

Stalna povezanost u poslovnom kontekstu

Nika Kežman

Odsjek za psihologiju

Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

ORCID: 0009-0009-4677-2771

Sažetak

Informacijsko-komunikacijske tehnologije omogućuju ljudima da budu povezani s poslom izvan radnoga vremena i mjesta. Stalna povezanost s poslom (engl. *constant connectivity to work*) suvremen je fenomen koji pred zaposlenike i organizacije postavlja nove izazove. U skladu s tehnološkim napretkom i olakšanim pristupom informacijsko-komunikacijskim tehnologijama od zaposlenika se sve češće očekuje da odgovaraju na zahtjeve posla promptno te čak i izvan radnoga vremena. Takva očekivanja mogu dovesti do produljenja radnoga dana i nestajanja tradicionalnih granica između privatnog i poslovnog života. Istraživanja se stoga zadnjih nekoliko desetljeća, u skladu s rastućim trendom korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe, usredotočuju na proučavanje različitih posljedica stalne dostupnosti i povezanosti zaposlenika s poslom. Ovaj rad pruža pregled literature u kojoj su se nastojali identificirati mogući individualni i organizacijski čimbenici koji pridonose stalnoj povezanosti zaposlenika s organizacijom. Osim toga, bavi se i pitanjem utjecaja stalne povezanosti s radnim mjestom na dobrobit i produktivnost zaposlenika te na stvaranje ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Budući da je danas korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u opisu gotovo svakoga posla, temu stalne povezanosti u poslovnom kontekstu važno je nastaviti proučavati ukorak s vremenom i učestalim promjenama u poslovnom okruženju i načinu komunikacije.

Ključneriječi: dobrobit i produktivnost zaposlenika, informacijsko-komunikacijske tehnologije, ravnoteža privatnog i poslovnog života, stalna povezanost s poslom

Uvod

Tehnološki je napredak doveo do povećane upotrebe informacijsko-komunikacijskih tehnologija (poput mobilnih telefona, prijenosnih računala i sl.) ne samo u privatne već i u poslovne svrhe tijekom i nakon radnoga vremena. Rad u modernim, globaliziranim društvima zahtijeva stalnu povezanost, dostupnost i zanemarivanje granica između posla i privatnoga života. Upravo komunikacijske tehnologije, osmišljene radi olakšavanja komunikacije, omogućuju zaposlenicima obavljanje radnih zadataka izvan tradicionalnoga uredskog prostora i službenoga radnoga vremena. Istraživanje Richardson i Benbunan-Fich (2011) pokazalo je

da se zaposlenici izvan radnoga vremena koriste prijenosnim komunikacijskim uređajima (poput mobilnih telefona, dojavljivača i prijenosnih računala) u poslovne svrhe na putovanjima, na putu do/s posla, tijekom godišnjeg odmora, ali i za vrijeme jela ili nekih obiteljskih odnosno rekreativnih događanja. Budući da je korištenje digitalnih komunikacijskih alata u poslovne svrhe doseglo novi vrhunac tijekom pandemije koronavirusa, a praksa se zadržala i u narednom razdoblju, pitanje stalne povezanosti i dostupnosti u poslovnom kontekstu posljednjih je nekoliko godina poprimilo još veću važnost (Scharf i sur., 2023).

Stalna povezanost s poslom (engl. *constant connectivity to work*) odnosi se na stalnu dostupnost zaposlenika i njihovu neprestanu povezanost s radnom organizacijom ili kolegama u poslovne svrhe, pomoću komunikacijskih tehnologija (koje najčešće osiguraju radne organizacije), tijekom radnoga i/ili neradnoga vremena (Büchler i sur., 2020; Richardson i Benbunan-Fich, 2011). Najčešće se proučava u okviru korištenja različitih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe izvan službenoga radnoga mjesta i vremena. To obuhvaća ponašanja kao što su odgovaranje na poslovnu e-poštu vikendom ili tijekom bolovanja, javljanje na poslovni poziv za vrijeme obiteljskoga ručka ili sudjelovanje na poslovnoj videokonferenciji tijekom godišnjeg odmora. Istraživanja se uglavnom provode na uzorcima visokoobrazovanih zaposlenika velikih organizacija, kojima je korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u opisu posla.

Iako se stalna povezanost kao pojam uvriježila i mnoga se istraživanja njome bave u poslovnom kontekstu, ne slažu se svi autori s tim terminom, odnosno neki smatraju da je takav opis preuveličan i da je povezanost rijetko kada neprekidna odnosno stalna. Primjerice, Kolb i suradnici (2012) predlažu dva čimbenika koja ograničavaju mogućnost pojave stalne povezanosti u doslovnom smislu: vremenski prekidi u komunikaciji (primjerice problemi s internetom, razlike u vremenskim zonama) i slobodna volja zaposlenika da upravljaju vremenom i odrede kada će i redoslijed kojim će obavljati zadatke te odgovarati na dobivene poruke. Ipak, većina autora slaže se s postojećom terminologijom, pa će se zbog široke prihvaćenosti i rasprostranjenosti termina te zbog postojeće baze radova u području u ovome radu rabiti pojam *stalna povezanost*.

Proučavajući literaturu o stalnoj povezanosti s poslom, lako je uočiti dvojnost posljedica stalne povezanosti zaposlenika i organizacije. S jedne strane ona omogućava pristupačnost u poslovnoj komunikaciji tijekom radnoga vremena (Hill i sur., 2010), lakše dijeljenje informacija i brže obavljanje poslovnih zadataka (ten Brummelhuis i sur., 2021), a s druge strane dovodi do nejasnih granica

između privatnog i poslovnog života (Boswell i Olson-Buchanan, 2007), većeg stresa i smanjenog vremena za oporavak od poslovnih zahtjeva (Büchler i sur., 2020) te povećava nepredvidiva radna opterećenja i gomilanje nepredviđenih, dodatnih zadataka (Ter Hoeven i sur., 2016). Promjene uslijed digitalizacije posla mogu imati posljedice za pojedinca, ali i organizaciju. Iz perspektive poslodavca može se doimati da komunikacijski alati olakšavaju suradnju i povećavaju produktivnost zaposlenika, a iz perspektive zaposlenika može se činiti da njihov radni dan nema kraja jer s digitalnim komunikacijskim alatima nestaju granice koje su tradicionalno dijelile radno i neradno vrijeme (Richardson i Benbunan-Fich, 2011). Rezultati dobiveni u istraživanjima uglavnom se razlikuju zbog različitih perspektiva koje su uzete u obzir, odnosno iz perspektive organizacije posljedice stalne povezanosti zaposlenika s poslom uglavnom su poželjne zbog veće produktivnosti, a iz perspektive zaposlenika one su uglavnom nepoželjne zbog izazova koji se javljaju uplitanjem posla u privatni život. Zbog nedosljednih zaključaka o mogućim ishodima korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe, ovisno o poziciji iz koje se istraživanje provodi, važno je istraživati fenomen stalne povezanosti s poslom iz perspektive svih uključenih u rad organizacije jer se jedino tako može doći do valjanih zaključaka i preporuka za poželjne oblike rada.

Razumijevanje prednosti i nedostataka digitalizacije posla imperativ je za organizacije koje žele osigurati ravnotežu između privatnog i poslovnog života zaposlenika, očuvati njihovu psihičku dobrobit i povećati produktivnost, ali i za same zaposlenike koji uvide da im ona može biti izazov. U skladu s time ovaj će pregledni rad najprije razmatrati moguće individualne i organizacijske čimbenike koji doprinose stalnoj povezanosti zaposlenika s radnim mjestom, a analizirat će i utjecaj stalne povezanosti na ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Zatim će se usredotočiti na vezu stalne povezanosti s dobrobiti i produktivnosti zaposlenika, a na kraju će pružiti pregled nedostataka dosadašnjih istraživanja i prijedloge za ona buduća u ovome području.

Čimbenici stalne povezanosti s poslom

Individualne razlike među zaposlenicima mogu rezultirati drugačijim ponašanjima vezanima uz posao, uključujući i ponašanja vezana uz povezanost s poslom izvan radnoga vremena. Tim razlikama mogu dodatno pridonijeti radne organizacije svojim politikama i postupcima. Radne organizacije na svoje zaposlenike mogu prenijeti očekivanja vezana uz uporabu komunikacijskih

tehnologija u poslovne svrhe izravno – osiguravanjem prijenosnih elektroničkih uređaja zaposlenicima – ili neizravno – suptilnim nametanjem očekivanja vezanih uz njihovu uporabu. Pokazalo se da opskrbljivanjem komunikacijskim alatima organizacija svojim zaposlenicima izravno signalizira očekivanja stalne dostupnosti i komunikacije (Richardson i Benbunan-Fich, 2011). Dodjeljivanje prijenosnih elektroničkih uređaja zaposlenicima pozitivno korelira s povezanošću s poslom izvan radnoga vremena, a samostalna kupovina i posjedovanje prijenosnih uređaja nisu značajno povezani s takvim ponašanjem. Iako cilj organizacije može biti osigurati zaposlenicima uvjete za rad tijekom radnoga vremena, neki se pojedinci ipak mogu osjećati obavezanima koristiti se dodijeljenim uređajima i nakon službenoga radnog vremena ili ih smatrati korisnim pomagalicama za dovršavanje poslovnih zadataka izvan radnoga vremena.

Kao prediktor povezanosti s poslom izvan radnoga vremena pokazale su se i subjektivne norme o dostupnosti i povezanosti s poslom, poput percepcije očekivanja kolega ili nadređenih o dostupnosti i povezanosti s poslom nakon radnoga vremena (Eckhardt i sur., 2009; Richardson i Benbunan-Fich, 2011). Svjesnost o komunikacijskim praksama suradnika može povećati i onu o vlastitoj povezanosti s poslom, odnosno zaposlenike navesti da usporede svoje poslovne navike s onima drugih suradnika (Büchler i sur., 2020; Mazmanian, 2013). Može biti nesklad implicitno bi mogao dovesti do potrebe za prilagodbom vlastitoga ponašanja te do stvaranja uzajamnih očekivanja o dostupnosti i povezanosti s poslom, što bi moglo rezultirati povećanjem ili smanjenjem stalne dostupnosti. Slično, višu razinu stalne povezanosti s poslom predviđa i podložnost društvenom pritisku, odnosno zabrinutost zaposlenika zbog prosudbe svojih kolega i želja da ostave dojam predanog i vrijednog suradnika (Büchler i sur., 2020).

Prema teoriji ljudskoga djelovanja (engl. *human agency theory*) (Bandura, 2006) ljudi imaju moć odlučivati i vlastitim djelovanjem oblikovati vlastite životne okolnosti i tijekom događaja. U skladu s time isti tehnološki alati mogu potaknuti različita ponašanja u ljudi, ovisno o njihovim sklonostima korištenja tehnologije, stoga se može pretpostaviti da će se zaposlenici iste organizacije s istim tehnološkim mogućnostima razlikovati u stupnju povezanosti s poslom izvan radnoga vremena (Richardson i Benbunan-Fich, 2011). Pozitivni stavovi zaposlenika prema informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, ponajviše zbog percepcije fleksibilnosti koju one omogućuju u obavljanju posla tijekom radnoga vremena, pozitivno su povezani s njihovom upotrebom općenito, ali i

nakon radnoga vremena (Diaz i sur., 2012). Moguće je objašnjenje da korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe izvan radnoga vremena, odnosno fleksibilnost koju one pružaju u obavljanju poslovnih zadataka, može povećati osjećaj autonomije zaposlenika, odnosno njihovu percepciju kontrole nad rasporedom vlastitoga posla, što onda može rezultirati većim poslovnim angažmanom i nakon radnoga vremena (Yang i sur., 2023). To je u skladu s teorijom planiranoga ponašanja (Ajzen, 1991), prema kojoj stavovi o nekom ponašanju, uz subjektivne norme i percipiranu kontrolu nad ponašanjem, predviđaju namjeru da se to ponašanje i izvede, a ta namjera i percipirana kontrola nad ponašanjem predviđaju samo ponašanje.

Slično predlažu i nalazi da povećanoj povezanosti s poslom nakon radnoga vremena doprinosi i mišljenje zaposlenika da im komunikacijski alati pomažu uskladiti se sa svojim poslovnim identitetom (Büchler i sur., 2020). Individualne razlike u uključenosti u posao (važnost radne uloge za vlastiti identitet) i ambiciji, kao značajkama koje odražavaju važnost koju pojedinac pridaje karijeri, također su važne za objašnjavanje korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe izvan radnoga vremena (Boswell i Olson-Buchanan, 2007; Sinha i Laghate, 2023). Takvi nalazi predlažu da će se onim pojedincima koji svojoj karijeri pridaju veću važnost radna uloga, koju smatraju važnom sastavnicom svog identiteta, uplitati u privatni život i u njemu se isticati čak i dok su ili bi trebali biti u nekoj drugoj ulozi (npr. roditelj, prijatelj). Zanimljivo, afektivna predanost zaposlenika (internaliziranje i usvajanje vrijednosti organizacije) nije se pokazala značajnom za predviđanje stalne povezanosti s poslom (Boswell i Olson-Buchanan, 2007; Sinha i Laghate, 2023). Iako bi se moglo pretpostaviti da će zaposlenici s većom afektivnom predanošću biti skloniji uložiti dodatan trud kako bi bili stalno povezani s organizacijom, moguće objašnjenje za takav nalaz jest da nametnuta očekivanja o korištenju informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ili sama njihova upotreba) u poslovne svrhe izvan radnoga vremena dovode do smanjenja afektivne predanosti zaposlenika zbog frustracije, stresa ili sagorijevanja. Nadalje, polikroničnost ili stupanj preferencije ljudi da obavljaju dva ili više zadataka istovremeno pozitivno korelira s povezanošću s poslom nakon radnih sati (Richardson i Benbunan-Fich, 2011). Oni skloniji i uspješni u *multitaskingu* vjerojatno s većom lakoćom unose tehnološke alate u svoj posao, prate više razgovora odjednom i odgovaraju na e-poštu dok istovremeno obavljaju neki drugi zadatak.

Dakle, postoje određene razlike u stalnoj dostupnosti i digitalnoj povezanosti s poslom među zaposlenicima iste organizacije zbog utjecaja organizacijskih i individualnih čimbenika. Organizacijski čimbenici uključuju prakse koje

signaliziraju očekivanje da zaposlenik bude dostupan i nakon radnoga vremena, a individualni čimbenici obuhvaćaju osobne karakteristike, stavove i preferencije zaposlenika koje utječu na tu vrstu ponašanja.

Stalna povezanost i uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života

Intenzivan razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija dovodi do promjene u tradicionalnom shvaćanju radnoga vremena i mjesta. Zaposlenici često moraju dijeliti svoje vrijeme između poslovnih i privatnih (najčešće obiteljskih) obaveza, što katkada može biti iscrpljujuće. Kada zahtjevi, obveze ili izvori stresa iz jedne uloge ometaju drugu, rezultirajući sukob između uloga može smanjiti učinkovitost u jednoj ili objema ulogama (Diaz i sur., 2012). Zaposlenici postaju sve više povezani sa svojim poslom izvan granica tradicionalnoga radnog mjesta i radnoga dana (Boswell i Olson-Buchanan, 2007). Iako se povezanost s poslom nakon radnoga vremena može smatrati jednim od mogućih načina napredovanja u karijeri, nestajanje granica, odnosno integracija privatnog i poslovnog života može imati negativne posljedice za pojedinca koje se mogu odraziti i na njegovo radno mjesto. Granice (fizičke, vremenske, ponašajne) služe za strukturiranje i razlikovanje uloga koje pojedinac ima u različitim domenama, a integracijom domena privatnog i poslovnog života informacijsko-komunikacijskim tehnologijama one slabe (Boswell i Olson-Buchanan, 2007).

Prema teoriji granica (engl. *boundary theory*) (Ashforth i sur., 2000), radi jednostavnijeg upravljanja svojom okolinom, ljudi stvaraju i održavaju zamišljene psihološke granice oko različitih uloga, čime nastaju različite domene (npr. posao, obitelj). Uloge su relativno stabilne, a prijelazi među njima (primjerice između poslovne i obiteljske uloge) česti su i ponavljajući. Pretpostavlja se da ljudi teže minimiziranju teškoća mijene između uloga, kao i smanjenju čestine prodora pogrešne uloge prilikom obnašanja druge, a pritom se razlikuju u stupnju segmentacije odnosno integracije svojih uloga. Segmentacija se odnosi na jasno postavljanje granica između uloga, a integracija uloga podrazumijeva njihovo ispreplitanje (Ashforth i sur., 2000). Iako segmentacija smanjuje vjerojatnost prodora neželjene uloge prilikom obnašanja neke druge, istovremeno otežava prijelaz iz jedne uloge u drugu. Suprotno tome, integracija olakšava prijelaz između uloga, ali povećava vjerojatnost smetnji i ispreplitanja različitih uloga. Dakle, slabije granice mogu smanjiti sukob između uloga omogućavajući pojedincu da lakše prijeđe iz jedne uloge u drugu, ali mogu ga i pogoršati

izazivajući zbunjenost između pojedinca i okoline zbog nepodudarnosti u očekivanjima o tome koja bi uloga u određenom kontekstu trebala prevladati (Ashforth i sur., 2000).

Sukob između privatnog i poslovnog života oblik je sukoba između uloga, pri čemu zahtjevi uloge u jednoj domeni ometaju ispunjavanje zahtjeva uloge iz druge domene (Boswell i Olson-Buchanan, 2007). Taj se sukob može pojaviti u dvama smjerovima: uplitanje posla u privatni život i uplitanje privatnoga života u posao. Istraživanja stalne povezanosti u poslovnom kontekstu uglavnom proučavaju kako radni zahtjevi mogu ometati nečiji privatni život, najčešće u kontekstu obitelji i slobodnoga vremena. U skladu s teorijom granica može se očekivati da veća upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe izvan radnoga vremena rezultira češćim uplitanjem radne uloge u nečiji privatni život, što može dovesti do sukoba između tih dviju domena (Boswell i Olson-Buchanan, 2007; Wright i sur., 2014). Informacijsko-komunikacijske tehnologije omogućuju pojedincu da provodi slobodno vrijeme radeći i mogu ga ometati u drugim aktivnostima i/ili mu odvrćati pažnju u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu (primjerice, poslovni poziv za vrijeme obiteljskog izleta na slobodan dan ili zakazan *online* poslovni sastanak u isto vrijeme kada osoba treba stići na roditeljski sastanak), čime se narušavaju granice između domene privatnog i poslovnog života. Brojna su istraživanja potvrdila očekivani nalaz da postoji pozitivna povezanost između korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe nakon radnoga vremena te sukoba između privatnog i poslovnog života pojedinca (npr. Boswell i Olson-Buchanan, 2007; Diaz i sur., 2012; Wright i sur., 2014), a ta se povezanost pokazala značajnom i kada o njoj izvještavaju sami zaposlenici, ali i njima bliske osobe (Boswell i Olson-Buchanan, 2007).

Ipak, digitalizacija posla zaposlenicima pruža fleksibilnost da u određenom stupnju odluče gdje i kada će se uključiti u uloge i odgovornosti povezane s poslom. Fleksibilnost se može razmatrati kao korisno sredstvo za sprječavanje potencijalnoga sukoba privatnog i poslovnog života (Hill i sur., 2010). Primjerice, kontrola nad vlastitim radnim vremenom povezana je s manje takvih sukoba (Hill i sur., 2010; Kelly i sur., 2011; Pryce i sur., 2006). Također, stalna povezanost s poslom pomoću različitih oblika informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućava rad od kuće i percipiranu fleksibilnost posla, što su dvije varijable povezane s manje sukoba između privatnog i poslovnog života (Hill i sur., 2010). Iako takvi nalazi ukazuju na potencijalnu prednost stalne povezanosti s poslom – fleksibilnost digitalizirane poslovne komunikacije – takvi

rezultati nisu jednoznačni. S jedne strane istraživanja pokazuju da percepcija fleksibilnosti koju pružaju informacijsko-komunikacijske tehnologije, odnosno osjećaj zaposlenika da mogu prilagoditi radno vrijeme i organizirati obavljanje poslovnih zadataka, smanjuje vjerojatnost sukoba između posla i privatnog života (Hayman, 2009; Hill i sur., 2010). S druge strane neka istraživanja ipak predlažu da korištenje fleksibilnih praksi u vidu obavljanja posla izvan radnoga vremena (poput rješavanja poslovnih problema kod kuće, nakon radnoga vremena) doprinosi sukobu (Diaz i sur., 2012). Uporaba tehnologije u poslovne svrhe korelira i s preopterećenosti poslom (Sandoval-Reyes i sur., 2019), koja se također pokazala važnim prediktorom sukoba između privatnog i poslovnog života (Huo i Jiang, 2023; Skinner i Pocock, 2008).

Dakle, stalna povezanost s poslom olakšava uplitanje radne uloge u domenu privatnog života. Nalazi uglavnom predlažu da korištenje tehnologija u poslovne svrhe nakon radnoga vremena negativno utječe na uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Iako se fleksibilnost omogućena digitalizacijom posla može razmatrati kao sredstvo za održavanje te ravnoteže, ponekad je upravo pristupačnost u okviru posla ono što doprinosi narušavanju ravnoteže između domena posla i privatnoga života.

Stalna povezanost i dobrobit zaposlenika

U skladu s navedenim za mnoge ljude posao može biti glavni uzrok svakodnevnoga stresa. U ubrzanom gospodarstvu koje je aktivno 24 sata dnevno mnogim se zaposlenicima velikih poduzeća može činiti nužnim da budu neprestano zaokupljeni poslovnim pitanjima ako žele biti ukorak s poslom. Stalna povezanost s poslom ograničava sposobnost zaposlenika da se psihički odvoje od posla, što može utjecati na njihovu dobrobit (Büchler i sur., 2020; Sonnentag, 2012).

Psihička odvojenost od posla odnosi se na stanje uma izvan radnoga vremena, koje karakterizira suzdržavanje od aktivnosti i misli povezanih s poslom (Sonnentag i sur., 2010), poput provjeravanja poslovne e-pošte i razmišljanja o problemima povezanim s poslom. Iako mnoga istraživanja predlažu da stalna povezanost s poslom narušava opću dobrobit zaposlenika (npr. Fritz i sur., 2010), izravna povezanost nije uvijek potvrđena (Büchler i sur., 2020). Međutim, u istraživanjima se uvelike pokazuje da nemogućnost psihičkog odvajanja od posla, kao neizravan utjecaj stalne povezanosti s poslom, negativno korelira s

tjelesnom i psihičkom dobrobiti zaposlenika (Büchler i sur., 2020; Sonnentag i sur., 2010). Opća je ideja da psihička odvojenost tijekom slobodnoga vremena pruža prijeko potreban privremeni odmor od zahtjeva posla, što zauzvrat može poboljšati angažman na poslu (Büchler i sur., 2020). Kada su pojedinci u mogućnosti uspješno se odvojiti od posla, mentalni resursi (poput pažnje) se mogu očuvati i obnoviti, omogućujući zaposlenicima da se sutradan vrate na posao oporavljeni te da se uspješno nose s novim radnim zahtjevima (Sonnentag i sur., 2010). Zaposlenici koji se psihički odvoje od posla nakon radnih sati izvještavaju o pozitivnijim afektivnim stanjima i višim razinama psihičke dobrobiti od onih koji nastave razmišljati o poslu izvan radnoga vremena (Sonnentag, 2012). Međutim, pokazalo se da razmišljanje o poslu izvan radnoga vremena, ako je pozitivnoga karaktera, može biti dobro za psihičko i tjelesno zdravlje te daljnju izvedbu posla (Bono i sur., 2013; Fritz i Sonnentag, 2005).

Međutim, ako nije pozitivnoga karaktera, nemogućnost psihičkog odvajanja od posla u slobodno vrijeme pokazala se kao prediktor povećanja emocionalne iscrpljenosti tijekom vremena, što je ujedno i jedan od glavnih simptoma sagorijevanja na poslu (engl. *burnout*) (Sonnentag i sur., 2010). Sagorijevanje na poslu karakteriziraju simptomi povezani sa stresom, poput problema s koncentracijom, nesanice, umora, razdražljivosti, tjeskobe i osjećaja emocionalne iscrpljenosti u osoba koje su inače zdrave te nisu iskusile nikakav veći negativan životni događaj (Golkar i sur., 2014). Dakle, psihičko odvajanje od posla izvan radnoga vremena štiti zaposlene od razvijanja simptoma psihičkoga naprezanja kao odgovora na stresne poslovne situacije (Sonnentag, 2012), te bi se moglo tumačiti kao preventivni čimbenik sagorijevanja na poslu. Psihička odvojenost od posla izvan radnoga vremena pokazala se važnim prediktorom opće dobrobiti zaposlenika, neovisno o njihovoj preferenciji segmentacije ili integracije uloga (Büchler i sur., 2020), a ona može biti uvelike otežana ako su zaposlenici povezani s poslom i izvan radnoga vremena i radnoga mjesta.

Stalna povezanost i produktivnost zaposlenika

U današnjem globaliziranom svijetu tehnologija ima sve veću ulogu u olakšavanju komunikacije unutar organizacije, što mnoge organizacije i prepoznaju, te je sve učestalija praksa opskrbljivanje zaposlenika elektroničkim komunikacijskim uređajima. Iako cilj organizacije može biti olakšavanje uvjeta rada, takva praksa nerijetko dovodi do stalne povezanosti zaposlenika s organizacijom tijekom radnoga vremena, kao i u slobodno vrijeme, što

može značajno narušiti njihovu dobrobit, a posljedično i negativno utjecati na produktivnost. Komunikacijskim uređajima zaposlenici svakodnevno primaju mnogobrojne obavijesti u obliku poruka, e-pošte, oglasa, novosti iz različitih aplikacija i slično. Takva vrsta obavijesti pomno je smišljena kako bi privukla pažnju korisnika (Fitz i sur., 2019), ometajući pritom njihov tijek misli i koncentraciju, oduzimajući im vrijeme i pridonoseći njihovoj preopterećenosti informacijama.

Iako pametne tehnologije mogu biti izuzetno korisne, njihovi sadašnji sustavi obavijesti mogu imati značajne psihološke troškove (Fitz i sur., 2019; Ohly i Bastin, 2023). Primjerice, Jackson i suradnici (2003) proveli su istraživanje u kojem su promatrali 15 zaposlenika srednje velike organizacije u obavljanju njihova posla, točnije zadataka na računalu, te su snimali i analizirali njihovu aktivnost na računalu prije i nakon primitka e-pošte. Pronašli su da je 70% zaposlenika reagiralo na novu e-poštu u roku od šest sekundi, njih 85% u roku od dvije minute od primitka, a u prosjeku im je trebalo 64 sekunde da se vrate na razinu učinkovitosti posla koju su imali prije primitka e-pošte, odnosno da se vrate prethodnom zadatku na računalu i da ga obavljaju istim tempom kao prije prekida. Istraživači su istaknuli kako je uglavnom postojao prilično jasan trenutak u kojem je zaposlenik prestao pomicati pokazivač miša po ekranu i prebacivati se između „prozora“, pokušavajući uhvatiti svoj početni tijek misli (Jackson i sur., 2003).

Takva su istraživanja važna jer je e-pošta danas često neizostavan dio komunikacijske strukture organizacije, a sve češće spada i u radne zadatke većine poslova. Uzme li se u obzir velika količina i raznolikost elektroničkih i drugih tekstualnih poruka koje zaposlenici primaju tijekom radnoga vremena (od nadređenih, kolega, oglašivača), čestina provjeravanja poštanskog sandučića može dovesti do manje kvalitetnog izvršavanja zadataka ako se pažnja i koncentracija često prebacuju s jednoga na drugi zadatak, bez dovršavanja prethodnog. Pritom, velik dio tih poruka nije individualiziran ni dovoljno jasno napisan, te njihovo tumačenje iziskuje dodatnu pažnju i trud, a time i vrijeme. Ipak, mogućnost pohrane elektroničkih poruka i obavijesti dok se na njih ne reagira znači da stalna povezanost zaposlenika te primitak obavijesti i poruka ne rezultiraju nužno čestim prekidima (Wajcman i Rose, 2011). Zaposlenici imaju mogućnost upravljati svojim elektroničkim porukama te mogu odgoditi vrijeme bavljenja njima. Međutim, neki zaposlenici smatraju da moraju biti stalno dostupni barem pomoću jednoga medija, najčešće mobilnoga telefona (Wajcman i Rose, 2011), jer tako vide svoju radnu ulogu, što pogotovo može vrijediti za one s izraženom ambicijom i uključenosti u posao. Osim toga, u nekih

zaposlenika odgađanje reakcije na e-poštu može dovesti do osjećaja tjeskobe, straha od propuštanja važnih obavijesti i zaostajanja za zadacima ili straha da će zaboraviti uzvratiti odgovor, što ih može potaknuti da na nju reagiraju odmah umjesto s odgodom.

Mnoga su istraživanja pokazala da kontroliranje ili onemogućavanje obavijesti na informacijsko-komunikacijskim uređajima ima brojne prednosti. Primjerice, Fitz i suradnici (2019) u svojem su istraživanju pokazali da su se zaposlenici koji su obavijesti primali planirano i grupirano tri puta dnevno osjećali više usredotočeno, boljega raspoloženja i kao da imaju veću kontrolu nad svojim telefonima. Slično, Ohly i Bastin (2023) pokazali su kako smanjenje iznenadnih prekida uzrokovanih obavijestima dovodi do povećanja percipirane produktivnosti na poslu i do manje razdraženosti na kraju dana. Takvi se neplanirani prekidi u obliku obavijesti na komunikacijskim uređajima smatraju stresorima jer ometaju ili sprječavaju zaposlenika u postizanju zadanoga cilja (Ohly i Bastin, 2023). Ako količina dolaznih poruka premašuje kapacitet zaposlenika da odgovori na svaku od njih, morat će izabrati na koje će poruke odgovoriti, a na koje ne ili će morati smanjiti vrijeme utrošeno na svaki odgovor, što može rezultirati greškama i nejasnoćama u komunikaciji (ten Brummelhuis i sur., 2021).

Međutim, unatoč rasprostranjenom vjerovanju da u doba brze komunikacije i stalne povezanosti zaposlenici primaju sve više poruka i bivaju sve češće prekinuti, rezultati ipak nisu jednoznačni. Wajcman i Rose (2011) odbacuju uvriježeno mišljenje da su informacijsko-komunikacijske tehnologije glavni uzroci neplaniranih prekida u poslu, iznoseći nalaz da su za isprekidanost poslovnih aktivnosti većinom odgovorni sami zaposlenici. Točnije, navode da je u njihovu istraživanju u kojem su promatrali 18 zaposlenika međunarodne telekomunikacijske radne organizacije (poslovođe i djelatnike odjela ljudskih potencijala) prilikom obavljanja posla od prosječno 86 neplaniranih prekida poslovnih aktivnosti samo devet bilo uzrokovano komunikacijskim medijima. Dakle, na samo manji broj obavijesti zaposlenici su reagirali odmah i prekidali posao, a većem su se broju obavijesti posvetili onda kada im je to odgovaralo u rasporedu, ne prekidajući pritom trenutni zadatak.

Osim toga, zaposlenici mogu odabrati biti stalno dostupni i povezani sa svojom radnom organizacijom jer mogu smatrati da će u suprotnom propustiti vrijedne prilike za napredak u karijeri (Budnick i sur., 2020). Strah od propuštanja poslovnih prilika (engl. FOMO, *fear of missing out*), poput izgradnje profesionalnih odnosa, dobivanja vrijednih informacija i doprinosa ključnim organizacijskim

odlukama i projektima (Budnick i sur., 2020), pozitivno je povezan s korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija izvan radnoga vremena (Reimann i sur., 2024). Strah od propuštanja i s njime povezana uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologija mogu negativno utjecati na produktivnost i dobrobit zaposlenika (Elhai i sur., 2016; Tandon i sur., 2021). Primjerice, visoke razine straha od propuštanja vezanog uz radno mjesto povezane su s višim razinama profesionalnog sagorijevanja i češćim provjeravanjem poruka vezanih uz posao tijekom i izvan radnoga vremena (Budnick i sur., 2020). Za produktivnost, kao što je prethodno navedeno i za dobrobit zaposlenika, važno je da se zaposlenici odvoje i odmire od posla. Psihička odvojenost od posla tijekom neradnoga vremena pruža zaposlenicima priliku za odmor i obnovu mentalnih resursa te im omogućava da se vrate na posao oporavljeni i uspješnije nose s poslovnim zahtjevima (Büchler i sur., 2020; Sonnentag i sur., 2010). Ako se pojedinci ne opuste dovoljno od posla, iscrpljeni resursi, poput niže sposobnosti koncentracije i nižih razina pažnje, mogu se očitovati u nižoj razini radnog učinka (Fritz i sur., 2010). Srednja i niska razina psihičke odvojenosti od posla povezane su s najvišim razinama radnog učinka, a vrlo niska i vrlo visoka razina odvojenosti od posla povezane su s nižom produktivnošću (Bolliger i sur., 2023; Fritz i sur., 2010).

Metodološki nedostaci i prijedlozi za buduća istraživanja

Treba imati na umu da istraživanja stalne povezanosti u poslovnom kontekstu nisu bez nedostataka. Većina ih se oslanja na samoiskaze (npr. Fritz i Sonnentag, 2005; Richardson i Benbunan-Fich, 2011), koji mogu imati određene nedostatke. Osim što su podaci dobiveni na taj način subjektivni, što nije nužno nedostatak jer upravo mišljenja i iskustva zaposlenika mogu biti područje interesa, zatvorena pitanja i ponuđeni odgovori u upitnicima mogu ograničavati odgovore zaposlenika. Uz to, oni se u tom trenutku možda ne mogu sjetiti svog iskustva u traženoj situaciji, mogu različito interpretirati pitanja ili dati pristrane odgovore, odnosno umanjiti ili preuveličati probleme unutar organizacije. Ipak, korišteni upitnici većinom su standardizirani ili izrađeni od čestica koje su prethodno validirane i korištene u drugim istraživanjima, što povećava mogućnost usporedbe odgovora, dosljednost u istraživanju područja te olakšava analizu podataka.

Osim toga, radi povećanja valjanosti istraživači sve češće kombiniraju samoiskaze s različitim mjerama, poput procjena bliskih osoba ili suradnika

(npr. Boswell i Olson-Buchanan, 2007; Fritz i sur., 2010), fizioloških mjera (npr. Bono i sur., 2013), objektivnih bihevioralnih mjera poput praćenja pokreta očiju, upravljanja pokazivačem miša ili detaljnog praćenja sudionika prilikom korištenja komunikacijskih uređaja (npr. Fitz i sur., 2019; Jackson i sur., 2003). Iako kombiniranje različitih mjera može dati potpuniju i objektivniju sliku istraživanoga područja, ni ono nije bez svojih nedostataka. Primjerice, oni istraživači koji su radi detaljnijega uvida u poslovnu svakodnevicu zaposlenika odlučili primijeniti intervju, opažanje ili neku drugu mjeru u kojoj su sudionici svjesni istraživača (npr. Mazmanian, 2013; Wajcman i Rose, 2011) mogu se susresti s problemom davanja socijalno poželjnih odgovora zbog svjesnosti o neanonimnosti ili prilagođenoga ponašanja zaposlenika zbog osjećaja da ih netko nadgleda – tzv. Hawthorneov učinak (American Psychological Association, n.d.).

Nadalje, većina istraživanja ovoga fenomena transverzalnoga su nacrt, no istraživači su svjesni toga potencijalnog nedostatka, pa raste broj istraživanja longitudinalnoga nacrt (npr. Bolliger i sur., 2023; Bono i sur., 2013; Fitz i sur., 2019; ten Brummelhuis i sur., 2021). Podaci dobiveni longitudinalnim istraživanjima često su detaljniji te istraživačima omogućuju precizniji uvid u trajanje i učestalost određenih ponašanja, obrasce promjena i dinamiku ponašanja u različitim situacijama i okolnostima. S obzirom na to da se pretežno radi o korelacijskim istraživanjima, pri tumačenju učinaka i donošenju zaključaka potreban je oprez. Buduća bi istraživanja trebala pokušati provesti eksperiment ili bar kvazi-eksperiment tijekom promjena politika vezanih uz komunikaciju unutar organizacije i/ili tijekom neradnoga vremena, s podacima prije i poslije uvođenja nove strategije (npr. Kelly i sur., 2011).

Također, istraživanja stalne povezanosti u poslovnom kontekstu uglavnom su provedena na uzorcima visokoobrazovanih zaposlenika velikih organizacija (tzv. *bijeli ovratnici*) koji rade u uredima, a ne od kuće, zbog čega je smanjena mogućnost generalizacije nalaza na poslove s drugačijim radnim uvjetima (poput samozaposlenih, zaposlenika koji uvijek rade od kuće i slično). Najčešće se radi o uzorcima od nekoliko desetaka do nekoliko stotina sudionika, ovisno o prirodi posla i vrsti organizacije u kojoj se istraživanje provelo. Buduća bi istraživanja trebala obuhvatiti i samozaposlene osobe te zaposlenike manjih obrta, čiji poslovni opstanak nerijetko ovisi o stalnoj dostupnosti klijentima.

Istraživanja se uglavnom usredotočuju na negativne posljedice stalne povezanosti s poslom, posebice na narušeno psihičko zdravlje, nemogućnost psihičkog odvajanja od posla i narušenu ravnotežu između privatnog i poslovnog života, a pozitivne se posljedice uglavnom svode na radnu učinkovitost

(Schöllbauer i sur., 2021). Zbog toga bi bilo korisno dodatno istražiti moguće pozitivne posljedice stalne dostupnosti i povezanosti s poslom. Međutim, kako bi se razjasnio paradoks stalne povezanosti, buduća bi istraživanja trebala istovremeno uzimati u obzir i pozitivne i negativne posljedice korištenja komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe (Ter Hoeven i sur., 2016). Primjerice, iako korištenje komunikacijske tehnologije zaposlenicima pruža osjećaj autonomije zbog fleksibilnosti radnog vremena, istovremeno im može izazvati tjeskobu zbog nepredvidljivosti zaprimanja poruka i osjećaja da moraju biti stalno dostupni. Jedna od mogućnosti je proučavanje kroz model zahtjeva i resursa (Demerouti i sur., 2001) koji se temelji na pretpostavci da se svaki zaposlenik susreće sa zahtjevima posla i ima ograničene resurse posla, a oboje ovisi o poslu i načinu na koji je on organiziran (Ter Hoeven i sur., 2016). Zahtjevi se odnose na fizičke, psihološke i socijalne aspekte posla koji zahtijevaju fizički i/ili psihički napor zaposlenika, te su povezani s fizičkim i/ili psihičkim iscrpljivanjem (npr. vremenski pritisak, radno opterećenje i uvjeti okoline posla). Resursi su pak fizičke, psihološke i/ili socijalne karakteristike posla koje pomažu zaposlenicima u postizanju ciljeva, smanjenju poslovnih zahtjeva i njihovih naknadnih troškova uz poticanje osobnog rasta i razvoja (npr. autonomija, sudjelovanje u donošenju odluka i podrška). Ter Hoeven i sur. (2016) ističu važnost istovremenog uzimanja u obzir i zahtjeva i resursa te naglašavaju kako bi samo proučavanje zahtjeva povezanih s uporabom komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe moglo dovesti do negativnih zaključaka, a proučavanje isključivo resursa do pozitivnih zaključaka. Također, kako su zaposlenici sve rjeđe pod pritiskom završiti zadatak do kraja radnoga vremena ili dok su još u uredu, bilo bi zanimljivo istražiti postoji li veza između stalne povezanosti s poslom i prokrastinacije, odnosno namjernog odgađanja obavljanja zadatka (Merriam-Webster, n.d.). Osim toga, kako bi se dobili nedvosmisleni rezultati, trebalo bi dodatno istražiti postoji li razlika između zaposlenika i osoba na rukovodećim pozicijama, s obzirom na to da se smatra da poslovođe imaju veću kontrolu nad svojim obujmom i rasporedom posla, ali ipak moraju biti na raspolaganju zaposlenicima i u tijeku sa svim događanjima u radnoj organizaciji.

Također, iznimno je važno posvetiti pažnju etičkim pitanjima stalne povezanosti s radnim mjestom. Korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe, bez ograničenja i uspostavljenih pravila rada, može rezultirati ugrožavanjem prava zaposlenika (npr. pravo na odmor, isključivanje, plaćeni prekovremeni rad), narušavanjem njihova zdravlja te ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Zbog toga je pravna regulacija isključivanja od rada (pravo zaposlenika da ne komunicira s poslodavcem informacijsko-komunikacijskim tehnologijama izvan radnog vremena) prvi korak

u sprječavanju da stalna povezanost preraste u beskonačnu povezanost i u osiguravanju zaštite onih koji odbiju biti stalno dostupni.

Mnoga istraživanja o korištenju informacijsko-komunikacijskih tehnologija provedena su početkom ovoga stoljeća, kada je došlo do velike promjene u načinu poslovne komunikacije. Dotadašnji komunikacijski uređaji zamjenjuju se modernijima (npr. *fax*-uređaji, fiksni telefoni i stolna računala zamijenjeni su e-poštom, mobilnim telefonima i prijenosnim računalima), koji se mogu koristiti i izvan radnoga vremena i radnoga prostora te ih organizacije prihvaćaju nevjerojatnom brzinom, a zaposlenici im se moraju prilagoditi. Zbog dinamične prirode i neprestanih promjena u području rada i informacijsko-komunikacijskih tehnologija nalazi ranijih istraživanja mogu biti zastarjeli, pa se već istražene teme i dobiveni nalazi ne bi trebali smatrati konačnima i nepromjenjivima. Iako su rezultati dobiveni u novijim istraživanjima primjereniji i primjenjiviji na današnje uvjete rada, zbog nekonzistentnosti određenih nalaza, relativno malih veličina učinaka, različitosti poslova te različitosti u uvjetima obavljanja istoga posla, riječ je o području koje zahtijeva nova istraživanja i nadopune znanja. Budući da korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovne svrhe danas više nije novitet, već gotovo zahtjev svakog poslodavca, važno je ponoviti istraživanja i revidirati nalaze u ovom području.

Zaključak

Stalna povezanost u poslovnom kontekstu i dostupnost zaposlenika, koje su omogućile suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije, gotovo da su postale uobičajene prakse radnih organizacija, te se izgubilo tradicionalno poimanje radnoga dana, odnosno teže je razgraničiti poslovni i privatni život. Na stalnu se dostupnost zaposlenika i povezanost s poslom može gledati kao na dvosjekli mač. S jedne strane zaposlenici nisu u „okovima“ tradicionalnoga radnog mjesta, ali istovremeno su „prikovani“ uz ekrane. Individualne karakteristike i sklonosti, poput pridavanja važnosti karijeri, vještine obavljanja više zadataka istovremeno i pozitivnih stavova prema informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, povećavaju vjerojatnost da će pojedinac biti povezan s radnom organizacijom i izvan radnoga vremena. Određeni organizacijski čimbenici, poput opskrbe komunikacijskim alatima i nametanja očekivanja o dostupnosti i ponašanju zaposlenika, također pridonose većoj povezanosti zaposlenika s poslom i nakon radnoga vremena. Ipak, nalazi o posljedicama stalne povezanosti i dalje su nedosljedni. Povezanost s poslom nakon radnoga vremena može

zaposlenicima omogućiti fleksibilnost u obavljanju posla te se može smatrati jednim od mogućih načina napredovanja u karijeri. S druge strane uplitanje poslovnih obaveza u sferu privatnog života može dovesti do sukoba između privatnog i poslovnog života, a nemogućnost psihičkog odvajanja od posla povezana je s narušenom dobrobiti i produktivnosti zaposlenika.

Zbog ubrzanoga i nepredvidivoga tehnološkog razvoja i učestaloga integriranja novih tehnologija u posao gotovo je nemoguće predvidjeti i biti ukorak sa svim promjenama u načinu poslovanja. Zato je izuzetno važno nastaviti kontinuirano proučavati načine na koje, iz perspektive i poslodavca i zaposlenika, informacijsko-komunikacijske tehnologije te stalna povezanost zaposlenika s poslom utječu na dobrobit zaposlenika unutar tehnološki ovisnoga društva.

Literatura

- Ajzen, I.** (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- American Psychological Association.** (n.d.). Hawthorne effect. U *APA dictionary of psychology*. Preuzeto 11. srpnja 2024. s <https://dictionary.apa.org/hawthorne-effect>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. i Fugate, M.** (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Bandura, A.** (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164–180. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>
- Bolliger, L., Baele, E., Colman, E., Debra, G., Lukan, J., Luštrek, M., De Bacquer, D. i Clays, E.** (2023). The association between day-to-day stress experiences, recovery, and work engagement among office workers in academia-An Ecological Momentary Assessment study. *PLoS ONE*, 18(2), Članak e0281556. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281556>
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E. i Koch, A.** (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601–1627. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0272>
- Boswell, W. R. i Olson-Buchanan, J. B.** (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592–610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Büchler, N., ter Hoeven, C. L. i van Zoonen, W.** (2020). Understanding constant connectivity to work: How and for whom is constant connectivity related to employee well-being? *Information and Organization*, 30(3), Članak 100302. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100302>

- Budnick, C. J., Rogers, A. P. i Barber, L. K.** (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, Članak 106161. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106161>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B.** (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diaz, I., Chiaburu, D. S., Zimmerman, R. D. i Boswell, W. R.** (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 500–508. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.007>
- Eckhardt, A., Laumer, S. i Weitzel, T.** (2009). Who influences whom? Analyzing workplace referents' social influence on IT adoption and non-adoption. *Journal of Information Technology*, 24(1), 11–24. <https://doi.org/10.1057/jit.2008.31>
- Elhai, J. D., Levine, J. C., Dvorak, R. D. i Hall, B. J.** (2016). Fear of missing out, need for touch, anxiety and depression are related to problematic smartphone use. *Computers in Human Behavior*, 63, 509–516. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.079>
- Fitz, N., Kushlev, K., Jagannathan, R., Lewis, T., Paliwal, D. i Ariely, D.** (2019). Batching smartphone notifications can improve well-being. *Computers in Human Behavior*, 101, 84–94. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.016>
- Fritz, C. i Sonnentag, S.** (2005). Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 187–199. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.187>
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A. i Barger, P.** (2010). Happy, healthy, and productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 977–983. <https://doi.org/10.1037/a0019462>
- Golkar, A., Johansson, E., Kasahara, M., Osika, W., Perski, A. i Savic, I.** (2014). The influence of work-related chronic stress on the regulation of emotion and on functional connectivity in the brain. *PLoS ONE*, 9(9), Članak e104550. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0104550>
- Hayman, J.** (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, 12(3), 327–338. <https://doi.org/10.1080/13668800902966331>
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K. i Ferris, M.** (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349–358. <https://doi.org/10.1037/a0019282>
- Huo, M. L. i Jiang, Z.** (2023). Work-role overload, work–life conflict, and perceived career plateau: The moderating role of emotional stability. *Human Resource Management*, 62(6), 867–882. <https://doi.org/10.1002/hrm.22167>
- Jackson, T. W., Dawson, R. J. i Wilson, D.** (2003). Reducing the effect of email interruptions on employees. *International Journal of Information Management*, 23(1), 55–65. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(02\)00068-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00068-3)

- Kelly, E. L., Moen, P. i Tranby, E.** (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290. <https://doi.org/10.1177/0003122411400056>
- Kolb, D. G., Caza, A. i Collins, P. D.** (2012). States of connectivity: New questions and new directions. *Organization Studies*, 33(2), 267–273. <https://doi.org/10.1177/0170840611431653>
- Mazmanian, M.** (2013). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1225–1250. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0787>
- Merriam-Webster.** (n.d). Procrastinate. U *Merriam-Webster.com dictionary*. Preuzeto 11. srpnja 2024. s <https://www.merriam-webster.com/dictionary/procrastinate>
- Ohly, S. i Bastin, L.** (2023). Effects of task interruptions caused by notifications from communication applications on strain and performance. *Journal of Occupational Health*, 65(1), Članak e12408. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12408>
- Pryce, J., Albertsen, K. i Nielsen, K.** (2006). Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: A mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *Journal of Nursing Management*, 14(4), 282–288. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00617.x>
- Reimann, L. E., Binnewies, C., Ozimek, P. i Loose, S.** (2024). I do not want to miss a thing! Consequences of employees' workplace fear of missing out for ICT use, well-being, and recovery experiences. *Behavioral Sciences*, 14(1), Članak 8. <https://doi.org/10.3390/bs14010008>
- Richardson, K. i Benbunan-Fich, R.** (2011). Examining the antecedents of work connectivity behavior during non-work time. *Information and Organization*, 21(3), 142–160. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.06.002>
- Sandoval-Reyes, J., Acosta-Prado, J. C. i Sanchís-Pedregosa, C.** (2019). Relationship amongst technology use, work overload, and psychological detachment from work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), Članak 4602. <https://doi.org/10.3390/ijerph16234602>
- Scharf, N., Lükemann, L., Schubert, P., Williams, S., Abendroth, A. i Schwarz, A.** (2023). Is the structure of “regular working days” about to dissolve? Changes in employees' time-use patterns working in enterprise collaboration systems during the COVID-19 pandemic. *Procedia Computer Science*, 219, 431–438. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.309>
- Schöllbauer, J., Hartner-Tiefenthaler, M. i Kelliher, C.** (2021). ICT-enabled work extension and its consequences: A paradoxical situation between high performance and low wellbeing. U C. Korunka (Ur.), *Flexible working practices and approaches: Psychological and social implications* (str. 149–165). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0_8
- Sinha, E. i Laghate, K.** (2023). Individual self-concept and after-hours work behavior: Effect on employee engagement and the moderating roles of POS and PSS. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), Članak 100451. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100451>

- Skinner, N. i Pocock, B.** (2008). Work-life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303–315. <https://doi.org/10.1177/1038411108095761>
- Sonnentag, S.** (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>
- Sonnentag, S., Binnewies, C. i Mojza, E. J.** (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965–976. <https://doi.org/10.1037/a0020032>
- Tandon, A., Dhir, A., Almugren, I. H., AlNemer, G. N. i Mäntymäki, M.** (2021). Fear of missing out (FoMO) among social media users: A systematic literature review, synthesis and framework for future research. *Internet Research*, 31(3), 782–821. <https://doi.org/10.1108/intr-11-2019-0455>
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L. i Toniolo-Barrios, M.** (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance? *Journal of Vocational Behavior*, 128, Članak 103589. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>
- Ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W. i Fonner, K. L.** (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication monographs*, 83(2), 239–263. <https://doi.org/10.1080/03637751.2015.1133920>
- Wajcman, J. i Rose, E.** (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941–961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Krull, C., Dewes, A. i Shelton, A.** (2014). Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict: The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507–530. <https://doi.org/10.1177/0893318914533332>
- Yang, Y., Yan, R., Li, X., Meng, Y. i Xie, G.** (2023). Different results from varied angles: The positive impact of work connectivity behavior after-hours on work engagement. *Behavioral Sciences*, 13(12), Članak 971. <https://doi.org/10.3390/bs13120971>

Abstract

Information and communication technologies enable people to stay connected to work outside their workplace and formal working hours. Constant connectivity to work is a modern phenomenon that poses new challenges to employees and organizations. Due to continual technological advances and increasingly easier access to communication technologies, employees are consistently expected to respond to work demands promptly and even outside of working hours. Such expectations can lead to longer working days and the blurring of traditional boundaries between work and private

life. Therefore, for the last few decades, concurrently with the growing trend of using communication technologies for work-related purposes, researchers have focused on studying the various consequences of employees' constant availability and connection to their workplace. This paper provides a review of literature that tries to identify possible individual and organizational factors that contribute to employees' constant connection to their organization. Additionally, it considers the impact of constant connectivity to work on employees' well-being and productivity and on the balance between their work and private lives. Since the use of communication technologies is expected at almost every job nowadays, it is crucial to continue studying the topic of constant connectivity to work in accordance with the frequent changes in workplace communication practices.

Keywords: constant connectivity to work, employees' well-being and productivity, information and communication technologies, work-life balance