

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV DIGITALIZACIJE NA IZGORELOST NA DELOVNEM
MESTU**

Ljubljana, februar 2022

VERONIKA ŠAREC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Veronika Šarec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv digitalizacije na izgorelost na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIGITALIZACIJA	2
1.1 Opredelitev in značilnosti digitalizacije	2
1.2 Pomen in prednosti digitalizacije	3
1.3 Pozitivni učinki digitalizacije na zaposlene	4
1.4 Negativni učinki digitalizacije na zaposlene	5
1.5 Tehnološki stres.....	6
2 IZGORELOST	8
2.1 Opredelitev izgorelosti.....	8
2.2 Simptomi izgorelosti	10
2.3 Vzroki za pojav izgorelosti na delovnem mestu	10
2.4 Vpliv digitalizacije na izgorelost.....	13
2.5 Posledice izgorelosti na delovnem mestu	14
2.5.1 Posledice izgorelosti na individualni ravni.....	14
2.5.2 Posledice izgorelosti na ravni organizacij	15
2.5.3 Posledice izgorelosti na nacionalni ravni	16
2.6 Preventivni ukrepi za zmanjševanje izgorelosti na delovnem mestu.....	16
2.6.1 Preventivni ukrepi na ravni posameznika.....	17
2.6.2 Preventivni ukrepi na ravni organizacije	21
2.6.2.1 Razumevanje stresnih dejavnikov v organizaciji in skrb za zdravje zaposlenih	21
2.6.2.2 Pomoč zaposlenim, da spoznajo svoje poslanstvo oziroma prispevek podjetju	22
2.6.2.3 Pravica do odklopa in počitek	22
2.6.2.4 Programi rekreacije in telesne vadbe	24
2.6.2.5 Uvajanje čuječnosti v organizacije.....	25
2.6.2.6 Posredovanje povratnih informacij in kultura izražanja pohval.....	25
2.6.2.7 Povečanje avtonomije zaposlenih na delovnem mestu	26
2.6.2.8 Povečanje sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev v podjetju ..	27
2.6.2.9 Uvedba fleksibilnega delovnega časa in dela na daljavo.....	28
2.6.2.10 Pomoč zaradi težav v duševnem zdravju	29

2.6.3	Preventivni ukrepi na nacionalni ravni.....	29
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA	32
3.1	Opredelitev problema in hipotez raziskave.....	32
3.2	Zasnova raziskave in metodologija	37
3.2.1	Vprašalnik	37
3.2.2	Opis vzorca.....	38
3.2.3	Metodologija	42
3.3	Rezultati raziskave	43
3.3.1	Opisna statistika	43
3.3.1.1	<i>Dimenzije tehnološkega stresa</i>	<i>43</i>
3.3.1.2	<i>Dimenzije avtonomije</i>	<i>44</i>
3.3.1.3	<i>Aktivnosti za preprečevanje izgorelosti.....</i>	<i>45</i>
3.3.2	Preverjanje hipotez	47
4	DISKUSIJA	50
4.1	Interpretacija rezultatov raziskav	50
4.2	Prispevki raziskave in praktična priporočila.....	51
4.3	Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja.....	55
	SKLEP.....	56
	LITERATURA IN VIRI.....	57
	PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tehnološke dimenzije	44
Tabela 2: Dimenzije avtonomij	45
Tabela 3: Postavljene hipoteze in njihov status	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz hipotez – model povezanosti in vplivov med tehnološkimi dimenzijami, izgorelostjo na delovnem mestu in vplivu avtonomije	36
Slika 2: Uporaba digitalne tehnologije med anketiranci za opravljanje delovnih obveznosti dnevno (v %).....	41

Slika 3: Uporaba digitalne tehnologije med anketiranci za opravljanje delovnih obveznosti izven delovnega časa (v %)	41
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Opisne statistike	10
Priloga 3: Dimenzije tehnološkega stresa	11
Priloga 4: Dimenzije avtonomije	13
Priloga 5: Hipoteza 1	15
Priloga 6: Hipoteza 2	16
Priloga 7: Hipoteza 3	17
Priloga 8: Hipoteza 4	18
Priloga 9: Hipoteza 5	21
Priloga 10: Hipoteza 6	24

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

HHA – hipotalamus-hipofiza-nadledvična žleza

IKT – informacijsko in komunikacijske tehnologije

MBI – (angl. Maslach burnout inventory); Maslachin vprašalnik izgorelosti

NIJZ – Nacionalni inštitut za javno zdravje

NLP – (angl. neuro-linguistic programming); nevrolingvistično programiranje

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

UVOD

Delovni pogoji lahko pozitivno ali negativno vplivajo na zaposlene. Ključno je, da se zaposleni na svojem delovnem mestu in v organizaciji dobro počutijo ter da so v dobrih odnosih, saj to pomembno vpliva na motivacijo in zdravje. Kot navajata Awan in Tahir (2015), ustrezni delovni pogoji pozitivno vplivajo tudi na produktivnost zaposlenih in uspešnost podjetij.

Nasprotno lahko neustrezni delovni pogoji povzročijo izgorelost, ki nastane zaradi neobvladljivih in stresnih delovnih pogojev, značilnih za današnji čas, ki ga narekuje hiter ritem življenja (Pšeničny, 2009; Meško, 2011). Področja dela, ki povzročajo stres, bolezni, povezane s stresom, ter dejavniki, povezani z delovnimi nalogami, odnosi s kolegi, vodjami in strankami, organizacija dela in delovnega časa, so že desetletja pogosta tema raziskav (Šarotar Žižek & Mulej, 2019). V preteklosti raziskave, osredotočene na pojav stresa na delovnem mestu, tehnologije kot povzročiteljice stresa niso preučevale, a z digitalno preobrazbo se je tudi to spremenilo (Šarotar Žižek & Mulej, 2019). Uporaba digitalizacije namreč postaja neizogibna za večino podjetij in delovnih mest. Digitalizacija oziroma uporaba digitalnih tehnologij dandanes sega že na skoraj vse veje gospodarstva in dela ter ima velik vpliv na komunikacijo, poslovne modele, organizacijo dela in organizacijske modele kot tudi delovna razmerja in trg dela (Šarotar Žižek & Mulej, 2019). Digitalizacija delodajalcem prinaša velike prednosti, kot so zniževanje operativnih stroškov, večjo učinkovitost in produktivnost, vendar lahko hkrati negativno vpliva na številne zaposlene (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007). Raziskave namreč kažejo, da je digitalizacija eden od dejavnikov, ki povzročajo dodaten stres na delovnem mestu (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007). Kot navajata Nico in Thorsten (2020), stres, povezan z delom, slabo vpliva na duševno zdravje in vodi v stanja, kot so depresivne motnje in izgorelost. Daljša izpostavljenost stresu na delovnem mestu se odraža v zmanjšani produktivnosti in uspešnosti, zdravstvenih težavah ali izgorelosti (Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan & Huang, 2015). Uporaba digitalnih tehnologij je tako povezana predvsem z novimi oblikami delovnega stresa, ki ga pojmuje kot digitalni ali tehnološki stres (angl. technostress) (Šarotar Žižek & Mulej, 2019).

Izgorelost je opredeljena kot proces, pri katerem se psihološki potenciali zaposlenega zaradi posledic dolgotrajnega stresa na delovnem mestu postopoma izčrpavajo (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Izgorelost lahko ima za zaposlene neželene posledice na fizični, čustveni in duševni ravni, med katerimi so na primer večje tveganje za resno bolezen, pogosti bolniški staži, zmanjšani produktivnost in uspešnost, prezgodnja opustitev dela v podjetju ali celo predčasna invalidska upokojitev (Nacionalni inštitut za javno zdravje, v nadaljevanju NIJZ, 2021). Zaradi resnosti problema in vse pogostejšega pojava izgorelosti ter širjenja uporabe digitalnih tehnologij je torej nujno potrebno ozaveščanje posameznikov o tem, kako pomembno je vzpostavljjanje ravnotežja med delom in prostim časom ter uvajanje ustreznih preventivnih ukrepov v podjetjih, saj je le tako mogoče zagotoviti dolgoročne rešitve za preprečevanje izgorelosti med zaposlenimi. Določeni ukrepi bi morali biti sprejeti tudi na

ravni države. Kot pravi Černe (2019), se z negativnimi vplivi digitalizacije pri nas še ne znamo spoprijeti tako dobro, kot je to urejeno v denimo Skandinaviji, kjer je meja med delovnim in prostim časom bolj jasna.

V magistrskem delu sem tako preučevala vpliv digitalizacije na izgorelost na delovnem mestu in možne preventivne ukrepe, s katerimi jo lahko preprečimo. Pri raziskovanju sem se oprla na mnoge raziskave o povezavi med digitalnimi tehnologijami, ki se uporabljajo pri delu, in stresom ter izgorelostjo na delovnem mestu.

Temeljna teza tega magistrskega dela je, da ima digitalizacija tudi negativne učinke, kot je izgorelost posameznikov na delovnem mestu.

Namen magistrskega dela je raziskati, kako vpliva digitalizacija na izgorelost posameznikov na delovnem mestu. Z magistrskim delom bom prispevala k boljšemu razumevanju tega pojava na ravni posameznikov, menedžmenta in širše družbe ter pomagala, da bodo zlasti vodilni v podjetjih bolje razumeli izgorelost ter uvedli več preventivnih ukrepov za zmanjšanje tega pojava med zaposlenimi.

Cilj magistrskega dela je, da bom teoretično in empirično preučila vpliv digitalizacije na izgorelost zaposlenih ter identificirala mehanizme, s katerimi lahko omejimo ali zmanjšamo pojavnost izgorelosti na delovnem mestu.

Magistrsko delo zajema teoretični in empirični del. Najprej opisujem, kaj je digitalizacija, kakšen je njen pomen, katere so njene prednosti ter pozitivni in negativni učinki digitalizacije na zaposlene. Nato opredelim, kaj je izgorelost, katere simptome in stopnje izgorelosti poznamo, kateri so vzroki za pojav izgorelosti na delovnem mestu, in kakšen je vpliv digitalizacije na izgorelost. Sledi poglavje o posledicah izgorelosti na delovnem mestu. Nato sledi še poglavje o preventivnih ukrepih, izvedljivih na posameznih ravneh. Nadalje sledi empirični del, kjer so prikazani rezultati študije. Temeljni raziskovalni vprašanji sta: ali in kako vpliva digitalizacija na izgorelost na delovnem mestu ter kateri so ukrepi, s katerimi lahko zmanjšamo negativni vpliv digitalizacije na izgorelost na delovnem mestu. V sklepnem delu sem poskusila povezati svoje izsledke s predhodnimi in na osnovi tega oblikovala priporočila za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu.

1 DIGITALIZACIJA

1.1 Opredelitev in značilnosti digitalizacije

Digitalizacija se nanaša na lajšanje ali izboljšanje delovnih procesov s pomočjo izkoriščanja digitalnih tehnologij in digitaliziranih podatkov (Sen Gupta, 2020). Digitalizacija je proces transformacije, za katero je odgovoren hitri napredek v razvoju digitalnih tehnologij, ki so se v zadnjih letih razširile na že skorajda vsa področja človekovega življenja, še zlasti pa na področja dela v podjetjih in organizacijah (Šarotar Žižek & Mulej, 2019).

Digitalizacija ima več različnih definicij. Brennen in Kreiss (2016) na primer pri opredelitvi digitalizacije poudarita način, kako ljudje komunicirajo. V svoji definiciji tako pravita, da komunikacija med ljudmi prehaja od analognih oblik komunikacije (navadna pošta, telefonski klici, pogovor v živo) na digitalne oblike komunikacije (e-mail, chat, social media, sms-i). Gartner (2021) pa definira digitalizacijo kot način, s katerim uporabljamo digitalne tehnologije za spremembo poslovnega modela in zagotavljanje novih priložnosti za zagotovitev novih prihodkov. Ta definicija digitalizacije se zlasti osredotoča na spreminjanje poslovnih modelov.

Digitalizacija, kot je opredeljena v tem magistrskem delu, se nanaša zlasti na uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT), ki povečujejo učinkovitost pri delu, omogočajo lažjo izmenjavo podatkov in prispevajo k večji fleksibilnosti dela zaposlenih (Sen Gupta, 2020). Kot navaja Sen Gupta (2020), digitalizacija dela in delovnih procesov povečuje produktivnost in učinkovitost, hkrati pa zmanjšuje stroške in izboljšuje obstoječe poslovne procese.

Pri delu tako prevladujejo zlasti digitalne tehnologije, ki jih s skupnim imenom imenujemo IKT – to so na primer e-pošta, družbena omrežja, pametni telefoni, programska okolja in procesi (npr. programska oprema za načrtovanje virov podjetij), pametne tovarne in industrija ali robotika (Šarotar Žižek & Mulej, 2019).

Kot povzemajo Lenka, Parida in Wincent (2017), je digitalizacijo pospešila predvsem zadnja tehnološka revolucija, ki je tudi spreminjala naš pristop in razmišljanje o poslovnih dejavnostih in procesih. Podjetja v različnih panogah se z digitalizacijo preoblikujejo in postajajo bolj agilna in prožna. Hitreje se prilagajajo novim poslovnim priložnostim in sledijo hitro spreminjajočemu poslovnemu okolju, hkrati pa se tudi stranke hitro prilagajajo novim poslovnim modelom (Lenka, Parida & Wincent, 2017).

Digitalizacija se je v preteklih letih hitro širila (Ritter & Pedersen, 2020) in vključuje tudi uporabo digitalnih tehnologij za spreminjanje poslovnih modelov, z namenom ustvariti učinkovitejše in donosnejše procese ter ustvariti nove priložnosti za proizvodnjo. Vendar pa je digitalizacija zanimiva za podjetje le, če prinaša dodatni dohodek, sicer je naložba v digitalizacijo zgolj strošek (Ritter & Pedersen, 2020).

1.2 Pomen in prednosti digitalizacije

Kot navajata Mahapatra in Pati (2018), je hitra rast IKT v zadnjih letih dramatično vplivala na posameznike in organizacije. Celo sektorji, kot sta kmetijstvo in gradbeništvo, digitalizirajo mnoga področja dela, saj lahko le tako ostanejo konkurenčni (Mahapatra & Pati, 2018). Podjetja uvajajo IKT, saj so tako uspešnejša, učinkovitejša in bolj produktivna, poleg tega pa jim digitalizacija omogoča izboljšanje poslovnih procesov in sprejemanje boljših poslovnih odločitev (Mahapatra & Pati, 2018). Uporaba IKT pa za mnoge zaposlene pomeni večjo fleksibilnost, saj lahko svoje delo opravljajo kjerkoli in kadarkoli, optimizirajo

delovne procese in pripomorejo k hitrejšemu odločanju v podjetjih (Srivastava & Theng, 2012). Digitalne inovacije vplivajo na različne naloge in sektorje v podjetjih, na primer na komunikacijo in odnose s partnerji, kupci, dobavitelji in javnostjo, na načine opravljanja delovnih nalog (pošiljanje sporočil namesto sestankov v živo), organizacijo dela (kje in kdaj delamo, delo od doma ...), proizvodnjo dobrin in storitev itd. (Šarotar Žižek & Mulej, 2019).

V vseh panogah se soočajo tudi s spremembami, ki se odražajo v ukinjanju določenih delovnih mest in nastajanju novih kot tudi nastajanju novih poklicev ter vzorcih potrošnje in proizvodnje (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020). Kot opozarjajo Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu in Picatoste (2020), bodo nove tehnologije, digitalizacija procesov in avtomatizacija dela korenito spremenili način dela, poslovanja in življenja. Učinki digitalizacije na družbo in gospodarstvo ter posledično na kakovost življenja prinašajo tudi pomembne izzive na trgu dela, saj tehnologija od mnogih zahteva prekvalificiranje, medtem ko nekatere poklice že popolnoma nadomešča (Mahapatra & Pati, 2018).

Digitalne tehnologije brišejo mejo med zasebnim in službenim časom in tako povečujejo tveganje za konflikte v družinskem okolju, a hkrati omogočajo tudi večjo fleksibilnost pri delu in lažjo organizacijo zahtev zasebnega življenja (Mahapatra & Pati, 2018).

Kot navaja Parent-Thirion in drugi (2017, str. 80), se je v Evropi delež zaposlenih, ki redno uporabljajo digitalno tehnologijo pri delu, med letoma 2005 in 2015 povečal s 36 % na 57 %, zlasti v zadnjih letih pa je ta odstotek še občutno narastel. Pozitiven odnos do digitalizacije je zato ključen za preoblikovanje tega razmeroma novega izziva v odlično priložnost za prihodnost.

1.3 Pozitivni učinki digitalizacije na zaposlene

Mahapatra in Pati (2018) pravita, da lahko digitalna tehnologija pozitivno vpliva na zdravje in dobro počutje pri delu. Opazovalna študija, ki sta jo naredila Ter Hoeven in Van Zoonen (2015), je na primer pokazala, da je bilo zaradi boljše organizacije dela s pomočjo IKT povezano tudi boljše počutje zaposlenih. Podobno je bilo ugotovljeno tudi v drugi raziskavi (James in drugi, 2013), kjer so opazovali učinke avtomatizacije v lekarni, kjer se je stres z uporabo tehnologije zmanjšal. Kushlev in Dunn (2015) sta v raziskavi ugotovila, da organizirano in manj pogosto preverjanje e-maila, to je v omejenih količinah in samo ob določenih urah v dnevu, celo zmanjšuje stres in pripomore k dobremu duševnemu počutju.

Kot navajajo Rietzschel, Slijkhuis in van Yperen (2013), pozorno nadzorovanje zaposlenih ali mikromanagiranje povečuje stres med zaposlenimi, kadar se uporablja za spodbujanje nerealnih ravni produktivnosti ali izziva potrebe delavca po avtonomiji (Mahapatra & Pati, 2018). Nasprotno pa je bilo v primerih, kadar so zaposleni menili, da je potrebno monitoriranje oz. natančno spremljanje delovnih procesov in njihovo optimiziranje – v slednjih zdravje zaposlenih ni bilo prizadeto (Mahapatra & Pati, 2018).

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer Eurofound je organizacija, ki ponuja znanje o področjih, kot so socialna politika, zaposlovanje in delovna politika (Eurofound, brez datuma). Z izvajanjem raziskav, ki obravnavajo dejavnike, potrebne za izboljšanje delovnih okoliščin, skuša Eurofound dokumentirati in razumeti spremembe ter razvijati predloge za stalno izboljšanje življenjskih in delovnih razmer evropskih državljanov (Eurofound, brez datuma). V raziskavi Eurofounda (2015) je bilo ugotovljeno, da imajo ljudje, ki so visoko izobraženi ali zaposleni, na splošno pozitivno predstavo glede učinkov tehnologije na gospodarstvo, družbo, kakovost življenja in uvajanje robotov in so tudi prepričani, da imajo potrebno raven digitalnih spretnosti za vsakodnevno življenje ali delo. Analiza odnosa državljanov EU do digitalizacije je namreč pokazala, da če državljani uporabljajo IKT na delovnem mestu ali v vsakdanjem življenju, je njihov odnos oziroma dojemanje novih tehnologij pozitiven in tudi zaupajo novim tehnologijam.

1.4 Negativni učinki digitalizacije na zaposlene

Čeprav vseprisotnost IKT prinaša veliko koristi in je njihova uporabnost nesporna, saj omogočajo hiter in enostaven dostop do informacij ter hitro komunikacijo s sodelavci, pa imajo IKT lahko tudi negativne in škodljive posledice (Mahapatra & Pati, 2018). Sodobna tehnologija zaposlene sili, da svoje delo odnašajo domov in delajo tudi ob večerih in koncih tedna, kar posega v razmerje med delom in prostim časom (Černe, 2019). Meja med delom in prostim časom je vse bolj zamegljena, odmori in čas za kosilo postajajo redkost, vse težje je ločevati delo in počitek. Kot izpostavlja Hendy (2019), je tudi hitrost izmenjave informacij veliko večja kot nekoč, tako da se od zaposlenih danes pričakujejo hitrejša, stalno razmišljanje in odzivanje ter t. i. »multitasking«.

Nenehna povezanost preko različnih sodobnih tehnologij, kot so e-pošta, biper, telefon in internet, v zaposlenih vzbuja občutek, da so izgubili nadzor nad svojim časom in urnikom dela ter da so ves čas »dežurni« (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007). Sodobna tehnologija zaposlene pogosto pahne v stanje stalne pripravljenosti in dalje postane povzročitelj dodatnega stresa, zaradi česar se pri obremenjenem posamezniku poveča tveganje za dolgotrajni poklicni stres in izgorelost, ki pa imata za zdravje in počutje škodljive posledice (Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan & Huang, 2015). Kot navajajo Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. in Ragu-Nathan, T. S. (2007), občutek nezmožnosti pri izpolnjevanju delovnih ciljev in nalog narašča, kar vodi v preobremenjenost in povečuje stres pri zaposlenih, zaradi česar lahko pride tudi do izgorelosti. K temu pojavu pripomorejo zahteve nadrejenih, ki od zaposlenih preko različnih tehnologij pričakujejo nenehno odzivnost tudi izven delovnega časa, tudi ob koncih tedna in praznikih (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007). Kot navajajo Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. in Ragu-Nathan, T. S. (2007), informacije prihajajo hkrati iz različnih virov (e-pošte, telefona, interneta), kar je pogosto več, kot lahko posameznik učinkovito obvladuje in procesira. Te zahteve ob sočasnem neprestanem prilagajanju novim tehnologijam in socialnim ter kognitivnim zahtevam pri mnogih zaposlenih povzročajo občutek nemoči in t.

i. tehnološki stres, ki lahko posledično vodi v izgorelost (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007).

1.5 Tehnološki stres

Tehnološki stres je eden izmed negativnih učinkov digitalizacije, znan tudi kot digitalni stres (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2021). Tehnološki stres se nanaša na stres, ki ga doživljajo zaposleni zaradi uporabe IKT pri opravljanju svojega dela (Ragu-Nathan, B. S., Tarafdar, Ragu-Nathan, T. S. & Tu, 2008). Eden prvih, ki je predlagal, da je digitalizacija oziroma informacijska tehnologija lahko vzrok za stres med zaposlenimi, je bil ameriški psihoterapevt Craig Broad (1984), ki je izraz tehnološki stres (angl. technostress) predstavil kot moderno bolezen, nastalo zaradi težav oziroma neustreznih, zdravju škodljivih načinov spopadanja z uporabo računalniške tehnologije.

Kot navajata Mahapatra in Pati (2018), mnoge raziskave dokazujejo, da tehnološki stres negativno vpliva na produktivnost, zadovoljstvo pri delu, uspešnost končnega uporabnika, zaposlitev in lojalnost zaposlenih podjetju. Mahapatra in Pati (2018) navajata tudi izsledke raziskav, ki so pokazale, da se lahko tehnološki stres pojavi tudi kot posledica preobremenjenosti zaradi prevelike količine informacij delovnih obremenitev, kar vodi k demotiviranim in nezadovoljnim zaposlenim. Številne raziskave kažejo, da se zaradi večje zmogljivosti tehnologij povečuje obseg dela, kar se odraža v pričakovanju po nenehni dostopnosti (Šarotar Žižek & Mulej, 2019). Zaposleni vse več delajo pod stalnim pritiskom, ki ga doživljajo zaradi kratkih rokov ter zahtevnejših in kompleksnejših nalog, neprestana napetost pa se nato odraža v zdravstvenem stanju in počutju zaposlenih (Šarotar Žižek & Mulej, 2019). Uporaba tehnologije na delovnem mestu lahko torej tudi zmanjša produktivnost, saj zaradi poslabšanja telesnega in duševnega stanja pri zaposlenih prihaja do motenj spanca, tesnobe in depresije (Šarotar Žižek & Mulej, 2019). Visoka pričakovanja na delovnih mestih delojemalce mnogokrat prisilijo, da si za doseganje zastavljenih ciljev prizadevajo na račun psihičnega in fizičnega zdravja, kar se zrcali v razdražljivosti in utrujenosti (Mahapatra & Pati, 2018). Če se zaposlenim ne uspe dovolj odpočiti in še naprej stalno ostajajo aktivni, sledita postopna fizična izčrpanost in psihična izmučenost (Mahapatra & Pati, 2018). Te zahteve ob sočasnem stalnem prilagajanju novim tehnologijam ter socialnim in kognitivnim zahtevam pri mnogih zaposlenih povzročajo občutek nemoči in tehnološki stres, ki pogosto vodi v izgorelost (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007).

Glavne kategorije tehnološki stresa, kot so jih poimenovali Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007) že leta 2007, so:

- **Tehnološka preobremenjenost** (angl. techno-overload) se nanaša na situacije, ko se zaradi uporabe tehnologije od posameznikov pričakuje, da bodo delali hitreje in dlje, kot bi sicer, pogosto zaposleni opravljajo tudi večje število nalog hkrati. Pri tem prihaja do preobremenitve posameznikov z informacijami, ki vplivajo na povečanje stresa, mnogi

tudi odnašajo tako delovne naloge domov in delo opravljajo zvečer in ob koncih tedna, kar vodi v preobremenjenost in posledično lahko v izgorelost.

- **Tehnološka invazija** (angl. techno-invasion), ponekod prevedeno tudi kot tehnovdor ali tehnološki vdor, se nanaša na obremenjujoč občutek, ki ga vzbuja tehnologija zaradi omogočanja nenehne povezanosti in nadzora. Zaposlene tako bremeni prepričanje, da morajo biti neprestano povezani s službo in dostopni tudi izven delovnega časa. Zaradi tehnološke invazije se je precej zabrisala meja med delom in zasebnim življenjem (Tarafdar, Tu & Ragu-Nathan, 2018). Tehnološka invazija povzroča tudi motnje v vsakdanjiku družinskega in zasebnega življenja nasploh. Zaposleni so namreč ves čas v stanju pripravljenosti in dejansko ne odmislijo dela niti v prostem času, kar na dolgi rok povzroča izgorelost.
- **Tehnološka negotovost** (angl. techno-insecurity) se nanaša na nenehne spremembe, nadgradnje in inovacije na področju tehnologije, kar prinaša veliko negotovosti zaposlenim. Zaradi hitrega razvoja novih tehnologij in aplikacij obstoječe spretnosti zaposlenih hitro zastarajo, tako da morajo vsakič znova razvijati novo bazo znanja, kar je za mnoge težka naloga. To pri zaposlenih povzroča frustracije, stres in medsebojne konflikte, zmanjšajo pa se tudi njihovo zadovoljstvo z delovnim mestom, učinkovitost in produktivnost. Zaposleni so tako pogosto v strahu pred izgubo delovnega mesta, saj se bojijo, da se bodo z razvojem novih tehnologij določena delovna mesta avtomatizirala ali pa jih bodo nadomestili drugi zaposleni, ki bolje poznajo nove tehnologije in so spretnejši pri delu z njimi.
- **Tehnološka kompleksnost** (angl. techno-complexity) se nanaša na zapletenost uporabe digitalnih tehnologij, ki silijo zaposlene, da velik del svojega časa in napora posvetijo izobraževanju o novih tehnologijah, razumevanju uporabe in razvijanju novih spretnosti. Zapletenost uporabe novih tehnologij zaposlene pogosto hudo vznemirja in pesti, saj se nenehno počutijo, da njihova obstoječa znanja niso zadostna, kar pa je zanje dodaten vir stresa.
- **Tehnološka ogroženost** (angl. techno-uncertainty) se nanaša na občutek zaposlenega, da je zaradi mnogih in pogostih sprememb na področju programske in strojne opreme ogrožena njihova zaposlitev. Razvoj novih in nadgradnjo obstoječih tehnologij pogosto doživljajo kot grožnjo, saj zaradi nenehnega napredka obstoječe tehnološko znanje hitro zastari, zato ga je treba neprestano in pogosto nadgrajevati.

Kot ugotavlja Chiappetta (2017), lahko tehnološki stres povzroča naslednje negativne posledice:

- na fizični ravni (telesni simptomi): povečan srčni utrip, bolezni srca in ožilja (hipertenzija, koronarne bolezni srca), bolezni prebavil (razdražljivo črevesje, gastritis, refluks), bolečine v napetosti mišic, mravljinčenje v udih, nespečnost in motnje ritma spanja, glavobol, kronična utrujenost, potenje, hormonske in menstrualne motnje pri ženskah, bolezni kože, povezane s stresom (luskavica, dermatitis);

- na vedenjski in čustveni ravni (duševni simptomi): razdražljivost, depresija, vedenjske spremembe, zmanjšana spolna želja, apatija, jokavost.

2 IZGORELOST

2.1 Opredelitev izgorelosti

Izgorelost je v literaturi definirana na različne načine. Tako npr. Pšeničny (2007) pravi, da se je pojem oziroma izraz izgorelost (angl. burnout) v strokovni literaturi prvič pojavil leta 1969. V vsakdanjem pomenu pa je ta izraz prvi uporabil ameriški klinični psihoanalitik in psihiater Herbert Freudenberger, ko je pri sebi in sodelavcih opazil, da lahko delo z zahtevnimi pacienti postopoma pripelje do čustvene izpraznjenosti, izgube motivacije in zavzetosti za delo, ki jih spremljajo še številni drugi psihosomatski simptomi (Pšeničny, 2007).

Freudenberger (1982; 1986) je odkril, da za izgorelostjo najpogosteje trpijo ljudje, ki pri delu ne poznajo omejitev in se tako izčrpavajo, ko vztrajno preveč zahtevajo od sebe, zanikajo svoje šibkosti in svoj pravi jaz (angl. real ego), v delu pa iščejo lastno identiteto. Kot navaja Pšeničny (2009), nekateri strokovnjaki menijo, da so za pojav izgorelosti pomembnejše osebnostne značilnosti, drugi pa, da so pomembnejši vplivi okolja. Ghorpade, Lackritz in Singh (2007) pravijo, da osebnostne lastnosti lahko odigrajo pomembno vlogo pri soočanju z izgorelostjo, lahko pa tudi okrepijo izgorelost (Maslach & Leiter, 2016).

Pšeničny (2007) nadalje navaja, da se izgorelost danes najpogosteje opredeljuje po definiciji, ki jo je podala psihologinja Christine Maslach, sicer ena od pionirk na področju raziskovanja izgorelosti. Izgorelost je opredelila kot psihološki sindrom, ki se izraža v obliki čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšane učinkovitosti, oziroma kot proces, pri katerem se psihološki potenciali zaposlenega zaradi posledic dolgotrajnega stresa na delovnem mestu postopoma izčrpavajo (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Pines (1993) definira izgorelost kot rezultat postopnega procesa razočaranja na delovnem mestu, ki se odraža v stanju telesne, čustvene in duševne izčrpanosti. Osebe, ki trpijo za izgorelostjo, največkrat poročajo o čustveni izčrpanosti, ki se najbolj izrazito kaže tudi v njihovem vedenju, zato lahko slednjo označimo za najznačilnejšo komponento obravnavanega pojava.

Maslach (1982) ugotavlja, da je v literaturi navedenih vsaj trideset različnih definicij pojma izgorelosti. Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) pa so razvili Maslachin vprašalnik izgorelosti (angl. Maslach burnout inventory, v nadaljevanju MBI), s pomočjo katerega lahko ocenjujemo vse tri komponente izgorevanja: čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in zmanjšano delovno učinkovitost. Maslachova (1993) navaja, da je delovno okolje vzrok za izgorelost. Čustveno izčrpanost Maslachova (1996) opisuje kot stanje, ko je oseba čustveno izčrpana in izpraznjena zaradi dela. Shirom (1989) navaja, da zaradi pomanjkanja energije, ki je posledica prekomernih čustvenih pritiskov na delovnem mestu, zaposleni ne zmore več

vlagati energije v odnose na delovnem mestu. Maslachova (1993; 1996) pojasnjuje drugo komponento izgorevanja, tj. desocializacijo, kot značilen umik od stikov s sodelavci in strankami, saj zaposleni stike z njimi zaznava negativno. Tretja komponenta izgorelosti, tj. zmanjšana delovna učinkovitost, pa se kaže kot občutek neuspešnosti in manjše učinkovitosti na delovnem mestu (Maslach, 1993; 1996).

Tudi NIJZ (2018) povzema izgorelost na delovnem mestu po Christini Maslach, in sicer kot stanje življenjske izčrpanosti, ki se pojavi takrat, ko smo dolgoročno izpostavljeni stresu. To življenjsko izčrpanost ali izgorelost opisujejo posameznikova izčrpanost, depersonalizacija (tudi umik ali cinizem) in zmanjšana osebna učinkovitost. Izgorelost se razlikuje od delovne izčrpanosti. Slednja je normalna posledica prekomernega dela, ki jo lahko odpravimo s počitkom, medtem ko pri izgorelosti zgolj počitek ne zadostuje (NIJZ, 2018).

Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO, 2019) že od leta 2000 čustveno izčrpanost obravnava kot dejavnik tveganja pri delu in eno najpomembnejših komponent izgorelosti, za katero je značilen neustrezen način soočanja s stresom.

Povzeto po Pšeničny (2006) ima izgorelost tri stopnje:

- **1. stopnja izgorelosti – izčrpanost.** Obdobje, ko oseba ne priznava nakopičene kronične utrujenosti, ki je posledica pomanjkanja okrevanja in počitka, in spregleda opozorilna znamenja svojega telesa ter namesto prepotrebne počitka aktivira vedno nove osebne vire – na zunaj se kaže kot deloholizem, oseba še poveča svojo delovno storilnost (lahko traja tudi do 20 let).
- **2. stopnja izgorelosti – ujetost.** Obdobje, ko oseba trpi za občutkom ujetosti v način dela, odnosov in življenja. Oseba je v stanju preizčrpanosti in ima občutke krivde, upada pa ji tudi samopodoba. Znaki in moč znakov izgorevanja rastejo (lahko traja leto ali dve).
- **3. stopnja izgorelosti – sindrom adrenalne izgorelosti.** Obdobje tik pred adrenalnim zlomom lahko traja nekaj mesecev – oseba je še naprej aktivna, »vendar se ne more več prilagajati spremembam okoliščin« (Pšeničny, 2006). Simptomi izgorelosti so v tem obdobju maksimalno izraženi, sledi adrenalni zlom (disfunkcija HHA-osi), pogosto spremljata to stanje depresija in anksioznost. Nato pa sledi obdobje po adrenalnem zlomu, katerega okrevanje traja povprečno 2–4 leta, lahko pa tudi dlje.

Izgorelost ima lahko v primeru prepozne diagnoze in neustreznega zdravljenja simptomov trajne posledice, ki včasih vodijo celo v predčasno invalidsko upokožitev. Med dejavniki tveganja za izgorelosti so dolg delovni čas, velike delovne obremenitve, negotovost zaposlitve, majhne možnosti za napredovanje in tudi navzkrižja etike in vrednot (Salvagioni in drugi, 2017).

2.2 Simptomi izgorelosti

Simptomov izgorelosti je veliko, različni avtorji pa jih razvrščajo po različnih merilih. Burisch (1993) je na primer navedel okoli 130 različnih simptomov izgorelosti. Psihologa Hobfoll in Shirom (1993; 2000) sta simptome izgorelosti razvrstila v tri skupine: telesne, čustvene in kognitivne, Schaufeli in Buunk (2003) pa sta telesne simptome razdelila na psihosomatske motnje, fiziološke reakcije na stres in na nedoločne simptome napetosti, med katere sta uvrstila boleče mišice, glavobole, kronično utrujenost ...). Khalil (1988) pa je združil simptome v telesne, emocionalne, vedenjske, medosebne znake in simptome, ki se odražajo skozi stališča (npr. negativen odnos do klientov).

Pines (1993) pravi, da za izgorelostjo trpijo ljudje, ki skušajo smisel življenja poiskati v delu, a jim to ne uspe, zlasti ker največkrat v delovno okolje vstopijo z velikimi pričakovanji in cilji. Pines (1993) še posebej poudari, da je izgorelost rezultat dolgotrajnih čustveno zahtevnih okoliščin in ni povezana le z delovnim mestom, kot to meni Maslacheva (1976).

Simptome izgorelosti je pri zaposlenih v večini primerov mogoče prepoznati. Najbolj očitni simptomi na delovnem mestu so: izčrpanost in nizka raven energije ter izguba vneme za delo, površnost pri delu in pogosti prepiri s sodelavci, zmanjšana produktivnost (NIJZ, 2021), negativen odnos do dela in nemotiviranost za delo, manjša produktivnost (Nidorfer, 2008), pogoste in povečanje daljših bolniških odsotnosti z dela (absentizem in prezentizem) (Salvagioni in drugi, 2017).

Pojavljajo se lahko tako telesni simptomi, kot so na primer glavoboli, visok pritisk in bolečine v hrbtu, kakor tudi psihološki simptomi, ki vključujejo nespečnost, kronično anksioznost, motnje spanja, motnje prehranjevanja, depresivna stanja ter celo hospitalizacije zaradi motenj duševnega zdravja (Salvagioni in drugi, 2017). Najpogostejše so motnje na kognitivnem področju, kamor sodijo motnje spomina, odločanja in koncentracije, najmanj pogoste pa so motnje v spremembah vedenja (Pšeničny, 2007, str. 47–81).

2.3 Vzroki za pojav izgorelosti na delovnem mestu

Na pojav izgorelosti vpliva več dejavnikov, zato ni enotnega mnenja o vzrokih, kaj povzroča ta proces, in ga verjetno tudi nikoli ne bo.

Avtorji Bilban, Pšeničny, Čudina in Deželak (2007) navajajo, da poklicno izgorelost povzroča neprestan pritisk na delovnem mestu. Ni pomembno, ali le-ta izhaja iz medsebojnih odnosov ali iz poslovnih okoliščin. Vzroki izgorelosti na delovnem mestu izhajajo iz psiholoških delovnih okoliščin, ki so povezane s šestimi področji dela v podjetju. Ta področja so delovna obremenitev (prevelik obseg dela ali monotonija dela), nadzor nad delom, nagrade, delovna skupnost, pravičnost in vrednote (Bilban, Pšeničny, Čudina & Deželak, 2007). Vsa področja so med seboj povezana in vplivajo na čustveno izčrpanost,

prezir in jezo, neproduktivnost in neučinkovitost (Bilban, Pšeničny, Čudina & Deželak, 2007).

Bilban, Pšeničny, Čudina in Deželak (2007) tudi trdijo, da vodijo v izgorelost neustrezni delovni in življenjski odnosi, v katere vlagamo veliko, vendar svojih potreb ne zadovoljimo. Vzrok izgorelosti je torej »neravnotežje med vlaganjem oziroma črpanjem energije in zadovoljevanjem temeljnih potreb« (Bilban, Pšeničny, Čudina & Deželak, 2007).

Mnogi avtorji navajajo, da je vzrok za izgorelost rezultat dolgotrajnega stresa na delovnem mestu. Kot pišejo Ruotsalainen, Verbeek, Marine in Serra (2015), je izgorelost povezana z zmanjšano produktivnostjo na delovnem mestu. Alarcon (2011) in Kim, Ji in Kao (2011) pa tudi navajajo, da izgorelost pogosto vodi v absentizem in zapustitev delovnega mesta.

Wigert in Agrawal (2018) navajata, da je glavnih pet vzrokov za izgorelost na delovnem mestu nekorektni odnos do zaposlenih, neobvladljive (prevelike) obremenitve in zahteve, nejasnost delovne vloge, pomanjkanje komunikacije in podpore managerja in nemogoče časovne zahteve za dokončanje delovnih nalog.

Pogosto raziskovani spremenljivki med dejavniki tveganja za razvoj pojava izgorelosti na delovnem mestu sta tudi spol in starost. Kot povzema Pšeničny (2009), je izgorelost na delovnem mestu pogostejši pojav pri mlajših zaposlenih, saj so starejši zaposleni z več delovnimi izkušnjami bolj seznanjeni z mehanizmi za preprečevanje izgorelosti. Nasprotno so raziskave (Ahola in drugi, 2006) pokazale, da je spol manj pomembna spremenljivka, kljub temu pa se izgorelost pri ženskah pogosteje kaže kot čustvena izčrpanost, medtem ko med moškimi prevladuje višja stopnja cinizma in depersonalizacije (Pšeničny, 2009). Pšeničny (2009) je v svojih študijah sicer odkrila, da so vse demografske skupine enako ogrožene, čeprav med njimi izstopajo ženske na vodilnih delovnih mestih in samostojne podjetnice, najverjetneje zato, ker čutijo notranjo potrebo po stalnem dokazovanju na družinskem in profesionalnem področju hkrati, kar zanje pomeni dvojno obremenitev. Ahola in drugi (2006) pa so na vzorcu finske populacije odkrili, da obstajajo zelo majhne razlike v izgorelosti med različnimi demografskimi skupinami. Ugotavljajo, da sicer deloma prispeva k izgorelosti starost posameznika, da se torej več izgorelosti pojavlja pri starejši populaciji.

Na izgorevanje vpliva tudi stopnja izobrazbe, saj se z izgorelostjo pogosteje soočajo višje izobraženi posamezniki, ki zaradi dodeljene večje odgovornosti pri delu trpijo za posledicami povečanega stresa (Pšeničny, 2009). Pšeničny (2009) je v svoji raziskavi pri preučevanju vpliva spola in stopnje izobrazbe na izgorelost prav tako ugotovila, da izgorelost najbolj ogroža ženske na vodilnih delovnih mestih.

Na pojav izgorelosti pa ne vplivata samo spol in stopnja izobrazbe. Tudi značajske in osebnostne lastnosti so pglavitni razlog za pojav izgorelosti na delovnem mestu. Pšeničny (2009) v svojem doktorskem delu povzema, da se izgorelost najpogosteje pojavi pri sicer duševno zdravih osebah, za katere pa so tipične značajske lastnosti, kot so labilna samopodoba, odvisna od zunanjih potrditev, in zlasti storilnostno pogojena samopodoba,

nekakšno notranje gonilo, prisila, ki osebo žene, da se izčrpava preko meja svojih zmožnosti. Osebe s slabo samopodobo, za katere je značilno pomanjkljivo vrednotenje lastnih dosežkov in pripisovanje le-teh drugim sodelavcem, so bolj podvržene izgorevanju kot osebe z dobro samopodobo Pšeničny (2009). Višja stopnja izgorevanja je značilna tudi za ljudi, ki imajo nižje vrednote glede uživanja življenja (hedonske in čutne vrednote), ter za tiste, ki odlašajo z zadovoljevanjem lastnih potreb (Pšeničny, 2009). Kot razlaga Pšeničny (2009), takšne osebe ženejo odgovornost, spoštovanje, pretiran altruizem, asketstvo, samopreseganje, visoka pričakovanja in deloholizem.

Nadalje Pšeničny (2009) povzema, da je sindrom izgorevanja pogostejši pri osebah s šibkejšim značajem, na primer pri tistih z nizko stopnjo prilagodljivosti in pripravljenostjo na spremembe ter pri bolj introvertiranih posameznikih.

Pšeničny (2011, str. 20) pravi, da so ljudje, ki izgorevajo, po navadi »odgovorni delavci, skrbni parterji in predani starši. Tako se doživljajo sami in na vso moč se trudijo, da bi taki tudi ostali. Imajo velika pričakovanja do sebe, ne dovolijo si počitka, v pretirano delo jih ženejo notranje zapovedi: biti perfekten, najboljši, najbolj odgovoren, zanesljiv ... in ne zmorejo reči 'ne,' pa čeprav vejo, da bi jim s to odločitvijo uspelo izstopiti iz začaranega kroga«.

Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) pa navajajo, da se vzrok za izgorelost lahko skriva tudi v odnosu do dela, sploh kadar imajo zaposleni glede narave svojega dela, njegovih rezultatov in lastnih uspehov previsoka in idealistična pričakovanja, ki se lahko izkažejo za nerealna. Neuresničljiva pričakovanja lahko zaposlenega vodijo v prekomerno delo, ta pa, v primeru, da oseba ne doseže pričakovanih rezultatov, v izčrpanost, cinizem in depersonalizacijo, ki so značilni za izgorelost.

Obstaja splošno stališče, kot je bilo tudi večkrat dokazano, da je izgorelost povezana primarno z različnimi dejavniki na delovnem mestu in šele sekundarno z osebnostnimi značilnostmi (Bianchi, 2018; Maslach, 2003, 2006; Shanafelt, Goh & Sinsky, 2017). Vendar pa sodobne teorije trdijo, da je treba vplive delovnega mesta in osebnih značilnosti preučevati hkrati (Bianchi, 2018; Maslach & Leiter, 2016).

Na nastanek izgorelosti na delovnem mestu vplivajo številni dejavniki. Lubbadah (2020) jih je razdelil na šest kritičnih področij v kontekstu delovnega mesta: delovna obremenitev, avtonomija na delovnem mestu, nagrade (finančne in socialne), odnosi na delovnem mestu in v podjetju ali organizaciji, pravičnost in vrednote (posameznikovo motivacijo in ideale pri svojem delu). Lubbadah (2020) prav tako navaja, da neskladje med osebnimi značilnostmi in omenjenimi dejavniki na delovnem mestu lahko pomeni večje tveganje za izgorelost, vendar tudi nekatere osebnostne značilnosti lahko vodijo v izgorelost.

2.4 Vpliv digitalizacije na izgorelost

Kot pišejo Vogel, Auinger in Riedl (2019), digitalizacija in uporaba tehnologije na delovnem mestu vplivata na stres zaposlenih, dolgotrajni stres pa lahko vodi v izgorelost (Strniša, 2021). Mnoge študije preučujejo biološki stres, povezan s tehnološkim stresom (Vogel, Auinger & Riedl, 2019; Riedl, Kindermann, Auinger & Javor, 2012). Biološki parametri, ki nakazujejo stresno reakcijo, so spremembe v ravni glukokortikoidov in hormonskega kortizola, spremenjen srčni utrip in povišan krvni tlak (Vogel, Auinger & Riedl, 2019). Riedl, Kindermann, Auinger in Javor (2012) so v laboratorijskem poskusu dokazali, da se občutljivost kože in raven kortizola poveča, kadar se zaposlenim pokvari računalnik, kar potrjuje dejstvo, da tehnološki stres aktivira za stres značilne biološke kazalnike. Študija Marka, Volda in Cardella (2011) pa je pokazala, da imajo zaposleni, ki čez dneva za vsaj nekaj časa prekinejo stik z e-pošto, nižji srčni utrip in potemtakem doživljajo nižjo raven stresa kot tisti zaposleni, ki do e-poštnega predala dostopajo neprekinjeno ves delovni čas.

Študija Human Factors Laba (Spataro, 2020), ki preučuje interakcije ljudi s tehnologijo, je potrdila mnenje mnogih zaposlenih, da delo na daljavo, sestankovanje in medsebojno komuniciranje prek video konference človeške možgane obremenjujejo in utrujajo precej bolj kot delo v živo. Znanstveniki so namreč preučevali, kako se v primerjavi s sestanki v živo možgani odzivajo pri delu na daljavo. Zanimalo jih je, kako slednje vpliva na možganske valove, zato so za potrebe raziskave uporabili elektroencefalografijo (kratica EEG), ki meri spremembe možganskih valov. Te študije so pokazale, da sta video konference in medsebojna komunikacija preko računalniških zaslonov bolj utrujajoča za naše možgane kot pa sestanki v živo (Spataro, 2020).

Druga študija Microsofta, o kateri piše Spataro (2020), pa je pokazala, da so markerji možganskih valov, povezani s prekomernim delom in stresom, občutno višji pri video konferencah kot pri, denimo, pisanju elektronskih sporočil. Delo na daljavo, s katerim so video konference neločljivo povezane, zahteva neprestano koncentracijo in zbranost, ki pa naj bi po približno 30–40 minutah virtualnega sestankovanja začeli popuščati. Odkrili so, da se začne stres po okoli dveh urah nenehnih video konferenc pretirano kopičiti in nabirati, saj se je treba, da bi pridobili ustrezne informacije, neprestano osredotočati na zaslon. Prav tovrstna osredotočenost terja veliko več napora kot seje v živo, saj informacij ne moremo razbrati iz telesne govorice in neverbalnih dražljajev, ki nam v resničnem življenju sicer olajšujejo medsebojno komunikacijo in sodelovanje (Spataro, 2020).

Stres je namreč negativna reakcija na stresorje iz okolja (Davis, Reidl, Vom Brocke, Leger & Randolph, 2018). Kot navajajo Davis, Reidl, Vom Brocke, Leger in Randolph (2018), stres sam po sebi namreč ni škodljiv, je pa ključen odziv posameznika, kako določeno spremembo okoliščin zazna. Kadar smo dolgoročno izpostavljeni stresu na delovnem mestu, kot navajata Maslach in Leiter (2016), pa lahko to vodi v izgorelost.

Šarotar Žižek in Mulej (2019) pravita, da ima digitalna preobrazba tudi negativne posledice na psihosocialna delovna okolja zaposlenih, saj se na delovnih mestih povečuje obseg dela, časovni pritiski in nove tehnologije pa spodbujajo zahteve po nenehni dostopnosti, ki povzročajo preobremenjenost s tehnologijo, ki se odraža na zdravstvenem stanju zaposlenih.

2.5 Posledice izgorelosti na delovnem mestu

Posledice izgorelosti, ki segajo na področje dela in zdravja zaposlenih, v naslednjih poglavjih predstavljam na ravni posameznika, na ravni podjetij in organizacij ter na nacionalni ravni.

2.5.1 Posledice izgorelosti na individualni ravni

Na individualni ravni ima izgorelost za zaposlenega lahko hude daljnoročne posledice, ki bremenijo tudi njegovo osebno okolje (na primer družino).

Poleg depresije, nespečnosti in drugih duševnih motenj (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) se posledice izgorelosti pogosto kažejo tudi kot katera izmed oblik destruktivnega vedenja, najsi bodo to osebni konflikti, bolezni in zlorabe različnih snovi (Shih, Jiang, Klein & Wang, 2013). V stanju izgorelosti zaposleni v prizadevanjih za uresničitev svojih ciljev pogosto delujejo samodestruktivno, saj neprestano dvomijo o lastni sposobnosti in strokovnosti. V večini primerov izgorelosti imajo zaposleni namreč občutek, da so nesposobni in da so za svoj neuspeh krivi sami. Ko se prepričanju o neuspehu in razočaranju pridruži še čustvena utrujenost, to privede do točke, ko posameznik ni več niti uspešen niti produktiven, posledično pa je neuspešno tudi podjetje (Eurofound, 2018). Zaposleni se morda niti ne zavedajo negativnih posledic izgorelosti, kot so na primer pogostejše napake in nižja produktivnost na delovnem mestu. Izgorelost pa tudi poveča možnost pojava klinične depresije ali različnih stanj duševnega zdravja.

Tudi pri zaposlenih, ki izkusijo tehnološki stres, so študije pokazale višjo raven bioloških označevalcev stresne reakcije, kot je raven kortizola (Nico & Thorsten, 2020). Oosterholt, Maes, Van der Linden, Verbraak in Kompier (2014) navajajo, da če smo nenehno pod stresom, telo nenehno proizvaja kortizol, in ko so ravni kortizola neprestano povišane (fiziološko stanje), ima to veliko negativnih učinkov na naše fizično in duševno počutje. Zaradi nenehnega akutnega stresa, ki lahko vodi v izgorelost, pa se med izgorevanjem ali pa, ko že pride do izgorelosti, kažejo spremembe v ravni kortizola kot posledice izgorevanja. Te spremembe se kažejo zlasti v nevroendokrinem sistemu in motnjah v delovanju osi oziroma blokadi osi HHS (hipotalamus-hipofiza-nadledvična žleza), zaradi katerih je izločanje kortizola zmanjšano, kar se kaže kot duševne motnje, lahko pa tudi v obliki hudih depresivnih in anksioznih simptomov in različnih somatskih simptomih (Oosterhold, Maes, Van der Linden, Verbraak & Kompier, 2014). Tudi simptomi telesnih posledic izgorelosti

so posledica nizke stopnje kortizola v telesu (fiziološko stanje), kar posledično pomeni upad energije (Podnar, 2006).

Posledice spremenjenega fiziološkega stanja izgorelosti pa so mnoge duševne in telesne težave, ki se navadno stopnjujejo glede na stopnjo izgorelosti (Pšeničny, 2009). V nadaljevanju povzemam ključne duševne oz. čustvene in telesne posledice izgorelosti.

Duševne in čustvene posledice. Duševne posledice se lahko pojavijo kot motnje spomina, koncentracije in odločanja, motnje spanja, depresivni simptomi (motnje v recepciji serotonina), misli na samomor in izguba motivacije (Pšeničny, 2006). Lahko pa se pojavijo tudi različne duševne bolezni, povezane s stresom, zlorabe drog, alkohola, ali druge odvisnosti (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 262). Pogosti so tudi občutki razočaranja nad ljudmi, občutek, da so stiki z ljudmi naporni, razdražljivost in občutki krivde, panični napadi, postavljanje potreb drugega pred svoje. Zraven žalosti nastopijo še obup, čustvena neodzivnost, izoliranost, nezadovoljstvo, zmanjšanja samopodoba, občutek ujetosti, grobost in okrutnost. Na psihičnem področju lahko pride do nezmožnosti obvladovanja lastnih čustev, odtujevanja do bližnjih ljudi in sodelavcev, napadov besa, skrajnega cinizma, odsotnosti pobud, nezmožnosti načrtovanja, odsotnosti sanjarjenja. Pogosti so napadi joka, izguba smisla in varnosti, oteženo prepoznavanje laži in manipulacij, potreba po umiku iz delovnega in življenjskega okolja, nezmožnost odločanja, neprepoznavanje manipulacij, občutek skrajne ranljivosti in nezaščitenosti, občutek nemoči, nezmožnost koncentracije in podobno (Bilban, Pšeničny, Čudina & Deželak, 2007). Pri adrenalinskem zlomu, zadnji stopnji izgorelosti, lahko pride še do mnogih drugih bolj izrazitih duševnih in čustvenih težav, celo kot je suicidalna dejanja bilančnega tipa (Bilban, Pšeničny, Čudina & Deželak, 2007).

Telesne posledice. Pogosti so naslednji telesni simptomi: občutek kronične utrujenosti, telesne bolečine, fibromialgija, prebavne težave, motnje spanja, močna nihanja krvnega tlaka, otekanje, vrtoglavice, problemi s križem, kapi, migrene, glavoboli, želodčne razjede, zmanjšanje ali povečanje telesne teže, težave z dihanjem in srcem (Bilban, Pšeničny, Čudina & Deželak, 2007). Med izgorelostjo lahko pride tudi do mravljinčenja, celo do infarkta in odpovedi določenih telesnih organov in motenj v delovanju imunskega sistema (Bilban, Pšeničny, Čudina & Deželak, 2007). V zadnjih stopnji, adrenalinskem zlomu, lahko pride tudi do izjemno močnega upada telesne energije, kjer vsak telesni gib predstavlja izjemen napor, ter tudi do onemogočenega ali skrajno oteženega ohranjanja budnosti, s spanjem tudi do 18 ur dnevno (Bilban, Pšeničny, Čudina & Deželak, 2007).

2.5.2 Posledice izgorelosti na ravni organizacij

Posledice izgorelosti na individualni ravni pa bremenijo tudi celotno podjetje, saj to vodi v zmanjšano produktivnost, manjšo kreativnost zaposlenih, nesreče pri delu in absentizem (Gabriel & Aguinis, 2021). Na področju dela se izgorelost največkrat odraža z željo po odpovedi in menjavi delovnega mesta ali dela samega, pri tistih zaposlenih, ki ne morejo

upati na menjavo delovnega mesta, pa na stanje izgorelosti opozarjajo manjše zadovoljstvo z delovnim mestom, manjša zvestoba in zavezanost podjetju in delovnemu mestu, slab vpliv na sodelavce in slabše opravljanje delovnih nalog (Eurofound, 2018). Ker izgorelost škoduje zaposlenemu, je velika verjetnost, da se bo odstotek odsotnosti z dela zaradi bolniškega staža povečal. Poročilo Eurofounda (2018) med posledice izgorelosti umešča tudi nezmožnost opravljanja dela, invalidnost in dolgotrajno prekinitev dela. Veliko ljudi, ki so se soočili z izgorelostjo na delovnem mestu, celo za vselej izstopi iz delovnega razmerja in prejema nadomestila za invalidnost in brezposelnost. Drugi zaposleni zaradi izgorelosti od dela nenehno prehajajo iz enega delovnega razmerja v drugega, saj menijo, da se lahko tako izognejo stresnim delovnim razmeram (Eurofound, 2018).

Avtorji Eurofounda so ugotovili, da izgorelost lahko močno vpliva na uspešnost zaposlenih: ko zaposleni doživijo izgorelost, njihova motivacija za delo in zadovoljstvo upadeta, zato se delu ne posvečajo več v tolikšni meri, kot so se mu pred izgorelostjo, kar močno vpliva na uspešnost zaposlenega pri delu (Eurofound, 2018). Izgoreli zaposleni lahko postane pri delu počasen, raztresen, ciničen, površen, nekreativen ter lahko tudi konflikten v odnosu do strank in sodelavcev (Bilban & Pšeničny, 2007).

2.5.3 Posledice izgorelosti na nacionalni ravni

Zaradi številnih posledic, ki jih ima izgorelost na delovno okolje zaposlenih, so z namenom reševanja problema izgorelosti v mnogih državah že sprejeli različne politike, zlasti na področju različnih strategij varstva pri delu (Eurofound, 2018).

Po podatkih evropske raziskave, ki jo je opravila agencija Matrix leta 2013, posledice izgorelosti pomenijo večje finančne stroške tudi za javne blagajne, ki morajo odšteti več denarja predvsem zaradi povečanega števila bolniških dopustov, povečanih stroškov zdravstvenih storitev ter različnih socialnih transferjev. Seštevek stroškov omenjenih dejavnikov države EU stane približno 600 milijard evrov letno (Matrix, 2013). V poročilu Harvard Business Review Moss (2019) navaja, da so v ameriških podjetjih, kjer so pričakovanja velika, zdravstveni stroški do 50 % višji kot v ostalih organizacijah ter da v Združenih državah Amerike stroški za blaženje izgorelosti na delovnem mestu znašajo več kot 500 milijard dolarjev letno. Študija Ameriškega psihološkega združenja (angl. American Psychological Association) poroča, da si izgoreli zaposleni do 2,6-krat pogosteje iščejo drugo delo, 63 % jih koristi vsaj en dan bolniške odsotnosti in 23 % jih poišče urgentno medicinsko pomoč (Moss, 2019).

2.6 Preventivni ukrepi za zmanjševanje izgorelosti na delovnem mestu

Ključni in najuspešnejši način preprečevanja izgorelosti na delovnem mestu je pravočasno prepoznavanje dejavnikov, ki povzročajo izgorelost na delovnem mestu (Pšeničny, 2008). Če prepoznamo glavne dejavnike in sprožilce izgorelosti, jo lahko v veliki meri celo

preprečimo s prepoznavanjem znakov, ki se pojavljajo na vedenjski, čustveni in intelektualni ravni (Pšeničny, 2008). Kot navaja raziskava Michelsenove (2021), obstaja več različnih metod za merjenje izgorelosti zaposlenih kot tudi za merjenje nevarnosti zaposlenih za izgorelost. Koristi proaktivnega identificiranja in preventiva zaposlenih pred izgorelostjo pa so zlasti pomembni za ohranjanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih in produktivnosti na delovnem mestu (Michelsen, 2021). S proaktivnim identificiranjem tveganja zaposlenih za izgorelostjo lahko podjetja tudi proaktivno sprožijo preventivne ukrepe in tako preprečijo sicer neizogibno diagnozo (Michelsen, 2021).

Raziskave kažejo, da so pri preprečevanju izgorelosti najučinkovitejši preventivni ukrepi na ravni organizacije, dobra medsebojna komunikacija in občutek pripadnosti skupnosti (Jackson & Schuler, 1983; Michelsen, 2021). Ti izsledki potrjujejo, da je izgorelost primarno povezana s kulturo dela v organizacijah in podjetjih ter z njihovimi praksami (Moss, 2019). Kljub vsemu pa ostaja ključno vprašanje, kaj lahko storijo posamezniki in podjetja ter kako lahko ukrepa država, da bi pri zaposlenih preprečila izgorelost, ki postaja z napredkom digitalizacije vse pogostejša, kar državno zdravstveno blagajno stane veliko vsoto. Tako v nadaljevanju najprej predstavljam preventivne ukrepe za preprečevanje izgorelosti na ravni posameznika, nato na ravni organizacije in še na nacionalni ravni.

2.6.1 Preventivni ukrepi na ravni posameznika

V tem poglavju torej namenjam pozornost vprašanju, kaj lahko storijo zaposleni sami, da bi preprečili izgorelost. Kot navajajo Otto, Van Ruysseveldt, Hoefsmit in Van Dam (2020), tudi vplivi izven delovnega okolja (npr. domači pogoji, osebne okoliščine) prispevajo k izgorelosti, zato ni dovolj, da samo organizacije in podjetja uvajajo preventivne ukrepe za preprečevanje izgorelosti. Proaktivni ukrepi zaposlenih za preprečevanje izgorelosti dopolnjujejo intervencije organizacij, saj so individualna proaktivna vedenja pozitivno povezana z zmanjševanjem izgorelosti na delovnem mestu. Zaposleni bi se morali namreč zavedati, da lahko ogromno naredijo sami, da se izognejo izgorelosti. Parker, Wang in Liao (2019) navajajo, da so proaktivna vedenja samoiniciativna vedenja, ki imajo predvidljiv učinek in so namenjena spreminjanju sebe z namenom izboljšanja prihodnosti. Proaktivno vedenje z namenom preprečevanja izgorelosti pa je definirano kot samoiniciativno vedenje, ki stremi k spremembi, k cilju preprečiti pojav izgorelosti (Otto, Van Ruysseveldt, Hoefsmit & Dam, 2019).

Otto, Van Ruysseveldt, Hoefsmit in Dam (2020) pravijo, da se psihološki stres pri zaposlenih pojavi v trenutku, ko pride do občutka nemoči zaradi preobremenitev in hkratnega pomanjkanja podpore ali avtonomije, ki sta nujno potrebni za obvladovanje količine dela, časovnih pritiskov in podobnega. Da bi preprečili izgorelost, bi lahko zaposleni tudi sami prevzeli iniciativo in se poskušali proaktivno izogniti temu stanju z zahtevami po ukrepih, kot so dodatni zaposleni, prerazporeditev dela in/ali zmanjšanje delovnih zahtev (Otto, Van Ruysseveldt, Hoefsmit & Dam, 2020).

Otto, Van Ruysseveldt, Hoefsmit in Dam (2020) tako predlagajo 12 proaktivnih ravnanj, ki lahko zaposlenim pomagajo, da se izognejo izgorelosti. Ker dejavniki, ki povzročajo izgorelost, niso omejeni le na delovno okolje, so ravnanja razvrščena v več kategorij, in sicer glede na to, kaj lahko posameznik stori na delovnem mestu, doma in sam pri sebi.

- **Na delovnem mestu:**

- **povečanje oz. ohranjanje nadzora nad svojim delom:** ta kategorija na individualni ravni vključuje boljšo razporeditev dela in delovnih nalog, kar posamezniku omogoča boljši pregled in občutek nadzora nad svojimi obveznostmi;
- **povečanje oz. ohranjanje podpore nadrejenih in svojih sodelavcev;**
- **iskanje povratnih informacij:** se nanaša zlasti na pridobivanje povratnih informacij o opravljenem delu od svojih nadrejenih;
- **iskanje/izvajanje delovnih nalog, ki spodbujajo, krepijo:** se nanaša na proaktivno iskanje in izvajanje delovnih nalog, ki višajo raven posameznikove energije (na primer posameznik sam zavestno prosi svojega delodajalca, da mu dodeli naloge, ki krepijo voljo in znanje);
- **zmanjševanje zahtev na delovnem mestu:** vključuje zmanjšanje dejanske količine dela, ki sicer mora biti opravljeno, a v praksi to pomeni razvrščanje nalog po nujnosti ter izločanje manj pomembnih delovnih nalog. Delo lahko količinsko zmanjšamo tako, da se izogibamo naduram, si pogosteje vzamemo odmor ali pa zmanjšamo zahtevnost delovnih nalog.

- **Doma:**

- **povečanje/vzdrževanje avtonomije doma:** se nanaša zlasti na povečanje avtonomije in zmanjšanje obveznosti doma (na primer posameznik se upre obvezni tedenski večerji pri tašči);
- **povečanje/vzdrževanje domačih virov:** se nanaša zlasti na prelaganje gospodinjskih opravil zunanjim osebam (zunanja pomoč na domu pri gospodinjstvu in hišnih opravilih);
- **vzdrževanje/povečanje podpore domačih:** se nanaša zlasti na podporo partnerja in družinskih članov;
- **vzpostavljane ravnovesja med službo in domom/prostim časom:** zlasti je pomembna razmejitev med delom in prostim časom, saj je delo lahko pogost vir konfliktov v družinah.

- **Na osebni ravni:**

- **izboljšanje in vzdrževanje fizičnega zdravja in telesne pripravljenosti:** se nanaša na različne oblike rekreacije in drugih aktivnosti;
- **izboljšanje in vzdrževanje dobrega duševnega zdravja;**
- **povečanje in ohranjanje osebnih virov:** se nanaša na ukrepe, ki dobrodejno vplivajo na telesno in duševno počutje, kot sta skrb za zadostno količino spanca in zdrav življenjski slog nasploh.

Poleg zgoraj omenjenih strategij spodaj poglobljeno predstavim še nekaj načinov preprečevanja izgorelosti na ravni posameznika, ki sem jih sicer že omenila, a jim tudi strokovna literatura posveča več pozornosti: regeneracija od dela, deljenje svojih občutkov in čustev, rekreacija, telesna aktivnost in skrb za fizično zdravje, humor, čuječnost in meditacija.

Regeneracija od dela. Kot navaja Demerouti (2015), med uspešne strategije preprečevanja izgorevanja sodi redna skrb za regeneracijo od dela in z njim povezanega stresa. Okrevanje je čas, ko se delovanje posameznika povrne na predhodno raven, torej na raven pred delom, ko sta bila fizično in duševno stanje posameznika še na predstresni ravni (Demerouti, 2015). V optimalnih okoliščinah naj bi obdobje okrevanja sledilo pred začetkom naslednjega delovnega dne (Demerouti, 2015). Demerouti (2015) povzema, da je dolgotrajna izpostavljenost delovnim zahtevam in nenehnemu stresu (npr. vsakodnevnemu nadurnemu delu) veliko tveganje, da se stres stopnjuje v izgorelost. Tako so izpostavljeni izgorelosti zlasti zaposleni, ki so pripravljeni delati tudi nadure in nadaljevati delo po končanem rednem delavniku (Demerouti, 2015). Okrevanje po delu je posledično izjemnega pomena. Zaposleni naj bi v tem času resnično prenehal razmišljati o delu ter se ukvarjal z dejavnostmi, ki ne zahtevajo nobenega psihičnega napora. Demerouti (2015) poudarja, da je pomembna strategija okrevanja po delu tudi socialno življenje. Tako na primer preživljanje prostega časa z družinskimi člani ali prijatelji in druženje z ljudmi, s katerimi radi preživljamo čas, pomembno zmanjšujeta tveganje za izgorelost. Demerouti (2015) tudi navaja, da med eno izmed najuspešnejših strategij za dnevno regeneracijo od dela spada tudi sprostitve, saj lahko sicer pride do povečanih zdravstvenih težav, izčrpanosti in težav s spanjem. Sprostitve namreč zmanjšuje raven stresnega hormona kortizola in umirja parasimpatično živčevje ter tako preprečuje izgorelost (Demerouti, 2015).

Prav zato je tudi izjemno pomembno, da si zaposleni vzamejo čas za dopust in čas za razvedrilo ter tako preusmerijo svojo pozornost in v tem času povsem pozabijo na delo. Kot navaja Losyk (2005), je pomembna strategija uravnavanje ravnovesja med delom in prostim časom, saj se lahko kljub veliki količini dela izgorelosti izognemo, če le proaktivno izmenjujemo obdobja dela in prostega časa.

Poleg omenjenih strategij za regeneracijo od dela je za preprečevanje izgorelosti predvsem pomembno, da prosti čas posvetimo tistemu, kar nas veseli in se povsem ločimo od službe in ekranov. Kot pravi Nidorfer (2008), je pri preventivi pomembno, da posameznik svoj čas načrtno vlaga v aktivnosti, ki ga izpopolnjujejo ter zadovoljujejo njegove potrebe in nenehno išče ravnotežje med temi aktivnostmi in delom. Pomembno je, da si posameznik vzame dovolj počitka, si zastavi objektivne cilje in naredi dejansko osebni načrt za preprečevanje izgorelosti (Nidorfer, 2008).

Deljenje svojih občutkov in čustev. Demerouti (2015) tudi pravi, da med uspešne strategije za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu sodi tudi deljenje svojih občutkov in čustev. Pogovor o pozitivnih čustvih s kolegi, prijatelji ali družinskimi člani je način za lajšanje

stresa, ki ga lahko zaposleni uporabljajo dnevno, saj pozitivno vpliva na vitalnost posameznikov, medtem ko pogovor o negativnih občutkih, povezanih z delom, pripomore k večji izčrpanosti in konfliktom v družinskem okolju (Demerouti, 2015).

Rekreacija, telesna aktivnost in skrb za fizično zdravje. Kot navajajo že Otto, Van Ruysseveldt, Hoefsmit in Dam (2020), so tudi Swetz, Harrington, Matsuyama, Shanafelt in Lyckholm (2009) ugotovili, da je najpogostejša strategija za uravnavanje stresa in preprečevanje izgorelosti skrb za fizično zdravje. Zaposleni lahko za svoje splošno zdravje poskrbi z rekreacijo, pravilno prehrano in počitkom. Tudi Goldberg in Maslachova (1998) sta ugotovili, da so za zmanjšanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu primerne vse oblike rekreacije, ki nas veselijo ter polnijo z energijo, saj tako pripomorejo k boljšemu fizičnemu in posledično tudi k boljšemu duševnemu stanju in počutju nasploh.

Humor. Dobra strategija preventive izgorelosti je tudi humor, zlasti »samohumor«, ki je priporočljiv kot mehanizem za spopadanje s stresom, saj pomaga posameznikom primerno oceniti stresno situacijo in se nanjo odzvati tako, da povzroča kar najmanj stresa (Abel, 2002). Podobno navaja v svojih raziskavah tudi Losyk (2005), ki pravi, da je smeh pomemben dejavnik preprečevanja izgorelosti.

Čuječnost in meditacija. Med pogostimi metodami za zmanjševanje tehnološkega stresa so tudi različne mentalne tehnike, kot sta čuječnost ali nevrolingvistično programiranje (angl. neuro-linguistic programming). Kot navajajo Pflügner, Maier in Weitzel (2021), ki so v svojo raziskavo vključili zlasti uradnike, ki večino dneva za opravljanje svojega dela uporabljajo IKT, podvrženost tehnološkemu stresu vodi k škodljivim posledicam, na primer izgorelosti, vendar pa redno izvajanje vaj čuječnosti zmanjšuje raven tehnološkega stresa in tako posredno zmanjšuje tudi verjetnost za pojav izgorelosti na delovnem mestu. V raziskavi so avtorji sicer ugotovili, da čuječnost neposredno ne moderira razmerja med zaznanim tehnološkim stresom in izgorelostjo, kljub temu pa zaposleni, ki redno vadijo čuječnost, delujejo proaktivno, saj sami poskrbijo za zmanjšano dožemanje tehnološkega stresa. Visoka stopnja dožemanja tehnološkega stresa namreč vodi k izgorelosti na delovnem mestu (Pflügner, Maier & Weitzel, 2021). Študija tako pripomore k razumevanju, kako čuječnost pomaga uravnavati tehnološki stres, hkrati pa pokaže tudi na njene omejitve. Kotwinski (2017) pravi, da zaposleni, ki redno vadijo čuječnost, občutijo negativni vpliv digitalizacije. Za te zaposlene je značilno, da znajo bolje uravnavati z digitalizacijo povezane stresne situacije, saj si redno vzamejo odmor, sploh kadar so preobremenjeni z informacijami, lažje razložijo, katerim nalogam je treba v določenem trenutku dati prednost in se v tem primeru tudi lažje zberejo.

Raziskave kažejo, da pogosteje izgorevajo ljudje, ki v svoje delo ne verjamejo in v njem ne najdejo smisla ali izpolnitve (Pšeničny, 2009). Posameznik se mora zavedati, da lahko prekine tak cikel in poskrbi zase, saj bo v nasprotnem primeru najverjetneje prišlo do izgorelosti. To pomeni, da mora posameznik proaktivno prevzeti nadzor nad tem, kaj, koliko, kako in zakaj dela, si vzeti čas za razmislek in poiskati pot do osebnega ravnovesja, še zlasti,

ko pri sebi prepozna znake izgorelosti (Pšeničny, 2009). Tak posameznik se mora s tem soočiti in poiskati zunanjo pomoč, terapevta, ki mu s terapijo pomaga spremeniti notranje prisile, vrednote in storilnostno naravnost, saj kot pravi Pšeničny (2011), najpogosteje izgorevajo odgovorni delavci. Strategije, ki jih posamezniki uporabljajo za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu, so torej osrednjega pomena, saj dopolnjujejo ukrepe na ravni organizacij (Demerouti, 2015), o katerih pišem v naslednjem poglavju.

2.6.2 Preventivni ukrepi na ravni organizacije

Tehnološki stres lahko vodi do upada produktivnosti in posledično do izgorelosti na delovnem mestu, kar pomeni velike stroške tudi za organizacijo ali podjetje (Maier, Laumer, Wirth & Weitzel, 2019; Srivastava, Chandra & Shirish, 2015). Kot navaja Fisher (2018), je stres neizogiben tako v življenju kot na delovnem mestu, vendar pa ni nujno, da postane ta stres neobvladljiv, saj delodajalec lahko in tudi mora igrati aktivno vlogo pri preprečevanju izgorelosti na delovnem mestu.

Izgorelost na delovnem mestu je namreč odgovor posameznika na organizacijsko strukturo (kulturo in klimo) in delovno okolje (Šprah & Dolenc, 2014). Poleg ozaveščanja zaposlenih o izgorelosti in izobraževanja, kaj lahko za preprečitev izgorelosti zaposleni storijo sami, so potrebni tudi preventivni ukrepi na ravni organizacij oziroma podjetij. Otto, Van Ruysseveldt, Hoefsmit in Dam (2020) pravijo, da izogrevanja ni mogoče preprečiti izključno s preventivnimi ukrepi na individualni ravni, saj mora delodajalec podpirati proaktivno vedenje zaposlenih tudi na delovnem mestu, kjer se morajo ti počutiti motivirano in varno.

Ključna preventiva izgorelosti je kultura podjetja ali organizacije ter ozaveščanje vodilnih in managerjev o posledicah izgorelosti (Moss, 2019). Kultura podjetja mora zaposlene spodbujati k zdravemu ravnovesju med delom in prostim časom ter jim pomagati s sofinanciranjem raznih (izobraževalnih) programov, ki širijo razumevanje o pojavu izgorelosti med zaposlenimi in učijo, kako živeti zdravo.

V nadaljevanju so obravnavani nekateri učinkoviti ukrepi za preprečevanje izgorelosti v organizacijah oziroma podjetjih ter kaj lahko vodje storijo, da preprečijo oziroma poskušajo zmanjšati izgorelost med svojimi zaposlenimi.

2.6.2.1 Razumevanje stresnih dejavnikov v organizaciji in skrb za zdravje zaposlenih

Maier, Laumer, Wirth in Weitzel (2019) navajajo, da je razumevanje dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zaposlene in preprečujejo izgorelost, v interesu tako zaposlenih kot delodajalcev. Tako je tudi pomembno, da tak vodja zaposlenim pokaže, da mu je mar za njihovo zdravje, da želi svoje zaposlene zaščititi pred izgorelostjo in da je to pomembna vrednota podjetja. Pozitiven zgled, ki ga posreduje avtentični vodja, bo prispeval tudi k pozitivnim spremembam pri podrejenih in njihovem boljšemu počutju (Dimovski, Peterlin

& Penger, 2009). Ker so sposobnosti spoprijemanja s stresom, energetska pripravljenost in življenjska situacija za vsakega posameznika individualne (Gabassi, Cervai Rzbowsky, Semeraro & Gregori, 2002), vodje pogosto ne zaznajo, kaj se dogaja. Vodje bi tako lahko preprečili svojim zaposlenim veliko stresa in posledično izgorelosti, če bi le znali svoje zaposlene vprašati, kaj potrebujejo in kako se počutijo, ter dali vedeti svojim zaposlenim, da je njihovo mentalno zdravje prioriteta (Moss, 2019).

Ključno je, da podjetja in vodje prepoznajo stresne dejavnike v organizaciji, ki povzročajo izgorelost in uvedejo preventivne ukrepe za zmanjšanje vpliva digitalizacije in tehnološkega stresa na zaposlene (Inštitut za razvoj človeških virov, 2021).

2.6.2.2 Pomoč zaposlenim, da spoznajo svoje poslanstvo oziroma prispevek podjetju

Pomembno je, da svojim zaposlenim vodje pomagajo razumeti, kakšen je prispevek njihovega dela v sklopu podjetja oziroma njihova vloga v sklopu organizacije, saj tako postanejo bolj motivirani in angažirani. Zaposleni, ki se zavedajo svoje dodane vrednosti in razumejo, kako s svojim delom prispevajo k uspešnosti in razvoju podjetja ali organizacije, so v svojem delovnem okolju bolj zadovoljni (Albrecht, 2018). Ko zaposleni spoznajo svojo dodano vrednost, so tudi čustveno povezani s svojim delom in se počutijo izpolnjene (Albrecht, 2018), kar povečuje zadovoljstvo.

Vodje lahko svojim zaposlenim pomagajo najti svojo dodano vrednost tudi tako, da učinkovito obveščajo zaposlene o poslanstvu in viziji podjetja in postavijo jasne cilje, s katerimi bi zaposleni lahko sledili svojemu namenu. Na ta način lahko dolgoročno pomagajo preprečiti izgorelost (Albrecht, 2018).

Da bi zadovoljili potrebam zaposlenih za izpolnitev svojih potencialov, morajo vodje ustvariti dober osebni odnos z vsakim posameznikom (Abrudan & Conea-Simiuc, 2019). Najpomembnejše je, da komunikacija poteka odkrito in pošteno ter daje zaposlenim občutek, da prispevajo k podjetju ali organizaciji ter da je njihovo delo prepoznavno in cenjeno. Fisher (2012) meni, da se bo število izgorelih zaposlenih zmanjšalo, ko bodo vodje ustvarili kulturo dodane vrednosti zaposlenih.

2.6.2.3 Pravica do odklopa in počitek

Digitalizacija je spremenila način dela, omogočila je delo na daljavo in omogočila bolj fleksibilni način dela (Riley, 2019). Prebiranje službenih elektronskih sporočil izven rednega delovnega časa, to je v večernih urah, ob koncih tedna, praznikih ter na dopustu, je mogoče kadarkoli in kjerkoli, saj so nove tehnologije in pametni telefoni sodobno delovno okolje močno spremenili. V teoriji naj bi nam torej digitalizacija omogočila boljše ravnoesje med delom in prostim časom. Vendar pa je ravno zaradi digitalizacije meja med zasebnim in poklicnim življenjem zaposlenih tako vedno bolj zabrisana (Riley, 2019). S tehnologijami,

ki omogočajo oddaljeno delo, telekonference in takojšnji dostop do e-pošte, bi lahko domnevali, da se je raven stresa zmanjšala, ravnotežje med delom in življenjem pa izboljšalo, vendar pa je pogosto ravno obratno, raven stresa se pogosto poveča. Biti ves čas na voljo oz. povezan s službo ima namreč negativne učinke na mentalno zdravje zaposlenih in izgorelost (Riley, 2019). Kot piše Riley (2019), digitalizacija namreč spodbuja delovno kulturo 24 ur na dan, zaposleni tako vedno težje razmejijo delo in prosti čas, stres zaradi nenehnih obremenitev in občutka stalne dosegljivosti, ki ga digitalizacija omogoča, pa se pri zaposlenih povečuje. Zato je pomembno ozaveščati zaposlene o zavestni razmejitvi med zasebnih in službenim časom, še zlasti s povečanim trendom dela od doma.

Becker, Belkin in Tuskey (2018) navajajo, da zaposleni doživljajo stres in anksioznost zaradi pričakovanj delodajalca, da so »vedno na voljo«, četudi ne preverjajo aktivno elektronske pošte izven rednega delovnega časa. Že samo občutek oziroma pričakovanja delodajalca, da moramo biti ves čas na voljo, povečuje stres zaposlenih in celo njihovih družin in tako prispeva k izgorelosti na delovnem mestu (Becker, Belkin & Tuskey, 2018). Študija v Avstraliji (Becker, Belkin & Tuskey, 2018) je pokazala, da je skoraj tri četrtine zaposlenih zaradi digitalizacije v stresu ter se ne morejo niti v prostem času popolnoma odklopiti od službe. Druga študija, ki jo je opravila kadrovska agencija Roberta Halfa, pa je celo pokazala, da bi 25 % zaposlenih v Singapuru želelo zapustiti svojo službo za boljše ravnotežje med delom in službo (Chan, 2018).

Izjemnega pomena za preprečevanje izgorelosti je, da delodajalci in vodje svojim zaposlenim dejansko omogočijo oziroma celo promovirajo, da si zaposleni vzamejo prosti čas in počitnice in popolno prekinitev dela, čas za regeneracijo in počitek, možnost, da se osredotočijo na druge vidike svojega življenja (Fisher, 2018). Tako namreč podjetja omogočijo zaposlenim ustvarjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter zmanjšajo tako stres zaposlenih kot tudi stres v organizaciji. Že leta 2014 je tudi podjetje Daimler predstavilo programsko opremo, ki samodejno izbriše vsa morebitna sporočila zaposlenim na dopustu; pošiljatelj tako dobi samodejni odgovor zaposlenega, da je na dopustu, in sporočilo se izbriše, v odgovor pa ponudi alternativni kontakt zaposlenega, ki ga nadomešča (Crane, Matten, Glozer & Spence, 2019). Albrecht (2018) pravi, da je regeneracija na delovnem mestu ključna predvsem zato, da si zaposleni fizično in duševno opomore od stresnih situacij, ki pa lahko posledično vodijo v izgorelost.

Vodje bi morali biti svojim podrejenim za vzor ter jim jasno dati vedeti, da izven rednega delovnega časa niso na voljo. Demonstrirati bi torej morali odsotnost elektronskih komunikacij, saj v nasprotnem primeru stalna dosegljivost lahko postane pričakovana norma tudi za zaposlene (Riley, 2019). To bi namreč pomagalo kreirati kulturo v podjetjih, kjer ni pričakovano, da so zaposleni na voljo oz. dosegljivi 24/7 (Riley, 2019), saj ta občutek stalne dosegljivosti povečuje možnost izgorelosti na delovnem mestu. Les Worrall Cooper, Kerrin, La-Band, Rosselli in Woodman (2016) v svoji študiji navajajo, da vodje, ki redno preverjajo svoj mail tudi izven rednega delovnega časa, delajo povprečno dodatno eno uro na dan, kar je skupaj kar 29 dni na leto, kar je celo več kot običajen dopust, zato le-ti trpijo zaradi

povečane stopnje stresa. Kot pravita Arnsten in Shanafelt (2021), pa nekontrolirani stres vodi v izgorelost. Do izgorelosti namreč pride, kadar zaposlenim ni omogočeno dovolj časa za odklop od službe, počitek in osredotočanje na druga področja življenja (Fisher, 2018).

Mnoge velike evropske korporacije tako poskušajo zmanjšati tveganje za izgorelost tako, da omejujejo prekomerno delo za zaposlene z blokiranjem e-maila. Že leta 2012 je na primer podjetje Volkswagen po 18. uri zaposlenim blokiralo vsa elektronska sporočila na mobilnih telefonih (Riley, 2019). Mnoga podjetja v Nemčiji, kot je že omenjeni Volkswagen, pa tudi na primer BMW, prepovedujejo delodajalcu, da kontaktira z zaposlenimi v času dopusta ali jim pošilja sporočila izven rednega delovnega časa.

Pomembno je tudi, da delodajalec spoštuje in omogoča bolniški dopust, kadar ga zaposleni potrebuje. Kot navajajo Dimovski, Peterlin in Penger (2009), je pomembno, da vodja daje dober zgled, kar pomeni, da si vodja tudi sam, v primeru bolezni ali slabega počutja, vzame čas za okrevanje in počitek.

Večja podjetja v tujini imajo na sedežu svojih podjetij tudi že prostor za počitek, t. i. »nap room«, kjer zaposleni lahko kratko zadremajo ali meditirajo, v primeru, da med delovnim dnevom potrebujejo krajši počitek ali odmor (Henry, 2021). Kot piše Henry (2021), kratek spanec, 20–30 minut čez dan, neprespanim zaposlenim pomaga pridobiti koncentracijo in novo energijo za nadaljevanje delovnega dneva, poveča produktivnost in posledično dohodek podjetja, kot tudi ohranja zdravje zaposlenih. Kratek počitek čez dan tudi uravnava raven kortizola, ki je hormon, katerega neravnovesje je značilno za izgorelost, kratek spanec pa tudi zmanjšuje anksioznost in depresijo.

2.6.2.4 Programi rekreacije in telesne vadbe

Kot piše Fisher (2018), so zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi Harvard Business Reviewja, ki je anketirala zaposlene, kaj bi lahko delodajalec storil za zmanjšanje izgorelosti na delovnem mestu, predlagali, da bi delodajalec lahko ponudil programe rekreacije v pisarni in izven, prav tako pa tudi razne programe za mentalno zdravje.

Tako mnoga podjetja organizirajo skupine za rekreacijo znotraj podjetij, kot so npr. organizirane skupine zaposlenih za tek v času kosila – za ta namen imajo celo možnost tuširanja v službi, brezplačne smučarske vstopnice za zaposlene, spodbujajo zaposlene, da se organizirajo v rekreativne skupine za nogomet, košarko, odbojko ter druge oblike organizirane skupinske vadbe ali pa organizacija na primer finančno podpre vadbo joge v pisarni, ki se šteje celo v delovni čas. Nekatera večja podjetja, na primer Aetna, imajo na svojih sedežih celo lastne fitnes prostore, kjer nudijo jogo in meditacijo (Fisher, 2018). Financirani ali sofinancirani programi rekreacije zaposlene spodbujajo k zdravemu načinu življenja in jim omogočijo, da lažje vključujejo fizično aktivnost v svoj vsakdanjik, se dovolj gibljejo in imajo zdrav način življenja, saj tako zmanjšujejo stres in čustveno izčrpanost ter lažje usklajujejo službene in zasebne (družinske) obveznosti.

2.6.2.5 Uvajanje čuječnosti v organizacije

Gelles (2015) pravi, da so številna podjetja, kot so npr. giganti Google, General Mills, Google, Apple, Nike, Aetna, uvedla v delovni čas redne ure čuječnosti za svoje zaposlene, saj le-ta učinkovito pripomore k zmanjševanju stresa. Gelles (2015) tudi piše, da čuječnost na delovnem mestu zmanjšuje raven stresa, hkrati pa izboljša osredotočenost, premišljenost, sposobnost odločanja in splošno dobro voljo. Čuječnost daje zaposlenim dovoljenje in prostor, da razmišljajo – da so prisotni – kar povečuje mentalno agilnost, odpornost in samozavedanje, zmanjšuje čustveno izčrpanost in izgorelost povečuje odprtost za nove ideje in razvitje sočutja in empatijo (Gelles, 2015).

Nekatera podjetja, kot sta Apple in Salesforce, so celo odprla sobe za vadbo čuječnosti in meditacije v svojih poslovnih prostorih (Korn, 2019). Tako v zadnjem desetletju vidimo trend korporativnih meditacijskih prostorov, saj delodajalci prevzemajo večjo odgovornost za mentalno zdravje zaposlenih (Marcoux, 2021). Zaposleni, ki je v stresu, stane podjetje namreč dodatnih 2000 dolarjev letno v primerjavi s sodelavci, ki ne doživljajo stresa (Levin, 2017). Leta 2012 so se z naraščanjem programov čuječnosti in meditacije stroški zdravstvenega varstva v Ameriki znižali skupno za 7 odstotkov (Levin, 2017).

Lazar in drugi (2005), znanstveniki in zdravniki vodilnih ameriških univerz in bolnišnic, so v svoji raziskavi ugotovili, da meditacija pozitivno spreminja človekovo možgansko strukturo. Lazar in drugi (2005) navajajo, da je možganska aktivnost preusmerjena iz limbičnega sistema v prefrontalno skorjo – iz reakcijskega dela možganov na racionalni del možganov. Ta sprememba povzroči, da »spremenimo način, kako odreagiramo« in nam omogoča, da se bolj zanašamo na svoje izvršilno delovanje, ne pa na impulze. Del možganov, ki sicer registrirana stres in anksioznost, amigdala, postane manjši. Posledično sprememba amigdale vodi k zmanjšanju stresa (Lazar in drugi, 2005). Čuječnost namreč tudi pomnoži sive celice dele možganov, ki gradijo odpornost na stres (Lazar in drugi, 2005).

Kot povzema Korn (2019), so mnoge študije odkrile, da so tehnike čuječnosti in meditacije zelo učinkovite tehnike za zmanjšanje stresa in zmanjšanje čustvene izčrpanosti, ki je najbolj značilna dimenzija izgorelosti (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Z redno vadbo čuječnosti so tako zaposleni manj v stresu, posledično to vpliva na zmanjšanje izgorelosti, obenem pa so zaposleni tudi bolj produktivni (Levin, 2017).

2.6.2.6 Posredovanje povratnih informacij in kultura izražanja pohval

V večini podjetij je delo organizirano tako, da zaposleni dobi povratno informacijo vodje le, ko nekaj ne naredi dobro (Jackson & Schuler, 1983). Čeprav je kritična povratna informacija pomembna, je še bolj pomembna pohvala, torej povratna informacija takrat, ko zaposleni delo opravi dobro (Jackson & Schuler, 1983). Jackson in Schuler (1983) pravita, da je pohvala pomembna zato, da zaposleni vidi, da so ga opazili, da je delo dobro opravil. To mu da nov zagon.

Druga možnost je, da sodelavci med seboj pridobivajo povratne informacije drug od drugega (Jackson & Schuler, 1983). Take evalvacije odstirajo drugi zorni kot, gre za povratno informacijo od nekoga, ki je v isti situaciji in pozna zahteve podjetja, ki jih imajo zaposleni. Pomembne pa so tudi povratne informacije posameznih zaposlenih in timov nadrejenim, saj le-te nazorno sporočajo, kako se podrejeni počutijo, kakšno je managerjevo vodenje (Jackson & Schuler, 1983). Jackson in Schuler (1983) pa tudi navajata, da je ena izmed možnosti anonimna evalvacija: zaposleni so iskreni, nadrejeni pa dobijo pomembne informacije.

V raziskavi Harvard Business Reviewja, kot navaja Fisher (2018), so kar trije od 10 anketirancev navedli, da »pomanjkanje podpore ali pohvale vodstva« spodbuja njihovo izgorelost. Delodajalec in vodje lahko to enostavno popravijo tako, da preprosto rečejo »hvala,« ko nekdo svoje delo dobro opravi (Fisher, 2018). Kot navaja Fisher (2018), raziskave kažejo, da imajo podjetja s kulturo izražanja pohval zaposlenim za njihovo delo tudi boljše rezultate, zaposleni pa ne zapuščajo takih podjetij tako pogosto.

2.6.2.7 Povečanje avtonomije zaposlenih na delovnem mestu

Avtonomija na delovnem mestu je ena izmed bolj raziskanih delovnih praks oz. značilnosti zaposlitve (Gagné & Bhave, 2011). Kot navajajo Karimikia, Singh in Joseph (2021), so koristi avtonomije obravnavane v mnogih raziskavah. Pojem avtonomije na delovnem mestu je opredeljen kot stopnja nadzora, ki jo ima delavec nad svojim razporejanjem časa in nalogami oziroma koliko svobode imajo zaposleni na delovnem mestu (Liu, Spector & Jex, 2005). Jackson in Schuler (1983) tudi opredeljujeta, da visoka stopnja nadzora (nizka avtonomija) zaposlenih izpodkopava občutek kontrole zaposlenih nad delom. Kontrola nad delovnim mestom namreč pomeni, koliko avtonomije imajo zaposleni nad svojim delom (Lubbadeh, 2020).

Sprva so na avtonomijo na delovnem mestu gledali le kot na svobodo in neodvisnost posameznika v smislu izvajanja svojih delovnih nalog (Hackman & Oldham, 1975), nedavne raziskave (Breaugh, 1985; Wall, Jackson & Davids, 1992; Wall, Jackson & Mullarkey, 1995) pa predlagajo, da avtonomija na delovnem mestu zajema tudi obseg, v katerem delovno mesto omogoča svobodo, neodvisnost in diskrecijo za načrtovanje dela, sprejemanje odločitev in izbiro metod, ki se uporabljajo za opravljanje nalog. Morgeson in Humphrey (2006) navajata, da tako avtonomija zajema med seboj tri med seboj povezane vidike glede na karakteristiko delovnih nalog:

- **Avtonomija pri razporejanju dela** se nanaša na svobodo zaposlenega, da se sam odloča, kako si načrtuje svoje delo, vključno z vrstnim redom in načinom opravljanja dela.
- **Avtonomija odločanja** se nanaša na svobodo odločitev in osebnih pobud pri opravljanju svojega dela.
- **Avtonomija delovnih metod** se nanaša na avtonomijo izbire metod in neodvisnosti za način opravljanje svojega dela.

Avtonomija na delovnem mestu je negativno povezana s stresom na delovnem mestu (Claessens Eerde, Rutte & Roe, 2004). Dolgotrajen stres na delovnem mestu namreč lahko vodi v izgorelost (Idress, 2015). Avtonomija na delovnem mestu omogoča zaposlenemu, da opravlja delo, kot želi, zaposleni pa se počuti tudi manj ogroženega – taki delovni pogoji omogočajo ugodne delovne razmere in zmanjšujejo stres na delovnem mestu (Elsass & Veiga, 1997; Karasek, 1979; Spector, 1979). Thompson in Prottas (2005) sta ugotovila, da je avtonomija na delovnem mestu močno negativno povezana s stresom na delovnem mestu, kar tudi prispeva, da zaposleni ne zapuščajo podjetij tako pogosto, zmanjšuje pa tudi konflikte, ki nastajajo v družinah zaradi dela. Nadalje so podobno Lee, Song, Cho, Lee in Daly (2003); Maslach in Jackson, 1981; Moore (2000); Pines in Aronson, (1983) odkrili, da pomanjkanje avtonomije na delovnem mestu povzroča, da se zaposleni počutijo preobremenjeni z delom in izgorijo. Mnoga podjetja tako uvajajo drugačen, bolj inovativen pristop in uvajajo več avtonomije na delovnem mestu, predvsem zato, da bi zmanjšali čustveno izčrpanost (Farfán, Peña, Fernández-Salineró & Topa, 2020) in preprečili izgorelost zaposlenih (Pšeničny, 2009). Kot navajajo Ninaus, Diehl in Terlutter (2021), večja avtonomija na delovnem mestu pomeni tudi večjo fleksibilnost, ki izboljšuje počutje zaposlenih, zmanjšuje stres in torej tudi možnost izgorelosti na delovnem mestu (Pšeničny, 2009).

Raziskave o vlogi avtonomije na delovnem mestu in uporabi IKT kažejo, da sta avtonomija in zmanjšan nadzor nad delovnim mestom pozitivno povezana z uporabo tehnologije (Ahuja & Thatcher, 2005; Kraan, Dhondt, Houtman, Batenburg, Kompier & Taris, 2014; Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012). Kot pišejo Day, Scott in Kelloway (2010; Day, Scott & Hambley 2012), avtonomija na delovnih mestih, kjer zaposleni pretežno uporabljajo IKT, celo spodbuja zaposlene pri uporabi IKT in blaži negativne učinke IKT na zaposlene. Kot navajajo Karimikia, Singh in Joseph (2021), je mnogo raziskav zaključilo, da je pomanjkanje avtonomije problematično zlasti za zaposlene, ki doživljajo stres, kadar imajo težave z IKT ali se soočajo z novo programsko opremo. Zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo na delovnem mestu, v takih obdobjih namreč doživljajo manj stresa, saj lažje najdejo čas za učenje nove programske opreme ali novih tehnologij, še posebej, če imajo fleksibilni delovni čas (Day, Scott & Hambley, 2012; Esmaeilzadeh & Sambasivan (2012); Sambasivan, Esmaeilzadeh, Kumar & Nezakati, 2012). Avtonomija na delovnem mestu torej podpira učenje novih tehnologij, spodbuja zdravo okolje in zmanjša delovni stres, kadar se uvajajo nove tehnologije (Karimikia, Singh & Joseph, 2021). Zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo na delovnem mestu, se tudi ne počutijo preobremenjeni, kadar morajo najti nove načine uporabe IKT (Ahuja & Thatcher, 2005).

2.6.2.8 Vključenost zaposlenih pri sprejemanju odločitev v podjetju

Kot navajata Jackson in Schuler (1983), lahko sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev v podjetju in s tem povečanje njihovega nadzora pomaga preprečiti izgorelost. Pomembno je, da vodje aktivno zbirajo mnenja in ideje zaposlenih. Ko zaposleni menijo, da

so njihova mnenja dobrodošla in upoštevana, se počutijo sprejete, pomembne in vključene, njihovo sodelovanje pri odločitvah v podjetju pa jim daje občutek kontrole (Jackson in Schuler, 1983). Na ta način začnejo zaposleni prevzemati tudi večjo odgovornost za svoje delo. Lastništvo nad idejami zmanjšuje izgorelost, saj daje zaposlenim občutek nadzora nad svojim delom, namesto da bi se počutili, kot da je delo nekaj, kar se jim zgodi in kar kontrolirajo drugi. Kot ugotavljata Jackson in Schuler (1983), lahko sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev pomaga pojasniti tudi vloge pri delu in pričakovanja zaposlenih ter zmanjšuje nekatere konflikte. Jackson in Schuler (1983) tudi razlagata, da sodelovanje pri sprejemanju odločitev pomaga preprečiti izgorelost tudi s spodbujanjem razvoja mreže socialne podpore med sodelavci, saj take mreže pomagajo ljudem, da se učinkovito soočijo z izgorelostjo. V okviru socialnih mrež zaposleni tudi spoznajo, da niso edini, ki se soočajo s težavami pri delu in lahko med seboj delijo izkušnje.

2.6.2.9 Uvedba fleksibilnega delovnega časa in dela na daljavo

Z novimi tehnologijami je delo na daljavo mogoče opravljati kjerkoli (Savič, 2021). Ta rešitev se je v mnogih podjetjih, tako v tujini kot v Sloveniji, izkazala za pozitivno predvsem zaradi lažjega usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja (Savič, 2021). Mnogi so prišli do tega spoznanja v obdobju covida, ko so bili skorajda vsi, ki jim delo to dopušča, prisiljeni delati od doma na daljavo. Kot piše Savič (2021), so delodajalci spoznali, da z večjo fleksibilnostjo povečujejo tudi zaupanje do zaposlenih in povečujejo »blaginjo zaposlenih, ki je osnova za njihov največji prispevek in angažma« (Savič, 2021). Fleksibilni delovni čas pomeni, da sta v okviru delovnih obveznosti ura prihoda in ura odhoda z dela fleksibilni v določenem časovnem razdobju, še zlasti, če gre za zaposlene, ki se vozijo na delo iz oddaljenih krajev, saj se tako na delo lahko odpravijo izven prometnih konic, takšen urnik pa jim tudi omogoča bolj kakovostno preživljanje prostega časa. Zaposleni pri delu na daljavo občutijo manj stresa, so bolj zadovoljni, srečnejši in bolj produktivni, saj lahko tako bolje skrbijo tudi za svoje zdravje ter lažje ohranjajo ravnotežje med službo in družino (Savič, 2021).

Delovni čas tako pomeni čas, ko delamo, ne pa čas, ki ga preživimo v pisarni na določeni lokaciji. Kot povzema raziskava The Addecco Group (2021), si več kot 50 % zaposlenih, ki imajo to možnost (glede na naravo dela), želi kombinacije dela od doma oziroma na daljavo in dela iz pisarn, kar imenujemo hibridni model dela. Uvedba hibridnega dela med pandemijo je tako le še potrdilo, da model dela od »devetih do petih« postaja preteklost (Savič, 2021).

Tako se tudi v praksi, tudi v Sloveniji, v zadnjih mesecih po obdobju zaprtja države bolj in bolj uvajajo hibridni modeli dela, ki so se v očeh zaposlenih izkazali za najbolj priljubljene v večini organizacij in podjetij (Savič, 2021). Kot piše Savič, delo na daljavo, ki ga omogoča razvoj novih tehnologij, prinaša večje zadovoljstvo zaposlenih, višjo motivacijo za delo in lojalnost delavcev, zaposleni pa se zavedajo, da jim delo na daljavo omogoča kakovostnejše

življenje. Kot povzema Ajdišek Robič (2021), »številne raziskave na področju dela na daljavo kažejo, da sodobni modeli dela ustvarjajo veliko motivacije in zadovoljstva med zaposlenimi ter višjo stopnjo produktivnosti«. Po eni strani torej delo na daljavo, ki ga omogočajo digitalizacija in nove tehnologije, omogoča delo od koderkoli in kadarkoli, kar lahko izboljša produktivnost, učinkovitost in fleksibilnost; pozitiven vpliv je bilo opaziti tudi med pandemijo (Ninaus, Diehl & Terlutter, 2021). Ninaus, Diehl in Terlutter (2021) pa pravijo, da lahko delo na daljavo še povečuje pritisk na zaposlene, saj morajo biti zaposleni ves čas na voljo in odzivni na službene maile, klice in SMS-sporočila in tako ustvarjajo »vedno na razpolago« mentaliteto. S to negativno stranjo dela od doma oz. dela na daljavo so se mnogi soočali tudi med pandemijo. Tako pri delu od doma, če zaposleni niso dovolj ozaveščeni, prihaja zlasti do težav razmejitve med delom in domom oziroma med družino in prostim časom, saj je ta meja še bolj zamegljena in tako predstavlja velik izziv tako za posameznike kot tudi za organizacije (Ninaus, Diehl & Terlutter, 2021).

2.6.2.10 Pomoč zaradi težav v duševnem zdravju

Zaradi posledic digitalizacije na ravnotežje med delom in službo mnoge organizacije in podjetja že nudijo mentalno pomoč na daljavo z zato usposobljenimi psihoterapevti (Moss, 2019). Vedno več podjetij, zlasti mednarodnih, pa omogoča svojim zaposlenim in celo njihovim družinskim članom tudi brezplačno psihoterapevtsko pomoč preko telefona ali video klica, 24 ur na dan/7 dni v tednu, ki zaposlenim tudi v primeru izgorelosti omogočajo pomoč (Fisher, 2018). Zaposleni se lahko vključijo tudi v proces terapije z usposobljenimi strokovnjaki; stroške terapije krije njihovo podjetje. Ob že tako oteženem dostopu do terapevtov in ob stiskah, ki jih ljudje v tem času doživljajo, je slednja praksa dostopna, anonimna ter vedno na voljo. Zaposleni se imajo možnost vedno in od koderkoli pogovoriti tudi o stresu in o izgorelosti, prejeti nasvet ter tako ukrepati, preden pride do izgorelosti.

Kot piše Fisher (2018), nekatera podjetja nudijo tudi delavnice za obvladovanje stresa z namenom preprečevanja izgorelosti na delovnem mestu, saj je pomembno, da se zaposleni počutijo, da imajo programe, na katere se lahko obrnejo, kadar se začenejo počutiti, da imajo s stresom težave. Tudi v Sloveniji so na primer v program usposabljanja državnih uslužbencev že vključili izobraževanja s področja dobrega počutja v povezavi z digitalnimi vsebinami, tudi na primer program pisarniške joge za izboljšanje psihofizičnega počutja ter s tem za povečanje kakovosti življenja in izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu (Ministrstvo za javno upravo, 2022).

2.6.3 Preventivni ukrepi na nacionalni ravni

Kot piše Ajdišek Robič (2021), je pandemija spremembam, ki so posledice razmaha digitalizacije in tehnološkega razvoja, dala dodaten pospešek, saj so mnogi dokazali, da je mogoče delati na daljavo kjerkoli. Ker pa je nacionalna zakonodaja takega načina dela v preteklosti ni vključevala, so se nekatere gospodarske družbe med seboj povezale v okviru

pobude GZS za pripravo novele Zakona o delovnih razmerjih-1 za poenostavitev ureditve dela na daljavo in hibridnega modela, ki vsebuje tudi navodila za varno izvajanje dela na daljavo kot tudi pravico do odklopa (Ajdišek Robič, 2021). Povečuje se torej potreba po vzpostavitvi jasnih pravil na nacionalni ravni glede omejevanja dostopa do prebiranja elektronske pošte oziroma do pravice do odklopa izven rednega delovnega časa.

Države EU različno urejajo delo na daljavo, vendar mnoge nacionalne zakonodaje, vključno s Slovenijo, še niso uredile določenih vprašanj za delavce, ki delajo na daljavo. Tako je bila na to temo tudi nedavna ratifikacija (27. 1. 2021) te konvencije o delu na daljavo pri nas. Eden izmed izzivov, s katerim se srečujejo tako delodajalci kot zaposleni, pa je tudi avtonomija in tveganje izgorelosti, če si zaposleni ne zagotovi uravnoteženosti med zasebnim in poklicnim življenjem (Ajdišek Robič, 2021).

Kot piše Morris (2017), so raziskovalci na univerzi Stanford University ocenili, da so v ZDA zaradi posledic stresa na delovnem mestu stroški zdravstvenega varstva večji za 125 do 190 milijard dolarjev letno, kar znaša med 5 % in 8 % celotnih stroškov v zdravstvu. Tako se v vse več državah, med drugim v Franciji, s tem ukvarjajo organizacije za varstvo pri delu na nacionalni ravni. Morris (2017) povzema, da so v Franciji leta 2015 uvedli nov zakon, ki zaposlenim dodeljuje »pravico do odklopa«. Zakon zahteva, da podjetja z več kot 50 zaposlenimi določijo ure, v času katerih osebje ne sme pošiljati ali odgovarjati na elektronsko pošto. S tem zakonom želi država zaposlenim za delo zagotoviti pošteno plačilo in jih z varovanjem zasebnega časa hkrati obvarovati pred izgorelostjo, saj bi v nasprotnem primeru mnogo zaposlenih sicer zapustilo pisarne, ne bi pa »zapustili« dela oziroma službenih obveznosti (Morris, 2017).

Kot piše Stuart (2014), je podobno nemško ministrstvo za delo že leta 2014 sprejelo zakon, ki vodjem prepoveduje klicanje ali pošiljanje elektronskih sporočil zaposlenim izven uradnega delovnega časa, razen če gre za nujne primere.

Za zgled bi lahko bila finska nacionalna zakonodaja, ki je že s 1. 1. 2020 omogočila vsem zaposlenim, da vsaj polovico delovnega časa opravijo kjerkoli in kadarkoli, če je to le tehnično in organizacijsko mogoče (Savage, 2019). Kot poroča Savage (2019), zaposleni lahko tako delajo na daljavo od kjerkoli in kadarkoli in delo ni več vezano na določeno lokacijo. Ta sprememba je v skladu s priporočili evropske agencije Eurofound (2018), ki sporoča, da bi se morale nacionalne politike namesto osredotočanja na reševanje posledic izgorelosti, ko je za to že prepozno, ukvarjati z iskanjem preventivnih ukrepov in dejstvom, kako delo organizirati na drugačen, boljši način, ki ga digitalizacija dandanes omogoča.

Razmere zaradi epidemije covida-19, ki so vodile v neizogibno delo od doma, kjer je bilo to le mogoče, so do neke mere pospešile proces prehajanja v fleksibilnejše oblike dela (The Adecco Group, 2021). Kot omenja raziskava The Adecco Group (2021), večina zaposlenih želi delati tudi v prihodnje vsaj polovico časa od doma, z bolj fleksibilnim urnikom, zato vse več podjetij uvaja hibridne modele dela. Muller (2021) pravi, da bo delo na daljavo postalo

običajno in bolj pogosto, kot je bilo v obdobju pred pandemijo. Pričakuje se, da se bodo spremenile tudi nacionalne zakonodaje in se tako prilagodile tehnološkemu napredku, ki omogoča delo na daljavo in bi poenostavilo ureditev dela od doma in t. i. hibridne modele dela na daljavo (Savič, 2021). Pri delu na daljavo pa je, kot povzema The Adecco Group (2021), duševno zdravje izjemnega pomena, saj 32 % respondentov raziskave meni, da se jim je duševno zdravje poslabšalo – kar 54 % vodij je izgorelo zaradi preobilice dela in kar 51 % vodij je potrdilo, da so imeli težave s prepoznavanjem izgorelosti pri zaposlenih. Zato se pojavlja vedno večja potreba po uveljavitvi zakonodaje, ki bo učinkovito varovala tudi zaposlene, ki delajo na daljavo s »pravico do odklopa« (Muller, 2021). Dopisniki Eurofounda (2018) poudarjajo, da so poleg nacionalne politike nujni dodatni ukrepi za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu, kot je recimo sodelovanje socialnih partnerjev, na primer zdravstvenih zavarovalnic, ki bi lahko bolj učinkovito pomagale delodajalcem in zaposlenim pri spopadanju s stresom na delovnem mestu. Za preprečevanje izgorelosti so prav tako potrebni preventivni ukrepi, kot so ocena tveganja za pojav stresa, zgodnje prepoznavanje stresa, programi ozaveščanja, med katere sodijo usposabljanja in kampanje, ter izvajanje preventivnih ukrepov varstva pri delu na nacionalni ravni (Eurofound, 2018, str. 27).

Država bi lahko torej z mnogimi preventivnimi ukrepi prispevala k zmanjšanju izgorelosti na delovnem mestu. Na primer, država bi lahko poostrila nadzor nad delodajalci in povečala ukrepanje ob zakonskih kršitvah delodajalcev, zlasti pri varstvu pri delu, in implemetirala manj ohlapno zakonodajo glede zdravstvenega varstva zaposlenih. Nadalje bi država lahko podprla več nacionalnih programov, ki bi medijsko ozaveščali ljudi o pomembnosti preprečevanja oz. preventive izgorelosti in promociji zdravja (radio, televizija, financiranje različnih projektov na to temo, spletne strani, okrogle mize, srečanja in konference za delodajalce). Nacionalni programi bi lahko namenili tudi več sredstev za programe, namenjene delodajalcem za ozaveščanje svojih zaposlenih o izgorelosti, ter za organizacijo brezplačnih delavnic za zaposlene, namenjenih na primer čuječnosti, meditaciji ipd. Predvsem pa bi država lahko podprla več virov za pomoč ljudem v stiski, kot so telefonske številke, brezplačni programi za samopomoč, skupinske terapije in več možnosti za individualno pomoč, kot sta psihoterapija in individualna pomoč v institucijah z usposobljenim zdravstvenim kadrom in terapevti. Tako bi država izboljšala zlasti zdravstveno varstvo na področju mentalnega zdravja oziroma njegovo dostopnost ter ponudila več institucij v okviru nacionalnega zdravstvenega zavarovanja, ki izvajajo tovrstne dejavnosti.

Zaradi pandemije se je končno nekoliko spremenila tudi zakonodaja za opravljanje dela na daljavo v Sloveniji – vlada je izdala smernice oz. priporočila za delo na daljavo oz. delo od doma, ki so bile objavljene na spletni strani dne 18. 6. 2020 (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2020). V dokumentu s smernicami ministrstva »Opravljanje dela na domu z vidika delovnega prava in varnosti in zdravja pri delu« je navedeno tudi poglavje »Stres in duševne obremenitve«, ki opozarja delodajalca na

morebitni večji stres in izgorelost pri delu na daljavo, saj je opazati, da gre pri taki vrsti dela pogosto za opravljanje »dela po koncu uradnega delovnega časa, za porabo prostega časa za opravljanje dela, nezadostne počitke in odmore med delom«. Smernice za »Opravljanje dela na domu z vidika delovnega prava in varnosti in zdravja pri delu« tudi opozarjajo, da do tega pojava lahko pride zaradi konstantne dosegljivosti in preveč informacij (tehnološka preobremenitev) ter da je treba posebno pozornost nameniti usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. Prav tako nadalje smernice opozarjajo, da gre pri delu na daljavo za več stisk, tesnob, dostopnosti in torej za več stresa kot pri delavcih, ki svoje delo opravljajo iz pisarn, ter da so te težave pogosto nenehne, predvsem zaradi prekomernega dela, neustrezno določenega obsega dela, previsoke intenzivnosti dela, »pritiska sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije ter psihičnega pritiska« (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2020), preveč stresa pa vodi v izgorelost.

Kljub temu bi država lahko posegla v zakonodajo ter bolj jasno opredelila naloge delodajalca pri preprečevanju izgorelosti na delovnem mestu, opredelila izgorelost kot poklicno bolezen in ozavestila družinske in osebne zdravnike, kako pomembno je pravočasno odrediti bolniški staž, da izgorelost ne napreduje v naslednjo stopnjo. Prav tako bi lahko država spremenila zastarelo in togo zakonodajo glede fleksibilnosti delovnega časa, da bi si ljudje lahko sami bolje organizirali, od kod in kdaj lahko delajo, hkrati pa bi morala zakonsko omejiti, podobno kot v Franciji, čas, ko morajo biti zaposleni dosegljivi v pozno popoldanskih urah.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Opredelitev problema in hipotez raziskave

Mahapatra in Pati (2018) sta v svoji raziskavi namenila pozornost petim različnim dimenzijam tehnološkega stresa, ki nastopijo kot posledica pomanjkanja mehanizma zaposlenih za soočanje s stresom, nastalim zaradi vpliva digitalizacije, ki lahko postopoma vodijo v izgorelost.

Digitalizacija je resda spremenila svet in do neke mere celo olajšala življenje, vendar pa je danes že tako globoko zakoreninjena v našem vsakdanu, da je življenje brez nje postalo pravzaprav nemogoče. Internet je pripomogel k vsesplošnemu napredku, medtem ko je razvoj družbenih omrežij dramatično spremenil način komuniciranja. Pametne naprave in prenosni telefoni so omogočili vsesplošni prehod v digitalizacijo, saj lahko z drugo osebo stopimo v stik preko klica, sporočila ali e-pošte vedno in skorajda povsod. Uporaba digitalnih tehnologij tako postaja neizogibna na večini delovnih mest. Mnoge raziskave o stresu pa kažejo, da sta digitalizacija in tehnologija eni od poglavitnih dejavnikov na delovnem mestu, ki povzročajo stres (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007). Kombinacija stalnega prilagajanja novim tehnologijam ter socialnim in kognitivnim zahtevam digitalizacije pa pri mnogih zaposlenih povzroča občutek nemoči in stres, ki lahko posledično vodi v izgorelost.

Stres, ki ga povzroča digitalizacija, strokovna literatura opredeljuje kot tehnološki stres. Tehnološki stres je sodobna bolezen, ki jo povzroča nezmožnost sprejemanja novih tehnologij na zdrav način (Brod, 1984). Študije kažejo, da imajo zaposleni, ki so izkusili tehnološki stres, višjo raven bioloških označevalcev stresne reakcije, kot je na primer raven kortizola (Nico & Thorsten, 2020). Med negativnimi posledicami tehnološkega so tudi splošno nezadovoljstvo, utrujenost, tesnoba in napetost (Chiappetta, 2017). Kot navaja tudi NIJZ (2021), pa dolgotrajen in ponavljajoč se stres na kateremkoli področju posameznikovega življenja brez ustreznega počitka in obnove organizma lahko vodi v izgorelost.

Mahapatra in Pati (2018) so v raziskavi, v kateri so raziskovali odnos med različnimi oblikami tehnološkega stresa in izgorelostjo v Indiji, ugotovili, da sta med petimi dimenzijami tehnološkega stresa tehnološka invazija in tehnološka negotovost pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu. Prav tako so Shu, Tu in Wang (2011) v svoji študiji raziskovali vseh pet dimenzij tehnološkega stresa in ugotovili, da imajo zaposleni, ki so bolj odvisni od uporabe tehnologije pri delu, višjo raven tehnološkega stresa kot zaposleni, ki so na delovnem mestu manj izpostavljeni digitalizaciji. La Torre, De Leonardis in Chiappetta (2020) pa navajajo, da so izgorelost, depresija in anksioznost najbolj pogoste psihološke posledice tehnološkega stresa.

Namen mojega magistrskega dela je bil raziskati, kako digitalizacija vpliva na izgorelost posameznikov na delovnem mestu ter s tem prispevati k boljšemu razumevanju tega pojava tako na ravni posameznika kakor tudi menedžmenta in širše družbe. Moj osrednji cilj je ozaveščanje vodilnih o problemu izgorelosti in spodbujanje podjetij k uvedbi več preventivnih ukrepov za zmanjšanje tega pojava med zaposlenimi. Z magistrsko nalogo sem tako želela na empirični način preučiti vpliv digitalizacije na izgorelost zaposlenih ter identificirati mehanizme, s katerimi lahko omejimo ali zmanjšamo pojav izgorelosti na delovnem mestu.

Iz zgornje diskusije izhajajo prve tri hipoteze, s pomočjo katerih sem želela odgovoriti na svoje prvo raziskovalno vprašanje, ki preučuje, ali in kako digitalizacija vpliva na izgorelost na delovnem mestu in kako so z njo povezane posamezne dimenzije tehnološkega stresa: tehnološka negotovost, tehnološka invazija in tehnološka preobremenjenost.

H1: Tehnološka negotovost je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Tehnološka negotovost je ena od dimenzij tehnološkega stresa, ki se nanaša na pritiske, s katerimi se posameznik sooča zaradi konstantnih tehnoloških sprememb in neprestanega uvajanja novih tehnologij, ki jim marsikateri posameznik ne zmore slediti. Nove tehnologije pri zaposlenih povzročajo negotovost, saj se morajo nenehno izpopolnjevati in učiti uporabe novih tehnologij, da lahko sledijo in opravljajo svoje delo (Mahapatra & Pati, 2018). Da bi razumeli in se naučili rokovanja z novejšimi tehnologijami in aplikacijami tako pogosto celo zaposleni, ki se sicer radi izpopolnjujejo v novih tehnologijah, postanejo nezadovoljni, kar

vodi k stresu in konfliktom v medsebojnih odnosih (Mahapatra & Pati, 2018). Tovrstni stres se tako nanaša tudi na obremenitve, ki jih doživljajo zaposleni, saj imajo zaradi novih tehnologij težave s pomanjkanjem nadzora nad svojim delom. Zaposleni se zato pogosto počutijo manj produktivni, kar vpliva na zmanjšanje njihovega zadovoljstva pri opravljanju dela (Mahapatra & Pati, 2018).

Skladno z zgoraj omenjenimi raziskavami tudi Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. in Ragu-Nathan, T. S. (2007) navajajo, da zahteve za stalno prilagajanje novim tehnologijam ter socialnim in kognitivnim zahtevam pri mnogih zaposlenih povzročajo občutek nemoči in tehnološko negotovost, ki lahko vodi v izgorelost. Mahapatra in Pati (2018) trdijo, da je izgorelost negativna posledica dela, do katere pride zaradi nenehnega, kroničnega stresa na delovnem mestu. Iz omenjenih raziskav sem tako sklepala, da je tudi dimenzija tehnološke negotovosti, ki se nanaša na stres, s katerim se posameznik nenehno sooča zaradi nenehnih sprememb in inovacij v tehnologiji, pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu in postavila hipotezo 2.

H2: Tehnološka invazija je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Tehnološka invazija je druga dimenzija tehnološkega stresa, s katero označujemo invazivni učinek IKT na zaposlene, ki brišejo mejo med delovnim in domačim okoljem. Zaradi digitalizacije so namreč številni zaposleni dosegljivi kadarkoli in kjerkoli, pogosto pa se spopadajo celo z občutkom, da morajo biti ves čas dosegljivi in delati ob urah izven rednega delovnega časa (Mahapatra & Pati, 2018). Nenehna povezanost preko različnih sodobnih tehnologij v zaposlenih vzbuja občutek, da so izgubili nadzor nad svojim časom in urnikom dela ter da so ves čas dežurni (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007). Sodobna tehnologija postavlja zaposlenega v stanje stalne pripravljenosti, zaradi česar velja za izrazit stresni dejavnik, ki povečuje tveganje za dolgotrajni poklicni stres in izgorelost ter lahko posledično škodljivo vpliva na zdravje in počutje zaposlenih (Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan & Huang, 2015). V vse večji občutek nemoči pri izpolnjevanju delovnih ciljev in nalog ter posledično v vse večjo preobremenjenost, stres in izgorelost vodijo tudi pričakovanja delodajalca, ki pogosto pričakuje ali celo zahteva, da je zaposleni preko različnih tehnologij dosegljiv tudi izven delovnega časa (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007). Kot navajajo Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. in Ragu-Nathan, T. S. (2007), je informacij, ki hkrati prihajajo iz več različnih virov, pogosto preveč, da bi jih lahko posameznik učinkovito obvladoval in procesiral.

Mahapatra in Pati (2018) sta v svoji raziskavi na vzorcu študentov magisterija na javni univerzi v Indiji ugotovila, da je tehnološka invazija pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu. V skladu z zgoraj omenjenimi raziskavami sem postavila hipotezo 3.

H3: Tehnološka preobremenjenost je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Tudi Srivastava, Chandra in Shirish (2015) v svoji raziskavi ugotavlja, da se tehnološka preobremenjenost nanaša na dejstvo, da nove informacijske tehnologije zaposlene silijo k

hitrejšemu in dolgotrajnejšemu delu. Neskončni tok informacij zaposlene doseže preko več različnih podatkovnih kanalov hkrati, na primer interneta, pametnega telefona in drugih notranjih virov podjetja, a pogosto je teh virov preveč za učinkovito uporabo. To vodi v težave s preobremenitvijo informacij, saj je pogosto težko opredeliti, katere informacije so ustrezne in katere naloge so prednostne. Poleg tega raziskave kažejo, da preobremenjenost zaposlenih zaradi prevelike količine informacij znatno vpliva na povečanje stresa zaposlenih, jih sili v nadurno delo, da delajo hitreje, da hkrati opravljajo večje število nalog hkrati, posledično pogosto tudi odnašajo dela domov, kar lahko vodi v izgorelost (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007; Mahapatra & Pati, 2018). Narašča pa tudi posledično nezadovoljstvo z delovnim mestom, nezadovoljstvo pa, kot navaja Pšeničny (2009), je spet povezano z izgorelostjo.

Iz zgoraj omenjenih raziskav in zgornje diskusije kot tudi raziskave, o kateri poročata Mahapatra in Pati (2018), sem tako sklepala, da je tehnološka preobremenjenost, iz katere izhaja tretja hipoteza, pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Moje drugo glavno raziskovalno vprašanje je bilo, s katerimi ukrepi lahko zmanjšamo negativni vpliv digitalizacije na izgorelost na delovnem mestu. Dosedanje raziskave kažejo (Ninaus, Diehl & Terlutter, 2021; Farfán, Peña, Fernández-Salineró & Topa, 2020), da je avtonomija eden pomembnejših dejavnikov na delovnem mestu, saj ta pozitivno vpliva na počutje zaposlenih in zmanjšuje čustveno izčrpanost, kar pomeni tudi manjšo možnost za izgorelost (Pšeničny, 2009).

Iz zgoraj omenjenih raziskav sem torej sklepala, da avtonomija vpliva na razmerje med različnimi dimenzijami tehnološkega stresa in izgorelostjo. Tako sem postavila hipoteze 4, 5 in 6:

- H4: Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko negotovostjo in izgorelostjo.
- H5: Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko invazijo in izgorelostjo.
- H6: Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko preobremenitvijo in izgorelostjo.

Kot navajajo Ninaus, Diehl in Terlutter (2021), boljše čustveno počutje omogoča boljše soočanje s tehnološkim stresom in tako manj možnost izgorelosti na delovnem mestu. Kot piše Nagel (2020), avtonomija na delovnem mestu prispeva pozitivno k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu, bolj zadovoljni zaposleni pa redkeje izgorevajo. Raziskava, ki jo je objavil Javadi (2014), navaja, da če se zaposleni počutijo, da imajo več avtonomije pri svojem delu, tudi redkeje izgorevajo, saj je avtonomija negativno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

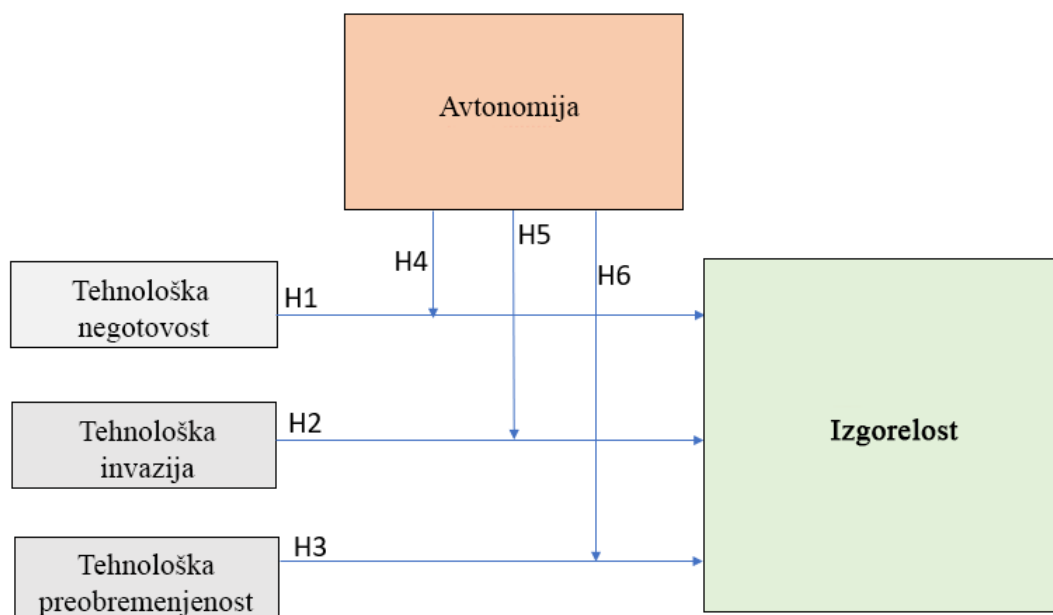
Farfán, Peña, Fernández-Salineró in Topa (2020) poročajo, da zagotavljanje avtonomije pravzaprav pomeni, da lahko zaposleni sami oblikujejo svoje delovno okolje tako, da delo

opravljajo po svojih najboljših zmožnostih. Avtonomno delovno mesto temelji na zaupanju, spoštovanju, zanesljivosti in integriteti (Farfán, Peña, Fernández-Salineró & Topa, 2020). Avtonomija na delovnem mestu je povezana s sposobnostjo zaposlenih, da vplivajo na organizacijske procese in sprejemajo odločitve (Farfán, Peña, Fernández-Salineró & Topa, 2020).

Kim in Stoner (2008) sta v svoji raziskavi ugotovila, da avtonomija na delovnem mestu moderira odnos med stresom na delovnem mestu in izgorelostjo. Odkrila sta tudi, da zaposleni, ki imajo večjo odgovornost na delovnem mestu in manjšo avtonomijo, pogosteje trpijo za izgorelostjo (Kim & Stoner, 2008). Nadalje (Farfán, Peña, Fernández-Salineró & Topa, 2020) navajajo rezultate raziskave, ki kažejo, da je za zaposlene z večjo avtonomijo na delovnem mestu značilna manjša stopnja čustvene izčrpanosti, kar je po Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) tudi najbolj značilna komponenta izgorevanja. Iz tega je mogoče sklepati, da manjša avtonomija na delovnem mestu vodi k večji čustveni izčrpanosti. Nedavne raziskave kažejo, da so dolg delovni čas, pomanjkanje avtonomije in visoka raven prepletanja delovnega in zasebnega življenja dejavniki, ki lahko vplivajo na duševno zdravje zaposlenih in krepijo simptome čustvene izčrpanosti (Farfán, Peña, Fernández-Salineró & Topa, 2020). Farfán, Peña, Fernández-Salineró in Topa (2020) pravijo, da k izgorelosti pripomore tudi prevelik obseg dela ter izguba ali pomanjkanje avtonomije.

Na sliki 1 je prikazan konceptualni model hipotez, ki prikazuje povezanost in vplive med tehnološkimi dimenzijami in izgorelostjo na delovnem mestu ter vpliv avtonomije.

Slika 1: Konceptualni model



Vir: lastno delo.

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

3.2.1 Vprašalnik

Podatke v empiričnem delu sem zbrala s spletnim anketnim vprašalnikom. Pri oblikovanju vprašalnika sem izhajala iz raziskav in obstoječe literature. Anketo sem izvedla v orodju za anketiranje 1ka, in sicer v dveh jezikih, slovenskem in angleškem. Vprašalnik je prikazan v prilogi 1.

Vprašanja sem združila v pet vsebinskih sklopov, s katerimi sem zbirala potrebne podatke za preučevanje različnih vplivov. Prvi sklop se je nanašal na demografske značilnosti anketirancev, drugi sklop pa je vseboval vprašanja, s katerimi sem merila vpliv digitalizacije na izgorelost na delovnem mestu. S tretjim sklopom vprašanj sem zbirala podatke o vplivu tehnološkega stresa na anketirance, četrti sklop pa je vseboval vprašanja za merjenje vpliva avtonomije na anketirance. Pri zadnjem, petem sklopu vprašanj sem s pomočjo standardiziranega vprašalnika, ki se imenuje Maslachin vprašalnik izgorelosti (MBI), zbirala podatke o stopnji izgorelosti respondentov.

Vsa vprašanja, razen enega v drugem sklopu, so bila zaprtega tipa, kar pomeni, da lahko anketiranec na vprašanje odgovori samo tako, da izbere enega ali več (če je ponujena ta možnost) izmed vnaprej ponujenih odgovorov. Tako je tudi postopek pridobivanja odgovorov enostavnejši in hitrejši.

Prvi, splošni del vprašalnika je zajel demografske podatke o anketirancu. Mednje sodijo spol, starost, starševstvo, stopnja izobrazbe, skupna delovna doba, delovna doba anketiranca na trenutnem delovnem mestu, delovno mesto, ki ga delojemalec zaseda (vodilno ali nevodilno), in velikost podjetja, organizacije ali industrije, kjer dela zaposleni ali pa ima z njo izkušnje.

Drugi del vprašalnika je združeval vprašanja, vezana na zahteve določenega delovnega mesta. S tovrstnimi vprašanji sem poskušala pridobiti informacije o tem, koliko ur dnevno anketiranci uporabljajo digitalno tehnologijo za opravljanje delovnih obveznosti na delovnem mestu in izven delovnega časa, kako pogosto je delo potekalo od doma med pandemijo (ker je bil vprašalnik podan med pandemijo) in ali anketiranci zaradi digitalne tehnologije težje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. Anketirance sem tudi vprašala, kakšne ukrepe uporabljajo za preprečevanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu. V tem sklopu so bila vsa vprašanja, razen enega, obvezna in zaprtega tipa. Pri vprašanju odprtega tipa v tem sklopu, ki je bilo sicer tudi edino vprašanje te vrste v celotnem vprašalniku, sem vprašala anketirance, kakšne ukrepe za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu bi po njihovem mnenju moral sprejeti njihov delodajalec.

Nadalje so sledili trije vsebinski sklopi, s katerimi sem zbirala podatke za merjenje ključnih konstruktov pričujoče raziskave (tj. tehnološki stres, avtonomija in izgorelost). Za vse tri

sklope sem uporabila validirane vprašalnike iz obstoječih znanstvenih člankov. Povsod, razen, kjer je drugače navedeno, so respondenti odgovarjali na vprašanja na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice.

Za merjenje tehnološkega stresa sem uporabila vprašalnik, ki so ga razvili Shu, Tu in Wang (2011). Vprašalnik razlikuje med tremi dimenzijami tehnološkega stresa: tehnološka invazija, tehnološka negotovost in tehnološka preobremenjenost. Trditve se nanašajo na to, v kolikšni meri je IT v zadnjem času vplival na njihovo delo in v kolikšni meri se strinjajo z navedenimi trditvami. Anketiranci so morali označiti svoj odgovor za vsako dimenzijo v posamičnem sklopu, torej v vseh treh sklopih v treh dimenzijah. Za vsako dimenzijo sem uporabila štiri preverjene trditve, skupaj torej dvanajst trditev.

Za merjenje avtonomije sem uporabila vprašalnik, ki sta ga razvila Morgeson in Humphrey (2006), in meri tri dimenzije avtonomije: avtonomija pri razporejanju dela, avtonomija pri odločanju in avtonomija delovnih metod. Za vsako dimenzijo sem uporabila tri trditve, skupaj devet trditev.

Za merjenje izgorelosti sem uporabila Maslachin vprašalnik izgorelosti (MBI), povzet po Boles, Dean, Ricks, Short in Wang (2000). MBI je standardizirani vprašalnik za ugotavljanje stopnje izgorelosti, ki ocenjuje tri komponente izgorelosti: čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in osebno učinkovitost. MBI je priznan kot vodilni vprašalnik za merjenje izgorelosti, saj ga je kot takšnega priznala tudi WHO in se uporablja v 88 % vseh raziskav že več kot 35 let. MBI je najpogosteje uporabljen instrument za merjenje izgorelosti (Maslach & Jackson, 1981). Boles, Dean, Ricks, Short in Wang (2000) so združili vse tri komponente v en sam vprašalnik. Vprašalnik vsebuje 19 trditev, ki opisujejo odnos do dela. Anketirancem je bil podan niz trditev, pri čemer so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo z izjavami, ki opisujejo odnos do dela, ter kako pogosto pri delu doživijo vsako od navedenih vedenj oziroma občutkov.

3.2.2 Opis vzorca

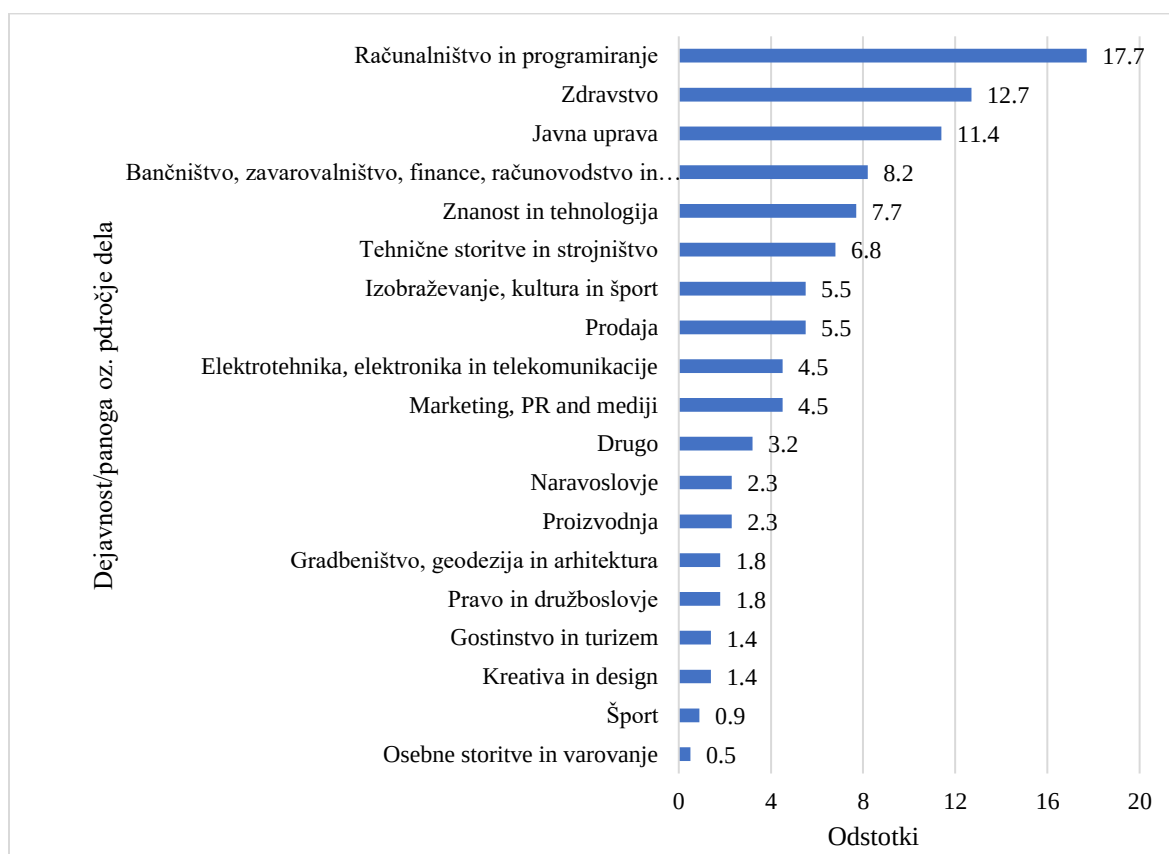
Uporabila sem priložnostni vzorec ljudi, ki za svoje delo uporabljajo digitalno tehnologijo vsaj 8 ur dnevno. Do anketiranih sem prišla večinoma preko prijateljev in znancev, ki so nato prosili svoje sodelavce in znance, da mi pomagajo. Preko Facebooka in LinkedIna sem k sodelovanju povabila tudi druge sodelavce in znance iz Slovenije in tujine.

Vprašalnik sem poslala na 154 naslovov, od tega je 149 respondentov izpolnilo vprašalnik, vendar jih je le 113 odgovorilo na vsa vprašanja v anketi. Tiste, ki niso odgovorili na vsa vprašanja, sem izločila iz analize. Končni vzorec v celoti rešenih anket je znašal 113. Med anketiranimi je bilo več žensk (55,8 %, N = 63). Moških je bilo 44,2 odstotka (N = 50). Največ anketirancev iz starostne skupine 45–54 let (46 %) in iz starostne skupine 35–44 let (28 %), nato pa iz skupine 55–64 let (17 %). Najmanj anketirancev je bilo starih med 25 in

34 let (7 %), med 18 in 24 let pa jih je bilo le 1 %. Med anketiranci je bilo 85,8 % staršev (N = 97), medtem ko 14,2 % anketirancev ni imelo otrok (N = 16).

Pri vprašanju, v kateri panogi ali dejavnosti so zaposleni anketiranci oziroma imajo v njej izkušnje, je bilo ponujenih več odgovorov. Rezultati so ponazorjeni na sliki 2. Med anketiranimi so prevladovali zaposleni v računalništvu in informatiki (17,7 %), sledili so zaposleni v zdravstvu (12,7 %) in takoj za tem v javni upravi (11,4 %). Manj je bilo tistih, zaposlenih v prodaji in izobraževanju ter kulturi in športu (5,5 %), sledili so jim zaposleni v elektrotehnikah, elektroniki, telekomunikacijah in marketingu (4,5 %), delež zaposlenih v drugih dejavnostih in panogah pa je nižji. Odstotki so temu ustrezno bolj razpršeni, pri čemer je 3,2 % anketiranih za službeno dejavnost oziroma panogo izbralo kategorijo drugo. Anketiranci, ki so izbrali to kategorijo, so zapisali: kadrovska služba, analitika, avtomobilska industrija, kmetijstvo – neprofitno, podpora nove programske opreme.

Slika 2: Delovno mesto, dejavnost/panoga oz. področje dela (v %)

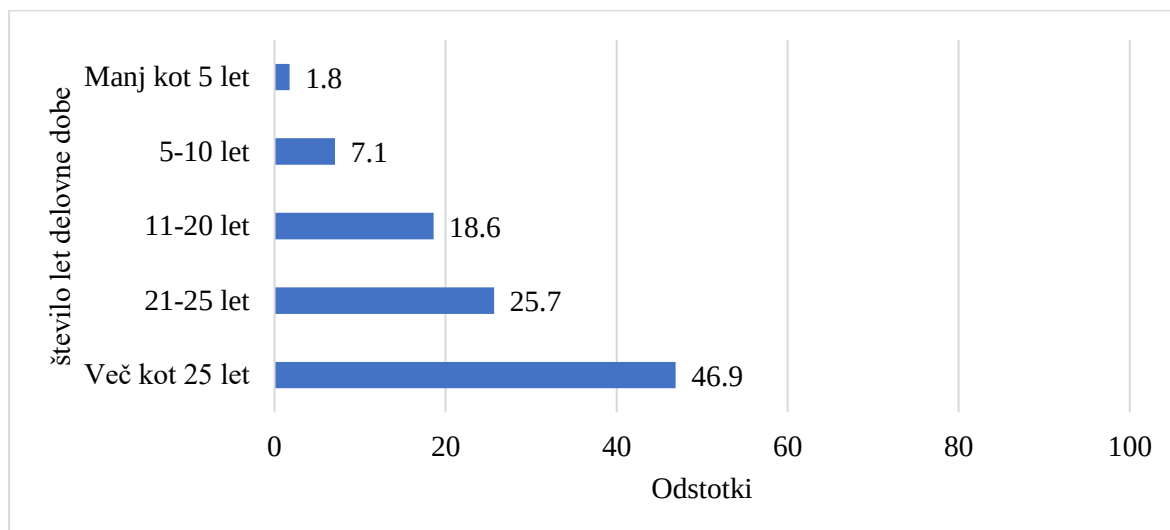


Vir: lastno delo.

Največ anketirancev, to je 46 % ali skoraj polovica vprašanih, je imela magisterij ali doktorat, medtem ko je imelo 41,6 % anketirancev univerzitetno izobrazbo. Le 2,7 % anketirancev je imelo zgolj osnovnošolsko izobrazbo, 3,5 % jih je končalo srednjo šolo, 6,2 % pa višjo šolo. Sledi, da je imela večina anketirancev, skupaj več kot 86 %, vsaj univerzitetno izobrazbo.

Na sliki 3 je ponazorjeno, koliko let delovne dobe imajo respondenti. Največ, skoraj polovica (46,9 %) respondentov ima več kot 25 let delovne dobe, nato sledi 25,7 % respondentov z 21–25 let delovne dobe. 18,6 % respondentov ima 11–20 let delovne dobe, 7,1 % respondentov je imelo ob reševanju ankete 5–10 let in le 1,8 % manj kot 5 let delovne dobe. Iz teh podatkov lahko zaključimo, da ima večina, torej več kot 70 % respondentov, več kot 20 let delovne dobe.

Slika 3: Število let delovne dobe med anketiranci (v %)



Vir: lastno delo.

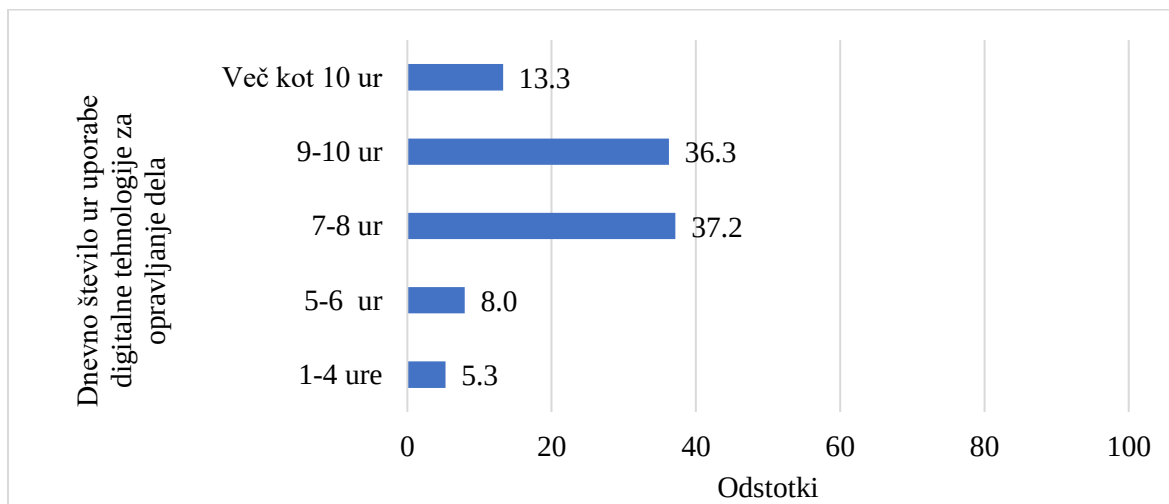
Anketirance sem tudi vprašala, koliko let delovne dobe imajo na sedanjem delovnem mestu. Največ anketiranih, 34,5 %, je na istem delovnem mestu že več kot 10 let, nato sledi 28,3 % anketiranih, ki so na trenutnem delovnem mestu 2–5 let.

Med anketiranimi je več kot polovica, 54 %, zaposlenih na vodilnem delovnem mestu (N = 61), kot je položaj vodje ekipe, in nekoliko manj kot polovica, 48 % (N = 52), na nevodilnem delovnem mestu.

Med anketiranimi je več kot tri četrtine (76,1 %) vprašanih zaposlenih v velikem podjetju ali organizaciji (z več kot 250 zaposlenimi), 14,2 % anketirancev pa je zaposlenih v majhnih podjetjih z 10–49 zaposlenimi. 5,3 % anketiranih je zaposlenih v srednje velikem podjetju (50–249 zaposlenih) in le 4,4 % anketiranih v mikro podjetju (manj kot 9 zaposlenih).

Anketirane sem tudi vprašala, koliko ur dnevno v povprečju uporabljajo digitalno tehnologijo (računalnik, mobilni telefon ali tablico) za opravljanje delovnih obveznosti na delovnem mestu (slika 4). Večina anketiranih uporablja digitalno tehnologijo za opravljanje svojega dela vsaj 7–8 ur dnevno (37,2 %), 36,3 % respondentov 9–10 ur dnevno, 13,3 % respondentov pa uporablja digitalno tehnologijo celo več kot 10 ur dnevno. Ostali respondenti uporabljajo digitalno tehnologijo 5–6 ur dnevno (8 %) oziroma 1–4 ure (5,3 %).

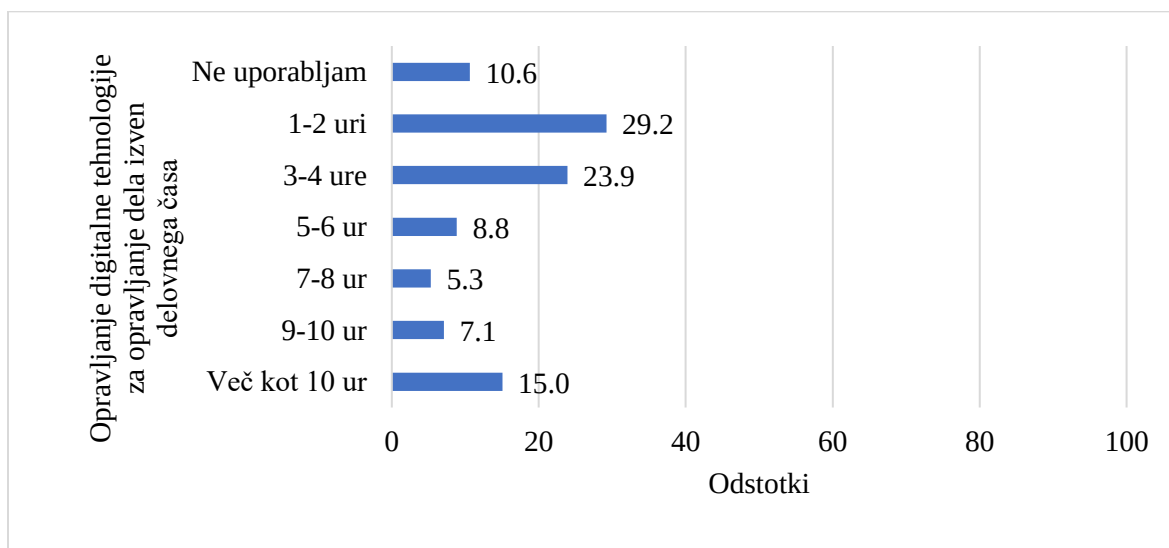
Slika 4: Uporaba digitalne tehnologije med anketiranci za opravljanje delovnih obveznosti dnevno (v %)



Vir: lastno delo.

Nato sem anketirance vprašala, koliko ur na teden uporabljajo digitalno tehnologijo za opravljanje delovnih obveznosti izven delovnega časa, kar je ponazorjeno na sliki 5 spodaj. Največ anketirancev, 29,2 %, je na to vprašanje odgovorilo, da izven delovnega časa za opravljanje delovnih obveznosti uporablja digitalno tehnologijo dodatno 1–2 uri tedensko. Nato sledi delež anketirancev, 23,2 %, ki 3–4 ure tedensko uporablja digitalno tehnologijo za opravljanje delovnih obveznosti izven delovnega časa, medtem ko več kot 15 % anketirancev uporablja digitalno tehnologijo več kot 10 ur na teden za opravljanje delovnih nalog izven delovnega časa.

Slika 5: Uporaba digitalne tehnologije med anketiranci za opravljanje delovnih obveznosti izven delovnega časa (v %)



Vir: lastno delo.

Pandemija je močno spremenila način dela in vplivala na pojavnost dela od doma. Pri slednjem pa morajo zaposleni nenehno uporabljati tehnologijo, kar lahko vpliva na izgorelost. Zato sem v raziskavi preverila tudi to, koliko zaposlenih je v času pandemije delalo od doma. Raziskava je pokazala, da je več kot polovica anketirancev, to je 56,6 %, v času reševanja ankete (med pandemijo) delala od doma. Naslednja skupina anketirancev (15 %) je od doma delala 3–4-krat tedensko, nekoliko manj (10,6 %) anketirancev je delalo od doma 1–2-krat tedensko, še manj (9,7 %) pa jih je v času pandemije od doma delalo le nekajkrat na mesec. 8 % anketirancev ni delalo od doma niti med pandemijo.

Na vprašanje, ali anketiranci zaradi vpliva digitalne tehnologije težje usklajujejo poklicno in družinsko življenje, je največ anketirancev, to je 28,3 %, odgovorilo, da se večinoma strinja, medtem ko je 23 % anketirancev odgovorilo, da se z dano trditvijo večinoma ne strinja. 19,5 % anketirancev je ostalo nevtralnih, kar pomeni, da se niti strinjajo niti se ne strinjajo, 17,7 % jih je odgovorilo, da se s to trditvijo ne strinja, 11,5 % anketirancev pa se s trditvijo popolnoma strinja. Na podlagi odgovorov torej lahko zaključimo, da se več anketirancev ne strinja, da digitalna tehnologija vpliva na težje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

3.2.3 Metodologija

Za ugotavljanje vpliva tehnološkega stresa in avtonomije na izgorelost na delovnem mestu sem na podlagi raziskovanj in obstoječe literature oblikovala vprašalnik, s katerim sem preučevala ključne konstrukte (tj. dimenzije tehnološkega stresa, avtonomijo in izgorelost). Pridobljene podatke sem analizirala v programskem paketu SPSS. Za posamezne kategorije sem nato analizirala opisne statistike, ki so prikazane v poglavju **Opisna statistika**.

Stopnja izgorelosti je bila izračunana s seštevkom vseh trditev posameznega anketiranca, s pomočjo katerih merimo izgorelost, in nato izračunamo povprečno vrednost vseh postavk. Za ugotavljanje povezav med posameznimi spremenljivkami (avtonomija, stopnja izgorelosti, tehnološka invazija, tehnološka negotovost, tehnološka preobremenjenost) sem uporabila linearno regresijo oziroma Spearmanov koeficient korelacije. Pri hipotezah 1, 2 in 3 sem za neodvisne spremenljivke določila posamezne dimenzije tehnološkega stresa (tj. tehnološka preobremenjenost, tehnološka invazija, tehnološka negotovost), za odvisno spremenljivko pa izgorelost.

Pri hipotezah 4, 5 in 6 pa sem vpliv dveh neodvisnih spremenljivk na izgorelost ugotavljala z multiplo regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabila analizo moderacije. V model sem najprej vključila neodvisno spremenljivko (tj. posamezne dimenzije tehnološkega stresa: tehnološka preobremenitev, tehnološka invazija, tehnološka negotovost), moderator (tj. avtonomija) in tehnološko negotovost (H4), nato pa sem v drugem koraku vključila še interakcijo (pri H4, na primer: centered_avtonomija x centered_tehnološka negotovost). Izgorelost v modelu predstavlja odvisno spremenljivko.

3.3 Rezultati raziskave

3.3.1 Opisna statistika

3.3.1.1 Dimenzije tehnološkega stresa

V naslednjih vprašanjih sem merila tehnološki stres in avtonomijo respondentov za različne dimenzije teh dveh konstruktov, s pomočjo katerih sem nato analizirala razmerje med tehnološkim stresom in izgorelostjo. Pri vsakem sklopu sem izračunala tudi skupno dimenzijo. To sem izračunala tako, da sem trditve seštela in izračunala povprečje vseh štirih trditvev za posamezno dimenzijo.

Najprej sem merila tehnološki stres respondentov za naslednje tri dimenzije: tehnološka invazija, tehnološka negotovost in tehnološka preobremenjenost.

Povprečna ocena strinjanja respondentov za dimenzijo tehnološke invazije (tabela 1, priloga 3) je 3,01 (SD = 1,009). Z najvišjo oceno strinjanja s povprečjem 3,56 (SD = 1,060) so anketiranci označili trditve »Z delom povezana IT vdira v moje zasebno življenje«. Nato glede na stopnjo strinjanja v padajočem vrstnem redu sledijo trditve: »Zaradi IT sem moral(a) biti za službo dosegljiv(a) celo na dopustu« (2,99; SD = 1,461), »Zaradi IT preživim manj časa s svojimi bližnjimi« (2,96; SD = 1,296), »Žrtvovati moram svoj dopust in vikende, da ostanem na tekočem z novimi tehnologijami« (2,55; SD = 1,296).

Povprečna ocena strinjanja respondentov za dimenzijo tehnološke negotovosti (tabela 2, priloga 3) je 2,38 (SD = 0,792). Najvišjo oceno strinjanja s povprečjem 3,38 (SD = 1,212) so anketiranci podali za trditve »Svoje znanje in veščine moram stalno izpopolnjevati, da me ne bi nadomestili z drugim zaposlenim«. Sledijo ji trditve: »Počutim se ogroženega od sodelavcev, ki imajo novejša tehnološka znanja« (2,41; SD = 1,154), »Menim, da je med sodelavci manj izmenjave znanja zaradi strahu, da bi bili nadomeščeni« (2,36; SD = 1,126), »Svojega znanja ne delim s sodelavci zaradi strahu, da bi me nadomestili« (1,37; SD = 0,781).

S tretjim sklopom vprašanj smo merili tehnološko preobremenitev (tabela 3, priloga 3) anketirancev. Povprečna ocena respondentov strinjanja s trditvami za dimenzijo tehnološke preobremenitve je najvišja izmed vseh treh preučevanih dimenzij tehnološkega stresa (3,27; SD = 1,050). Najvišjo oceno strinjanja s povprečjem 3,42 (SD = 1,171) so anketiranci podali za trditve »Spremeniti sem moral(a) svoje delovne navade, da sem se prilagodil(a) novim tehnologijam«. Preostale trditve so dosegle v povprečju nekoliko nižjo stopnjo strinjanja: »Zaradi naprednih tehnologij moram pogosto svoje delo opraviti v zelo kratkem času« (3,38; SD = 1,113), »Zaradi te tehnologije moram delati veliko hitreje« (3,29; SD = 1,208), »Zaradi napredne tehnologije moram opraviti več dela, kot sem ga zmožen/zmožna narediti« (2,97; SD = 1,292).

V tabeli 1 so prikazane vse dimenzije tehnološkega stresa ter povprečja strinjanja anketirancev s trditvami posamezne dimenzije in standardni odkloni. Povprečje vseh tehnoloških dimenzij skupaj pokaže, da je povprečna ocena strinjanja s trditvami 3,01 (SD = 0,950.) Anketiranci so z najvišjo povprečno oceno strinjanja (3,27) ocenili dimenzijo tehnološke preobremenitve, nato tehnološko invazijo (3,01) in nazadnje tehnološko negotovost (2,38). Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je največji pri dimenziji tehnološke preobremenitve (SD = 1,009) ter najmanjši pri dimenziji tehnološke negotovosti (SD = 0,792).

Tabela 1: Tehnološke dimenzije

Dimenzije tehnostresa	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Tehnološka invazija	113	1	5	3,01	1,009
Tehnološka negotovost	113	1	4,5	2,38	0,792
Tehnološka preobremenjenost	113	1	5	3,27	1,050
Tehnološke dimenzije (skupaj)*	113	1	5	3,01	0,950

* **Opomba:** Posamezno dimenzijo sem izračunala kot povprečje trditev, s katerimi merimo posamezno dimenzijo. Povprečje tehnoloških dimenzij skupaj pa sem izračunala s povprečjem vseh treh dimenzij.

Vir: lastno delo.

3.3.1.2 Dimenzije avtonomije

Avtonomijo respondentov sem merila s pomočjo trditev, s katerimi merimo naslednje tri dimenzije: avtonomija pri razporejanju dela, avtonomija pri odločanju in avtonomija delovnih metod.

S prvim sklopom vprašanj o avtonomiji sem zbirala podatke za preučevanje vpliva avtonomije respondentov pri razporejanju dela na delovnem mestu (tabela 4, priloga 4). Povprečje dimenzije avtonomije pri razporejanju dela je 3,93 (SD = 0,834). Najvišje povprečje strinjanja ima trditev »Delo mi omogoča, da načrtujem, kako opraviti svoje delo« (M = 4,04; SD = 0,930), sledi ji »Ta služba mi omogoča, da se odločam o tem, kako razporediti svoje delo« (M = 3,81; SD = 1,005). Najnižje povprečje ima trditev »Ta služba mi omogoča, da se odločam o tem, kako razporediti svoje delo« (M = 3,92, SD = 1,028).

Z drugim sklopom vprašanj o avtonomiji sem zbirala podatke za preučevanje vpliva avtonomije respondentov pri odločanju na delovnem mestu (tabela 5, priloga 4).

Povprečno strinjanje z dimenzijo avtonomija pri odločanju je 3,98 (SD = 0,847). Z najvišjo oceno strinjanja s povprečjem 4,12 (SD = 0,832) so anketiranci označili trditev »Delo mi omogoča, da uporabim svojo osebno pobudo ali presodim sam, kako opraviti delo«. Nato sledita trditvi »Delo mi zagotavlja dovolj veliko avtonomijo pri sprejemanju odločitev«

(3,92; SD = 0,935) in »Delo mi omogoča, da se večinoma odločam sam(a)« (3,90; SD = 0,935).

Zadnji sklop avtonomije se nanaša na avtonomijo delovnih metod (tabela 6, priloga 4). Povprečje strinjanja z dimenzijo znaša 3,97 (SD = 0,800). Najvišjo oceno strinjanja s povprečjem 3,98 (SD = 0,834) so anketiranci podali dvema trditvama: »V službi mi omogočajo, da se sam(a) odločam, katere metode uporabljam pri svojem delu« in »V službi mi omogočajo, da se sam(a) odločim, kako bom opravil svoje delo«. Nižje povprečje, 3,95 (SD = 0,953), pa je dosegla trditev »V službi imam precejšnjo neodvisnost in svobodo pri tem, na kakšen način opravljam svoje delo«.

V tabeli 2 so prikazane vse dimenzije avtonomij ter povprečja strinjanja anketirancev s trditvami posamezne dimenzije in standardnimi odkloni. Povprečje vseh dimenzij avtonomij pokaže, da je povprečna ocena strinjanja s trditvami 3,96 (SD = 0,830). Vse dimenzije avtonomije imajo visoko povprečje strinjanja anketirancev – najvišje povprečje (3,98) ima avtonomija pri odločanju, nato dimenzija avtonomija delovnih metod (3,97), najnižje pa dimenzija avtonomija pri razporejanju dela (3,93). Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je največji pri dimenziji avtonomija pri odločanju (SD = 0,847) ter najmanjši pri dimenziji avtonomija delovnih metod (SD = 0,800).

Tabela 2: Dimenzije avtonomij

Dimenzije avtonomije	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Avtonomija pri razporejanju dela	113	1	5	3,93	0,843
Avtonomija pri odločanju	113	1	4,5	3,98	0,847
Avtonomija delovnih metod	113	1	5	3,97	0,800
Dimenzije avtonomije (skupaj)*	113	1	4,8	3,96	0,830

* **Opomba:** Povprečje vseh avtonomij skupaj sem izračunala s povprečjem vseh treh dimenzij.

Vir: lastno delo.

3.3.1.3 Aktivnosti za preprečevanje izgorelosti

Z vprašalnikom sem tudi preverjala, koliko anketirancev uporablja sprostitvene tehnike ali aktivnosti za preprečevanje stresa in posledično izgorelosti.

Največ anketiranih, 38,9 %, se je s trditvijo, da uporabljajo sprostitvene tehnike, aktivnosti in druge preventivne ukrepe za preprečevanje stresa in posledično izgorelosti na delovnem mestu, večinoma strinjalo, torej lahko sklepamo, da te tehnike tudi večinoma uporabljajo. 23 % anketirancev je odgovorilo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, kar pomeni, da določene tehnike zagotovo in redno uporabljajo. 9,7 % anketirancev tehnik za preprečevanje stresa in izgorelosti ne uporablja, 18,6 % tehnik večinoma ne uporablja (oziroma se s trditvijo večinoma ne strinja), medtem ko se 8,8 % anketirancev ni opredelilo. Na podlagi

teh podatkov lahko povzamemo, da več anketirancev uporablja sprostitevne tehnike ali druge aktivnosti za preprečevanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu.

Anketirancem je bil nato podan niz različnih preventivnih dejavnosti, ki jih izvajajo, da preprečijo izgorelost, lahko pa so napisali tudi svoj odgovor. Največ anketirancev se z namenom preprečevanja izgorelosti ukvarja s športom (14,1 %) ali hodi (16,4 %). 14,1 % anketirancev preprečuje izgorelost tako, da preživlja čas z otroki in družino. Nadalje 10,7 % anketirancev posluša glasbo, 9,5 % gleda filme, 5,9 % anketirancev pa zavestno in načrtno poskrbi za daljši nočni počitek. Med drugim anketirani preprečujejo izgorelost tudi na načine, ki si po pogostosti v padajočem vrstnem redu sledijo v naslednjem zaporedju: različne proaktivne aktivnosti na delovnem mestu za zmanjševanje izgorelosti (5,8 %), zmanjšanje obveznosti doma (5,5 %), meditacija (3,8 %) in obiskovanje kulturnih dogodkov (3,6 %). 1,1 % anketiranih izvaja tudi druge aktivnosti, kot so branje, drugi osebni hobiji, vožnja z avtomobilom, potovanja. Rezultati so ponazorjeni v prilogi 2 na sliki 1.

Poleg navedenih ukrepov so anketiranci, ki so izbrali možnost »drugo« (odprto vprašanje) in katerih delež je znašal 1,1 %, zapisali naslednje odgovore: osebni hobiji (1 odgovor), branje (3 odgovori), potovanja (1 odgovor), vožnja z avtom (1 odgovor), načrtujem čas za kosilo in se držim urnika rednega delovnega časa (1 odgovor).

Nadalje sem zastavila anketirancem odprto vprašanje, katere ukrepe za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu bi moral sprejeti njihov delodajalec. Svoje mnenje so napisali, prejela pa sem 45 odgovorov od 113 anketiranih (odgovorilo je 39,8 % vprašanih).

Anketirani so navedli naslednje predloge:

- **Boljše ravnovesje med delom in prostim časom:** omejitev števila nadur (do največ 50 ur dela na teden), dosledno spoštovanje 8-urnega delavnika, več dni dopusta, krajši delovni teden (namesto 5, le 4 dni), plačane sabatikle (plačan daljši dopust), prekinitev dostopa do službenega maila izven rednega delovnega časa, preko osebnih elektronskih naprav in zaposlenim, ki so na dopustu ali bolniškem stažu.
- **Optimizacija delovnih procesov:** zmanjšanje števila sestankov in opredelitev časovnih omejitev, namenjenih sestankom (npr. 9–15h), ostali čas naj bo namenjen delu zaposlenih, povečanje človeških virov/zmanjšanje obsega dela, izboljšanje komunikacije med različnimi ravnmi podjetja.
- **Večja avtonomija dela:** uvajanje hibridnega načina dela (nekaj dni od doma, nekaj dni na teden iz pisarne) in jasna pravila dela na daljavo, večja fleksibilnost delovnega časa, večja avtonomija odločanja, kako opraviti delo, večja avtonomija lokacije opravljanja dela.
- **Dobro počutje zaposlenih:** uvajanje coachinga, uvedba telefonskih števil za pogovor s strokovnjaki za mentalno zdravje, pomoč vodjem, kako lahko podprejo svoje zaposlene in delovne skupine, redno preverjanje počutja svojih zaposlenih ter podajanje povratnih informacij zaposlenim o njihovem delu – feedback (one-on-one sestanki), spodbujanje k

aktivnemu življenju, spletne povezave za aktivne odmore, sofinanciranje rekreacije za zaposlene, spodbujanje in organiziranje socialnega druženja z nadrejenimi in sodelavci na delovnem mestu (organizacija športnih dogodkov in teambuildinga).

- **Izobraževanje:** uvajanje izobraževanj na temo zdravja, čuječnosti in financ za zaposlene, spodbujanje nenehnega izobraževanja posameznikov.
- **Ostali predlogi:** vključevanje zaposlenih v partnerstvo s podjetjem ali organizacijo.

3.3.2 Preverjanje hipotez

H1: Tehnološka negotovost je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Pri prvi hipotezi me je zanimalo, ali je razmerje med tehnološko negotovostjo in izgorelostjo na delovnem mestu pozitivno. Za preverjanje hipoteze H1 sem uporabila linearno regresijsko analizo, pri čemer sem za neodvisno spremenljivko določila tehnološko negotovost, za odvisno pa izgorelost. Podrobni rezultati regresijske analize so prikazani v prilogi 5.

Kot je razvidno iz tabele 9 v prilogi 5, so VIF statistike pri vseh pojasnjevalnih spremenljivkah pod 10, kar pomeni, da v obravnavanem modelu ni prisotnega problema multikolinearnosti. Vrednost korelacijskega koeficienta znaša 0,188 ($R = 0,188$), kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama izgorelost na delovnem mestu in tehnološka negotovost pozitivna in šibka. Tudi vrednost regresijskega koeficienta, ki znaša $B = 2,982$ pri stopnji značilnosti $p = 0,047$, kaže, da je povezava med spremenljivkama izgorelost na delovnem mestu in tehnološka negotovost linearna in pozitivna (tabela 9 v prilogi 5). Vrednost t-testa o regresijskem koeficientu je $t = 2,013$ pri stopnji značilnosti $p = 0,047$, kar pomeni, da na podlagi vzročnih podatkov potrdim hipotezo, da je tehnološka negotovost pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu (tabela 9, priloga 5). Vrednost popravljenega determinacijskega koeficienta ($R^2 = 0,027$) kaže, da je 2,7 % celotne variance izgorelosti na delovnem mestu pojasnjene z linearno odvisnostjo le-te od tehnološke negotovosti, ostalih 97,3 % variance izgorelosti na delovnem mestu pa je odvisne od drugih dejavnikov (tabela 8, priloga 5).

H2: Tehnološka invazija je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Pri drugi hipotezi me je zanimalo, ali je razmerje med tehnološko invazijo in izgorelostjo na delovnem mestu pozitivno. Za preverjanje hipoteze H2 sem uporabila linearno regresijsko analizo, pri čemer sem kot neodvisno spremenljivko določila tehnološko invazijo, za odvisno spremenljivko pa izgorelost. Podrobni rezultati regresijske analize so prikazani v prilogi 6.

Kot je razvidno iz tabele 13 v prilogi 6, so VIF statistike pri vseh pojasnjevalnih spremenljivkah pod 10, kar pomeni, da v obravnavanem modelu ni prisotnega problema multikolinearnosti. Vrednost korelacijskega koeficienta znaša 0,377 ($R = 0,377$), kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama stopnja izgorelosti na delovnem mestu in

tehnološka invazija šibka in pozitivna. Tudi vrednost regresijskega koeficienta, ki znaša $B = 4,699$ pri stopnji značilnosti $p = 0,000$, kaže, da je povezava med spremenljivkama izgorelost na delovnem mestu in tehnološka invazija linearna in pozitivna (tabela 13 v prilogi 6). Vrednost t-testa o regresijskem koeficientu je $t = 4,285$ pri stopnji značilnosti $p = 0,000$, kar pomeni, da na podlagi vzročnih podatkov potrdim hipotezo, da je tehnološka invazivnost pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu (tabela 13 v prilogi 6). Vrednost determinacijskega koeficienta ($R^2 = 0,142$) kaže, da je 14,2 % celotne variance izgorelosti na delovnem mestu pojasnjene z linearno odvisnostjo le-te od tehnološke invazivnosti, ostalih 85,8 % variance izgorelosti na delovnem mestu pa je odvisne od drugih dejavnikov (tabela 6, priloga 6).

H3: Tehnološka preobremenjenost je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Pri tretji hipotezi me je zanimalo, ali je razmerje med tehnološko preobremenjenostjo in izgorelostjo na delovnem mestu pozitivno. Za preverjanje hipoteze H3 sem uporabila linearno regresijsko analizo, pri čemer sem kot neodvisno spremenljivko določila tehnološko preobremenjenost, za odvisno spremenljivko pa izgorelost. Podrobni rezultati regresijske analize so prikazani v prilogi 7.

Kot je razvidno iz tabele 17 v prilogi 7, so VIF statistike pri vseh pojasnjevalnih spremenljivkah pod 10, kar pomeni, da v obravnavanem modelu ni prisotnega problema multikolinearnosti. Vrednost korelacijskega koeficienta znaša 0,460 ($R = 0,460$), kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama stopnja izgorelosti na delovnem mestu in tehnološka preobremenitev zmerna in pozitivna. Tudi vrednost regresijskega koeficienta, ki znaša $B = 5,518$ pri stopnji značilnosti $p = 0,000$, kaže, da je povezava med spremenljivkama izgorelost na delovnem mestu in tehnološka preobremenitev linearna in pozitivna (tabela 17 v prilogi 7). Vrednost t-testa o regresijskem koeficientu je $t = 5,462$ pri stopnji značilnosti $p = 0,000$, kar pomeni, da na podlagi vzročnih podatkov potrdim hipotezo, da je tehnološka preobremenjenost pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu (tabela 17 v prilogi 7). Vrednost determinacijskega koeficienta ($R^2 = 0,212$) kaže, da je 21,2 % celotne variance izgorelosti na delovnem mestu pojasnjene z linearno odvisnostjo le-te od tehnološke preobremenitve, ostalih 79,8 % variance izgorelosti na delovnem mestu pa je odvisne od drugih dejavnikov (tabela 16, priloga 7).

H4: Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko negotovostjo in izgorelostjo.

Pri četrti hipotezi me je zanimalo, ali avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko negotovostjo in izgorelostjo. Za preverjanje hipoteze H4 sem uporabila hierarhično linearno regresijo (tabela 21, priloga 8). V prvem koraku sem vključila neodvisni spremenljivki (tj. tehnološko negotovost in avtonomijo), v drugem koraku pa še

interakcijsko spremenljivko (tehnološka negotovost x avtonomija). Odvisna spremenljivka je bila izgorelost na delovnem mestu.

Moderacijski vpliv avtonomije na izgorelost na delovnem mestu sem preverila z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabila moderacijski model z orodjem PROCESS makro. Model temelji na tem, da spremembe neodvisne spremenljivke povzročajo spremembe odvisne spremenljivke, nadalje pa razmerje med spremenljivkama spreminja tudi prisotnost moderatorja. Povezava med odvisno in neodvisno spremenljivko lahko postane namreč zaradi prisotnosti moderatorja močnejša ali šibkejša – to je odvisno od intenzivnosti in/ali smeri moderatorja (Prado, Korelo & Mantovani, 2014). Z ustrezno analizo sem želela ugotoviti, ali avtonomija na delovnem mestu vpliva na razmerje med tehnološko negotovostjo in izgorelostjo na delovnem mestu. Rezultati raziskave kažejo, da vpliv avtonomije kot moderatorja na razmerje med tehnološko negotovostjo in izgorelostjo ni statistično značilen ($p = 0,366 > 0,05$).

Rezultati moderacijske analize so prikazani v prilogi 8.

H5: Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko invazijo in izgorelostjo.

Pri peti hipotezi me je zanimalo, ali avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko invazijo in izgorelostjo. Za preverjanje hipoteze H5 sem uporabila hierarhično linearno regresijo (tabela 25, priloga 9). V prvem koraku sem vključila neodvisni spremenljivki (tehnološka invazija in avtonomija), v drugem koraku pa še interakcijsko spremenljivko (tehnološka invazija x avtonomija). Odvisna spremenljivka je bila izgorelost na delovnem mestu.

Tudi v H5 sem moderacijski vpliv avtonomije na izgorelost na delovnem mestu preverila z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabila moderacijski model z orodjem PROCESS makro, enako kot pri H4. Rezultati raziskave kažejo, da vpliv avtonomije kot moderatorja na razmerje med tehnološko invazijo in izgorelostjo ni statistično značilna ($p = 0,493 > 0,05$).

Rezultati moderacijske analize so prikazani v prilogi 9.

H6: Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko preobremenitvijo in izgorelostjo.

Pri šesti hipotezi me je zanimalo, ali avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko preobremenitvijo in izgorelostjo. Za preverjanje hipoteze H6 sem uporabila hierarhično linearno regresijo (tabela 29, priloga 10). V prvem koraku sem vključila neodvisni spremenljivki (tehnološka preobremenjenost in avtonomija), v drugem koraku pa še interakcijsko spremenljivko (tehnološka preobremenjenost x avtonomija). Odvisna spremenljivka je bila izgorelost na delovnem mestu.

Enako kot v H4 in H5 sem moderacijski vpliv avtonomije na izgorelost na delovnem mestu preverila z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabila moderacijski model z orodjem PROCESS makro. Rezultati raziskave kažejo, da vpliv avtonomije kot moderatorja na razmerje med tehnološko preobremenjenostjo in izgorelostjo ni statistično značilen ($p = 0,843 > 0,05$).

Rezultati moderacijske analize so prikazani v prilogi 10.

4 DISKUSIJA

4.1 Interpretacija rezultatov raziskav in prispevki raziskave

Glavni namen tega magistrskega dela je bil raziskati, kako digitalizacija vpliva na izgorelost na delovnem mestu ter s katerimi ukrepi lahko njen negativni vpliv na izgorelost zmanjšamo.

V empiričnem delu magistrske naloge sem posledično preučila razmerje med tehnološkim stresom, ki je posledica digitalizacije, avtonomije in izgorelosti, ter raziskala mehanizme, s katerimi lahko omejimo ali zmanjšamo pojavnost izgorelosti na delovnem mestu. Rezultati empirične raziskave so pokazali, da digitalizacija oziroma raziskovane dimenzije tehnološkega stresa, torej stresa, ki nastane zaradi uporabe in vpliva digitalizacije (La Torre, De Leonardis & Chiappetta, 2020), pozitivno vplivajo na izgorelost na delovnem mestu, medtem ko avtonomija na delovnem mestu ne moderira razmerja med raziskovanimi dimenzijami tehnološkega stresa (tj. tehnološka negotovost, tehnološka invazija, tehnološka preobremenjenost) in izgorelostjo.

Postavljene hipoteze in njihov status so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Postavljene hipoteze in njihov status

	Hipoteza	Status
H1	Tehnološka negotovost je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.	Hipoteza je potrjena.
H2	Tehnološka invazija je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.	Hipoteza je potrjena.
H3	Tehnološka preobremenjenost je pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.	Hipoteza je potrjena.
H4	Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko negotovostjo in izgorelostjo (moderira razmerje med mojo odvisno in neodvisno spremenljivko – spremeni razmerje).	Hipoteza ni potrjena.

se nadaljuje

Tabela 4: Postavljene hipoteze in njihov status (nad.)

	Hipoteza	Status
H5	Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko invazijo in izgorelostjo (modelira razmerje med mojo odvisno in neodvisno spremenljivko – spremeni razmerje).	Hipoteza ni potrjena.
H6	Avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološko preobremenitvijo in izgorelostjo (modelira razmerje med mojo odvisno in neodvisno spremenljivko – spremeni razmerje).	Hipoteza ni potrjena.

Vir: lastno delo.

Prva hipoteza predpostavlja, da med tehnološko negotovostjo in izgorelostjo na delovnem mestu obstaja pozitivna povezava. Rezultati raziskave potrjujejo pozitivno povezavo med preučevanima konstruktoma in hipotezo potrdijo, kar je skladno z ugotovitvami raziskave Mahapatra in Pati (2018), ki navajata, da je tehnološka negotovost povezana pozitivno z izgorelostjo zaposlenih. Če se poveča tehnološka negotovost, se poveča tudi izgorelost na delovnem mestu.

Druga hipoteza predpostavlja, da med tehnološko invazijo in izgorelostjo na delovnem mestu obstaja pozitivna povezava, ki pa so jo rezultati raziskave tudi potrdili. Če se poveča tehnološka invazija, se poveča tudi izgorelost na delovnem mestu. Kot navajajo La Torre, De Leonardis in Chiappetta (2020), je tehnološka invazija eden glavnih povzročiteljev tehnološkega stresa, ki lahko vodi v izgorelost.

Rezultati raziskave so potrdili tudi tretjo hipotezo, ki trdi, da obstaja pozitivna povezava med tehnološko preobremenitvijo in izgorelostjo na delovnem mestu. Če se poveča tehnološka preobremenjenost, se poveča tudi izgorelost na delovnem mestu. Mahapatra in Pati (2018) v svoji raziskavi nista prišla do enake ugotovitve – ugotovila sta namreč, da tehnološka preobremenjenost ni pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu. Sklepam, da je vsebinski razlog za različne ugotovitve moje raziskave in raziskave omenjenih avtorjev lahko dejstvo, da na razmerje med tehnološko preobremenjenostjo in izgorelostjo vplivajo še določeni drugi dejavniki. Na primer dejstvo, da sem zbirala podatke v času covida-19, kar je verjetno pomembno vplivalo na percepcijo tehnološke preobremenjenosti (te je bilo v času pandemije verjetno več) in izgorelosti.

Moderacija se uporablja za ugotavljanje, ali se razmerje med dvema spremenljivkama (odvisno) spremeni, če ga moderira tretja spremenljivka (Shih, Jiang, Klein & Wang, 2013). S tem postopkom sem preučila vpliv avtonomije na posamezne dimenzije tehnološkega stresa, ki sem jih raziskovala že v prvih treh hipotezah. Ugotovila sem, da na preučevanem vzorcu avtonomija na delovnem mestu ne moderira razmerja med tehnološko negotovostjo,

tehnološko preobremenitvijo ali tehnološko invazijo in izgorelostjo (hipoteze 4, 5 in 6), kot je povzeto zgoraj na sliki 1.

Predpostavko, da avtonomija sicer moderira ta razmerja, sem postavila na osnovi mnogih raziskav, ki kažejo, da avtonomija na delovnem mestu zmanjšuje čustveno izčrpanost in posledično izgorelost (Maslach, Schafeli & Leiter, 2001; Farfán, Peña, Fernández-Salineró & Topa, 2020; Ninaus, Diehl & Terlutter, 2021). Shih, Jiang, Klein in Wang (2013) so hkrati ugotovili, da je med zaposlenimi v IT sektorju izčrpanost od dela, ki lahko vodi v izgorelost, močno povezana tudi s pomanjkanjem avtonomije zaposlenih. Tehnološki stres pa je tisti, ki lahko vodi v izčrpanost in v posledično izgorelost.

Tudi Klein, Weinzimmer, Cooling, Lizer, Pierce in Dalstrom (2020) navajajo, da poleg stresa in prevelikih zahtev dela tudi pomanjkanje avtonomije na delovnem mestu močno prispeva k izgorelosti. Na podlagi tovrstnih raziskav sem tako sklepala, da avtonomija na delovnem mestu moderira razmerje med tehnološkim stresom in izgorelostjo ter tako v primeru pomanjkanja avtonomije povečuje stopnjo izgorelosti, česar pa na svojem vzorcu nisem potrdila. Menim, da je na to vplivalo dejstvo, da sem podatke zbiral v času covida-19, ki je verjetno vplival na percepcijo avtonomije, saj so ljudje večinoma delali od doma (v mojem vzorcu je med pandemijo delalo vse dni v tednu skoraj 57 % zaposlenih in 3–4-krat tedensko 15 % zaposlenih, torej skupaj skoraj 70 % anketirancev, le 8 % anketirancev pa ni nikoli delalo od doma) in so že tako imeli večjo avtonomijo kot sicer, ko so delali iz pisarne, kar potrjujejo tudi visoke povprečne vrednosti za posamezne dimenzije. Drugi vidik pa je tudi ta, da je bila ravno zaradi razmer covid-19, ukrepov in z njimi povezanega dela od doma spremenjena tudi percepcija tehnološkega stresa in izgorelosti.

Iz opisne statistike pa je razvidno, da ima izmed dimenzij tehnološkega stresa najvišjo povprečno oceno dimenzija tehnološke preobremenjenosti, nato tehnološka invazija, najnižjo povprečno oceno pa ima dimenzija tehnološke negotovosti. Opisne statistike moje raziskave pa so za konstrukt avtonomije pokazale, da je povprečna ocena avtonomije najvišja za dimenzijo avtonomije pri odločanju, nato sledi povprečna ocena dimenzije avtonomije delovnih metod, najnižjo povprečno oceno pa ima dimenzija avtonomije razporejanja dela. Zanimivo je, da je kljub razmeram v času covida-19 (pandemiji) imela najnižjo povprečno oceno dimenzija avtonomije razporejanja dela, kar pomeni, da so delo zaposlenim večinoma še vedno razporejali drugi.

Rezultati raziskave so hkrati pokazali, da skoraj 62 % respondentov (so se strinjali s trditvami ali večinoma strinjali) že uporablja različne sprostivne tehnike in različne preventivne ukrepe za preprečevanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu. Največ anketirancev, več kot 30 %, se z namenom preprečevanja izgorelosti ukvarja z rekreacijo, dobrih 14 % pa tako, da preživlja čas z otroki in družino. Ostale najbolj pogoste aktivnosti za preprečevanje stresa in izgorelosti, ki so po pogostosti v padajočem vrstnem redu, so: poslušanje glasbe, gledanje filmov, zavestno in načrtno poskrbijo za daljši nočni počitek, proaktivne aktivnosti na delovnem mestu za zmanjševanje izgorelosti, zmanjšanje

obveznosti doma (gospodinjstvo), meditacija, čuječnost, obiskovanje kulturnih dogodkov, branje, potovanja in osebni hobiji. Rezultati moje raziskave so večinoma skladni z raziskavami iz teorije na to temo (Otto, Van Ruyseveldt, Hoefsmit & Dam, 2020; Demerouti, 2015; Kotwinski, 2017), na katero se nanaša poglavje 2.6.1. Preventivni ukrepi na ravni posameznika. Zanimivo je dejstvo, da nihče od respondentov ni navedel humorja kot preventivne strategije za preprečevanje stresa in izgorelosti, čeprav raziskave kažejo, da le-ta predstavlja uspešno preventivno strategijo za preprečevanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu (Abel, 2002; Losyk, 2005).

Moj prvi teoretični prispevek k literaturi preučevanja vpliva tehnološkega stresa na izgorelost je prispevek k teoriji izgorelosti, saj sem preučevala vpliv tehnološkega stresa (tj. posameznih dimenzij) na izgorelost in sem hkrati preučila tudi, kako avtonomija vpliva na to razmerje. Povezave med konstrukti sem razvila tudi konceptualno in jih empirično preverila. Potrditev pozitivne povezave med tehnološko negotovostjo, tehnološko invazijo in tehnološko preobremenitvijo ter izgorelostjo (potrditev prvih treh hipotez) je skladna z ugotovitvami preteklih raziskav (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S., 2007; Mahapatra & Pati, 2018). Čeprav zadnjih treh hipotez, s katerimi sem preučevala vpliv avtonomije na omenjena razmerja, nisem mogla potrditi, predvidevam, da je tako tudi zaradi omejitev raziskave, o katerih pišem v naslednjem poglavju.

Drugi teoretični prispevek moje raziskave k literaturi pa predstavljajo strategije za preprečevanje izgorelosti, ki jih najprej sistematično teoretično preučim, nato pa še preverim njihovo uporabo na izbranem vzorcu.

4.2 Praktična priporočila

Z magistrskim delom sem prispevala k boljšemu razumevanju vpliva digitalizacije na izgorelost zaposlenih, da bodo zlasti vodilni v podjetjih izgorelost bolje razumeli in uvedli več preventivnih ukrepov za zmanjševanje tega pojava.

Na osnovi literature sem podala praktična priporočila v poglavju 2.9 Preventivni ukrepi za zmanjševanje izgorelosti in predlagala različne preventivne ukrepe na ravni posameznika, organizacije in države, po katerih lahko posežejo tako posamezniki kot podjetja. Na podlagi rezultatov raziskave pa v nadaljevanju predstavljam tudi nekaj praktičnih priporočil za zmanjševanje posameznih dimenzij tehnološkega stresa.

Podjetja in vodje lahko vplivajo na zmanjšanje tehnološke negotovosti tako, da zaposlene pravočasno opolnomočijo z ustreznimi izobraževanji, usmerjenimi v nadgradnjo kompetenc in usvojitve novih znanj in tehnologij. S tem zaposlene zaščitijo pred tehnološko negotovostjo, ki lahko posledično vodi v izgorelost.

Vodje in organizacije lahko vplivajo na zmanjšanje tehnološke invazije tako, da svojim zaposlenim s postopnim uvajanjem v nove tehnologije omogočijo zadosten čas za usvojitev

le-teh znotraj okvirov uradnega delovnega časa, in ne izven njega, kajti prosti čas, konci tedna in dopustovanje so nujno potrebni za regeneracijo in preprečevanje izgorelosti.

Podjetje in vodstvo pa lahko vplivata na zmanjšanje tehnološke preobremenitve tako, da zaposlenim omogočijo več časa za usvojitev in prilagoditev na nove tehnologije. Pomembno je, da delodajalec kljub boljši tehnologiji svojim zaposlenim ne krajša rokov za oddajo delovnih nalog, saj zaposleni potrebujejo čas, da tehnologijo popolnoma usvojijo, preden lahko učinkoviteje opravljajo svoje delo.

To magistrsko delo naj zlasti posameznikom služi kot zbirka napotkov, kako preprečiti izgorelost in bolje regulirati vsakdanji stres na delovnem mestu, saj sta ozaveščanje in redna preventiva še vedno najboljši tehniki za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu. V poglavju opisne statistike so predstavljeni tudi odgovori anketirancev, ki sem jih v obliki vprašanja odprtega tipa povprašala, katere ukrepe za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu bi moral po njihovem mnenju sprejeti delodajalec. Najbolj pogosti predlogi respondentov so bili ukrepi delodajalca v optimizaciji delovnega časa in zmanjšanja števila ur dela (več dopusta, krajši delovni teden, omejitev števila nadur ...) in bolj jasna pravila glede dela na daljavo v smislu časovne opredelitve delovnega časa in bolj jasne razmejitve delovnega in prostega časa. Nadalje so respondenti predlagali tudi predloge o boljši optimizaciji delovnih procesov in večjo avtonomijo dela, uvajanje proaktivnih ukrepov za mentalno zdravje zaposlenih, vključno s programi čuječnosti, spodbujanjem nenehnega izobraževanja, spodbujanjem in sofinanciranjem rekreacije za zaposlene, več teambuildinga in socialnega druženja zaposlenih ter več proaktivnih ukrepov na samem delovnem mestu (delovne naloge, ki spodbujajo, več povratnih informacij nadrejenih, povečanje podpore svojih sodelavcev in nadrejenih).

Ti odgovori sodelujočih, poleg teoretičnih prispevkov in literature v poglavju **Preventivni ukrepi na ravni organizacije**, lahko služijo podjetjem in organizacijam kot dodatna praktična priporočila za uvajanje ukrepov za preprečevanje izgorelosti v njihovih podjetjih ali organizacijah. V tem istem poglavju sem nadalje podala tudi nekaj priporočil, kako bi lahko vpeljali nekaj ukrepov tudi na nacionalni ravni, kjer zaostajamo za našimi zahodnimi sosedi.

Finančne posledice izgorevanja zaposlenih ne nosi samo podjetje, ampak celotna družba. Podjetja in organizacije morajo zato dobro razumeti, kaj je izgorevanje ter kako izgorevanje preprečiti. Le na ta način namreč organizacija oziroma podjetje lahko zagotovi trdno in zanesljivo poslovanje, ne glede na stres, s katerim se zaposleni soočajo. Če vodje npr. pri pomembnih odločitvah upoštevajo tudi mnenja zaposlenih, bo verjetno ravno to sodelovanje pri vodenju vplivalo na morebitno stopnjo izgorelosti oz. bo le-ta manj verjetna. Kadar podjetje izvaja določene intervencije, bi moralo vedno tudi razmisliti, ali so primerne za zaposlene. Naloge zaposlenih so se v mnogih podjetjih precej razširile, celo podvojile, še posebej v podjetjih, kjer so se izvajale kadrovske optimizacije in so odpustili veliko ljudi, preostalo delo pa se je prerazporedilo na obstoječe zaposlene. Vprašanje preobremenitve

zaposlenih, ki ga omogoča digitalizacija, tako samo še poslabšuje situacijo podjetja, ker so najboljši posamezniki pogosto največje žrtve preobremenjenosti z delom.

Na splošno mora preventivni program preprečevanja izgorelosti pri zaposlenih vključevati podporo podjetja, identifikacijo kritičnih dejavnikov, zaradi katerih se izgorelost v posameznem podjetju ali organizaciji pojavlja, ter nenehno izboljševanje načrtovanih preventivnih ukrepov, saj se tako povečata uspešnost in produktivnost podjetja. V večini podjetij je namreč vodilnim v podjetju izziv, kako razviti učinkovit in izvedljiv načrt, ki bi povečal produktivnost ter hkrati ublažil izgorelost zaposlenih.

4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Raziskava ima tudi številne omejitve. Ena izmed omejitev raziskave je preverjanje izraženosti spremenljivk s samoocenjevanjem, saj vedno obstaja pristranskost pri ocenjevanju lastnega vedenja. Možno je, da sodelujoči svojih vedenj nimajo popolnoma ozaveščenih ali pa se želijo prikazati v drugačni, boljši luči. Možni so tudi neiskreni odgovori. To se nanaša zlasti na ocenjevanje svojega počutja na delovnem mestu s trditvami strinjanja, torej v delih vprašalnika, kjer sodelujoči odgovarjajo z odgovori Likertove lestvice. Slaba stran tehnike samoocenjevanja je tudi, da temelji na percepciji zaznave lastnega delovanja, na katero vplivajo številni dejavniki, kot so: vsakodnevne situacije, trenutno razpoloženje, socialna primerjava, samointerpretacija vprašanj, stres, sposobnost trenutnega priklica informacij ipd., ki vplivajo na podane odgovore. Bolj veljavne odgovore bi zagotovo dobila z longitudinalno ali dnevniško študijo, saj bi s tako študijo preverjala progresivno spremembo konstrukta v določenem časovnem obdobju.

Naslednja omejitev je sorazmerno majhen vzorec, saj je le 113 sodelujočih v celoti odgovorilo na anketo, in sem le-te upoštevala v analizi. Prihodnje raziskave bi morale zajeti večji in bolj heterogeni vzorec, saj je tako posploševanje za celotno populacijo bolj korektno.

Poleg omenjenih dejstev se imela tudi razmeroma obsežen in kompleksen vprašalnik, saj so bila za vsako dimenzijo avtonomije postavljena tri ali štiri vprašanja, ki so zahtevala dosledne odgovore in zbranost respondentov. Morebiti niso bili vsi anketiranci dovolj motivirani, da bi dosledno reševali celotni vprašalnik enako dosledno do konca. Tudi okolje, v katerem so anketiranci izpolnjevali vprašalnik, ni bilo vedno mirno oziroma enako. Nekateri so vprašalnik izpolnjevali v službi in hiteli, drugi so si vzeli več časa in vprašalnik izpolnili doma v miru in o vsakem vprašanju bolj razmislili. Ena izmed omejitev bi lahko tudi bila, da na primer tistih, ki so tehnološko zelo negotovi, nisem niti prepričala, da bi vprašalnik sploh reševali, niti morebiti tistih, ki so dejansko že izgoreli.

Kljub omejitvam to magistrsko delo prispeva k literaturi o vplivu različnih dimenzij tehnološkega stresa na zaposlene in o njihovem vplivu na izgorelost na delovnem mestu, saj je empirični del potrdil povezave med vsemi tremi tehnološkimi dimenzijami in izgorelostjo na delovnem mestu. Dodatno pozornost pa je treba nameniti preučevanju avtonomije in kako

le-ta moderira razmerje med različnimi dimenzijami tehnološkega stresa in izgorelostjo. Omejitve pri svoji raziskavi vidim v uporabi vprašalnikov za zbiranje podatkov o vplivu avtonomije in tehnološkega stresa na sodelujoče. Vprašalniki za merjenje vpliva avtonomije so bili precej kompleksni in trditve so si bile med seboj podobne, zato so zahtevali dobro zbranost in doslednost reševanja sodelujočih. Tudi dejstvo, da sem podatke zbirala v času epidemije covid-19, je morebitni dejavnik, ki je vplival na percepcijo avtonomije respondentov kot tudi percepcijo tehnološkega stresa in izgorelosti. Priporočilo za nadaljnje raziskovanje bi bilo vključevanje še dodatnih spremenljivk, kot so na primer stopnja izobrazbe, delovno mesto, dejavnost, velikost podjetja in podobno pri preučevanju vpliva avtonomije na razmerje med tehnološkim stresom in izgorelostjo. Za vprašalnik za zbiranje podatkov za merjenje izgorelosti anketirancev bi lahko uporabila novejšo različico licenciranega Maslachinega vprašalnika, ki je prenovljen, bolj enostaven in bolj preizkušen v praksi, tako da je verjetno tudi bolj zanesljiv, vendar je plačljiv. Zato sem uporabila starejši vprašalnik iz znanstvenega članka, ki ima bolj kompleksna vprašanja in zahtevajo večjo pozornost anketiranca, še posebej, ker je bil ta vprašalnik čisto na koncu ankete in je morebiti nekaterim motivacija za dosledno reševanje že popuščala.

SKLEP

Digitalizacija vse bolj prežema tako poklicno kot zasebno življenje, njena uporabnost pa je nesporna. Digitalizacija nam prinaša mnogo pozitivnih stvari, kot so bolj fleksibilno delo, zaradi digitalizacije je tudi dostop do informacij zelo hiter in preprost, hkrati pa lahko komuniciramo s kolegi, prijatelji in družino, kjerkoli in kadarkoli. Fleksibilnost delovnega mesta pogosto bolje pomaga usklajevati delo in obveznosti doma, zlasti materam, vendar to ne pomeni, da se mora zato stres na delovnem mestu še povečevati. Z napredkom digitalizacije in tehnologije, pametnimi telefoni in globalizacijo pa je izgorelosti na delovnem mestu vedno več. Ločnica med domom in službo pogosto ni več jasna. Stalno prilagajanje novim tehnologijam ter socialnim in kognitivnim zahtevam povzroča tehnološki stres, ki posledično lahko vodi v izgorelost.

Temeljni cilj te magistrske naloge je bil teoretično in empirično preučiti vpliv digitalizacije na izgorelost zaposlenih ter identificirati mehanizme, s katerimi lahko omejimo ali zmanjšamo pojavnost izgorelosti na delovnem mestu. Preden sem empirično preverila povezave med posameznimi konstrukti in izgorelostjo, sem teoretično preučila obstoječo literaturo, da sem tudi lahko opredelila posamezne konstrukte ter na podlagi preteklih raziskav poiskala povezave med njimi.

V empiričnem delu sem lahko potrdila pozitivno povezavo med preučevanimi dimenzijami tehnološkega stresa (tj. tehnološko negotovost, tehnološko invazijo in tehnološko preobremenjenost) in izgorelostjo zaposlenih na delovnem mestu, kar pomeni, da je prisoten vpliv vseh treh preučevanih dimenzij tehnološkega stresa na izgorelost. Če se torej poveča katerakoli izmed treh preučevanih dimenzij tehnološkega stresa, se poveča tudi izgorelost

na delovnem mestu. Največji vpliv na počutje respondentov je imela dimenzija tehnološke preobremenjenosti, najmanjši pa tehnološka negotovost.

Pozitivnega vpliva avtonomije na razmerje med preučevanimi posameznimi dimenzijami tehnološkega stresa in izgorelostjo nisem mogla potrditi, čeprav preučevana literatura navaja, da pomanjkanje avtonomije na delovnem mestu vodi k večjemu stresu in prispeva k izgorelosti (Klein, Weinzimmer, Cooling, Lizer, Pierce & Dalstrom, 2020).

Zaradi resnosti problema in vedno večjega pojava izgorelosti ter vedno večje uporabe digitalizacije je torej nujno potrebno, da se tudi posamezniki zavedajo, kako pomembni so preventivni ukrepi za preprečitev izgorelosti na delovnem mestu na individualni ravni. Zaposleni lahko tako načrtno planirajo različne načine za preprečevanje izgorelosti, in sicer s proaktivnimi ukrepi na delovnem mestu, doma in na osebni ravni. Individualni ukrepi pa le dopolnjujejo preventivne ukrepe na ravni podjetij in organizacij, za katere je ključno, da ustvarijo tako kulturo podjetja, ki spodbuja zaposlene k zdravemu ravnovesju med delom in prostim časom. Podjetja bi zato morala uvesti preventivne ukrepe za preprečitev izgorelosti med zaposlenimi in ustrezno usposobiti svoje vodje, ki delajo z ljudmi, da ne le prepoznajo, kakšni so simptomi izgorelosti, temveč tudi, kako ustrezno ukrepati v primeru, ko prepoznajo, da zaposleni že izgoreva. Vključevanje preventivnih ukrepov v podjetja pomeni bolj zadovoljne zaposlene in tako povečuje produktivnost, lojalnost in zadovoljstvo v delovnem okolju, za podjetja pa to pomeni tudi večjo uspešnost. V svoji raziskavi sem tako navedla številne ukrepe za preprečevanje izgorelosti, tako na individualni kot organizacijski ravni, ki jih lahko podjetja implementirajo, pa tudi respondenti so navedli nekaj uporabnih predlogov, za katere bi želeli, da bi jih delodajalci uporabili v praksi.

Kot poroča Hendyjeva (2019), v tujini vedno več iskalcev nove zaposlitve išče ravno take delodajalce, ki nudijo poleg zaposlitve tudi podporo mentalnemu zdravju, ker menijo, da je to pomemben dejavnik odločitve pri sprejemanju naslednje zaposlitve.

Zaradi globalizacije in hibridnih modelov dela, ki omogočajo delno delo iz pisarne, delno pa delo od doma, ki ga uvajajo mnoga podjetja in celo javna uprava, se bo morala nacionalna zakonodaja soočiti z novo realnostjo in se prilagoditi s ciljem za boljšo razmejitev dela in prostega časa in posledično s ciljem preprečevanja izgorelosti na delovnem mestu, saj je ta meja zlasti pri delu na daljavo še bolj zamegljena.

LITERATURA IN VIRI

1. Abel, M. H. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Walter de Gruyter*, 15(4), 365–381.
2. Abrudan, D. & Conea-Simiuc, I. (2019). How Managers Can Create Happy Working Environment. *Revista de Management Comparat International*, 20(3), 286–296.

3. Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A. & Lonnqvist, J. (2006). Burnout in the general population: Results from the Finnish Health 2000 Study. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 41(1), 11–17.
4. Ahuja, M. K. & Thatcher, J. B. (2005). Moving beyond Intentions and toward the Theory of Trying: Effects of Work Environment and Gender on Post-Adoption Information Technology Use. *MIS Quarterly*, 29(3), 427–459.
5. Ajdišek Robič, Š. (2021). Delo na daljavo – nova definicija dela. *Revija Združenje Manager*, 48, 36–37.
6. Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562.
7. Albrecht, H. (2018, 31. december). *Want to fight employee burnout? Focus on wellbeing*. Pridobljeno 3. decembra 2020 iz <https://www.benefitnews.com/opinion/want-to-fight-employee-burnout-focus-on-wellbeing>
8. Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10), e0185781.
9. Arnsten, A. F. T. & Shanafelt, T. (2021). Physician Distress and Burnout: The Neurobiological Perspective. *Mayo Clinic Proceedings*, 96(3), 763–769.
10. Awan, A. G. & Tahir, M. (2015). Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 329–347.
11. Becker, W. J., Belkin, L. & Tuskey, S. (2018). *Killing me softly: Electronic communication monitoring and employee and Spouse Well-being*. New York: Academy of Management.
12. Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research*, 270, 901–905.
13. Bilban, M. & Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*, 52(1), 22–30.
14. Boles, J. S., Dean, D. H., Ricks, J. M., Short, J. C. & Wang, G. (2000). The Dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across Small Business Owners and Educators. *Journal of Vocational Behaviour*, 56(1), 12–34.
15. Breugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551–570.
16. Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1–11.
17. Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Addison Reading, MA: Wesley Publishing Company.
18. Burisch, M. (1993). In search of theory: Some ruminations on the nature and etiology of burnout. V W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (ur.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (str. 121–126). Washington: Taylor & Francis.
19. Chan, C. (2018, 18. julij). *Commentary: Despite flexible work arrangements, work stress has worsened*. Pridobljeno 17. decembra 2021 iz <https://www.channelnews>

asia.com/commentary/higher-stress-from-work-despite-flexible-working-arrangements-809846

20. Chiappetta, M. S. (2017). The Technostress: definition, symptoms and risk prevention. *Senses and Sciences*, 4(1), 358–536.
21. Claessens, B., Eerde, W., Rutte, C. & Roe, R. (2004). Planning Behavior and Perceived control of time at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 937–950.
22. Crane, A., Matten, D., Glozer, S. & Spence, L. (2019). *Business Ethics* (5. izd.). Oxford: Oxford University Press.
23. Černe, M. (2019, 10. december). *V dobi digitalizacije je na prvo mesto potrebno postaviti človeka*. Pridobljeno 13. maja 2021 iz https://www.youtube.com/watch?time_continue=7&v=yMoDJq3aROs&feature=emb_logo
24. Davis, D. F., Reidl, R., Vom Brocke, J., Leger, P. M. & Randolph, A. B. (2018). *Information Systems and Neuroscience*. Cham: Springer Nature.
25. Day, A., Paquet, S., Scott, N. & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: the moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473–491.
26. Day, A., Scott, N. & Kevin Kelloway, E. (2010). *Information and communication technology: implications for job stress and employee well-being*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
27. Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106–1112.
28. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Elsass, P. M. & Veiga, J. F. (1997). Job Control and Job Strain: A Test of Three Models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(3), 195–211.
30. Esmaeilzadeh, P. & Sambasivan, M. (2012). Healthcare professionals' adoption of clinical IT in hospital: a view of relationship between healthcare professionals and hospital. *Management*, 2(5), 161–170.
31. Eurofound. (2015). *Sixth European Working Conditions Survey (EWCS) overview report*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_documento/ef1634en.pdf
32. Eurofound. (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
33. Eurofound. (brez datuma). *Who we are*. Pridobljeno 3. decembra 2020 iz <https://www.eurofound.europa.eu/about-eurofound/who-we-are>
34. Farfán, J., Peña, M., Fernández-Salinero, S. & Topa, G. (2020). The Moderating Role of Extroversion and Neuroticism in the Relationship between Autonomy at Work, Burnout, and Job Satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 8166.

35. Fisher, J. (2018). How managers can prevent their teams from burning out. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 3. decembra 2019 iz <https://hbr.org/2018/07/how-managers-can-prevent-their-teams-from-burning-out>
36. Freudenberger, H. J. (1982). Counseling and Dynamics: Treating the End-stage Person. V W. S. Paine (ur.), *Job Stress and Burnout* (str. 173–186). Beverly Hills: Sage,
37. Freudenberger, H. J. (1986). The Issues of Staff Burnout in Therapeutic Communities. *Journal of Psychoactive Drugs*, 18(3), 247–251.
38. Gabassi, P. G., Cervai, S., Rozbowski, P., Semeraro, A. & Gregori, D. (2002). Burnout syndrome in the helping professions. *Psychological reports*, 90(1), 309–314.
39. Gabriel, K. P. & Aguinis, H. (2021). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*. Pridobljeno 3. decembra 2020 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681321000392>.
40. Gagné, M. & Bhawe, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. V *Human autonomy in cross-cultural context* (str. 163–187). Dordrecht: Springer,.
41. Gartner. (2021). *Digitalization*. Pridobljeno 12. aprila, 2021 iz <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
42. Gelles, D. (2015). *Mindful Work: How meditation is Changing Business from the Inside Out*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
43. Ghorpade, J., Lackritz, J. & Singh, G. (2007), Burnout and personality: Evidence from academia. *Career Assessment*, 15(2), 240–256.
44. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
45. Hendy, N. (2019, 12. september). *Countering anxiety and depression in the workplace*. Pridobljeno 14. maja 2021 iz <https://www.smh.com.au/business/workplace/countering-anxiety-and-depression-in-the-workplace-20190910-p52psh.html>
46. Henry, Z. (2021). *6 Companies (including Uber) where it's OK to nap*. Pridobljeno 1. januarja, 2022 iz <https://www.inc.com/zoe-henry/google-uber-and-other-companies-where-you-can-nap-at-the-office.html>
47. Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in work organizations. V R. T. Golembiewski (ur.), *Handbook of organization behavior* (str. 41–61). New York: Dekker.
48. Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. V R. T. Golembiewski (ur.), *Handbook of organization behavior* (str. 57–81). New York: Dekker.
49. Idress, S. (2015). Nurses' burnout: An impact of prolonged stress. *i-Manager's Journal on Nursing*, 5(2), 28.
50. Inštitut za razvoj človeških virov. (2021). *Preprečevanje in odpravljanje*. Pridobljeno 5. januarja 2022 iz <https://www.burnout.si/izgorelost-v-podjetjih/preprecevanje-in-odpravljanje>

51. Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58–68.
52. James, L. K., Barlow, J., Bithell, A., Hiom, S., Lord, S., Oakley, P., Pollard, M., Roberts, M., Way, C. & Whittlesea, C. (2013). The impact of automation on pharmacy staff experience of workplace stressors. *International Journal of Pharmacy Practice*, 21(2), 105–116.
53. Javadi, F. (2014). On the relationship between teacher autonomy and feeling of burnout among Iranian EFL teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 98, 770–774.
54. Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–310.
55. Karimikia, H., Harminder, S. & Damien, J. (2021). Negative Outcomes of ICT Use at Work: Meta-Analytic Evidence and the Role of Job Autonomy. *Emerald Insight. Bradford*, 31(1), 159–190.
56. Kim, H. & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5–25.
57. Kim, H., Ji, J. & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social Work*, 56(3), 258–268.
58. Klein, C. J., Weinzimmer, L. G., Cooling, M., Lizer, S., Pierce, L. & Dalstrom, M. (2020). Exploring burnout and job stressors among advanced practice providers. *Nursing outlook*, 68(2), 145–154.
59. Korn, M. (2019, 6. november). *Minding What Matters: Incorporating Mindfulness Training At Work*. Pridobljeno 5. januarja 2022 iz <https://www.fisherphillips.com/news-insights/minding-what-matters-incorporating-mindfulness-training-at-work.html>
60. Kotwinski, A. (2017, 1. februar). *Preventing digital overload must become part of employee wellbeing programs*. Pridobljeno 15. decembra 2020 iz <https://www.personneltoday.com/hr/preventing-digital-overload-must-becomepart-employee-wellbeing-programmes/>
61. Kraan, K. O., Dhondt, S., Houtman, I. L., Batenburg, R. S., Kompier, M. A. & Taris, T. W. (2014). Computers and types of control in relation to work stress and learning. *Behaviour & Information Technology*, 33(10), 1013–1026.
62. Kushlev, K. & Dunn, E. W. (2015). Checking e-mail less frequently reduces stress. *Computers in Human Behaviour*, 42, 220–228.
63. La Torre, G., De Leonardis, V. & Chiappetta, M. (2020). Technostress: How does it affect the productivity and life of an individual? Results of an observational study. *Public Health*, 189, 60–65.
64. Lazar, S. W., Kerr, C. E., Wasserman, R. H., Gray, J. R., Greve, D. N., Treadway, M. T., McGarvey, M., Quinn, B. T., Dusek, J. A., Benson, H., Rauch, S. L., Moore, C. I. & Fischl, B. (2005). Meditation experience is associated with increased cortical thickness. *Neuroreport*, 16(17), 1893–1897.

65. Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z. & Daly, B. (2003). A comprehensive model for predicting burnout in Korean nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5), 534–545.
66. Lenka, S., Parida, V. & Wincent, J. (2017). Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms. *Psychology and Marketing*, 34(1), 92–100.
67. Levin, M. (2017, 12. junij). *Why Google, Nike, and Apple Love Mindfulness Training, and How You Can Easily Love It Too*. Pridobljeno 15. decembra 2020 iz <https://www.inc.com/marissa-levin/why-google-nike-and-apple-love-mindfulness-training-and-how-you-can-easily-love-.html>
68. Liu, C., Spector, P. E. & Jex, S. M. (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 325–336.
69. Losyk, B. (2005). *Get a grip! Overcoming stress and thriving in the workplace*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
70. Lubbadah, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
71. Mahapatra, M. & Pati, S. P. (2018). Technostress creators and burnout: A job demands-resources perspective. V *Proceedings of the 2018 ACM SIGMIS conference on computers and people research* (str. 70–77). New York: Association for Computing Machinery.
72. Maier, C., Laumer, S., Wirth, J. & Weitzel, T. (2019). Technostress and the hierarchical levels of personality: a two-wave study with multiple data samples. *European Journal of Information Systems*, 28(5), 496–522.
73. Marcoux, E. (2021, 30. junij). *Profits Hidden in Employee Health*. Pridobljeno 12. januarja, 2021 iz <https://cornerstonemindfulness.com/corporate-mindfulness/>
74. Mark, G, Volda, S. & Cardello, A. (2011). *A pace not dictated by electrons': an empirical study of work without e-mail*. New York: Association for Computing Machinery.
75. Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7(1), 63–74.
76. Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99–113.
77. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Burnout. V G. Fink (ur.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (str. 351–357). Amsterdam: Elsevier Science.
78. Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behaviour*, 5, 16–22.
79. Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
80. Maslach, C. (1993, januar). Burnout: A multi-dimensional perspective. V W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (ur.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (str. 89–93). Washington: Taylor & Francis.
81. Maslach, C. (1996). Maslach burnout inventory-human services survey (MBI-HSS). *MBI manual*, 192–198.
82. Maslach, C. (2003). Job Burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.

83. Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. V A. M. Rossi, P. L. Perrewe & S. L. Sauter (ur.), *Stress and Quality of Working Life Current Perspectives in Occupational Health* (str. 37–51). Greenwich: Information Age Publishing.
84. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
85. Meško, M. (2011). *Stres na delovnem mestu: visokošolski učbenik z recenzijo*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
86. Michelsen, C. (2021). Measuring Employee Risk for Burnout. *Psychology*, 12(4), 624–642.
87. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2020). *Opravljanje dela na domu z vidika delovnega prava in varnosti in zdravja pri delu*. Pridobljeno 5. novembra, 2021 iz <https://www.gov.si/novice/2020-06-22-opravljanje-dela-na-domu-z-vidika-delovnega-prava-in-varnosti-in-zdravja-pri-delu/>
88. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2021). *Digitalni stres v zvezi z delom*. Pridobljeno 5. novembra, 2021 iz <http://www.osha.mddsz.gov.si/novice/2020-07-22-Digitalni-stres-v-zvezi-z-delom>
89. Ministrstvo za javno upravo. (2022). *Interno vabilo Upravne akademije MJU*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
90. Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25(2), 335–349.
91. Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321–1339.
92. Morris, D. Z. (2017, 1. januar). New French Law Bars Work Email After Hours. *Fortune*. Pridobljeno 13. decembra 2020 iz <https://fortune.com/2017/01/01/french-right-to-disconnect-law/>
93. Moss, J. (2019, 11. december). Burnout is about your workplace not your people. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 10. maja iz <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people>
94. Muller, K. (2020, julij). *The right to disconnect*. Bruxelles: European Parliamentary Research Service.
95. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2021, 17. januar). *Izgorelost na delovnem mestu*. Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://www.nijz.si/sl/izgorelost-na-delovnem-mestu>
96. Nagel, L. (2020, avgust). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9–10), 861–875.
97. Nico, N. & Thorsten L. (2020). Technostress at work and mental health: concepts and research results, *Current Opinion in Psychiatry*, 33(4), 407–413.
98. Nidorfer, M. (2008, 13. november). Brez počitka utegnete izgoreti. *Finance*. Pridobljeno 17. oktobra iz <https://www.finance.si/229469/Brez-pocitka-utegnete-izgoreti>

99. Ninaus, K., Diehl, S. & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652–666.
100. Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R., Chan, K. & Huang, A. (2015). Benefits and stressors—Perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 10(1), 28838.
101. Oosterholt, B. G., Maes, J. H., Van der Linden, D., Verbraak, M. J. & Kompier, M. A. (2015). Burnout and cortisol: Evidence for a lower cortisol awakening response in both clinical and non-clinical burnout. *Journal of Psychosomatic Research*, 78(5), 445–451.
102. Otto, M. C., Hoefsmit, N., Van Ruyseveldt, J. & van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3849.
103. Otto, M. C., Van Ruyseveldt, J., Hoefsmit, N. & Dam, K. V. (2020). The development of a proactive burnout prevention inventory: how employees can contribute to reduce burnout risks. *International journal of environmental research and public health*, 17(5), 1711.
104. Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave, O. V., Vermeylen, G., Wilczynska, A. & Wilkens, M. (2017). *6th European Working Conditions Survey: 2017 update*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
105. Parker, S. K., Wang, Y. & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221–248.
106. Pflügner, K., Maier, C. & Weitzel, T. (2021). The direct and indirect influence of mindfulness on techno-stressors and job burnout: a quantitative study of white-collar workers. *Computers in Human Behavior*, 115(4), 106566.
107. Pines, A. & Aronson, E. (1983). Combatting burnout. *Children and Youth Services Review*, 5(3), 263–275.
108. Pines, A. M. (1993). Burnout. V V. L. Goldberger & S. Breznitz (ur.), *Handbook of stress: Theoretical and Clinical aspects* (2. izd.) (str. 386–402). New York: The Free Press.
109. Podnar, K. (2006, 5. september). Izguba nadzora nad življenje. *Dnevnik*. Pridobljeno 14. oktobra 2021 iz <https://www.dnevnik.si/199418>
110. Prado, P. H., Korelo, J. C. & Mantovani, D. M. (2014). Medation, Moderation and Conditional Process Analysis. *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 4–24.
111. Pšeničny, A. (2006). *To je za tvoje dobro! Ker te imam rada!* Pridobljeno 27. septembra 2020 iz <https://www.burnout.si/clanki-in-delavnice-sai/clanki-strokovni-izgorelost>
112. Pšeničny, A. (2007). Razvoj vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti. *Psihološka obzorja*, 16(2), 47–81.

113. Pšeničny, A. (2008, november). *Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti*. Pridobljeno 29. septembra 2020 iz <https://www.burnout.si/clanki-in-delavnice-sai/clanki-strokovni-izgorelost>
114. Pšeničny, A. (2009). *Recipročni model izgorelosti: Povezava med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki nastanka sindroma izgorelosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
115. Pšeničny, A. (2011, julij). Skrb zase ni egoizem. *Revija Zdravje*, 21–23. Pridobljeno 12. septembra 2021 iz https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/11_09ZdravjeIzgorelost.pdf
116. Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 19(4), 417–433.
117. Riedl, R., Kindermann, H., Auinger, A. & Javor, A. (2012). Technostress from a neurobiological perspective: system breakdown increases the stress hormone cortisol in computer users. *Business & Information Systems Engineering*, 4(2), 61–69.
118. Rietzschel, E. F., Slijkhuis, M. & Van Yperen, N. W. (2014). Close monitoring as a contextual stimulator: How need for structure affects the relation between close monitoring and work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 394–404.
119. Riley, A. (2019, 29. avgust). *Why employees should be encouraged to switch off from technology*. Pridobljeno 16. aprila 2021 iz <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/comment/employees-encouraged-switch-off-from-technology>
120. Ritter, T. & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.
121. Ruotsalainen, J. H., Verbeek, J. H., Mariné, A. & Serra, C. (2015). Preventing occupational stress in healthcare workers. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 4(11), CD002892.
122. Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L. & Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10), e0185781.
123. Sambasivan, M., Esmaeilzadeh, P., Kumar, N. & Nezakati, H. (2012). Intention to adopt clinical decision support systems in a developing country: effect of physician's perceived professional autonomy, involvement and belief: a cross-sectional study. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 12(1), 142.
124. Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207.
125. Savage, M. (2019, 8. avgust). *Why Finland Leads the World in Flexible Work*. Pridobljeno 13. decembra 2020 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20190807-why-finland-leads-the-world-in-flexible-work>

126. Savič, S. (2021). Delo na daljavo – nova definicija dela. *Revija Združenje manager*, 48, 36–37.
127. Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (2003). *Professional Burnout*. Washington: Taylor & Francis.
128. Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1–15.
129. Sen Gupta, M. (2020). *What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?* Pridobljeno 12. decembra, 2021 iz <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>
130. Shanafelt, T., Goh, J. & Sinsky, C. (2017). The business case for investing in physician well-being. *JAMA Internal Medicine*, 177(12), 1826–1832.
131. Shih, S. P., Jiang J. J., Klein G. & Wang E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management*, 50(7), 582–589.
132. Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. V C. L. Cooper & I. Robertson (ur.), *International review of industrial and organizational psychology* (str. 25–48). New York: Wiley.
133. Shu, Q., Tu, Q. & Wang, K. (2011). The impact of computer self-efficacy and technology dependence on computer-related technostress: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(10), 923–939.
134. Spataro, J. (2020, 8. julij). *The future of work—the good, the challenging & the unknown* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/>
135. Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employee: A Meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005–1016.
136. Srivastava, S. C., Chandra, S. & Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal*, 25(4), 355–401.
137. Srivastava, S. C., Chandra, S. & Theng, Y. L. (2012). Cognitive absorption and trust for workplace collaboration in virtual worlds: An information processing decision making perspective. *Journal of the association for information systems*, 13(10), 797–835.
138. Strniša, K. (2021). *Kdaj stres vodi v izgorelost*. Pridobljeno 11. novembra, 2021 iz <https://www.brstpsihologija.si/kdaj-stres-vodi-v-izgorelost-2/>
139. Stuart, K. (2014, 29. avgust). Germany anti stress law bad on emails out of office hours. *The Guardian*. Pridobljeno 15. decembra 2021 iz <https://www.theguardian.com/technology/2014/aug/29/germany-anti-stress-law-ban-on-emails-out-of-office-hours>
140. Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behaviour: Solutions for Management*. New York: Irwin/McGraw-Hill Company.
141. Swetz, K. M., Harrington, S. E., Matsuyama, R. K., Shanafelt, T. D. & Lyckholm, L. J. (2009). Strategies for avoiding burnout in hospice and palliative medicine: peer

- advice for physicians on achieving longevity and fulfillment. *Journal of palliative medicine*, 12(9), 773–777.
142. Šarotar Žižek, S. & Mulej, M. (2019). Uvodne besede. Vpliv digitalizacije na trg dela in socialno varnost zaposlenih. *Anali Pazu*, 5(1–2), 35–63.
 143. Šprah, L. & Dolenc, B. (2014). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA*. Ljubljana: Založba ZRC.
 144. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of management information systems*, 24(1), 301–328.
 145. Ter Hoeven, C. L. & Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255.
 146. The Adecco Group. (2021). *Resetting normal 2020: Defining the new era of work*. Pridobljeno 15. decembra, 2021 iz <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-research/reset-normal/>
 147. Thompson, C. A. & David J. P. (2005). Relationship Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100–118.
 148. Vasilescu, M. D., Serban, A. C., Dimian, G. C., Aceleanu, M. I. & Picatoste, X. (2020). Digital divide, skills and perceptions on digitalisation in the European Union—Towards a smart labour market. *PloS one*, 15(4), e0232032.
 149. Vogel, J., Auinger, A. & Riedl, R. (2019). Cardiovascular, Neurophysiological, and Biochemical Stress Indicators: A Short Review for Information Systems Researchers. V F. Davis, R. Riedl, J. Vom Brocke, P. M. Léger & A. Randolp (ur.), *Information Systems and Neuroscience. Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (str. 259–273). Cham: Springer.
 150. Wall, T. D., Jackson, P. R. & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 353–362.
 151. Wall, T. D., Jackson, P. R. & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 431–455.
 152. Wigert, B. & Agrawal, S. (2018, 12. julij). *Employee Burnout, Part1: The 5 Main Causes*. Pridobljeno 13. decembra, 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
 153. World Health Organization. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. Pridobljeno 5. decembra 2020 iz https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/
 154. Worrall, L., Cooper, C. L., Kerrin, M., La-Band, A., Rosselli, A. & Woodman, P. (2016). *The quality of working life*. London: Chartered Management Institute.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Vprašalnik

Q1 – Vaš spol?

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

Q2 – Vaša starost?

- ☐ 18–24
- ☐ 24–35
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55–64
- ☐ 64+

Q3 – Ali imate otroke?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Q4 – Stopnja izobrazbe

- ☐ Osnovnošolska
- ☐ Štiriletna srednješolska/gimnazijska
- ☐ Visokošolska/višješolska
- ☐ Univerzitetna
- ☐ Magisterij/doktorat/specializacija

Q5 – Delovna doba?

- ☐ Manj kot 5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ 11–20 let
- ☐ 21–25 let
- ☐ Več kot 25 let

Q6 – Kako dolgo ste na trenutnem delovnem mestu?

- ☐ Manj kot 2 leti
- ☐ 2–5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ Več kot 10 let

Q7 – Vaš položaj na delovnem mestu?

- ☐ Vodilno
- ☐ Nevodilno

Q8 – Velikost podjetja/organizacije/ustanove?

- ☐ Mikro (od 0 do 9 zaposlenih)
- ☐ Majhno (od 10 do 49 zaposlenih)
- ☐ Srednje (od 50 do 249 zaposlenih)
- ☐ Veliko (250 ali več zaposlenih)

Q9 – Na kakšnem področju oz. dejavnosti imate delovne izkušnje? Možnih je več odgovorov.

- ☐ Javna uprava
- ☐ Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija
- ☐ Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije
- ☐ Gradbeništvo, geodezija in arhitektura
- ☐ Izobraževanje, kultura in šport
- ☐ Gostinstvo in turizem
- ☐ Kreativa in design
- ☐ Lesarstvo
- ☐ Marketing, PR and mediji
- ☐ Naravoslovje
- ☐ Osebne storitve in varovanje
- ☐ Pravo in družboslovje
- ☐ Prehrambna industrija
- ☐ Proizvodnja
- ☐ Računalništvo in programiranje
- ☐ Tehnične storitve in strojništvo
- ☐ Znanost in tehnologija
- ☐ Zdravstvo
- ☐ Prodaja
- ☐ Šport
- ☐ Drugo:

Q10 – Koliko ur na dan na svojem delovnem mestu v povprečju uporabljate digitalne tehnologije za opravljanje delovnih obveznosti (računalnik/mobilni telefon/tablica)?

- ☐ Ne uporabljam
- ☐ 1–4 ure
- ☐ 5–6 ur
- ☐ 7–8 ur
- ☐ 9–10 ur
- ☐ Več kot 10 ur

Q11 – Koliko ur na teden izven delovnega časa uporabljate digitalno tehnologijo za opravljanje delovnih obveznosti?

- ☐ Ne uporabljam
- ☐ 1–2 uri

- ☐ 3–4 ure
- ☐ 5–6 ur
- ☐ 7–8 ur
- ☐ 9–10 ur
- ☐ Več kot 10 ur

Q12 – Kako pogosto delate od doma med pandemijo?

- ☐ Nikoli
- ☐ Nekajkrat mesečno
- ☐ 1–2-krat tedensko
- ☐ 3–4-krat tedensko
- ☐ Vsak delovni dan

BLOK (1)

Q13 – Pred vami je nekaj trditev, s katerimi bi rada osvetlila vaše stališče v zvezi z vplivom digitalizacije na vaše delo in življenje. Prosim vas, da ocenite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

_____ (1)

Q14 – Zaradi digitalne tehnologije (računalnika, telefona, tablice) težko usklajujem poklicno in družinsko življenje.

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ Večinoma se ne strinjam
- ☐ Niti se strinjam niti se ne strinjam
- ☐ Večinoma se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

BLOK (1)

Q15 – Za preprečevanje stresa in posledično izgorelosti na delovnem mestu uporabljam sprostitvene tehnike, aktivnosti oziroma druge preventivne ukrepe.

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ Večinoma se ne strinjam
- ☐ Niti se strinjam niti se ne strinjam
- ☐ Večinoma se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

(1)

Q16 – Katere preventivne ukrepe izvajate sami, da preprečite izgorelost na delovnem mestu?

Možnih je več odgovorov.

- ☐ Ukvarjanje s športom (tek, kolesarjenje, joga, fitnes itd.)

- ☐ Hoja v naravi
- ☐ Preživljanje časa is prijatelji in povečanje socialne mreže
- ☐ Preživljanje kvalitetnega časa z družino/otroci
- ☐ Gledanje filmov
- ☐ Poslušanje glasbe
- ☐ Obiskovanje kulturnih dogodkov (gledališče, razstave, koncerti itd.)
- ☐ Meditiranje
- ☐ Proaktivno vedenje na delovnem mestu z namenom preprečevanja izgorelosti: povečanje človeških in drugih virov, iskanje novih delovnih izzivov, zmanjšanje zahtev na delovnem mestu (povečanje/ohranjanje kontrole nalog dela, zmanjšanje obsega dela, prioritiziranje delovnih nalog, iskanje delovnih nalog, ki poživljajo, iskanje povratnih informacij, povečanje socialnega druženja z nadrejenimi in sodelavci na delovnem mestu itd.).
- ☐ Zmanjšanje domačih obveznosti (zunanja pomoč in reorganizacija gospodinjskih opravil itd.)
- ☐ Povečanje avtonomije doma (na primer zmanjšanje obveznosti do sorodnikov itd.)
- ☐ Načrtovanje daljšega nočnega spanca/ustreznega počitka
- ☐ Drugo (napišite):

BLOK (1)

Q17 – Katere ukrepe za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu bi moral sprejeti vaš delodajalec? Napišite svoje mnenje v okvir.

BLOK (3)

Q18 – II. DEL A. TEHNOLOŠKI STRES

Tehnološki stres je »sodobna bolezen prilagajanja, ki jo povzroča nezmožnost sprejemanja novih tehnologij na zdrav način«.

Spodnji niz trditev se nanaša na to, v kakšni meri je IT v zadnjem mesecu vplival na vaše delo. V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami?

Q19 – Tehnološka invazija

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Z delom povezana IT vdira v moje življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi IT sem moral(a) biti za službo dosegljiv(a) celo na dopustu.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Žrtvovati moram svoj dopust in vikende, da ostanem na tekočem z novimi tehnologijami.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi IT preživim manj časa s svojimi bližnjimi.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (3)

Q20 – Tehnološka negotovost

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Svoje znanje in veščine moram stalno izpopolnjevati, da me ne bi nadomestili z drugim zaposlenim.	☐	☐	☐	☐	☐
Počutim se ogroženega od sodelavcev, ki imajo novejša tehnološka znanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Svojega znanja ne delim s sodelavci zaradi strahu, da bi me nadomestili.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da je med sodelavci manj izmenjave znanja zaradi strahu, da bi bili nadomeščeni.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (3)

Q21 – Tehnološka preobremenitev

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaradi naprednih tehnologij moram pogosto svoje delo opraviti v zelo kratkem času.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Spremeniti sem moral(a) svoje delovne navade, da sem se prilagodil(a) novim tehnologijam.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi napredne tehnologije moram opraviti več dela, kot sem ga zmožen/zmožna narediti.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi te tehnologije moram delati veliko hitreje.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (4)

Q22 – B. AVTONOMIJA

Avtonomija pomeni, da se zaposlenim omogoča oblikovanje svojega delovnega okolja tako, da lahko opravljajo svoje delo po svojih najboljših zmožnostih. Avtonomno delovno mesto temelji na zaupanju, spoštovanju, zanesljivosti in integriteti.

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami?

(4)

Q23 – Avtonomija pri razporejanju dela

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Ta služba mi omogoča, da se odločam o tem, kako razporediti svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Ta služba mi omogoča, da se odločim o vrstnem redu, po katerem opravim delovne naloge.	☐	☐	☐	☐	☐
Delo mi omogoča, da načrtujem, kako opraviti svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (4)

Q24 – Avtonomija pri odločanju

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Delo mi omogoča, da uporabim svojo osebno pobudo ali presodim sam, kako opraviti delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Delo mi omogoča, da se večinoma odločam sam(a).	☐	☐	☐	☐	☐
Delo mi zagotavlja dovolj veliko avtonomijo pri sprejemanju odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (4)

Q25 – Avtonomija delovnih metod

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
V službi mi omogočajo, da se sam(a) odločam, katere metode uporabljam pri svojem delu.	☐	☐	☐	☐	☐
V službi imam precejšnjo neodvisnost in svobodo pri tem, na kakšen način opravljam svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
V službi mi omogočajo, da se sam(a) odločim, kako bom opravil svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐

(5)

Q26 – C. MASLACHIN VPRAŠALNIK IZGORELOSTI

Spodaj so navedene različne izjave, ki opisujejo odnos do dela. Ocenite, kako pogosto pri delu doživite vsako od teh vedenj oz. občutkov.

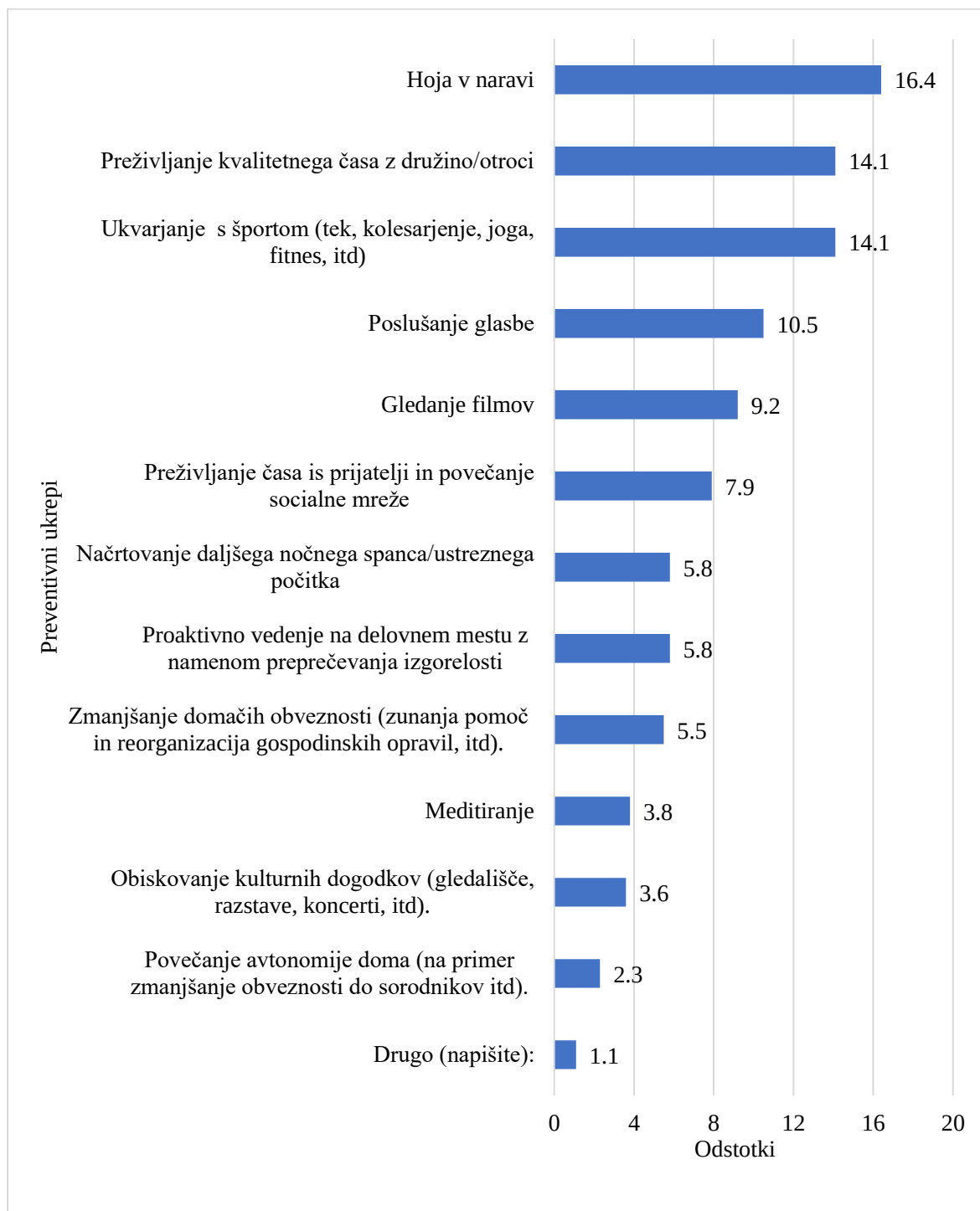
	Nikoli	Nekajkrat letno ali manj	Enkrat mesečno ali manj	Nekajkrat mesečno ali manj	Enkrat tedensko	Nekajkrat tedensko	Vsak dan
Počutim se čustveno izčrpano zaradi opravljanja svojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Nikoli	Nekajkrat letno ali manj	Enkrat mesečno ali manj	Nekajkrat mesečno ali manj	Enkrat tedensko	Nekajkrat tedensko	Vsak dan
Ko zjutraj vstanem in se soočim z novim delovnim dnevom, se počutim utrujenega/utrujeno.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Znam se vživeti v to, kako se počutijo moji sodelavci (podrejeni).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Čutim, da nekatere sodelavce (podrejene) obravnavam, kot da so predmeti.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Celodnevno delo z ljudmi je zame utrujajoče.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zelo učinkovito se ukvarjam s težavami svojih sodelavcev (svojih podrejenih).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Od dela se počutim izgorelega/izgorelo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Čutim, da pozitivno vplivam na življenje sodelavcev (podrejenih) skozi svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odkar sem sprejel(a) to službo, sem postal(a) bolj brezčuten/brezčutna do ljudi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbi me, da postajam zaradi te službe emocionalno manj občutljiv(a).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Počutim se frustriran(a) zaradi svoje službe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdi se mi, da v službi preveč delam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vseeno mi je, kaj se zgodi nekaterim mojim sodelavcem (podrejenim).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
S sodelavci (podrejenimi) lahko hitro ustvarim sproščeno vzdušje.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Počutim se razveseljeno po tesnem sodelovanju s sodelavci (podrejenimi).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na tem delovnem mestu sem dosegel/dosegla veliko pomembnih zadev.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Nikoli	Nekajkrat letno ali manj	Enkrat mesečno ali manj	Nekajkrat mesečno ali manj	Enkrat tedensko	Nekajkrat tedensko	Vsak dan
Počutim se, kot da sem na koncu vrvi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pri svojem delu se s čustvenimi težavami ukvarjam zelo mirno.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Čutim, da me moji sodelavci (podrejeni) krivijo za svoje probleme.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Priloga 2: Opisne statistike

Slika 1: Izvajanje preventivnih ukrepov, ki jih anketiranci izvajajo sami, da preprečijo izgorelost (v %)



Vir: lastno delo.

Priloga 3: Dimenzije tehnološkega stresa

Tabela 1: Tehnološka invazija, trditve

Trditev	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Z delom povezana IT vdira v moje zasebno življenje.	113	1	5	3,56	1,060
Zaradi IT sem moral(a) biti za službo dosegljiv(a) celo na dopustu.	113	1	5	2,99	1,461
Žrtvovati moram svoj dopust in vikende, da ostanem na tekočem z novimi tehnologijami.	113	1	5	2,55	1,296
Zaradi IT preživim manj časa s svojimi bližnjimi.	113	1	5	2,96	1,284
Tehnološka invazija*	113	1	5	3,01	1,009

***Opomba:** Tehnološko invazijo sem izračunala s povprečjem vseh štirih trditvev.

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Tehnološka negotovost, trditve

Trditev	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Svoje znanje in veščine moram stalno izpopolnjevati, da me ne bi nadomestili z drugim zaposlenim.	113	1	5	3,38	1,212
Počutim se ogroženega od sodelavcev, ki imajo novejša tehnološka znanja.	113	1	5	2,41	1,154
Svojega znanja ne delim s sodelavci zaradi strahu, da bi me nadomestili.	113	1	5	1,37	0,781
Menim, da je med sodelavci manj izmenjave znanja zaradi strahu, da bi bili nadomeščeni.	113	1	5	2,36	1,126
Tehnološka negotovost*	113	1,00	4,50	2,38	0,792

* **Opomba:** Tehnološko negotovost sem izračunala s povprečjem vseh štirih trditvev.

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Tehnološka preobremenjenost, trditve

Trditev	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Zaradi naprednih tehnologij moram pogosto svoje delo opraviti v zelo kratkem času.	113	1	5	3,38	1,113
Spremeniti sem moral(a) svoje delovne navade, da sem se prilagodil-a novim tehnologijam.	113	1	5	3,42	1,171
Zaradi napredne tehnologije moram opraviti več dela, kot sem ga zmožen\ zmožna narediti.	113	1	5	2,97	1,292
Zaradi te tehnologije moram delati veliko hitreje.	113	1	5	3,29	1,208
Tehnološka preobremenjenost*	113	1	5	3,27	1,050

* **Opomba:** Tehnološko preobremenjenost sem izračunala s povprečjem vseh štirih trditev

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Dimenzije avtonomije

Tabela 4: Avtonomija pri razporejanju dela

Trditve	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Ta služba mi omogoča, da se odločam o tem, kako razporediti svoje delo.	113	1	5	3,92	1,028
Ta služba mi omogoča, da se odločim o vrstnem redu, po katerem opravim delovne naloge.	113	1	5	3,81	1,005
Delo mi omogoča, da načrtujem, kako opraviti svoje delo.	113	1	5	4,04	0,930
Avtonomija pri razporejanju dela*	113	2	5	3,93	0,834

* **Opomba:** Avtonomijo pri razporejanju dela sem izračunala s povprečjem vseh štirih trditev.

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Avtonomija pri odločanju

Trditve	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Delo mi omogoča, da uporabim svojo osebno pobudo ali presodim sam, kako opraviti delo.	113	1	5	4,12	0,832
Delo mi omogoča, da se večinoma odločam sam(a).	113	2	5	3,90	0,935
Delo mi zagotavlja dovolj veliko avtonomijo pri sprejemanju odločitev.	113	1	5	3,92	0,974
Avtonomija pri odločanju*	113	1,33	5,00	3,98	0,847

* **Opomba:** Avtonomijo pri odločanju sem izračunala s povprečjem vseh štirih trditev.

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Avtonomija delovnih metod

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
V službi mi omogočajo, da se sam(a) odločam, katere metode uporabljam pri svojem delu.	113	1	5	3,98	0,834
V službi imam precejšnjo neodvisnost in svobodo pri tem, na kakšen način opravljam svoje delo.	113	1	5	3,95	0,953
V službi mi omogočajo, da se sam(a)odločim, kako bom opravil svoje delo.	113	1	5	3,98	0,886
Avtonomija delovnih metod*	113	1,00	5,00	3,97	0,800

* **Opomba:** Avtonomijo pri odločanju sem izračunala s povprečjem vseh štirih trditev.

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Hipoteza 1

Tabela 7: Korelacijska matrika za hipotezo 1

		Stopnja izgorelosti	Tehnološka negotovost
Stopnja izgorelosti	Korelacijski koeficient	1,000	0,183
	p		0,053
	N	113	113
Tehnološka negotovost	Korelacijski koeficient	0,183	1,000
	p	0,053	
	N	113	113

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Povzetek modela in rezultati linearne regresijske analize za hipotezo 1

Povzetek modela	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Durbin-Watson
1	,188 ^a	0,035	0,027	12,420	2,051

a. Predikatorji: (konstanta), Tehnološka negotovost

b. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Koeficienti

Model		Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Ocena standardne napake	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	62,644	3,716		16,859	0,000		
	Tehnološka negotovost	2,982	1,482	0,188	2,013	0,047	1,000	1,000

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 10: F-test (ANOVA)

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost
1	Regresija	624,875	1	624,875	4,051	0,047 ^b
	Preostanek	17122,682	111	154,258		
	Skupaj	17747,558	112			

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

b. Predikatorji: (konstanta), Tehnološka negotovost

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Hipoteza 2

Tabela 11: Korelacijska matrika za hipotezo 2

		Stopnja izgorelosti	Tehnološka invazija
Stopnja izgorelosti	Korelacijski koeficient	1,000	0,362**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	113	113
Tehnološka invazija	Korelacijski koeficient	0,362**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	113	113

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Povzetek modela in rezultati linearne regresijske analize za hipotezo 2

Povzetek modela	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Durbin-Watson
1	0,377 ^a	0,142	0,134	11,71296	2,128

a. Prediktorji: (konstanta), Tehnološka invazija

b. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Koeficienti

Model		Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Ocena standardne napake	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	55,585	3,483		15,959	0,000		
	Tehnološka invazija	4,699	1,097	0,377	4,285	0,000	1,000	1,000

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 14: F-test (ANOVA)

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost
1	Regresija	2519,087	1	2519,087	18,362	0,000 ^b
	Preostanek	15228,470	111	137,193		
	Skupaj	17747,558	112			

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

b. Tehnološka invazija

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Hipoteza 3

Tabela 15: Korelacijska matrika za hipotezo 3

		Stopnja izgorelosti	Tehnološka preobremenjenost
Stopnja izgorelosti	Korelacijski koeficient	1,000	0,509**
	p		0,000
	N	113	113
Tehnološka preobremenjenost	Korelacijski koeficient	0,509**	1,000
	p	0,000	
	N	113	113

Vir: lastno delo.

Tabela 16: Povzetek modela in rezultati linearne regresijske analize za hipotezo 3

Povzetek modela	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Durbin-Watson
1	0,460 ^a	0,212	0,205	11,22595	2,059

a. Prediktorji: (konstanta), Tehnološka preobremenjenost

b. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Koeficienti

Model		Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Ocena standardne napake	Beta			Toleranca	VIF
1	(Constant)	51,713	3,466		14,919	0,000		
	Tehnološka preobremenjenost	5,518	1,010	0,460	5,462	0,000	1,000	1,000

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 18: ANOVA, F-test

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost
1	Regresija	3759,131	1	3759,131	29,829	0,000 ^b
	Preostanek	13988,426	111	126,022		
	Skupaj	17747,558	112			

a. Dependent Variable: Stopnja izgorelosti

b. Predictors: (Constant), Tehnološka preobremenjenost

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Hipoteza 4

Tabela 19: Korelacijska matrika za hipotezo 4

		Stopnja izgorelosti	Avtonomija	Tehnološka negotovost
Stopnja izgorelosti	Korelacijski koeficient	1,000	−0,072	0,183
	p		0,450	0,053
	N	113	113	113
Avtonomija	Korelacijski koeficient	−0,072	1,000	−0,196*
	p	0,450		0,037
	N	113	113	113
Tehnološka negotovost	Korelacijski koeficient	0,183	−0,196*	1,000
	p	0,053	0,037	
	N	113	113	113

Vir: lastno delo.

Tabela 20: Povzetek modela in rezultati multiple regresijske analize za hipotezo 4

Povzetek modela	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi
1	0,205 ^a	0,042	0,024	12,43320
2	0,221 ^b	0,049	0,023	12,44322

a. Predikatorji: (konstanta), Tehnološka negotovost

b. Predikatorji: (konstanta), Avtonomija, Tehnološka negotovost, centered_avtonomyXcenteredtechno_insecurity

b. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 21: Koefficienti

Model		Nestandardni koefficienti		Standardni koefficienti	t	p	95,0% konfidenčni interval za B		Kolinearnost	
		B	Ocena standardne napake	Beta	t	p	Spodnja meja	Zgornja meja	Toleranca	VIF
1	Konstanta	70,599	9,821		7,188	0,000	51,136	90,063		
	Tehnološka negotovost	2,776	1,502	0,175	1,848	0,067	-0,201	5,752	0,975	1,025
	Avtonomija	-1,885	2,154	-0,083	-0,875	0,383	-6,155	2,384	0,975	1,025
2	Konstanta	71,049	9,842		7,219	0,000	51,542	90,555		
	Tehnološka negotovost	2,761	1,503	0,174	1,837	0,069	-0,218	5,740	0,975	1,025
	Avtonomija	-2,030	2,162	-0,089	-0,939	0,350	-6,315	2,255	0,970	1,031
	centered- avtonomyXcenteredtechno_insecurity	-2,316	2,553	-0,085	-0,907	0,366	-7,375	2,744	0,995	1,005

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 22: ANOVA, F-test

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost
1	Regresija	743,277	2	371,639	2,404	0,095 ^b
	Preostanek	17004,280	110	154,584		
	Skupaj	17747,558	112			
2	Regresija	870,673	3	290,224	1,874	0,138 ^c
	Preostanek	16876,885	109	154,834		
	Skupaj	17747,558	112			

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

b. Predikatorji: (Konstanta), Avtonomija, Tehnološka negotovost

c. Predikatorji: (Konstanta), Avtonomija, Tehnološka negotovost, centered_avtonomyXcenteredtechno_insecurity

Vir: lastno delo.

Priloga 9: Hipoteza 5

Tabela 23: Korelacijska matrika za hipotezo 5

		Stopnja izgorelosti	Avtonomija	Tehnološka invazija
Stopnja izgorelosti	Korelacijski koeficient	1,000	−0,072	0,509**
	p		0,450	0,000
	N	113	113	113
Avtonomija	Korelacijski koeficient	−0,072	1,000	−0,148
	p	0,450		0,117
	N	113	113	113
Tehnološka invazija	Korelacijski koeficient	0,509**	−0,148	1,000
	p	0,000	0,117	
	N	113	113	113

Vir: lastno delo.

Tabela 24: Povzetek modela in rezultati multiple regresijske analize za hipotezo 5

Povzetek modela	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi
1	0,377 ^a	0,142	0,126	11,76608
2	0,382 ^b	0,146	0,122	11,79434

a. Predikatorji: (konstanta), Tehnološka invazija

b. Predikatorji: (konstanta), Avtonomija, Tehnološka invazija, centered_avtonomyXcenteredtechno_invasion

b. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 25: Koeficienti

Model		Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	p	95,0% konfidenčni interval za B		Kolinearnost	
		B	Ocena standardne napake	Beta	t	p	Spodnja meja	Zgornja meja	Toleranca	VIF
1	Konstanta	55,534	9,990		5,559	0,000	35,737	75,331		
	Tehnološka invazija	4,700	1,152	0,377	4,079	0,000	2,417	6,984	0,914	1,094
	Avtonomija	0,011	2,106	0,001	0,005	0,996	−4,162	4,185	0,914	1,094
2	Konstanta	56,055	10,042		5,582	0,000	36,151	75,958		
	Tehnološka invazija	4,535	1,180	0,364	3,844	0,000	2,197	6,873	0,876	1,142
	Avtonomija	−0,052	2,113	−0,002	−0,025	0,980	−4,241	4,136	0,912	1,096
	centered- avtonomyXcenteredtechno_invasion	−1,418	2,061	−0,062	−0,688	0,493	−5,504	2,667	0,958	1,044

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 26: ANOVA, F-test

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost
1	Regresija	2519,092	2	1259,546	9,098	0,000 ^b
	Preostanek	15228,466	110	138,441		
	Skupaj	17747,558	112			
2	Regresija	2584,946	3	861,649	6,194	0,001 ^c
	Preostanek	15162,611	109	139,107		
	Skupaj	17747,558	112			

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

b. Predikatorji: (Konstanta), Avtonomija, Tehnološka invazija

c. Predikatorji: (Konstanta), Avtonomija, Tehnološka invazija, centered_avtonomyXcenteredtechno_invasion

Vir: lastno delo.

Priloga 10: Hipoteza 6

Tabela 27: Korelacijska matrika za hipotezo 6

		Stopnja izgorelosti	Avtonomija	Tehnološka preobremenjenost
Stopnja izgorelosti	Korelacijski koeficient	1,000	−0,072	0,509**
	p		0,450	0,000
	N	113	113	113
Avtonomija	Korelacijski koeficient	−0,072	1,000	−0,148
	p	0,450		0,117
	N	113	113	113
Tehnološka preobremenjenost	Korelacijski koeficient	0,509**	−0,148	1,000
	p	0,000	0,117	
	N	113	113	113

Vir: lastno delo.

Tabela 28: Povzetek modela in rezultati multiple regresijske analize za hipotezo 6

Povzetek modela	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi
1	0,462 ^a	0,213	0,199	11,26686
2	0,462 ^b	0,213	0,192	11,31637

a. Prediktorji: (konstanta), Tehnološka preobremenjenost

b. Prediktorji: (konstanta), Avtonomija, Tehnološka preobremenjenost, centered_avtonomyXcenteredtechno_overload

b. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 29: Koeficienti

Model		Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	p	95,0% konfidenčni interval za B		Kolinearnost	
		B	Ocena standardne napake	Beta	t	p	Spodnja meja	Zgornja meja	Toleranca	VIF
1	Konstanta	55,365	8,967		6,174	0,000	37,595	73,136		
	Tehnološka preobremenjenost	5,446	1,027	0,454	5,302	0,000	3,410	7,481	0,975	1,026
	Avtonomija	-0,863	1,953	-0,038	-0,442	0,659	-4,733	3,007	0,975	1,026
2	Konstanta	55,483	9,026		6,147	0,000	37,594	73,371		
	Tehnološka preobremenjenost	5,465	1,036	0,456	5,274	0,000	3,411	7,519	0,966	1,035
	Avtonomija	-0,916	1,979	-0,040	-0,463	0,644	-4,839	3,007	0,957	1,045
	centered-avtonomy Xcenteredtechno_overload	-0,313	1,575	-0,017	-0,199	0,843	-3,434	2,808	0,969	1,032

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

Vir: lastno delo.

Tabela 30: ANOVA, F-test

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost
1	Regresija	3783,929	2	1891,965	14,904	0,000 ^b
	Preostanek	13963,628	110	126,942		
	Skupaj	17747,558	112			
2	Regresija	3788,984	3	1262,995	9,862	0,000 ^c
	Preostanek	13958,573	109	128,060		
	Skupaj	17747,558	112			

a. Odvisna spremenljivka: Stopnja izgorelosti

b. Predikatorji: (Konstanta), Avtonomija, Tehnološka preobremenjenost

c. Predikatorji: (Konstanta), Avtonomija, Tehnološka preobremenjenost, centered_avtonomyXcenteredtechno_overload

Vir: lastno delo.