

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
VPLIV IZČRPANOSTI ZAPOSLENIH NA DELOVNO MOTIVACIJO

Ljubljana, junij 2026

URŠA SEDEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

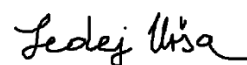
Podpisana Urša Sedej, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv izčrpanosti zaposlenih na delovno motivacijo, pripravljenega v sodelovanju z mentorico asist. dr. Ajdo Merkuž

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerzi v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 11.6.2026

Podpis študentke:



POVZETEK

Zaključna strokovna naloga obravnava vpliv izčrpanosti zaposlenih na delovno motivacijo. Namen naloge je raziskati povezavo med izčrpanostjo zaposlenih, preobremenjenostjo pri delu, podporo nadrejenih ter možnostjo dela od doma na delovno motivacijo. Teoretični del naloge obravnava pojme motivacije, teorijo samodoločanja, motivirajoče dejavnike ter izčrpanost in izgorelost zaposlenih. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi, izvedeni s pomočjo anketnega vprašalnika med zaposlenimi v Skupini Alfi in KF Finance. Namen raziskave je ugotoviti, kako različni dejavniki vplivajo na občutek izčrpanosti zaposlenih in njihovo delovno motivacijo.

KLJUČNE BESEDE: delovna motivacija, izčrpanost zaposlenih, izgorelost, preobremenjenost pri delu, podpora nadrejenih, delo od doma, teorija samodoločanja

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

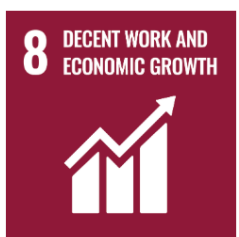


ABSTRACT

The final professional thesis examines the impact of employee exhaustion on work motivation. The purpose of the thesis is to explore the relationship between employee exhaustion, work overload, managerial support, and the possibility of working from home on work motivation. The theoretical part addresses the concepts of motivation, self-determination theory, motivating factors, and employee exhaustion and burnout. The empirical part is based on quantitative research conducted through a survey questionnaire among employees at Skupina Alfi and KF Finance. The aim of the research is to determine how various factors influence employees' sense of exhaustion and their work motivation.

KEY WORDS: work motivation, employee exhaustion, burnout, work overload, supervisor support, working from home, self-determination theory

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	MOTIVACIJA.....	2
2.1	Opredelitev motivacije	2
2.2	Teorija samodoločenosti.....	3
2.3	Motivirajoči dejavniki	4
3	IZČRPANOST ZAPOSLENIH	6
3.1	Opredelitev izčrpanosti in izgorelosti	6
3.2	Vzroki izčrpanosti in izgorelosti zaposlenih	7
3.3	Posledice izčrpanosti in izgorelosti zaposlenih	7
3.4	Povezava med izčrpanostjo in motivacijo.....	8
4	EMPIRIČNI DEL	9
4.1	Namen in cilj raziskave	9
4.2	Predstavitev Skupine Alfi in KF Finance	9
4.3	Metodologija raziskovanja	10
4.4	Analiza rezultatov raziskave.....	11
4.4.1	Vzorec.....	11
4.4.2	Motivacija.....	13
4.4.3	Izčrpanost.....	14
4.4.4	Podpora nadrejenih	14
4.4.5	Preobremenjenost pri delu	15
4.4.6	Delo od doma	16
4.5	Preverjanje hipotez.....	16
5	ZAKLJUČEK.....	18
6	SKLEP.....	18
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	20
	LITERATURA IN VIRI	21
	PRILOGE.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled hipotez in rezultatov	17
Tabela 2: Pregled praktičnih priporočil na podlagi rezultatov	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura vzorca glede na spol (n = 41)	11
Slika 2: Frekvenca zaposlenih glede na delovne izkušnje (n = 41)	12
Slika 3: Delež zaposlenih glede na način dela (n = 41)	13

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

SDT – (angl. *self-determination theory*); teorija samodoločenosti

1 UVOD

V organizacijah postajajo preobremenjenost, stres in izčrpanost vse pogostejši problemi, saj lahko pomembno vplivajo na delovno motivacijo, uspešnost pri delu ter odnos zaposlenih do dela. Zaradi tega se podjetja vedno pogosteje soočajo z vprašanjem, kako ohraniti motivirane in zadovoljne zaposlene v okolju povečanih delovnih zahtev. Pomembno je predvsem razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na izčrpanost zaposlenih, ter iskanje načinov za njeno zmanjšanje.

Namen zaključne strokovne naloge je raziskati vpliv izčrpanosti zaposlenih na delovno motivacijo. V sodobnem delovnem okolju se zaposleni pogosto soočajo s povečanim obsegom dela, visokimi delovnimi zahtevami ter časovnimi pritiski, kar lahko vodi v stres, preobremenjenost in občutek izčrpanosti. Pomanjkanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem dodatno vpliva na psihično in fizično počutje posameznikov ter posledično tudi na njihovo motivacijo za delo.

Cilj zaključne strokovne naloge je predstaviti pojme motivacije, izčrpanosti in izgorelosti ter proučiti dejavnike, ki vplivajo na izčrpanost zaposlenih v delovnem okolju. Posebna pozornost bo namenjena vplivu delovne preobremenjenosti, podpore nadrejenih ter fleksibilnih oblik dela na občutek izčrpanosti zaposlenih in njihovo delovno motivacijo. Pri zaključni strokovni nalogi bom uporabila generativno umetno inteligenco za zbiranje idej, natančneje pri praktičnih priporočilih na podlagi rezultatov. V raziskovalnem delu bom preverjala povezavo med izčrpanostjo zaposlenih in delovno motivacijo, vpliv preobremenjenosti pri delu na izčrpanost zaposlenih, povezavo med podporo nadrejenih in stopnjo izčrpanosti ter vpliv možnosti dela od doma na občutek izčrpanosti zaposlenih.

V raziskavi bom preverjala naslednje hipoteze:

- H1: Večja izčrpanost zaposlenih je povezana z nižjo delovno motivacijo.
- H2: Večja preobremenjenost pri delu povečuje občutek izčrpanosti zaposlenih.
- H3: Večja podpora nadrejenih je povezana z nižjo stopnjo izčrpanosti zaposlenih.
- H4: Možnost dela od doma zmanjšuje občutek izčrpanosti zaposlenih.

2 MOTIVACIJA

Motivacija predstavlja enega ključnih dejavnikov človekovega vedenja, saj posameznika spodbuja k delovanju, doseganju ciljev in vztrajanju pri opravljanju nalog. Gre za proces, ki vpliva na količino truda, ki ga je posameznik pripravljen vložiti v delo, ter na stopnjo njegove zavzetosti pri opravljanju nalog. V organizacijskem okolju ima motivacija pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih, njihovi učinkovitosti in uspešnosti pri delu, zato je njeno razumevanje pomembno za uspešno delovanje organizacije. Ravno zaradi pomembnosti, ki jo ima motivacija v delovnem okolju, še danes ni ene same splošno sprejete definicije motivacije, saj velja za kompleksen pojav. Motivacija velja za zapleten proces, ki pomaga razumeti, zakaj ljudje delujemo in se vedemo na določen način. Gre za dejavnike, ki posameznika spodbujajo k različnim dejanjem in vplivajo na njegove odločitve. Z vprašanjem motivacije so se ukvarjali že stari grški filozofi, ki so verjeli, da ljudi pri vedenju vodi predvsem iskanje užitka in ugodja. Kasneje, ob koncu 19. stoletja, je motivacija postala pomembno področje psihološkega raziskovanja (Aleksić, 2021). V naslednjih podpoglavjih bom predstavila opredelitve motivacije, teorijo samodoločenosti in opis dejavnikov motivacije pri delu.

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacijo sestavlja več različnih motivov, ki vplivajo na človekovo vedenje in delovanje. Posameznikove potrebe, želje in notranji občutki usmerjajo njegovo ravnanje ter mu dajejo energijo in voljo za doseganje zastavljenih ciljev. Ob doseženem cilju posameznik običajno občuti zadovoljstvo in pozitivne občutke, pri čemer se lahko stopnja motivacije skozi čas spreminja in zmanjšuje (Strniša, brez datuma).

Motivacija predstavlja pomemben dejavnik človekove uspešnosti in produktivnosti, saj posameznika spodbuja k doseganju ciljev ter vpliva na njegovo vedenje in prizadevnost pri delu (Moore, 2022). V delovnem okolju delovna motivacija predstavlja skupek notranjih in zunanjih dejavnikov, ki posameznika spodbujajo k delovnemu vedenju ter vplivajo na njegovo usmerjenost, intenzivnost in vztrajnost pri opravljanju delovnih nalog (Pinder, 2014).

Pinder (2014) poudarja, da motivacija temelji na intenzivnosti, usmerjenosti in vztrajnosti posameznika pri doseganju ciljev. Intenzivnost predstavlja količino vloženega truda, usmerjenost pomeni usklajenost vedenja z organizacijskimi cilji, vztrajnost pa kaže, kako dolgo posameznik ohranja prizadevanje za doseg cilja. Podobno Mullins (2007) motivacijo opredeljuje kot gonilno silo, ki posamezniku omogoča doseganje ciljev, zadovoljevanje potreb ter ohranjanje osebne sistema vrednot. Pri tem poudarja, da je motivacija izrazito individualen pojav, saj se posamezniki med seboj razlikujejo glede svojih potreb, vrednot in ciljev.

Motivirani in zavzeti zaposleni so pomembni za uspešnost in konkurenčnost organizacije, saj njihova motivacija vpliva na kakovost dela, produktivnost in doseganje organizacijskih ciljev. Pri tem ima pomembno vlogo tudi vodstvo organizacije, ki s primernim načinom vodenja, podporo zaposlenim ter ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja spodbuja zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih (Dimovski in drugi, 2013).

Novejše raziskave poudarjajo, da je delovna motivacija eden ključnih dejavnikov uspešnosti zaposlenih. Pri tem imajo pomembno vlogo predvsem notranja motivacija, občutek avtonomije ter podpora delovnega okolja, saj pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, delovno zavzetost in splošno psihološko počutje zaposlenih (Gagné in drugi, 2026). Ko imajo zaposleni zadovoljene potrebe po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti, so posledično bolj motivirani, zadovoljni in zavzeti pri delu. Hkrati se pri njih redkeje pojavljajo stres, utrujenost in izgorelost (McAnally in Hagger, 2024).

2.2 Teorija samodoločenosti

Ena izmed teorij, ki opisuje procese motivacije, je teorija samodoločenosti. Teorija samodoločenosti (angl. self-determination theory, v nadaljevanju SDT) poudarja, da imajo ljudje prirojeno potrebo po aktivnosti, napredku in osebnem razvoju. Posamezniki se zato pogosto vključujejo v dejavnosti, ki jih zanimajo, pri tem razvijajo svoje sposobnosti ter gradijo odnose in občutek pripadnosti z drugimi. Teorija se ne osredotoča toliko na količino motivacije, ampak predvsem na to, iz kakšnih razlogov je posameznik motiviran. Posebej izpostavlja tudi, da se lahko zunanje spodbude sčasoma spremenijo v notranjo, bolj samostojno obliko motivacije (Aleksić, 2021).

SDT v ospredje postavlja zunanjo motivacijo, pri kateri posameznik določene aktivnosti opravlja zaradi nagrade ali izogibanja kazni. Pri tem razlikuje regulacijske sloge, ki se med seboj razlikujejo glede na stopnjo avtonomije oziroma ponotranjenosti motivacije. Ponotranjenost predstavlja proces, v katerem posameznik zunanje zahteve postopoma sprejme kot svoje vrednote, zaradi česar postane njegovo vedenje bolj samostojno in samodoločeno. Na ta proces pomembno vplivajo temeljne psihološke potrebe po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti (Aleksić, 2021).

SDT trdi, da vsakega posameznika pri dejanjih vodi motivacija, ki izhaja iz zadovoljitve treh osnovnih psiholoških potreb in temelji na predpostavki, da te tri potrebe pomembno vplivajo na motivacijo, dobro počutje in osebni razvoj posameznika. To so:

- potreba po avtonomiji, ki posamezniku omogoča občutek samostojnosti in nadzora nad lastnim ravnanjem,
- potreba po kompetentnosti, povezana z občutkom uspešnosti in učinkovitega soočanja z izzivi, ter
- potreba po povezanosti, ki se nanaša na občutek pripadnosti in dobre odnose z drugimi.

Navedene potrebe pomembno vplivajo na vedenje zaposlenih in njihovo prilagajanje delovnemu okolju. Večja kot je njihova zadovoljenost, močnejša je notranja motivacija posameznika (Deci in drugi, 1991, str. 326–327).

V SDT je potreba po avtonomiji povezana z občutkom svobodnega odločanja in možnostjo, da posameznik svoje vedenje usmerja v skladu z lastnimi interesi, vrednotami in željami. Pri tem ne gre nujno za popolno neodvisnost od drugih, ampak predvsem za občutek, da posameznik sam odloča o svojih dejanjih ter da okolje njegove odločitve podpira. Potreba po kompetentnosti se nanaša na posameznikovo željo po uspešnem obvladovanju nalog in učinkovitem delovanju v okolju. Povezana je z občutkom sposobnosti, znanja, spretnosti in zaupanja vase pri doseganju ciljev ter soočanju z izzivi. Potreba po povezanosti pa pomeni željo po pripadnosti, sprejetosti in ustvarjanju kakovostnih odnosov z drugimi ljudmi. Posameznik si želi občutka medsebojne podpore, razumevanja in povezanosti z okoljem ter pomembnimi osebami v svojem življenju (Ryan in Deci, 2022).

Avtonomna motivacija je eden izmed ključnih dejavnikov SDT pri napovedovanju rezultatov na delovnem mestu. Vključuje tako notranjo motivacijo kot tudi ponotranjeno zunanjo motivacijo zaposlenih. Teorija predpostavlja, da bodo posamezniki, ki prepoznajo vrednost in pomen svojega dela, pokazali višjo kakovost delovne motivacije. Fernet in sodelavci (2010) so v raziskavi med več kot 500 zaposlenimi na fakulteti ugotovili, da je avtonomna delovna motivacija povezana z manjšo stopnjo izgorelosti (Fernet in drugi, 2010).

SDT razume vedenje kot samodoločeno takrat, ko posameznik deluje po lastni volji in njegove odločitve niso predvsem posledica zunanjih pritiskov ali vplivov. Nasprotno pa je pri kontrolirani regulaciji vedenje bolj povezano s prilagajanjem zahtevam okolja ali odzivanjem na zunanje spodbude in pritiske. SDT motivacijo deli na notranjo oziroma intrinzično motivacijo, ki izhaja iz posameznika samega, ter zunanjo oziroma ekstrinzično motivacijo, ki jo spodbujajo zunanji dejavniki. Poleg tega vključuje tudi pojem amotivacije, ki predstavlja pomanjkanje motivacije oziroma odsotnost namena za določeno dejavnost. Do amotivacije pride, kadar posameznik meni, da naloge ni sposoben opraviti ali pa verjame, da bi imelo njegovo dejanje negativne posledice (Ryan in Deci, 2000, str. 61).

2.3 Motivirajoči dejavniki

Motivacija je eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na vedenje zaposlenih pri delu. Na stopnjo motiviranosti vplivajo različni motivirajoči dejavniki, ki izhajajo iz posameznika samega ali iz njegovega delovnega okolja. Ti dejavniki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo zavzetost, uspešnost ter pripravljenost za sodelovanje in razvoj. Razumevanje motivirajočih dejavnikov je zato pomembno za učinkovito vodenje zaposlenih in ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja.

Model značilnosti dela, ki sta ga razvila Hackman in Oldham (1974), predvideva, da pet ključnih dimenzij dela vpliva na različne osebne in delovne izide, med drugim tudi na zadovoljstvo pri delu. Med teh pet temeljnih dimenzij sodijo avtonomija, povratne informacije, raznolikost zmožnosti, identiteta naloge in pomen naloge. Pomembno je prepoznati značilnosti dela ter razumeti, kako vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji (Hackman in Oldham, 1974).

Raznolikost zmožnosti se nanaša na uporabo različnih znanj, sposobnosti in veščin pri delu, pri čemer večja raznolikost povečuje občutek pomembnosti zaposlenega. **Identiteta naloge** pomeni, da posameznik svoje delo zaznava kot celovit proces, v katerega je vključen od začetka do konca, kar prispeva k večji kakovosti opravljenega dela. **Pomen naloge** opisuje občutek, da ima opravljeno delo vpliv na druge ljudi in širše okolje, zaradi česar zaposleni svoje delo doživljajo kot pomembnejše. **Avtonomija** predstavlja stopnjo samostojnosti pri delu in odločanju, kar povečuje občutek odgovornosti za rezultate dela. **Povratne informacije** pa zaposlenim omogočajo vpogled v uspešnost njihovega dela ter prispevajo k boljšemu razumevanju doseženih rezultatov. Avtorja poudarjata, da imajo vse navedene značilnosti pomembno vlogo pri oblikovanju motivacijskega potenciala delovnega mesta, pri čemer imata avtonomija in povratna informacija še posebej velik vpliv na motivacijo zaposlenih (Hackman in Oldham, 1974).

Model značilnosti dela poudarja, da na motivacijo zaposlenih ne vplivajo zgolj značilnosti delovnega mesta, temveč tudi individualne značilnosti zaposlenih. Med pomembnejše moderatorje sodijo znanje in sposobnosti zaposlenih, potreba po osebnem razvoju ter zadovoljstvo z delovnim okoljem (Hackman in Oldham, 1980).

Hackman in Oldham (1980) v modelu značilnosti dela poudarjata, da značilnosti delovnega mesta pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Po njunem mnenju so zaposleni bolj notranje motivirani, kadar delo omogoča uporabo različnih znanj in spretnosti, občutek pomembnosti dela, samostojnost pri opravljanju nalog ter pridobivanje jasnih povratnih informacij o uspešnosti dela. Takšno delo pri zaposlenih spodbuja večjo zavzetost, zadovoljstvo in odgovornost za opravljeno delo. Model hkrati poudarja, da motivacija ni odvisna zgolj od samega dela, temveč tudi od posameznikovih značilnosti, kot so znanje, potreba po osebnem razvoju ter zadovoljstvo z delovnim okoljem. Zaposleni, ki imajo večjo željo po učenju in osebnem napredku, bodo motivacijski potencial delovnega mesta praviloma doživljali intenzivneje kot posamezniki z manj izraženo potrebo po razvoju.

Zadovoljstvo pri delu predstavlja pomemben dejavnik delovne motivacije, saj ljudje velik del svojega življenja preživijo na delovnem mestu (Torrington in drugi, 2008). Zaposleni, ki so zadovoljni pri svojem delu, imajo bolj pozitiven odnos do izdelkov in storitev organizacije, kar se pogosto odraža tudi v kakovostnejšem opravljanju dela in boljših storitvah (Bontis in drugi, 2011).

3 IZČRPANOST ZAPOSLENIH

Izgorelost ni enaka delovni izčrpanosti, saj med njima obstajajo pomembne razlike. Delovna izčrpanost je običajno posledica prekomerne obremenitve in zunanjih okoliščin, pri čemer ne gre nujno za deloholizem. Zanj je značilna predvsem telesna utrujenost, ki po ustreznem počitku ali krajšem obdobju odmora praviloma izzveni. Pri izgorelosti gre za globlje stanje psihične, telesne in čustvene izčrpanosti. Ta se ne razvije nenadoma, temveč nastaja postopoma skozi daljše časovno obdobje, pogosto več mesecev ali let. Tudi proces okrevanja je dolgotrajen in lahko traja približno toliko časa, kot se je izgorelost razvijala. Na njen nastanek vplivajo različni dejavniki, kot so dolgotrajen stres, preobremenjenost ter neustrezno ravnoesje med delom in zasebnim življenjem (Bončina, 2019).

Izgorelost predstavlja psihološko stanje telesne, čustvene in mentalne izčrpanosti, ki nastane kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu in preobremenjenosti na delovnem mestu. V sodobnem delovnem okolju postaja izgorelost vse pogostejši pojav, saj so zaposleni izpostavljeni visokim delovnim zahtevam, časovnim pritiskom in nenehni dosegljivosti (Balas Rant, 2021).

World Health Organization (2019) izgorelost opredeljuje kot sindrom, ki nastane zaradi dolgotrajnega stresa na delovnem mestu, s katerim posameznik ni uspešno obvladoval. Zanj so značilni predvsem občutki močne izčrpanosti in pomanjkanja energije, večja čustvena oziroma duševna oddaljenost od dela, ki se pogosto kaže v negativnem odnosu ali cinizmu do dela, ter zmanjšana delovna oziroma strokovna učinkovitost.

3.1 Opredelitev izčrpanosti in izgorelosti

Izraz izgorelost (angl. burnout) označuje stanje močne telesne, psihične in čustvene izčrpanosti. Gre za dolgotrajen proces, pri katerem posameznik zaradi pretiranih zahtev, stalnega stresa in velikih pričakovanj postopoma porablja svoje notranje vire moči. Izgorelost se pogosto kaže v občutkih utrujenosti, nemoči, zmanjšane delovne učinkovitosti, pomanjkanju motivacije ter čustveni izpraznjenosti (Schmiedel, 2011).

Pojem izgorelosti se je v strokovni literaturi začel pogosteje pojavljati v 70. letih prejšnjega stoletja, med prvimi pa ga je uporabljal klinični psiholog Herbert Freudenberger. Izgorelost je opisoval kot stanje, do katerega pride, kadar je posameznik dlje časa izpostavljen zahtevam in obremenitvam, ki presegajo njegove zmožnosti prilagajanja. Posledično posameznik postopoma izgublja energijo, motivacijo in občutek nadzora nad svojim življenjem ter delom (Bilban in Pšeničny, 2007).

Maslach (1982) izgorelost opredeljuje skozi tri ključne dimenzije. Prva dimenzija je izčrpanost, pri kateri posameznik občuti močno telesno in čustveno utrujenost ter pomanjkanje energije za opravljanje delovnih nalog. Pogosto ima občutek, da svojih obveznosti ne zmore več učinkovito opravljati. Druga dimenzija je depersonalizacija

oziroma cinizem do dela. Ta se kaže kot čustveno oddaljevanje od dela, sodelavcev ali strank. Posameznik postane brezbrizen, razvije negativen odnos do dela ter izgublja interes in občutek pripadnosti delovnemu okolju. Tretja dimenzija pa je zmanjšana osebna učinkovitost. Posameznik začne dvomiti v svoje sposobnosti in uspešnost pri delu, občutek ima, da ni več tako kompetenten ali učinkovit kot nekoč.

Pomembno je razlikovati med delovno izčrpanostjo in izgorelostjo, saj ne gre za enak pojav. Delovna izčrpanost je običajno posledica povečanih obremenitev in jo lahko posameznik odpravi z ustreznim počitkom ter zmanjšanjem delovnega napora. Izgorelost pa predstavlja globlje in dolgotrajnejše stanje psihične, telesne in čustvene izčrpanosti, pri katerem počitek sam po sebi ni dovolj za okrevanje. Na njen razvoj poleg prekomernega dela vplivajo tudi osebni dejavniki, kot sta storilnostno usmerjena samopodoba in potreba po potrditvi lastne vrednosti skozi dosežke ter priznanja drugih (Bajt in drugi, 2015).

3.2 Vzroki izčrpanosti in izgorelosti zaposlenih

Glavni vzroki izčrpanosti zaposlenih so povezani predvsem z dolgotrajnimi psihičnimi in delovnimi obremenitvami. Pomembni dejavniki so tudi visoke delovne zahteve, stalni časovni pritiski ter dolgotrajna mentalna obremenitev, ki od posameznika zahtevajo neprekinjeno koncentracijo in kognitivni napor. Med pomembne vzroke sodijo še preobremenjenost z delovnimi nalogami, pomanjkanje ustreznega počitka in regeneracije ter dolgotrajna izpostavljenost stresnim situacijam. Zaradi nenehnih zahtev posameznik postopoma izgublja energijo, zmanjšuje pa se tudi njegova sposobnost soočanja s stresom, kar lahko vodi v psihično in čustveno izčrpanost ter kasneje tudi v izgorelost (Gavelin in drugi, 2023).

Dolgotrajna izčrpanost se lahko razvije v izgorelost, če posameznik dlje časa ne uspe učinkovito obvladovati stresa. Med pogoste vzroke izgorelosti sodijo tudi previsoke delovne zahteve ter pomanjkanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Pomemben dejavnik predstavljata tudi pomanjkanje organizacijske podpore in stalna dosegljivost zaposlenih, ki dodatno povečujeta občutek izčrpanosti zaposlenih (Gabriel in Aguinis, 2022).

3.3 Posledice izčrpanosti in izgorelosti zaposlenih

Duševna oziroma čustvena izčrpanost predstavlja enega glavnih simptomov izgorelosti. Posamezniki z izgorelostjo pogosto občutijo močno pomanjkanje energije, utrujenost ter težave s koncentracijo in mentalnimi obremenitvami. Raziskave kažejo, da se pri njih občutek izčrpanosti pojavi hitreje in traja dlje časa tudi po krajšem počitku (Gavelin in drugi, 2023).

Prav tako ima izgorelost številne negativne posledice na psihično in telesno delovanje posameznika. Pri osebah z izgorelostjo se pogosteje pojavljajo mentalna utrujenost, slabša koncentracija, zmanjšana sposobnost vzdrževanja pozornosti ter težave pri obdelavi informacij in sprejemanju odločitev. Poleg tega izgorelost negativno vpliva na delovno učinkovitost, saj posamezniki za opravljanje delovnih nalog porabijo več energije in težje vzdržujejo enako raven delovne uspešnosti kot osebe brez znakov izgorelosti. Raziskava je pokazala tudi vpliv izgorelosti na fiziološko delovanje organizma, predvsem na odzivanje avtonomnega živčnega sistema, kar kaže, da izgorelost vpliva tudi na telesno zdravje posameznika (Gavelin in drugi, 2023). Če povzamem, dolgotrajna izpostavljenost stresu in mentalnim obremenitvam lahko pomembno zmanjša posameznikovo sposobnost učinkovitega opravljanja dela ter negativno vpliva na njegovo splošno počutje, motivacijo in delovno uspešnost.

3.4 Povezava med izčrpanostjo in motivacijo

Raziskave kažejo, da je čustvena izčrpanost eden ključnih elementov izgorelosti, saj pomembno vpliva na zdravje posameznika, njegove odnose ter delovno življenje. Do izčrpanosti pogosto pride zaradi dolgotrajne izpostavljenosti stresnim situacijam in čustvenim obremenitvam, še posebej pri poklicih, ki zahtevajo visoko stopnjo empatije in čustvene vključenosti (Nagoski in Nagoski, 2021).

Kronična izčrpanost in izgorelost imata številne negativne posledice na vsakodnevno delovanje zaposlenih. Med najpogostejšimi posledicami so zmanjšana delovna učinkovitost, slabša koncentracija, utrujenost, pomanjkanje energije ter težave pri opravljanju delovnih nalog. Poleg tega izgorelost negativno vpliva tudi na psihično počutje zaposlenih, njihovo sposobnost soočanja s stresom ter kakovost poklicnega in zasebnega življenja (Bakker in Costa, 2014).

Med izgorelostjo in delovno motivacijo obstaja pomembna povezava. Čustvena izčrpanost negativno vpliva na energijo, interes za delo ter pripravljenost zaposlenih za vključevanje v delovne naloge, zaradi česar se zmanjšata delovna motivacija in delovna zavzetost zaposlenih (Trépanier in drugi, 2014). Raziskave kažejo tudi, da imajo zaposleni, ki delo opravljajo zaradi osebnega zadovoljstva, interesa in občutka smisla, manjšo verjetnost za pojav čustvene izčrpanosti in izgorelosti. Nasprotno pa se pri zaposlenih, ki so pri delu motivirani predvsem z zunanjimi pritiski ali nagradami, pogosteje pojavljajo utrujenost, stres in občutki izčrpanosti (Fernet in drugi, 2012).

Pomembno vlogo pri zmanjševanju izčrpanosti zaposlenih ima tudi organizacijska podpora. Delovno okolje, v katerem zaposleni občutijo podporo nadrejenih in organizacije, pozitivno vpliva na njihovo psihološko počutje, delovno motivacijo in zavzetost ter lahko zmanjšuje občutek stresa in izčrpanosti zaposlenih (Siahaan in drugi, 2024).

Notranja in zunanja motivacija sta pomembno povezani z izgorelostjo zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, da višja raven motivacije zmanjšuje možnost pojava izgorelosti in čustvene izčrpanosti, saj bolj motivirani zaposleni pri delu občutijo več zadovoljstva, energije in delovne zavzetosti. Nasprotno pa se pri zaposlenih z nižjo stopnjo motivacije pogosteje pojavljajo utrujenost, stres in občutki izčrpanosti, kar lahko vodi v izgorelost. Raziskava poudarja tudi pomembno vlogo delovne zavzetosti, ki lahko zmanjšuje negativne posledice stresa in izčrpanosti pri zaposlenih (Margaretha in drugi, 2019).

Pomemben dejavnik pri zmanjševanju izčrpanosti zaposlenih predstavljajo tudi fleksibilne oblike dela, kot je delo od doma. Raziskave kažejo, da večja fleksibilnost in možnost samostojnejše organizacije dela zaposlenim omogočata boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kar lahko zmanjšuje stres, utrujenost in občutek izčrpanosti. Delo od doma zaposlenim pogosto omogoča večji občutek avtonomije in nadzora nad delom, kar pozitivno vpliva na njihovo psihološko počutje in delovno motivacijo (Bolli in Pusterla, 2025).

Raziskave kažejo, da imajo fleksibilne oblike dela pomemben vpliv na psihološko počutje zaposlenih. Delo od doma zaposlenim pogosto omogoča večjo fleksibilnost in lažje usklajevanje poklicnega ter zasebnega življenja, hkrati pa lahko zmanjšuje občutek stresa in čustvene izčrpanosti. Pomembno vlogo pri tem predstavljata tudi organizacijska podpora in učinkovita komunikacija med zaposlenimi ter vodstvom (Costin in drugi, 2023).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Namen in cilj raziskave

V raziskovalnem delu zaključne strokovne naloge bom raziskovala vpliv izčrpanosti zaposlenih na delovno motivacijo ter povezavo med preobremenjenostjo pri delu, podporo nadrejenih in možnostjo dela od doma. Preverjala bom, ali večja izčrpanost vpliva na nižjo delovno motivacijo, ali preobremenjenost pri delu povečuje občutek izčrpanosti zaposlenih, ali podpora nadrejenih zmanjšuje občutek izčrpanosti ter ali možnost dela od doma vpliva na nižjo stopnjo izčrpanosti zaposlenih v izbranem podjetju. Za ugotavljanje teh povezav bom analizirala primarne podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, ki ga bodo izpolnjevali zaposleni v izbranem podjetju.

4.2 Predstavitev Skupine Alfi in KF Finance

Raziskavo sem izvedla med zaposlenimi v Skupini Alfi in KF Finance.

Skupina Alfi in KF Finance delujeta v finančnem sektorju ter predstavljata pomembna ponudnika finančnih in investicijskih storitev v Sloveniji in širši regiji jugovzhodne Evrope.

Družba KF Finance je specializirana za finančno svetovanje, vrednotenje podjetij, združitve in prevzeme, finančno prestrukturiranje ter druge oblike finančnega svetovanja.

Skupina Alfí deluje na področju upravljanja alternativnih investicijskih skladov. Upravlja sklade zasebnega kapitala, nepremičninske sklade, sklade zasebnega dolga ter sklade, usmerjene v obnovljive vire energije. Njihove investicije so usmerjene predvsem v slovenski trg in države jugovzhodne Evrope.

Za obe organizaciji je značilno dinamično delovno okolje, visoka stopnja odgovornosti ter zahtevne delovne naloge, ki od zaposlenih zahtevajo strokovno znanje, natančnost in učinkovito obvladovanje delovnih obremenitev. Zaradi teh značilnosti predstavljata primerno okolje za raziskovanje dejavnikov, povezanih z izčrpanostjo zaposlenih, delovno motivacijo, podporo nadrejenih ter organizacijo dela.

4.3 Metodologija raziskovanja

V empiričnem delu sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja, pri čemer sem podatke zbirala s pomočjo anketnega vprašalnika. Namen raziskave je bil preučiti povezanost med izčrpanostjo zaposlenih, delovno motivacijo, preobremenjenostjo pri delu, podporo nadrejenih in možnostjo dela od doma.

Anketiranje sem izvedla s pomočjo spletnega vprašalnika, pripravljenega v programu 1KA. Ciljno populacijo raziskave so predstavljali zaposleni v Skupini Alfí in družbi KF Finance. V raziskavi je sodelovalo 49 anketirancev, od katerih je bilo v nadaljnjo analizo vključenih 41 veljavnih odgovorov, ki so bili izpolnjeni v celoti oziroma v zadostnem obsegu za vključitev v nadaljnjo analizo.

Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, pri katerih so anketiranci svoje strinjanje z navedenimi trditvami ocenjevali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, kjer je vrednost 1 pomenila najmanjše strinjanje s trditvijo, vrednost 5 pa največje strinjanje.

Vprašanja so bila razdeljena na več vsebinskih sklopov, povezanih z raziskovalnim problemom, in sicer področja delovne motivacije, izčrpanosti zaposlenih, podpore nadrejenih, preobremenjenosti pri delu ter vpliva dela od doma. Anketa je priložena v prilogi 1.

Zbrane podatke sem analizirala s pomočjo opisne statistike ter preverjanja povezanosti med posameznimi spremenljivkami. Za preverjanje raziskovalnih hipotez sem uporabila korelacijsko analizo, s katero sem ugotavljala smer in moč povezav med izbranimi konstrukti.

V raziskavi sem preverjala naslednje hipoteze:

H1: Večja izčrpanost zaposlenih je povezana z nižjo delovno motivacijo.

H2: Večja preobremenjenost pri delu povečuje občutek izčrpanosti zaposlenih.

H3: Večja podpora nadrejenih je povezana z nižjo stopnjo izčrpanosti zaposlenih.

H4: Možnost dela od doma zmanjšuje občutek izčrpanosti zaposlenih.

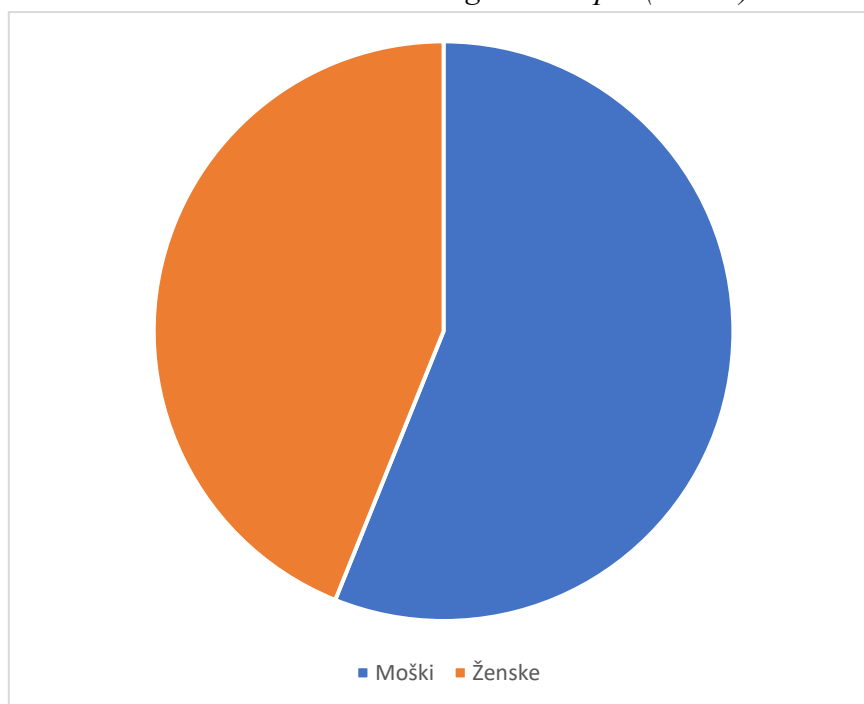
4.4 Analiza rezultatov raziskave

V nadaljevanju predstavljam rezultate izvedene raziskave ter analizo podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom. Najprej predstavljam osnovne značilnosti vzorca, nato sledijo rezultati posameznih vsebinskih sklopov ter preverjanje zastavljenih raziskovalnih hipotez.

4.4.1 Vzorec

Slika 1 prikazuje porazdelitev anketirancev glede na spol. Med 41 anketiranci je bilo 56,1 % žensk in 43,9 % moških. Noben izmed anketirancev se glede spola ni opredelil drugače oziroma ni izbral možnosti, da ne želi odgovoriti. Starost anketirancev se je gibala med 21 in 60 leti, povprečna starost sodelujočih pa je znašala približno 36 let.

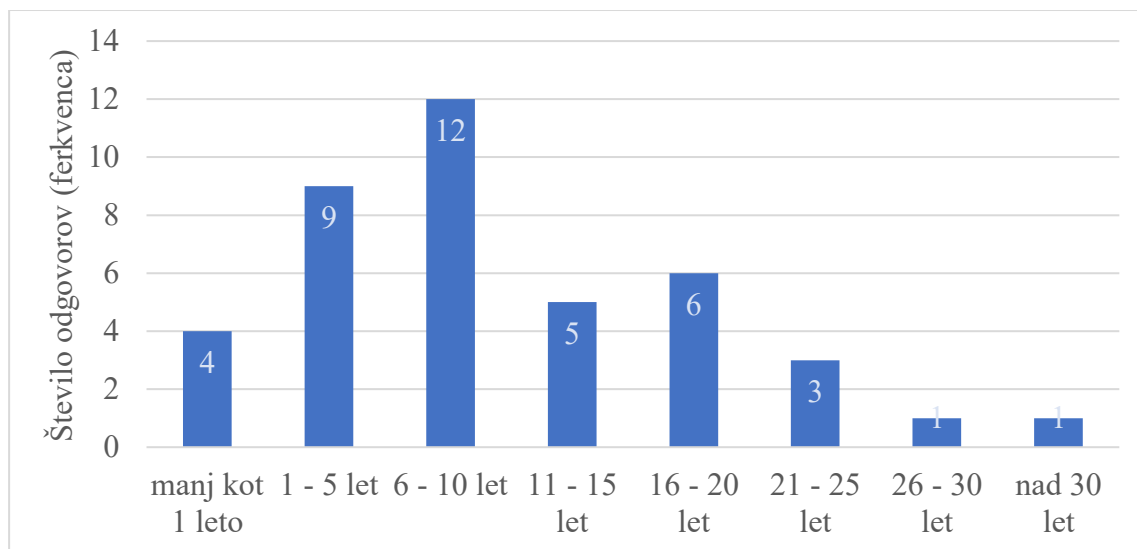
Slika 1: Struktura vzorca glede na spol (n = 41)



Vir: lastno delo.

Z vidika delovne dobe je večina anketirancev (92,7 %) navedla, da imajo več kot eno leto delovnih izkušenj, medtem ko je 7,3 % anketirancev navedlo, da imajo manj kot eno leto delovne dobe. Slika 2 prikazuje frekvenčno porazdelitev anketirancev glede na njihove delovne izkušnje. To kaže, da v raziskavi prevladujejo zaposleni z več delovnimi izkušnjami.

Slika 2: Frekvenca zaposlenih glede na delovne izkušnje (n = 41)

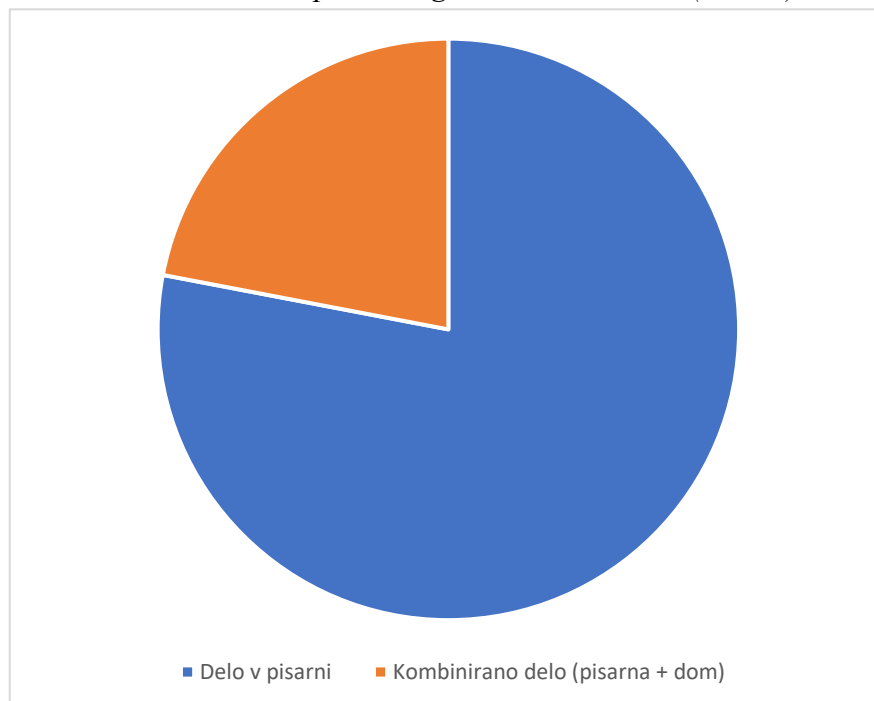


Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz Slike 2, največji delež anketirancev predstavljajo zaposleni z večletnimi delovnimi izkušnjami, medtem ko je delež zaposlenih z manj kot enim letom delovne dobe bistveno manjši. To nakazuje, da vzorec sestavljajo predvsem posamezniki, ki imajo že daljše izkušnje z delom in posledično tudi več izkušenj z delovnimi obremenitvami ter zahtevami delovnega okolja.

Pri vprašanju o prevladujočem načinu dela je največ anketirancev (78,0 %) navedlo, da delo opravljajo pretežno v pisarni, medtem ko 22,0 % anketirancev delo opravlja na kombiniran način, ki vključuje tako delo v pisarni kot delo na daljavo. Slika 3 prikazuje delež anketirancev glede na prevladujoči način opravljanja dela.

Slika 3: Delež zaposlenih glede na način dela (n = 41)



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz Slike 3, večina anketirancev delo opravlja pretežno v pisarni, medtem ko manjši delež zaposlenih uporablja kombiniran način dela. Rezultati kažejo, da je delo na daljavo v obravnavanih organizacijah prisotno, vendar ne predstavlja prevladujoče oblike dela. To je pomembno tudi z vidika interpretacije rezultatov, povezanih z vplivom dela od doma na občutek izčrpanosti zaposlenih, saj večina anketirancev svoje delo še vedno opravlja predvsem v tradicionalnem pisarniškem okolju.

4.4.2 Motivacija

Prvi vsebinski sklop vprašalnika se je nanašal na delovno motivacijo zaposlenih. Anketiranci so na petstopenjski Likertovi lestvici ocenjevali svoje strinjanje s trditvami, povezanimi z motiviranostjo, veseljem do dela, zadovoljstvom pri delu, pripravljenostjo za dodaten trud ter osebnim razvojem.

Rezultati kažejo, da je delovna motivacija med anketiranci razmeroma visoka. Povprečna ocena celotnega sklopa delovne motivacije znaša približno 4,16, kar pomeni, da se anketiranci z navedenimi trditvami večinoma strinjajo.

Najvišje ocenjena trditev je bila »Za svoje delo sem pripravljen/-a vložiti dodaten trud«, pri kateri je povprečna ocena znašala 4,49. To kaže, da so anketiranci v veliki meri pripravljeni vložiti dodatno energijo in trud v opravljanje svojega dela. Visoko so bile ocenjene tudi trditve »Pri svojem delu sem motiviran/-a« s povprečno oceno 4,17 ter »Pri delu občutim zadovoljstvo« s povprečno oceno 4,15.

Nekoliko nižjo, vendar še vedno pozitivno povprečno oceno je dosegla trditev »Moje delo me spodbuja k osebnemu razvoju«, pri kateri je povprečna ocena znašala 3,88. To pomeni, da večina anketirancev svoje delo doživlja kot spodbudno za osebni razvoj, vendar je pri tej trditvi zaznati nekoliko več raznolikosti v odgovorih.

Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da so anketiranci v splošnem motivirani za delo, delo opravljajo z veseljem in so pripravljeni vložiti dodaten trud. Sklop delovne motivacije tako kaže pozitivno sliko, saj večina odgovorov nakazuje visoko stopnjo notranje zavzetosti in zadovoljstva pri delu.

4.4.3 Izčrpanost

Drugi vsebinski sklop vprašalnika se je nanašal na občutek izčrpanosti zaposlenih. Anketiranci so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, povezanimi s čustveno in psihično izčrpanostjo, utrujenostjo po delovnem dnevu, potrebo po regeneraciji po delu ter obvladovanjem delovnih obremenitev.

Povprečna ocena sklopa izčrpanosti je znašala približno 2,84, kar kaže na relativno nizko do zmerno izraženo stopnjo izčrpanosti med anketiranci. Rezultati nakazujejo, da se zaposleni pri svojem delu sicer soočajo z določenimi znaki utrujenosti in psihične obremenjenosti, vendar občutki izčrpanosti niso izrazito prisotni pri večini anketirancev.

Višje povprečne ocene so dosegle predvsem trditve, povezane z utrujenostjo po delovnem dnevu, psihično izčrpanostjo in potrebo po daljšem času za sprostitev po delu. To kaže, da delovne obremenitve pri zaposlenih vplivajo predvsem na psihološko in emocionalno dimenzijo počutja ter na potrebo po regeneraciji po opravljenem delu.

Nižje ocene so bile zaznane pri trditvah, povezanih z obvladovanjem količine dela in občutkom čustvene izčrpanosti, kar nakazuje, da zaposleni večinoma ne doživljajo izrazitih težav pri soočanju z delovnimi zahtevami.

Na podlagi rezultatov lahko zaključim, da se pri zaposlenih pojavljajo posamezni znaki psihične utrujenosti in obremenjenosti, vendar splošna raven izčrpanosti med anketiranci ni izrazito visoka. Rezultati kažejo, da se izčrpanost med zaposlenimi kaže predvsem skozi subjektivno doživljanje utrujenosti po delu in potrebe po regeneraciji, manj pa skozi izrazite občutke preobremenjenosti ali nezmožnosti obvladovanja dela.

4.4.4 Podpora nadrejenih

Tretji vsebinski sklop vprašalnika se je nanašal na zaznavanje podpore nadrejenih. Anketiranci so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, povezanimi z razumevanjem delovnih obremenitev, podporo pri delu, upoštevanjem potreb zaposlenih ter odprto komunikacijo z nadrejenimi.

Povprečna ocena sklopa podpore nadrejenih je znašala približno 3,95, kar kaže na razmeroma pozitivno zaznavanje podpore vodstva med anketiranci. Rezultati nakazujejo, da zaposleni v splošnem ocenjujejo odnos nadrejenih kot podporen in razumevajoč.

Višje ocene so dosegle predvsem trditve, povezane s podporo pri delu in možnostjo odprte komunikacije z nadrejenimi. To kaže, da zaposleni zaznavajo možnost izražanja svojih mnenj in težav ter čutijo določeno stopnjo podpore pri opravljanju delovnih nalog.

Nekoliko več razlik med odgovori je bilo mogoče zaznati pri trditvah, povezanih z razumevanjem delovnih obremenitev in upoštevanjem individualnih potreb zaposlenih, kar lahko nakazuje, da podpora ni enako zaznana pri vseh anketirancih.

Na podlagi rezultatov lahko zaključim, da anketiranci podpora nadrejenih v splošnem ocenjujejo pozitivno. Rezultati nakazujejo, da podpora vodstva predstavlja pomemben element pozitivnega delovnega okolja, kar se odraža tudi pri preverjanju povezanosti med podporo nadrejenih in občutkom izčrpanosti zaposlenih.

4.4.5 Preobremenjenost pri delu

Četrty vsebinski sklop vprašalnika se je nanašal na preobremenjenost pri delu. Anketiranci so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, povezanimi s količino dela, časovnim pritiskom, doživljanjem stresa ter zaznavanjem delovnih zahtev v primerjavi z lastnimi zmoglostmi.

Povprečna ocena sklopa preobremenjenosti pri delu je znašala približno 2,92, kar kaže na relativno zmerno prisotnost občutka preobremenjenosti med anketiranci. Rezultati nakazujejo, da zaposleni pri delu zaznavajo določeno stopnjo delovnih pritiskov, vendar občutki preobremenjenosti niso izrazito prisotni pri vseh vidikih.

Višje ocene so dosegle predvsem trditve, povezane s časovnim pritiskom in občutkom stresa pri delu. To kaže, da zaposleni kot pomemben dejavnik obremenjenosti zaznavajo predvsem tempo dela in časovne zahteve delovnega okolja.

Nekoliko nižje ocene so bile zaznane pri trditvi, da delovne zahteve pogosto presegajo njihove zmoglosti. To nakazuje, da anketiranci večinoma ne dvomijo v svoje sposobnosti opravljanja dela, vendar kljub temu zaznavajo določene delovne pritiske in obremenitve.

Na podlagi rezultatov lahko zaključim, da se občutek preobremenjenosti med zaposlenimi kaže predvsem skozi zaznavanje časovnega pritiska in stresa pri delu, manj izrazito pa skozi občutek nezmožnosti obvladovanja delovnih zahtev. Rezultati nakazujejo, da preobremenjenost predstavlja pomemben dejavnik delovnega okolja, kar se odraža tudi pri kasnejši analizi povezanosti med preobremenjenostjo in izčrpanostjo zaposlenih.

4.4.6 Delo od doma

Peti vsebinski sklop vprašalnika se je nanašal na vpliv dela od doma na počutje zaposlenih. Anketiranci so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, povezanimi z zmanjševanjem stresa, usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja, vplivom dela od doma na počutje ter občutkom izčrpanosti.

Povprečna ocena sklopa dela od doma je znašala približno 3,65, kar kaže na razmeroma pozitivno zaznavanje učinkov dela od doma med anketiranci. Rezultati nakazujejo, da zaposleni možnost dela od doma večinoma ocenjujejo kot koristno obliko organizacije dela.

Višje ocene so dosegle predvsem trditve, povezane z lažjim usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja ter pozitivnim vplivom dela od doma na splošno počutje. To kaže, da anketiranci delo od doma pogosto povezujejo z večjo fleksibilnostjo in boljšim ravnovesjem med delovnim in zasebnim življenjem.

Nekoliko več razlik v odgovorih je bilo zaznati pri trditvah, povezanih z zmanjševanjem izčrpanosti in stresa. To nakazuje, da vpliv dela od doma ni enako izražen pri vseh zaposlenih in je lahko odvisen tudi od narave dela, delovnega mesta ali individualnih značilnosti posameznika.

Na podlagi rezultatov lahko zaključim, da anketiranci delo od doma v splošnem ocenjujejo pozitivno, predvsem z vidika večje fleksibilnosti in lažjega usklajevanja različnih življenjskih področij. Kljub temu rezultati nakazujejo, da samo delo od doma ne predstavlja nujno odločilnega dejavnika pri zmanjševanju občutka izčrpanosti zaposlenih.

4.5 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju predstavljam preverjanje zastavljenih raziskovalnih hipotez. Za preverjanje hipotez sem analizirala povezanost med posameznimi področji raziskave in preverjala, ali rezultati potrjujejo predpostavljene odnose med izbranimi dejavniki.

H1: Večja izčrpanost zaposlenih je povezana z nižjo delovno motivacijo.

Pri preverjanju prve hipoteze sem analizirala povezavo med občutkom izčrpanosti zaposlenih in njihovo delovno motivacijo. Korelacijski koeficient je znašal -0,20 ($p = 0,22$), kar kaže na šibko negativno povezanost med obravnavanima področjema, vendar povezava ni bila statistično značilna. Rezultati tako ne potrjujejo obstoja jasne povezave med višjo stopnjo izčrpanosti in nižjo delovno motivacijo, zato hipoteze H1 ne morem potrditi.

H2: Večja preobremenjenost pri delu povečuje občutek izčrpanosti zaposlenih.

Pri preverjanju druge hipoteze sem analizirala povezavo med preobremenjenostjo pri delu in občutkom izčrpanosti zaposlenih. Korelacijski koeficient znaša 0,43 ($p = 0,005$), kar kaže

na srednje močno povezavo med spremenljivkama preobremenjenost pri delu in izčrpanost zaposlenih. V povprečju, zaposleni, ki imajo večjo preobremenjenost pri delu, občutijo tudi višjo izčrpanost. Dobljeni rezultati torej kažejo, da je večja preobremenjenost povezana z višjim občutkom izčrpanosti zaposlenih, zato hipotezo H2 potrdim.

H3: Večja podpora nadrejenih je povezana z nižjo stopnjo izčrpanosti zaposlenih.

Pri tretji hipotezi sem preverjala povezavo med podporo nadrejenih in občutkom izčrpanosti zaposlenih. Korelacijski koeficient znaša -0,49 ($p = 0,001$), kar prikazuje srednje močno negativno povezavo med spremenljivkama podpora nadrejenih in izčrpanost. V povprečju, zaposleni, ki zaznavajo večjo podporo nadrejenih, občutijo nižjo stopnjo izčrpanosti. Rezultati kažejo, da zaposleni, ki zaznavajo več podpore s strani nadrejenih, praviloma poročajo o nižji stopnji izčrpanosti. To nakazuje, da je večja podpora nadrejenih povezana z nižjo stopnjo izčrpanosti zaposlenih ter prispeva k bolj pozitivnemu doživljanju delovnega okolja. Na podlagi rezultatov hipotezo H3 potrdim.

H4: Možnost dela od doma zmanjšuje občutek izčrpanosti zaposlenih.

Pri preverjanju četrte hipoteze sem analizirala, ali možnost dela od doma zmanjšuje občutek izčrpanosti zaposlenih. Analizo sem izvedla na dva načina: najprej sem preverila odgovore na trditve »Zaradi možnosti dela od doma se počutim manj izčrpano«, nato pa še korelacijo med to spremenljivko in izmerjeno povprečno izčrpanostjo.

Povprečna ocena trditve je znašala 3,59 ($SD = 1,14$), kar je statistično značilno višje od nevtralne srednje vrednosti 3 ($t(40) = 3,29$; $p = 0,002$). Več kot polovica anketirancev (58,5 %) je izrazila strinjanje s trditvijo, le 14,6 % pa se ni strinjalo. To kaže, da zaposleni v povprečju zaznavajo, da jim delo od doma zmanjšuje izčrpanost.

Kljub temu korelacijska analiza med spremenljivko dela od doma in izmerjeno izčrpanostjo ni pokazala statistično značilne povezave ($r = 0,13$; $p = 0,415$). To pomeni, da se dejanska izmerjena izčrpanost med zaposlenimi, ki delo od doma doživljajo kot razbremenilno, in tistimi, ki ga tako ne doživljajo, statistično značilno ne razlikuje.

Tabela 1: Pregled hipotez in rezultatov

Hipoteza	Potrjena/Ovržena
Večja izčrpanost zaposlenih je povezana z nižjo delovno motivacijo.	Ovržena
Večja preobremenjenost pri delu povečuje občutek izčrpanosti zaposlenih.	Potrjena
Večja podpora nadrejenih je povezana z nižjo stopnjo izčrpanosti zaposlenih.	Potrjena
Možnost dela od doma zmanjšuje občutek izčrpanosti zaposlenih.	Delno potrjena

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz Tabele 1, sta bili potrjeni hipotezi H2 in H3, medtem ko hipoteza H1 ni bila potrjena, hipoteza H4 pa je bila delno potrjena. Zaposleni sicer subjektivno zaznavajo, da jim delo od doma zmanjšuje izčrpanost, vendar objektivna korelacija med tema spremenljivkama ni bila statistično značilna, kar je lahko posledica majhnega vzorca ($n = 41$).

5 ZAKLJUČEK

Kljub omejitvam raziskave, predvsem manjšemu vzorcu anketirancev in omejenosti na eno organizacijo, rezultati ponujajo uporaben in konkreten vpogled v dejavnike, povezane z izčrpanostjo zaposlenih. Organizacija se nahaja v razmeroma ugodnem izhodišču, saj so motivacija visoka, izčrpanost zmerna in podpora vodstva v splošnem pozitivno ocenjena. Rezultati raziskave tako predstavljajo uporabno izhodišče za premislek o delovnem okolju v Skupini Alfi in KF Finance ter nudijo konkretne usmeritve za nadaljnje izboljšave na področju organizacije dela in vodenja.

6 SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je bil raziskati vpliv izčrpanosti zaposlenih na delovno motivacijo ter preučiti dejavnike, povezane z občutkom izčrpanosti zaposlenih. Od štirih zastavljenih hipotez sta bili dve potrjeni, ena delno potrjena in ena zavržena. Najpomembnejši dejavnik izčrpanosti v našem vzorcu se je izkazala preobremenjenost pri delu (H2), ki je pokazala statistično značilno pozitivno povezavo z izčrpanostjo – večja kot je obremenitev, višja je izčrpanost. Prav tako se je kot statistično značilen dejavnik izkazala podpora nadrejenih (H3), ki je z izčrpanostjo negativno povezana in deluje kot varovalni dejavnik pred izčrpanostjo. Hipoteza o povezanosti dela od doma z izčrpanostjo (H4) je bila delno potrjena – zaposleni subjektivno zaznavajo pozitiven učinek, vendar objektivna korelacija ni bila statistično značilna. Hipoteza o povezanosti izčrpanosti z delovno motivacijo (H1) ni bila potrjena, saj korelacija ni dosegla statistične značilnosti. Skupaj rezultati nakazujejo, da na izčrpanost zaposlenih najbolj vplivata organizacijska dejavnika preobremenjenosti in podpore vodstva, medtem ko fleksibilne oblike dela in delovna motivacija v tem vzorcu niso pokazale jasne statistično značilne povezave z izčrpanostjo.

Ugotovitve raziskave torej kažejo, da se pri zaposlenih pojavljajo posamezni znaki psihične utrujenosti, čustvene obremenjenosti ter potrebe po regeneraciji po delovnem dnevu, vendar splošna stopnja izčrpanosti med anketiranci ni izrazito visoka. Ključna ugotovitev raziskave je, da povezava med višjo stopnjo izčrpanosti in nižjo delovno motivacijo ni bila potrjena. Zaposleni kljub prisotnim občutkom utrujenosti in obremenjenosti večinoma ohranjajo relativno visoko stopnjo motivacije za delo, kar za organizacijo predstavlja pomembno prednost, ki pa je ne gre jemati za samoumevno. Visoka motivacija ob hkratni prisotnosti utrujenosti namreč lahko kaže na to, da zaposleni svojo zavzetost vzdržujejo z notranjimi

viri, ki pa so ob dolgotrajni preobremenjenosti izčrpljivi. Kot pomembna dejavnika, povezana z občutkom izčrpanosti zaposlenih, sta se pokazala predvsem preobremenjenost pri delu in podpora nadrejenih.

Na podlagi ugotovitev raziskave Skupini Alfi in KF Finance priporočam večjo pozornost pri spremljanju delovnih obremenitev zaposlenih, predvsem z vidika časovnih pritiskov, količine dela in zaznanega stresa. Ker so zaposleni kot najpogostejši vir pritiska navajali tempo dela in časovne zahteve, ne pa dvoma v lastne sposobnosti, gre pri preobremenjenosti v tem primeru za organizacijski izziv, ne za kompetenčnega. Konkretni ukrepi na tem področju bi lahko vključevali uvedbo rednih tedenskih ali mesečnih pregledov razporeditve nalog znotraj posameznih ekip, jasnejše postavljanje prioritet pri delu ter vzpostavitev kratke anonimne interne ankete o počutju in obremenitvah, ki bi se izvajala dvakrat letno. Tak mehanizem bi vodstvu omogočil pravočasno zaznavanje povečanih obremenitev, preden se te razvijejo v kronično izčrpanost.

Najpomembnejše priporočilo, ki izhaja iz rezultatov, se nanaša na krepitev podpore vodij. Ker je podpora nadrejenih pokazala najmočnejšo korelacijo z izčrpanostjo v celotni raziskavi, je vloga vodij pri varovanju dobrega počutja zaposlenih neposredna in merljiva. Konkretno to pomeni uvedbo rednih individualnih pogovorov med vodjem in zaposlenim – ne zgolj operativnih, temveč takšnih, ki vključujejo vprašanja o počutju, obremenitvah in morebitnih ovirah pri delu. Poleg tega bi bilo smiselno vodjem ponuditi usposabljanje s področja prepoznavanja zgodnjih znakov preobremenjenosti in izčrpanosti ter jih opremiti z orodji za odprto in podporno komunikacijo z zaposlenimi. Ker so rezultati pokazali, da podpora ni enako zaznana pri vseh anketirancih, kar nakazuje razlike med posameznimi vodji ali oddelki, bi bil koristen tudi interni vpogled v to, kje so te razlike največje, in ustrezno ukrepanje.

Glede dela od doma rezultati kažejo, da zaposleni to obliko dela zaznavajo kot koristno, a njen dejanski učinek na zmanjšanje izčrpanosti ni bil statistično potrjen. To pomeni, da fleksibilnost sama po sebi ni dovolj – odločilno je, kako je organizirana. Priporočam, da organizacija ohrani možnost dela od doma, a jo dopolni z jasnimi smernicami glede dosegljivosti, pričakovanj in mej med delovnim in zasebnim časom, s čimer bi preprečila, da fleksibilnost neopazno preide v podaljšan delovnik brez jasnih mej.

Iz Tabele 2 je razvidno, da lahko organizacija z razmeroma preprostimi organizacijskimi ukrepi pomembno prispeva k zmanjševanju izčrpanosti zaposlenih ter ohranjanju njihove delovne motivacije.

Tabela 2: Pregled praktičnih priporočil na podlagi rezultatov

Področje	Ugotovitev	Priporočilo	Konkretni ukrep
Preobremenjenost pri delu	Najmočnejši dejavnik izčrpanosti ($r = 0,43$); zaposleni zaznavajo predvsem časovni pritisk in tempo dela	Sistematično spremljanje in uravnavanje delovnih obremenitev	Redni pregledi razporeditve nalog znotraj ekip; jasnejše postavljanje prioritet; kratka interna anketa o obremenitvah (2x letno)
Podpora nadrejenih	Najmočnejši varovalni dejavnik pred izčrpanostjo ($r = -0,49$); podpora ni enako zaznana pri vseh zaposlenih	Krepitev podporne vloge vodij in izenačitev kakovosti vodenja	Uvedba rednih individualnih pogovorov med vodjem in zaposlenim; usposabljanje vodij za prepoznavanje znakov preobremenjenosti; pregled razlik v zaznani podpori med oddelki
Delovna motivacija	Visoka (povprečje 4,16), a ni nujno trajna ob dolgotrajni obremenitvi	Ohranjanje in aktivno negovanje motivacije zaposlenih	Prepoznavanje in krepitev virov motivacije (smiselnost dela, odnosi, razvoj); redno izražanje priznanja za trud in rezultate
Delo od doma	Pozitivno zaznano (58,5 % zaposlenih), a brez statistično značilnega učinka na izčrpanost	Ohraniti fleksibilnost, a jo organizacijsko podpreti	Jasne smernice glede dosegljivosti in mej med delovnim in zasebnim časom; preprečevanje neopaznega podaljševanja delovnika
Splošno počutje zaposlenih	Prisotni posamezni znaki psihične utrujenosti in potrebe po regeneraciji	Vzpostavitev rednega spremljanja počutja zaposlenih	Kratka anonimna anketa o počutju (2x letno); vključitev vprašanj o obremenitvah v letne razgovore

Vir: lastno delo.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bakker, A. B. in Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
2. Fernet, C., Austin, S. in Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213–229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
3. Fernet, C., Gagné, M. in Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation.

Journal of Organizational Behavior, 31(8), 1163–1180.
<https://doi.org/10.1002/job.673>

4. McAnally, K. in Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 1–20. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
5. Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J. in Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships? *Motivation and Emotion*, 38(3), 353–366. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9384-z>

LITERATURA IN VIRI

1. Aleksić, D. (2021). Zakaj delam? V K. K. Mihelič in N. Zupan (ur.), *Organizacijsko vedenje: Kako (pre)živeti v organizaciji in uspeti?* (str. 123–145). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
2. Bajt, M., Jeriček Klanšek, H. in Britovšek, K. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Nacionalni inštitut za javno zdravje.
3. Balas Rant, M. (2021). Kaj vpliva na moje zadovoljstvo in predanost? V K. K. Mihelič in N. Zupan (ur.), *Organizacijsko vedenje: Kako (pre)živeti v organizaciji in uspeti?* (str. 147–166). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
4. Bilban, M. in Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*, 52(1), 22–29.
5. Bolli, T. in Pusterla, F. (2025). How working from home affects job satisfaction: Shedding light on the mechanisms. *Computers in Human Behavior Reports*, 1–13.
6. Bončina, T. (2019). *Izgorelost: Si upate živeti drugače*. Mladinska knjiga.
7. Bontis, N., Richards, D. in Serenko, A. (2011). Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The Learning Organization*, 18(3), 239–250.
8. Costin, G. E., Roman, A. F. in Balica, M. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–8.
9. Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. in Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3–4), 325–346.
10. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marić, M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
11. Gabriel, K. P. in Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192.
12. Gagné, M., Howard, J. L. in Bureau, J. S. (2026). Self-determination theory in the workplace: The evolution, application, and future of a theory of work motivation. *Journal of Business Research*, 185, 1–23.

13. Gavelin, H. M., Stigsdotter Neely, A., Aronsson, I., Josefsson, M. in Andersson, L. (2023). *Mental fatigue, cognitive performance and autonomic response following sustained mental activity in clinical burnout. Biological Psychology*, 1–10.
14. Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Technical Report No. 4). Yale University, Department of Administrative Sciences. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>
15. Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
16. Margaretha, M. (2019). Motivation and job burnout: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(4), 27–33.
17. Moore, P. J. (2022). Motivation, strategies and creativity. *Educational Psychology*, 42(2), 139–141.
18. Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour* (8. izd.). Pearson Education.
19. Nagoski, E. in Nagoski, A. (2021). *Izgorelost: Ključ do razumevanja stresnega cikla*. Hiša knjig, HKZ.
20. Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2. izd.). Psychology Press.
21. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2022). Self-determination theory. V F. Maggino (ur.). *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (str. 1–7). Springer International Publishing.
22. Schmiedel, V. (2011). *Izgorelost – burnout: Ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo*. Mettis Bukvarna.
23. Siahaan, R. D., Musadieg, M. A. in Nurtjahjono, G. E. (2024). Boosting employee engagement in times of changing working conditions: An empirical study based on a self-determination theory perspective. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 32(3), 270–304.
24. Strniša, K. (brez datuma). *Motivacija*. BRST psihologija. <http://www.brstpsihologija.si/motivacija/>
25. Torrington, D., Hall, L., in Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Pearson education.
26. World Health Organization. (2019, 28. maj). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. Pridobljeno 18. maja 2026 s <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

1. Spol

- Moški
- Ženska
- Ne želim odgovoriti

2. Vpišite svojo starost v leti: _____

3. Vpišite število let delovne dobe do sedaj (pri vseh delodajalcih)

- Manj kot 1 leto
- Več kot 1 leto (vpišite leta)

4. Kakšen je vaš prevladujoči način dela?

- V pisarni
- Delo od doma
- Kombinirano

5. Kako pogosto delate od doma?

- Nikoli
- Redko
- Občasno
- Pogosto
- Vedno (5 dni v tednu)

6. Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), izberite koliko se strinjate s trditvijo

- Pri svojem delu sem motiviran/a.
- Svoje delo opravljam z veseljem.
- Pri delu občutim zadovoljstvo.
- Za svoje delo sem pripravljen/a vložiti dodaten trud.
- Moje delo me spodbuja k osebnemu razvoju.

7. Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), izberite koliko se strinjate s trditvijo.

- Pogosto se pri delu počutim čustveno izčrpano.
- Po delovnem dnevu se počutim utrujeno in brez energije.
- Za sprostitev po delu potrebujem več časa kot včasih.
- Zaradi dela se pogosto počutim psihično izčrpano.
- Količino svojega dela težko obvladam.
- Pri delu se pogosto počutim preobremenjeno.

8. Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), izberite koliko se strinjate s trditvijo.

- Moj nadrejeni razume moje delovne obremenitve.
- Moj nadrejeni mi nudi podporo pri delu.
- Moj nadrejeni upošteva moje potrebe in mnenje.
- Z nadrejenim lahko odkrito govorim o težavah pri delu.
- Pri delu čutim podporo vodstva

9. Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), izberite koliko se strinjate s trditvijo.

- Količina dela je pogosto prevelika.
- Pri delu sem pogosto pod časovnim pritiskom.
- Zaradi dela pogosto občutim stres.
- Delovne zahteve pogosto presegajo moje zmožnosti.

10. Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), izberite koliko se strinjate s trditvijo.

- Možnost dela od doma mi pomaga zmanjševati stres.
- Pri delu od doma lažje usklajujem zasebno in poklicno življenje.
- Delo od doma pozitivno vpliva na moje počutje.
- Zaradi možnosti dela od doma se počutim manj izčrpano.