

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZAZNAVANJE RAVNOVESJA MED DELOM IN NEDELOM PRI
RAZLIČNIH GENERACIJAH ZAPOSLENIH**

Ljubljana, november 2025

NUŠA DOVŽAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nuša Dovžan, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom pri različnih generacijah zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 28.11.2025

Podpis študentke:



POVZETEK

Magistrsko delo proučuje razlike v zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom pri različnih generacijah zaposlenih. Cilj je razumeti trenutno stanje zaznanega ravnovesja med zaposlenimi v slovenskem gospodarstvu ter ugotoviti, ali pripadnost posamezni generaciji vpliva na to zaznavanje. Rezultati raziskave kažejo, da med generacijami ni pomembnih razlik v zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom, vendar se kažejo spremembe življenjskih prioritet. Poleg tega obstaja razlika v zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom med spoloma, kadar so prisotni otroci. Splošno zaznano ravnovesje je pozitivno, najboljše ravnovesje pa poroča generacija X. Najbolj tradicionalna je generacija Z, ki pa v primerjavi z drugima dvema generacijama namenja manjšo prioriteto družini in večjo prostemu času. Delo zapolnjuje teoretično vrzel v obstoječi literaturi ter postavlja smernice za preoblikovanje delovnih okolij.

KLJUČNE BESEDE: ravnovesje med delom in nedelom, generacije, prioritete, medgeneracijska primerjava

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis explores differences in work-life balance perception among various employee generations. It aims to understand the current state of work-life balance in the Slovenian economy and whether generational affiliation influences this perception. The survey results in this thesis indicate no significant differences in work-life balance perception across generations, but show changing life priorities within them. Additionally, a gender difference in work-life balance perception exists when children are present. Overall, the perceived balance is positive, with Generation X reporting the best balance. Generation Z is the most traditional but, compared to the other two generations, places less priority on family and more on leisure time. This thesis addresses a theoretical gap in existing literature while setting guidelines for the transformation of work environments.

KEY WORDS: work-life balance, generations, priorities, cross-generational study

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	RAVNOVESJE MED DELOM IN NEDELOM IN TEORIJA VLOG	3
2.1	Opredelitev pojma ravnovesje med delom in nedelom	3
2.2	Teorija vlog.....	4
2.3	Multidimenzionalnost koncepta ravnovesja med delom in nedelom	5
2.4	Napovedovalni dejavniki ravnovesja med delom in nedelom.....	6
2.5	Pomen ravnovesja med delom in nedelom	8
2.6	Segmentacija, integracija in obstoj ravnovesja med delom in nedelom	9
2.7	Merjenje ravnovesja med delom in nedelom	11
3	GENERACIJE NA DELOVNEM MESTU	11
3.1	Generacijska struktura delovne sile v Sloveniji.....	12
3.2	Generacija X.....	13
3.3	Generacija Y.....	13
3.4	Generacija Z	14
3.5	Kritike generacijske teorije.....	15
3.6	Zasnova hipotez.....	16
4	METODOLOGIJA	18
4.1	Populacija in vzorčenje	19
4.2	Opis vzorca	20
5	ANALIZA REZULTATOV	23
5.1	Opisna statistika vzorca	24
5.2	Preverjanje hipotez.....	30
5.3	Druge analize.....	40
6	DISKUSIJA	48
6.1	Povzetek glavnih ugotovitev	48
6.2	Omejitve in predlogi za izboljšavo	50
6.3	Priporočila za prakso.....	51
7	SKLEP.....	52
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	53
	LITERATURA IN VIRI	54

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Definicije ravnovesja med delom in nedelom v različnih študijah	5
Tabela 2:	Napovedovalni dejavniki.....	7
Tabela 3:	Število prebivalcev v Sloveniji po starostnih skupinah v letu 2024.....	12
Tabela 4:	Struktura vzorca glede na zaposlitveni status.....	21
Tabela 5:	Sektor zaposlitve posameznikov v vzorcu	22
Tabela 6:	Starost najmlajšega otroka respondentov in zaposlenih respondentov	22
Tabela 7:	Struktura vzorca glede na ponujeno možnost dela od doma	23
Tabela 8:	Preveritev prvotnega vprašalnika za tradicionalnost.....	25
Tabela 9:	Statistični podatki o porazdelitvi spremenljivke Ravnovesje med delom in nedelom	26
Tabela 10:	Povzetek rezultatov po sklopih vprašalnika	27
Tabela 11:	Opisna statistika za spremenljivko »Ravnovesje med delom in nedelom« po posameznih generacijah	31
Tabela 12:	Statistične vrednosti Kruskal-Wallis H-testa pri ravnovesju med delom in nedelom po generacijah.....	31
Tabela 13:	Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v ravnovesju med delom in nedelom pri mlajših in starejših ženskah.....	33
Tabela 14:	Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v tradicionalnosti med mlajšimi in starejšimi ženskami	33
Tabela 15:	Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v ravnovesju med delom in nedelom pri ženskah z otroci in brez otrok	34
Tabela 16:	Povprečno zaznano ravnovesje med delom in nedelom pri ženskah in moških z otroci glede na starost najmlajšega otroka	34
Tabela 17:	Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v prioritiziranju prostega časa pri mlajših in starejših ženskah	36
Tabela 18:	Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v prioritiziranju družine pri mlajših in starejših ženskah.....	36
Tabela 19:	Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v prioritiziranju dela pri mlajših in starejših ženskah.....	37
Tabela 20:	Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v ravnovesju med delom in nedelom pri moških in ženskah	37
Tabela 21:	Statistika Mann-Whitney U-testa za prioriteto dela	38
Tabela 22:	Statistika Mann-Whitney U-testa za prioriteto družine.....	38
Tabela 23:	Statistika Mann-Whitney U-testa za prioriteto prostega časa	38
Tabela 24:	Statistika Mann-Whitney U-testa za ravnovesje med delom in nedelom pri zaposlenih, ki pretežno delajo od doma in zaposlenih, ki delajo na lokacijah .	39

Tabela 25: Povprečno ravnoesje med delom in nedelom glede na pogostost dela od doma	40
Tabela 26: Osnovni podatki o statističnih porazdelitvah zadnjega sklopa trditvev.....	40
Tabela 27: Rezultati Shapiro-Wilk testa za preveritev domneve o normalni porazdelitvi.	44
Tabela 28: Kruskal-Walis H-test pri namenu o menjavi službe zaradi preobremenjenosti pri različnih sektorjih zaposlitve.....	45
Tabela 29: Rezultati Spearman Rho bivariatne korelacije za zadnji sklop trditvev	45
Tabela 30: Povzetek testiranih hipotez	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Starost anketirancev	20
Slika 2: Struktura vzorca glede na generacije anketirancev	21
Slika 3: Pogostost dela od doma posameznikov v vzorcu	23
Slika 4: Povprečno zaznano ravnoesje med delom in nedelom na vzorcu.....	24
Slika 5: Distribucije prioritet posameznikov	30
Slika 6: Primerjava povprečnega ravnoesja med delom in nedelom pri moških in ženskah z otroci.....	35
Slika 7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri trditvah o izgorelosti in opravljanju nadur.....	41
Slika 8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri trditvah o enostavnosti odklopa od dela in zadovoljstvom z ravnoesjem med delom in nedelom	42
Slika 9: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri trditvah o pomanjkanju časa za nedelovne aktivnosti in razmišljanju o menjavi zaposlitve	43
Slika 10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri trditvah o pozitivnem vplivu načina dela na ravnoesje in spodbujanju ravnoesja s strani delovnega okolja	44

KAZALO PRILOG

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

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

covid-19 – (angl. coronavirus disease 2019); pandemija koronavirusne bolezni 2019

WLB – (angl. Work-Life balance); ravnoesje med delom in nedelom

WLB-W – rezultati vprašalnika povzetega po Wayne in drugi

WLB-H – rezultati vprašalnika povzetega po Hayman

1 UVOD

V zadnjem desetletju je ravnovesje med delom in nedelom (angl. work-life balance, v nadaljevanju WLB) pridobilo na prepoznavnosti in pomenu tako na strani delojemalcev kot delodajalcev. Za izraz WLB obstaja več prevodov, najpogosteje se uporablja ravnovesje med delom in nedelom ali ravnovesje med delom in družino. Ker se želim izogniti predpostavki, da posamezniki prosti čas namenjajo le družini, ga prevajam kot ravnovesje med delom in nedelom. Gre za ravnovesje med poklicnimi in zasebnimi obveznostmi, ki vključujejo čas, namenjen družini, sprostitvi in dobremu počutju, samo ravnovesje pa je od posameznika do posameznika različno (Greenhaus in Allen, 2011).

Raziskave kažejo, da lahko ravnovesje med delom in nedelom pomembno vpliva na počutje, produktivnost in zdravstveno stanje zaposlenih, posledično pa tudi na delovno uspešnost in stroške delodajalcev (Naithani, 2010; Richert-Kaźmierska in Stankiewicz, 2016). Čeprav je akademska razprava o tej temi aktualna in živahna, se v njej pojavljajo določene vrzeli. Meta-analitična študija Casper in drugi (2018) opredeljuje okvir in dimenzije tega koncepta ter postavlja teoretično osnovo za nadaljnje raziskovanje. Različni merilni instrumenti, kot sta na primer vprašalnik Haymana (2005) in Wayne in drugi (2021), omogočajo večplasten vpogled v posameznikovo zaznavanje časa, vključenosti in zadovoljstva. Vendar je bilo številnih raziskav opravljenih pred pomembnimi spremembami, kot je bila pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19), ki je bistveno preoblikovala delovna okolja.

Pandemija je številna delovna mesta premestila v digitalni prostor, kar je dodatno zabrisalo meje med delom in prostim časom. Spremembe delovnega okolja in njihov vpliv na zaposlene osvetli tudi študija Shirmohammadi in drugi (2022), ki ponudi vpogled v to transformacijo. V zadnjih desetletjih so se spremenile tudi družbene vloge, moški so v primerjavi s predniki bistveno tesneje vključeni v vzgojo otrok, ženske pa predstavljajo pomemben del delovne sile. Posledično so oboji razpeti med več vlogami, kar vpliva na njihovo zaznavanje ravnovesja. Raziskave so pokazale razlike v doživljanju ravnovesja med spoloma (Sirgy in Lee, 2018), medtem ko je vidik generacijskih razlik še vedno deloma neraziskan. Študije sicer opozarjajo na razlike med posameznimi generacijami ter znotraj njih, vendar je raziskanost na tem področju omejena (Leslie in drugi, 2021; Lester in drugi, 2012).

Magistrsko delo se osredotoča na zaznavanje ravnovesja pri različnih generacijah, ki trenutno predstavljajo delovno silo v podjetjih: generaciji X (rojeni med letoma 1960 in 1979), generaciji Y oziroma milenijci (rojeni med letoma 1980 in 2000) ter generaciji Z (rojeni po letu 2000) (Jones in drugi, 2019). Zaradi različnih okoliščin, v katerih so te generacije odraščale, je pričakovati razlike v njihovih preferencah glede ravnovesja med delom in nedelom (Deloitte, 2024b).

Delojemalci in delodajalci so trenutno pred izzivom, pri čemer ne smejo stati na nasprotnih bregovih, temveč morajo postati soustvarjalci slovenskega delovnega okolja. Ključno je najprej oceniti, v kakšni situaciji se nahajamo in kakšni so interesi ter preference, da lahko na tej osnovi zgradimo boljše in kakovostnejše delovno okolje za vse.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju trenutnega stanja v praksi glede ravnovesja med delom in nedelom ter ugotoviti, ali različne generacije zaznavajo trenutno ravnovesje na drugačen način. Z rezultati, pridobljenimi v tem magistrskem delu, želi delo zapolniti vrzel v literaturi, ki se je doslej ukvarjala z generacijskim vplivom na ravnovesje med delom in nedelom le v omejenem obsegu. Eden od ciljev je tudi ugotoviti, kako se teorija spolnih vlog in teorija ravnovesja med delom in nedelom medsebojno povezuje. Dodatno delo prispeva k dopolnitvi generacijske teorije ter pokaže, da so se prioritete med generacijami spremenile in da delo ne predstavlja več najvišje prioritete.

V empiričnem delu magistrskega dela je cilj na podlagi pridobljenih podatkov ugotoviti, ali obstaja razlika v zaznanem ravnovesju med delom in nedelom pri različnih generacijah. Poleg tega je cilj analizirati vpliv možnosti dela od doma na ravnovesje med delom in nedelom zaposlenih. Hkrati empirični del ocenjuje, ali je trenutno ravnovesje med delom in nedelom pri različnih generacijah neskladno z njihovimi življenjskimi prioritetami. Naloga tako nudi vpogled v trenutno stanje v slovenskem gospodarstvu, ki lahko delodajalcem pomaga pri preoblikovanju delovnega okolja.

Metodološko je magistrsko delo sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu je predstavljen teoretični pregled z analizo in povzetkom obstoječe literature. Najprej je opredeljen koncept ravnovesja med delom in nedelom, predstavljena sta pomen ravnovesja ter vplivi ustreznega in neustreznega ravnovesja. Kot pomemben vidik so opisane glavne značilnosti generacij, ki trenutno predstavljajo zaposlene v slovenskem gospodarskem prostoru. Raziskani so tudi potencialni dejavniki, ki so vplivali na odraščanje teh generacij. Nato so proučeni rezultati že izvedenih raziskav, ki primerjajo različne generacije in spole, hkrati pa so proučene metode in vprašalniki, s katerimi so bili ti vplivi in povezanosti merjeni.

V drugem, empiričnem delu magistrskega dela so podatki zbrani s pomočjo spletnega vprašalnika, s katerim je bilo izmerjeno zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom v slovenskem gospodarstvu pri različnih generacijah. Rezultati so analizirani in interpretirani, opravljena je tudi primerjava med izsledki te raziskave in ugotovitvami drugih avtorjev. Glede na rezultate so predstavljeni predlogi in smernice za preoblikovanje delovnega okolja v Sloveniji.

Spreminjanje spolnih vlog, življenjskih prioritet ter preoblikovanje delovnih mest z digitalizacijo in možnostjo dela od doma spreminjajo potrebe delodajalcev in razmišljanje zaposlenih, s čimer prispevajo k različnemu zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom pri pripadnikih posameznih generacij. To je temeljna teza tega magistrskega dela.

Glavno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, kako se med generacijami zaposlenih razlikuje zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom.

Metodologija. V prvem delu magistrskega dela je predstavljen sam koncept ravnovesja med delom in nedelom, opredeljeni dejavniki, ki nanj vplivajo, ter posledice negativno zaznanega ravnovesja. Analiza je omejena na že opravljene raziskave in na pristope posameznih avtorjev, obravnavana tema pa v literaturi predstavlja teoretično vrzel.

Pregled literature je izveden sistematično, vključeni so domači in tuji avtorji. Večina literature izhaja s področja delovne psihologije, delno tudi medicine. Uporabljeni viri so pretežno znanstveni članki, objavljeni v strokovnih revijah, znanstvenih publikacijah in na relevantnih spletnih straneh.

Empirični del magistrskega dela temelji na anketnem vprašalniku, ki je bil anketiranim razdeljen prek spleta. Lastnosti vzorca, način zbiranja podatkov in uporabljene metode analiziranja so podrobneje predstavljeni v poglavju 4.

Pridobljeni podatki in rezultati ankete so predstavljeni opisno ter dopolnjeni z grafičnimi in tabelarnimi prikazi. Rezultati analiz so komentirani in ovrednoteni glede na raziskovalna pričakovanja ter teoretično osnovo iz prvega dela naloge. V zaključku sledi povzetek ključnih ugotovitev in diskusija, v kateri so izsledki povezani z obstoječo teorijo ter predstavljena potencialna izhodišča za nadaljnje raziskovanje.

V magistrskem delu je bila uporabljena generativna umetna inteligenca, in sicer pregledno ter skladno z navodili. Uporabljena je bila za prevajanje besedil, oblikovanje stavkov in iskanje relevantne literature.

2 RAVNOVESJE MED DELOM IN NEDELOM IN TEORIJA VLOG

V tem poglavju je opredeljen pojem ravnovesja med delom in nedelom, njegov pomen za posameznika ter modeli uravnoteženja dela in nedela. Predstavljena je tudi teorija vlog, ki jo v magistrskem delu opredeljujem kot enega od potencialnih dejavnikov, ki vplivajo na zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom pri različnih generacijah zaposlenih.

2.1 Opredelitev pojma ravnovesje med delom in nedelom

Pred začetkom raziskovanja je treba opredeliti ravnovesje med delom in nedelom. Greenhaus in Allen (2011) sta ga opredelila kot pojav, ko sta učinkovitost in zadovoljstvo, s katerima posameznik opravlja vloge, skladna z njegovimi življenjskimi prioritetami. Na kratko ga lahko opišemo kot dnevno usklajevanje in izpolnjevanje različnih življenjskih dejavnosti, ki vključujejo delo, čas za družino, prijatelje, zdravje in osebno rast (Chaitanya in Raghuramapatrani, 2023, str. 13). Čas, ki ga imamo posamezniki na voljo, je omejen na

število ur v enem dnevu. Od nas je odvisno, kako bomo ta vir razporedili med dejavnosti, ki jih opravljamo (Thompson in Bunderson, 2001, str. 19). V te dejavnosti moramo vložiti tudi energijo in trud, ki med dnevi nihata, prav tako pa ju od nas zahteva čas, namenjen delu (Naithani, 2010, str. 150). Naša svoboda odločanja je pogosto omejena, saj ima večina delodajalcev vsaj okviren delovni čas, v katerem mora zaposleni opraviti svoje delo. To potrjuje tudi Kreiner (2006, str. 486), ki navaja, da je uspeh pri vzpostavljanju ravnovesja odvisen od posameznika in značilnosti okolja, ki določajo, s kakšno lahkoto ali težavo prehajamo med delom in nedelom. Delo in nedelo sta odvisna od omejenega vira, časa, zato je konflikt med njima skoraj neizbežen.

Koncept se je skozi leta razvijal. Prvotno je večina raziskovalcev govorila o ravnovesju med delom in družino (angl. work-family balance), ki zajema predvsem ravnovesje med časom, porabljenim za službene naloge, in časom, namenjenim družini in družinskim obveznostim. Pri tem gre za konflikt med vlogami, ki jih ima posameznik v delovnem okolju in v družini (Allen in drugi, 2000, str. 278). Kmalu je bilo ugotovljeno, da koncept ne predstavlja celovite slike življenja, saj družina in delo nista edini področji, ki zahtevata čas in energijo ter posameznika postavljata v različne vloge. Zato se je pojem razširil v ravnovesje med delom in nedelom (ang. work-nonwork balance), ki poleg družine zajema tudi širšo skupnost, prijatelje ter čas, ki ga posameznik nameni samemu sebi (Casper in drugi, 2018, str. 198).

Do sprememb v delovnem okolju je prišlo tudi zaradi njegovega razvoja. V preteklosti so ljudje delali v tovarnah, delo fizično opravili in po izteku delovnega časa delovno mesto zapustili. Danes pa, zaradi digitalizacije, delo opravljamo tudi od doma ali na drugih lokacijah. To pomeni, da smo kot zaposleni dostopni kjer koli in kadar koli, kar otežuje vzpostavljanje ravnovesja (Budhiraja in Kant, 2020).

2.2 Teorija vlog

Posamezniki v življenju opravljamo več različnih vlog. Vsaka vloga je skupek pravil in dolžnosti, pričakovanj, družbenih norm ter vedenjskih zahtev, za katere se pričakuje, da jih izpolnujemo. Posameznik se lahko hkrati znajde v vlogi otroka, starša, sodelavca, brata, prijatelja, partnerja ipd.

Naše vedenje v posameznih vlogah tvori vzorce, ki so predvidljivi in se ponavljajo (Biddle, 1986). V zgodovini je bila primarna vloga žensk skrb za dom, otroke in družino. Po drugi svetovni vojni so se ženske začele aktivno vključevati v delovno silo (Roberts, 2007, str. 335). Kljub temu se njihova vloga primarnih skrbnic za dom in družino ni bistveno spremenila, kar je povzročilo zaplete pri usklajevanju časovnih zahtev dela in družine (Gatrell in drugi, 2013, str. 303). Še vedno naj bi ženske dajale prednost družini, hkrati pa naj bi se člani družinske skupnosti pogosteje zanašali nanje (Budhiraja in Kant, 2020).

V zadnjih dveh desetletjih moški preživljajo več časa s svojimi družinami in aktivneje sodelujejo pri vzgoji otrok ter hišnih opravilih. Pogoste so družine, v katerih sta zaposlena

oba starša in hkrati skrbita za otroke. Takšna ureditev pomeni dva vira dohodka, kar lahko omogoča boljšo izobrazbo otrok, višji življenjski standard ter možnost varčevanja (Shakya, 2023, str. 1). Kljub temu se od žensk še vedno pričakuje, da bodo primarne skrbnice, kar jim otežuje vzpostavljjanje ustreznega ravnovesja med delom in nedelom.

2.3 Multidimenzionalnost koncepta ravnovesja med delom in nedelom

Ravnovesje med delom in nedelom je kompleksen koncept, ki ga je mogoče obravnavati z različnih perspektiv. Casper in drugi (2018, str. 198) poudarjajo, da ga je mogoče meriti in opredeliti na več načinov, saj gre za subjektivno zaznavanje usklajenosti med delovnimi in zasebnimi vlogami posameznika. Ravnovesje se lahko nanaša na časovno porazdelitev, psihološko zaznavanje, čustveno zadovoljstvo ali celostno integracijo teh dveh sfer.

Wayne in drugi (2021, str. 3) izpostavljajo, da je globalno razumevanje ravnovesja pogosto poenostavljeno kot enodimenzionalen konstrukt, v resnici pa pomeni kombiniranje, ravnovesje, harmonijo, prilagajanje ali integracijo med delovnimi in nedelovnimi vlogami. Podrobnejša obravnava je predstavljena v podpoglavju 2.6.

Zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in nedelom je mogoče opredeliti in meriti na večdimenzionalni ravni. Wayne in drugi (2021) koncept razdelijo na tri dimenzije, ki združujejo različne poglede na samo ravnovesje. Prva dimenzija je t. i. čustveno ravnovesje, ki pomeni, da posameznik pri svojih delovnih in zasebnih vlogah doživlja več pozitivnih kot negativnih čustev, pri čemer so ta čustva skladna z vrednostjo, ki jo pripisuje tem vlogam. Posamezniki z boljšim ravnovesjem pogosteje poročajo o veselju, zadovoljstvu in notranjem miru ter redkeje o tesnobi, frustracijah in stresu. Drugo dimenzijo predstavlja učinkovitostno ravnovesje, ki se nanaša na učinkovitost posameznika pri opravljanju delovnih in nedelovnih vlog, skladno z vrednostjo, ki jim jo pripisuje. Tretja dimenzija, vključenost, opisuje stopnjo posameznikove vpetosti v delovne in zasebne vloge ter je prav tako odvisna od subjektivne vrednosti teh vlog (Casper in drugi, 2018, str. 198). Raznolikost definicij tega koncepta je predstavljena v tabeli 1, osnovani na študiji Casper in drugi (2018, str. 188).

Tabela 1: Definicije ravnovesja med delom in nedelom v različnih študijah

Naziv študije	Koncept	Definicija
Baltes in drugi (2009)	Ravnovesje med delom in družino	»Zadovoljstvo in dobro delovanje na delovnem mestu in doma z minimalnim konfliktom vlog.«
(2007)	Ravnovesje med delom in družino	»Izpolnitev z vlogo povezanih pričakovanj, ki so dogovorjena in deljena med posameznikom in njegovim partnerjem na področju dela in družine.«
Marks in MacDermid (1996)	Ravnovesje vlog	»Nagnjenje, da se popolnoma vključimo v izvajanje vsake vloge v celotnem sistemu vlog, da se do vsake tipične vloge in partnerja v vlogi približamo z odnosom pozornosti in skrbi.«

se nadaljuje

Tabela 1: Definicije ravnovesja med delom in nedelom v različnih študijah (nad.)

Naziv študije	Koncept	Definicija
Valcour (2007)	Zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in družino	»Splošna raven zadovoljstva, ki izhaja iz ocene stopnje uspešnosti pri izpolnjevanju zahtev delovnih in družinskih vlog.«
Greenhaus in Alen (2011)	Ravnovesje med delom in družino	»Splošna ocena obsega, v katerem sta učinkovitost in zadovoljstvo posameznikov v delovnih in družinskih vlogah skladna z njihovimi življenjskimi vrednotami v določenem trenutku.«
Greenhaus in drugi (2003)	Ravnovesje med delom in družino	»Obseg, v katerem je posameznik enako vključen in enako zadovoljen s svojo delovno in družinsko vlogo.«
Hill in drugi (2001)	Ravnovesje med delom in družino	»Stopnja, do katere je posameznik sposoben hkrati uravnotežiti časovne, čustvene in vedenjske zahteve tako plačanega dela kot družinskih odgovornosti.«
Kalliath in Brough (2008)	Ravnovesje med delom in nedelom	»Posameznikova percepcija, da so delovne in nedelovne dejavnosti združljive in spodbujajo osebno rast v skladu s trenutnimi življenjskimi prioritetami posameznika.«

Vir: Prirejeno po Casper in drugi (2018, str. 188).

Glede na zbrane definicije v meta-analizi Casper in drugi lahko povzamemo dve ključni ugotovitvi. Prva je, da gre za konflikt med različnimi vlogami, ki jih posameznik opravlja v življenju. Zaradi pogostih omemb vlog in njihovega razvoja so bile v vprašalnik vključene tudi vloge. Druga ugotovitev je, da definicije pogosto omenjajo prioritete posameznika. Kot že omenjeno naj bi, na podlagi literature, ženske večjo prioriteto pripisovale družinskemu življenju, vendar so se z njihovimi spremenjenimi družbenimi vlogami potencialno spremenile tudi življenjske prioritete, kar to magistrsko delo v nadaljevanju preizkuša.

Delitev koncepta na več dimenzij omogoča boljšo oceno stopnje ravnovesja med delom in nedelom za vsakega posameznika. Prav tako je lažje prepoznati, v katerih dimenzijah posameznik ne zaznava želenega ravnovesja, kar prispeva k oblikovanju akcijskih načrtov za izboljšanje. Za namen tege magistrskega dela je ravnovesje med delom in nedelom opredeljeno na podlagi koncepta vključenosti, saj upošteva tudi prioritete posameznikov. Če posameznik večjo prioriteto v življenju pripisuje na primer družini, bo pri zaznavanju ravnovesja hitreje zaznal konflikt in nelagodje, če bo moral več časa nameniti službenim obveznostim.

2.4 Napovedovalni dejavniki ravnovesja med delom in nedelom

Napovedovalne dejavnike (antecedente) lahko opišemo kot okoliščine ali dejavnike, ki vplivajo na določen pojav ali situacijo. V tem podpoglavju so predstavljeni antecedenti, ki po ugotovitvah literature vplivajo na posameznikovo ravnovesje med delom in nedelom. Na

tej osnovi je mogoče pozneje opredeliti, katere dejavnike vključiti in proučiti v empiričnem delu magistrskega dela.

V meta-analizi Shirmohammadi in drugi (2022) so bili antecedenti ravnovesja med delom in nedelom proučevani na podlagi 48 študij, opravljenih v obdobju epidemije covid-19. Vse študije so bile izvedene na posameznikih, ki so delo opravljali od doma, zato ne zajemajo populacije zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na fizičnih lokacijah. Tak izbor je utemeljen, ker je delo od doma zabrisalo meje med službo in časom za nedelo. Analize so pokazale, da je mogoče dejavnike razdeliti na »stresorje« in »vire«: stresorji ravnovesje poslabšujejo, viri pa ga izboljšujejo. Nadalje so dejavniki razvrščeni glede na izvor v delovno oziroma nedelovno okolje. Njihove ugotovitve so za lažjo ponazoritev predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2: Napovedovalni dejavniki

Kategorija	Stresorji	Resursi
Delovna domena	Zaznana intenziteta dela	Avtonomija pri delu
	Omejitev delovnega prostora	Podpora s strani organizacije
	Tehnostres	
	Profesionalna izolacija	
	Medsebojna odvisnost pri delu	
Nedelovna domena	Intenzivnost skrbi za druge	Osebna prilagodljivost
	Intenzivnost gospodinjskih opravil	Podpora s strani družine
	Čustvene zahteve	

Vir: prirejeno po Shirmohammadi in drugi (2022).

Glede na ugotovitve študije je mogoče sklepati, da je pri stresorjih opazen vpliv preučevane populacije (zaposleni, ki delajo od doma), saj so stresorji delovnega okolja zelo specifični. Po drugi strani se kaže, da zaposleni kot vire dojemajo možnost lastnega odločanja o opravljanju delovnih nalog ter podporo iz delovnega in nedelovnega okolja. Hkrati kot vir navajajo tudi lastno prilagodljivost posameznika.

Podobno meta-analizo so izvedli tudi Haar in drugi (2019), v kateri so primerjali podatke iz dveh študij na vzorcu 870 zaposlenih v štirih državah. Potrjeni negativni antecedenti ravnovesja med delom in nedelom so zahteve delovnega okolja, število tedensko opravljenih ur, zahteve s strani družine, velikost družine ter starševski status. Kot pozitivne antecedente študija navaja podporo nadrejenih in avtonomijo pri delu, kar je skladno tudi z ugotovitvami Shirmohammadi in drugi (2022).

Na podlagi opravljenih študij bodo v empiričnem delu magistrskega dela vključeni dejavniki starševstva in tradicionalnosti vloge posameznika, da se preveri, kako na ravnovesje med delom in nedelom vpliva večja družinska odgovornost. Kot dejavnik bo upoštevana tudi možnost dela od doma, saj je študija Shirmohammadi in drugi (2022) ne zajema.

2.5 Pomen ravnovesja med delom in nedelom

Da bi razumeli obravnavano problematiko, je treba ponazoriti, kakšne učinke, pozitivne in negativne, ima na posameznika ravnovesje med delom in nedelom. S tem lahko pravilno ovrednotimo njegov pomen za posameznike in širše gospodarstvo ter utemeljimo zagotavljanje ustreznega ravnovesja. V nadaljevanju so predstavljene posledice ustreznega in neustreznega ravnovesja med delom in nedelom ter večdimenzionalnost tega koncepta.

Dosedanje raziskave kažejo, da ravnovesje med delom in nedelom ne vpliva le na počutje posameznika, temveč posredno vpliva tudi na delodajalce in širšo skupnost.

Na individualni ravni literatura potrjuje, da je ravnovesje med delom in nedelom pomemben dejavnik zdravstvenega stanja posameznika. Posamezniki, ki poročajo o ustreznem ravnovesju, izkazujejo boljše fizično in psihično zdravje (Borowiec in Drygas, 2022, str. 7). Zaradi manjše izpostavljenosti stresu dobro ravnovesje zmanjšuje tudi vnetne procese, povezane s težavami s kožo in prebavo (Liu in drugi, 2017, str. 3). Zaitouni in drugi (2024) v meta-analizi potrjujejo, da ravnovesje med delom in nedelom pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih in hkrati zmanjšuje stres. Ötken in Erben (2013, str. 51) sta v raziskavi o generacijah X in Y ugotovila, da povečanje komponente dela zmanjšuje občutek sreče, posamezniki pa so srečnejši, ko so motivirani in polni energije pri delu in nedelu. Zdravejši zaposleni so manj bolniško odsotni, kar pozitivno vpliva na produktivnost ter znižuje stroške za podjetja in državo. Zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in nedelom ugodno vpliva tudi na ustvarjalnost, zadovoljstvo pri delu in namen menjave zaposlitve (Haar in drugi, 2014, str. 16; Zaigham in Malik, 2024, str. 741). Mihelič in Aleksić (2017, str. 405) potrujeta posredno povezavo med zadovoljstvom z ravnovesjem ter kreativnostjo posameznikov, ugotovljeno pa je tudi, da stopnja soustvarjanja in preoblikovanja lastnega dela in delovnega okolja (*job crafting*) vpliva na zaznavanje ravnovesja. Študija je bila izvedena na generaciji milenijcev (rojeni med letoma 1980 in 2000), ki so v času pisanja magistrskega dela že močno vključeni v delovno silo. Nasledila jih je generacija Z, ki od delovnega okolja pričakuje in zahteva še več, zato je nadaljnje raziskovanje nujno, da bodo delodajalci lahko oblikovali delovna mesta in okolja, privlačna tudi za novo generacijo.

Na podlagi navedenih ugotovitev lahko sklepamo, da ima ustrezno ravnovesje številne pozitivne učinke na življenje delojemalcev in hkrati koristi delodajalcem. Z motiviranimi in ustvarjalnimi zaposlenimi, ki nimajo potrebe po menjavi zaposlitve in so v dobrem zdravstvenem stanju, lahko delodajalci dosegajo višjo produktivnost in boljše rezultate, kar krepi dobičkonosnost in konkurenčnost. Poleg tega razpolagajo z delovno silo, ki ostaja na voljo in le v manjšem obsegu išče druge zaposlitvene priložnosti. Neustrezno ravnovesje med delom in nedelom pa ima za zaposlene in širše gospodarstvo številne neugodne posledice, ki jih je smiselno omejevati in odpravljati s preoblikovanjem delovnega okolja ter izboljševanjem ravnovesja.

Na ravni posameznika lahko neustrezno ravnovesje med delom in nedelom privede do višje zaznanega stresa, utrujenosti in izčrpanosti (Richert-Kaźmierska in Stankiewicz, 2016, str. 682), kar lahko na dolgi rok vodi v izgorelost. Izgorelost je stanje psihične, čustvene in fizične izčrpanosti, ki jo povzroča dolgotrajna anksioznost v situacijah, ki zahtevajo intenzivno čustveno vpletenost (Savigo in drugi, 2023, str. 240). K izgorelosti prispevajo dolgi delovniki, opravljanje nadur, neurejeno ravnovesje med delom in nedelom ter monotone rutine na delovnem mestu (Savigo in drugi, 2023, str. 239). Odsotnost z dela zaradi izgorelosti je lahko dolgotrajna in neugodna tako za zaposlene kot za delodajalce. Število diagnoz v Sloveniji v zadnjih letih stalno narašča, podaljšuje se tudi trajanje bolniških odsotnosti zaradi izgorelosti (Červek, 2024a). V letu 2023 so pri NIJZ zabeležili 1.740 primerov izgorelosti, skupaj 83.497 dni bolniške odsotnosti; leta 2013 je bilo zabeleženih 153 primerov in 3.952 dni bolniške odsotnosti (Červek, 2024b). Raziskave kažejo, da neustrezno ravnovesje med delom in nedelom povzroča občutke tesnobe ter vodi do hipertenzije (Sirgy in Lee, 2018, str. 237). Posamezniki so bolj razdražljivi, lahko pride do izgube apetita in drugih motenj hranjenja, pogostejše pa so tudi zlorabe substanc, kot sta nikotin in alkohol (Allen in drugi, 2000, str. 300–304). Navedeno vpliva tudi na delodajalce, ki se zaradi neustreznega ravnovesja zaposlenih poleg stroškov nadomestil za bolniške odsotnosti pogosto soočajo z večjo fluktuacijo in iskanjem novih kadrov (Zaigham in Malik, 2024, str. 741).

Če pogledamo širše, ima neustrezno ravnovesje med delom in nedelom posledice tudi za družbo. V okoljih s tradicionalno delitvijo vlog se lahko stopnjuje družbena neenakost, ki pomeni neenak dostop do dragocenih virov, storitev in položajev (Blackburn, 2008, str. 250). Družbeno neenakost merimo z različnimi kazalniki, med drugim z dohodkovno neenakostjo, revščino ter statusno, politično, rasno in spolno neenakostjo (Hurst in drugi, 2016, Poglavja 2–8). Težave z ravnovesjem pogosto vodijo v spolno neenakost v kulturah, kjer ženske še vedno primarno skrbijo za otroke in družino, hkrati pa se od njih pričakuje udeležba na trgu dela (McGinnity in Calvert, 2009, str. 9–13). V takih okoliščinah so razdvojene med dvema svetovoma, ki tekmujeta, in postavljene v slabši položaj, saj morajo potencialno izbirati med njima. Takšna izbira med delom in družino lahko vpliva tudi na nataliteto in s tem na staranje populacije. Friedman (2018) je ugotovil, da otroci, katerih očetje so psihološko preveč vpleteni v svoje kariere, pogostejše kažejo vedenjske motnje.

Na podlagi dosedanjih raziskav je razvidno, da učinki ravnovesja med delom in nedelom, pozitivni in negativni, na posameznika niso zanemarljivi, zato je tej temi treba nameniti ustrezno pozornost.

2.6 Segmentacija, integracija in obstoj ravnovesja med delom in nedelom

Pred začetkom raziskovanja ravnovesja med delom in nedelom zaposlenih različnih generacij je smiselno predstaviti tudi tehnike doseganja ravnovesja, potrjene v različnih študijah. Meta-analiza Sute (2023), ki medsebojno primerja 43 študij s področja ravnovesja

med delom in nedelom, povzema pet modelov doseganja ravnovesja. Prvi je segmentacija. Pri segmentaciji gre za jasno razmejitev med delom in nedelom (Ferdous in drugi, 2023, str. 835). Visoka stopnja segmentacije postavlja trdne meje med življenjskimi področji posameznika, meje so določene na nefleksibilen način in ne dopuščajo mešanja vlog. Posamezniki, ki jim bolj ustreza segmentacija dela in nedela, raje izbirajo delovna okolja s fiksnim delovnim časom, ki omogočajo popoln odklop od dela po odhodu z delovnega mesta.

Na drugi strani spektra je integracija. Gre za združevanje in prepletanje dela z nedelom. Integracija omogoča prosto prehajanje med delovnimi in nedelovnimi vlogami, pri čemer meje med njimi niso jasno postavljene ali opredeljene (Ferdous in drugi, 2023, str. 835). Posamezniki, ki dajejo prednost integraciji, so praviloma bolj kompatibilni z delovnimi okolji, ki omogočajo fleksibilen delovnik in ne zahtevajo nujno fizične prisotnosti na delovnem mestu. Pogosto navajan primer je Google, kjer je zaposlenim poleg dela zagotovljen tudi nabor ugodnosti, kot so varstvo in izobraževanje otrok na lokaciji, fitnes za zaposlene ter brezplačna prehrana in prigrizki (Isaacs, 2022). Poleg tega organizacija ponuja hibridno delo in fleksibilen delovnik, kar zaposlenim omogoča razporejanje časa glede na lastne preference in počutje ter lažje prehajanje med zahtevami okolja.

Tretji model je kompenzacija. Predpostavlja, da posameznik ob nezadovoljstvu z ravnovesjem neposredno ne poseže v samo ravnovesje, temveč pomanjkanje kompenzira z intenzivnejšim ukvarjanjem z aktivnostmi na drugih življenjskih področjih.

Četrty model je instrumentalni. V njem so aktivnosti v enem delu življenja zgolj instrument za uspeh v drugih delih življenja. Primer je zaposleni, ki ne uživa v svojem delu in ni zadovoljen z ravnovesjem, vendar mu delo omogoča življenje zunaj dela (finančno ali iz drugih razlogov), zato kljub neustreznemu ravnovesju ne pristopi proaktivno k menjavi delovnega okolja.

Peti model je konfliktni model. Predpostavlja, da zaradi visokih zahtev različnih življenjskih sfer po posameznikovih virih neizogibno nastaja konflikt, ki od posameznika terja težke odločitve in pogosto vodi v preobremenjenost (Suta, 2023).

Kljub temu beseda »ravnovesje« lahko implicira, da obstaja čarobna formula, ki izračuna, koliko časa naj bi namenili delu in koliko nedelu, da bi izpolnili obveznosti in pričakovanja. Kljub prizadevanjem raziskovalcev in različnim idejam, kot je štiridnevni delovni teden, tovrstne rešitve niso primerne za vse poklice in zaposlene. Težko si je namreč predstavljati, da bi osebe bolnišnic opravljalo štiridnevni delovnik, čeprav bi to zanje pomenilo veliko razbremenitev. Integracija se na tej točki zdi najustreznejši pristop, saj omogoča stalno prilagajanje, hkrati pa dela ne bi smeli postavljati na tehtnico z vsem drugim življenjem. Namesto iskanja ravnovesja bi morali posamezniki najprej poiskati svoj »kompas« med delom in nedelom ter določiti, kaj je v njihovem življenju trenutno primarna smer. Po tej

ugotovitvi sta določanje prioritet in iskanje notranjega zadovoljstva z ravnovesjem med delom in nedelom praviloma lažja.

2.7 Merjenje ravnovesja med delom in nedelom

V teoriji obstaja več načinov merjenja ravnovesja med delom in nedelom, ki pomagajo bolje razumeti, kakšno ravnovesje dosegajo posamezniki in kako se do njega opredeljujejo. Prva metoda je merjenje časa, ki ga posameznik nameni delovnim in nedelovnim dejavnostim, ter analiza, ali se te dejavnosti medsebojno prekrivajo (Fisher in Layte, 2004). Ta pristop je razmeroma enostaven in objektiven, vendar zanemarja kakovost časa, namenjenega posameznim dejavnostim, ter ne upošteva posameznikovih preferenc.

Druga metoda je merjenje zadovoljstva z ravnovesjem med delom in nedelom. Izhodišče je, da je ravnovesje osebni občutek usklajenosti zahtev delovnega okolja in zasebnega življenja. Najpogosteje se uporabljajo vprašalniki, ki temeljijo na Likertovih skalah, v katerih anketirani opredelijo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami. Prednost tega pristopa je vpogled v doživljanje posameznika, omejitev pa je izrazita subjektivnost rezultatov. Primer takšnega instrumenta je v študiji Valcour (2007).

Ravnovesje je mogoče meriti tudi prek raziskovanja konflikta med delom in življenjem. Najpogosteje uporabljen je t. i. vprašalnik SWING, ki meri negativne in pozitivne interakcije med delom in nedelom ter med nedelom in delom (Geurts in drugi, 2005). S tem pristopom lahko natančneje opredelimo, katero področje povzroča konflikt, vendar se osredotočamo le na en vidik ravnovesja.

Omeniti velja še Kreinerjev instrument segmentacije dela in nedela, ki meri preference glede segmentacije in integracije (Kreiner, 2006). Ta način merjenja je posebej relevanten za sodobna delovna okolja, kjer organizacije z zaposlenimi soustvarjajo ustrezne meje med vlogami. Kljub temu se ta pristop bolj ukvarja s procesom vzpostavljanja ravnovesja kot z ravnovesjem samim.

Poznamo tudi posredne metode, pri katerih spremljamo izgorelost, splošno zdravstveno stanje in počutje ter jih posredno povezujemo z ravnovesjem med delom in nedelom. Najbolj znan je Maslachov vprašalnik izgorelosti, s katerim ocenjujemo psihično stanje in obremenitve, posredno pa tudi zaznano ravnovesje. Različni pristopi k merjenju ravnovesja med delom in nedelom omogočajo celovitejše razumevanje koncepta in doživljanja posameznikov.

3 GENERACIJE NA DELOVNEM MESTU

Generacije, katerim pripadamo, si ne izberemo sami, temveč jih za nas opredeljuje letnica rojstva. Generacijo lahko opredelimo kot skupino ljudi, rojenih v določenem obdobju, ki so zato podobne starosti (Kupperschmidt, 2000). Za posamezno generacijo je značilno, da so

med svojim življenjem doživeli enake zgodovinske dogodke, ki so na tak ali drugačen način vplivali na njihov razvoj.

3.1 Generacijska struktura delovne sile v Sloveniji

Generacije, ki v Sloveniji trenutno sestavljajo delovno silo, se med seboj razlikujejo po značilnostih in vrednotah. V središču magistrskega dela so tri generacije: generacija X (rojeni med letoma 1960 in 1979), generacija Y oziroma milenijci (rojeni med letoma 1980 in 2000) ter generacija Z (rojeni po letu 2000). V literaturi najdemo različne opredelitve teh generacij glede na letnice rojstva, vendar bistveno ne odstopajo druga od druge. Za namen naloge je treba najprej opredeliti značilnosti posameznih generacij ter pretehtati, ali navedbe iz splošne literature veljajo tudi za Slovenijo. Okolje, v katerem posamezniki odraščajo, po besedah Wey Smola in Suttona (2002) vpliva na njihov razvoj. Okolje naj bi dodatno prispevalo k oblikovanju vrednot in vedenjskih vzorcev ter vplivalo na prepričanja, povezana z delovno etiko, načinom dela, organizacijo, cilji posameznikov in vrednotenjem dosežkov (Wey Smola in Sutton, 2002).

Pri Statističnem uradu Republike Slovenije sem poiskala podatke o številu prebivalcev v Sloveniji po starostnih skupinah v letu 2024 in jih ponazorila v tabeli 3.

Tabela 3: Število prebivalcev v Sloveniji po starostnih skupinah v letu 2024

Prebivalstvo po starosti	2024
15–19 let	103.993
20–24 let	102.874
25–29 let	111.875
30–34 let	121.881
35–39 let	143.819
40–44 let	159.076
45–49 let	159.990
50–54 let	148.037
55–59 let	142.354
60–64 let	144.783
Skupaj	1.348.592

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2024).

Glede na podatke Statističnega urada Republike Slovenije je bilo leta 2024 v Sloveniji 206.777 prebivalcev, ki po uporabljeni opredelitvi pripadajo generaciji Z (rojeni po letu 2000). Generacija Z tako predstavlja približno 15 % delovne populacije, ob predpostavki, da se lahko oseba prvič zaposli pri 15 letih. Generaciji Y pripada 563.651 oseb, generaciji X pa 605.164 oseb. Omenjeni generaciji skupaj predstavljata približno 85 % delovne populacije, pri čemer generacija Y predstavlja 40 %, generacija X pa 45 %. Iz tega sledi, da generacija Z za zdaj predstavlja manjši del delovne populacije, pri čemer so bile kohorte okoli leta 2000

med številčno najmanjšimi v zgodovini Slovenije. V prihodnjih letih se bo delež delovno aktivnih oseb, ki pripadajo generaciji X, zmanjševal zaradi postopnega upokojevanja, generacija Z pa bo povečevala svoj delež v delovni sili, zato bodo njene preference glede delovnega okolja in ravnovesja med delom in nedelom vse izrazitejše. Pomembno je, da te preference prepoznamo že zdaj, saj to delodajalcem omogoča postopno prilagajanje delovnih okolij novim zaposlenim. Smiselno je, da vsako generacijo predstavimo posebej, saj lahko le tako ocenimo, v čem so si generacije podobne in v čem se razlikujejo.

3.2 Generacija X

Generacija X združuje posameznike, rojene med letoma 1960 in 1979. V Sloveniji je bilo to obdobje gospodarskega razcveta, zato so starši te generacije veliko časa preživeli v službi, hkrati pa je bilo zgrajenih veliko hiš, katerih gradnjo so pogosto izvedli kar lastniki sami (Žužek, 2017). Posledično so bili otroci generacije X pogosto sami doma, kar je postopoma vodilo k individualizmu, razvoju nezaupanja do korporacijskih sistemov ter pomanjkanju zvestobe tem sistemom (Eisner, 2005, str. 6).

Mnogi pripadniki generacije X so se zato odločili za samostojno karierno pot, k čemur je prispevala tudi manjša birokratska obremenitev v času njihovega odrasčanja. Tako so pridobili možnost, da sami razporejajo svoj čas in postavljajo pravila (Hart, 2006). Hart (2006, str. 26) navaja, da ta generacija raje deluje v okoljih in z ljudmi, ki vodijo in nagradjujejo na podlagi sposobnosti posameznika, kot v okoljih, kjer ima ključno vlogo avtoriteta. V delovnem okolju si želijo mentorstva, cenijo pohvalo za dobro opravljeno delo in povratno informacijo o kakovosti svojega dela.

Gre za generacijo, ki je odrasčala v času tehnološkega napredka, zato se bolj nagiba h komunikaciji, ki poteka prek tehnologije, pri čemer še vedno prednjači uporaba telefonov (Lester in drugi, 2012). Značilnosti generacije X so zato večkrat opisane kot cinične in pesimistične, kar je mogoče povezati z zgodovinskimi dogodki, ko je v Sloveniji nastopila kriza, hkrati pa se je stopnjevala nestrpnost v takratni Jugoslaviji (Kupperschmidt, 2000; Žužek, 2017).

3.3 Generacija Y

Generacija milenijcev, kot pogosto poimenujemo generacijo Y, je rojena med letoma 1980 in 1999. Milenijci so odrasli s tehnologijo in si življenja brez nje ne predstavljajo več (Hart, 2006). Generacija Y je bila vzgojena v tekmovalnem duhu in ob besedah, da so posebni in da zmorejo vse. Starši so v njih pogosto uresničevali svoje sanje, zato so bila otroška leta te generacije večinoma zelo organizirana in usmerjena (Kocbek, 2019).

Ker so bili rojeni v času krize v takratni Jugoslaviji, so med odrasčanjem doživeli številne prelomne dogodke, med drugim državljansko vojno in gospodarsko krizo. Kljub temu so jih

doživljali v mladosti, zato so bolj optimistični kot generacija pred njimi. Eisner (2005, str. 6) navaja, da ima generacija Y močan moralni kompas in da jo odlikuje patriotizem, k čemur so najverjetneje prispevale okoliščine njihovega odrasčanja.

Pri delu milenijci, željni uspehov, iščejo nove izzive ter ljudi, ki jim bodo pomagali na karierni poti in od katerih se lahko učijo. Želijo si ustvarjati razliko na delovnem mestu in v svetu. Delo, ki ga opravljajo, mora imeti smisel in pomen, temu pa podrejajo tudi zaslužek, ki ga z njim ustvarijo (Eisner, 2005).

Zaradi stalne izpostavljenosti tehnologiji so postali vešči opravljanja več stvari hkrati (angl. multitasking). Prek tehnologije so ves čas v stiku z drugimi ljudmi in s svetom (Eisner, 2005). Vajeni hitrosti in povezanosti, dobro delujejo v delovnih okoljih, ki so visoko interaktivna in prilagodljiva (Martin in Tulgan, 2006). V primerjavi z drugimi generacijami bolj cenijo prosti čas, čeprav se zdi, da svoje delo opravljajo bolj zavzeto in predano (Meriac in drugi, 2010).

3.4 Generacija Z

Generacija Z se na novo vključuje v delovno silo. Rojeni po letu 2000, nekateri še vedno obiskujejo fakultete in srednje šole. Značilnosti te generacije bodo jasneje opredeljive, ko se bo v večji meri vključila v delovno okolje, vendar na podlagi doslej opravljenih raziskav že lahko potegnemo nekaj vzporednic.

Najstarejši predstavniki generacije Z so svoja najbolj družabna leta preživel v izolaciji, saj je svet ohromila pandemija covid-19. Gre za izrazito digitalizirano generacijo, ki si sveta brez mobilnih naprav praktično ne predstavlja več (Berkup, 2014). Zaradi odrasčanja s tehnologijo so vajeni hitrosti, ki jo pričakujejo tudi od okolja. Želijo, da so stvari okoli njih zasnovane praktično, učinkovito in interaktivno. Hitro izrazijo nezadovoljstvo in so zahtevni potrošniki (Berkup, 2014).

Generacija Z naj bi bila med generacijami najbolj usmerjena k dosežkom na delovnem mestu (Barna Group, 2018). Pogosto izhaja iz finančno boljše stoječih okolij, kar jim je v zgodnjih letih omogočilo dobro izobrazbo. Po doseženi stopnji izobrazbe se razlikujejo od preteklih generacij, saj so v povprečju bolj izobraženi oziroma dosegajo višje stopnje izobrazbe (Fry in Parker, 2018). Generacijo Z odlikuje tudi visoka etnična in rasna raznolikost (Fry in Parker, 2018).

Po dosedanjih raziskavah so se znotraj generacije Z oblikovali trije značilni tipi zaposlenih. Prva skupina so t. i. »socialni investitorji«, ki zaposlitve ne postavljajo na prvo mesto, temveč jo razumejo kot sredstvo za financiranje preostalega življenja. Podobno kot milenijci si želijo, da bi imelo njihovo delo globlji pomen in prispevalo k osebnemu razvoju. Prednost dajejo družini, od nadrejenih pa pričakujejo razumevanje v primeru osebnih stisk.

Pričakujejo dostojno in pravično plačilo, občutek cenjenosti ne glede na položaj pa jih dodatno motivira (Leslie in drugi, 2021, str. 177).

Drugi tip so t. i. »sproščene čebele delavke«. Na delovnem mestu jim je pomembno, da se počutijo sproščeno na vseh ravneh, fizični in psihični. Fizično okolje mora biti udobno, na voljo morajo biti orodja, ki omogočajo produktivno opravljanje dela. Cenijo čustveno podporo nadrejenih in sodelavcev, dobro se počutijo v okoljih z neformalnim kodeksom oblačenja. Želijo si odprte komunikacije in jasno izraženih pričakovanj, varnost zaposlitve pa je zanje dodaten motivator. Ne glede na to, ali delajo samostojno ali v skupini, iščejo ravnovesje med udobjem, varnostjo in učinkovito komunikacijo za večje zadovoljstvo pri delu (Leslie in drugi, 2021, str. 177).

Tretji tip so »go-getters« oziroma »ambiciozneži«. Delovno okolje vidijo kot priložnost za poslovni in osebni razvoj ter kot prostor kreativnosti in inovacij. Na prvem mestu so zanje povratne informacije o opravljenem delu prek odprte in konstruktivne komunikacije ter možnosti učenja in napredovanja. Na delovnem mestu nočejo čakati na navodila, temveč se nalog lotevajo samoiniciativno in stremijo k dobrim rezultatom. Med pripadniki generacije Z je ta tip najbolj ambiciozen, delo je zanje prioriteta, ki ji podrejajo zasebno življenje in druge obveznosti (Leslie in drugi, 2021, str. 179).

Raziskave kažejo, da znotraj generacije Z težko najdemo homogeno skupino z enakimi željami in pričakovanji, vendar lahko v splošnem trdimo, da gre za tehnološko večšo generacijo, vajeno hitrega življenjskega sloga. V delovnem okolju si želijo dobro počutje in priznanje za svoje delo. Za pomemben del generacije delo ni absolutna prioriteta, saj si želijo več prostora za družinsko življenje. Prav napetost med visokim tempom in težnjo po uspešnosti na eni strani ter željo po družinskem življenju na drugi pogosto vodi do porušenega ravnovesja med delom in nedelom.

3.5 Kritike generacijske teorije

Kljub vsemu ima teorija tudi nekaj omejitev. Costanza in drugi (2012, str. 379) v svoji študiji izpostavljajo, da je težko razločiti, ali do generacijskih razlik prihaja zaradi starosti posameznika (oziroma življenjskega obdobja, v katerem je), generacije, ki ji pripada, ali časovnega obdobja, v katerem je izvedeno opazovanje. Če upoštevamo to razmišljanje, bi bilo treba tovrstno študijo izvajati vsakih nekaj let in primerjati, kako enako stari posamezniki razmišljajo, pri čemer vplivov okolja vseeno ne bi mogli izločiti. Študija opozarja tudi na razlike znotraj generacije, ki so pogosto večje kot medgeneracijske.

Dodatno naj bi raziskave o vodstvenih preferencah posameznih generacij pogosto imele mešane in medsebojno protislovne rezultate (Brachle in McElravy, 2023). Nekatere študije na primer trdijo, da milenijci specifično iščejo ljudi, ki jim bodo pomagali na njihovi karierni poti (Eisner, 2005), druge pa, da med generacijami ni bistvenih razlik glede vodstvenih preferenc (Ahn in Ettner, 2014). Rudolph in drugi (2018) poudarjajo tudi, da generacijska

teorija zanemarja razlike med posamezniki in se namesto tega osredotoča na razlike med generacijami, hkrati pa pretirano poudarja pripadnost generaciji in zanemarja osebni razvoj. Z ozirom na te kritike bo v raziskovanju ohranjena mera znanstvenega skepticizma.

3.6 Zasnova hipotez

Magistrsko delo proučuje trenutno stanje v praksi glede ravnovesja med delom in nedelom, s posebnim poudarkom na tem, ali različne generacije ravnovesje zaznavajo različno. Različne generacije so v različnih življenjskih obdobjih, nekateri so si že ustvarili dom in družino, drugi se s tem šele srečujejo. Zaradi tega nanje delujejo različni stresorji, saj se srečujejo z različno aktualno problematiko.

Cilj je tudi oceniti, ali je trenutno ravnovesje med delom in nedelom pri posameznih generacijah skladno z njihovimi življenjskimi prioritetami. Kot je razvidno iz opisov generacij, te zaradi različnih dejavnikov različnim vidikom dajejo prednost. Do težav pri ravnovesju lahko pride, kadar to ni usklajeno s prioritetami. Če posameznik na primer daje prednost času z družino, delo pa od njega zahteva več časa in truda, kot bi mu ga želel nameniti, to lahko povzroča stres in notranji konflikt pri odločanju med delom, ki prinaša zaslužek, in časom z družino, ki mu je prednostna vrednota.

Pred začetkom empiričnega dela je treba opraviti pregled dosedanjih raziskav in na tej podlagi ter ob upoštevanju teorije oblikovati hipoteze, ki bodo pozneje tudi preverjene.

Ötken in Erben (2013) sta proučevala povezavo med ravnovesjem med delom in nedelom ter zadovoljstvom zaposlenih pri generacijah X in Y. V pregledu sta opredelila, da je težnja po boljšem ravnovesju izrazitejša pri generaciji Y, saj svojih staršev zaradi dolgih delovnikov pogosto skorajda ni videla. V raziskavi je bilo pričakovano, da bodo pripadniki generacije Y ob ustreznem ravnovesju srečnejši kot pripadniki generacije X, ter da med generacijama obstaja pomembna razlika v povezavi med ravnovesjem in zadovoljstvom/srečo. Ugotovljeno je bilo, da usklajeno ravnovesje pozitivno vpliva na srečo pri generaciji Y, kar potrjuje hipotezo, da generacija Y večji pomen pripisuje zasebnemu življenju in osebnim vrednotam kot generacija X. Pri generaciji X pa so delovne obveznosti negativno vplivale na osebno življenje in srečo. Glede na te ugotovitve lahko pričakujemo razlike med generacijama X in Y, pri čemer naj bi generacija Y izražala večjo željo po ustreznem ravnovesju.

Rabl in Kühlmann (2009) sta raziskovala, ali obstaja razlika med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi glede konflikta med delom in življenjem ter življenjem in delom. Zaposleni nista razvrstila po generacijah, temveč sta primerjala starejše (nad 50 let) in mlajše. Postavili sta hipotezo, da je konflikt med delom in življenjem ter življenjem in delom manj občuten pri starejših zaposlenih. Rezultati so potrdili, da starejši zaposleni (50–64 let) zaznavajo manjši konflikt kot mlajši (30–40 let). Ugotovljeno je bilo tudi, da na konflikt pomembno vplivajo število otrok, izmensko delo, spol in število tedensko opravljenih ur.

Svojo raziskavo na tem področju je izvedel tudi Deloitte (2024b). Vprašalnik je bil usmerjen na milenijce (generacija Y) in generacijo Z. Delo je za ti dve generaciji sekundarnega pomena, na prvo mesto ga je postavilo 46 % milenijcev in le 36 % pripadnikov generacije Z. Pri milenijcih delu konkurirata čas za družino in druženje s prijatelji, pri generaciji Z pa celo dejavnosti, kot sta branje ali poslušanje glasbe. Ugotovljeno je bilo, da je ravnovesje med delom in nedelom, poleg plače in priložnosti za učenje, med tremi najpomembnejšimi dejavniki pri izbiri delodajalca (Deloitte, 2024a). Obe generaciji cenita fleksibilnost glede delovnega časa in kraja opravljanja dela, kar prispeva k večji priljubljenosti manj tradicionalnih oblik zaposlitve.

Študij, ki bi sistematično obravnavale ravnovesje med delom in nedelom ter njegovo zaznavanje pri različnih generacijah, za zdaj ni veliko, vendar navedeno zadostuje za oblikovanje hipotez, ki bodo v tej nalogi tudi preverjene. Na podlagi dosedanjih rezultatov ocenjujemo, da sta si generaciji Y in Z bolj podobni, kot sta si generaciji Y in X. Pri generaciji Z z delom pogosteje tekmujejo dejavnosti, kot sta branje in poslušanje glasbe, v delovno silo pa vstopa v času digitalizacije in sprememb delovnega okolja. Zato postavljamo hipotezo, da bo generacija Z manj zadovoljna z ravnovesjem med delom in nedelom, predvsem zaradi konflikta vlog.

H_{1A}: Generacija Z je manj zadovoljna z ravnovesjem med delom in nedelom v primerjavi z generacijama X in Y.

Po drugi strani pa smo ob opisu generacij zaznali, da se med seboj najbolj razlikujeta generaciji X in Y, saj sta odraščali v različnih obdobjih, pri čemer je bila poglobljena razlika predvsem v ekonomski situaciji in prisotnosti tehnologije. Milenijci (generacija Y) in generacija Z so medtem odraščali v bolj podobnih okoliščinah, zato pričakujem, da med vprašanimi, ki pripadajo generacijama Y in Z, ne bo pomembnih razlik pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom.

H_{1B}: Med generacijama Z in Y ni značilne razlike pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom.

Kljub razvoju družbe in emancipaciji žensk te še vedno pogosto ostajajo primarne skrbnice otrok. Slovenija kot deloma tradicionalistična družba od žensk to skrb še vedno pričakuje. Na tej osnovi pričakujem, da bodo starejše ženske zaradi bolj tradicionalne vloge manj zadovoljne z ravnovesjem med delom in nedelom kot mlajše ženske.

H_{2A}: Starejše ženske so manj zadovoljne z ravnovesjem med delom in nedelom kot mlajše ženske.

Nadalje predpostavljam, da bodo moški z ravnovesjem med delom in nedelom bolj zadovoljni. Delo bo zanje višja prioriteta, saj v družbi še vedno pogosteje nastopajo kot sekundarni skrbniki družine, zato se s tega vidika lažje prilagajajo zahtevam dela.

H_{2B}: Moški so bolj zadovoljni z ravnovesjem med delom in nedelom v primerjavi z ženskami.

Dodatno je iskanje ravnovesja med delom in nedelom otežila epidemija covid-19, saj je del zaposlenih delo prenesel iz pisarn in delovnih okolij domov (Allen in drugi, 2021, str. 61). Ker delo in nedelo potekata v istih prostorih, je vzpostavljanje ravnovesja težje, saj fizičnih pregrad praktično ni več. To še posebej velja za zaposlene, ki dajejo prednost segmentaciji dela in nedela. Posledično se zaposleni, ki svoje delo opravljajo pretežno na daljavo ali prek hibridnega modela (deloma od doma, deloma na lokaciji), težje ločijo od dela in postavijo mejo delovnemu času. Na tej podlagi postavljam hipotezo, da bodo zaposleni, ki pretežno delajo od doma ali hibridno, z ravnovesjem med delom in nedelom manj zadovoljni kot tisti, ki delajo izključno na lokaciji.

H₃: Zaposleni, ki imajo možnost dela od doma, so z ravnovesjem med delom in nedelom manj zadovoljni kot tisti, ki te možnosti nimajo.

V nadaljevanju tega magistrskega dela bodo navedene hipoteze preverjene. S testiranjem bo naslovljeno raziskovalno vprašanje, kako se med generacijami zaposlenih razlikuje zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom, ter ali obstajajo pomembne razlike med spoloma. Kot je omenjeno v teoretičnem delu, ženske niso bile od nekdaj del delovne sile, po vključitvi vanjo pa se od njih še vedno pogosto pričakuje primarna skrb za otroke, zato je za njih doseganje ravnovesja med delom in nedelom praviloma bolj obremenjujoče. Raziskava bo zato preverila tudi razlike med generacijami glede zaznanih vlog. Na podlagi zastavljenih hipotez bo posredno iskano, kateri so razlogi za različno zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom. Med dejavniki presoje bodo spol in starost posameznika, njegove zaznane vloge ter osebne preference glede preživljanja časa.

4 METODOLOGIJA

Kot je zasnovano že v dispoziciji tega magistrskega dela, je kot osnovna metoda za testiranje hipotez izbran anketni vprašalnik, ki je prek spleta razdeljen anketiranim. Na ta način je omogočeno preprosto zbiranje podatkov, ki je anketiranim lahko dostopno, hkrati pa je analiza odgovorov lažja ter omogoča boljše preglednost in določanje povezav. Tovrstno zbiranje podatkov omogoča tudi pridobitev velikega števila odgovorov in s tem možnost reprezentativnega vzorca. Pri sestavi vprašalnika je bila prva ovira pomanjkljivost že obstoječe literature in s tem vprašalnikov, ki bi proučevali to konkretno temo. Za pripravo tega vprašalnika je bilo zato treba prilagoditi nekaj že obstoječih vprašalnikov. To je na prvem nivoju povzročilo težavo z dolžino vprašalnika, zato je bilo na koncu treba sprejeti kompromis med obsežnostjo in s tem pokritjem vseh konceptov ter obremenitvijo za anketirane.

Pojavila se je tudi težava pri prevajanju vprašalnikov, saj je večina literature v angleščini, ti instrumenti pa pri prevajanju ali izgubijo pomen ali pa postanejo nerazumljivi, ker v

slovenskem jeziku določene ustreznice ne obstajajo. Del vprašalnika, ki se je nanašal na opredelitev posameznikov glede tradicionalnosti njihovih spolnih vlog, je bil zato na novo sestavljen. Primerljivega vprašalnika namreč med že obstoječimi nisem zasledila, saj ti večinoma proučujejo prepričanja posameznika glede tradicionalnih spolnih vlog, v tem primeru pa je bilo predmet proučitve dejansko vedenje anketiranih, ki lahko odstopa od njihovih prepričanj. Kljub navedenim zapletom je bil pripravljen vprašalnik, ki omogoča pridobitev kakovostnih podatkov za nadaljnje raziskovanje.

Vprašnik sestavlja 13 vprašanj, ki se vsebinsko delijo na pet sklopov: demografija, prioritete posameznika, opredelitev posameznika glede tradicionalnosti njegove vloge, ravnovesje vključenosti ter ravnovesje med delom in nedelom. Razen demografskega dela so bile spremenljivke merjene na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Demografija je ključnega pomena, saj opredeljuje spol, starost in zaposlitveni status posameznika, zato je uvrščena na začetek vprašalnika. Najpomembnejša je bila starostna skupina, v katero spada posameznik, ker omogoča uvrstitev anketiranega v posamezno generacijo. Druga demografska vprašanja omogočajo izvedbo dodatnih analiz in preverjanje drugih hipotez, s čimer je omogočen tudi vpogled v morebitne trende, ki so v nasprotju z zastavljenimi hipotezami ali pa jih ob zasnovi vprašalnika ni bilo mogoče zaznati.

V sklopu vprašal o prioritetah posameznika so bile s tremi trditvami preverjene njegove prednostne usmeritve. Drugi sklop je preverjal, kako tradicionalno se posamezniki vedejo, in je bil sestavljen iz sedmih trditev, ki zajemajo tradicionalno pričakovana vedenja posameznega spola. V tretjem sklopu, ki je preverjal ravnovesje vključenosti, so bile štiri trditve, povzete iz vprašalnika »Work–nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure« (Wayne in drugi, 2021, str. 6). Osnovni vprašalnik v tej študiji je obsežnejši, del trditev se ponavlja, prevod pa je zahteven zaradi specifičnih pojmov, zato je bil uporabljen okrnjen nabor trditev, kar ne bi smelo vplivati na merilno moč. V zadnjem sklopu je bilo preverjeno ravnovesje med delom in nedelom anketiranih. Na to temo sta se nanašali dve vprašanji, prvo s šestimi trditvami, povzeto po Haymanu (2005, str. 88), drugo pa z osmimi trditvami, ki so bile oblikovane na podlagi pregleda literature. Osnovni vprašalnik po Haymanu je bil prav tako skrajšan, da bi ostala končna dolžina instrumenta zmerna. Z zadnjim vprašanjem je bil preverjen splošen vtis anketiranih o njihovem ravnovesju med delom in nedelom ter morebitni dejavniki, ki nanj vplivajo. Končni vprašalnik je priložen v prilogi 1.

4.1 Populacija in vzorčenje

Proučevanja zaznavanja ravnovesja med delom in nedelom pri različnih generacijah zaposlenih sem se lotila s pomočjo že omenjenega anketnega vprašalnika. Ker sem za namen proučevanja medgeneracijskih razlik potrebovala večje število odgovorov, je bil ta način najprimernejši. Za lažje deljenje ankete sem v orodju 1KA oblikovala spletni vprašalnik, ki je omogočil jasno zasnovo ter enostavno shranjevanje in analizo zbranih podatkov. Anketo sem delila na družbenih omrežjih, od koder se je lahko širila naprej. Zato lahko vzorčenje

opredelim kot kombinacijo metode snežne kepe in neverjetnostnega vzorčenja. Preprosto deljenje ankete je vplivalo tudi na strukturo vzorca, saj so jo izpolnili tudi posamezniki, ki jih z vzorčenjem snežne kepe sicer ne bi zajela.

Pred objavo sem anketo preizkusila na manjši skupini. Tako sem pridobila povratne informacije o funkcionalnosti in predloge za izboljšave. Na podlagi teh povratnih informacij sem anketo nekoliko skrajšala in prilagodila, s čimer sem zmanjšala čas izpolnjevanja ter izboljšala razumljivost vprašanj in trditev za anketirane.

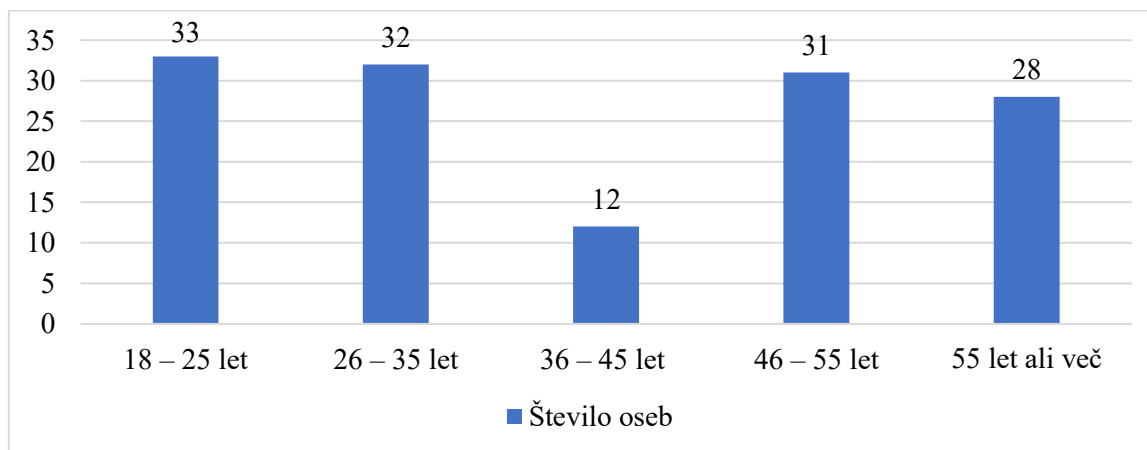
Anketa je bila objavljena 17. 5. 2025 in aktivna do 6. 8. 2025. V tem času je na anketo kliknilo 345 posameznikov, največ odgovorov pa je bilo zbranih v prvih dveh tednih. Deljena je bila na osebni profilu na Instagramu in Facebooku ter posredovana prek aplikacije Messenger. Največ odgovorov je bilo pridobljenih z deljenjem na Facebooku in Instagramu. Od 345 posameznikov, ki so kliknili na anketo, jo je 138 izpolnilo do konca, 166 vprašalnikov je bilo delno izpolnjenih, 169 pa je reševanje začelo. V podatkovni bazi je torej 179 neuporabnih enot, 28 enot pa je delno uporabnih.

4.2 Opis vzorca

Za namen raziskovanja v magistrskem delu je bilo uporabljenih 136 enot, ki predstavljajo popolnoma izpolnjene vprašalnike; od skupaj 138 so bili dva zaradi izpuščenih vprašanj izločena. Ena oseba spola ni navedla, sicer pa je anketo izpolnilo 57 moških in 79 žensk.

Najpomembnejša demografska značilnost za to raziskavo je starost anketiranih. Za lažjo kategorizacijo v generacije so bile v anketi ponujene vnaprej določene starostne skupine. Največ anketiranih prihaja iz starostne skupine 18–25 let (33), sledita skupini 26–35 let (32) in 46–55 let (31). Osemindvajset anketiranih je bilo starejših od 55 let, najmanj anketiranih (12) pa iz skupine 36–45 let. Majhno število v tej starostni skupini je najverjetneje posledica vzorčenja po metodi snežne kepe. Starostna struktura anketirancev je predstavljena v sliki 1.

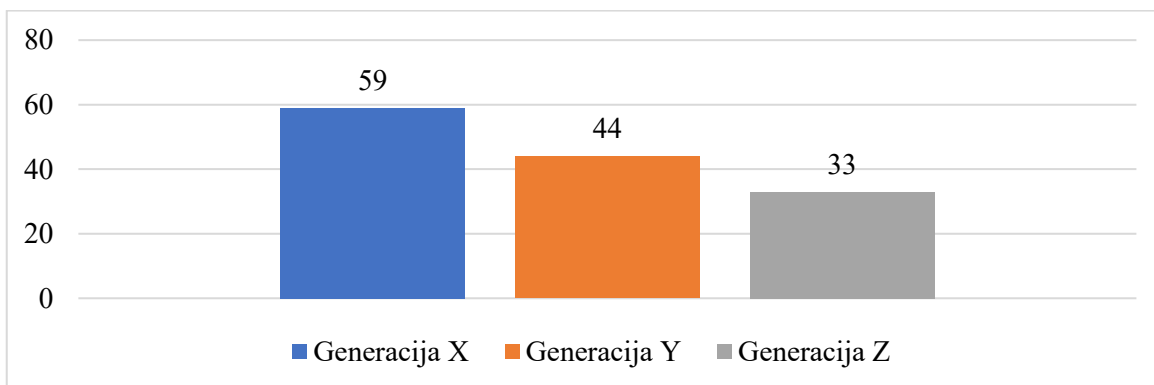
Slika 1: Starost anketirancev



Vir: lastno delo.

Glede na strukturo anketiranih po generacijah nekoliko preseneča podatek, da je vprašalnik izpolnilo največ pripadnikov generacije X. Iz te generacije prihaja 59 oseb, kar predstavlja 43 % vseh odgovorov. Sledi generacija Y z 44 osebami (32 %), najmanj anketiranih, 33, pa pripada generaciji Z (24 %). Glede na predpostavljeno strukturo delovne sile v Sloveniji je v vzorcu večji delež pripadnikov generacije Z in manjši delež pripadnikov generacije Y, delež generacije X pa je približno enak. Strukturo respondentov po posameznih generacijah sem predstavila v sliki 2.

Slika 2: Struktura vzorca glede na generacije anketirancev



Vir: lastno delo.

V sklopu demografskih vprašanj je anketirane zanimal tudi njihov zaposlitveni status. Izbirali so med možnostmi: dijak, študent, upokojenec, brezposeln in zaposlen. V navodilu je bilo zapisano, naj študentje, ki delajo prek študentskega servisa, izberejo možnost »zaposlen«. Od 136 anketiranih je 110 zaposlenih, 8 upokojenih, 14 študentov, 1 dijak in 3 brezposelni. Zaposleni, ki so ciljna populacija, tako predstavljajo 81 % vzorca, kar je ponazorjeno tudi v tabeli 4.

Tabela 4: Struktura vzorca glede na zaposlitveni status

Zaposlitveni status	Število oseb	Delež (v%)
Brezposeln	3	2
Dijak	1	1
Študent	14	10
Upokojenec	8	6
Zaposlen	110	81
Skupaj	136	100

Vir: lastno delo.

Izmed 110 zaposlenih je 15 samostojnih podjetnikov, 37 zaposlenih v javnem sektorju in 58 v zasebnem sektorju. Če upoštevamo le zaposlene v vzorcu, je 50 % zaposlenih v zasebnem sektorju, 31 % v javnem sektorju, 19 % pa je samostojnih podjetnikov. Ta demografska značilnost je zanimiva predvsem z vidika morebitnega vpliva na ravnovesje med delom in

nedelom. V analizi rezultatov je z navedenimi podatki mogoče preveriti, ali obstajajo razlike med posamezniki, zaposlenimi v javnem in zasebnem sektorju, ter samostojnimi podjetniki. Strukturo po sektorjih zaposlitve v vzorcu sem prikazala v Tabeli 5.

Tabela 5: Sektor zaposlitve posameznikov v vzorcu

Sektor zaposlitve	Število oseb	Delež v celotnem vzorcu (v%)	Delež med zaposlenimi (v%)
Niso zaposleni	26	19	
Samostojni podjetnik	15	11	14
Zaposlen/-a v javnem sektorju	37	27	34
Zaposlen/-a v privatnem sektorju	58	43	53
Skupaj	136	100	100

Vir: lastno delo.

V vprašalniku sem poizvedovala tudi o tem, ali imajo posamezniki otroke. Otroci so v literaturi pogosto omenjeni kot dejavnik, ki dodatno prispeva k trenjem glede ravnovesja med delom in nedelom. Od staršev zahtevajo veliko časa in pozornosti, hkrati pa vzgoja zahteva tudi precej finančnih sredstev. V vzorcu 71 oseb otrok nima, 63 oseb jih ima, dva posameznika pa sta to vprašanje preskočila. Če upoštevamo le zaposlene, je populacija razdeljena natanko na polovico: 54 oseb ima otroke, 54 jih nima. Pomembna je tudi starost otrok. Otroci, ki že obiskujejo srednjo šolo ali fakulteto oziroma so izobraževanje zaključili, so bistveno bolj samostojni in kot taki manj odvisni od staršev. Z drugimi besedami, predpostavljamo, da so starši otrok, starejših od 20 let, manj izpostavljeni stresu, ko morajo čas, sicer namenjen družini, žrtvovati za delo. Starost najmlajšega otroka pri anketiranih in prisotnost otrok sem ponazorila v tabeli 6.

Tabela 6: Starost najmlajšega otroka respondentov in zaposlenih respondentov

Starost najmlajšega otroka	Število oseb	Delež v celotnem vzorcu (v%)	Število oseb (zaposleni)
0–2 leti	6	4	6
3–5 let	4	3	4
6–15 let	12	9	10
16–20 let	7	5	7
več kot 20 let	34	25	27
Preskok zaradi pogoja	73	54	66
Skupaj	136	100	110

Vir: lastno delo.

Kot zadnjo demografsko značilnost sem v vprašalniku preverjala tudi, ali imajo anketirani možnost dela od doma. Vprašanje je bilo namenjeno le tistim, ki so pri vprašanju o zaposlitvenem statusu označili »zaposlen«. Od 110 takih oseb je 65 odgovorilo, da jim

služba ne omogoča dela od doma, 45 pa, da to možnost imajo. Razdelitev vzorca glede na možnost dela od doma sem ponazorila v tabeli 7.

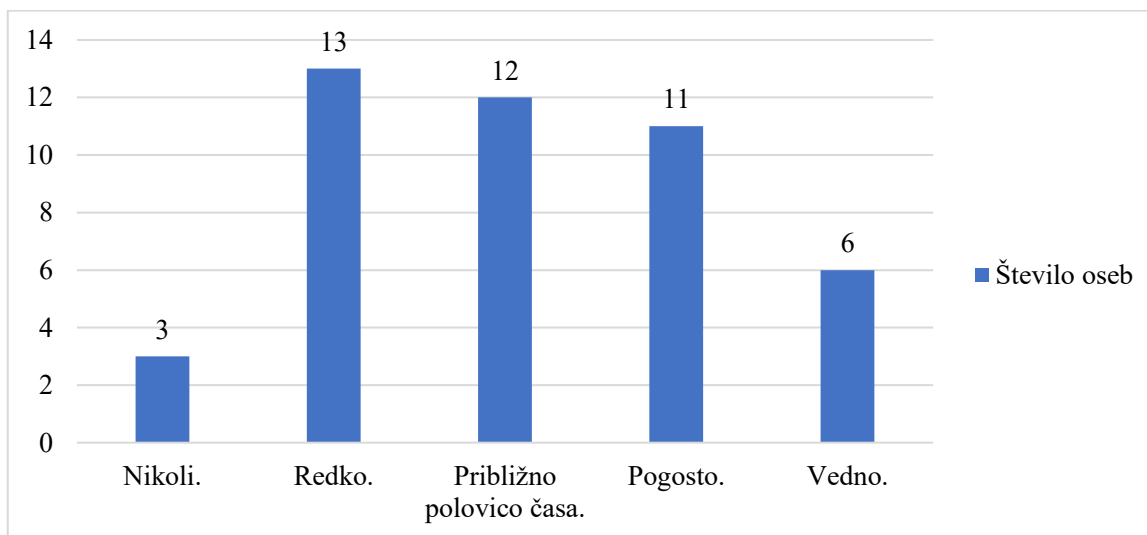
Tabela 7: Struktura vzorca glede na ponujeno možnost dela od doma

Možnost dela od doma	Število oseb	Delež (v%)
Da	45	41
Ne	65	59
Skupaj	110	100

Vir: lastno delo.

Posameznike, ki so pri vprašanju o možnosti dela od doma označili »DA«, sem v pogojnem vprašanju prosila, naj se opredelijo, kako pogosto delajo od doma. Rezultati so prikazani na sliki 3. Iz prikaza je razvidno, da je najmanj takih, ki kljub ponujeni možnosti nikoli ne delajo od doma, tak odgovor so podali trije anketirani. Na drugem koncu spektra je šest anketiranih, ki vedno delajo od doma, največji del anketiranih pa je izbral možnosti med skrajnima vrednostma. Petnajst oseb tako dela od doma redko ali polovico časa, nekoliko manj, dvanajst, pa pogosto. Na podlagi zbranih podatkov se porazdelitev približuje normalni; za izbrano vprašanje je bil izračunan koeficient asimetrije, ki znaša $-0,09$. Prikaz porazdelitve odgovorov je predstavljen v sliki 3.

Slika 3: Pogostost dela od doma posameznikov v vzorcu



Vir: lastno delo.

5 ANALIZA REZULTATOV

V empiričnem delu se osredotočam na zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom, ki ga nato primerjam med generacijami. Zato najprej predstavim rezultate dela vprašalnika, ki je

meril ravnovesje med delom in nedelom. Vse povzete analize so bile pripravljene s programskim orodjem SPSS 30.0.

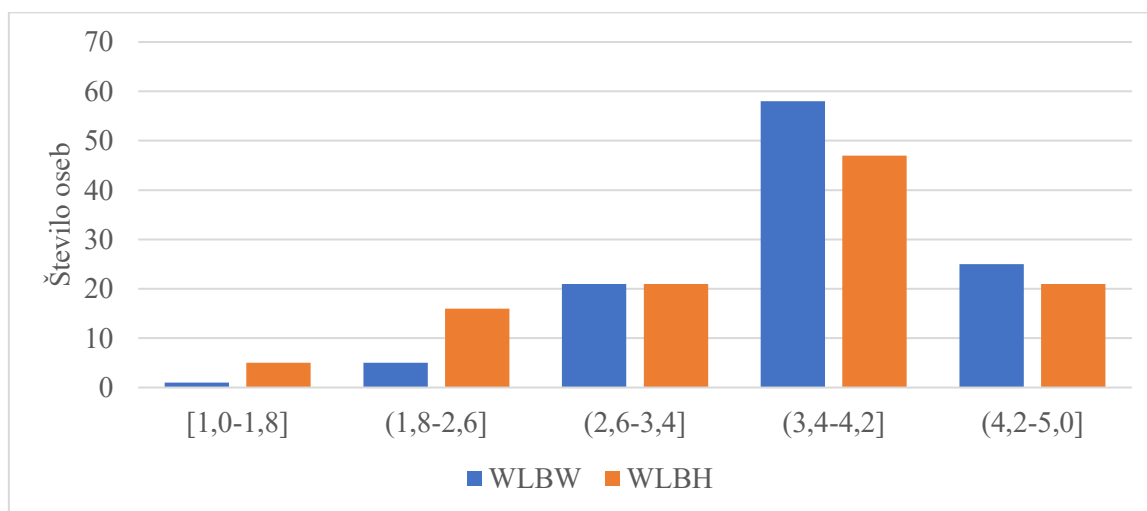
5.1 Opisna statistika vzorca

Ravnovesje med delom in nedelom sta posredno merila dva sklopa mojega vprašalnika. V tretjem sklopu sem preverjala ravnotežje vključenosti, pri čemer so anketirani odgovarjali na štiri trditve, povzete iz vprašalnika Work–nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure (Wayne in drugi, 2021, str. 6). Ker sem uporabila okrnjeno in prevedeno različico vprašalnika, me je najprej zanimala zanesljivost merjenja, ocenjena s koeficientom Cronbach alfa. Analizo sem izvedla v programu SPSS 30.0, pred tem pa preverila, da so vse trditve obrnjene v pozitivno smer. Na ta del vprašalnika so odgovorili vsi anketirani, zato izločitev ni bilo. Koeficient Cronbach alfa je znašal 0,743, kar pomeni dobro zanesljivost merjenja, zlasti ob upoštevanju, da je bil sklop sestavljen le iz štirih trditev.

V četrtem sklopu sem zaznalo ravnovesje med delom in nedelom merila s trditvami, povzetimi iz študije Haymana (2005, str. 88). Iz osnovnega vprašalnika sem izbrala šest trditev, saj bi vključitev celotnega vprašalnika podaljšala anketo in otežila analizo rezultatov. Tudi tu sem najprej preverila zanesljivost: koeficient Cronbach alfa je bil 0,94, kar pomeni odlično zanesljivost merjenja. Ker so bile vse trditve negativno oblikovane, sem mersko lestvico pred nadaljnjimi analizami obrnila.

Za posameznega anketiranega sem nato izračunala povprečno vrednost odgovorov in s tem ocenila zaznano ravnovesje med delom in nedelom. Rezultati so povzeti v tabeli 9, porazdelitev povprečnih vrednosti pa je prikazana na sliki 4. Prikazana sta sklopa vprašalnika, povzeta po Waynu in drugi (WLB-W) in Haymanu (WLB-H).

Slika 4: Povprečno zaznano ravnovesje med delom in nedelom na vzorcu



Vir: lastno delo.

Pri odgovorih na vprašalnik, povzet po Wayneu in drugi, opazimo večjo koncentracijo odgovorov v intervalu 3,4–4,2, kar je pričakovano, saj je vprašalnik sestavljen le iz štirih trditev, kar vpliva na izračun povprečja. Iz prikaza je razvidno, da je porazdelitev odgovorov pri obeh vprašalnikih zelo podobna, večina anketiranih pa ravnovesje med delom in nedelom ocenjuje pozitivno.

V vprašalniku sem želela preveriti tudi, kako tradicionalno se anketirani vedejo glede na pričakovane spolne vloge. Ta del vprašalnika sem sestavila sama, saj v obstoječi literaturi primerne instrumenta nisem zasledila. Večina vprašalnikov namreč meri mišljenja posameznikov, ne pa dejanskega vedenja, čeprav pri poročanju o vedenju vedno obstaja tveganje pristranskih odgovorov. Ker je bila lestvica oblikovana na novo, sem najprej preverila zanesljivost merjenja. Koefficient Cronbach alfa ob upoštevanju vseh sedmih trditev znaša 0,403, kar pomeni nesprejemljivo zanesljivost. Zato sem preverila medsebojne korelacije trditev in izračunala, kakšna bi bila zanesljivost ob izločitvi posameznih trditev, kot ponazorjeno v tabeli 8. Izračuni kažejo, da bi ob izločitvi prve trditve zanesljivost merjenja izrazito narasla na raven »slabo sprejemljivo«. Glede na pomen te lestvice sem prvo trditev izločila in ponovno preverila zanesljivost vprašalnika.

Tabela 8: Preveritev prvotnega vprašalnika za tradicionalnost

Trditev	Povprečna vrednost lestvice ob izbrisu trditve	Varianca lestvice ob izbrisu trditve	Cronbach alfa koeficient ob izbrisu trditve
Pri sprejemanju finančnih odločitev prevzamem pobudo.	16,76	13,474	0,509
Opravim večino gospodinjskih opravil (kuhanje, pospravljanje, pranje,...).	16,17	11,223	0,414
Svojo kariero postavljam pred družinske obveznosti.	16,49	13,156	0,486
Pogosto se ukvarjam z dejavnostmi, ki so tradicionalno povezane z mojim spolom (npr. moški popravljajo stvari, ženske organizirajo družinske dogodke).	16,76	9,278	0,208
Pogosto spodbujam ljudi okrog sebe, da se ukvarjajo z dejavnostmi na podlagi tradicionalnih spolnih pričakovanj (npr. fantje v športu, dekleta v umetnosti).	17,60	10,552	0,295
Verjamem, da je moja vloga v razmerju nuditi čustveno podporo, ne pa finančne podpore.	16,93	10,477	0,302
Moj poklic je tradicionalno povezan z mojim spolom.	17,07	9,565	0,249

Vir: lastno delo.

Izločitev omenjene trditve je zvišala zanesljivost vprašalnika na 0,509, pokazalo pa se je, da bi se zanesljivost dodatno izboljšala tudi ob izločitvi druge in tretje trditve. Ugotovila sem, da je težava v zasnovi prvih treh trditve: na zadnje trditve so anketirani odgovarjali enosmerno – vsi bolj ali manj tradicionalno –, pri prvih treh pa so bili odgovori glede na spol mešani. Gre za neustrezno strukturiranost trditve, ki pa je za prihodnje raziskovanje razmeroma enostavno rešljiva. Končni koeficient Cronbach alfa znaša 0,674, kar predstavlja sprejemljivo zanesljivost merjenja in se nahaja v zgornjem delu intervala. Medsebojne korelacije trditve so med 0,235 in 0,466, kar je skladno s priporočili literature: elementi vprašalnika so dovolj homogeni, da merijo isti konstrukt, vendar ne tako podobni, da bi merili identično lastnost (Piedmont, 2014). Iz odgovorov na posamezne trditve sem za vsakega anketiranega izračunala povprečje in s tem dobila povprečno vrednost njegove »tradicionalnosti«. Rezultati tega dela vprašalnika so prikazani v tabeli 10.

V anketnem vprašalniku me je zanimalo tudi, kakšne so življenjske prioritete posameznikov. S tremi trditvami, ki zajemajo delo, družino in prosti čas oziroma druge aktivnosti, sem preverjala, kaj je anketiranim najpomembnejše v življenju. Tudi te rezultate sem predstavila v tabeli 10.

Pridobljena povprečja sem nadalje testirala za normalnost porazdelitve. Uporabila sem Shapiro–Wilkov test, ki ima najvišjo moč; pri vseh spremenljivkah je bila p-vrednost manjša od 0,05, zato podatki niso normalno porazdeljeni. Iz opisnih statistik je razvidno, da imajo spremenljivke WLB-W, WLB-H in tradicionalnost sploščene porazdelitve, kar pomeni prisotnost skrajnih vrednosti, ki vplivajo na obliko porazdelitve. Vse tri spremenljivke so levo asimetrične, kar v praksi pomeni, da je več anketiranih bolj tradicionalnih in da večina zaznava svoje ravnoesje med delom in nedelom kot pozitivno. Tabela 9 prikazuje glavne značilnosti porazdelitev in statistične lastnosti vzorca.

Tabela 9: Statistični podatki o porazdelitvi spremenljivke Ravnoesje med delom in nedelom

	Statistika WLB-W	Statistika WLB-H	Statistika tradicionalnost
Koeficient asimetrije	-0,651	-0,478	-0,044
Koeficient sploščenosti	-1,021	-0,477	-0,288
Shapiro-Wilk (W)	0,952	0,956	0,967
p-vrednost	0,001	0,001	0,009

Vir: lastno delo.

Na podlagi testov normalnosti porazdelitve sklepam, da bom v nadaljnjih analizah in pri preverjanju zastavljenih hipotez uporabljala neparametrične teste.

Tabela 10: Povzetek rezultatov po sklopih vprašalnika

Sklop	Trditev	Povprečje (skupno)	Standardni odklon	Varianca	Povprečje (Generacija X)	Povprečje (Generacija Y)	Povprečje (Generacija Z)
WLB-W	Zmorem biti ustrezno vključen v delovne in nedelovne vloge (starš, partner, prijatelj,...), ki so mi najpomembnejše.	4,155	0,562	0,351	4,082	4,220	4,200
	Čas, ki ga preživim v službi in izven službe odraža moje življenjske prioritete.	3,600	0,890	0,793	3,531	3,585	3,800
	Dovolj časa namenim pomembnim službenim in neslužbenim aktivnostim.	3,636	0,906	0,821	3,633	3,610	3,700
	Glede na to, kar mi je najpomembnejše, posvetim pravšnjo količino svojega časa delovnim in nedelovnim vlogam (starš, partner, prijatelj,...).	3,673	1,015	1,030	3,735	3,585	3,700
	Vprašalnik WLB-W skupaj	3,766	0,626	0,391	3,745	3,750	3,850
WLB-H	Moje zasebno življenje trpi zaradi službenih obveznosti.	3,345	1,087	1,182	3,429	3,317	3,200
	Moje delo mi otežuje zasebno življenje.	3,45	0,976	0,953	3,417	3,463	3,500
	Zanemarjam osebne potrebe zaradi dela.	3,509	1,073	1,151	3,531	3,488	3,500
	Zasebno življenje sem postavil na stranski tir zaradi dela.	3,764	1,125	1,265	3,755	3,756	3,800
	Pogosto ne uspem opraviti zasebnih obveznosti zaradi dela.	3,418	1,087	1,181	3,388	3,439	3,450
	Težko usklajujem delo in nedelo.	3,532	1,033	1,066	3,625	3,488	3,400

se nadaljuje

Tabela 10: Povzetek rezultatov po sklopih vprašalnika (nad.)

Sklop	Trditev	Povprečje (skupno)	Standardni odklon	Varianca	Povprečje (Generacija X)	Povprečje (Generacija Y)	Povprečje (Generacija Z)
Tradicionalnost	Vprašalnik WLB-H skupaj	3,504	0,928	0,862	3,526	3,492	3,475
	Pogosto se ukvarjam z dejavnostmi, ki so tradicionalno povezane z mojim spolom (npr. moški popravljajo stvari, ženske organizirajo družinske dogodke).	2,83	1,196	1,360	2,735	2,878	3,200
	Pogosto spodbujam ljudi okrog sebe, da se ukvarjajo z dejavnostmi na podlagi tradicionalnih spolnih pričakovanj (npr. fantje v športu, dekleta v umetnosti).	1,99	1,036	0,889	2,102	1,854	1,900
	Verjamem, da je moja vloga v razmerju nuditi čustveno podporo, ne pa finančne podpore.	2,66	1,117	0,990	2,837	2,488	2,700
	Moj poklic je tradicionalno povezan z mojim spolom.	2,52	1,223	1,341	2,673	2,488	2,700
	Vprašalnik tradicionalnost skupaj	2,534	0,728	0,530	2,587	2,427	2,625
Prioritete	V življenju zame najpomembnejšo stvar predstavlja služba/delo.	2,355	0,934	0,873	2,592	2,146	2,200
	V življenju zame najpomembnejšo stvar predstavlja družina.	4,118	0,906	0,821	4,184	4,146	3,90
	V življenju zame najpomembnejšo stvar predstavlja prosti čas/drugo.	3,591	0,989	0,978	3,429	3,659	3,850

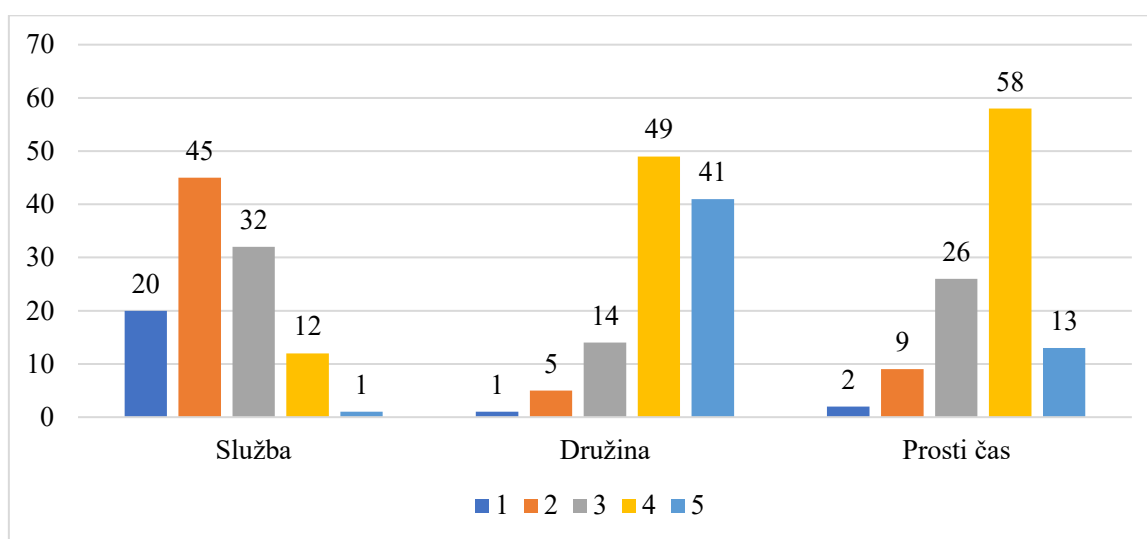
Vir: lastno delo.

Osrednji fokus magistrskega dela in tudi tega vprašalnika je ravnovesje med delom in nedelom, ki sem ga merila v dveh sklopih. Splošno gledano je srednja vrednost pri ravnovesju dela in nedela 3,766 pri vprašalniku WLB-W (povzetem po Wayne in drugi) in 3,504 pri vprašalniku, povzeto po Haymanu. Odgovori so bili zbrani na petstopenjski Likertovi lestvici. Ugotavljam, da imajo posamezniki pri prvem vprašalniku nekoliko boljše zaznane ravnovesje, vendar je to lahko posledica števila trditev, ki so sestavljale ta del. Standardni odklon znaša 0,626 za WLB-W in 0,928 za WLB-H, kar pomeni, da so vrednosti precej razpršene. Pri obeh vprašalnikih sta razvidni dve izrazitejši odstopanji pri odgovorih na posamezne trditve. Pri WLB-W je to prva trditev o ustrezni vključenosti, kjer so anketirani v povprečju odgovarjali bolj pozitivno kot pri drugih trditvah. Pri sklopu WLB-H pa je to tretja trditev o spodbujanju ljudi k ukvarjanju s spolno povezanimi dejavnostmi, kjer so anketirani odgovarjali bolj negativno. Razlog za to je lahko, da posamezniki drugih ne spodbujajo, ali pa emancipacija, ki spodbuja udejstvovanje v dejavnostih, ki niso tradicionalno povezane s spolom posameznika. Generacijsko ni zaznati večjih odstopanj, kar bo podrobneje proučeno v nadaljevanju.

Pri proučevanju tradicionalnosti sem na podlagi vprašalnika izračunala povprečno vrednost odgovorov posameznikov in jih grupirala glede na generacijo, ki ji posameznik pripada. Rezultati v preglednici X kažejo, da je glede na odgovore najbolj tradicionalna generacija Z, sledi generacija X, najmanj tradicionalna pa je generacija Y. Ugotovitev o tradicionalnosti generacije Z je na prvi pogled nekoliko presenetljiva, vendar jo potrjuje tudi avstralska študija, ki je zaznala visoko nagnjenost k tradicionalnosti predvsem med moškimi predstavniki generacije Z (Boecker, 2025). Tradicionalnost bi lahko bila odraz posledic epidemije covid-19, v kateri so mladi začeli hrepeneti po bližini in strukturiranem življenju, hkrati pa po stabilnosti in manjšem stresu, kar jim po njihovem mnenju tradicionalnost prinaša (Francis in Hoefel, 2018). V splošnem so bili anketirani v vzorcu povprečno tradicionalni (povprečna vrednost 2,534).

Zanimale so me tudi prioritete anketiranih. Pri delu kot prioriteti je bila povprečna vrednost na petstopenjski lestvici 2,355, pri družini 4,118, pri prostem času oziroma drugih dejavnostih pa 3,591. Glede na povprečja lahko sklepamo, da je anketiranim največja prioriteta družina, sledi prosti čas, šele nato delo. Standardni odklon je pri vsaki trditvi razmeroma visok – pri delu znaša 0,934, pri družini 0,906 in pri prostem času 0,989. Primerjava podatkov kaže tudi razlike med generacijami. Pri generaciji Z ima družina nižjo prioriteto (3,900) kot pri generaciji X (4,184). Opaziti je mogoče, da so vrednosti pri generaciji Z nasploh bolj strnjene, kar kaže, da ta generacija ne daje prednosti le eni življenjski prioriteti. Upoštevati je treba tudi, da ima otroke približno polovica anketiranih, kar lahko vpliva na rezultate glede prioritete. Distribucije so prikazane na sliki 5.

Slika 5: Distribucije prioritet posameznikov



Vir: lastno delo.

5.2 Preverjanje hipotez

Po predstavljenih ugotovitvah glede samih konceptov sem se lotila testa hipotez. Najprej sem preverila ustreznost podatkov, kar je osnovni korak, da zagotovim smiselne statistične analize. Zbiranje podatkov prek spletne ankete je omogočilo neodvisnost opazovanj, saj sem vsako enoto opazovala samo enkrat. Pred začetkom analiz sem preverila tudi, ali zbrani podatki vsebujejo osamelce. Ti so se pojavili predvsem pri dveh posameznikih, ki pa glede na druge kriterije (zaposlitev) nista bila predmet nadaljnjih analiz. Drugih osamelcev, ki bi lahko vplivali na statistično testiranje v populaciji, nisem identificirala. Za namen analize variance je treba zagotoviti tudi homoskedastičnost podatkov; zahteva je bila izpolnjena za vsako izmed spremenljivk. Največje težave so se pojavile pri predpostavki o normalni porazdelitvi podatkov. Zaradi relativno majhnega vzorca pri deljenju na generacije sem za testiranje normalnosti upoštevala predvsem Shapiro-Wilkov preizkus, ki je primeren za vzorce, manjše od 50 enot. Pri vsaki izmed spremenljivk sem morala domnevo o normalni porazdelitvi zavrniti, in sicer na podlagi Shapiro-Wilkovega preizkusa ter na podlagi histogramov. Z opravljenimi osnovnimi analizami in pregledom zbranih podatkov sem se nato lotila testiranja zastavljenih hipotez.

H_{1A}: Generacija Z je manj zadovoljna z ravnovesjem med delom in nedelom v primerjavi z generacijama X in Y.

Pri moji prvi hipotezi primerjam, ali ima generacija Z slabše zaznano ravnovesje med delom in nedelom kot generaciji X in Y. Najprej je smiselno predstaviti povprečne vrednosti zaznanega ravnovesja med delom in nedelom ter standardne odklone po posamezni generaciji. Za namen analize sem v vzorec vključila le zaposlene posameznike. Glede na povprečne vrednosti lahko na kratko povzamem, da ima v vzorcu najslabše zaznano

ravnovesje generacija Z, najboljšega pa generacija X. Standardni odkloni so razmeroma visoki, kar je pričakovano, saj so podatki zbrani na petstopenjski Likertovi lestvici. Rezultati so konsistentni pri obeh uporabljenih vprašalnikih (WLB-W in WLB-H). Podatki o povprečjih in statističnih vrednostih so zbrani v tabelah 11 in 12.

Tabela 11: Opisna statistika za spremenljivko »Ravnovesje med delom in nedelom« po posameznih generacijah

Generacija	N	WLB-W		WLB-H	
		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Generacija X	49	3,745	0,630	3,526	0,923
Generacija Y	41	3,750	0,652	3,492	1,012
Generacija Z	20	3,850	0,582	3,475	0,797

Vir: lastno delo.

Ker glede na porazdelitev podatkov in vrednosti Shapiro-Wilkovega testa zavrnem domnevo o normalni porazdelitvi ($p < 0,001$), moram za nadaljnjo analizo uporabiti neparametrične teste. V običajnih okoliščinah bi preverjala s klasičnim t-testom za neodvisne vzorce, v tem primeru pa sem uporabila Kruskal-Wallisov test, saj se populacija deli na tri skupine, ki predstavljajo tri generacije. Ničelna hipoteza za namen testiranja je bila, da se spremenljivka »ravnovesje med delom in nedelom« enako porazdeljuje v posameznih skupinah, torej med generacijami.

Povprečna vrednost zaznanega ravnovesja med delom in nedelom je bila pri generaciji X 3,745 (2,452), pri generaciji Y 3,750 (2,508) in pri generaciji Z 3,850 (2,525). Vrednosti zunaj oklepajev se nanašajo na vprašalnik WLB-W, tiste v oklepajih pa na vprašalnik WLB-H. Na podlagi podatkov je zaznati nekonsistentnost med vprašalnikoma, pri čemer ima pri WLB-W generacija Z domnevno najboljše, po WLB-H pa najslabše zaznano ravnovesje med delom in nedelom. Na podlagi izvedenega Kruskal-Wallisovega H-testa ugotavljam, da med generacijami ne obstaja statistično značilna razlika v zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom, $H(2, N = 110) = 0,060$; $p = 0,970$ ($H(2, N = 110) = 0,520$; $p = 0,771$). Glede na rezultate Kruskal-Wallisovega testa H_{1A} ne morem potrditi. Skleпам, da se povprečje zaznanega ravnovesja med delom in nedelom ne razlikuje med generacijami, zato pripadnost generaciji nima vpliva na zaznano ravnovesje med delom in nedelom.

Tabela 12: Statistične vrednosti Kruskal-Wallis H-testa pri ravnovesju med delom in nedelom po generacijah

	WLB-W	WLB-H
H-vrednost	0,060	0,520
p-vrednost	0,970	0,771

Vir: lastno delo.

H_{1B}: Med generacijama Z in Y ni značilne razlike pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom.

Generaciji Z in Y sta si v nekaterih elementih podobni. Obe sta odraščali s tehnologijo in jo aktivno vključujeta v vsakdan. Hkrati so člani teh generacij bolj družbeno ozaveščeni in se dejavno vključujejo v reševanje družbenih problemov, med drugim tudi pri ozaveščanju o pomembnosti mentalnega zdravja posameznikov, ki se ga v magistrskem delu dotaknemo. Zavedajo se, da je mentalno zdravje posameznika pomembno za njegovo normalno delovanje v družbi, o tovrstnih težavah se bolj odprto pogovarjajo ter tudi dejavno poiščejo pomoč, če naletijo na težave, ki jih sami ne zmorejo rešiti, česar pri prejšnjih generacijah ni bilo značilno. Bolj kot materialne dobrine cenijo izkušnje, kar prenašajo tudi v delovno okolje. Zanje plača ni več najpomembnejši element, pomemben je tudi prosti čas. Kljub temu kažejo podjetniško žilico, zato se mnogi podajo na individualno karierno pot.

Glede na podobnosti med generacijama, opisane že v teoretičnem delu magistrskega dela, sem postavila hipotezo, da med tema dvema generacijama ne bo pomembne razlike pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom. Kot je bilo dokazano pri prejšnji hipotezi, razlika med generacijama Y in Z ni statistično značilna. Zato hipotezo potrdim, pri čemer se poraja vprašanje, zakaj je temu tako. Podobnost lahko deloma pojasnim s skupnimi značilnostmi obeh generacij, čeprav je v slovenskem prostoru generacija Y doživela številne prelomne dogodke, od osamosvojitve države do gospodarske krize. Res pa je, da se generacija Y v Sloveniji trenutno osamosvaja, kar vpliva na zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom, medtem ko generacija Z šele vstopa na trg dela, kjer se prvič srečuje z delovnim okoljem in pričakovanji drugih ljudi. Obe generaciji sta na svoj način pod stresom, hkrati pa si delovno okolje delita, zato se srečujeta s podobnimi zahtevami in težavami. Podobnost med generacijama potrjuje tudi študija Deloitte (2024a), zato ugotovitev ni presenetljiva in je skladna s pričakovanji ter literaturo. Statistične značilnosti vzorca so prikazane v tabeli 12.

H_{2A}: Starejše ženske so manj zadovoljne z ravnovesjem med delom in nedelom kot mlajše ženske.

V hipotezi omenjam mlajše in starejše ženske, zato sem populacijo razdelila na dva dela. Pripadnice generacije X sem opredelila kot starejše ženske, pripadnice generacij Y in Z pa kot mlajše ženske. Ker se populacija v tem primeru deli na dve skupini, sem za testiranje uporabila Mann-Whitneyjev U-test. Skupno populacijo sestavlja 78 oseb, saj je bil en odgovor zaradi neustreznosti izločen. Povprečna vrednost zaznanega ravnovesja med delom in nedelom v skupini mlajših žensk znaša 3,694 (3,496), v skupini starejših žensk pa 3,843 (3,686). Na prvi pogled imajo mlajše ženske slabše zaznano ravnovesje med delom in nedelom kot starejše, kar je na videz v nasprotju s hipotezo. Vendar vrednost U-testa kaže, da lahko obdržimo ničelno hipotezo, da je porazdelitev zaznanega ravnovesja med delom in nedelom pri skupinah mlajših in starejših žensk enaka, $U(N_{mlajša}=40, N_{starejša}=27)=451,0$ (476,0), $p=0,252$ (0,416). V praksi to pomeni, da starejše ženske niso manj zadovoljne z

ravnovesjem med delom in nedelom kot mlajše ženske. Statistične značilnosti testa so predstavljene v tabeli 13.

Tabela 13: Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v ravnovesju med delom in nedelom pri mlajših in starejših ženskah

	WLB-W	WLB-H
Povprečna vrednost mlajše ženske	3,694	3,496
Povprečna vrednost starejše ženske	3,843	3,686
Mann-Whitney U	451,0	476,0
p-vrednost	0,252	0,416

Vir: lastno delo.

Razlogov, zakaj med starostnima skupinama žensk ni statistično značilne razlike pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom, je lahko več. Faktor pri tem so lahko otroci, službene ambicije, življenjski cilji, ki ne sovpadajo z delovnimi obremenitvami, prevzemanje manj tradicionalne vloge ali vztrajanje v bolj tradicionalni vlogi kljub novim zahtevam okolja. Te domneve sem z zbranimi podatki lahko statistično tudi preverila.

Nadalje sem želela preveriti, ali med mlajšimi in starejšimi ženskami obstaja razlika v tradicionalnosti. Pri mlajših ženskah povprečna vrednost tradicionalnosti znaša 2,375, pri starejših pa 3,0. Glede na te podatke obstaja vsaj v teoriji razlika med mlajšimi in starejšimi ženskami, pri čemer so mlajše ženske manj tradicionalne. Vendar Mann-Whitneyjev U-test tega ne potrjuje, saj p-vrednost znaša 0,191. S tem ovržem hipotezo, da obstaja statistično značilna razlika v tradicionalnosti med starejšimi in mlajšimi ženskami. Statistične značilnosti so prikazane v tabeli 14.

Tabela 14: Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v tradicionalnosti med mlajšimi in starejšimi ženskami

Povprečna vrednost mlajše ženske	2,375
Povprečna vrednost starejše ženske	3,00
Mann-Whitney U	438,00
p-vrednost	0,191

Vir: lastno delo.

Dodatno sem preverila, ali obstaja povezava med ženskami, ki imajo otroke, in njihovim ravnovesjem med delom in nedelom. Pričakujem, da bodo ženske z otroki imele slabše zaznane ravnovesje med delom in nedelom, ničelna hipoteza je obratna tej trditvi. Za preverjanje sem uporabila Mann-Whitneyjev U-test, saj obravnavam dve skupini, pri katerih primerjam porazdelitve vrednosti zaznanega ravnovesja med delom in nedelom.

Pri ženskah z otroki znaša povprečna vrednost zaznanega ravnovesja med delom in nedelom 3,806 (3,714), pri ženskah brez otrok pa 3,683 (3,389). Podatka o povprečnih vrednostih nakazujeta, da imajo ženske z otroki boljše zaznane ravnovesje med delom in nedelom kot tiste brez otrok. Glede na rezultate testa, zbrane v tabeli 15, med skupinama ni statistično značilne razlike v zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom.

Tabela 15: Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v ravnovesju med delom in nedelom pri ženskah z otroci in brez otrok

	WLB-W	WLB-H
Povprečna vrednost imajo otroke	3,806	3,714
Povprečna vrednost brez otrok	3,683	3,389
Mann-Whitney U	479,5	418,00
p-vrednost	0,434	0,117

Vir: lastno delo.

Rezultati so nasprotni mojim začetnim pričakovanjem, saj sem domnevala, da bodo ženske z otroki imele slabše zaznane ravnovesje med delom in nedelom. Otroci predstavljajo obveznost, v mlajših letih zahtevajo veliko nege, pogosto tudi zbole vajo, pozneje pa so starši obremenjeni z njihovimi šolskimi in obšolskimi aktivnostmi (Bianchi in Milkie, 2010, str. 714). Res je, da se nega otroka pogosto šteje kot smiseln razlog za vzpostavitev trdnejše meje med delom in nedelom, zato posamezniki ne opravljajo veliko nadur in ne delajo ob vikendih ter praznikih. Obremenitev posameznika ter izboljšanje ravnovesja med delom in nedelom pri starših zmanjšujeta tudi delitev starševskih nalog med partnerjema in pomoč razširjene družine (Offer, 2014). V osnovni analizi, kjer so zbrani podatki glede na starost najmlajšega otroka in zaznane ravnovesje med delom in nedelom, sem pripravila vrtilno (Pivot) tabelo ter primerjala podatke med moškimi in ženskami. Podatki so predstavljeni v tabeli 16.

Tabela 16: Povprečno zaznane ravnovesje med delom in nedelom pri ženskah in moških z otroci glede na starost najmlajšega otroka

Starost najmlajšega otroka	Povprečna vrednost zaznanega ravnovesja med delom in nedelom	
	Ženske	Moški
0–2 leti	1,83	/
3–5 let	2,17	4,5
6–15 let	2,6	2,8
16–20 let	2,75	3
Več kot 20 let	2,1	2,48
Brez otrok	2,66	2,64

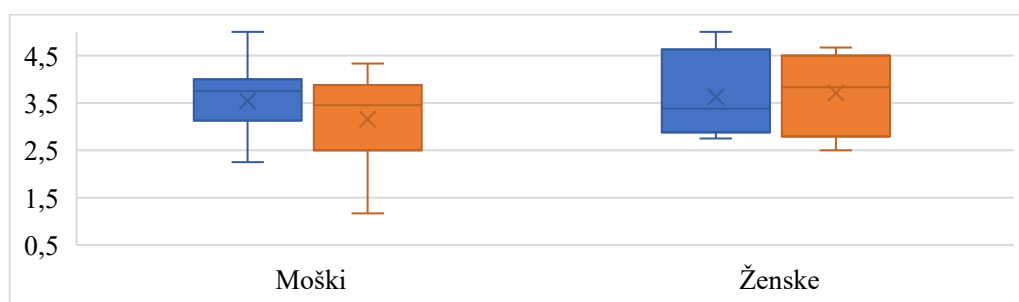
Vir: lastno delo.

Ženske, ki imajo otroke, stare med 0 in 2 leti, imajo celo najboljše zaznano ravnoesje med delom in nedelom, kar je delno smiselno, saj so prvo leto na porodniškem dopustu, kar lahko vpliva na zaznavo ravnoesja med delom in nedelom. Po povratku v službo to ravnoesje začne nekoliko trpeti, vendar je preostali starostni interval manjši kot pri drugih kategorijah. Najslabše zaznano ravnoesje med delom in nedelom naj bi imele ženske z otroki, starimi med 16 in 20 let, kar bi lahko pojasnili s stresom, ki ga povzroča izobraževanje v srednjih šolah. Veliko mladih je vključenih v športne aktivnosti, kar pomeni, da jih morajo starši voziti na treninge ali tekme, hkrati pa si želijo imeti tudi aktivno socialno življenje, kar staršem lahko povzroča dodatne skrbi. Omenjena ugotovitev je zanimiva iztočnica za nadaljnje raziskovanje.

Raziskala sem tudi, ali obstaja razlika v zaznanem ravnoesju med delom in nedelom med moškimi in ženskami z otroki in brez njih. Populacijo sem najprej razdelila glede na spol, nato pa z Mann-Whitneyjevim U-testom preverila, ali obstaja statistično značilna razlika pri zaznavanju ravnoesja med delom in nedelom pri istem spolu z otroki oziroma brez otrok. Pri posameznikih brez otrok je bilo povprečno zaznano ravnoesje med delom in nedelom zelo podobno. V vzorcu 54 posameznikov je bilo 24 moških in 30 žensk. Povprečna vrednost pri moških je znašala 3,958 (3,556), pri ženskah pa 3,683 (3,389). Glede na povprečne vrednosti imajo ženske brez otrok v povprečju nekoliko slabše zaznano ravnoesje med delom in nedelom. Kljub temu med porazdelitvama ni bistvenih razlik, kar potrjuje tudi p-vrednost 0,468, zato lahko obdržim ničelno hipotezo, da pri moških in ženskah brez otrok ne obstaja statistično značilna razlika v zaznavanju ravnoesja med delom in nedelom.

Nekoliko drugače je pri moških in ženskah z otroki. V vzorcu 54 posameznikov, ki otroke imajo, je bilo 18 moških in 36 žensk. Povprečna vrednost zaznanega ravnoesja med delom in nedelom je pri moških znašala 3,542 (3,152), pri ženskah pa 3,806 (3,714). Glede na vrednosti imajo moški z otroki v povprečju slabše zaznano ravnoesje med delom in nedelom. To deloma potrjuje tudi p-vrednost 0,064, ki nakazuje šibek dokaz proti ničelni hipotezi, da med ženskami in moškimi z otroki ne obstaja statistično značilna razlika pri zaznavanju ravnoesja med delom in nedelom. Za boljšo ponazoritev sem zbrane podatke o povprečnem zaznanem ravnoesju med delom in nedelom prikazala na sliki 6.

Slika 6: Primerjava povprečnega ravnoesja med delom in nedelom pri moških in ženskah z otroci



Vir: lastno delo.

Preverila sem tudi, ali imajo starejše ženske drugačne prioritete kot mlajše ženske. Testiranje sem znova izvedla z Mann-Whitneyjevim U-testom, pri čemer sem analizirala odgovore glede dela, družine in prostega časa. Izkazalo se je, da sta si skupini najbolj podobni pri prioritiziranju prostega časa, kjer povprečna vrednost pri starejših ženskah znaša 3,67, pri mlajših pa 3,55. P-vrednost je $p = 0,444$, kar je krepko nad mejo statistične značilnosti, zato obdržim ničelno hipotezo, da med skupinama ni razlike pri prioritiziranju prostega časa. Rezultati Mann-Whitneyjevega U-testa so povzeti v tabeli 17. Skupaj je bilo v vzorcu 67 žensk.

Tabela 17: Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v prioritiziranju prostega časa pri mlajših in starejših ženskah

Povprečje pri mlajših ženskah	3,55
Povprečje pri starejših ženskah	3,67
Mann-Whitney U	485,0
p-vrednost	0,444

Vir: lastno delo.

Enako je pri prioritiziranju družine, kjer povprečna vrednost pri starejših ženskah znaša 4,52, pri mlajših pa 4,10. P-vrednost je tudi v tem primeru nad mejo statistične značilnosti in znaša $p = 0,058$. Na tej podlagi obdržim ničelno hipotezo in sklepam, da med starejšimi in mlajšimi ženskami ni statistično značilne razlike pri prioritiziranju družine. Kljub temu je testna statistika mejna, saj bi ob upoštevanju višjega praga statistične značilnosti ($p = 0,10$) lahko govorili o šibkem dokazu proti ničelni hipotezi in o razliki med skupinama pri prioritiziranju družine. Glede na povprečne range lahko rečem, da starejše ženske družini pripisujejo višjo prioriteto kot mlajše. Rezultati Mann-Whitneyjevega U-testa so predstavljeni v tabeli 18.

Tabela 18: Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v prioritiziranju družine pri mlajših in starejših ženskah

Povprečje pri mlajših ženskah	4,1
Povprečje pri starejših ženskah	4,52
Mann-Whitney U	403,0
p-vrednost	0,058

Vir: lastno delo.

Nasprotno je pri obravnavanju dela kot prioritete, kjer povprečna vrednost pri starejših ženskah znaša 2,63, pri mlajših pa 2,00. To nakazuje, da starejše ženske delu in službi pripisujejo višjo prioriteto kot mlajše. Glede na p-vrednost testa, $p = 0,008$, lahko ničelno hipotezo zavrnem in sklepam, da med starejšimi in mlajšimi ženskami obstaja razlika v prioritiziranju dela in službe. To lahko deloma pojasni tudi večje zadovoljstvo starejših žensk z ravnovesjem med delom in nedelom, saj delu dajejo višjo prioriteto. Rezultati Mann-Whitneyjevega U-testa so predstavljeni v tabeli 19.

Tabela 19: Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v prioritiziranju dela pri mlajših in starejših ženskah

Povprečje pri mlajših ženskah	2,00
Povprečje pri starejših ženskah	2,63
Mann-Whitney U	341,5
p-vrednost	0,008

Vir: lastno delo.

H_{2B}: Moški so bolj zadovoljni z ravnovesjem med delom in nedelom v primerjavi z ženskami.

Glede na pričakovano delitev vlog med spoloma me je zanimalo, ali med moškimi in ženskami obstaja razlika v zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom. Pri moških je povprečna vrednost zaznanega ravnovesja 3,785 (3,397), pri ženskah pa 3,754 (3,573). Opaziti je nekonsistentnost med vprašalnikoma. Test je pokazal, da med vzorcema moških in žensk ne obstaja statistično značilna razlika v zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom ($p = 0,946$; $p = 0,357$). Hipoteze, da so moški bolj zadovoljni z ravnovesjem med delom in nedelom kot ženske, ne morem potrditi, zato jo zavračam. Statistične vrednosti so prikazane v tabeli 20.

Tabela 20: Statistika Mann-Whitney U-testa za razliko v ravnovesju med delom in nedelom pri moških in ženskah

	WLB-W	WLB-H
Povprečna vrednost moški	3,785	3,397
Povprečna vrednost ženske	3,754	3,573
Mann-Whitney U	1.452,0	1.591,0
p-vrednost	0,946	0,357

Vir: lastno delo.

Dodatno sem preverila, ali se življenjske prioritete razlikujejo glede na spol. Testiranja sem izvedla z Mann-Whitneyjevim U-testom za vsa tri področja: delo, družina in prosti čas. Pri testiranju prioritiziranja dela se je pokazalo, da moški glede na povprečno vrednost delu pripisujejo višjo prioriteto kot ženske, vendar razlika med spoloma ni statistično značilna. P-vrednost znaša $p = 0,192$, zato obdržim ničelno hipotezo, da med moškimi in ženskami ni razlike v prioritiziranju dela. Povprečne vrednosti in rezultati testa so ponazorjeni v tabeli 21.

Tabela 21: Statistika Mann-Whitney U-testa za prioriteto dela

Povprečna vrednost moški	2,512
Povprečna vrednost ženske	2,254
Mann-Whitney U	1.643,0
p-vrednost	0,192

Vir: lastno delo.

Pri testiranju prioritiziranja družine je bila pri moških povprečna vrednost 3,884, pri ženskah pa 4,269. Statistični test je pokazal, da lahko ničelno hipotezo zavrnem pri $p = 0,025$. Glede na to obstaja statistično značilna razlika med moškimi in ženskami pri prioritiziranju družine, pri čemer ženske družini pripisujejo višjo prioriteto. Same vrednosti so zbrane v tabeli 22. Ugotovitev je glede na teorijo smiselna, saj so bile ženske že od prazgodovinskih časov zadolžene za družino in je bila družina temu primerno njihova prioriteta. Sodobni časi so sicer vlogo žensk korenito spremenili, vendar tak rezultat ni presenetljiv.

Tabela 22: Statistika Mann-Whitney U-testa za prioriteto družine

Povprečna vrednost moški	3,884
Povprečna vrednost ženske	4,269
Mann-Whitney U	1.101,00
p-vrednost	0,025

Vir: lastno delo.

Kot zadnje sem testirala še prioritiziranje prostega časa in drugih stvari. Pri moških je bila povprečna vrednost 3,581, pri ženskah pa 3,597. Ženske prostemu času sicer pripisujejo nekoliko višjo prioriteto, vendar razlika v primerjavi z moškimi ni velika, kar potrjuje tudi test. P-vrednost znaša $p = 0,792$, zato obdržim ničelno hipotezo, da med moškimi in ženskami ne obstaja statistično značilna razlika pri prioritiziranju prostega časa in drugih stvari. Rezultati so zbrani v tabeli 23.

Tabela 23: Statistika Mann-Whitney U-testa za prioriteto prostega časa

Povprečna vrednost moški	3,581
Povprečna vrednost ženske	3,597
Mann-Whitney U	1.480,00
p-vrednost	0,794

Vir: lastno delo.

H₃: Zaposleni, ki imajo možnost dela od doma, so z ravnovesjem med delom in nedelom manj zadovoljni kot tisti, ki te možnosti nimajo.

Kot zadnjo hipotezo sem preverjala, ali so zaposleni, ki imajo možnost dela od doma, bolj zadovoljni s svojim ravnovesjem med delom in nedelom kot tisti, ki te možnosti nimajo.

Populacijo sem razdelila na tiste, ki nimajo možnosti dela od doma (delajo neposredno na lokacijah), in tiste, ki to možnost imajo. Pri posameznikih brez možnosti dela od doma je bila povprečna vrednost zaznanega ravnovesja 3,608 (3,432), pri tistih z možnostjo pa 3,867 (3,696). To na splošno nakazuje, da razlike med skupinama niso velike, vendar je ravnovesje pri tistih, ki lahko delajo od doma, nekoliko boljše. Rezultate sem zbrala v tabeli 24.

Rezultati statističnega testa so domnevo potrdili, saj obdržim ničelno hipotezo, da se pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom posamezniki z možnostjo dela od doma ne razlikujejo bistveno od tistih, ki te možnosti nimajo. Statistična neznačilnost je smiselna, saj se posameznik brez možnosti dela od doma temu ne more prilagoditi in mora svoje obveznosti uskladiti s časom, namenjenim delu na lokaciji. Osnovna naravnost posameznika je pri tem drugačna in lahko vpliva na dožemanje ravnovesja med delom in nedelom, pri čemer dodatno vlogo igra tudi fizična ločitev od delovnega mesta.

Tabela 24: Statistika Mann-Whitney U-testa za ravnovesje med delom in nedelom pri zaposlenih, ki pretežno delajo od doma in zaposlenih, ki delajo na lokacijah

	WLB-W	WLB-H
Povprečna vrednost imajo možnost dela od doma	3,867	3,696
Povprečna vrednost nimajo možnosti dela od doma	3,608	3,432
Mann-Whitney U	1.685,5	1.627,0
p-vrednost	0,170	0,317

Vir: lastno delo.

Zaradi navedenega sem raziskala tudi, ali obstaja povezava med pogostostjo dela od doma in zaznanim ravnovesjem med delom in nedelom, pri čemer sem v vzorec vključila le tiste, ki so odgovorili, da imajo v službi možnost dela od doma. Testiranje sem opravila s Kruskal-Wallisovim testom, populacijo pa so sestavljali posamezniki, ki jim služba omogoča delo od doma ($N = 45$). Ničelno hipotezo lahko pri obeh vprašalnikih zavrnem, saj p-vrednosti znašata $p = 0,015$ (zavrnitev pri $p < 0,05$) in $p = 0,092$ (zavrnitev pri $p < 0,10$). To pomeni, da obstaja dokaz, da pogostost dela od doma vpliva na zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom. Rezultati statistične analize so prikazani v tabeli 25.

Za boljšo predstavljivost sem v tabelo dodala tudi povprečne vrednosti zaznanega ravnovesja med delom in nedelom glede na pogostost dela od doma. Opaziti je, da imajo najboljše zaznane ravnovesje posamezniki, ki vedno delajo od doma (povprečje = 4,39 oz. 4,23). Sledijo posamezniki, ki kljub ponujeni možnosti redko delajo od doma (povprečje = 3,90 oz. 3,81) ali pa to počnejo pogosto (povprečje = 4,09 oz. 3,71). Razlaga je lahko, da so se ti posamezniki dobro prilagodili takšnemu načinu dela in si življenje učinkovito organizirajo na ta način. Sledijo posamezniki, ki možnosti dela od doma sploh nimajo (povprečje = 3,87 oz. 3,61). Zanimivo je, da so ti posamezniki z ravnovesjem med delom in nedelom bolj zadovoljni kot tisti, ki od doma delajo približno polovico časa (povprečje = 3,44 oz. 3,10) ali nikoli (povprečje = 3,58 oz. 3,06). Pri tem bi bilo smiselno raziskati, zakaj posamezniki

nikoli ne delajo od doma, čeprav možnost obstaja, ter kaj dejansko vpliva na njihovo zaznano ravnoesje med delom in nedelom.

Tabela 25: Povprečno ravnoesje med delom in nedelom glede na pogostost dela od doma

Pogostost dela od doma	Povprečna vrednost zaznanega ravnoesja med delom in nedelom (WLB-W)	Povprečna vrednost zaznanega ravnoesja med delom in nedelom (WLB-H)
Nikoli.	3,58	3,06
Redko.	3,90	3,81
Približno polovico časa.	3,44	3,1
Pogosto.	4,09	3,73
Vedno.	4,39	4,23
Povprečje (imajo možnost dela od doma)	3,87	3,61
Respondenti brez možnosti dela od doma.	3,70	3,43
H statistika	14,16	9,47
p-vrednost	0,015	0,092

Vir: lastno delo.

5.3 Druge analize

V zadnjem delu vprašalnika sem podatke o ravnoesju med delom in nedelom zbirala na nekoliko drugačen način. Anketirane sem neposredno vprašala, kako bi ocenili svoje zadovoljstvo z ravnoesjem med delom in nedelom, spraševala pa sem tudi po znakih, ki po literaturi pogosto spremljajo slabše zaznano ravnoesje. Najprej je smiselno na kratko povzeti trditve, vključene v ta del vprašalnika, in predstaviti splošne ugotovitve glede na frekvenčne porazdelitve. Osnovne podatke, zbrane s tem delom vprašalnika, sem predstavila v tabeli 26.

Tabela 26: Osnovni podatki o statističnih porazdelitvah zadnjega sklopa trditev

Trditev	N	Povprečje	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Zaradi dela se počutim izgorelo. (Q11a)	107	2,66	1,115	0,285	-0,839
Pogosto delam več, kot je določeno v mojem delovniku (nadure). (Q11b)	107	3,09	1,186	-0,149	-1,169
V prostem času se zlahka odklopim od dela. (Q11c)	107	3,58	1,125	-0,689	-0,291

se nadaljuje

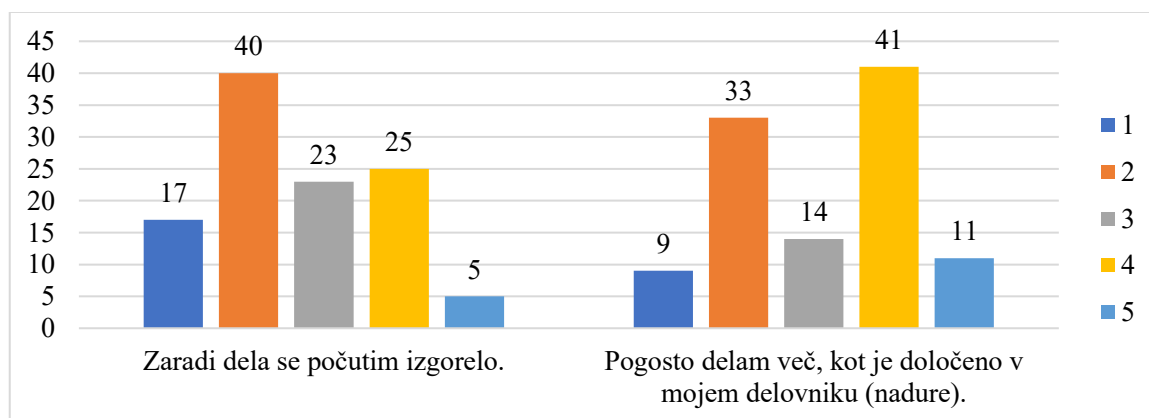
Tabela 26: Osnovni podatki o statističnih porazdelitvah zadnjega sklopa trditev (nad.)

Trditev	N	Povprečje	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Zadovoljen sem s svojim ravnesjem med delom in nedelom. (Q11d)	107	3,40	0,960	-0,301	-0,806
Nisem zadovoljen s količino časa, ki ga imam za aktivnosti, ki niso povezane z delom. (Q11e)	107	3,05	1,045	-0,311	-0,929
Zaradi preobremenjenosti pogosto razmišljam o menjavi službe. (Q11f)	107	2,21	1,108	0,835	-0,081
Moj način dela (v pisarni, delo od doma, hibridno) pozitivno vpliva na moje ravnesje med delom in nedelom. (Q11g)	107	3,36	1,002	-0,136	-0,496
Moje delovno okolje spodbuja ravnesje med delom in nedelom. (Q11h)	107	3,31	0,975	-0,035	-0,872

Vir: lastno delo.

Glede na povprečne odgovore vidimo, da so ti približno na polovici merilne lestvice oziroma se večji del nagiba na pozitivno stran, kar je skladno z že prej ugotovljenim zadovoljstvom z ravnesjem med delom in nedelom. Standardni odkloni so povsod razmeroma visoki (okrog 1), kar je pričakovano, saj so odgovori merjeni na petstopenjski lestvici. Več o koeficientih sploščenosti in asimetrije lahko povemo ob ogledu porazdelitve podatkov, kot je predstavljena na sliki 7. Na podlagi podatkov o asimetriji in sploščenosti lahko deloma že zavrremo domnevo o normalni porazdelitvi podatkov.

Slika 7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri trditvah o izgorelosti in opravljanju nadur



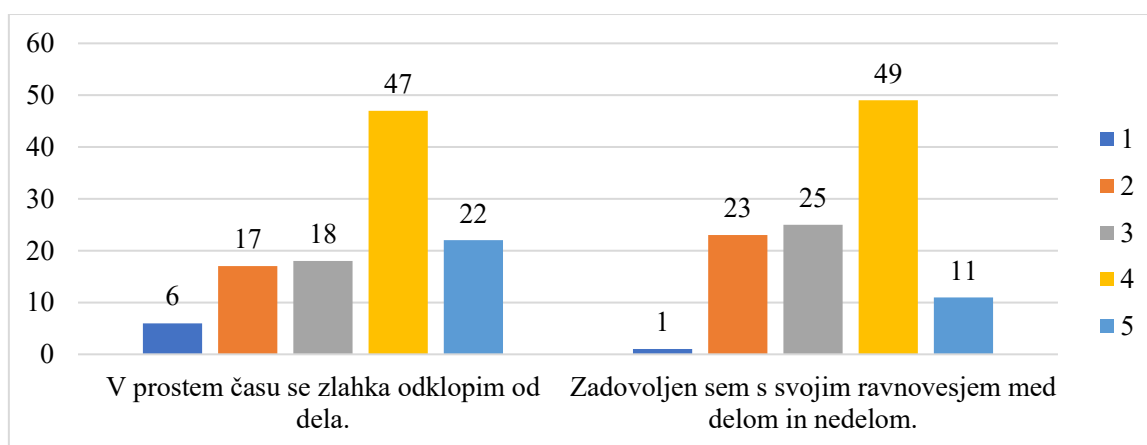
Vir: lastno delo.

Iz frekvenčne porazdelitve pri prvih dveh vprašanjih vidimo, da je nekoliko več ljudi, ki zaznavajo višjo stopnjo izgorelosti, kar je na dolgi rok lahko zaskrbljujoče. Čeprav je največ anketiranih odgovorilo, da se zaradi dela ne počutijo izgorelo, je skupno število tistih, ki so do trditve nevtralni ali se z njo strinjajo, večje. Ekstremnih vrednosti (ocena 5) na srečo ni veliko. Brez teh podatkov pa se graf nagiba v desno, zato bi bilo smiselno, da delodajalci v delovnih okoljih spremljajo občutek izgorelosti zaposlenih, da bi se izognili morebitnemu absentizmu in fluktuaciji. Ker je izgorelost pogosto navedena kot povod za iskanje nove službe, sem v nadaljevanju preverila tudi korelacijo med tema dvema trditvama.

Pri frekvenčni porazdelitvi za nadure lahko opazimo dve skupini anketiranih in s tem tudi dva »tabora« odgovorov. Zaznana je večja zgoščenost pri tistih, ki ne delajo veliko nadur, ter pri tistih, ki jih opravljajo. Pri omenjeni trditvi sem bila pozorna tudi na povezavo z zaznanim ravnovesjem med delom in nedelom, saj me je zanimalo, ali imajo ljudje, ki delajo več nadur, skladno z literaturo tudi slabše zaznано ravnovesje med delom in nedelom.

Nato sem preverila še frekvenčni porazdelitvi odgovorov na vprašanja, ali se posamezniki v prostem času zlahka odklopijo od dela in kako so zadovoljni z ravnovesjem med delom in nedelom. Pri tem opazimo, da sta porazdelitvi zelo podobni, kar je pričakovano, saj sta trditvi pozitivno naravnani, kar je tudi razvidno iz slike 8. Posamezniki, ki se po službi zlahka mentalno odklopijo, zaznavajo ravnovesje med delom in nedelom bolj pozitivno kot tisti, ki imajo pri tem težave. V obeh grafih je prisotna negativna asimetrija, koeficienti pa kažejo tudi na razmeroma sploščene podatke, čeprav to iz grafičnega prikaza ni povsem razvidno.

Slika 8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri trditvah o enostavnosti odklopa od dela in zadovoljstvom z ravnovesjem med delom in nedelom



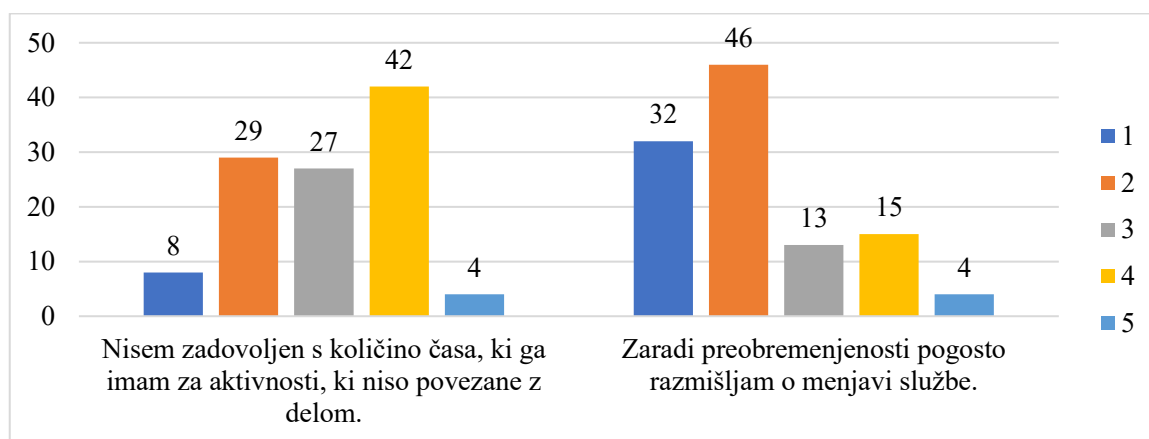
Vir: lastno delo.

V sliki 9 sem predstavila tudi porazdelitve glede nezadovoljstva s količino časa, ki ga imajo posamezniki za aktivnosti, ki niso povezane z delom ter njihovim namenom menjave službe zaradi preobremenjenosti. Prva frekvenčna porazdelitev prikazuje, koliko anketiranih ni zadovoljnih s količino časa, ki ga imajo za aktivnosti, ki niso povezane z delom. Opaziti je, da je največ posameznikov, ki se s trditvijo strinjajo, kar je v nasprotju s prejšnjo

ugotovitevijo, da je večji del anketiranih zadovoljen z ravnovesjem med delom in nedelom. Kljub temu je zaznati dva pola, in sicer posameznike, ki se s trditvijo strinjajo, ter posameznike, ki se z njo ne strinjajo. Pregled podatkov kaže, da so ti posamezniki v povprečju zadovoljni s svojim ravnovesjem med delom in nedelom. Poenostavljeno, osebe sicer niso pretirano nezadovoljne z ravnovesjem med delom in nedelom, vendar se ne bi branile več prostega časa, ki bi ga namenile drugim dejavnostim.

Pri drugi frekvenčni porazdelitvi, ki prikazuje, ali posamezniki zaradi preobremenjenosti pogosto razmišljajo o menjavi službe, je največ takih, ki se s trditvijo ne strinjajo oziroma se z njo sploh ne strinjajo. Z vidika fluktuacije zaposlenih je to za podjetja pozitivna informacija, saj visoka fluktuacija ovira produktivnost, ker so novi kadri ves čas v fazi učenja.

Slika 9: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri trditvah o pomanjkanju časa za nedelovne aktivnosti in razmišljanju o menjavi zaposlitve



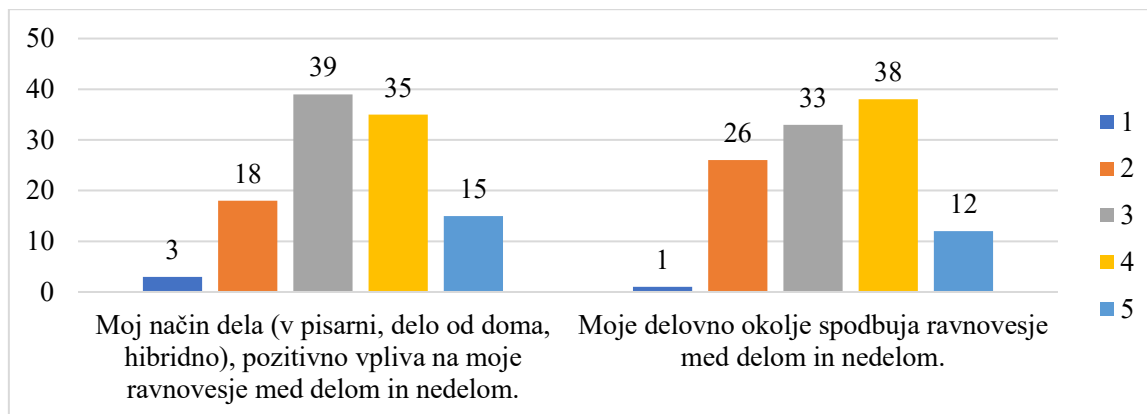
Vir: lastno delo.

Poizvedovala sem tudi o pozitivnem vplivu načina dela na ravnovesje ter spodbujanju ravnovesja s strani delovnega okolja. Odgovori za ti dve trditve so ponazorjeni v sliki 10. Glede na frekvenčno porazdelitev odgovorov lahko rečemo, da večji del anketiranih meni, da njihov način dela (pisarniško delo, delo od doma ali hibridno delo) pozitivno vpliva na ravnovesje med delom in nedelom. Kot zanimivost sem preverila, ali imajo posamezniki, ki se s to trditvijo popolnoma strinjajo, možnost dela od doma. Z izjemo enega imajo vsi ostali anketirani to možnost, približno 75 % jih od doma dela polovico časa ali več. Omenjeno sem potrdila že pri testiranju hipotez, zato ugotovitev ni presenetljiva. Mediana je kljub temu pri nevtralnem odgovoru, kar lahko nakazuje, da so se posamezniki preprosto prilagodili načinu dela, ki jim je ponujen. Kjer je mogoče, bi delodajalci lahko razmislili o ponujeni možnosti hibridnega dela.

Pozitivno preseneča tudi frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje, ali delovno okolje spodbuja ravnovesje med delom in nedelom. Čeprav je mediana ponovno 3, povprečje pa 3,31, je velik delež anketiranih odgovoril, da njihovo delovno okolje ravnovesje spodbuja.

Šestinštirideset odstotkov anketiranih se s trditvijo strinja oziroma popolnoma strinja, 31 % je nevtralnih. Če bi delodajalci spodbude še okrepili in jih tudi uresničevali, bi bilo 77 % anketiranih zaposlenih v okoljih, ki spodbujajo ravnovesje med delom in nedelom. To bi lahko prispevalo k nižji stopnji izgorelosti in zmanjšanju absentizma.

Slika 10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri trditvah o pozitivnem vplivu načina dela na ravnovesje in spodbujanju ravnovesja s strani delovnega okolja



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno tudi iz grafov, se odgovori ne porazdeljujejo normalno, temveč so večinoma asimetrični, kar prikazuje tudi tabela 27, v kateri sem domnevo o normalnosti statistično preverila.

Tabela 27: Rezultati Shapiro-Wilk testa za preveritev domneve o normalni porazdelitvi

	Shapiro-Wilk	
	p-vrednost	Pomembnost
Zaradi dela se počutim izgorelo. (Q11a)	0,895	<0,001
Pogosto delam več, kot je določeno v mojem delovniku (nadure). (Q11b)	0,875	<0,001
V prostem času se zlahka odklopim od dela. (Q11c)	0,867	<0,001
Zadovoljen sem s svojim ravnovesjem med delom in nedelom. (Q11d)	0,865	<0,001
Nisem zadovoljen s količino časa, ki ga imam za aktivnosti, ki niso povezane z delom. (Q11e)	0,868	<0,001
Zaradi preobremenjenosti pogosto razmišljam o menjavi službe. (Q11f)	0,843	<0,001
Moj način dela (v pisarni, delo od doma, hibridno) pozitivno vpliva na moje ravnovesje med delom in nedelom. (Q11g)	0,906	<0,001
Moje delovno okolje spodbuja ravnovesje med delom in nedelom. (Q11h)	0,887	<0,001

Vir: lastno delo.

Kot že omenjeno me je zanimalo, ali med različnimi skupinami glede na demografske lastnosti obstajajo razlike pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom. Ugotovila sem, da pri demografskih lastnostih, kot so spol, generacija in starševstvo, med posamezniki v zadnjem sklopu trditev ni razlik, so se pa razlike pojavile pri trditvi, da posamezniki zaradi preobremenjenosti pogosto razmišljajo o menjavi službe. Statistično značilnost sem preverjala s Kruskal-Wallisovim H-testom, pri čemer so skupine predstavljali zaposleni v javnem in zasebnem sektorju ter samostojni podjetniki. Povprečna vrednost pri samostojnih podjetnikih znaša 1,67, pri zaposlenih v javnem sektorju 2,24, pri zaposlenih v zasebnem sektorju pa 2,33. Povprečja so smiselna, saj je samostojnim podjetnikom praviloma najtežje zamenjati službo, ker so sami svoji nadrejeni, menjava pa bi pomenila zaposlitev v zasebnem ali javnem sektorju. Tudi sama narava njihovega dela pogosto pomeni manj strogo določene delavnike, zato je ravnovesje med delom in nedelom težje doseči oziroma je presek med delom in nedelom bolj zabrisan. Vrednost H-testa potrjuje, da obstaja šibek dokaz o razliki v nameri menjave službe zaradi preobremenjenosti glede na sektor zaposlitve ($p = 0,083$), kot je prikazano tudi v tabeli 28.

Tabela 28: Kruskal-Wallis H-test pri namenu o menjavi službe zaradi preobremenjenosti pri različnih sektorjih zaposlitve

Povprečna vrednost samostojni podjetniki	1,67
Povprečna vrednost zaposleni v javnem sektorju	2,24
Povprečna vrednost zaposleni v zasebnem sektorju	2,33
Kruskal-Wallis H	4,975
p-vrednost	0,083

Vir: lastno delo.

Nazadnje sem preverila še korelacije med posameznimi trditvami. Uporabila sem Spearmanov rho za bivariate korelacije, saj podatki niso normalno porazdeljeni, zato je to ustreznejši neparametrični pristop. Za boljšo preglednost sem trditve označila s krajšimi oznakami, same rezultate pa sem ponazorila v tabeli 29.

Tabela 29: Rezultati Spearman Rho bivariatne korelacije za zadnji sklop trditev

		Q11a	Q11b	Q11c	Q11d	Q11e	Q11f	Q11g
Q11a	Kore.koef.	1,000						
	Sig.	-						
	N	110						
Q11b	Kore.koef.	0,356	1,000					
	Sig.	<0,001	-					
	N	108	108					
Q11c	Kore.koef.	-0,361	-0,507	1,000				
	Sig.	<0,001	<0,001	-				
	N	110	108	110				

se nadaljuje

Tabela 29: Rezultati Spearman Rho bivariatne korelacije za zadnji sklop trditev (nad.)

		Q11a	Q11b	Q11c	Q11d	Q11e	Q11f	Q11g
Q11d	Kore.koef.	-0,625	-0,495	0,565	1,000			
	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	-			
	N	109	107	109	109			
Q11e	Kore.koef.	0,304	0,411	-0,227	-0,564	1,000		
	Sig.	0,001	<0,001	0,017	<0,001	-		
	N	110	108	110	109	110		
Q11f	Kore.koef.	0,628	0,412	-0,310	-0,526	0,382	1,000	
	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-	
	N	110	108	110	109	110	110	
Q11g	Kore.koef.	-0,271	-0,120	0,037	0,248	-0,267	-0,204	1,000
	Sig.	0,004	0,216	0,705	0,009	0,005	0,032	-
	N	110	108	110	109	110	110	110
Q11h	Kore.koef.	-0,416	-0,208	0,162	0,453	-0,426	-0,371	0,544
	Sig.	<0,001	0,031	0,090	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	110	108	110	109	110	110	110

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, imamo več statistično potrjenih povezav med posameznimi trditvami, pri katerih lahko pri $p < 0,05$ zavrnem ničelno hipotezo, da med trditvama ni povezave. Z vidika pomembnosti me zanimajo le povezave, kjer so korelacijski koeficienti večji od 0,4, saj to predstavlja močna razmerja med trditvama.

Takšno razmerje imata trditvi Q11b (»Pogosto delam več, kot je določeno v mojem delovniku (nadure).«) in Q11c (»V prostem času se zlahka odklopim od dela.«), med katerima obstaja močna negativna korelacija $-0,507$. Negativna korelacija je smiselna, saj se posamezniki, katerih delo sega v njihov sicer prosti čas, težje mentalno odklopijo od dela oziroma imajo za to na voljo manj časa.

Podobno je pri trditvah Q11a (»Zaradi dela se počutim izgorelo.«) in Q11d (»Zadovoljen sem s svojim ravnovesjem med delom in nedelom.«), kjer gre za močno negativno korelacijo s koeficientom $-0,625$. Glede na vsebino trditev bi lahko pričakovali celo nekoliko močnejšo korelacijo; razlaga je lahko v posameznikih, ki zelo uživajo v svojem delu in kljub dolgim delovnikom ter zahtevnim delovnim okoliščinam zaradi predanosti izražajo zadovoljstvo. Sicer pa je korelacija pričakovana, saj je izgorelost v literaturi pogosto omenjena kot spremljevalka slabega ravnovesja med delom in nedelom (Savigo in drugi, 2023).

Trditev Q11d je močno korelacijsko povezana tudi s trditvama Q11b in Q11c. Pri Q11b gre pričakovano za negativno korelacijo s koeficientom $-0,495$, pri Q11c pa za pozitivno korelacijo s koeficientom $0,565$. Obratna povezava zadovoljstva z ravnovesjem in nadur je smiselna, vendar korelacija ne pomeni vzročno-posledičnega razmerja. Izjeme so lahko sezonski delavci, ki v najvišji sezoni opravijo veliko nadur, a vedo, da je to kratkoročno;

prav tako nadure pri posameznikih, ki delu dajejo višjo prioriteto, niso nujno dejavnik slabšega zaznavanja ravnovesja. V obratno smer je razumljivo, da imajo boljše ravnovesje tisti, ki se lažje odklopijo od dela, saj s tem sprostijo mentalno kapaciteto za zaznavanje okolja in procesiranje misli v času, ko niso v službi.

Pri trditvi Q11e (»Nisem zadovoljen s količino časa, ki ga imam za aktivnosti, ki niso povezane z delom.«) opazimo močno korelacijo s trditvama Q11b in Q11d. Korelacijska koeficienta znašata 0,411 za povezavo s Q11b in -0,564 za povezavo s Q11d. Nadure krnijo čas, ki ga ima posameznik na voljo za neslužbene aktivnosti, zato je močna povezava pričakovana, prav tako negativna korelacija med zadovoljstvom z ravnovesjem in količino časa za neslužbene aktivnosti.

rditev Q11f (»Zaradi preobremenjenosti pogosto razmišljam o menjavi službe.«) je močno korelacijsko povezana s tremi trditvami – Q11a, Q11b in Q11d, pri slednji negativno. Korelacijski koeficient med Q11f in Q11a znaša 0,628, kar se približuje zelo močni korelaciji. Močna povezava med izgorelostjo in namero fluktuacije je potrjena tudi v literaturi; v eni izmed študij so na primer ugotovili, da izgorelost v 75 % prispeva k nameri fluktuacije pri medicinskih sestrah (Alkhraishi in drugi, 2023, str. 15). K temu prispevajo tudi nadure, vendar v manjšem obsegu, saj je korelacijski koeficient 0,412. Negativna povezava med namero fluktuacije zaradi preobremenjenosti in zadovoljstvom z ravnovesjem med delom in nedelom znaša -0,526. Na prvi pogled bi lahko pričakovali višji koeficient, vendar obstajajo tudi posamezniki, ki so preobremenjeni, vendar ne iščejo druge zaposlitve, bodisi zaradi strahu pred spremembo in zahtevami trga dela bodisi zaradi vdanosti v usodo.

Zadnja trditev, Q11h (»Moje delovno okolje spodbuja ravnovesje med delom in nedelom.«), je močno korelacijsko povezana s trditvami Q11a, Q11d, Q11e in Q11g (»Moj način dela pozitivno vpliva na moje ravnovesje med delom in nedelom.«). Korelacijski koeficient med Q11h in Q11d znaša 0,453, med Q11h in Q11g 0,544, medtem ko sta Q11a (-0,416) in Q11e (-0,426) negativno korelirani. Nezadovoljstvo s časom za aktivnosti, ki niso povezane z delom, je negativno korelirano s spodbujanjem ravnovesja. Pričakovali bi lahko celo šibkejšo korelacijo, saj spodbujanje ravnovesja ne pomeni nujno tudi uresničevanja te namere. Možnost dela od doma in hibridnega dela je dodatna ugodnost, ki pa ne zagotavlja izboljšanja ravnovesja zaradi preferenc posameznikov glede integracije oziroma separacije dela in nedela (Ferdous in drugi, 2023). Primer Googla potrjuje, da spodbujanje ravnovesja ne zagotavlja, da se bo to dejansko izboljšalo, saj še vedno dosega visoko stopnjo fluktuacije. Zato je negativna korelacija med izgorelostjo in spodbujanjem ravnovesja s strani delovnega okolja smiselna.

6 DISKUSIJA

6.1 Povzetek glavnih ugotovitev

V magistrskem delu sem želela preveriti, ali med posameznimi generacijami zaposlenih obstajajo razlike v zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom. Temeljna teza dela je bila, da spreminjanje spolnih vlog, življenjskih prioritet ter transformacija delovnih mest prek digitalizacije in možnosti dela od doma spreminjajo potrebe delodajalcev in razmišljanje zaposlenih, s čimer prispevajo k različnemu zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom pri pripadnikih posameznih generacij. Pri tem sem testirala več hipotez, ugotovitve pa sem povzela v tabeli 30.

Tabela 30: Povzetek testiranih hipotez

Hipoteza	Metoda testiranja	p-vrednost	Zaključek
H_{1A} : Generacija Z je manj zadovoljna z ravnovesjem med delom in nedelom v primerjavi z generacijama X in Y.	Kruskal-Wallis H-test	0,970 (WLB-W), 0,771 (WLB-H)	Hipotezo zavrnem.
H_{1B} : Med generacijama Z in Y ni značilne razlike pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom.	Enak test kot pri Hipotezi H _{1A}		Hipoteza potrjena.
H_{2A} : Starejše ženske so manj zadovoljne z ravnovesjem med delom in nedelom kot mlajše ženske.	Mann-Whitney U-test	0,252 (WLB-W) 0,426 (WLB-H)	Hipotezo zavrnem.
H_{2B} : Moški so bolj zadovoljni z ravnovesjem med delom in nedelom v primerjavi z ženskami.	Mann-Whitney U-test	0,946 (WLB-W) 0,357 (WLB-H)	Hipotezo zavrnem.
H₃ : Zaposleni, ki imajo možnost dela od doma, so z ravnovesjem med delom in nedelom manj zadovoljni kot tisti, ki te možnosti nimajo.	Mann-Whitney U-test	0,170 (WLB-W) 0,317 (WLB-H)	Hipotezo zavrnem.

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz poglavja 5.2 (Test hipotez) in iz zgornje tabele, moram tezo zavrniti, saj glede na statistične teste med zaznavanjem ravnovesja med delom in nedelom med različnimi generacijami ne obstaja statistično značilna razlika. Generacija, ki ji posamezniki pripadajo, očitno ne vpliva na to, kako zaznavajo ravnovesje med delom in nedelom.

Prvo hipotezo, da je generacija Z manj zadovoljna z ravnovesjem med delom in nedelom v primerjavi z generacijama X in Y, lahko na podlagi opravljenih testov zavrnem. Ugotovitev je skladna z literaturo, saj meta-analiza Costanza in drugi (2012, str. 382) ugotavlja, da so starejše generacije sicer bolj zadovoljne s svojimi službami, vendar med generacijami ne prihaja do pomembnih razlik. Avtorji opozarjajo na potencialni vpliv drugih dejavnikov, kot

so življenjski slog ali delovno okolje, ki se med zaposlenimi razlikujejo. Že v teoretičnem delu je razvidno tudi, da znotraj posamezne generacije obstajajo različni tipi zaposlenih, ki zaradi osebnih preferenc različno zaznavajo ravnovesje (Leslie in drugi, 2021).

V drugi hipotezi sem predpostavila, da med generacijama Z in Y ne bo statistično značilne razlike pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom. Hipotezo potrjujem, saj sem že pri prejšnjem testiranju ugotovila, da med posameznimi generacijami ni statistično značilnih razlik. Omenjeno je skladno s študijo Twenge (2010), ki v meta-analitični sintezi opozarja, da je medgeneracijskim razlikam pogosto pripisan prevelik pomen. To pomeni, da na zaznavanje ravnovesja verjetno vplivajo drugi dejavniki.

Pri primerjavi zaznanega ravnovesja med delom in nedelom pri starejših in mlajših ženskah sem zavrnila hipotezo, da so starejše ženske manj zadovoljne z ravnovesjem kot mlajše. McDowall in Kinman (2021) sta v študiji ugotovila, da so starejše ženske sicer bolj obremenjene s skrbništvom za druge, vendar je njihovo zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in nedelom predvsem odvisno od podpornih sistemov, ki so jim na voljo, torej od podpore partnerjev in delovnega okolja. Glede na mojo raziskavo imajo mlajše ženske slabše ravnovesje med delom in nedelom, do česar lahko prihaja denimo zaradi konflikta vlog. Pokazala se je razlika v tradicionalnosti med starejšimi in mlajšimi ženskami, kar nakazuje, da se vloga in percepcija žensk s časom spreminja, kar prinaša nove izzive za ženske ter za njihovo okolje (partnerje, delodajalce in širšo skupnost), s tem pa tudi spremembe v prioritetah. Predpostavila in testirala sem tudi hipotezo, da so moški bolj zadovoljni z ravnovesjem med delom in nedelom kot ženske. Glede na rezultate lahko sicer trdim, da so moški deloma bolj zadovoljni, vendar razlika ni statistično značilna, zato hipotezo zavračam. McDowall in Kinman (2021) poudarjata, da so ženske pogosto dvojno obremenjene (z delom in družinskimi obveznostmi), vendar pri zaznavanju ravnovesja v primerjavi z moškimi ne prihaja do bistvenih odstopanj. Tradicionalnost vloge moških je pri tem skoraj nerelevantna: bolj tradicionalno naravnani moški bodo verjetno več časa preživeli v službi, da preživljajo družino, manj tradicionalno naravnani pa bodo več časa namenjali družini, kar lahko prav tako vodi v konflikt. Na podlagi literature in mojih ugotovitev sklepam, da spol sam po sebi ne predstavlja odločilnega dejavnika pri zaznavanju ravnovesja med delom in nedelom, saj evolucija spolnih vlog ne implicira nujno boljšega ali slabšega ravnovesja.

Čeprav se razlika v tradicionalnosti med spoloma ne kaže oziroma ni statistično značilna, ženske očitno še vedno prevzemajo večji del starševskih opravil, zaradi česar so bolj obremenjene kot njihovi partnerji. To posredno potrjuje tudi razlika v prioritiziranju družine, kjer se je pokazalo, da ženske družini pripisujejo višjo prioriteto kot moški. Poleg tega, da generacija očitno ne vpliva na zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom, prav tako nisem mogla potrditi povezave med načinom dela in zaznanim ravnovesjem, čeprav imajo posamezniki, ki več delajo od doma, nekoliko boljše ravnovesje. V študiji Grant in drugi (2013, str. 541) je potrjeno, da hibridni model sam po sebi ne izboljšuje ravnovesja, večji vpliv imata samodisciplina (»odklop« po koncu delovnika) in organizacijska kultura, zlasti spoštovanje prostega časa s strani organizacije in vodstva. Podobno ugotavljajo v študiji,

izvedeni po pandemiji covid-19, kjer je 60 % zaposlenih ob začetku dela od doma poročalo o izboljšanju ravnovesja, nato pa je 40 % poročalo o izgorelosti zaradi težav z vzpostavljanjem meje med delom in nedelom (Shirmohammadi in drugi, 2022). Pomembna sta tudi možnost in uveljavljanje pravice do odklopa. Dodatni dejavnik je fleksibilen delovnik: Lott (2018) ugotavlja, da imajo moški največ težav z ravnovesjem, ko imajo avtonomijo razporejanja delovnega časa, ženske pa takrat, ko jim delovni čas določa delodajalec. Moški imajo namreč tendenco k opravljanju nadur, pri ženskah pa diktiran delovni čas poruši zasebne urnike.

Na tej točki lahko odgovorim na ključno raziskovalno vprašanje tega magistrskega dela, in sicer kako se med generacijami zaposlenih razlikuje zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom. Glede na zbrane odgovore ugotavljam, da ima generacija Z v povprečju sicer najslabše zaznane ravnovesje, vendar med generacijami ne obstajajo bistvene razlike.

6.2 Omejitve in predlogi za izboljšavo

Samo magistrsko delo ima več omejitev, ki po eni strani omejujejo njene rezultate, po drugi strani pa odpirajo možnosti za izboljšave pri nadaljnjem raziskovanju na tem področju. Prvič, raziskovanje tega koncepta po generacijah predstavlja vrzel v literaturi. Medtem ko so se nekateri raziskovalci že lotili podobnih tem (Mihelič in Aleksić, 2017), širša literatura preprosto ni na voljo. Zaradi tega je bilo v magistrskem delu oteženo postavljanje osnovnih hipotez in raziskovalnih vprašanj. Ta so bila zato osnovana na podlagi lastnih izkušenj in mišljenj, ne pa na podlagi specifične literature. Poseben primer pri tem je bilo tudi merjenje tradicionalnosti, kjer večina raziskovalcev meri mnenja posameznikov o tradicionalnih spolnih vlogah, ne vrednoti pa njihovega dejanskega vedenja.

V sklopu pregleda literature sem ugotovila, da različni akademiki koncept opredeljujejo na različen način (Casper in drugi, 2018) ter ga posledično tudi različno merijo (Wayne in drugi, 2021). Iskanje definicije, ki bi ustrezala zamišljenemu pojmu, in primerne vprašalnika je bilo zato precej zahtevno, kar predstavlja eno izmed omejitev te naloge. Kljub temu je vprašalnik, ki sem ga uporabila, pokazal visoko mersko moč, kar se je potrdilo tudi pri preverjanju Cronbachovega alfa koeficienta na samem vzorcu. Dodatno omejitev predstavlja pomanjkanje empiričnih dokazov na tem področju, kar otežuje vrednotenje ugotovitev in njihovo primerjavo z že izvedenimi študijami. Rezultate sem primerjala s posameznimi študijami, ki so analizirale bolj specifične probleme, kar prispeva k empirični vrednosti raziskave. Težave in omejitve pri tem magistrskem delu niso povezane le z njeno zasnovo, temveč tudi z zasnovo vprašalnika.

Drugič, magistrsko delo je bilo omejeno tudi z načinom vzorčenja. To je bilo v večji meri rezultat metode snežne kepe, ki ima tako pozitivne kot negativne strani. Pozitivna posledica tovrstnega vzorčenja je bila, da sem dosegla tudi populacijo, za katero sem menila, da je ne bom, kar je ugodno vplivalo na reprezentativnost vzorca in omogočilo merjenje zastavljenih hipotez. Vendar pa ta metoda povečuje tveganje homogenosti vzorca, kar pomeni, da imajo

posamezniki podobne lastnosti in mnenja. To bi lahko bil razlog, da sem nekatere hipoteze zavrnila oziroma da med posamezniki v vzorcu ni bilo statistično pomembnih razlik. Dodatna težava metode snežne kepe je sestava vzorca, kot se je pokazalo pri starostni skupini od 36 do 45 let, kjer moj vprašalnik očitno ni bil pogosto deljen. Rezultate, pridobljene s to metodo, je težko posploševati na splošno populacijo, čeprav sem pokazala, da je struktura vzorca podobna strukturi delovne sile v Sloveniji. Težavo predstavlja tudi velikost vzorca, ki sicer presega prag za predpostavko normalnosti ($N = 100$), vendar so podpopulacije (ženske, moški) manjše, kar otežuje testiranje podatkov. Izboljšava raziskave bi bila izvedba naključnega vzorčenja, s katerim bi pridobili večje število odgovorov, ki bi jih bilo mogoče posplošiti.

Omejitev predstavljajo tudi zaznane lastnosti vzorca. Manj kot polovica anketiranih ima možnost dela od doma, medtem ko nekateri od doma delajo vedno ali nikoli. Prav tako več kot polovica anketiranih nima otrok. Glede na literaturo posamezniki z otroki, mlajšimi od pet let, najnižje ocenjujejo ravnovesje med delom in nedelom (Orellana in drugi, 2022). Posledično bi lahko zaradi neuravnoteženosti vzorca prišlo do pristranskih rezultatov, vendar je na tej točki težko normalizirati pričakovano starševstvo v populaciji.

V nalogi sem preverjala tudi korelacije med odgovori pri posameznih trditvah, kar predstavlja hkrati omejitev in možnost za nadaljnje izboljšave. Korelacija med odgovori še ne pomeni vzročno-posledičnega razmerja. Na podlagi ugotovljenih korelacij lahko o povezanosti le sklepam ter jo razlagam na podlagi drugih študij in raziskav. Vseeno pa ne morem trditi, da med posameznimi koncepti obstajajo vzročno-posledična razmerja. Njihova natančnejša opredelitev predstavlja izhodišče za nadaljnje raziskave na tem področju. Kljub tem omejitvam sem v magistrskem delu odkrila nekaj zanimivih in smiselnih povezav med koncepti, ki vabijo k nadaljnjemu poglobljenemu proučevanju.

6.3 Priporočila za prakso

Kot je že omenjeno v magistrskem delu, se je izkazalo, da je večina anketiranih na splošno zadovoljna s svojim trenutnim zaznanim ravnovesjem med delom in nedelom, kar je za slovenski delovni prostor spodbudno. Kljub temu vedno obstaja prostor za izboljšave. Neposredno delo od doma sicer ne izboljšuje ravnovesja med delom in nedelom, vendar sem ugotovila, da posamezniki, ki večinoma delajo od doma, poročajo o boljšem ravnovesju. Za delodajalce je to lahko pobuda, da, kjer je mogoče, uvedejo hibridni način dela oziroma ga ne ukinejo, kolikor je bil vzpostavljen v času epidemije covid-19. Za zaposlene pa je ta statistična neznačilnost morda znak, da je treba bolj jasno vzpostaviti meje med delom in nedelom. To lahko storijo tako, da si nastavijo systemske opomnike, ko delajo več, kot je zapisano v njihovem delovniku, ali pa se z nadrejenimi pogovorijo o spoštovanju prostega časa in odklopu od dela. Priporočljivo je uvesti tudi fleksibilen delovni čas, kjer je mogoče, saj si zaposleni tako lažje uskladijo urnike zasebnega in službenega življenja. S tem se

delovno okolje prilagodi tudi ljudem, ki so učinkovitejši v poznih večernih urah, katerim trenutni delovnik ne ustreza.

Prav tako se 39 posameznikov zaradi dela počuti izgorelo, kar predstavlja relativno visok delež glede na velikost vzorca (približno 30 %). Pomembno je, da delodajalci budno spremljajo stanje izgorelosti pri zaposlenih ter ukrepajo, ko jim zaposleni sporočijo, da je breme preveliko in da imajo preveč dela. Letne ankete o zadovoljstvu zaposlenih z njihovim ravnovesjem med delom in nedelom bi morale postati ustaljena praksa, družbe pa lahko izvedejo pilotne projekte, v katerih testirajo različne ukrepe za izboljšanje ravnovesja med delom in nedelom svojih zaposlenih (npr. dva tedna brez e-pošte po 17. uri). Pozitiven učinek bi lahko imela tudi podpora za duševno zdravje (svetovanje, delavnice itd.).

Družbe bi morale predvsem spoštovati nedelovni čas posameznikov tako, da od njih ne pričakujejo ukvarjanja s službenimi obveznostmi, ko je njihov delovnik že zaključen.

7 SKLEP

Namen dela je raziskati, ali je generacija, ki ji posameznik pripada, dejavnik, ki vpliva na zaznano ravnovesje med delom in nedelom. Pri tem sem želela ugotoviti, ali različne generacije zaposlenih različno zaznavajo trenutno ravnovesje med delom in nedelom.

V prvem, teoretičnem delu magistrskega dela sem opravila pregled obstoječe literature. Ugotovila sem, da ima dobro ravnovesje med delom in nedelom številne pozitivne učinke tako na posameznika kot na širše gospodarstvo. Boljše ravnovesje izboljšuje ustvarjalnost posameznikov ter zmanjšuje stres in raven izgorelosti, kar posledično prispeva k manjši želji po menjavi službe. Nasprotno pa slabše ravnovesje povečuje absentizem in fluktuacijo, hkrati pa so zaradi kroničnega stresorja zaposleni bolj izpostavljeni obolenjem, zlorabi različnih substanc in nezdravi prehrani. Poleg tega je bilo treba opredeliti posamezne generacije in sam koncept ravnovesja med delom in nedelom.

V drugem, empiričnem delu magistrskega dela sem izvedla raziskavo z anketnim vprašalnikom. Zbrala sem 136 popolnih vprašalnikov, od katerih je bilo 110 anketiranih zaposlenih. Generacijska struktura anketiranih je bila podobna trenutni strukturi zaposlenih v slovenskem gospodarskem prostoru, 58 % vzorca so predstavljale ženske. Večini anketiranih delo ne predstavlja pomembne življenjske prioritete, prevladujeta družina in prosti čas. Na vzorcu zaposlenih sem nato testirala hipoteze, oblikovane v teoretičnem delu naloge.

Na podlagi ankete sem ugotovila, da generacija, ki ji posameznik pripada, ne vpliva na njegovo zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom, prav tako med generacijami ni razlik v zaznavanju ravnovesja. Izkazalo se je tudi, da na zaznano ravnovesje ne vplivajo spol, tradicionalnost in način dela posameznika. Z nalogo in ugotovitvami zapolnjujem vrzel v

literaturi pri raziskovanju ravnovesja med delom in nedelom, kar omogoča, da se nadaljnje raziskave osredotočijo na druge dejavnike, ki lahko vplivajo na zaznavanje ravnovesja.

Rezultati nakazujejo, da bi možnost dela od doma, kjer je to mogoče, lahko pozitivno vplivala na ravnovesje med delom in nedelom, ob predpostavki doslednega spoštovanja meja med delom in nedelom. Prav razmejitev teh dveh življenjskih sfer se kaže kot ključen dejavnik zaznavanja ravnovesja. V prihodnje bi bilo smiselno raziskati, v kolikšni meri posamezne generacije zaposlenih dejansko spoštujejo te meje, kako jih spoštujejo delodajalci ter kako to vpliva na zadovoljstvo. Spoštovanje prostega časa posameznika, ne glede na to, ali je namenjen družini, prostočasnim aktivnostim ali počitku, je eden osrednjih elementov pri oblikovanju delovnih okolij, ki bodo privlačna za mlajše generacije in bodo spodbujala dolgoročno dobrobit zaposlenih.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S. in Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
2. Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
3. Jones, S., Chauhan, P. in Torabian, A. (2019). Working with Different Generations at the Workplace: Challenges for Leaders. *Effective Executive; Hyderabad*, 22(4), 64–70.
4. Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C. in King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171–187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
5. Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. in Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341–354. <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
6. Shirmohammadi, M., Chan Au, W. in Beigi, M. (2022). Antecedents and Outcomes of Work-Life Balance While Working from Home: A Review of the Research Conducted During the COVID-19 Pandemic. *Human Resource Development Review*, 21(4), 473–516. <https://doi.org/10.1177/15344843221125834>
7. Wayne, J. H., Vaziri, H. in Casper, W. J. (2021). Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103565. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103565>

LITERATURA IN VIRI

1. Alkhraishi, M. Y., Eivazzadeh, N. in Yeşiltaş, M. (2023). The impact of burnout on turnover intention among nurses: The mediating role of job satisfaction. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(1), 1–28.
2. Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. in Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. [https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/1076-8998.5.2.278](https://doi.org/nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/1076-8998.5.2.278)
3. Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J. in Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
4. Baltes, B. B., Clark, M. A. in Chakrabarti, M. (2009). *Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0016>
5. Barna Group. (2018, 6. junij). *Is Gen Z the Most Success-Oriented Generation?* <https://www.barna.com/research/is-gen-z-the-most-success-oriented-generation>
6. Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
7. Bianchi, S. M. in Milkie, M. A. (2010). Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705–725. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00726.x>
8. Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
9. Blackburn, R. M. (2008). What is social inequality? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(7–8), 250–259. <https://doi.org/10.1108/01443330810890664>
10. Boecker, B. (2025, 16. april). *Gen Z men far more likely to hold traditional gender beliefs compared to female peers, data shows*. <https://womensagenda.com.au/latest/gen-z-men-far-more-likely-to-hold-traditional-gender-beliefs-compared-to-female-peers-data-shows>
11. Borowiec, A. A. in Drygas, W. (2022). Work–Life Balance and Mental and Physical Health among Warsaw Specialists, Managers and Entrepreneurs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 492. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010492>
12. Brachle, B. in McElravy, L. J. (2023). What are we missing? Problems with using generational cohorts in leadership research and suggestions for a better direction. *Journal of Leadership Education*, 22(1), 1–18. <https://doi.org/10.12806/V22/I1/R1>
13. Budhiraja, S. in Kant, S. (2020). Challenges associated with work- life balance: a meta-analysis. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 9(2–3), 11–16.

14. Chaitanya, R. V. S. in Raghuramapatruni, R. (2023). Attaining Equilibrium: Exploring Work-Life Balance in the Banking Sector. *Pacific Business Review (International)*, 16(3), 12–23.
15. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. in Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
16. Červek, U. (2024a, 16. avgust). Vse več diagnoz izgorelosti. Je izgorelost postala statusni simbol? <https://si.bloombergadria.com/politika/splosno/64671/je-izgorelost-postala-statusni-simbol/news>
17. Červek, U. (2024b, 14. september). Zakaj izgorevajo mladi? <https://si.bloombergadria.com/politika/splosno/66265/zakaj-izgorevajo-mladi/news>
18. Deloitte. (2024a). 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html?adobe_mc_sdid=SDID%3D45197AF24B38C6BE-5C87A39A1843DC3A%7CMCORGID%3D5742550D515CABFF0A490D44@AdobeOrg%7CTS%3D1717659059&icid=learn-more_click
19. Deloitte. (2024b, 17. junij). Gen Zs, millennials seek new level for work-life balance. <https://action.deloitte.com/insight/3970/gen-zs-millennials-seek-new-level-for-work-life-balance>
20. Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y: Quarterly journal. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15.
21. Ferdous, T., Ali, M. in French, E. (2023). Use of flexible work practices and employee outcomes: The role of work–life balance and employee age. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 833–853. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.44>
22. Fisher, K. in Layte, R. (2004). Measuring work-life balance using time diary data. electronic *International Journal of Time Use Research*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.13085/eIJTUR.1.1.1-13>
23. Francis, T. in Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/true%20gen%20generation%20z%20and%20its%20implications%20for%20companies/generation-z-and-its-implication-for-companies.pdf>
24. Friedman, S. D. (2018, 14. november). How Our Careers Affect Our Children. *Harvard Business Review*, 2018, 14. <https://hbr.org/2018/11/how-our-careers-affect-our-children>
25. Fry, R. in Parker, K. (2018, 15. november). ‘Post-Millennial’ Generation On Track To Be Most Diverse, Best-Educated. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet>
26. Gatrell, C. J., Burnett, S. B., Cooper, C. L. in Sparrow, P. (2013). Work–Life Balance and Parenthood: A Comparative Review of Definitions, Equity and Enrichment.

- International Journal of Management Reviews*, 15(3), 300–316.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00341.x>
27. Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dijkers, J. S. E., Van Hooff, M. L. M. in Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319–339. <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
 28. Grant, C. A., Wallace, L. M. in Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/er-08-2012-0059>
 29. Greenhaus, J. H. in Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. V J. C. Quick in L. E. Tetrick (ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-000>
 30. Greenhaus, J. H., Collins, K. M. in Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
 31. Haar, J. M., Russo, M., Sune, A. in Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: a study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
 32. Haar, J. M., Sune, A., Russo, M. in Ollier-Malaterre, A. (2019). A Cross-National Study on the Antecedents of Work–Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261–282. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>
 33. Hart, K. (2006). Lab management. Generations in the workplace: Finding common ground. *Endeavor Business Media*, 38(10), 26–27.
 34. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. in Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
 35. Hurst, C., Fitz Gibbon, H. in Nurse, A. (2016). *Social Inequality: Forms, Causes, and Consequences* (9. izd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315536859>
 36. Isaacs, D. (2022, april 4). *Perks of Working for Google: A Playground for Grownups*. <https://candor.co/articles/tech-careers/perks-of-working-for-google-a-playground-for-grownups>
 37. Ahn, M. J. in Ettner, W. L. (2014). Are leadership values different across generations?: A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs. *Journal of Management Development*, 33(10), 977–990. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0131>
 38. Kalliath, T. in Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>

39. Kocbek, D. (2019, 14. januar). *Kako so milenijci postali generacija izgorelih*. https://www.mladina.si/189096/kako-so-milenijci-postali-generacija-izgorelih/?fbclid=IwAR1yqyioDGgBXkRUSe_pCTe-ZepenEcDDO62x03O5gp3w5jR8k9CV4dmhMw
40. Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485–507. <https://doi.org/10.1002/job.386>
41. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
42. Liu, Y. Z., Wang, Y. X. in Jiang, C. L. (2017). Inflammation: The Common Pathway of Stress-Related Diseases. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11, 316. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00316>
43. Lott, Y. (2018). Does Flexibility Help Employees Switch Off from Work? Flexible Working-Time Arrangements and Cognitive Work-to-Home Spillover for Women and Men in Germany. *Social Indicators Research*, 151(2), 471–494. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2031-z>
44. Marks, S. R. in MacDermid, S. M. (1996). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417. <https://doi.org/10.2307/353506>
45. Martin, C. A. in Tulgan, B. (2006). *Managing the generation mix: From urgency to opportunity* (2. izd.). HRD Press.
46. McDowall, A. in Kinman, G. (2021). Work-Life Balance and Gender: Challenging Assumptions and Unravelling Complexity. V J. Hassard in L. D. Torres (ur.), *Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming* (str. 37–60). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53269-7_3
47. McGinnity, F. in Calvert, E. (2009). Work-Life Conflict and Social Inequality in Western Europe. *Social Indicators Research*, 93(3), 489–508. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9433-2>
48. Meriac, J. P., Woehr, D. J. in Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315–324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
49. Mihelič, K. K. in Aleksić, D. (2017). “Dear Employer, Let Me Introduce Myself” – Flow, Satisfaction with Work–Life Balance and Millennials’ Creativity. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397–408. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1376503>
50. Naithani, P. (2010). Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148. <https://doi.org/10.5539/ass.v6n6p148>
51. Offer, S. (2014). The Costs of Thinking About Work and Family: Mental Labor, Work–Family Spillover, and Gender Inequality Among Parents in Dual-Earner Families. *Sociological Forum*, 29(4), 916–936. <https://doi.org/10.1111/socf.12126>

52. Orellana, L., Schnettler, B., Miranda-Zapata, E., Saracostti, M., Poblete, H., Lobos, G., Adasme-Berrios, C., Lapo, M. in Concha-Salgado, A. (2022). Job satisfaction as a mediator between family-to-work conflict and satisfaction with family life: A dyadic analysis in dual-earner parents. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 491–520. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10082-8>
53. Ötken, A. B. in Erben, G. S. (2013). The relationship between work-life balance and happiness from the perspectives of generation x and y. *Humanities and Social Sciences Review*, 2(4), 45–53.
54. Piedmont, R. L. (2014). Inter-item Correlations. V A. C. Michalos (ur.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (str. 3303–3304). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1493
55. Rabl, T. in Kühlmann, T. M. (2009). Work-Life Balance and Demographic Change: Relationships with Age and Age Discrimination. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, 8(2), 88–99. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.8.2.88>
56. Richert-Kazmierska, A. in Stankiewicz, K. (2016). Work-life balance: Does age matter? *Work*, 55(3), 679–688. <https://doi.org/10.3233/WOR-162435>
57. Roberts, K. (2007). Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29(4), 334–351. <https://doi.org/10.1108/01425450710759181>
58. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. in Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
59. Savigo, A. F. D., Nurhasanah, S. in Febriani, R. (2023). The Influence of Work-Life Balance on Job Satisfaction with Burnout as an Intervening Variable. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 3(03), 238–248. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i03.29582>
60. Shakya, S. (2023). A Study of Demographic Variables on Work Life Balance among Employees Working in Commercial Banks in Nepal. *Journal of Economics and Management*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.3126/jem.v3i1.59179>
61. Shirmohammadi, M., Au, W. C. in Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
62. Sirgy, M. J. in Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
63. Statistični urad Republike Slovenije. (2024). *Prebivalstvo po spolu in po starosti, občine in naselja, Slovenija, letno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05C5003S.px/table/tableViewLayout2>
64. Suta, D. D. (2023). Employee Work-Life Balance: A Meta-Analysis Review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(10), 757–761. <https://doi.org/10.21275/SR231008010003>

65. Thompson, J. A. in Bunderson, J. S. (2001). Work-Nonwork Conflict and the Phenomenology of Time: Beyond the Balance Metaphor. *Work and Occupations*, 28(1), 17–39. <https://doi.org/10.1177/0730888401028001003>
66. Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
67. Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
68. Wey Smola, K. in Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
69. Zaigham, W. in Malik, S. Y. (2024). Balancing Act: How Supervisor Support Mediates the Effects of Job Stress, Work-Life Balance, and Employee Creativity on Turnover Intention. *Journal of Business and Management Research*, 3(3), 723–752.
70. Zaitouni, M., Hewapathirana, G., Mostafa, M., Al Hajj, R. in ElMelegy, A. R. (2024). Work-life balance: A landscape mapping of two decades of scholarly research. *Heliyon*, 10(14), e34084. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34084>
71. Žužek, A. (2017, 10. november). *Zlata leta v Sloveniji*. <https://siol.net/novice/slovenija/zlata-leta-v-sloveniji-451132>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Nuša Dovžan, študentka Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. V svojem magistrskem delu z naslovom "Zaznavanje ravnovesja med delom in nedelom pri različnih generacijah zaposlenih" raziskujem, kako različne generacije dojemajo razmerje med časom, ki ga namenijo službi in časom, ki ga namenijo ostalim stvarim. Anketa je popolnoma anonimna, vaši odgovori pa bodo uporabljeni izključno za namene tega magistrskega dela in ne bodo nikjer objavljeni.

Naprošam Vas, da si vzamete nekaj minut in odgovorite na spodnja vprašanja. Zelo Vam bom hvaležna, če boste anketo delili še s svojimi sovrstniki, starši in sodelavci.

Hvala že vnaprej!

XSpol - Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

XSTAR1d61 - V katero starostno kategorijo spadate?

- ☐ Do 18 let
- ☐ 18–25 let
- ☐ 26–35 let
- ☐ 36–45 let
- ☐ 46–55 let
- ☐ 55 let ali več

Q1 - Kakšen je vaš zaposlitveni status? V kolikor opravljate delo prek študentskega servisa, prosim označite

- ☐ "zaposlen".
- ☐ Dijak
- ☐ Študent
- ☐ Zaposlen
- ☐ Upokojenec
- ☐ Brezposeln

IF (2) Q1 = [3]

Q2 - V katerem sektorju ste zaposleni?

- ☐ Samostojni podjetnik

- ☐ Zaposlen/-a v javnem sektorju
- ☐ Zaposlen/-a v privatnem sektorju

Q3 - Ali imate otroke?

- ☐ Da
- ☐ Ne

IF (3) Q3 = [1] (DA)

Q4 - Starost najmlajšega otroka

- ☐ 0–2 leti
- ☐ 3–5 let
- ☐ 6–15 let
- ☐ 16–20 let
- ☐ več kot 20 let

IF (6) Q1 = [3]

Q5 - Služba mi omogoča delo od doma.

- ☐ Da
- ☐ Ne

IF (5) Q5 = [1] (DA)

Q6 - Kako pogosto delate od doma?

- ☐ Vedno.
- ☐ Pogosto.
- ☐ Približno polovico časa.
- ☐ Redko.
- ☐ Nikoli.

Q7 - Prosim označite, kako močno se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
V življenju zame najpomembnejšo stvar predstavlja služba/delo.	○	○	○	○	○

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
V življenju zame najpomembnejšo stvar predstavlja družina.	☐	☐	☐	☐	☐
V življenju zame najpomembnejšo stvar predstavlja prosti čas/drugo.	☐	☐	☐	☐	☐

Q8 - Prosim označite, kako močno se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Pri sprejemanju finančnih odločitev prevzamem pobudo.	☐	☐	☐	☐	☐
Opravim večino gospodinjskih opravil (kuhanje, pospravljanje, pranje, ...).	☐	☐	☐	☐	☐
Svojo kariero postavljam pred družinske obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto se ukvarjam z dejavnostmi, ki so tradicionalno povezane z mojim spolom (npr. moški popravljajo stvari, ženske organizirajo družinske dogodke).	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto spodbujam ljudi okrog sebe, da se ukvarjajo z dejavnostmi na podlagi tradicionalnih spolnih pričakovanj (npr. fantje v športu, dekleta v umetnosti).	☐	☐	☐	☐	☐
Verjamem, da je moja vloga v razmerju nuditi čustveno podporo, ne pa finančne podpore.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Moj poklic je tradicionalno povezan z mojim spolom.	☐	☐	☐	☐	☐

Q9 - Prosim označite, kako močno se strinjate z navedenimi trditvami. Pri "nedelovnih vlogah" so mišljene življenjske vloge kot npr. prijatelj, starš, partner,...

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Zmorem biti ustrezno vključen v delovne in nedelovne vloge (starš, partner, prijatelj ,...), ki so mi najpomembnejše.	☐	☐	☐	☐	☐
Čas, ki ga preživim v službi in izven službe odraža moje življenjske prioritete.	☐	☐	☐	☐	☐
Dovolj časa namenim pomembnim službenim in neslužbenim aktivnostim.	☐	☐	☐	☐	☐
Glede na to, kar mi je najpomembnejše, posvetim pravšnjo količino svojega časa delovnim in nedelovnim vlogam (starš, partner, prijatelj,...).	☐	☐	☐	☐	☐

Q10 - Prosim označite, kako močno se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Moje zasebno življenje trpi zaradi službenih obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje delo mi otežuje zasebno življenje.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Zanemarjam osebne potrebe zaradi dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Zasebno življenje sem postavil na stranski tir zaradi dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto ne uspeš opravi zasebnih obveznosti zaradi dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Težko usklajujem delo in nedelo.	☐	☐	☐	☐	☐

Q11 - Prosim označite, kako močno se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Zaradi dela se počutim izgorelo.	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto delam več, kot je določeno v mojem delovniku (nadure).	☐	☐	☐	☐	☐
V prostem času se zlahka odklopim od dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Zadovoljen sem s svojim ravnovesjem med delom in nedelom.	☐	☐	☐	☐	☐
Nisem zadovoljen s količino časa, ki ga imam za aktivnosti, ki niso povezane z delom.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi preobremenjenosti pogosto razmišljam o menjavi službe.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj način dela (v pisarni, delo od doma, hibridno) pozitivno vpliva na moje ravnovesje med delom in nedelom.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Moje delovnookolje spodbuja ravnovesje med delom in nedelom.	☐	☐	☐	☐	☐