

# Vpliv stresa na zavzetost zaposlenih v digitalni dobi

Eva Mavrič<sup>1</sup>, Darija Aleksić<sup>2</sup>

e-pošta<sup>1</sup>: eva.mavric22@gmail.com

e-pošta<sup>2</sup>: darija.aleksic@ef.uni-lj.si

## Povzetek

Zaposleni danes večji del delovnih obveznosti opravijo s pomočjo tehnologije, ki je prisotna praktično na vseh delovnih mestih. Čeprav nam digitalna tehnologija prinaša mnogo možnosti za izboljšanje delovnih razmer, prinaša tudi izzive, ki so potencialni sprožitelj novih oblik stresa. Z raziskavo smo potrdili, da obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih. Z anketnim vprašalnikom smo merili tudi zaznano uporabno vrednost tehnologije in potrdili, da moderira razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu. Ugotovitve raziskave prispevajo k literaturi o stresu in zavzetosti zaposlenih, na podlagi rezultatov raziskave smo izoblikovali tudi predloge za vodstvene kadre podjetij, saj je ohranjanje zavzetosti zaposlenih velik izziv za sodobne organizacije.

**Ključne besede:** zavzetost, stres, digitalna tehnologija, zaposleni

## 1. Uvod

Pomen tehnologije v naših življenjih narašča. Danes ima dostop do spleta več kot 4 milijarde ljudi (Internet World Stats, 2019), kar pomeni okoli 56 % celotne svetovne populacije. Z naraščajočo uporabo tehnologije se je izrazito spremenil tudi način življenja. Številne raziskave kažejo, da tehnologija spreminja kulturo, komunikacijo in poslovanje (Sagarmay, 2014; Brey, 2017; Wilburn & Wilburn, 2018). S tehnologijo je povezanih vse več procesov, začeni s prvim stikom organizacije in kandidata (Jones & Dages, 2003). V delovnem okolju osebno komunikacijo zamenjuje neosebna; tehnologija, ki omogoča, da so delavci ves čas dosegljivi, hkrati briše meje med delom in prostim časom (Ramajaran & Reid, 2013).

Digitalizacija delovnih mest, medosebni konflikti, ki izvirajo iz neosebne komunikacije, in povečanje delovnih obremenitev so dejavniki, ki zvišujejo stopnjo stresa na delovnem mestu (Korn Ferry, 2018). Rezultati raziskave Korn Ferry (2018) namreč potrjujejo, da se je v treh desetletjih raven stresa med zaposlenimi zvišala za skoraj 20 %. Dve tretjini anketiranih zaposlenih trdita, da je njihova stopnja stresa pri delu višja kot pred petimi leti.

Stres naj bi povzročalo že samo prizadevanje, da moramo slediti hitremu razvoju tehnologije. Garland in Noyes (2008) trdita, da poleg tega stres povzroča tudi strah, da bodo nove informacijsko-komunikacijske tehnologije postopoma nadomestile ljudi in namesto njih opravljale delo. Tudi Ittermann in Niehaus (2015) menita, da dejstvo, da je sodobna tehnologija že sposobna neodvisno sprejemati določene odločitve, spodbuja občutek negotovosti in posledično vpliva tudi na doživljanje stresa med zaposlenimi.

Tims et al. (2012) so ugotovili, da lahko tehnologija zmanjšuje pojavnost stresa, če jo posamezniki zaznavajo kot vir (angl. *resource*). V tem primeru tehnologija pomeni pomemben vir, ki posameznikom v vsakem trenutku omogoča dostop do informacij, kar pozitivno vpliva na njihovo produktivnost, zadovoljstvo in zavzetost pri delu (Tims et al., 2012). Tehnologija pomaga tudi pri obvladovanju zahtevnejših delovnih opravil, ki zaposlene motivirajo in jim pomenijo izziv.

Venkateswara (2017) je hkrati ugotovil, da obstaja negativna povezava med zavzetostjo zaposlenih in stresom na delovnem mestu, zato ohranjanje in povečevanje zavzetosti zaposlenih ostaja velik izziv za sodobne organizacije. Gallup (2012) je

izvedel raziskavo, v kateri so ugotovili, da zavzetost zaposlenih vpliva na donosnost, produktivnost, prisotnost zaposlenih, kakovost in ocene strank, kar potrjuje dejstvo, da zavzeti zaposleni pomembno vplivajo na uspešnost podjetja in posledično pomenijo nepogrešljiv vir konkurenčnosti.

Namen prispevka je prispevati k razumevanju povezave med zavzetostjo zaposlenih in stresom v digitalni dobi. Cilj prispevka je preučiti in empirično preveriti, ali obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo, ter preučiti vpliv zaznane uporabne vrednosti tehnologije na razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu.

Prispevek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu najprej opredelimo stres na delovnem mestu in predstavimo posledice stresa, nato opredelimo zavzetost pri delu ter povezavo med stresom in zavzetostjo pri delu. Sledi empirični del, ki temelji na analizi spletnega vprašalnika, v katerem sta najprej predstavljena vprašalnik in vzorec, v nadaljevanju so predstavljeni rezultati empirične preverbe. Sledijo diskusija, vrednotenje prispevka, omejitve in predlogi za prihodnje raziskave.

## 2. Teoretična izhodišča

### 2.1 Stres na delovnem mestu

Stres izvira še iz časa, ko so se naši predniki bojevali za življenje. Zaradi prilagoditvenega odgovora na dražljaje v okolju je v mišice rok in nog pritekla kri, ki je odtekla iz organov, v katerih kri ni bila nujno potrebna. Tako so ljudje pridobili več moči za boj ali beg (Teržan, 2002). Sodobni ritem življenja, ki zahteva hitre prilagoditve na nenehno spreminjajoče se okolje, je povzročil, da je fizično sprožen stres v veliki meri zamenjal psihološko sprožen stres, ki je predmet preučevanja pričujočega članka (Starc, 2007).

Poznamo več opredelitev stresa. Najpogosteje uporabljena stres opredeljuje kot telesno in psihološko obremenjenost organizma, ki nastane kot prilagoditveni odgovor na dražljaje v okolju (Tyrer, 1987). Stres pojmuje tudi kot odgovor posameznika na vsak zunanji dogodek (stresor), ki nanj vpliva. Se pa ljudje pri zaznavanju stresorjev in tudi odzivu nanje razlikujemo, saj ima vsak posameznik svojo osebnost, nanj vplivajo različne izkušnje in tudi okoliščine, v katerih posameznik živi. Stritih in Možina (2000) poudarjata, da je pri odzivanju na stresorje pomembna tudi kakovost

medosebnih odnosov, ki obdajajo posameznika. Ker vemo, da noben dogodek ni stresen sam po sebi, temveč je odvisen od tega, kako ga posameznik doživlja, ločimo eustres ali pozitivni stres in distres ali negativni stres.

Eustres je pozitiven učinek stresnega dogajanja, ki posameznika spodbuja, krepi in posledično pripomore k osebni rasti (Božič, 2003). Eustres doživljamo, ko menimo, da naše sposobnosti presegajo zahteve, ko smo v delu motivirani, cenjeni in spoštovani (Kompore et al., 2009). Eustres se odraža v živahnosti, motiviranosti, prijaznosti, ustvarjalnosti ipd. (Božič, 2003).

Distres je škodljiv stres, ki ga doživljamo, ko menimo, da zahteve presegajo naše sposobnosti, in predstavlja tisto, kar v vsakdanji rabi razumemo pod pojmom »stres« (Kompore et al., 2009). Posledice škodljivega stresa so sicer odvisne od časa izpostavljenosti stresnim okoliščinam (ločimo kratkotrajni in dolgotrajni stres), najpogosteje se odražajo kot glavobol, bolečine v želodcu, omotičnost, pritisk v prsih in druge vrste bolečin.

Odrasla oseba v povprečju na delovnem mestu preživi tretjino življenja, zato je jasno, da je stres na delovnem mestu pomembna tematika, ki jo je treba preučevati ne le zato, da jo bolje razumemo, temveč tudi obvladujemo. Rollinson (2005, str. 270) opredeljuje stres na delovnem mestu kot pogoje, ki izhajajo iz interakcije zaposlenega in njegovega delovnega mesta in ki zaposlene prisilijo, da odstopajo od svojega normalnega delovanja. Na delovnem mestu se stres pojavi, ko zahteve delovnega okolja presegajo zmožnosti zaposlenega. Zaposleni so na delovnem mestu izpostavljeni vse višjim zahtevam (Pienaar & Rothman, 2003).

Dejavnike stresa na delovnem mestu imenujemo stresorji. Rollinson (2005) jih razvršča v naslednje skupine: nejasnost delovne vloge, delovni odnosi, viri in preostali pripomočki za delo, možnost kariernega napredovanja, varnost zaposlitve, pomanjkanje avtonomije, razmerje med delom in prostim časom, delovna obremenitev, kompenzacija in druge ugodnosti, pomanjkanje podpore vodje in drugi vidiki delovnega mesta. Nejasna delovna vloga lahko postane vir stresa, ko zaposleni nima jasno opredeljenih delovnih zahtev, prav tako so prisotne tudi nenehne spremembe dolžnosti in odgovornosti posameznika. Hkrati so pomembni medsebojni odnosi, saj so temelj vsake organizacije. Evans in Russel (1992) trdita, da je poslovne odnose treba gojiti in zanje skrbeti, saj neposredno vplivajo na kakovost dela. Za učinkovito opravljanje dela in zmanjševanje možnosti pojava stresa so pomembni tudi preostali dejavniki, kot je razpoložljivost ustreznih

virov in opreme. Posamezniku lahko stres sproži tudi občutek pomanjkanja priložnosti za razvoj poklicnih zmožnosti znotraj organizacije. Stres povzroča tudi prožen in vse večji trg dela, ki zmanjšuje varnost delovnih mest (Rollinson, 2005). Tudi količina dela je pogost dejavnik stresa. Če posamezniku zaradi preobremenjenosti ne uspe opraviti vsega, se pogosto počuti premalo sposobnega za delo. Problem nastane tudi pri premajhni količini dela, saj v delovno okolje prinaša monotonost, zaposlenim pa ne ponuja izziva in motivacije (Žunec, 2003).

Povezavo med vzburjenjem živčnega sistema, ki je prisotno pri nastanku stresa, in delovno uspešnostjo razlaga tudi Yerkes-Dodsonov zakon, ki s krivuljo ponazori, da je človekova učinkovitost, tako pri nizkem kot tudi pri visokem vzburjenju živčnega sistema, nizka (glej Sliko 1). Delovna uspešnost se torej povečuje s fiziološkim ali duševnim vzburjenjem (stresom), vendar le do neke mere. Največjo učinkovitost zaposleni doseže pri optimalni ravni stresa (Gina, 2016).

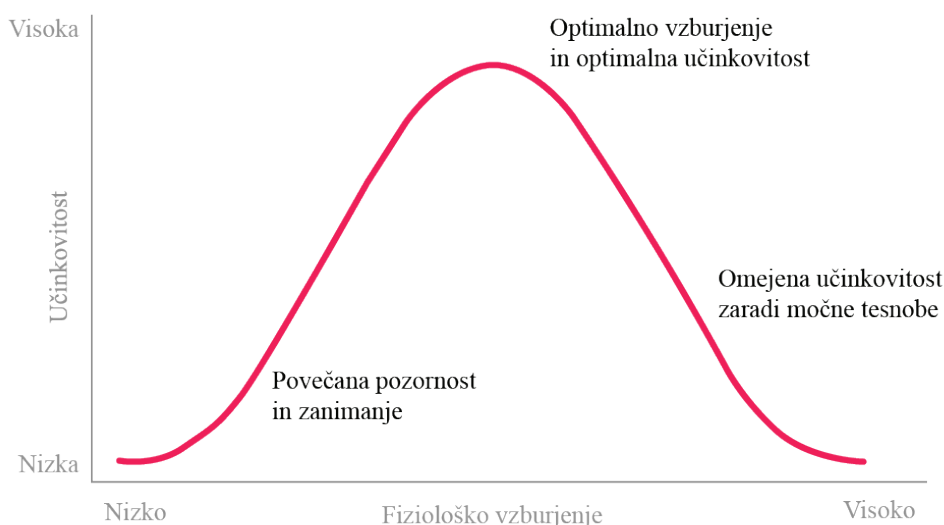
Raziskave Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu kažejo, da je v povprečju 22 % vprašanih že doživelo stres na delovnem mestu. O najvišji stopnji stresa so poročali v Grčiji (55 %), sledita Slovenija in Švedska (38 %), najnižja pa je v Združenem kraljestvu (12 %) (European Agency for Safety and Health at Work, 2005). Tudi raziskava Korn Ferry (2018) kaže, da se je raven stresa v treh desetletjih zvišala za skoraj 20 %, več kot 60 % anketiranih trdi, da je njihova raven stresa višja kot pred petimi leti.

### 2.1.1 Posledice stresa na delovnem mestu

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2002) poroča, da stres na delovnem mestu vpliva na zaposlenega in posledično tudi na organizacijo. Simon in Amarakoon (2015) povezujeta stres z anksioznostjo, utrujenostjo in zmanjšano zavzetostjo pri delu. Ameriški inštitut za stres (b. l.) kot posledico stresa omenja tudi odsotnost z dela. Raziskave kažejo, da so dejavniki stresa na delovnem mestu, kot so visoke zahteve dela, nizka podpora pri delu in fizično zahtevno delo, povezani tudi z motnjami spanja (Akerstedt et al., 2002). Pri zaposlenih, ki so nenehno izpostavljeni stresu, se lahko pojavijo tudi druge psihološke posledice – upad koncentracije, razdražljivost, zmanjšana vztrajnost in prilagodljivost.

Stres zaposlenih se odraža tudi v slabšem sodelovanju, manjši uspešnosti zaposlenih in povišanih stroških poslovanja podjetja (Vakola & Nikolaou, 2005; McHugh, 1993; Liukkonen et al., 2012). V organizacijah, v katerih zaposleni pogosteje doživljajo stres, se povečajo izostajanje z dela, fluktuacija zaposlenih, agresivno komuniciranje in preostale disciplinske težave. Stres neposredno vpliva na kakovost izdelka ali storitev – bodisi zaradi slabšega odločanja, manjše natančnosti bodisi napak. Po mnenju Ameriškega inštituta za stres je stres, posledično zaspanost in zmanjšana pozornost, razlog za približno 60 do 80 odstotkov vseh nesreč na delovnem mestu. Posledica so višji stroški poslovanja in povečano število zaradi bolniške odsotnosti »izgubljenih« delovnih dni (Meško, 2011).

**Slika 1:** Vpliv fiziološkega vzburjenja na učinkovitost



Vir: R. Yerkes & J. Dodson

## 2.2 Zavzetost na delovnem mestu

Harter in drugi (2002) so ugotovili, da sta zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih neposredno povezana s poslovnimi rezultati. Njihova raziskava je vključevala 36 organizacij tako iz javnega kot zasebnega sektorja ter iskala povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in rezultati poslovnih enot – zadovoljstvom strank, produktivnostjo, dobičkom, fluktuacijo zaposlenih in neugodami na delovnem mestu. Na podlagi rezultatov so avtorji ugotovili, da zadovoljni zaposleni pomembno vplivajo na zadovoljstvo strank, zvestobo kupcev in finančne rezultate podjetja.

Različni avtorji različno opredeljujejo zavzetost. Harter et al. (2002) so opredelili zavzetost kot posameznikovo vključenost in zadovoljstvo ter navdušenje nad delom. Salanova in drugi (2002) trdijo, da je zavzetost pozitivno, izpolnjujoče, motivacijsko stanje na delovnem mestu. Tudi Schaufelija (2004) opredeli zavzetost na delovnem mestu kot »pozitivno, izpolnjujoče, delovno stanje duha, za katerega so značilne moč, predanost in absorpcija« (str. 294). Dernovšek (2008) meni, da so zavzeti zaposleni tisti, ki so aktivno vpeti v svoje delo, navdušeni nad delom, pri čemer je prisotna tudi pozitivna čustvena predanost. Bakker (2009) ugotavlja, da se zavzetost zaposlenih kaže v pozitivnih čustvih, boljšem fizičnem zdravju, samoiniciativnosti, zavzeti zaposleni svojo pozitivno energijo prenašajo tudi na sodelavce, kar se odraža v večji skupinski učinkovitosti. Nezavzeti zaposleni pa postanejo »odklopljeni«, v delovnem procesu ne kažejo svoje prave identitete, misli in čustev (Olivier & Rothmann, 2007). Številne študije so pokazale, da so zavzeti zaposleni pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja (Lockwood, 2007; Noe et al., 2017; Albrecht et al., 2015; Kumar & Pansari, 2016; Sorenson, 2013).

Na zavzetost zaposlenih vplivajo naslednji dejavniki: jasnost delovne vloge zaposlenega, materialni viri, možnosti za razvoj spretnosti, socialna podpora, pozitivne povratne informacije, podpora nadrejenega, mentorstvo nadrejenega, možnost izražanja mnenja, smiselnost zadanih nalog, organizacijska kultura in priložnosti za učenje (Gallup, 2010). V okviru raziskave Trends in Global Employee Engagement (Hewitt, 2011) avtor preučuje povezavo med različnimi dejavniki delovnega okolja in zavzetostjo pri delu. Raziskuje glavne dejavnike glede na različne regije in za vsako izpostavlja tri najpomembnejše. Globalno gledano, so karijerne priložnosti, skladnost z blagovno znamko in

priznavanje trije najpomembnejši dejavniki zavzetosti zaposlenih.

Robinson in drugi (2004) opredelijo naslednje značilnosti, ki so skupne vsem zavzetim zaposlenim:

- verjamejo v organizacijo,
- stvari želijo delati bolje,
- razumejo poslovni kontekst in »širšo sliko« podjetja,
- so spoštljivi in pomagajo sodelavcem,
- so pripravljeni iti »korak dlje«,
- so na tekočem v povezavi z razvojem svojega delovnega področja.

## 2.3 Povezava med stresom na delovnem mestu in zavzetostjo

Raziskave kažejo, da je razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu zelo kompleksno, saj določeni dejavniki stresa (npr. preobremenjenost pri delu, neravnotežje med delom in prostim časom) nimajo enakih učinkov na vse zaposlene (Schaufeli & Bakker, 2004). Herzberg (1987) je ugotovil, da lahko zaposleni stresorje doživljajo kot izziv, ki je pomemben vir motivacije pri delu. Odgovorno delo je na primer lahko tako motivator kot tudi dejavnik stresa (Herzberg, 1987).

Gina (2016) pravi, da lahko zaposleni na delovnem mestu doživijo tri ravni stresa: nizko, optimalno in visoko. Nizko raven stresa zaposleni navadno občutijo takrat, kadar so izzivi pri delu, glede na posameznikove sposobnosti, prenizki. Tovrstni izzivi pri delu posameznike na začetku sproščajo, nato dolgočasijo (Csikszentmihalyi, 1997). Tudi Sutherland in Cooper (2000) sta ugotovila, da prenizke zahteve pri delu zaposlenega privedejo do dolgočasje, občutka nezadovoljstva in nemotiviranosti. Nezahtevno delo je hkrati povezano tudi z nizko ravni stresa. Odsotnost stresa hkrati pomeni tudi odsotnost pozitivnih učinkov stresa oziroma eustresa, ki zagotavlja, da zaposleni delo doživljajo kot izziv, in je pomemben vir motivacije za delo (Žunec, 2003). Kadar delamo pomembne stvari, pogosto občutimo določeno raven stresa, pri reševanju izziva je pogosto prisotna predanost delu, ki se kaže v učinkovitosti, navdušenju, navdihu in motiviranosti. Zaposleni, ki pri delu ne občutijo stresa, lahko svoje delo zaznavajo kot manj pomembno, posledično so pri opravljanju tovrstnega dela manj zavzeti (Coetzer & Rothmann 2007). Iz tega lahko sklepamo, da je odsotnost stresa povezana z nizko stopnjo zavzetosti pri delu.



Na drugi strani raziskave kažejo, da visoka raven stresa izzove negativen psihološki odziv oz. negativna čustva. Visoko raven stresa zaposleni občutijo takrat, kadar zahteve presegajo njihove sposobnosti, zato ob reševanju delovnih nalog doživljajo negativni stres ali distress (Božič, 2003). Posamezniki se različno odzivamo na iste stresorje, vendar so preobremenjenost pri delu, nenadne, nepričakovane zahteve in časovni pritiski pogosto povezani z visoko stopnjo negativnega stresa (Looker & Gregson, 1999; Murta, 2004). Zaposleni, ki pogosto doživljajo visoke stopnje stresa, so nezadovoljni in izkazujejo nizko stopnjo zavzetosti pri delu (Visser et al., 2003).

Številne raziskave so potrdile negativno korelacijo med visoko zavzetostjo in izgorelostjo (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008; Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Rezultati raziskave, ki so jo izvedli na univerzi Yale (2018), pa so pokazali, da vsak peti zaposleni hkrati doživlja visoko raven zavzetosti in stresa, katerega posledica je tudi izgorelost. Zavzeti zaposleni, ki sočasno doživljajo stres, doživljajo visoke ravni pozitivnih in negativnih čustev in pogosteje razmišljajo o zamenjavi službe kot nezavzeti zaposleni. Seppälä in Moeller (2018) dodajata, da je zato pomembno, da si tako podjetja kot tudi zaposleni prizadevajo ustvariti optimalne delovne razmere, pri katerih dosežemo visoko raven motivacije in produktivnosti – brez izgorelosti. Tovrstne delovne razmere lahko dosežemo z zagotovitvijo ustreznih virov, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih in zaposlenim omogočajo, da si hitreje opomorejo od stresa in posledično bolje opravijo svoje delovne naloge.

Kot smo že omenili, je lahko stres na delovnem mestu pozitiven ali negativen. Pozitiven stres, ki ga doživljamo kot spodbudo, je nujno potreben za doseganje lastnih ciljev, zahtev delovnega mesta in pričakovanj drugih ljudi. Učinek negativnega stresa je obraten in posameznika zavira pri razvoju in delu, zato je pomembno, da vzdržujemo optimalno raven stresa – spodbujamo pozitiven stres in omejujemo negativen stres (Cunningham, 1997). Crawford et al. (2010) so ugotovili, da negativni stres poveča izgorelost in ima negativen učinek na zavzetost zaposlenih, medtem ko pozitiven stres lahko prav tako povečuje izgorelost, vendar ima pozitiven učinek na zavzetost zaposlenih. Glede na raven stresa zaposleni svoje okolje in delo ocenjujejo kot grožnje ali izzive. Stresorji ustvarjajo mešanico pozitivnih in negativnih čustev, ki lahko povzročijo anksioznost

ali pa jih posamezniki doživljajo kot izziv. Izzivi ugodno vplivajo na zavzetost in uspešnost pri delu, lahko pa imajo tudi neželene posledice (Podsakoff et al., 2007).

V situaciji, ko si zaposleni postavi (pre)lahko dosegljive cilje, pomanjkanje resnih zahtev privede do občutka nezadovoljstva, ki je eden izmed povzročiteljev stresa. Podobna situacija je tudi v primeru, ko posameznik zaradi nezmožnosti izpolnitve zahtev doživlja negativen stres. Ta kratkoročno vodi v utrujenost, dolgoročneje v izčrpanost, navsezadnje pa v izgorelost. Zaposleni, pri katerih je prisotna optimalna raven stresa, so zavzeti, motivirani, visoko učinkoviti in nasploh delo opravijo bolje (Cunningham, 1997). Iz zgoraj opisanega izhaja prva hipoteza:

H1: Obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo.

### 2.3.1 Vpliv digitalne tehnologije na razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu

Digitalizacija in pojav novih tehnologij na delovnem mestu pozitivno vplivata na produktivnost zaposlenih, izboljšujeta kakovost delovnih mest, omogočata hitrejšo komunikacijo in prinašata številne druge pozitivne posledice (Ilsøe, 2017). Razvoj in vpeljava tehnologije na delovna mesta pa še ne zagotavljata uspeha. Tehnologija lahko prinaša številne pozitivne posledice za združbo in posameznike takrat, kadar jo zaposleni sprejmejo in pravilno uporabljajo. Najbolj razširjen model, ki preučuje sprejetje in uporabo tehnologije, je tako imenovani model sprejetja tehnologije (angl. *Technology Acceptance Model*; v nadaljevanju TAM), ki predpostavlja, da je odnos uporabnika do tehnologije odvisen od zaznane enostavnosti uporabe in zaznane uporabne vrednosti tehnologije. Uporabna vrednost tehnologije je opredeljena kot stopnja osebnega prepričanja, da bo uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije izboljšala uspešnost posameznika pri delu (Venkatesh & Davis, 2000).

Moderen pojav stresa, ki ga med drugim povzroča tudi hiter razvoj tehnologije, ali t. i. tehnostres je nova oblika stresa, ki je povezana z digitalno transformacijo (Thorpe & Brosnan, 2007). Sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija je v naša življenja integrirana do mere, da briše meje med delom in prostim časom (Brough & Kalliath, 2009). Zaradi hitrega razvoja tehnologije se povečuje potreba po tem, da zaposleni sledijo hitremu razvoju,

hkrati se pri svojem delu soočajo z ogromno količino podatkov (Shu et al., 2011). Informacijska tehnologija nam omogoča enostaven in nenehen dostop do informacij, vendar po drugi strani omogoča, da so zaposleni nenehno dosegljivi in tako ali drugače vpeti v delovne obveznosti. Pomembno je torej, da se na delovnem mestu vzpostavi ravnotežje med negativnimi in pozitivnimi učinki tehnologije (Pantano & Naccarato, 2010).

Informacijska tehnologija ponuja potencial za bistveno izboljšanje zmogljivosti zaposlenih. Toda povečanje uspešnosti je pogosto ovirano zaradi nepripravljenosti uporabnikov na sprejemanje in uporabo razpoložljivih tehnoloških rešitev (Son et al., 2012; Navimipour & Soltani, 2016). Davis (1989) navaja, da je posameznikova uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije pogostejša, če jo posameznik zaznava kot orodje za izboljšanje svoje uspešnosti. Če zaposleni ne prepoznajo dodane vrednosti tehnologije, bo ta zviševala stopnjo stresa na delovnem mestu (Van Yperen et al., 2016). Van Yperen in drugi (2016) hkrati ugotavljajo, da lahko tehnologija, kadar zaposleni prepoznajo in izkoriščajo njene prednosti, blaži stres na delovnem mestu. Na podlagi zgoraj opisanega sklepamo, da zaznana uporabna vrednost tehnologije vpliva na razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu.

H2: Zaznana uporabna vrednost tehnologije moderira razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu, in sicer na način, da je vpliv stresa na zavzetost močnejši, ko so ravni zaznane uporabne vrednosti nižje.

### 3. Metodologija in potek raziskave

#### 3.1 Opis vzorca

Anketni vprašalnik je bil poslan na 53 elektronskih naslovov, hkrati smo anketo objavili tudi na družbenih omrežjih – Facebook in LinkedIn. Na vprašalnik je odgovorilo 111 respondentov, vendar smo morali 20 nepopolnih vprašalnikov izključiti iz analize. Od 91 anketiranih je 76 % respondentov moških in 24 % žensk. Povprečna starost vprašanih je 33 let, sicer se starost giblje med 22 in 60 leti. Največji del vzorca, 36,7 % anketiranih, ima končano univerzitetno izobrazbo, sledi približno enak delež anketiranih z magisterijem (22,2 %) in srednješolsko izobrazbo (okoli 24,4 %), preostalih 16,7 % vprašanih ima končano višjo ali visoko šolo.

Iz odgovorov je razvidno, da je med vprašanimi 76,7 % zaposlenih, 1,1 % brezposelnih in 22,2 % študentov. Večina zaposlenih (85,5 %) ima redno zaposlitev za polni delovni čas. Nadalje, največji delež zaposlenih anketirancev (21 %) delo opravlja v srednje velikih podjetjih, 18 % zaposlenih anketirancev v velikih in enak delež v majhnih podjetjih, 12 % v mikro podjetjih. 58 % vseh anketiranih zaposlenih opravlja vodstvene naloge.

#### 3.2 Vprašalnik

*Zavzetost zaposlenih.* Za merjenje koncepta zavzetosti zaposlenih smo uporabili vprašalnik UWES-9, ki sta ga razvila Schaufeli in Baker (2003). Sestavljen je iz devetih trditev, ki merijo tri dimenzije zavzetosti pri delu, in sicer vitalnost (angl. *Vigor*), predanost (angl. *Dedication*) in vpetost (angl. *Absorption*). Respondenti so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, kako pogosto so bili zavzeti pri delu (0 pomeni nikoli, 6 vsak dan). Primera uporabljenih trditev: »Pri svojem delu prekipavam od energije« in »Moje delo je zame vir navdih« ( $\alpha = .95$ ).

*Stres pri delu.* Koncept stresa pri delu smo merili z vprašalnikom BJSQ (angl. *Brief job stress questionnaire*). Sestavljen je iz 15 vprašanj. Respondenti so odgovarjali na 15 trditev, ki se nanašajo na povpraševanje po delu, nadzor dela, podporo in stopnjo zadovoljstva pri delu. Skladno s priporočilom Kawad in Otsuka (2011) smo povpraševanje po delu merili s trditvami, ki so bile vsebinsko postavljene v nasprotno smer (angl. *Reverse-coded*). Tudi v tem primeru so respondenti odgovarjali na podlagi 4-stopenjske Likertove lestvice, pri kateri 1 pomeni »popolnoma se ne strinjam« in 4 »popolnoma se strinjam«. Primera uporabljenih trditev: »Svojega dela ne morem dokončati v dodeljenem času« in »Pri delu moram biti zelo osredotočen« ( $\alpha = .79$ ).

*Uporabna vrednost tehnologije.* Za merjenje koncepta smo uporabili t. i. vprašalnik Technology Acceptance Model (TAM2), ki sta ga razvila Davis in Venkatesh (2000). Vprašani so odgovarjali na štiri trditve na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice, kjer 1 pomeni »popolnoma se ne strinjam« in 7 »popolnoma se strinjam«. Primera uporabljenih trditev: »Nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, na splošno izboljšujejo mojo uspešnost pri delu« in »Na splošno menim, da so nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, koristne pri mojem delu« ( $\alpha = .95$ ).

#### 4. Preverjanje hipotez

H1: Obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo.

Da bi preverili hipotezo 1 (H1), v kateri smo predpostavili, da obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo, smo najprej centriralni vrednost neodvisne spremenljivke (tj. stresa). S tem smo zmanjšali nepotrebno multikolinearnost med linearnimi izrazi in njihovimi kvadratnimi dvojniki (Aiken & West, 1991). Nato smo v regresijsko enačbo dodali kvadrirane vrednosti za spremenljivko stres. Koeficient, povezan s

kvadrirano vrednostjo stresa, je bil negativen in mejno statistično značilen ( $\beta = -1,052$ ,  $p = 0,096$ ;  $p < 0,1$ ). Narobe obrnjeno U-krivuljo med stresom in zavzetostjo pri delu smo tudi grafično prikazali (Slika 2). Na podlagi rezultatov lahko prvo hipotezo potrdimo.

H2: Tehnologija moderira razmerje med stresom in zavzetostjo.

V drugi hipotezi (H2) smo predpostavili moderacijski učinek zaznave uporabne vrednosti tehnologije na povezavo med stresom in zavzetostjo pri delu. Postavljeno hipotezo smo preverili z uporabo

Slika 2: Narobe obrnjeno U-razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu

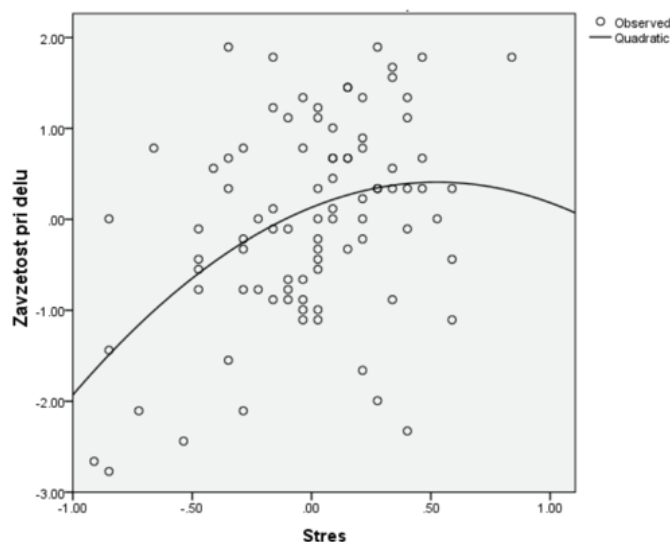


Tabela 1: Rezultati hierarhične večkratne regresijske analize za zaznano uporabno vrednost informacijsko-komunikacijske tehnologije kot moderatorja na povezavo med stresom in zavzetostjo pri delu

Koraki		Koeficienti <sup>a</sup>				
		Nestandardizirani koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	SE <sup>c</sup>	Beta		
1	Konstanta	1,045	0,906		1,153	0,252
	Stres	1,265	0,316	0,399	4,008	0,000
	IKT <sup>b</sup>	0,155	0,104	0,148	1,485	0,141
	R <sup>2</sup>	0,439				
2	Konstanta	1,284	0,898		1,430	0,157
	Stres	1,181	0,313	0,373	3,776	0,000
	IKT <sup>b</sup>	0,156	0,102	0,149	1,523	0,132
	Stres x IKT	-0,541	0,271	-0,197	-1,999	0,049
	R <sup>2</sup>	0,480				

a) Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu  
b) IKT = zaznana uporabna vrednost informacijsko-komunikacijske tehnologije  
c) SE = ocena standardne napake

hierarhične večkratne regresijske analize. V prvem koraku smo vnesli obe neodvisni spremenljivki, v drugem koraku smo v regresijski model vnesli interakcijo med stresom in uporabno vrednostjo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Kot je razvidno iz Tabele 1, predstavlja interakcija stresa in IKT pomemben prediktor zavzetosti pri delu ( $B = -0,541$ ;  $p = 0,049$ ).

Da bi lažje razumeli preučevani moderacijski učinek, smo ga prikazali tudi grafično (glej Sliko 3). Kot je razvidno s Slike 3, je zavzetost pri delu najmanjša v primeru nizkega stresa in nizke uporabne vrednosti informacijsko-komunikacijske tehnologije, najvišja pa takrat, kadar je stopnja stresa visoka, zaznana stopnja uporabne vrednosti informacijsko-komunikacijske tehnologije pa nizka.

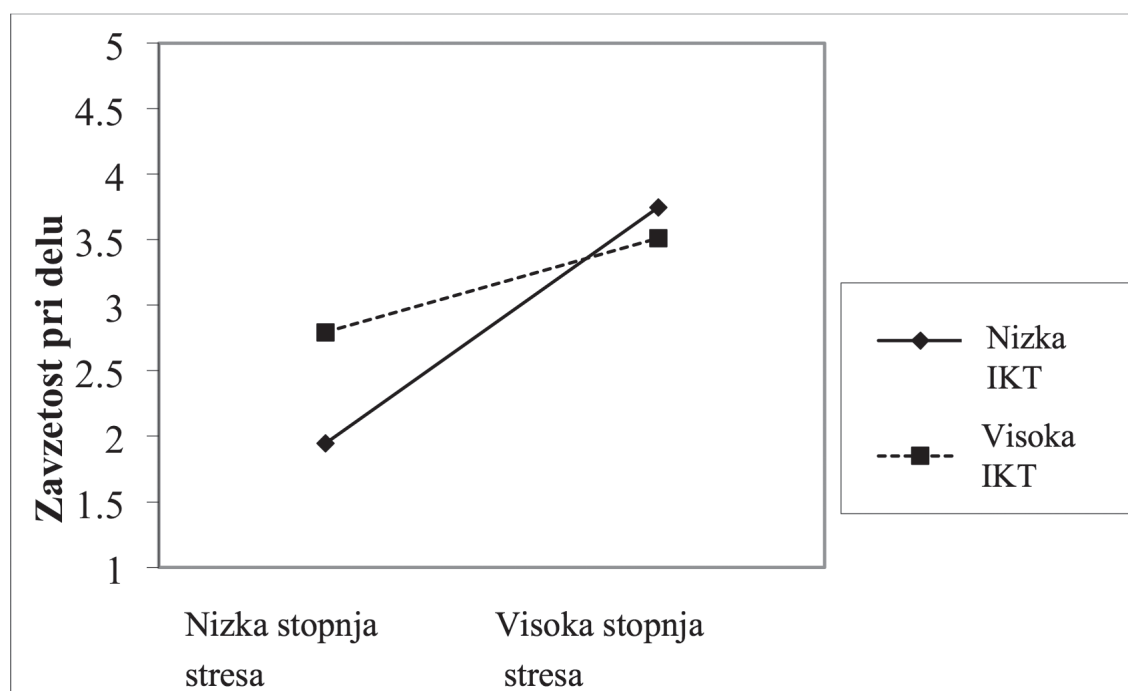
## 5. Diskusija

Hipoteza 1 predpostavlja, da obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih. Rezultati raziskave potrjujejo predvidevano povezavo med preučevanima konstruktoma. Na podlagi rezultatov lahko torej sklepamo, da je zavzetost zaposlenih nizka, kadar zaposleni doživljajo visoko ali nizko raven stresa. Ugotovitev je skladna z dosedanjimi raziskavami, ki kažejo, da visoka in nizka raven stresa zmanjšujeta

zavzetost zaposlenih (Sawang, 2012; Božič, 2003; Coetzer & Rothmann, 2007). Visoko raven stresa zaposleni doživljajo takrat, kadar delovne zahteve presegajo njihove sposobnosti (Božič, 2003). Visoka raven stresa posledično vodi v fizično in psihično izčrpanost, ki sta negativno povezani z zavzetostjo pri delu (Sawang, 2012). Na drugi strani se zaposleni, ki doživljajo nizko raven stresa, pri delu pogosto dolgočasijo (Sawang, 2012) in svoje delo doživljajo kot manj pomembno (Coetzer & Rothmann, 2007), kar ravno tako negativno vpliva na zavzetost pri delu. Schaufeli in Bakker (2004) pravita, da stres pri delu ni vedno negativno povezan z zavzetostjo zaposlenih. S povečanjem prisotnosti stresa se do neke mere povečuje tudi zavzetost in doseže vrh pri optimalnem fiziološkem vzburjenju. Na podlagi rezultatov raziskave lahko sklepamo, da bodo najbolj zavzeti tisti zaposleni, ki bodo doživljali optimalno raven stresa.

Hipoteza 2 predpostavlja, da tehnologija moderira razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih. Moderacijski učinek, prikazan na Sliki 3, kaže, da je pri visoki ravni stresa zavzetost pri delu največja takrat, kadar zaposleni ocenjujejo, da je uporabna vrednost tehnologije nizka. Kot že omenjeno, zaposleni, ki doživljajo visoko raven stresa, pogosto svoje delo doživljajo kot zelo pomembno. Raziskave hkrati kažejo, da so zavzeti zaposleni zelo osredotočeni na svoje delo in so mu predani

Slika 3: Moderacijski učinek uporabne vrednosti IKT na povezavo med stresom in zavzetostjo pri delu



<sup>a</sup>IKT = uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije



(Bakker, Arnold, Albrecht, & Leiter, 2008), in kar je zelo pomembno, imajo radi nadzor nad svojim delom. Posledično lahko predvidevamo, da najvišjo raven zavzetosti posamezniki dosegajo, kadar se soočajo s stresnimi situacijami, ki od njih zahtevajo, da uporabijo svoje znanje in kompetence. Tokrat ni tehnologija tista, ki jim omogoča uspešno opravljanje nalog, temveč njihove lastne sposobnosti. Zavzeti zaposleni stres tako štejejo kot izziv, za rešitev katerega morajo uporabiti lastna sredstva in se posledično ne želijo zanašati na uporabno vrednost tehnologije. Zaposleni imajo posledično občutek, da imajo popoln nadzor nad stresno situacijo, kar pozitivno vpliva na zavzetost pri delu. Nadalje, menimo, da zaposleni doživljajo visoko raven stresa pri opravljanju dela, ki zahteva iskanje novih in uporabnih rešitev (tj. ustvarjalnost). Pri iskanju ustvarjalnih rešitev je uporabna vrednost tehnologije pogosto zelo nizka, saj so ustrezna znanja, ustvarjalne in druge spretnosti ter motivacija zaposlenih nujno potrebne in zadostne sestavine, ki vplivajo na ustvarjalnost posameznika (Amabile, 1983).

Rezultati raziskave so hkrati pokazali, da je v primeru nizkega stresa zavzetost največja takrat, ko je uporabna vrednost tehnologije največja. Ko posameznik ni pod stresom ali pa je njegova raven stresa nizka, mu tehnologija omogoča, da delo opravi hitreje, natančneje in nasploh bolje. Ugotovitev potrjuje, da lahko tehnologija blaži stres na delovnem mestu, in sicer takrat, ko zaposleni izkoriščajo njene prednosti (Van Yperen et al., 2016). Posledično bodo zaposleni, ki doživljajo nizko raven stresa in hkrati zaznavajo visoko uporabno vrednost tehnologije, bolj zavzeti za delo. Hkrati menimo, da je nizka raven stresa pogosto povezana s posameznikovo percepcijo, da se pri delu sooča z obvladljivimi izzivi, ki ne presegaajo njegovih sposobnosti. Izzivi, ki so glede na posameznikove sposobnosti prenizki, posameznika na začetku sproščajo, nato pa dolgočasijo. Visoka raven zaznane uporabne vrednosti tehnologije pa lahko prepreči dolgočasenje in posledično poveča zavzetost zaposlenih tudi pri nizki ravni stresa. Raziskave namreč kažejo, da zaznana uporabna vrednost tehnologije pozitivno vpliva na pogostost uporabe tehnologije in opravljanje s tehnologijo povezanega dela, kar posledično povečuje zavzetost zaposlenih (Kim & Gatling, 2018; Latib et al., 2014).

Rezultati naše raziskave prispevajo k razvoju teorije o vplivu digitalne tehnologije in stresa na zavzetost pri delu. Prvi teoretični prispevek pričujočega članka je potrditev, da obstaja obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom

in zavzetostjo. V teoriji sicer najdemo študije, ki omenjeno razmerje teoretično preučujejo in ugotavljajo, da so ekstremne ravni stresa (visok in nizek) povezane z nizko stopnjo zavzetosti pri delu, vendar glede na naše vedenje nobena raziskava doslej ni empirično preverjala narobe obrnjene U-krivulje. S člankom torej prispevamo k teoriji o stresu, saj na podlagi raziskave ugotovimo, da je zavzetost pri delu največja, ko zaposleni doživljajo optimalno raven stresa. Ugotovitve raziskave so uporabne tudi za vodstvene kadre podjetij, saj raziskava kaže, da stres na zavzetost ne vpliva nujno negativno. Menimo, da bi morala podjetja ustvariti delovne razmere in zaposlenim dajati naloge, ki bi jim omogočale, da bi doživljali optimalno raven stresa. Dejstvo pa je, da vsak zaposleni stres doživlja drugače, zato je težko o ravni stresa sklepati splošno (Fontana & Abouserie, 1993; Meško et al., 2010). Vodjam bi zato svetovali, da z zaposlenimi čim več komunicirajo in preverjanje ravni stresa jemljejo kot neprekinjen proces.

Drugi teoretični prispevek je preučevanje vpliva zaznane vrednosti tehnologije na razmerje med stresom in zavzetostjo. Raziskave kažejo, da informacijsko-komunikacijska tehnologija pozitivno vpliva na operativno uspešnost zaposlenih (Tarute & Gatautis, 2013). Dodana vrednost pričujočega članka je ugotovitev, da ima tehnologija poleg omenjenih pozitivnih učinkov tudi negativne, saj smo posamezniki naravnani tako, da zasluge za uspeh raje pripisujemo lastnim sposobnostim, in ne uporabni vrednosti tehnologije. Glede na naše ugotovitve bi podjetju priporočali fleksibilnost glede uvedbe in uporabe tehnologije pri zahtevnejših opravilih. Pričujoča raziskava kaže, da zaznana uporabna vrednost tehnologije pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v primeru manj pomembnih (manj stresnih) opravil in negativno v primeru bolj pomembnih (bolj stresnih) opravil. Na podlagi ugotovljenega sklepamo, da bi bilo smiselno, da ima vsak posameznik do neke mere prosto izbiro glede uporabe sredstev za rešitev problema. Zavedamo pa se, da fleksibilna uporaba tehnologije ni izvedljiva na vsakem delovnem mestu in v vseh panogah.

Omejitev raziskave izhajajo predvsem iz majhnega vzorca anketiranih, zato za nadaljnje raziskovanje predlagamo preučitev povezav na večjem vzorcu. Omejitev je tudi v tem, da so respondenti sami ocenjevali preučevane konstrukte, stres, zavzetost pri delu in zaznana uporabnost tehnologije, zato so odgovori morda nekoliko pristranski. V prihodnje bi lahko preučevane povezave preverjali tudi z raziskavo, v kateri bi

omenjene konstrukte posameznikov ocenjevali njihovi sodelavci ali vodje, pri čemer bi lahko rezultate primerjali in ugotovili odstopanja. Z izvedbo kvalitativne študije, s katero bi s pomočjo intervjuja dobili poglobljen uvid v to, zakaj visoka raven stresa in nizka uporabna vrednost tehnologije vodita v veliko zavzetost, bi ugotovitve še nadgradili in pridobili natančnejše ugotovitve.

## 6. Zaključek

V prispevku preučujemo vpliv stresa na zavzetost zaposlenih v digitalni dobi. Z rezultati raziskave potrjujemo, da obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki pokaže razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih. Z zvišanjem ravni stresa se zavzetost povečuje in doseže vrh pri optimalni, srednji ravni stresa. Rezultati raziskave kažejo, da tehnologija moderira razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih, kar pomeni, da zavzeti zaposleni visoko stresne situacije jemljejo kot izziv, ki od njih zahteva, da uporabijo lastne spretnosti, in ne tehnologije. V primeru nizke ravni stresa pa tehnologija pomaga pri hitrejšem in natančnejšem opravljanju nalog.

## 7. Priloga – anketni vprašalnik

1. Pogostost uporabe informacijsko-komunikacije tehnologije (IKT). Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – sploh se ne strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 – pretežno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).
    - a. Vsak dan prek IKT komuniciram s sodelavci z drugih lokacij (zunaj moje pisarne).
    - b. Komunikacija s sodelavci v več kot 50 % poteka prek IKT.
    - c. S sodelavci o delu komuniciram predvsem prek IKT.
  2. Spodnje trditve se nanašajo na zavzetost pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (0 – nikoli, 1 – skoraj nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto, 6 – vedno).
    - a. Pri svojem delu prekipevam od energije.
    - b. Pri delu se počutim močnega in dejavnega.
    - c. Nad svojim delom sem navdušen.
    - d. Moje delo je zame vir navdiha.
  - e. Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.
  - f. Srečen sem, kadar intenzivno delam.
  - g. Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.
  - h. Zatopljen sem v delo, ki ga opravljam.
  - i. Kadar delam, sem prevzet nad delom.
3. Spodnje trditve se nanašajo na stres pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – pretežno se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam).
    - a. V službi moram opraviti ogromno dela.
    - b. Svojega dela ne morem dokončati v dodeljenem času.
    - c. V službi moram trdo delati.
    - d. Pri delu moram biti zelo osredotočen.
    - e. Opravljam zahtevno delo, ki zahteva visoko raven znanja in spretnosti.
    - f. Med delovnim časom moram nenehno razmišljati o svojem delu.
    - g. Sam si narekujem tempo dela.
    - h. Samostojno lahko določam vrstni red opravljanja delovnih nalog in način izvedbe nalog.
    - i. Lahko podam svoje mnenje glede strategije dela.
    - j. Pogosto lahko komuniciram z nadrejenim.
    - k. Pogosto lahko komuniciram s sodelavci.
    - l. V primeru težav se lahko zanesem na svojega nadrejenega.
    - m. V primeru težav se lahko zanesem na svoje sodelavce.
    - n. Nadrejeni si prijazno vzame čas tudi za reševanje mojih zasebnih problemov.
    - o. Sodelavci si prijazno vzamejo čas tudi za reševanje mojih zasebnih problemov.
    - p. Zadovoljen sem s svojim delom.
  4. Spodnje trditve se nanašajo na uporabno vrednost tehnologije. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – nekoliko se ne strinjam, 4 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 5 – nekoliko se strinjam, 6 – pretežno se strinjam, 7 – popolnoma se strinjam).
    - a. Nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, na splošno izboljšujejo mojo uspešnost pri delu.
    - b. Nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, na splošno povečujejo mojo produktivnost.

- c. Nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, na splošno povečujejo mojo učinkovitost pri delu.
  - d. Na splošno menim, da so nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, koristne pri mojem delu.
5. Spodnje trditve se nanašajo na odvisnost od tehnologije. Vse trditve se nanašajo na vaše delo. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – nekoliko se ne strinjam, 4 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 5 – nekoliko se strinjam, 6 – pretežno se strinjam, 7 – popolnoma se strinjam).
- a. Računalniška tehnologija je postala del moje vsakodnevne rutine.
  - b. Računalnik je nadomestil papir, kalkulator, faks, telefon in je postal glavna komunikacijska naprava.
  - c. Težko bi si predstavljal delo brez računalnika.
  - d. Več kot 80 % mojega dela je opravljenega na računalniku.
  - e. V podjetju, kjer delam, poteka izmenjava znanja in prenos informacij prek interneta ali intraneta.
  - f. Že se je zgodilo, da zaradi tehnološke napake, na primer težav s strojno opremo, programsko opremo ali napake v omrežju, nisem mogel opraviti svojega dela.
  - g. Podatke in informacije, povezane z delom, je pri mojem delu treba pridobiti iz računalnika.
4. Aon Hewitt. (2011). *Trends in Global Employee Engagement*. Najdeno 23. 7. 2019 na spletnem naslovu [https://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Final.pdf](https://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf).
  5. Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. P. (2008). *Work engagement: Further reflections on the state of play*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88.
  6. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
  7. Brey, P. (2017). *The strategic role of technology in a good society*. *Technology in Society* 52, 39–45.
  8. Brough, P., & Kalliath, T. (2009). *Work-family balance: Theoretical and empirical advancements*. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 581–585.
  9. Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). *Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation*. *Southern African Business Review*, 11(1), 17–32.
  10. Crawford, E. R., LePine, J., & Rich, B. L. (2010). *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test*. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
  11. Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Pennsylvania, U.S.A: Harper Collins Publishers.
  12. Cunningham, B. (1997). *The Stress Management Sourcebook*. Los Angeles: Lowell House.
  13. Davis, F. (1989) *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. *MIS Quarterly*, 13, 319–340.
  14. Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). *Burnout and engagement at work as a function of demands and control*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 279–286.
  15. Dernovsek, D. (2008.) *Creating highly engaged and committed employees starts at the top and ends at the bottom line*. *Credit Union Magazine*, May 2008: 42–46.
  16. European Agency for Safety and Health at Work. (2005). *OSH in figures: stress at work – facts and figures*. Najdeno 23. 6. 2019 na spletnem naslovu [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C\\_OSH\\_in\\_figures\\_stress\\_at\\_work](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work)
  17. Evans, R., & Russel, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.

## Literatura in viri

1. Åkerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L., Kecklund, G. (2002). *Sleep disturbances, work stress and work hours: A cross-sectional study*. *Journal of Psychosomatic Research* 53, 741–748.
2. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
3. Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357–376.



18. Fontana, D., & Abouserie, R. (1993). *Stress levels, gender and personality factors in teachers*. *British Journal of Educational Psychology*, 63(2), 261–270.
19. Gallup. (2012). *Engagement at Work: Its Effect on Performance Continues in Tough Economic Times*. Najdeno 24. 6. 2019 na spletnem naslovu <https://www.gallup.com/services/176657/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx>.
20. Gina, F. (2016). *Are you too stressed to be productive? Or not stressed enough?*. HBR. Najdeno 1. 6. 2019 na spletni strani <https://hbr.org/2016/04/are-you-too-stressed-to-be-productive-or-not-stressed-enough>.
21. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). *Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?* *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174.
22. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). *Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies*. Washington D.C.: American Psychological Association.
23. Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
24. Ilsoe, A. (2017). *The digitalisation of service work-social partner responses in Denmark, Sweden and Germany*. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 333–348.
25. Internet World Stats. (b. 1.). *Internet usage statistics*. Najdeno 23. 6. 2019 na spletni strani <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
26. Ittermann, P., & Niehaus, J. (2015). *Industrie 4.0 und Wandel von Industriearbeit*. Dortmund: Technische Universität Dortmund.
27. Jones, J. W., & Dages, K. D. (2003). *Technology trends in staffing and assessment: A practice note*. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 247–252.
28. Kim, J., & Gatling, A. (2018). *The impact of using a virtual employee engagement platform (VEEP) on employee engagement and intention to stay*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 242–259.
29. Kompare et al. (2009). *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS.
30. Korn Ferry Institute. (2018). *Workplace Stress Continues to Mount*. Najdeno 15. 7. 2019 na spletni strani <https://www.kornferry.com/institute/workplace-stress-motivation>.
31. Kumar, V., & Pansari, A. (2016). *Competitive advantage through engagement*. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
32. Latib, L. A., Bolong, J., & Ghazali, A. H. A. (2014). *Facebook usage and functionality as the predictive factors in contributing towards employee engagement*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 289–294.
33. Liukkonen, P., Cartwright, S., & Cooper, C. (2012). *Costs and benefits of stress prevention in organisations: review and new methodology*. Loughlinstown, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
34. Lockwood, N. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage*. Najdeno 1. 6. 2019 na spletni strani <https://pdfs.semanticscholar.org/acc4/4ab3d4cb3c648cb2993fe705129984440ffe.pdf>
35. Looker, T., & Gregson, O. 1999. *Ovladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
36. McHugh, M. (1993). *Stress at work: do managers really count the costs?* *Employee Relations*, 15(1), 18–32.
37. Meško, M. (2011). *Stres na delovnem mestu: Visokošolski učbenik z recenzijo*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
38. Meško, M., Videmšek, M., Štihec, J., Meško Štok, Z., & Karpljuč, D. (2010). *Razlike med spoloma pri nekaterih simptomih stresa ter intenzivnost doživljanja stresnih simptomov*. *Management*, 5(2), 149–161.
39. Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., & Brackett, M. A. (2018). *Highly Engaged but Burned Out: Intra-individual Profiles in the US workforce*. OSF Preprints. Najdeno 27. 9. 2019 na spletnem naslovu <https://osf.io/h6qnf/>.
40. Murta, S., & Tróccoli, B. T. (2004). *Avaliação de intervenção em estresse ocupacional*. *Rev Psicol: Teoria e Pesq*, 20(1), 39–47.
41. Navimipour, N. J., & Soltani, Z. (2016). *The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems*. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052–1066.
42. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
43. Noyes, J. M., & Garland, K. J. (2008). *Computer- vs. Paper-Based Tasks: Are They Equivalent?* *Ergonomics*, 51, 1352–1375



44. Olivier, A., & Rothmann, S. (2007). *Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company*. SA Journal of Industrial Psychology, 2007, 33 (3), 49–56.
45. Pantano, E., & Naccarato, G. (2010). *Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies*. Journal of Retailing and Consumer Services 17(3), 200–204.
46. Pienaar, J., & Rothmann, S. (2003). *Job stress in the South African Police Services*. SA Journal of Industrial Psychology 32(3).
47. Podsakoff N. P., LePine, J., & LePine, M. (2007). *Differential Challenge Stressor–Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology 92(2):438–54.
48. Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). *Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work*. Academy of Management Review, 38: 621–644.
49. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, 408.
50. Rollinson, D. (2005). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. London: Prentice-Hall.
51. Sagarmay, D. (2014). *Information Technology, Its Impact on Society and Its Future*. Advances in Computing 2014, 4(1): 25–29.
52. Sawang, S. (2012). *Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: the moderating role of social support?* International Journal of Manpower, 33(2), 178–186.
53. Schaufeli W. B., & Bakker A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behaviour 25: 293–314.
54. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). *Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?* Applied Psychology, 57(2), 173–203.
55. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92.
56. Seppälä, E., & Moeller, J. (2018). *1 in 5 Employees Is Highly Engaged and at Risk of Burnout*. Harvard Business Review. Najdeno 27. 9. 2019 na <https://hbr.org/2018/02/1-in-5-highly-engaged-employees-is-at-risk-of-burnout>.
57. 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.
58. Simon, N., & Amarakoon, U. (2015). *Impact of occupational stress on employee engagement*. Proceedings of 12th International Conference on Business Management (ICBM). Colombo, Sri Lanka: University of Sri Jayewardenepura.
59. Son, H., Park, Y., Kim, C., & Chou, J. S. (2012). *Toward an understanding of construction professionals' acceptance of mobile computing devices in South Korea: An extension of the technology acceptance model*. Automation in construction, 28, 82–90.
60. Sorenson, S. (2013). *How employee engagement drives growth*. Gallup business journal, 4, 1–4.
61. Starc, R. (2007). *Stres in boleznih: od stresa do debelosti, zvišanih maščob, arterijske hipertenzije, depresije, srčnega infarkta, kapi in prezgodnje smrti*. Ljubljana: Sirius.
62. Stritih, B., & Možina, M. (2000). *Nova strategija pomoči v socialnem delu: študijsko gradivo za predmet teorije pomoči*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
63. Sutherland, V., & Cooper, C. L. (2000). *Strategic stress management: an organizational approach*. Basingstoke, UK: Macmillan Business.
64. Tarutėa, A., & Gatautis, R. (2013). *ICT impact on SMEs performance*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 110, 1218–1225.
65. Teržan, M. (2002). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
66. Thorpe, S. J., & Brosnan, M. J. (2007). *Does computer anxiety reach levels which conform to DSM IV criteria for specificphobia?* Computers in Human Behavior, 23(3), 1258–1272.
67. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). *Development and validation of the job crafting scale*. Journal of Vocational Behaviour, 80(1), 173–186.
68. Tyrer, P. (1987). *Kako živeti s stresom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
69. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). *Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?*. Employee relations, 27(2), 160–174.
70. Van Yperen, N. W., Wortler, B., & De Jonge, K. M. M. (2016). *Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working*. Computers in Human Behavior, 60, 179–184.

71. Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). *Perceived usefulness of technologies*. *Management Science*, 46(2), 187.
72. Venkateswara, S. (2017). *Employee Engagement and Job Stress – An Overview*. *International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*, 4(1), 188.
73. Visser, M. R. M., Smets, E. M. A., Oort, F. J., & DeHaes, C. J. M. (2003). *Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists*. *Canadian Medical Association Journal*, 168, 271– 276.
74. Wilburn, K. M., & Wilburn, H. R. (2018). *The Impact Of Technology On Business And Society*. *Global Journal of Business Research*, 12(1), 23–39.

---

**Eva Mavrič** je diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani iz smeri Računovodstvo in revizija. Izobraževanje nadaljuje na Ekonomski fakulteti, in sicer na podiplomskem študiju Poslovne informatike. Skozi celotno obdobje dodiplomskega študija si je izkušnje nabirala s študentskim delom – sprva v računovodstvu podjetja Mueller drogerija, d. o. o., danes pa ob študiju opravlja delo v financah oglaševalske agencije Luna\TBWA, ki je del mednarodne skupine TBWA.

---

**Doc. dr. Darija Aleksić** je članica Katedre za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja predvsem s preučevanjem etičnega vedenja, digitalizacije, organizacijskega vedenja in ustvarjalnosti v poslovnem svetu. Darija se redno udeležuje domačih in mednarodnih konferenc (znanstvenih in strokovnih) s področja managementa ter poslovne etike. Svoje prispevke objavlja v domačih in mednarodnih revijah. Je tudi soustanoviteljica Društva za poslovno etiko in etično voditeljstvo ter članica strokovnega sveta društva, katerega poslanstvo je ozaveščanje javnosti in širjenje koncepta poslovne etike, etičnega voditeljstva in etike v širšem smislu, v gospodarstvu, javnih ustanovah in civilni družbi.