

ETIČNO UPRAVLJANJE DELOVNIH OBREMENITEV

TILEN MEDVED

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
tilen.medved2@um.si

Delovne obremenitve zaposlenih pomembno vplivajo na dobro počutje posameznikov in na uspešnost organizacije v današnjem konkurenčnem poslovnem okolju. Raziskava preučuje vpliv različnih vrst delovnih obremenitev – fizičnih, kognitivnih in čustvenih – na zdravje, zadovoljstvo pri delu in uspešnost zaposlenih. Po pregledu že opravljenih študij primerov in literature na to temo raziskava poudarja negativne učinke, kot so zdravstvene težave, zmanjšano zadovoljstvo na delovnem mestu in nižja stopnja produktivnosti. Ustrezno upravljanje delovnih obremenitev z upoštevanjem etičnih vprašanj in dobrih praks lahko poveča zavzetost zaposlenih in kakovost opravljenega dela. Dobre prakse za spopadanje s preobremenjenostjo z delom vključujejo prilagodljiv delovni čas, spremljanje deloholizma, rotacijo delovnih mest, transparentno komunikacijo in redne odmore. Etične dileme, ki se pojavljajo pri upravljanju delovnih obremenitev, so naslednje: kako ustrezno preprečiti izgorelost brez zmanjšanja produktivnosti, kako pravično porazdeliti delovne obremenitve in v kolikšni meri vključiti zaposlene v sprejemanje odločitev. Na koncu raziskava podaja smiselne razlage in predloge za organizacije, na kakšen način lahko uravnotežijo zahteve po produktivnosti z zdravjem in dobrim počutjem zaposlenih, kar posledično privede do srečnejše in uspešnejše delovne sile.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.3)

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
delovna obremenitev,
etična dilema,
zdravje zaposlenih,
zadovoljstvo pri delu,
študije primerov,
dobre prakse

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.3)

ISBN
978-961-286-979-3

Keywords:

workload,
ethical dilemma,
employee health,
job satisfaction,
case studies,
good practices

ETHICAL WORKLOAD MANAGEMENT

TILEN MEDVED

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
tilen.medved2@um.si

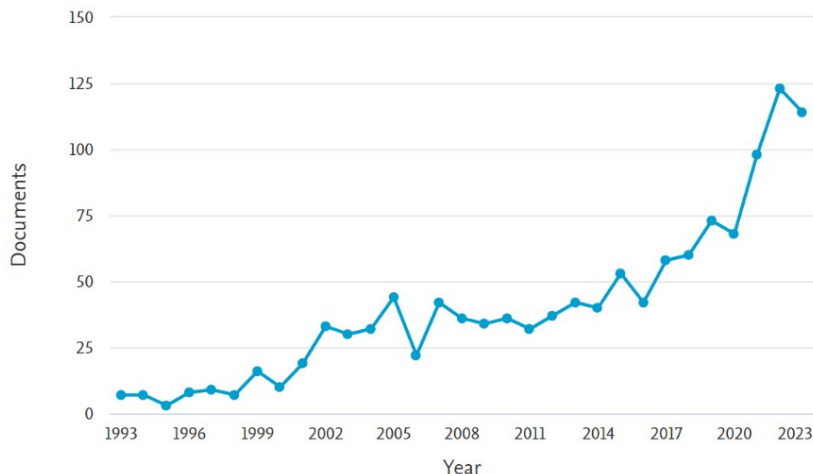
Employee workload has a significant impact on individual wellbeing and organizational performance in today's competitive business environment. The following research examines the impact of different types of workload - physical, cognitive and emotional - on employee health, job satisfaction and performance. Following an overview of the case studies already conducted and the literature on this topic, the study emphasises the negative effects such as health problems, lower job satisfaction and reduced productivity. Appropriate workload management, taking into account ethical issues and good practices, can also increase employee engagement and the quality of work. Good practices to tackle work overload include flexible working hours, monitoring workaholism, job rotation, transparent communication and regular breaks. The ethical dilemmas that arise in workload management are the following: how to adequately prevent burnout without reducing productivity, how to distribute workloads fairly, and to what extent to involve employees in decision-making. Finally, the research provides meaningful interpretations and suggestions for organizations on how they can balance productivity demands with employee health and well-being, which lead to a happier and more successful workforce.



University of Maribor Press

1 Uvod

Ustrezne delovne obremenitve zaposlenih so danes eden izmed najpomembnejših dejavnikov dobrega počutja posameznikov in uspešnosti organizacije v hitrem in konkurenčnem poslovnem okolju. Ker si organizacije v današnjem poslovnem svetu prizadevajo doseči višjo raven produktivnosti in učinkovitosti, so tudi pričakovanja do zaposlenih visoka, zaradi česar so le-ti bolj ali manj vse bolj pod stresom in nagnjeni k izgorelosti. Zato je treba razumeti potencialni vpliv različnih delovnih obremenitev na zdravje, zadovoljstvo pri delu in uspešnost zaposlenih, da bi lahko razvili strategije, ki uravnovežijo produktivnost in dobro počutje (Herawati idr., 2023). Naša raziskava razširja način ugotavljanja vpliva in reševanja etičnih dilem v organizacijah, ki si prizadevajo za učinkovito in uspešno upravljanje delovnih obremenitev. Strokovna tema, ki jo raziskujemo, je med raziskovalci vse bolj priljubljena. Slika 1 prikazuje število dokumentov, objavljenih v podatkovni zbirki Scopus. Vidimo lahko, da število dokumentov na to raziskovalno temo v zadnjih nekaj letih znatno narašča. Razlog za to je tudi pandemija COVID-19, zlasti v zdravstvenem sektorju.



Slika 1: Dokumenti v podatkovni zbirki Scopus od leta 1993 do 2023

Vir: lasten.

Raziskave so pokazale, da so previsoke delovne obremenitve povezane z zdravstvenimi težavami, tako fizičnimi kot psihičnimi, medtem ko obvladljive delovne obremenitve vodijo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Dobro

preobremenjenost z delom v praksi zelo pogosta, delovna obremenitev (angl. workload), stres (angl. stress) in izgorelost (angl. burnout). V diagramu je prikazano, kako so ti dejavniki med seboj povezani. Prikazuje nam tudi odnose med omenjenimi temami ter njihove povezave z zdravjem in delovno uspešnostjo.

2 Pregled literature

2.1 Vrste delovnih obremenitev

Delovne obremenitve so precej zapletene in prinašajo vrsto zahtev in stresorjev, s katerimi se morajo zaposleni spopadati. Zato je zelo pomembno razumeti različne razsežnosti delovnih obremenitev, da bi optimizirali učinkovitost, povečali zadovoljstvo pri delu in spodbujali dobro počutje posameznika. Delovne obremenitve na delovnem mestu lahko na splošno razdelimo v tri glavne kategorije: fizične, kognitivne in čustvene obremenitve. Delovne zahteve v vsaki od teh kategorij torej vplivajo na različne vidike zaposlenih in jih lahko zlahka prizadenejo na različne načine. Ko enkrat razumemo te kategorije, je enostavno podrobno razložiti delovne zahteve in razviti ukrepe za ohranjanje teh zahtev:

1. **Fizične obremenitve** se osredotočajo na fizične zahteve delovnega mesta, ki so analizirane na področju ergonomije ter varnosti in zdravja pri delu. To lahko vključuje dvigovanje, potiskanje, vlečenje in celo tipične ponavljajoče se gibe. Ustrezno upravljanje fizičnih delovnih obremenitev je potrebno za preprečevanje kostno-mišičnih obolenj in zagotavljanje varnosti zaposlenih. Večina razlogov za absentizem in prezentizem na delovnem mestu je pogosto povezana s fizično preobremenitvijo (Balantič idr., 2016).
2. **Kognitivne obremenitve** se osredotočajo na psihično umestitev zaposlenih v delovni prostor. Sem spadajo spomin, motorika, sklepanje in interakcija delavca z delovnim sistemom. Ob neustrezni ali preveliki količini izmenjanih informacij lahko delavci občutijo nezadovoljstvo in stres. Delavec pri opravljanju nalog ne sme biti preobremenjen z napačnimi informacijami in psihičnimi motnjami (Balantič idr., 2016).
3. **Čustvene obremenitve** se raziskuje na področju čustvenega dela in psihologije zdravja na delovnem mestu. Gre za čustveni napor, ki je potreben za obvladovanje lastnih čustev in izražanja pri delu. Ta vidik je še posebej izrazit pri zaposlenih, ki so na primer v stalnem stiku s strankami

ali pacienti. Čustvene delovne obremenitve lahko pomembno vplivajo na duševno zdravje (Singh in Glavin, 2017).

Dodatna razsežnost, ki jo zasledimo v literaturi o oblikovanju delovnih mest in analizi nalog, je tako imenovana delovna obremenitev nalog (angl. task workload) – nanaša se na vse posebne naloge in dejavnosti, ki jih mora delavec opravljati v okviru svojega dela, ter se osredotoča na naravo in zapletenost nalog. Delovna obremenitev z nalogami je pomemben dejavnik učinkovitosti in produktivnosti dela (Hertzum, 2021). NASA je celo razvila lasten indeks obremenitve z nalogami (angl. Task Load Index), ki je prikazan na sliki 3:

Hart and Staveland's NASA Task Load Index (TLX) method assesses work load on five 7-point scales. Increments of high, medium and low estimates for each point result in 21 gradations on the scales.

Name	Task	Date
------	------	------

Mental Demand How mentally demanding was the task?

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

Very Low
Very High

Physical Demand How physically demanding was the task?

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

Very Low
Very High

Temporal Demand How hurried or rushed was the pace of the task?

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

Very Low
Very High

Performance How successful were you in accomplishing what you were asked to do?

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

Perfect
Failure

Effort How hard did you have to work to accomplish your level of performance?

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

Very Low
Very High

Frustration How insecure, discouraged, irritated, stressed, and annoyed were you?

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

|

Very Low
Very High

Slika 3: Nasin indeks obremenitve z nalogami

Vir: Hart & Staveland, (1988).

Prav tako pomembna razsežnost, ki je bila obravnavana v literaturi o upravljanju obremenitev in obvladovanju stresa, je časovna delovna obremenitev (angl. temporal workload). Nanaša se na časovni pritisk, povezan z delovnimi nalogami, in na upravljanje rokov, časovnih omejitev in hitrosti, s katero je treba opraviti naloge. Povezana je s tem, kako časovni pritisk vpliva na delovno učinkovitost in posledično povzroča stres (Basit in Hassan, 2017).

2.2 Delovne obremenitve in zdravje zaposlenih

To je pomembno področje raziskav, saj kaže na povezavo med delovno obremenitvijo in zdravjem zaposlenih, kajti delovne obremenitve povzročajo večji stres ter druge težave, povezane s telesnim in duševnim zdravjem. Preobremenjenost pri delu ne vodi le do slabšega zdravja, temveč tudi do velikega psihičnega stresa, ki se kaže v utrujenosti, glavobolih, slabosti in motnjah spanja (Altaf in Awan, 2011). Kronični stres zaradi povečane delovne obremenitve postane vzrok izgorelosti, ki slabi motivacijo in znižuje moralo na delovnem mestu, kot pojasnjujejo avtorji Cullen in drugi (2008). Kronični stres in posledično izgorelost je potrebno ustrezno preprečiti, saj negativno vplivata na učinkovito vedenje in vztrajnost zaposlenih.

Kot smo že omenili, so povečane delovne obremenitve povezane s slabšim zdravjem – z obolenji, kot sta tesnoba in depresija, se zmanjšuje ugodje ter zavzetost zaposlenih in obratno. Sulastri (2020) je svojo študijo opravil z zaposlenimi v prodajalni motornih vozil Honda Astra v mestu Bengkulu in ugotovil, da imata tako delovni stres kot delovna preobremenitev pomemben negativen vpliv na zdravje zaposlenih. Ugotovili so, da so najpogostejše pritožbe med zaposlenimi s povečano delovno obremenitvijo pritožbe zaradi vrtoglavice, očesne utrujenosti, motenj spanja in povišane telesne temperature. To vzpostavlja neposredno povezavo med izražanjem stresa zaradi povečane delovne obremenitve in pojavom telesnih simptomov. Izkazalo se je, da nadzorovana delovna obremenitev skupaj z reguliranim stresom pomembno vpliva na delovno uspešnost v smislu večjega zadovoljstva, večje zavzetosti zaposlenih in višje učinkovitosti.

2.3 Delovne obremenitve in zadovoljstvo pri delu

Razmerje med zadovoljstvom pri delu in delovno obremenitvijo je pomembno za razumevanje, kako se dosegata dobro počutje in uspešnost zaposlenih. To razmerje je prav tako zelo povezano s prej omenjenim zdravjem zaposlenih. Avtorji Herawati

in drugi (2023) so v raziskavi ugotovili, da lahko delovne obremenitve, če so dobro načrtovane in usklajene z veščinami in kompetencami zaposlenih, izboljšajo vsebino dela in učinkovitost. Spodbude, zaradi katerih je delo zahtevno, vendar izvedljivo, povečujejo zadovoljstvo pri delu in indirektno uspešnost. Raziskava prav tako poudarja, da obstajajo uravnotežene delovne obremenitve, ki jih je treba skrbno preučiti, da ne bi preveč (ali premalo) obremenili zaposlenih. Previsoke delovne obremenitve povečujejo stopnjo napetosti in izgorelosti ter zmanjšujejo ugodje na delovnem mestu. Ob ustrezno dodeljenih nalogah, jasnih navodilih in ustrezni podpori pri njihovem izvajanju pa je ravno obratno. Ustrezno upravljanje delovnih obremenitev ima velik pozitiven pomen pri produktivni in zadovoljni delovni sili.

Trenutne raziskave poleg zgoraj naštetih ugotovitev kažejo, da je vpliv delovne obremenitve na zadovoljstvo pri delu odvisen tudi od osebnostnih razlik zaposlenih. Po mnenju Gottwalda in Lejskove (2023) osebnostne razlike vodijo do vpliva zaznane delovne obremenitve dojemanja le-te. Različne osebnostne lastnosti imajo na primer različno stopnjo zaznane delovne obremenitve, kar lahko posledično vpliva na razkorak v motivaciji med zaposlenimi. Kot smo že omenili, lahko delovne obremenitve povzročijo pretiran stres in s tem izgorelost. Nasprotno pa imajo zaposleni, ki doživljajo ravno pravišnje delovne obremenitve, ki je skladna z njihovimi sposobnostmi in zmoglostmi, običajno visoko zadovoljstvo pri delu in motivacijo za opravljanje le-tega. To pa organizaciji omogoča, da prilagodi svoje strategije upravljanja delovnih obremenitev in ustvari podporni sistem različnim osebnostnim tipom. S tem lahko ustvari kar najbolj optimalno raven obremenjenosti za vsakega zaposlenega.

2.4 Delovne obremenitve in uspešnost na delovnem mestu

Prevelike delovne obremenitve zmanjšujejo produktivnost in kakovost dela zaradi fizične, kognitivne in čustvene preobremenitve. Sulastri (2020) je poročal, da imajo delovni stres in prekomerne delovne obremenitve slabe posledice za zaposlene, ki so preobremenjeni. Te ugotovitve poudarjajo, da je treba delovne obremenitve upravljati, da se prepreči kognitivna preobremenitev ter zagotovi visoka raven produktivnosti in kakovosti opravljenega dela. To upravljanje mora biti dobro premišljeno, saj je optimalna delovna obremenitev, pri kateri posameznik ni niti premalo niti preveč obremenjen, povezana z najvišjo stopnjo produktivnosti.

Povprečna delovna obremenitev, pri kateri človek ni niti premalo niti prekomerno obremenjen, je pomembna tudi za inovativnost zaposlenih. Kot navaja Rachman (2021), uravnotežena delovna obremenitev zagotavlja, da lahko zaposleni v celoti izkoristijo določene delovne spretnosti, ne da bi se pri tem soočali z neugodnimi delovnimi obremenitvami ali nezadostno učinkovitostjo. Ravnoesje ustvarja delovno vzdušje, ki je bolj ustvarjalno in učinkovito ter zato bolj inovativno in produktivno. Zaposleni so na tak način bolj uspešni, kar pa dodatno poviša njihovo raven pripadnosti do delovnega mesta in organizacije kot celote.

2.5 Etični vidiki delovnih obremenitev

Uravnoteženje med zahtevami po produktivnosti in dobrim počutjem zaposlenih je etična odločitev, ki preprečuje izgorelost in zagotavlja zdravo delovno okolje. Vodje bi se morali zavedati tudi svoje etične odgovornosti za razvoj politik in delovnih praks, ki omogočajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja z uvajanjem prilagodljivega delovnega časa in zagotavljanjem sredstev za duševno zdravje zaposlenih. Takšna etičnost pri upravljanju ne bo le povečala zadovoljstva zaposlenih pri delu, temveč bo dolgoročno zagotovila tudi produktivnost in lojalnost organizaciji s strani zaposlenih. Reševanje težav, ki vodijo v izgorelost, pomeni, da lahko organizacije bolj pritegnejo in motivirajo svoje zaposlene.

Še en etični vidik upravljanja delovnega mesta je prepoznavanje in zmanjševanje stresorjev, ki zaposlenim povzročajo neudobje in neugodje. Organizacije bi morale za zmanjšanje stresa na delovnem mestu sprejeti številne podpirne ukrepe, kot so pogoste kontrole zaposlenih in programi za obvladovanje stresa. Etično motivirane prakse upravljanja, ki spodbujajo dobro počutje zaposlenih, prispevajo k zadržanju zaposlenih znotraj organizacije in ustreznemu izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Na ljudi osredotočen ali human pristop k skrbi za zaposlene poudarja pomen etičnega vodenja pri ohranjanju trajnostne in produktivne delovne sile (Herawati idr., 2023). O etičnih dilemah bomo podrobneje spregovorili v diskusiji.

3 Metodologija

Namen naše kvalitativne raziskave je bil preučiti sekundarne podatke iz študij primerov, povezane z vplivom delovnih obremenitev na zdravje, zadovoljstvom pri delu in uspešnost. Povzete so ugotovitve prejšnjih raziskav organizacij, ki so sprejele inovativne prakse upravljanja z delovnimi obremenitvami, ter iskanje etične

uravnoteženosti le-teh. Opredeljujejo dobre prakse, njihov vpliv na zaposlene ter njihovo fizično in psihično zdravje. Iskanje je bilo usmerjeno na študije iz zadnjih petih let, uporabljene pa so bile ključne besede, kot so workload, employee health, job satisfaction in ethics. Za oblikovanje skupnih tem in vzorcev upravljanja delovne obremenitve in njenega vpliva na rezultate zaposlenih bomo uporabili kvalitativno analizo vsebine. Vsaka študija primera bo predstavljena in nato obravnavana. Gre za presečno analizo, ki primerja ugotovitve petih študij primerov, izbranih za predstavitev skupnih in edinstvenih učinkovitih strategij v različnih organizacijskih kontekstih.

4 Rezultati

4.1 Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: a job demand–resource model study during COVID-19 (Chowhan & Pike, 2022)

V študiji primera Chowan in Pike (2022) preučujeta povezavo med delovno obremenitvijo, ravnoesjem med delom in zasebnim življenjem ter zadovoljstvom z delom in z uspešnostjo zaposlenih z uporabo modela JD-R (angl. Job Demand-Resource) v okviru pandemije COVID-19. Študija je bila izvedena na sedmih univerzah z vzorcem 4.497 zaposlenih in je pokazala, kako delovne zahteve (delovna obremenitev in delovni čas) in delovni viri (podpora in varnost zaposlitve) napovedujejo stres. Le-ta pa negativno vpliva na uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Rezultati potrjujejo model delnega posredovanja za negativne učinke stresa na zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost.

To poudarja tudi pomen pravočasnega prilagajanja delovnih zahtev in virov za doseganje potrebnega ravnovesja zaposlenih, zlasti v negotovem in precej spremenljivem kontekstu pandemije. Ta študija prispeva k literaturi z uporabo in razširitvijo modela JD-R na koncepte, kot so motnje med delom in zasebnim življenjem, ter se osredotoča na visokokvalificirano delovno silo, ki večinoma dela od doma. Ugotovitve zato poudarjajo, kako pomembno je biti pozoren na delovne zahteve in vire tako navzgor kot navzdol, da bi preprečili negativne posledice, kot je stres, in podkrepili pozitivne posledice, kot sta zadovoljstvo pri delu in kakovost opravljenega dela.

4.2 The relationship between workload and performance of research university academics in Malaysia: The mediating effects of career commitment and job satisfaction (Janib idr., 2021)

S presečno raziskavo so avtorji Janib in drugi (2021) zbrali podatke od 191 visokošolskih delavcev malezijskih univerz. Poročali so, da rezultati testa kažejo na pomembno negativno razmerje med delovno obremenitvijo in uspešnostjo visokošolskih delavcev, pri čemer zadovoljstvo pri delu vpliva na to razmerje, medtem ko zavezanost delu nima vpliva na le-to. Zaključek te študije potrjuje, da je upravljanje delovnih obremenitev pomembno za izboljšanje uspešnosti visokošolskih delavcev v okviru izboljšane ali povečanega zadovoljstva pri delu.

Ta študija omogoča tudi vpogled v zelo specifična vprašanja, s katerimi se srečujejo visokošolski delavci na malezijskih univerzah, kot so usklajevanje poučevanja, raziskovanja, upravnih nalog in dela v skupnosti. Poudarjeno je, da je velika delovna obremenitev povezana s stresom in s tem pomanjkanjem zagona pri delu, kar vpliva na količino in kakovost opravljenega dela. Po mnenju avtorjev se mora vodstvo univerze osredotočiti na ukrepe, ki pomagajo obvladovati delovno obremenitev in izboljšati počutje visokošolskih delavcev, da bi dosegli večjo zavzetost. Študija je dragocen prispevek k obstoječi literaturi o upravljanju delovne obremenitve v akademskem okolju in njenem vplivu na motivacijo in produktivnost visokošolskih delavcev

4.3 Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies (Krekel idr., 2019)

Prispevek se osredotoča predvsem na povezavo med dobrim počutjem zaposlenih in uspešnostjo organizacije. Ocenjuje vpliv spodbujanja dobrega počutja zaposlenih na izkoriščenost virov, pri čemer upošteva tudi dejstvo, da obstajajo močni poslovni razlogi za naložbe v spodbujanje dobrega počutja zaposlenih. Avtorji so s pregledom empiričnih dokazov in študij primerov različnih strokovnjakov pokazali, da je mogoče povečati zadovoljstvo zaposlenih in da se to odraža v večini rezultatov uspešnosti, kot so produktivnost, manjša fluktuacija zaposlenih in zvestejše stranke.

V raziskavi je obravnavana tudi obsežna analiza, ki jo je izvedla Gallupova organizacija na podlagi podatkovnega niza 339 študij, ki so vključevale skoraj 1,9 milijona zaposlenih in več kot 82.000 poslovnih enot v različnih panogah in državah.

Ugotovitve, ki temeljijo na teh podatkovnih nizih, kažejo na močno in statistično pomembno povezavo med dobrim počutjem zaposlenih in uspešnostjo organizacije. Študija poudarja vlogo socialnih odnosov na delovnem mestu, oblikovanja delovnega mesta in usklajevanja poklicnega ter zasebnega življenja kot pomembnih dejavnikov sreče in produktivnosti. Če si torej organizacije prizadevajo izboljšati prav te vidike, lahko ustvarijo razmere, v katerih se bosta odražala tako veselje do dela kot splošna poslovna uspešnost.

4.4 High Performance Work Systems (HPWS) and employee satisfaction (Arubayi, 2023)

Arubayi je raziskoval vpliv visoko zmogljivih delovnih sistemov na zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah v Warriju, zvezna država Delta, Nigerija. Ta raziskava je spremljala dejavnosti treh podjetij: Hallmark Business Solutions, Kleekit in Unicus. Uporabljena je bila opisna presečna raziskava s strukturiranim vprašalnikom; upoštevanih je bilo več statističnih metod, vključno s Pearsonovo produktno-momentno korelacijo. Rezultati so bili sledeči: selektivni odnos in visoka stopnja tekmovalnosti, usmerjena v rezultate, nimata pomembnega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko sta bila usposabljanje in izmenjava ključnih informacij pomembno povezana z večjim zadovoljstvom zaposlenih.

To pomeni, da podjetja, ki vlagajo v programe usposabljanja in izobraževanja za krepitev znanja in samozavesti zaposlenih, delajo to tudi zaradi boljšega počutja zaposlenih. Za to je potrebna pregledna komunikacija in deljenje pomembnih informacij z zaposlenimi, kar jim da občutek pripadnosti. Raziskava je prav tako pokazala, da so sodobne kadrovske prakse bistvene za povečanje zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Priporočila so sledeča: manj selektivno zaposlovanje, zagotavljanje plače, vezane na uspešnost, in zagotavljanje stalnega strokovnega razvoja z usposabljanjem.

4.5 Workload, workaholism, and job performance: Uncovering their complex relationship (Spagnoli idr., 2020)

Avtorji Spagnoli in drugi (2020) predpostavljajo, da so delovna obremenitev, deloholizem in delovna uspešnost medsebojno povezani. Natančneje preučujejo povezavo med delovno uspešnostjo in deloholizmom, ki je razložen kot potreba po spopadanju z veliko delovno obremenitvijo. To povezavo pa dodatno zapletata še

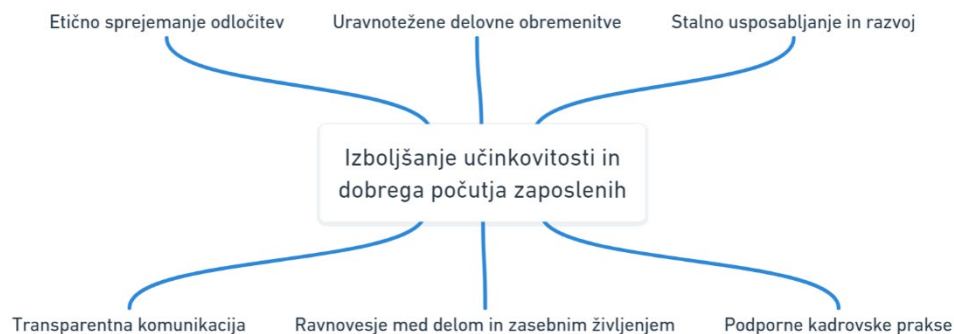
perfekcionizem in delovna zavzetost. Glede na študijo, izvedeno na podlagi odgovorov 208 udeležencev, ugotavljajo, da ima deloholizem slabe posledice za delovno uspešnost, čeprav so njegovi učinki dejansko močno odvisni od individualnih razlik v perfekcionizmu in zavzetosti.

Ugotovitve kažejo, da pri vseh deloholikih ni enakih posledic za delovno uspešnost. Pri nekaterih lahko visoka delovna zavzetost dejansko predstavlja varovalo pred nekaterimi negativnimi učinki deloholizma. Morda je ključ do razumevanja rezultatov uspešnosti v tem, kako se ljudje spopadajo z delovno zavzetostjo in z njo povezanimi stresorji. Te ugotovitve poudarjajo pomen individualnega pristopa pri obvladovanju delovne obremenitve in deloholizma z namenom optimizacije delovne uspešnosti.

5 Diskusija in zaključki

Skupna tema teh študij primerov je povezava med upravljanjem delovnih obremenitev s splošno uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Že dolgo je znano, da neustrezne delovne obremenitve zaposlenih vodijo v preobremenitev in poslabšanje učinkovitosti, medtem ko optimalne delovne obremenitve in podporne delovne prakse, vključno s podpornim usposabljanjem in jasno komunikacijo, izboljšujejo tako učinkovitost kot inovativnost. Zato so etične dileme pomembne za spodbujanje dobrega počutja teh zaposlenih, s čimer se povečata dolgoročna produktivnost in zvestoba organizaciji. Pravilno dodeljene delovne obremenitve tudi ne povzročajo absentizma in prezentizma, ki sta z vidika ergonomije glavna povzročitelja visokih stroškov.

Teh pet študij primerov ponazarja bistvo uravnoteženja delovnih obremenitev z etičnimi praksami, stalnim usposabljanjem in učinkovito komunikacijo za produktivno in zadovoljno delovno silo. Podjetje je torej lahko uspešno, če spodbuja dobro počutje zaposlenih, organizacijsko »zmago« pa lahko doseže z uravnoteženjem delovne obremenitve, etičnim sprejemanjem odločitev in vključevanjem dobrih praks in strategij s področja ergonomije in človeških virov. Slika 4 predstavlja nekatere pozitivne rezultate in ugotovitve iz petih študij primerov.



Slika 4: Ugotovitve iz študij primerov

Vir: lasten.

5.1 Dobre prakse za reševanje preobremenjenosti z delom

V nadaljevanju naštevamo nekaj dobrih praks, s katerimi lahko dosežemo zgoraj naštete pozitivne rezultate. Na podlagi le-teh lahko izpeljemo naslednja priporočila za organizacijska prizadevanja za izboljšanje upravljanja delovnih obremenitev:

1. Prilagodljiv delovni čas: prilagodljiv delovni urnik pomaga zaposlenim, da individualno upravljajo svojo delovno obremenitev, s čimer zmanjšujejo stres in izboljšujejo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. To je bilo v tretji študiji primera posebej omenjeno kot ena od ključnih strategij za izboljšanje dobrega počutja in produktivnosti zaposlenih (Krekel idr., 2019).
2. Ustrezni viri in podpora: organizacije bi morale zagotoviti, da imajo zaposleni na voljo ustrezne vire in podporo za izpolnjevanje delovnih zahtev, kar lahko vključuje orodja, usposabljanje in splošno podporo vodij in sodelavcev. Študija o modelu JD-R med COVID-19 (Chowhan & Pike, 2023) kaže, da je za zmanjšanje stresa in izboljšanje zadovoljstva z delom ključno prilagajanje in usklajevanje delovnih zahtev in virov.
3. Pozitivno delovno okolje: organizacije bi morale poskušati ustvariti podporno in pozitivno delovno okolje, da bi lahko ublažile negativne učinke previsokih delovnih obremenitev. To pomeni, da je treba spodbujati kulturo odprte komunikacije in transparentnosti. Avtorji Herawati in drugi (2023) poročajo, da tako podpora nadrejenega kot podpora sodelavcev neposredno vplivata na pozitivno delovno okolje.

4. Spremljanje in obravnavanje zasvojenosti z delom (deloholizem): organizacije bi ga morale prepoznati kot potencialno tveganje, ki izhaja iz prekomerne obremenitve in lahko neposredno vodi do negativnih zdravstvenih težav. Za odpravo deloholizma sta potrebna ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter spremljanje zavzetosti zaposlenih, kot je navedeno v študiji avtorjev Spagnoli in drugi (2020).
5. Etično okolje: vpliv etičnega okolja kaže, da so etične prakse na delovnem mestu pomembno povezane z organizacijsko zavezanostjo in zadovoljstvom pri delu, kar posledično vpliva na uspešnost organizacije. To poudarja dejstvo, da je treba etično vodenje in etične prakse vključiti v strategijo upravljanja delovne obremenitve v vsaki organizaciji, da bi povečali zmožnost zaposlenih za delo brez negativnih tveganj za zdravje (Sumlin idr., 2021).
6. Rotacija delovnih mest: ta praksa je namenjena uravnoteženju delovnih obremenitev in preprečevanju zdravstvenih težav in poškodb zaradi preobremenjenosti. Rotacija delovnih mest torej zmanjšuje tveganje za fizično in psihično utrujenost. Avtorji Yoon in drugi (2016) so poročali, da rotacija delovnih mest na dolgi rok pomembno izboljša zdravje zaposlenih in tako posledično poveča produktivnost na delovnem mestu.
7. Redni odmori: če zaposlenim omogočimo redne odmore in poskrbimo, da izkoristijo dopust, se zmanjša izgorelost in poveča produktivnost. Poročila o raziskavah so pokazala, da so odmori še posebej zaželeni, ko gre za telesne aktivnosti. Avtorji Kühnel in drugi (2017) so poročali, da so kratki odmori in dober nočni počitek privedli do večje dnevne delovne zavzetosti, saj so se ustrezno obnovili potrebni dnevni energijski in samoreglativni viri zaposlenih.

5.2 Etične dileme pri upravljanju delovnih obremenitev

Etične dileme se vrtijo okoli ravnovesja med zahtevami po produktivnosti in dobrim počutjem zaposlenih. Organizacije morajo sprejemati pravilne etične odločitve, da zagotovijo, da njihove prakse upravljanja delovnih obremenitev ne ogrožajo zdravja in zadovoljstva zaposlenih. To vključuje:

1. Preprečevanje izgorelosti: organizacije so odgovorne za preprečevanje izgorelosti z zagotavljanjem, da so delovne obremenitve obvladljive in da imajo zaposleni dostop do virov za duševno zdravje. Nedavne študije

- poudarjajo pomen zmanjševanja delovnih obremenitev in zagotavljanja organizacijske podpore za zmanjšanje izgorelosti pri zdravstvenih delavcih. Strategije, kot sta spodbujanje odpornosti in zagotavljanje ustreznih virov, lahko bistveno zmanjšajo izgorelost in z njo povezane težave z duševnim zdravjem (Cyr idr., 2021). Meja med preprečevanjem izgorelosti ter zadostnim opravljenim delom je velikokrat zamegljena, zato jo je pomembno raziskati (sploh zato, ker se razlikuje od podjetja do podjetja).
2. Pravična porazdelitev delovne obremenitve: le-ta je med zaposlenimi ključna za preprečevanje preobremenitve posameznikov. Raziskave kažejo, da lahko poštena in pravična porazdelitev delovnih obremenitev izboljša zdravje zaposlenih in zmanjša stres. Študije v akademskem okolju so pokazale, da jasni in pregledni modeli delovne obremenitve pomagajo uravnovežiti vloge in prepoznati zaposlene, ki jim zaradi velike delovne obremenitve grozi izgorelost (O'Meara idr., 2019). Popolna uravnoveženost in pravično porazdeljeno delo pa seveda lahko privede do manjše skupne produktivnosti zaposlenih, saj so nekateri izmed njih sposobni opraviti več, nekateri pa manj delovnih aktivnosti.
 3. Vključevanje zaposlenih v odločanje: vključevanje zaposlenih v odločitve o upravljanju delovnih obremenitev je dvorezen meč: lahko privede do učinkovitejših in bolj etičnih praks, lahko pa tudi zmanjša učinkovitost delovnih procesov. Pomembno je, da vemo, do katere mere vključiti zaposlene ter na katerih nivojih odločitev. Tak pristop sodelovanja je bil priporočen v študiji primera o visoko zmogljivih delovnih sistemih in zadovoljstvu zaposlenih (Arubayi, 2023).
 4. Družbena odgovornost podjetij: odločanje o tem, ali se vključiti v dejavnosti družbene odgovornosti podjetja, lahko pri zaposlenih predstavlja etično dilemo, pri kateri je potrebno izpolnjevanje družbenih obveznosti uravnovežiti s pogodbenimi obveznostmi do podjetja. Vendar pa lahko dejavnosti družbene odgovornosti gospodarskih družb koristijo tako podjetju kot družbi, kar lahko razreši to dilemo (Knox, 2020). Po drugi strani pa so lahko zaposleni zaradi dodatnih (po možnosti neobveznih) aktivnosti dodatno obremenjeni.
 5. Kakovost delovnega življenja: visoke delovne obremenitve in občutek pomanjkanja lastnega vpliva sta pogosta stresorja, ki lahko privedeta do etičnih dilem pri zagotavljanju kakovosti opravljenega dela. Etične dileme pogosto vključujejo pomembne odločitve na določenem področju dela, kar lahko privede do stresnih in konfliktnih situacij. Nedavne študije dosledno

- opozarjajo na pomemben vpliv stresa na delovnem mestu in etičnih dilem na kakovost poklicnega življenja zaposlenih (Bakhshi idr., 2019).
6. Projektno usmerjen delovni pritisk: v projektno usmerjenih organizacijah lahko nihajoče delovne obremenitve in zahteve po več vlogah pomenijo dodaten pritisk na zaposlene, kar vodi do etičnih vprašanj glede njihovega dobrega počutja in etičnega ravnanja. Če smo v vodstveni vlogi, je težko uravnotežiti število projektov ali delovnih nalog, s katerimi naj se delavec ukvarja v določenem časovnem obdobju. Nedavne raziskave poudarjajo potrebo po etičnem vodenju in podpornem delovnem okolju za učinkovito obvladovanje teh izzivov (Algabre idr., 2023).
 7. Sprejemanje trajnostnih praks upravljanja človeških virov (HRM). Avtorji Tortia in drugi (2022) so pokazali, da so prakse HRM, ki poudarjajo vključenost, avtonomijo nalog in sodelovalno timsko delo, povezane z višjimi stopnjami nematerialnega zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacije. Izvajanje teh praks lahko pomaga uravnotežiti zahteve po produktivnosti s potrebo po podpornem delovnem okolju, vendar pa lahko zaposlene tudi bolj obremenimo, ko jim odredimo, da morajo upoštevati naše nove prakse HRM. Delovno obremenitev in uspešnost je treba meriti in pozneje pravilno uravnotežiti, podobno kot pri ostalih naštetih etičnih dilemah.

Preučene študije primerov zagotavljajo dragocen vpogled v vpliv upravljanja delovne obremenitve na zdravje, zadovoljstvo pri delu in uspešnost zaposlenih. Učinkovite prakse upravljanja delovne obremenitve, kot so prilagodljiv delovni čas, ustrezna podpora, rotacija delovnih mest, pozitivno delovno okolje in redni odmori, so bistvene za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih in vsesplošne uspešnosti organizacije. Z upoštevanjem etičnih vidikov in spodbujanjem podpornih praks lahko organizacije ustvarijo bolj zdravo in produktivno delovno silo, s pomočjo katere imajo pozitiven doprinos vsi – od vrha do dna organizacijske hierarhije.

Prihodnje raziskave bi morale še naprej preučevati inovativne prakse upravljanja delovnih obremenitev v organizacijah. Pri tem moramo biti najbolj usmerjeni na zdravje zaposlenih, saj večina ostalih izboljšav, ki smo jih omenjali v prispevku, izhaja iz le-tega. Longitudinalne študije bi lahko zagotovile globlji vpogled v dolgoročne učinke teh dobrih praks na rezultate zaposlenih in podjetja kot celote. Poleg tega bi lahko z nadaljnjimi raziskavami preučili vlogo sodobnih tehnologij, ki nam jih ponuja industrija 4.0, pri upravljanju delovnih obremenitev in njihov

potencial za izboljšanje zdravja, dobrega počutja in splošnega zadovoljstva zaposlenih.

Viri in literatura

- Algre, R. O., Gempes, G. P., & Ligan, V. O. (2023). ETHICAL CLIMATE, INNOVATIVE WORK BEHAVIOR, AND WORK ENGAGEMENT: A STRUCTURAL EQUATION MODEL ON THE QUALITY OF WORK-LIFE OF GOVERNMENT EMPLOYEES. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 9(6), 129–137.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104, 93–99.
- Arubayi, D. (2023). High Performance Work Systems (HPWS) and employee satisfaction. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 13–27.
- Bakhshi, E., Kalantari, R., Salimi, N., & Ezati, F. (2019). Assessment of quality of work life and factors related to it based on the Walton's model: a cross-sectional study in employment of health and treatment sectors in islamabad city. *Journal of Health in the Field*, 6(4), 12–19.
- Balantič, Z., Polajnar, A., & Jevšnik, S. (2016). Ergonomija v teoriji in praksi. *Ljubljana: Nacionalni Inštitut Za Javno Zdravje*, 126–140.
- Basit, A., & Hassan, Z. (2017). Impact of job stress on employee performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, 5(2), 13–33.
- Chowhan, J., & Pike, K. (2022). Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: a job demand–resource model study during COVID-19. *International Journal of Manpower*, ahead-of-print.
- Cullen, J. C., Silverstein, B. A., & Foley, M. P. (2008). Linking biomechanical workload and organizational practices to burnout and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 63–71.
- Cyr, S., Marcil, M.-J., Marin, M.-F., Tardif, J.-C., Guay, S., Guertin, M.-C., Rosa, C., Genest, C., Forest, J., & Lavoie, P. (2021). Factors associated with burnout, post-traumatic stress and anxiety-depressive symptoms in healthcare workers 3 months into the COVID-19 pandemic: an observational study. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 668278.
- Gottwald, D., & Lejsková, P. (2023). Job satisfaction and perceived workload in the context of personality typology among subway train drivers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1283122.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In *Advances in psychology* (Vol. 52, pp. 139–183). Elsevier.
- Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). The effect of workload, supervisor, and coworker supports on job performance through job satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 13–33.
- Hertzum, M. (2021). Reference values and subscale patterns for the task load index (TLX): a meta-analytic review. *Ergonomics*, 64(7), 869–878.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). *Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations*. *Heliyon*, 6 (1), e03160.
- Ismi, N., Musa, M. I., Dipatmojo, T. S. P., Tawe, A., & Haeruddin, I. M. (2023). THE INFLUENCE OF STRESS EFFECTS AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BANK RAKYAT INDONESIA TBK, PANAKKUKANG MAKASSAR BRANCH. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, 3(1), 78–86.
- Janib, J., Rasdi, R. M., Omar, Z., Alias, S. N., Zaremohzzabieh, Z., & Ahrari, S. (2021). The relationship between workload and performance of research university academics in Malaysia: The mediating effects of career commitment and job satisfaction. *Asian Journal of University Education*, 17(2), 85–99.

- Knox, B. D. (2020). Employee volunteer programs are associated with firm-level benefits and CEO incentives: Data on the ethical dilemma of corporate social responsibility activities. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 449–472.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. *Global Happiness and Wellbeing*.
- Kühnel, J., Zacher, H., De Bloom, J., & Bledow, R. (2017). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 481–491.
- O'Meara, K., Lennartz, C. J., Kuvaeva, A., Jaeger, A., & Misra, J. (2019). Department conditions and practices associated with faculty workload satisfaction and perceptions of equity. *The Journal of Higher Education*, 90(5), 744–772.
- Rachman, M. M. (2021). The impact of work stress and the work environment in the organization: how job satisfaction affects employee performance? *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 339–354.
- Singh, D., & Glavin, P. (2017). An occupational portrait of emotional labor requirements and their health consequences for workers. *Work and Occupations*, 44(4), 424–466.
- Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., & Balducci, C. (2020). Workload, workaholism, and job performance: Uncovering their complex relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6536.
- Sulastris, S. (2020). *The Effect of Work Stress and Workload on Employee Performance*.
- Sumlin, C., Hough, C., & Green, K. (2021). The impact of ethics environment, organizational commitment, and job satisfaction on organizational performance. *Journal of Business and Management*, 27(1), 53–78.
- Tortia, E. C., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A human growth perspective on sustainable HRM practices, worker well-being and organizational performance. *Sustainability*, 14(17), 11064.
- Yoon, S.-Y., Ko, J., & Jung, M.-C. (2016). A model for developing job rotation schedules that eliminate sequential high workloads and minimize between-worker variability in cumulative daily workloads: Application to automotive assembly lines. *Applied Ergonomics*, 55, 8–15.

