do nezadovoljstva in manjše motiviranosti zaposlenih. S starostjo povezane razlike se odražajo tudi v različni dovzetnosti zaposlenih za stresorje, ki lahko nastanejo pri delu (Enshassi in Swaity, 2015). Stresor je dejavnik, ki izhaja iz okolja in škoduje ali celo ogrozi človekovo zdravje (Malik idr., 2010).

Preobremenjenost z delom je najočitnejši pokazatelj neskladij med posameznikom in delom, ki ga opravlja. V današnjem času morajo zaposleni opraviti v kratkem času preveč in s premalo sredstvi. Ne gre za naprežanje ob novih izzivih, temveč za pretiravanje, ki sega daleč čez meje človekovih zmožnosti. Preobremenjenost z delom narašča z vedno hitrejšim delovnim ritmom, kar pa škoduje kakovosti (Maslach in Leiter, 2002), povzroča psihične obremenitve (Bowen idr., 2014), krha delovne odnose in ubija inovativnost ter povzroči izgorevanje na delovnem mestu (Maslach in Leiter,

2002). Tudi v zdravstveni dejavnosti smo priča vse večji obremenjenosti zdravstvenih delavcev, še zlasti medicinskih sester, saj so kadrovske normativi, ki jih upošteva zdravstveni sistem, zastareli. Medicinske sestre so nezadovoljne, preobremenjene, izgorevajo in odhajajo na lažja delovna mesta.

Pomembno je vedeti, da so zadovoljni zaposleni nujni predpogoj za zdravo organizacijo (Bowen idr., 2014). Obremenjujoči, stresni, depresivni in nezadovoljni zaposleni ne morejo doseči enake ravni kakovosti opravljenega dela in produktivnosti kot zaposleni z nizkim stresom in visokim zadovoljstvom. S tega vidika je pomembno, da se v zdravstvenih organizacijah ustvari varno in ugodno delovno okolje za vse starostno raznolike zaposlene (George in Zakkariya, 2015).

S preoblikovanjem delovnih mest tako, da so primerna za vsako posamezno starostno skupino, delodajalci omogočajo zaposlenim, da lahko ne glede na starost uspešno opravljajo svoje delo (Zaniboni idr., 2014).

Tako Truxillo idr. (2012) menijo, da je treba preučiti vlogo starosti in katera delovna mesta so primerna za vsako starostno obdobje posebej, saj ljudje na splošno preživijo velik del svoje življenjske dobe na delovnem mestu. Vendar je ta zadeva s strani zdravstvenih organizacij velikokrat zanemarjena.

Demografske spremembe in starostna raznolikost zaposlenih prinašajo nova raziskovalna vprašanja. S tega vidika postaja vse pomembnejša vloga menedžmenta človeških virov in naloga vodij pri tem je, da za zaposlene najdejo načine, ki prispevajo k zadovoljstvu in zavzetosti na delovnem mestu skozi različna starostna obdobja (Zaniboni idr., 2014; Sanyal idr., 2015). McKay in Wilson (2007) pojasnjujeta, da je zavzetost na delovnem mestu odvisna od vrste dela posameznika, in prav tako poudarjata, da se zavzetost in tudi zadovoljstvo spreminjata skozi različna starostna obdobja. Ariani (2013) trdi, da se morajo organizacije zavedati predvsem vloge menedžmenta človeških virov, saj le tako lahko ugotovijo, kako zaposleni mislijo in kaj čutijo glede svojih delovnih mest, pa tudi, koliko so se pripravljeni posvetiti organizaciji. Poleg starostne raznolikosti je pri zaposlenih različna tudi njihova delovna zavzetost, zato je treba posvetiti pozornost vsem starostnim skupinam.

Glavni cilj raziskave je preučiti vpliv stresa na delovnem mestu na delovno zavzetost starejših zaposlenih v Sloveniji. Namen prispevka je preveriti naslednjo hipotezo: Stres na delovnem mestu statistično značilno negativno vpliva na delovno zavzetost starejših zaposlenih.

2 Pregled literature

2.1 Starejši zaposleni

Staranje prebivalstva bo eden izmed najpomembnejših socialnih in gospodarskih izzivov v Evropi v naslednjih desetletjih. Pričakovana življenjska doba izrazito narašča, medtem ko rodnost upada (Tanikawa idr., 2017). Zaradi povečevanja deleža starejš-

ših zaposlenih v bližnji prihodnosti je treba vse več pozornosti nameniti trenutnemu položaju starejših v organizacijah (Djabi idr., 2017).

Starejši zaposleni so ključni za ohranjanje celotnega znanja, so nosilci tako imenovanega specifičnega človeškega kapitala, torej veščin in zmožnosti, ki so značilne za organizacijo in zelo težko prenosljive. Celotno področje menedžmenta se evolucijsko nenehno spreminja. Menedžment 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 menedžmenta in je pomemben člen nove menedžerske paradigme. Po teoriji konkurenčnih prednosti iz virov so starejši zaposleni lahko zelo dober vir konkurenčnih prednosti organizacije (Ilmarinen, 2006; Djabi idr., 2017).

Ilmarinen (2001) in Tanikawa idr. (2017) trdijo, da staranje delovne sile na ravni organizacije zahteva upoštevanje starosti in dejavnikov starosti zaposlenih v vsakodnevnom upravljanju. Avtor prav tako poudarja, da je treba delovno obremenitev s starostjo zmanjšati.

Nadalje Ilmarinen (2012) pojasnjuje, da čeprav se s staranjem slabšata zdravstveno stanje in telesna zmožnost, se nekatere druge funkcije z leti izboljšujejo. Ključna prednost staranja je duhovna rast. S staranjem se na primer izboljšujejo: strateško razmišljanje, bistroumnost, obzirnost, razumnost, sposobnost presoje, sposobnost razumskega mišljenja, nadzor nad življenjem ter celovitost dojemanja in jezikovne spretnosti.

2.2 Stres na delovnem mestu

Stres je povezan z neprijetnim čustvenim stanjem, ki ga zaposleni doživi, ko zahteve dela presegajo njegove zmožnosti in sposobnosti, da jih opravi v določenem času (Halkos in Bossinakis, 2010). Donnelly idr. (2003) in De Silva idr. (2017) pojasnjujejo, da je stres občutek napetosti, tesnobe in zaskrbljenosti, ki se pojavi kot odziv na dražljaj, ki ga imenujemo stresor ali povzročitelj stresa. Po Staretu idr. (2012, str. 11) stresorji lahko predstavljajo kognitivne zahteve, ki se nanašajo na procesiranje informacij, čustvene zahteve, ki se nanašajo na uravnavanje organizacijsko želenih čustev v medosebnih odnosih, in fizične zahteve, ki se nanašajo na mišično-skeletni sistem. De Silva idr. (2017) navajajo, da stres na delovnem mestu vpliva na zdravje in psihično počutje zaposlenih in na njihov odnos do dela. Ko zaposleni zaznajo delovno okolje kot ugodno, se njihova delovna zmožnost močno poveča.

Dejavniki stresa na delovnem mestu so preobremenjenost, nezadovoljstvo z delom, povečana odgovornost, tekmovalnost, občutek neustreznosti in slabi medsebojni odnosi. Stres na delovnem mestu, ki traja dalj časa, privede do izčrpanosti zaposlenega in je tako eden izmed najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti (Bilban in Pšeničny, 2007).

Stres na delovnem mestu negativno vpliva na zaposlene. Poklicni stresorji so resna grožnja za zdravje in dobro počutje zaposlenih (Mosadeghrad, 2014). Lahko povzroči telesne, čustvene in vedenjske bolezni, ki se kažejo kot (Mosadeghrad, 2014; Wong idr., 2001): glavobol, kronična utrujenost, zvišan krvni pritisk, mišično-skeletne

bolečine, motnje prehranjevanja, povečano tveganje za bolezni srca in ožilja. Povzroči lahko tudi vedenjsko stisko, kot na primer (Mosadeghrad, 2014): težave s spanjem, motnje razpoloženja, čustveno izčrpanost, pomanjkanje koncentracije, občutek tesnobe, depresijo, samomorilne misli.

Stres na delovnem mestu vodi do manjše produktivnosti, nemotiviranosti, nezadovoljstva in zmanjšane delovne zavzetosti zaposlenih ter vpliva na zaposlenčevo zdravje. Velika verjetnost je, da organizacije, v katerih ne obvladujejo stresa svojih zaposlenih, ne bodo uspešne pri svojem delovanju. Pomembno je, da vodja zazna prisotnost stresa in njegove izvore na delovnem mestu ter da teži k dobremu počutju svojih zaposlenih (Leka idr., 2003).

Stres in druge obremenitve na delovnem mestu vplivajo na delovno uspešnost zaposlenega, dolgotrajna izpostavljenost stresu se lahko razvije v poklicno izgorelost (Zdravniška zbornica Slovenije, 2015). Prav tako se stres skozi različna starostna obdobja spreminja in se kaže v različnih simptomih (Rauschenbach idr., 2013).

2.3 Delovna zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je pomembna in kompleksna tema v današnjem poslovnem svetu (Gerards idr., 2018). Definirana je kot pozitivna in energična povezanost z delom (Baron, 2013), ko imajo zavzeti zaposleni visoko raven energije, so navdušeni nad svojim delom in stremijo k izboljšanju učinkovitosti organizacije (Taneja idr., 2015). Svoje delo opravljajo s strastjo in prispevajo k dolgoročnemu uspehu in izboljšanju organizacije (Gerards idr., 2018).

Hewitt (2014) definira 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. Po Robertsonu in Cooperju (2010) ter Hewittu (2014) ima visoka raven dobrega psihičnega počutja zaposlenega in njegova delovna zavzetost osrednjo vlogo pri uresničevanju nekaterih pomembnih rezultatov, ki so povezani z uspešnim in učinkovitim delovanjem organizacije. Zavzeti zaposleni doživljajo tudi pozitivna čustva, kot so sreča, veselje in navdušenje, so boljšega zdravja ter so motivirani in ustvarjalni pri svojem delu. Cohen idr. (2006) trdijo, da so zaposleni z višjo stopnjo dobrega psihičnega počutja uspešnejši, bolj zavzeti pri delu in boljšega zdravja kot tisti z nižjo.

Avtorji Wagner in Harter (2006) ter Albrecht idr. (2015) navajajo, da obstaja pozitivna korelacija med zavzetostjo, uspešnostjo in poslovnimi rezultati. Rezultat tega se kaže tudi v večjem zadovoljstvu in lojalnosti strank, nižji fluktuaciji ter manjšem absentizmu in prezentizmu, manjšem številu nesreč pri delu, večjem dobičku, večji učinkovitosti in produktivnosti ter boljši kakovosti dela.

2.4 Vpliv stresa na delovno zavzetost zaposlenih

Stres doživljajo tako mlajši kot starejši zaposleni, a ga slednji težje obvladujejo. Ker je stres možen sprožitelj duševnih bolezni, ki so vzrok za dolgotrajne bolniške odsotnosti in prezgodnje upokojevanje, bi se bilo treba predvsem v zdravstvenih or-

ganizacijah resno posvetiti preprečevanju in obvladovanju stresa na delovnem mestu, zaradi česar bodo imeli koristi vsi – mlajši in starejši zaposleni ter zdravstvene organizacije. Starejši zaposleni se soočajo s številnimi stresnimi dogodki, tako pri delu kot v zasebnem življenju. Na primer ne zmorejo več opraviti toliko dela kot včasih, imajo zastarelo znanje, zdravstvene težave, soočajo se z odhodom otrok od doma, smrtjo partnerja, izgubo prijateljev ipd. Stresu se težje prilagodijo, posledica pa so lahko močna in dolgotrajna negativna čustva, ki še poslabšajo njihovo telesno in duševno stanje (Skupina IRI Ljubljana, 2011).

Osnovno oviro na poti do zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu predstavljajo vodje in njihovo neustrezno vodenje zaposlenih (Gruban, 2010). Delovna zavzetost zaposlenega je namreč zelo povezana z njegovimi čustvi na delovnem mestu in s tem, kako z njim ravna organizacija (Taneja idr., 2015). Chaudharyjeva (2014) govori o pomembnosti pozitivne povezave med delovno zavzetostjo zaposlenih in njihovim delovnim okoljem. Če je ta negativna, vodi do delovne nezavzetosti.

3 Metodologija

3.1 Opis instrumenta

Pri oblikovanju instrumenta za merjenje stresa na delovnem mestu smo izhajali iz teoretičnih izhodišč avtorjev Mosadeghrad (2014) ter Fairbrother in Warn (2003). Pri oblikovanju merilnega instrumenta za delovno zavzetost starejših zaposlenih smo izhajali iz teoretičnih izhodišč avtorjev Macey in Schneider (2008) ter Robertson in Cooper (2010). Zaposleni so na 5-stopenjski Likertovi lestvici označili stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami, kjer pomeni 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

3.2 Opis vzorca

V raziskavo je bilo vključenih 1086 naključno izbranih starejših zaposlenih v Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo 57,3 % starejših zaposlenih moškega spola, in 42,7 % ženskega spola. Struktura starejših zaposlenih po starosti zajema 38,4 % starih od 50 do 55 let, 41,8 % starih od 56 do 61 let, 19,3 % starih od 62 do 67 let ter 0,6 % starih več kot 68 let. Glede na doseženo stopnjo izobrazbe ima 37,1 % sodelujočih končano višjo šolo, 35,7 % jih ima končano poklicno ali srednjo šolo, 22,8 % jih ima visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, 4,4 % imajo magisterij ali doktorat znanosti in 0,1 % pa jih ima zaključeno osnovno šolo.

3.3 Statistična analiza

Za preverjanje hipoteze H1: Stres na delovnem mestu statistično značilno negativno vpliva na delovno zavzetost starejših zaposlenih, smo uporabili eksploratorno faktorsko analizo (EFA), saj smo želeli dobiti nabor tistih spremenljivk, ki najbolj opisujejo določen faktor, in namesto velikega števila spremenljivk dobiti manjše število faktorjev. Kaiser (1974) predlaga, da je vrednost po Kaiser-Meyer-Olkinovi stati-

stiki manjša ali enaka 0,5 ($KMO \geq 0,5$). Smiselnost uporabe faktorске analize dodatno dokazuje čim višja vrednost Bartlettovega testa sferičnosti pri statistični značilnosti $p < 0,05$. Na osnovi rezultatov faktorске analize smo izločili tiste spremenljivke, katerih komunalitete so bile nižje od 0,4 (Field, 2005). Dobljene faktorске točke smo shranili in tako kreirali nove spremenljivke, na osnovi katerih smo izvedli enostavno linearno regresijsko analizo.

Zanesljivost merjenja raziskave smo v okviru notranje konsistentnosti preverjali s koeficientom Chronbach alfa (Chronbach, 1951, str. 297–334). Churchill in Brown (2004, str. 337) navajata, da naj bi bili kazalniki visokozanesljivih konstruktov visoko medsebojno povezani in kažejo, da vsi merijo isti latentni konstrukt. Avtorja navajata, da pri tem zanesljivost merjenja, ki ima koeficient $\alpha \geq 0,80$, označimo kot zgledno, če je koeficient na intervalu $0,70 \leq \alpha < 0,80$, kot zelo dobro, na intervalu $0,60 \leq \alpha < 0,70$ kot zmerno, če je koeficient α manjši od 0,60, pa kot komaj sprejemljivo.

4. Rezultati

4.1 Stres na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu smo merili z enajstimi trditvami. Vrednost Kaiser - Meyer - Olkinovega merila vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,941$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti (približni hi-kvadrat = 11254,922, stopnje prostosti = 55, $p < 0,01$) kažeta na primernost uporabe faktorске analize. Vrednosti vseh komunalitet so višje od 0,50. V tem primeru smo se izjemoma odločili, da bomo trditev »pri delu je drža mojega telesa dalj časa prisiljena (sedenje, stanje)« izločili, saj smo med analizo ugotovili, da se z izločitvijo navedene trditve v nadaljevanju oblikuje en faktor in ni treba izločiti dveh spremenljivk, ki sta pomembni z vidika menedžmenta človeških virov, kot če navedene trditve ne bi izločili. Ugotovili smo, da se delež pojasnjene variance s 66,96 % poveča na 69,65 %, koeficient Cronbach alfa pa se poveča z 0,950 na 0,951.

V tabeli 1 predstavljamo rezultate brez trditve »pri delu je drža mojega telesa dalj časa prisiljena (sedenje, stanje)«. Nov rezultat KMO (0,937) in stopnja značilnosti Bartlettovega testa ($p < 0,05$) kažeta na primernost uporabe faktorске analize.

Tabela 1 prikazuje, da so vrednosti vseh komunalitet višje od 0,60. Oblikovan faktor pojasnjuje 69,7 % variabilnosti, s čimer smo zadostili tudi kriteriju dobrega faktorja glede na odstotkovni delež pojasnjene variabilnosti (vsaj 60 %). Vse faktorске uteži so višje od 0,70. Razvidno je, da ima v okviru stresa na delovnem mestu najpomembnejšo vlogo trditev »čutim pomanjkanje svoje zmogljivosti pri opravljanju delovnih nalog«.

Vrednost koeficienta Cronbach alfa je zgledna (0,951), zato lahko rečemo, da je faktor stres na delovnem mestu zgledne zanesljivosti.

Tabela 1: Končni rezultat faktorske analize za konstrukt stres na delovnem mestu

<i>Spremenljivke</i>	<i>Komunalitete</i>	<i>Faktorske uteži</i>
Na delovnem mestu se soočam s stresom pri opravljanju delovnih nalog.	0,615	0,784
Zaradi prevelike količine dela je moj življenjski slog dokaj neurejen (neredni obroki, neurejen spalni cikel, pomanjkanje športne aktivnosti).	0,610	0,781
Moje delo vključuje veliko časovnih rokov v kratkem času.	0,604	0,777
Zaradi stresa na delovnem mestu občutim pomanjkanje energije, utrujenost.	0,738	0,859
Zaradi stresa na delovnem mestu imam težave z zbranostjo.	0,794	0,891
Čutim pomanjkanje svoje zmogljivosti pri opravljanju delovnih nalog.	0,810	0,900
Težko se skoncentriram.	0,770	0,877
Sem razdražljiv/-a.	0,744	0,862
Zaradi velike količine dela potrebujem daljši odmor med opravljanjem delovnih nalog.	0,637	0,798
Na delovnem mestu prihaja do napetosti, konflikta med zaposlenimi (konflikt vlog).	0,644	0,803
Kaiser - Meyer - Olkinova statistika: 0,937		
Kumulativni odstotek pojasnjene variance: 69,652 %		

4.2 Delovna zavzetost

Konstrukt delovna zavzetost smo v merskem instrumentu merili z dvanajstimi trditvami. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkinovega merila vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,961$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti (približni hi-kvadrat = 21971,451, stopnje prostosti = 66, $p < 0,01$) kažeta na primernost uporabe faktorske analize. V tabeli 2 prikazujemo rezultate faktorske analize za konstrukt delovna zavzetost.

Tabela 2: Rezultati faktorske analize za konstrukt delovna zavzetost

<i>Spremenljivke</i>	<i>Komunalitete</i>	<i>Faktorske uteži</i>
Svoje delo opravljam s strastjo.	0,807	0,899
Zavzet/-a sem za kakovostno opravljanje svojega dela.	0,815	0,903
Zavzet/-a sem za doseganje uspešnih rezultatov organizacije.	0,807	0,898
Čutim povezanost z organizacijo, v kateri sem zaposlena/-a.	0,871	0,933
Zavedam se pomena inovacij za organizacijo in pomagam pri njenem razvoju.	0,832	0,912
Zaupam v svoje sodelavce in vodjo.	0,835	0,914
Čutim, da sta moje delo in služba pomembna.	0,873	0,934
Ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tej organizaciji.	0,900	0,948
Verjamem v uspešen razvoj in delovanje naše organizacije.	0,863	0,929
Organizacije ne bi zapustil/-a, četudi bi se mi ponudila druga možnost zaposlitve.	0,847	0,920
Na svojem delovnem mestu se počutim zelo dobro.	0,865	0,930
V organizaciji se počutim kot »del družine«.	0,876	0,936
Kaiser - Meyer - Olkinova statistika: 0,961.		
Kumulativni odstotek pojasnjene variance: 84,931 %.		

Vrednosti vseh komunalitet v tabeli 2 za konstrukt delovna zavzetost so višje od 0,80. Oblikovan faktor pojasnjuje 84,9 % variabilnosti, s čimer smo zadostili tudi kriteriju dobrega faktorja glede na odstotkovni delež pojasnjene variabilnosti (vsaj 60 %). Vse faktorske uteži so višje od 0,80. V našem primeru ima pri delovni zavzetosti najpomembnejšo vlogo trditev »ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tej organizaciji«.

Vrednost Cronbachove alfe je zgledna (0,982), zato lahko rečemo, da je faktor delovna zavzetost zgledne zanesljivosti.

4.3 Vpliv stresa na delovnem mestu na delovno zavzetost starejših zaposlenih

Vrednost korelacijskega koeficienta znaša $-0,737$, kar kaže na to, da med spremenljivkama stres na delovnem mestu in delovna zavzetost starejših zaposlenih obstaja srednje močna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša $0,544$. Determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo $54,4$ % celotne variance delovne zavzetosti starejših zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (stres na delovnem mestu). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom, pri čemer lahko glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. V tabeli 3 predstavljamo rezultate testiranja hipoteze H1: Stres na delovnem mestu negativno vpliva na delovno zavzetost starejših zaposlenih.

Tabela 3: Rezultati preverjanja hipoteze – t-test

<i>Odvisna spremenljivka</i>	<i>Neodvisna spremenljivka</i>	<i>Nestand. koeficient B</i>	<i>Nestand. koeficient st. napaka</i>	<i>Stand. koeficient β</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Delovna zavzetost starejših zaposlenih	Stres na delovnem mestu	-0,734	0,021	-0,737	-35,743	0,000

Iz tabele 3 je razvidno, da je regresijski koeficient spremenljivke stres na delovnem mestu $-0,734$ (standardizirani koeficient $\beta = -0,737$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$). Na podlagi izvedene linearne regresije smo tako potrdili hipotezo H1: »Stres na delovnem mestu negativno vpliva na delovno zavzetost starejših zaposlenih.«

5 Razprava

Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da stres na delovnem mestu statistično značilno negativno vpliva na delovno zavzetost starejših zaposlenih (tabela 3) in ugotovili, da ima pri stresu starejših zaposlenih na delovnem mestu pomembno vlogo pomanjkanje zmogljivosti pri opravljanju delovnih nalog (tabela 1). Zdravstvene organizacije lahko zmanjšujejo in odpravljajo stres starejših zaposlenih z omogočanjem prožnega delovnega okolja, ki se kaže v fleksibilnem delovnem času, kjer gre za prilagodljiv delovni čas, in v fleksibilni lokaciji izvajanja dela, kjer gre za prilagodljiv delovni prostor. Prav tako morajo delodajalci ali vodje spodbujati zdrav način življenja in

spodbujati ozaveščenost o stresu, stresorjih in rešitvah ter spodbujati dobro počutje. Preprečiti je treba stres na delovnem mestu in obvladovati stres in izgorevanje na delovnem mestu. Delovne razmere je treba prilagoditi vsem zaposlenim in delovna mesta je treba razvijati glede na starostno raznolikost zaposlenih in delovno obremenitev, prilagojeno vsem starostnim skupinam. Organizacijski dejavniki igrajo pomembno vlogo pri stresu in blagostanju zaposlenih.

Potrebno se je zavedati pomena upravljanja starejših zaposlenih in novih pristopov na področju menedžmenta človeških virov, ki omogočajo starejšim zaposlenim prijetno delovno okolje (Ilmarinen, 2006; Sanyal idr., 2015) in dobro počutje na delovnem mestu (Haymes, 2013). Delovna uspešnost starejših zaposlenih je precej odvisna od značilnosti delovnega mesta (Beck, 2013), zato sta pomembna individualni pristop vodij k vsakemu zaposlenemu (Bal in Dorenbosch, 2015) in s tem večja skrb za dobro počutje posameznika na delovnem mestu (De Leede idr., 2004). Vodje v zdravstvenih dejavnostih lahko pomagajo zaposlenim z naslednjimi aktivnostmi, ki zajemajo individualne metode upravljanja stresa (Potrč, 2004): z analizo in oceno stresa z določitvijo dejavnikov stresa v podjetju, s programi za dvigovanje fizične in psihične kondicije zaposlenih in zdravja, z izboljšanjem pogojev dela, z menjavo dela oziroma razporejanjem zaposlenega na njemu ustreznejše delovno mesto, z omogočanjem večjega nadzora nad lastno situacijo, s programi izobraževanja, z informiranjem zaposlenih, s programi individualne pomoči: svetovanja, psihoterapije za reševanje problemov, izzvanih s stresom, angažiranje zunanjih institucij in strokovnjakov za reševanje takšnih problemov in s programi usposabljanja za obvladovanje stresa (training sproščanja, večšine komuniciranja, reševanje problemov, odločanje, treningi meditacije).

Po Cvahtetu (2004) morajo delodajalci zagotoviti ustrezne delovne pogoje, da bodo lahko starejši zaposleni uspešno opravljali svoje delovne naloge in še naprej ostajali učinkoviti in produktivni pri doseganju ciljev. S tega vidika je treba pozornost nameniti ukrepom in napredku pri upravljanju starejših zaposlenih na delovnem mestu in s tem pri omogočanju ugodnega delovnega okolja zanje.

6 Zaključek

Pri oblikovanju ustreznih delovnih pogojev za starejše zaposlene, s katerimi zdravstvene organizacije lahko zmanjšajo stres na delovnem mestu, je treba izhajati zlasti iz zavedanja, da se s staranjem zaposlenega zmanjšuje sposobnost opravljanja fizično zahtevnih delovnih nalog, kar pomeni, da je treba prilagoditi tudi zahtevnost delovnih nalog. Vedeti je treba, da se s starostjo zmanjšuje sposobnost obvladovanja psihosocialnih pritiskov, kar pomeni, da je treba zmanjšati možnost stresa in preobremenjenosti na delovnem mestu, omogočati ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter organizirati sestanke, kjer lahko starejši predlagajo morebitne izboljšave na delovnem mestu. Programi za krepitev zdravja zaposlenih prinašajo zdravstvenim organizacijam številne koristi, kot so na primer manjše tveganje za poškodbe pri delu, zdravje

in dobro počutje zaposlenih, večja varnost na delovnem mestu, manjša fluktuacija in absentizem.

Omogočanje prožnega delovnega okolja za zaposlene predstavlja ključ do konkurenčne uspešnosti, pozitivno vpliva na delovne pogoje, povečuje zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, produktivnost in učinkovitost pri opravljanju delovnih nalog, vpliva na dobro počutje in delovno zavzetost ter izboljšuje medsebojne odnose na delovnem mestu. Prožen ali fleksibilen delovni čas postaja vse pomembnejši za zaposlene, saj jim omogoča ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter tako ne vodi do pomanjkanja energije ali izčrpanosti na delovnem mestu in poslabšanja zdravja zaposlenih. Le-to pa je posebej pomembno za zdravstvene organizacije, saj se zaposleni tam soočajo z velikimi obremenitvami in stresom.

Treba je poiskati pravi način za zadržanje starejših zaposlenih ter čim bolj izkoristiti njihove sposobnosti in izkušnje, kar pa jim hkrati omogoča, da ostajajo čim dlje aktivni na svojem področju.

Spremembe v demografski sestavi delovne sile in njeni dinamiki za zdravstvene organizacije ponujajo tako izzive kot priložnosti. Z naraščanjem števila starejših zdravstvenih delavcev, ki so pripravljeni delati tudi po dopolnjeni delovni dobi, bo treba razvijati pristope, ki bodo izhajali iz boljšega razumevanja odnosov starejših delavcev do dela in do zdravstvenih organizacij, v katerih so zaposleni, kakor tudi do upokojevanja zdravstvenih delavcev.

Maja Rožman, MA

The Impact of Stress on Older Employees and their Work Engagement

The workplace is one of the greatest causes of stress in our lives. Managers or employers have an important task of recognizing and managing occupational stress of their employees. A completely stress-free workplace is almost impossible to achieve, but in order to keep the organisation moving forward, employees need to be healthy, satisfied and engaged with their work (see e.g., Maslach in Leiter, 2002; George in Zakkariya, 2015; Hewitt, 2014).

Fairbrother and Warn (2003) summarized that stress is associated with impaired individual functioning in the workplace. Negative effects include reduced efficiency, decreased capacity to perform, dampened initiative and reduced interest in working, increased rigidity of thought, a lack of concern for the organisation and colleagues, and a loss of responsibility. Fairbrother and Warn (2003) also argued that there are relationships between workplace factors, stress and work engagement.

The ageing of the population in Slovenia represents one of the biggest challenges for managing older employees. The first step towards an adequate management of older employees is to create an appropriate working environment that dictates the successful result of ageing for employees and thus the achievement of goals, performan-

ce and competitiveness. Robertson and Cooper (2010) found that low level of stress, high level of psychological well-being and work engagement of older employees play a central role in delivering important outcomes that are associated with successful companies. Sanyal et al. (2015) summarize that employees who have a weaker work engagement are assumed to be more likely to decide to retire. Retirement offers older employees the opportunity to escape unsatisfying situations at work. Chaudhary (2014) argue that there is negative relationship between stress in the workplace and work engagement. The main objective of this research is to examine the impact of stress at the workplace on work engagement of older employees in Slovenia, with the following hypothesis: Stress in the workplace has a statistically significant negative impact on work engagement of older employees.

A survey was conducted to examine the impact of stress at the workplace on work engagement of older employees. The main survey included 1086 older employees, with 41.8% of them aged from 56 to 61 years, 38.4% from 50 to 55 years and 19.3% from 62 to 67 years. The lowest percentage (0.6%) is represented by older employees aged over 68 years.

When designing the instrument for measuring the stress of older employees and engagement in the workplace, we relied on various theoretical principles and research. To determine the stress and engagement of older employees in the workplace, the employees indicated on a 5-point Likert-type scale their agreement to the listed statements, where 1 = strongly disagree and 5 = completely agree. For this type of research, we used a Likert-type scale because we wanted to know the strength of agreement with statements in the questionnaire.

Within the empirical part, we wanted to establish if the use of factor analysis is reasonable on the basis of Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy ($KMO \geq 0.5$) (Kaiser, 1974) and Bartlett's test of sphericity. We used factor analysis to reduce a large number of variables to fewer numbers of factors and to describe the factor with certain variables. Based on the results of factor analysis, we did not eliminate any variable, because communalities were higher than 0.40 (Costello and Osborne, 2005). We saved the derived factor points and, with that, created new variables (factors). Based on the gained new variables (factors), we performed a simple regression analysis.

We checked the reliability of research measurement within the scope of inner consistency with Cronbach's alpha coefficient (Cronbach, 1951, pp. 297–334). Churchill and Brown (2004, p. 337) define that the indicators of highly reliable constructs should be highly connected and show that all measure the same latent construct. The authors state that the reliability of the measurement with the coefficient $\alpha \geq 0.80$ is marked as exemplary, with the coefficient in the interval $0.70 \leq \alpha < 0.80$ as very good, in the interval $0.60 \leq \alpha < 0.70$ as moderate, and if the coefficient α is smaller than 0.60, as barely acceptable.

In the questionnaire for older employees, stress in the workplace was measured with eleven statements. The value of Kaiser-Meyer-Olkin measurement of sampling adequacy ($KMO = 0.941$) and the results of Bartlett's test of sphericity (Approx. Chi-Square = 11254.922, $df = 55$, $p < 0.01$) suggested the use of factor analysis.

The values of the communalities for the variables in the construct of stress in the workplace of older employees are higher than 0.60. Although the similar values of rotated factor loadings suggested the elimination of the variables Q1d: "Due to stress in the workplace, I feel a lack of energy, tiredness" and Q1k: "At the workplace, there is tension, conflict between employees," we exceptionally decided to eliminate the variable Q1i: "At the workplace, my posture remains the same over a prolonged time (sitting, standing)." Namely, during the analysis, we concluded that the elimination of this variable (Q1i) in the continuation creates one factor and there is no need to exclude two variables that are important for human resources management, as opposed to not excluding this variable. In the first case, the total variance explained is 66.96%, and in the second case, the total variance explained is 69.65%. Cronbach alpha increased from 0.937 to 0.951. Thus we achieved better factor quality.

The results without the variable Q1i: "At the workplace, my posture remains the same over a prolonged time (sitting, standing)" show that the total variance explained is 69.6%. All factor loadings for construct stress in the workplace of older employees are higher than 0.70. The value of factor loadings represents the importance of each individual variable in a factor and the higher the loadings, the more important is the variable for the factor. In our case, the variable Q1f: "I feel a lack in my capacity to perform my work tasks" plays the most important role when it comes to stress in the workplace. The value of Cronbach's alpha for the factor stress in the workplace of older employees is 0.951, therefore, the measurement reliability of the stress in the workplace of older employees is exemplary.

The value of Kaiser-Meyer-Olkin measurement of sampling adequacy ($KMO = 0.961$) and the results of Bartlett's test of sphericity (Approx. Chi-Square = 21971.451, $df = 66$, $p < 0.01$) suggest the use of factor analysis for the construct work engagement. The values of all communalities for the construct work engagement of older employees are higher than 0.80, therefore, we have not eliminated any variable. Total variance explained is 84.9%. All factor loadings for the construct work engagement of older employees are higher than 0.80. In our case, the most important in work engagement of older employees is the recognition of the value and identity of older people and their contribution to the society. The value of Cronbach's alpha of the factor work engagement of older employees is 0.982, therefore, the reliability of the measurement of work engagement of older employees is exemplary.

The results of the regression indicated that the regression coefficient of stress in the workplace was -0.734 ($\beta = -0.737$), and was significantly different from 0 ($p < 0.01$).

There is a statistically significant negative impact of the independent variable (stress in the workplace of older employees) on the dependent variable (work engagement of older employees). On the basis of the conducted simple regression analysis, we confirmed the hypothesis: Stress in the workplace has a statistically significant negative impact on work engagement of older employees in Slovenia.

The recommendations for the health organization are as follows: Employers should provide work hour flexibility (for example, reduced hours, part-time work, job sharing) and workplace flexibility (for example, remote work), should promote wellbeing,

health and a healthy lifestyle as well as the awareness of stress, stressors and solutions, and they should prevent and manage stress and burnout in the workplace. Working conditions must be adapted to all employees, workplaces developed according to age-diverse employees and the workload adapted to all age groups. Organisational factors tend to play an important role in employees' stress and well-being. Thus, employers have to be aware of the importance of managing older employees and new approaches in the field of human resources management in order to provide older employees with a friendly working environment and well-being in the workplace.

It is important to know that a satisfied and engaged employee is an essential precondition for a healthy organisation (Bowen et al., 2014). Overloaded, stressed out, depressed and dissatisfied employees cannot achieve the same quality of work and productivity as those with a low stress level and high satisfaction. From this perspective, it is important that employers create a safe and favourable working environment for employees (George and Zakkariya, 2015). Also, authors Djabi et al. (2017), Bartlett and Ghoshal (2002) state that organisational support improves work satisfaction and mental energy, and decreases work-related exhaustion. This means that organisational settings are important for employee wellbeing and work engagement. Therefore, companies need to create and maintain healthy workplaces to keep employees engaged and decrease work-related exhaustion that causes poor health. Changes in the demographic composition of the workforce and its dynamics for healthcare organisations offer both challenges and opportunities. With the increasing number of older healthcare employees who are willing to work even after they reach retirement age, it will become necessary to develop approaches that will emerge from a better understanding of the relationship between older employees and their work or healthcare organisations where they are employed as well as the process of retired healthcare workers.

LITERATURA

1. Ariani, D. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4, št. 2, str. 46–56.
2. Bal, P. M. and Dorenbosch, L. (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: a large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25, št. 10, str. 41–61.
3. Baron, A. (2012). What do engagement measures really mean? *Strategic HR Review*, 12, št. 1, str. 21–25.
4. Beck, V. (2013). Employers use of older workers in the recession. *Employee Relations*, 35, št. 3, str. 257–271.
5. Bilban, M. in Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*, 52, št. 1, str. 22–30.
6. Bowen, P., Edwards, P. and Lingard, H. (2014). Workplace stress, stress effects, and coping mechanisms in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140, št. 3, str. 1–15.
7. Chaudhary, R. (2014). A multilevel investigation of the factors influencing work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 17, št. 2, str. 128–158.
8. Chronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, str. 297–334.

9. Churchill, G. A. and Brown, T. J. (2004). Basic marketing research, 5th ed. Ohio: Mason, Thomson.
10. Cohen, S., Alper, C. M., Doyle, W. J., Treanor, J. J. and Turner, R. B. (2006). Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus or influenza A virus. *Psychosomatic Medicine*, 68, št. 6, str. 809–815.
11. Cvahte, B. (2004). Položaj starejših oseb na trgu delovne sile. Pridobljeno dne 8. 5. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.varuh-rs.si/publikacije-gradiva-izjave/govori-referati-in-clanki/novice/>.
12. De Leede, J., Looise, J. C. and Van Riemsdijk, M. (2004). Collectivism versus individualism in Dutch employment relations. *Human Resource Management Journal*, 14, št. 1, str. 25–39.
13. De Silva, N., Samanmali, R. and De Silva, H. L. (2017). Managing occupational stress of professionals in large construction projects. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15, št. 4, str. 488–504.
14. Djabi, M. in Shimada, S. (2017). Generational Diversity in Organisation: A Meta-Analysis. *International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion*, 4, str. 151–181.
15. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: The McGraw Hill Companies.
16. Enshassi, A. and Al-Swaity, E. (2015). Key stressors leading to construction professionals' stress in the Gaza Strip, Palestine. *Journal of Construction in Developing Countries*, 20, št. 2, str. 53–79.
17. Fairbrother, K. and Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18, št. 1, str. 8–21.
18. Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2 izd.)*. London: Sage Publications.
19. George, E. and Zakkariya, K. A. (2015). Job related stress and job satisfaction: a comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34, št. 3, str. 316–329.
20. Gerards, R., Grip, A. and Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47, št. 2, str. 517–534.
21. Gruban, B. (2010). Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih? Pridobljeno dne 6. 5. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/>.
22. Halkos, G. and Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, št. 5, str. 415–431.
23. Hewitt, A. (2014). Trends in global employee engagement. Pridobljeno dne 6. 5. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>.
24. Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational & Environmental medicine*, 58, št. 8, str. 546–552.
25. Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Pridobljeno dne 9. 5. 2018 s svetovnega spleta: www.sopol.at/document/download/towards-a-longer-worklife.
26. Ilmarinen, J. (2012). Promoting active ageing in the workplace. European Agency for safety and health at work. Pridobljeno dne 10. 5. 2018 s svetovnega spleta: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>.
27. Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39, št. 1, str. 31–36.
28. Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T. (2003). Work organization and stress. Institute of work, health, organisations. Pridobljeno dne 12. 5. 2018 s svetovnega spleta: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf.
29. Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, št. 1, str. 3–30.
30. Malik, O. F., Waheed, A. and Malik, K. U. R. (2010). The mediating effects of job satisfaction on role stressors and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5, št. 11, str. 223–235.
31. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti. Ljubljana: Educy.

32. McKay, P. F. and 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, št. 6, str. 1542–1556.
33. Mosadeghrad, A. M. (2014). Occupational stress and its consequences: Implications for health policy and management. *Leadership in Health Services*, 27, št. 3, str. 224–239.
34. Potrč, M. (2004). Način priprave in vsebina programa upravljanja s stresom v podjetju. Pridobljeno dne 12. 5. 2018 s svetovnega spleta: http://www.delavska-participacija.com/koristneinformacije/39.html?zoom_highlightsub=stres.
35. Rauschenbach, C., Krumm, S., Thielgen, M. and Hertel, G. (2013). Age and work-related stress: a review and meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 28, št. 7/8, str. 781–804.
36. Robertson, I. T. and Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, št. 4, str. 324–336.
37. Sanyal, C., Wilson, D., Sweeney, C., Rachele, J. S., Kaur, S. and 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, št. 5, str. 21–24.
38. Skupina IRI Ljubljana. (2011). Starejši občutijo stres na delovnem mestu močneje. Pridobljeno dne 20. 4. 2018 s spletne strani: <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/67-stareji-obutijo-stres-na-delovnem-mestu-moneje>.
39. Stare, J., Pevcin, P. and Benčina J. (2012). Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
40. Taneja, S., Sewell, S. S. and Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36, št. 3, str. 46–56.
41. Tanikawa, T., Soyeon, K. and Yuhee, J. (2017). Top management team diversity and firm performance: exploring a function of age. *Team Performance Management: An International Journal*, 23, št. 3/4, str. 156–170.
42. Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S. and Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: fitting the worker to the job to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2, št. 4, str. 340–360.
43. Wagner, R. and Harter, J. K. (2006). 12: The Elements of Great Managing. New York: Gallup Press.
44. Wong, D., Leung, S. and So, C. D. (2001). Mental health of Chinese nurses in Hong Kong: The roles of nursing stresses and coping strategies. Pridobljeno dne 12. 5. 2018 s svetovnega spleta: http://www.nursingworld.org/ojin/topic12/tpc12_7.htm.
45. Zaniboni, S. M., Truxillo, D., Fraccaroli, F., McCune, E. A. and Bertolino, M. (2014). Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Journal of Managerial Psychology*, 29, št. 5, str. 523–508.
46. Zdravniška zbornica Slovenije. (2015). Obremenjenost zaposlenih ima posledice na zdravje, delo in osebno življenje. Pridobljeno dne 12. 5. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.zdravniskazbornica.si/nw/364/1/2240/obremenjenost-zaposlenih-ima-posledice-na-zdravje-delo-in-osebno-zivljenje>.