UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IZZIVI DOSEGANJA RAVNOVESJA MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM PRI HIBRIDNEM DELU

Ljubljana, september 2024

MONIKA MARIJANOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Marijanović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi doseganja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

I Z J A V L J A M

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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

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 Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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 _____ Podpis študentke: _____

KAZALO

1 UVOD ... 1

2 RAZMERJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM ... 3

2.1 Koncepti razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem ... 3

2.1.1 Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ... 4

2.1.2 Konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem ... 5

2.1.3 Zadovoljstvo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ... 6

2.1.4 Obogatitev poklicnega in zasebnega življenja ... 6

2.2 Dejavniki ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ... 7

3 DIGITALIZACIJA IN POJAV HIBRIDNOSTI ... 10

3.1 Digitalizacija ter digitalna orodja ... 10

3.2 Hibridno delo ... 13

3.2.1 Hibridno delo in fleksibilnost ... 15

3.2.2 Modeli hibridnega načina dela ... 16

3.3 Prednosti in slabosti hibridnega dela ... 18

3.3.1 Prednosti hibridnega dela ... 19

3.3.2 Slabosti hibridnega dela ... 20

4 GENERACIJSKI POGLEDI NA RAVNOTEŽJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM V DIGITALNI DOBI ... 22

4.1 Digitalni domorodci ter digitalni priseljenci ... 23

4.2 Različne generacije na trenutnem trgu dela ... 24

4.2.1 Generacija baby boomers ... 24

4.2.2 Generacija X ... 24

4.2.3 Generacija Y ... 26

4.2.4 Generacija Z ... 26

4.3 Odnos različnih generacij do poklicnega in zasebnega življenja ... 27

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA ... 28

5.1 Cilj raziskave ... 29

5.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze ... 29

5.3 Predstavitev vprašalnika ... 31

5.4 Opis vzorca ... 32

5.5 Analize zbranih podatkov preverjanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu ... 35
5.6 Preverjanje hipotez ... 44
6 RAZPRAVA ... 49
6.1 Povzetek rezultatov ... 49
6.2 Priporočila za prakso ... 51
6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje ... 54
7 SKLEP ... 54
LITERATURA IN VIRI ... 55
PRILOGE ... 65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti hibridnega dela ... 18
Tabela 2: Primeri izzivov ter dejavnikov IKT orodij pri hibridnem delu ... 22
Tabela 3: Ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja različnih generacij ... 28
Tabela 4: oblika opravljanja hibridnega dela ... 32
Tabela 5: Spol anketirancev ... 33
Tabela 6: Razvrstitev anketirancev glede na generacijo ... 33
Tabela 7: Stopnja dokončane izobrazbe anketirancev ... 33
Tabela 8: Delitev gospodinjstva ... 35
Tabela 9: Mnenje anketirancev glede izboljšanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaradi hibridnega dela ... 35
Tabela 10: Trditve glede ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ... 36
Tabela 11: Trditve glede hibridnega dela ... 37
Tabela 12: Povprečne ocene in standardni odkloni dejavnikov hibridnega dela ... 39
Tabela 13: Izzivi pri osebah z nizkimi preferencami za hibridno delo ... 43
Tabela 14: Razlike med oblikami hibridnega dela glede uspešnosti izpolnjevanja zasebnih obveznosti ... 44
Tabela 15: Povezava med zaznano avtonomijo in zadovoljstvom s hibridnim delom ... 45
Tabela 16: Povezava z zaznano izolacijo ter trditvijo »menim, da mi hibridno delo izboljšuje kakovost življenja« ... 46
Tabela 17: Vpliv avtonomije na opravljanje dela izven delovnega časa ... 46
Tabela 18: Vpliv težav pri izpolnjevanju zasebnih obveznosti zaradi poklicnih obveznosti na zadovoljstvo z delovnim modelom ... 47
Tabela 19: Vpliv različnih dejavnikov na zmožnost izpolnjevanja obveznosti v hibridnem delovnem modelu ... 48
Tabela 20: Razlike v preferencah pri opravljanju hibridnega dela med generacijami ... 48

Tabela 21: Zbirna tabela rezultatov preverjanja hipotez 50

KAZALO SLIK

Slika 1:Raziskava ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem 8
Slika 2: Uvrstitev hibridnega načina dela 15
Slika 3: Način opravljanja dela glede na pripadnost generacije 34
Slika 4: Povprečne ocene in standardni odkloni dejavnikov hibridnega dela med generacijami 40
Slika 5: Glavni izzivi pri opravljanju hibridnega dela 41
Slika 6: Glavni izzivi pri opravljanju hibridnega dela glede na pripadnost generaciji 42
Slika 7: Preference pri hibridnem delu 43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1
Priloga 2: Izpis analiz hipotez iz programa SPSS 7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
H – hipoteza
IKT – informacijsko komunikacijske tehnologije
IoT – (angl. Internet of Things); internet stvari
SMAC – (angl. social, mobile, analytics and cloud); računalniške tehnologije v oblaku
WFA – (angl. work from anywhere); delo od koder koli

1 UVOD

Organizacije se v obdobju transformacije delovnega procesa vse bolj ukvarjajo z ureditvijo dela na daljavo, vendar kljub temu, da so modeli dela na daljavo prisotni že vrsto let, so šele v zadnjih letih postali vse pogostejši način organizacije dela, zlasti v podjetjih, ki omogočajo večjo prilagodljivost zaposlenim, čeprav še ni splošno prevladujoča praksa (Orešković in drugi, 2023). Podjetja, ki niso nameravala ohraniti stalnih politik dela na daljavo, so prešla na tako imenovani hibridni način dela, pri katerem zaposleni svoj čas razdelijo med delom na daljavo in delom v pisarni (Yang in drugi, 2021). S pojavom dela od doma se je začelo pojavljati prekrivanje zasebnega življenja ljudi s službo, zato je nastala potreba po prilagajanju tovrstnih sprememb in novi realnosti, da bi se lahko zagotovilo ustrezno ravnovesje poklicnega ter zasebnega življenja (angl. »work-life balance«) zaposlenih (Gualano in drugi, 2023).

V literaturi se za fleksibilne načine dela pojavljajo različni izrazi, kot so delo na daljavo, teledelo ter delo od doma (Ingusci in drugi, 2023), predstavljajo pa delo s prilagodljivim delovnim časom, ki se lahko opravlja od koder koli. To je v praksi nekaterih podjetij že vrsto let, saj nudi boljše možnosti za organizacijo ter družbo, da se ohranja ravnotežje med poklicnim ter zasebnim življenjem zaposlenih (Raj in drugi, 2023). Avtorja Vidhyaa in Ravichandran (2022) opisujeta hibridni način dela kot prilagodljiv model, ki podpira kombinacijo delavcev v pisarni, od doma ter delavcev na poti, hkrati pa daje delavcem možnost izbire načina dela, kjer se počutijo najbolj produktivni.

Zanimanje zaposlenih za delo od doma ter znatno povečanje števila delavcev, ki opravljajo delo od doma je razlog, zakaj je treba nenehno razmišljati o dejavnikih, ki vplivajo na razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih (Shirmohammadi in Beigi, 2022). Ne obstaja enotne definicije za ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Lewis in Beauregard, 2018). Carlson, Kacmar in Williams (2000) so opredelili razmerje med delom in družino v smislu konflikta. Pretekle raziskave so temeljile na ravnovesju med delom in družino ter so se osredotočale predvsem na stres pri usklajevanju teh vlog, vendar je v zadnjem času večji poudarek pri raziskovanju vloge zunaj poklicnega in družinskega konteksta. Znanstveniki so začeli razmišljati o pomenu ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem namesto ravnovesja med delom in družino (Rantanen in drugi, 2011), saj je to širši izraz, ki ne vključuje samo aspekta družine (Kalliath in Brough, 2008). Nasprotno konfliktu avtorja Greenhaus in Powell (2006) poudarjata pozitivne vplive dela na zasebno življenje, medtem ko avtorja Grzywacz in Marks (2000) merita subjektivno dojemanje posameznikov glede ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Čeprav lahko delo na daljavo izboljša ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, še vedno obstajajo nekatera nesoglasja tako med zaposlenimi kot pri delodajalcih glede tega, kdaj je

delo na daljavo resnično prilagodljivo in kdaj povečuje produktivnost (Prasad in Satyaprasad, 2023).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju dejavnikov, ki so povezani s hibridnim delom, in kakšen vpliv to ima na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. To bomo raziskali s pomočjo kvantitativne metode na podlagi spletnega anketnega vprašalnika, ki bo razposlan zaposlenim v različnih podjetjih. Želim raziskati, kako se hibridno delo odraža v izkušnjah zaposlenih v primerjavi s celotnim delom od doma ali pa celotnim opravljanjem dela v pisarnah ter kako se to odraža pri mlajših generacijah. Na osnovi pridobljenih rezultatov bo magistrsko delo koristilo predvsem podjetjem, saj ponuja vpogled in praktične rešitve za izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. Zaradi kompleksnih oblik opravljanja fleksibilnega dela je potrebna prisotnost vodij za izboljševanje ter upravljanje hibridnega dela. Delovne modele je treba prilagoditi, saj univerzalne rešitve ne ustrezajo vsem zaposlenim. Zato je nujno vključiti delavce v proces pridobivanja vpogleda v njihovo delo in načrtovanje delovnih modelov (Klaser in drugi, 2023).

Cilj teoretičnega dela je opredeliti ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, raziskati prednosti in slabosti hibridnega dela ter primerjati hibridno delo s tradicionalnim delom in delom izključno od doma. Prav tako želimo ugotoviti, kateri modeli hibridnega dela obstajajo ter kako se med seboj razlikujejo. Cilj empiričnega dela magistrskega dela je na podlagi raziskave med zaposlenimi pridobiti vpogled v dojemanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v kontekstu hibridnega dela in preveriti izzive, s katerimi se srečujejo in kako te izzive dojemajo glede na svoje okoliščine. Na podlagi tovrstnih rezultatov ter ugotovitev želimo predlagati priporočila, ki bodo pripomogla k povečanju rezultatov, tako za zaposlene kot za organizacije. Glavno raziskovalno vprašanje je: Kateri izzivi ter dejavniki vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem posameznikov pri hibridnem delu? V sklopu tega raziskovalnega vprašanja smo postavili šest hipotez, ki bodo podrobneje predstavljene v empiričnem delu.

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični ter empirični del. Teoretični del bo temeljil na sekundarnih podatkih, pridobljenih ob pregledu obstoječe domače in tuje literature ter znanstvenih člankov, vezanih na obravnavano tematiko. S pomočjo deskriptivne metode, ki bo opisovala, primerjala ter analizirala obravnavano tematiko, bodo pojasnjeni splošni ter teoretični koncepti, vezani na področje hibridnega dela.

V empiričnem delu magistrskega dela bo uporabljena kvantitativna raziskovalna metoda. Podatki bodo zbrani s spletno anketo, ki bo posredovana zaposlenim iz različnih podjetij in objavljena na platformi LinkedIn. Anketni vprašalnik bo zasnovan na osnovi preverjenih lestvic iz literature, pri čemer bomo merili dejavnike in izzive, povezane z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ter percepcije hibridnega dela. Zbrani podatki bodo analizirani s statističnim orodjem SPSS, pri čemer bomo uporabili deskriptivne statistike za

opisovanje vzorca ter statistične analize za preverjanje hipotez (korelacijska analiza, regresijska analiza ter ANOVA).

Magistrsko delo vsebuje šest poglavij. V prvem poglavju je predstavljeno splošno pojmovanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim ter različne oblike, ki se pojavljajo v literaturi. Poleg tega so predstavljeni dejavniki, ki pozitivno ali negativno vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, ter kakšne posledice ima to lahko za zaposlenega. Drugo poglavje zajema predstavitev digitalizacije in kako je skupaj z digitalnimi orodji, ki so se razvijala skozi zgodovino, pripomogla k omogočanju dela na daljavo. Predstavljene so oblike fleksibilnega dela ter prednosti in slabosti hibridnega dela. V tretjem poglavju poleg predstavitve generacij opredelim še digitalne domorodce in digitalne priseljence ter predstavim vrednote in dojemanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem različnih generacij. Četrto poglavje zajema empirični del magistrskega dela, kjer je naprej opredeljen namen raziskave in predstavljen vzorec, ki je zajet v raziskavo. Peto poglavje zajema povzetek ugotovitev, priporočila za prakso ter omejitve raziskave. Na koncu sledijo še sklepno poglavje, viri in literatura ter priloge.

2 RAZMERJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

V trenutni tehnološki dobi postaja delo izziv zaradi spreminjajoče se narave dela (Thilagavathy in Geetha, 2021). Številne raziskave so pokazale, da ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem prinaša visoko motivacijo, zavzetost zaposlenih, večje zadovoljstvo pri delu ter organizacijsko predanost (Sirgy in Lee, 2016). V tem poglavju so opredeljeni različni koncepti ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, ki se pojavljajo v literaturi, ter dejavniki vpliva na tovrstno ravnovesje.

2.1 Koncepti razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem

Ne obstaja enotna definicija, ki bi opredelila koncept ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Kalliath in Brough, 2008). Množica raziskav na tovrstno temo je povzročila veliko kompleksnosti ter definicij, pristopov, ukrepov in posledic (Sirgy in Lee, 2016). Kljub temu, da je koncept ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem razširjen, akademsko znanje o tovrstnem konceptu ni tako raziskano ter obsežno, saj obstaja pomanjkanje konceptualne jasnosti (Thilagavathy in Geetha, 2021).

V preteklosti so bile raziskave na tovrstno temo usmerjene predvsem v razmerje med delom in družino, vendar trenutne heterogene delovne sile in različne generacije poleg družine cenijo še druga zasebna področja, zato sedaj tovrstno razmerje pojmujemo kot ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Gragnano in drugi, 2020). Zaradi prisotnosti različnih izrazov v literaturi se bom v magistrskem delu za doslednost osredotočila na izraz poklicno in zasebno življenje.

Raziskovalci trdijo, da teoretični razvoj ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ni sledil priljubljenosti koncepta (Gragnano in drugi, 2020). Zaradi pomanjkljivosti so potrebe ter izkušnje zaposlenih glede ravnovesja le delno raziskane, posamezniki še vedno vidijo izzive pri usklajevanju poklicnega ter zasebnega življenja (Thilagavathy in Geetha, 2021). V magistrskem delu so opredeljeni najpogostejši koncepti ter teorije, ki se pojavljajo v literaturi (Adlešič, 2019):

- ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem,
- konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem,
- zadovoljstvo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter
- obogatitev poklicnega in zasebnega življenja.

V magistrskem delu bo obravnavan predvsem koncept usklajevanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (angl. work-life balance), ki ločuje poklicno ter zasebno življenje in predstavlja mejo, ki si jo ustvari posameznik.

2.1.1 Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je po avtorjih Greenhaus, Collins in Shaw (2003) opredeljeno kot stopnja, pri kateri so zaposleni enako predani in zadovoljni pri poklicnih ter zasebnih procesih. Avtorji so želeli poudariti tako pozitivne kot negativne vidike komponent ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Te komponente predstavljajo (Greenhaus in drugi, 2003): časovno ravnovesje (enaka količina časa, posvečena poklicnim ter zasebnim obveznostim), ravnovesje vključenosti (enaka stopnja psihološke vključenosti) ter ravnovesje zadovoljstva (enaka stopnja zadovoljstva pri vseh obveznostih).

Pri ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem gre predvsem za ustvarjanje dobrega delovnega okolja, ki bo omogočilo zaposlenim vzdrževanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, posledično bo to podjetjem omogočilo večjo lojalnost njihovih zaposlenih ter večjo produktivnost (Dhas, 2015). Delo v trenutnem tehnološkem obdobju postaja vedno bolj zahtevno zaradi spreminjajoče se narave dela in delovnih vzorcev. Dejavniki, kot so zahtevna narava dela, proaktivnost in težnja po doseganju ciljev, privedejo zaposlene do angažiranosti ter predanosti, tovrstno prizadevanje pa posledično lahko privede do ogrožanja njihovega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (Thilagavathy in Geetha, 2021). Temeljni cilj vsakega zaposlenega je doseči ustrezno ravnovesje med poklicnim ter zasebnim življenjem, kar prispeva k njihovi splošni sreči (Meena in Sharna, 2023).

Začetki ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem segajo vse do devetnajstega stoletja, ko je bila prisotna dolgoletna kampanja delavcev proti dolgim delovnim časom v tovarnah. Raziskave glede ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem so se začele v

šestdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so ženske ter matere začele vstopati na trg dela. Takrat se je pojavil fokus predvsem na teoriji segmentacije dela (Khateeb, 2021), ki je začetna teorija pogleda na razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem. Teorija trdi, da omenjeni vlogi ne vplivata ena na drugo, saj sta segmentirani, neodvisni entiteti (Bello in Tanko, 2020). Pred sedemdesetimi leti sta bila koncepta poklicno in zasebno življenje pojmovana kot ločena pojma, vendar so različni avtorji začeli poudarjati medsebojno povezanost obeh konceptov (Khateeb, 2021). Pojavi se tako imenovana teorija metode prelivanja, pri kateri poklicna vloga vpliva na zasebno vlogo in obratno – na primer negativna zasebna izkušnja vpliva na negativno poklicno izkušnjo in obratno (Bello in Tanko, 2020).

2.1.2 Konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem

Konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem je opredeljen kot oblika konflikta med vlogami zaradi nezdružljivosti zahtev zasebnega življenja ter pričakovanj na delovnem mestu. Teorija konflikta pravi, da je pri zasebni (družinski) vlogi delo oteženo zaradi nezdružljivosti s poklicno vlogo (Greenhaus in Beutell, 1985). Teorija in dokazi na podlagi raziskav prikazujejo, da posamezniki prepoznajo, kdaj poklicne obveznosti vplivajo na zasebno življenje ter obratno, zato je razvidno, da je prelivanje med poklicnim in zasebnim življenjem dvodimenzionalno (Grzywacz in Marks, 2000). Zaradi tega je veliko študij predlagalo dvosmerni pogled na konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem: vmešavanje poklicnih obveznosti v zasebno življenje ter vmešavanje zasebnega življenja v poklicne obveznosti (Carlson in drugi, 2003). Zaposleni običajno vidijo fleksibilne načine dela kot rešitev za lajšanje pritiskov ter konfliktov, ki nastanejo zaradi neuspeha usklajevanja poklicnih ter zasebnih obveznosti (Golden, 2001).

Avtorja Greenhaus in Beutell (1985) sta ugotovila, da obstajajo tri glavne oblike konflikta med med poklicno in zasebno vlogo. Prvi temelji na času – pojavi se, ko čas, posvečen eni vlogi, oteži delo v drugi vlogi. Druga oblika konflikta temelji na napetosti, in sicer predvideva, da če se pojavi napetost v eni vlogi, ta napetost potem posega v drugo vlogo in posledično povzroči motnjo ter konflikt. Tretja oblika konflikta na podlagi vedenja se pojavi, ko so vedenja v eni vlogi nekompatibilna z vedenjem v drugi vlogi (Carlson in drugi, 2000). Teorija konflikta temelji na teoriji vlog, saj sama teorija vlog posamezniku omogoča omejeno količino časa ter energije, ki se lahko razdeli med vlogami (Khateeb, 2021).

Teorija kompenzacije predlaga, da zaposleni poskušajo kompenzirati nezmožnost užitka na enem področju (na primer pri poklicu) tako, da poskušajo prepoznati več užitka na drugem področju (na primer v zasebnem življenju) (Bello in Tanko, 2020).

2.1.3 Zadovoljstvo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Zadovoljstvo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja je po avtorici Valcour (2007) opredeljeno kot splošna raven zadovoljstva, ki izvira iz uspeha pri usklajevanju zahtev, tako službene vloge kot zasebne vloge. Avtorica Kirchmeyer (2000) se je prav tako osredotočala na raziskovanje zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, njena opredelitev ravnovesja temelji na doseganju zadovoljivih izkušenj na vseh življenjskih področjih (Brough in drugi, 2020). Avtorji Greenhaus in drugi (2003) so prav tako opisali koncept kot stopnjo, v kateri so posamezniki vključeni v svojo poklicno vlogo in zasebno vlogo in so enako zadovoljni (Gragano in drugi, 2020).

Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem je prikazano kot doseganje pozitivnih izkušenj, ki zadovoljijo osebo na vseh življenjskih področjih, za to so pa potrebni viri (čas, energija ter predanost), ki morajo biti dobro razporejeni med vlogami (Brough in drugi, 2020). Avtorica Clark (2000) se je prav tako osredotočila na zadovoljstvo pri usklajevanju vlog v okviru opisa teorije o meji med poklicnim in zasebnim življenjem. Opisala je ravnovesje kot zadovoljstvo ter dobro delovanje pri obeh vlogah z minimalnim konfliktom (Kalliath in Brought, 2008). Vse definicije tako vključujejo čas, vključenost ter zadovoljstvo pri posameznikovih poklicnih in zasebnih vlogah (Gragano in drugi, 2020).

2.1.4 Obogatitev poklicnega in zasebnega življenja

Pojem obogatitev poklicnega in zasebnega življenja je opredeljen kot stopnja, pri kateri ena vloga (na primer služba) izboljša kvaliteto življenja v drugi vlogi (na primer pri zasebnem življenju, v družini). To pomeni, da je koncept obogatitve med službo in zasebnim življenjem opredeljen kot pojav prenosov virov med vlogami, kar pripelje do sinergije (Carlson in drugi, 2011). Sodelovanje v različnih vlogah v življenju lahko prinese nagrade, ustvarjanje energije ter osebne rasti in zadovoljstvo. V tem pogledu je ravnovesje poimenovano kot obogatitev, ki izboljšuje ter olajša vlogi. Pri obogatitvi poklicnega in zasebnega življenja prav tako ni prisotnega konflikta znotraj vlog (Brough in drugi, 2020).

Avtor Frone (2003) sinergijo med poklicem in zasebnim življenjem opisuje kot rezultat visoke stopnje obogatitve obeh vlog z minimalno stopnjo konflikta. Znanstvene raziskave na področju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem so se prvotno ukvarjale z negativnimi vidiki ter posledicami obvladovanja več vlog, kot na primer opisuje konflikt poklicnim in zasebnim življenjem. Vendar si vlogi nista vedno nasprotujoči, saj lahko pozitivno vplivata na različna področja življenja, sodelovanje pa lahko prinese koristne učinke prelivanja, kot je obogatitev poklicnega in zasebnega življenja (Malchelosse in drugi, 2024).

2.2 Dejavniki ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem

Kljub mnogim raziskavam se posamezniki še vedno soočajo s težavami pri vzpostavljanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Thilagavathy in Geetha, 2021). Definicija ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem vključuje dve razsežnosti: vključevanje vloge v poklicnem ter zasebnem življenju in minimalen konflikt med temi vlogami (Lee in Sirgy, 2018).

Osebni dejavnik je najpomembnejši dejavnik pri ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem (Delecta, 2011), vendar kljub temu igra organizacija pomembno vlogo pri vzpostavljanju politik ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih, kar lahko privede do izboljšanja rezultatov in uspeha zaposlenih in njihovega splošnega zadovoljstva (Vyas in Shrivastava, 2017).

Avtorja Sirgy in Lee (2018) sta predlagala dve vrsti dejavnikov, ki vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Lamovšek in drugi, 2023):

- osebni dejavniki (pomembnost dela, vključenost v službo, vpletenost v družino, upravljanje časa, samopodoba, vestnost, način obvladovanja stresa),
- organizacijski dejavniki, ki temeljijo na značilnostih delovnega mesta (delovni pritisk, zahteve delovnega mesta, prilagodljivost službe, avtonomija) in podpornih sistemov (prožne ureditve dela, delo s skrajšanim delovnikom, podpora ter viri pri starševstvu, programi za zdravje, dopusti in podobno).

Posledice ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem oziroma rezultate raziskave so Allen in drugi (2000) razvrstili v tri glavne kategorije:

- rezultati, povezani z delom (zadovoljstvo pri delu, odpornost pri delu, organizacijska zavezanost zaposlenega, delovna uspešnost, odsotnost z dela, nizka fluktuacija),
- rezultati, povezani z aktivnostmi izven dela (zadovoljstvo pri zasebnem življenju, zadovoljstvo v prostem času, zadovoljstvo z družino in uspešnost družine),
- rezultati, povezani s stresom (izgorelost, stres v družini, preobremenjenost, depresija, zloraba substanc).

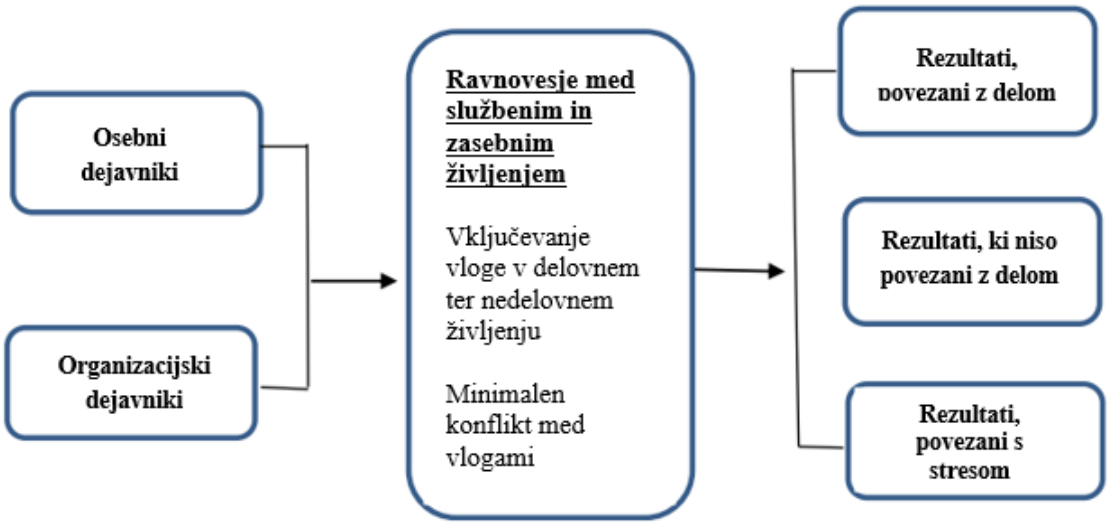
Osebni dejavnik je najpomembnejši dejavnik pri ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem. »Deloholizem« oziroma pretirana obsesivna zagretost za delo je obsesivno vedenje, ki uničuje ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Kljub temu, da deloholiki čutijo preobremenjenost na delovnem mestu, se to hkrati izraža v zasebnem življenju, posledično zanemarjajo družino, prijatelje ter zasebne aktivnosti (Delecta, 2011). Drugi razlog za pojav neravnovesja, ki izvira iz posameznikove osebne lastnosti, je stres. Stres je glavni razlog nezadovoljstva pri zaposlenih ter je eden glavnih razlogov za pojav neravnovesja pri poklicnem ter v zasebnem življenju. Stres močno vpliva na duševne

bolezni, vodi v utrujenost, depresijo, težave z zdravjem in izgubo volje do produktivnosti pri delu (Vyas in Shrivastava, 2017).

Delovne zahteve so organizacijski vidiki dela, ki od zaposlenih zahtevajo stalni psihični ali fizični napor, običajno pa so opredeljene kot časovne zahteve (npr. nestandardni delovni urniki ali nadure), čustvene zahteve (npr. nesporazum med vodji oziroma sodelavci, negativnost) ter obremenitve (npr. duševna preobremenitev, težke naloge). Tovrstni pojavi pri delovnih zahtevah imajo negativen učinek na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, saj omejujejo posameznikovo prizadevanje za izpolnjevanje obveznosti v okviru svojih zasebnih področij (Brough in drugi, 2020). Manj raziskav je bilo opravljenih glede vpliva družinskih dejavnikov na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem v primerjavi z raziskavami glede delovnih zahtev (Brough in drugi, 2020).

Dejavniki, kot so delovna obremenitev in čas, pričakovanja vlog v družini, podpora pri zakonu, poroka, otroci, skrb za starejše in podobni pojavi ter dejavniki v kontekstu družine, vplivajo na ravnovesje, saj zahtevajo več družinskih obveznosti (Delecta, 2011). Pogost pojav pri posameznikih je socialna odtujenost, ki negativno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Vyas in Shrivastava, 2017). Izolacija oziroma odtujenost na delovnem mestu se lahko pojavi zaradi fizične odsotnosti iz pisarne, lahko se pa pojavi zaradi pomanjkanja podpore sodelavcev ter organizacije (D'Oliveira in Persico, 2023). Slika 1 prikazuje raziskavo ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem po avtorjih Sirgy in Lee (2018).

Slika 1:Raziskava ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem



Vir: Sirgy in Lee (2018).

Zaradi digitalizacije ter širše uporabe tehnologije pri delovnem procesu je omogočena večja fleksibilnost ter prilagodljivost pri tem, kdaj in kje lahko zaposleni dela, kar v teoriji

omogoča boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, vendar je tovrstna prožnost lahko tudi problematična (Brough in drugi, 2020), saj se delo in življenje v trenutnem tehnološkem obdobju vedno bolj prepletata, namesto da bi obstajala kot ločeni vlogi (Nam, 2014). Fleksibilnost lahko postane problem, saj je stalna dosegljivost lahko škodljiva za zaposlenega, ker nima časa za okrevanje (Brough in drugi, 2020).

Nove tehnologije delavcu ustvarjajo pritisk v obliki naraščajočih pričakovanj z vseh strani, kar vodi v tako imenovan tehnostres (angl. »technostress«), ki predstavlja stresne situacije, ki jih povzroča tehnologija. Tehnologija lahko povzroči učinke, ki negativno vplivajo na misli, vedenje ter odnos posameznikov in povzročajo negativne fiziološke spremembe. Takšne posledice predstavljajo resno tveganje pri ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem tako na individualni oziroma osebni ravni (zdravje ter socialni odnosi posameznikov) kot na organizacijski ravni (ogrožanje uspeha organizacije). Tehnostres je močno povezan z izgorelostjo, zaposleni imajo večjo namero zamenjati službo, ustvarja tudi večji konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem (Bencsik in Juhasz, 2023). Odnos med ravnovesjem poklicnega in zasebnega življenja ter med poklicnimi in zasebnimi dejavniki ni tako preprost. Namesto tega obstajajo kompleksni dejavniki ter delovni viri, ki so med seboj prepleteni ter vplivajo na ravnovesje (Pensar in Rousi, 2023).

Delovni viri imajo lahko različne oblike, vključno z osebnimi viri, kot so sposobnosti ter osebne lastnosti, objekti, kot so pripomočki za delo, ter pogoji, kot so zaposlitev, čas, denar ter družbeni viri (Pensar in Rousi, 2023). Obstajajo dokazi, da delovni viri pozitivno vplivajo na posameznikovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Delovne vire lahko razdelimo v tri skupine, in sicer (Brough in drugi, 2020):

- delovni viri, ki temeljijo na času (prilagodljivost delovnega mesta, fleksibilen delovni čas),
- kognitivni delovni viri (odpornost posameznika, pozornost),
- fizični delovni viri (spretnosti ter moč).

Pomembno je razumevanje tovrstne strukture virov, saj pri dogodkih, kot so nepredvidene situacije ali spremembe, postanejo razpoložljivi viri pomembni pri posameznikovem delu. Posamezniki z zadostnimi osebnimi viri ter podporo pri ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem bodo prej dosegli pozitivno ravnotežje med poklicnim in življenjem (Pensar in Rousi, 2023).

Glede organizacijskih dejavnikov je iz raziskave avtorjev Haar in Brougham (2020) razvidno, da večji obseg delovnih zahtev (predvsem glede delovnega časa) povzroči izgubo energije ter negativno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Fleksibilnost glede delovnega časa ter lokacije je primer dejavnika, ki se je v raziskavah izkazal kot učinkovit pozitiven učinek na ravnovesje. Prav tako so nekatere raziskave ugotovile, da avtonomnost pri delu lahko prav tako pozitivno vpliva na posameznike (Pensar in Rousi, 2023). Pri osebnih dejavnikih je predvsem poudarek na odpornosti posameznikov,

ki je običajno opredeljena kot zmožnost obvladovanja novih, stresnih situacij ter aktiviranje osebnih virov (npr. moč, spretnost, odpornost). Raziskave so pokazale, da obstaja povezava med odpornostjo ter stresom na delovnem mestu, dobrim počutjem ter ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem. Odporni posamezniki tako doživljajo manj stresa, kar posledično privede do boljšega počutja ter izboljšanega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Sygit-Kowalkowska in drugi, 2022). Dejavniki, ki pripomorejo k vzpostavitvi ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, so proaktivna osebnost, psihološki kapital (npr. samoučinkovitost med delom in družino) ter posameznikova sposobnost vzpostavitve meje vlog (Pensar in Rousi, 2023).

3 DIGITALIZACIJA IN POJAV HIBRIDNOSTI

Globalizacija je v zadnjih nekaj desetletjih povečala pritisk na spremembe poslovanja, kar je podjetja privedlo do spremembe delovanja, da lahko uspevajo v konkurenčnem okolju. Učinkovito delovanje je možno doseči z digitalnimi orodji za sodelovanje ter digitalnimi procesi (Kraus in drugi, 2021). Digitalizacija je omogočila tehnologiji, da poveča učinkovitost delovnega mesta s pomočjo podatkovnih baz, orodij za sodelovanje, aplikacij, potrebnih za delo od kjer koli in kadar koli, kar pa omogoča večjo produktivnost ter sposobnost reševanja težav (Dabić in drugi, 2023). V nadaljevanju so predstavljeni digitalizacija ter razvoj digitalnih orodij kot pomoč pri poslovanju na daljavo, fleksibilne ureditve dela ter prednosti in slabosti hibridnega načina dela.

3.1 Digitalizacija ter digitalna orodja

Digitizacija (angl. digitization) ter digitalizacija (angl. digitalization) sta dva glavna konstrukta, ki se uporabljata v povezavi z digitalno tehnologijo, vendar je treba razlikovati pojma (Gradillas in Thomas, 2023). Digitizacija je prehod iz analognega v digitalno, digitalizacija pa predstavlja proces uporabe digitaliziranih informacij za poenostavitev določenih operacij (Vrana in Singh, 2022). Trend digitalizacije je zaradi svoje osredotočenosti na tehnologijo povečal pomen informacijske tehnologije ter postavil večje zahteve uporabe informacijsko-tehnoloških funkcij v podjetjih. Poslovanje podjetij je tako posledično postalo neločljivo povezano z informacijskimi tehnologijami, saj tovrstne tehnologije danes igrajo ključno vlogo pri spodbujanju poslovnih inovacij (Leinward in Mani, 2021). Z digitalnim delom zaposleni postanejo bolj prilagodljivi, saj so manj obremenjeni s tem, kdaj in kje delajo, vendar nove tehnologije ne pomenijo vedno le povečanje fleksibilnosti, temveč lahko povzročijo povečanje kompleksnosti (Dittes in drugi, 2019).

Avtorji Baiyere in drugi (2023) navajajo, da so digitalizacija ter digitalna orodja razlog in sredstvo za digitalno delo, pri čemer so posledični rezultati dela sami po sebi digitalni. Digitalno delo se nanaša na združitev vseh digitalnih orodij znotraj organizacije, ki pa

zaposlenim omogočajo opravljanje delovnih nalog (Attaran in drugi, 2019). Avtorji Ditters in drugi (2019) pravijo, da je digitalno delo nova paradigma – zgodi se kjer koli in kadar koli, v resničnem ali pa kibernetskem prostoru. Izraz digitalno delo ali digitalno delovno mesto se od leta 2010 vse bolj uveljavlja, vendar je v strokovni literaturi slabo raziskan koncept. Je način opisovanja povezanih tehnologij, ki se uporabljajo vsakodnevno pri poslovanju, ter integrativni koncept, ki zajema vsa orodja podjetja (Marsh in drugi, 2022).

Digitalna orodja segajo vse od tradicionalnih aplikacij, kot so na primer Officove aplikacije, do integriranih družabnih, mobilnih in analitičnih tehnologij, ki vključujejo računalniške tehnologije v oblaku (angl. social, mobile, analytics and cloud, – SMAC) ter internet stvari (angl. Internet of Things – IoT) (Baptista in drugi, 2020). Tehnologije na delovnem mestu postajajo vse bolj sestavni del poslovanja in imajo ključno vlogo pri poslovanju kot kadar koli prej (Baptista in drugi, 2020). Pojem informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) je sinonim za informacijske tehnologije ter vključuje vidik komunikacijskih tehnologij, saj digitalni zaposleni dostopajo do podatkov v oblaku na napravah, kot so prenosni računalniki, pametni telefoni, tablični računalniki ter ostale računalniško podprte telekomunikacije (Korunka in Vartiainen, 2017). Tovrstne tehnologije so se v preteklosti uporabljale kot pripomočki za podporo pisarniškemu delu, od takrat so se začele razvijati in so postale ključni kanal za pretok informacij ter osnova za družbeno interakcijo znotraj ter izven organizacije (Baptista in drugi, 2020). Poznamo sledeče sisteme oziroma orodja pri poslovanju (Korunka in Vartiainen, 2017; Lopes in drugi, 2015):

- sistemi za izmenjavo informacij (e-mail, večpredstavnostna sporočila, avdio in video klici itd.),
- sistemi koordinacije in sodelovanja (skupinski koledar, videokonference, kot so Skype, Zoom, Teams, Google Hangouts itd., konferenčni klici itd.),
- sistemi soustvarjanja (orodja za deljenje dokumentov, npr. Google drive, Teams, Dropbox, WeTransfer, imajo potencial promoviranja sodelovanja, kjer lahko posamezniki delijo znanje, urejajo dokumente ter imajo prostor za viharjenje možganov ter artikulacijo idej),
- sistemi skupnosti (LinkedIn, Facebook itd., čeprav tovrstne aplikacije ne sodijo v kategorijo orodij za sodelovanje, kljub temu omogočajo učinkovito povezovanje v realnem času ter imajo potencial, da postanejo orodje za sodelovanje ter izmenjavo informacij).

Tovrstni sistemi oziroma orodja pomagajo pri vsakodnevnemu poslovanju podjetja – virtualna komunikacija, lažje sodelovanje z dobavitelji, kupci ter distributerji, upravljanje z velikim številom podatkov podjetij, takojšnje sporočanje, možnost pridobivanja informacij ter dostop do poglobljenih storitev kadar koli in kjer koli (Attaran in drugi, 2020). Sodelovanje zaposlenih lahko poteka na isti lokaciji, pri čemer se uporabljajo orodja za komunikacijo v živo, kjer potekajo formalne ter neformalne razprave.

Je najbolj uporabljena metoda za ustvarjanje popolnega okolja za sodelovanje (Lopes in drugi, 2015), vendar se vse pogosteje pojavlja sodelovanje, kjer so zaposleni na različnih lokacijah ter sodelujejo prek spleta ter digitalnih tehnologij, sinhrono oziroma v realnem času (npr. konferenčni klici) ali nesinhrono (npr. e-mail) (Korunka in Vartiainen, 2017).

Do sedaj je bilo razvitih mnogo tehnologij ter orodij, ki omogočajo lažje delo. Posameznik lahko opravlja delo od doma oziroma se poljubno odloči, kje bo delal, ponudi se mu prilagodljivost zaradi fleksibilnosti dela in tehnologije, kar mu omogoča lažje ter učinkovitejše delo, vendar ima lahko dostop do računalnikov kljub temu negativen vidik, zato je vprašljivo, ali dejansko zmanjšujejo oziroma povečujejo delovno obremenitev ter stres (Cijan in drugi, 2019). Digitalna orodja ne glede na vse prednosti ter podporo, ki jo nudijo pri delu, povzročajo negativne psihološke simptome pri zaposlenih, kot so motnje dobrega počutja – tehnostres (Okkonen in drugi, 2019).

Tehnološke ovire povzročajo obremenitev, saj onemogočajo učinkovit pretok znanja od vira do zaposlenega, vključujejo nerealna pričakovanja glede uporabe informacijskih sistemov, pojavijo se tehnološke pomanjkljivosti ter neprimerno usposabljanje (Okkonen in drugi, 2019). Treba je razviti metode, kako se lahko posamezniki bolje spopadajo z zahtevami dela. Čeprav digitalizacija omogoči več svobode, fleksibilnost ter avtonomijo, so zaradi tega zaposleni vedno dosegljivi in ustvari se konstantna dosegljivost, kar lahko poviša raven stresa (Cijan in drugi, 2019). Zaposleni imajo občutek, da morajo takoj odgovoriti na sporočila, pojavi se težava pri upravljanju časa, delo pa vpliva na prosti čas (Okkonen in drugi, 2019). Obstaja negativen vpliv digitalnega dela na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, saj se delovni čas, ko se delo opravlja na daljavo, podaljšuje, fleksibilnost pa posledično zabriše mejo med službo in zasebnim življenjem (Cijan in drugi, 2019). V času pandemije je bilo delo od doma pomemben premik v pozitivnem ter hkrati negativnem smislu, tako za zaposlene kot za delodajalce, saj je pomembno vplivalo na njihovo motivacijo, zadovoljstvo ter produktivnost. Delo od doma ima lahko dolgoročno škodljiv vpliv na zavzetost zaposlenih ter motivacijo, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je oteženo, saj se težko ločita delo in dom (Agrawal in drugi, 2023).

Tehnologija torej izboljšuje delovno uspešnost ter produktivnost posameznikov, vendar lahko istočasno škoduje ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, saj je ljudem omogočila, da so bolj dostopni kot kadar koli prej. Način komunikacije se je s pomočjo računalnikov, prenosnikov ter telefonov drastično spremenil, kar prihrani čas potovanja z nekom ter pošiljanje pošte, delodajalec je v enostavnem stiku z zaposlenimi. Medsebojno prepletanje tako imenovanega »tehnološkega življenja« ter ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem se lahko kaže na različne načine, kot so konflikti v odnosih, konflikti med poklicnim in zasebnim življenjem, poslabšanje duševnega zdravja ter težave pri odklopu od dela. Tovrstno neravnovesje je v skladu s teorijo o meji – ko so fizične ter psihične meje posameznikov najbolj primerne na enem področju v življenju, na drugem pa

ne. Fizične meje vključujejo delovni čas ter mesto, psihološke meje pa temeljijo na čustvih, vedenju, mislih ter tehnologiji (Mahajan in Guleria, 2022).

3.2 Hibridno delo

V zadnjih dveh desetletjih so informacijsko-komunikacijske ter digitalne tehnologije že pred nastankom pandemije covid-19 spodbujale razvoj ter implementacijo dela na daljavo v mnogih organizacijah, vendar kljub temu tovrstna metoda dela ni bila široko uporabljena praksa (Battisti in drugi, 2022). V poslovnem svetu so se začele pojavljati besede, kot so delo od doma (angl. work from home), delo na daljavo (angl. remote work), teledelo (angl. telework) ter nekoliko novejši pojem hibridno delo (angl. hybrid work) (Raj in drugi, 2023).

Čeprav je hibridno delo novejši pojem, segajo raziskave koncepta teledela v leto 1970 z raziskavo Nillesa (Hopkins in Bardoel, 2023). Avtor Jack Nilles je definiral teledelo kot aktivnost, ki vključuje uporabo telekomunikacij ter sorodnih informacijskih tehnologij kot načina nadomestitve potrebe po službenih potovanjih. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo zaradi uvedbe digitalnih omrežij ter računalnikov delo na daljavo aktualna tema za raziskovalce ter oblikovalce politik. Poleg pojava računalnikov je bila v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike naftna kriza in zdelo se je, da je fleksibilnost, ki jo ponuja teledelo, koristna tako za organizacije kot zaposlene. Nilles je trdil, da če bi nekaj delavcev opravljalo delo od doma, Združene države Amerike ne bi imele tolikšne potrebe po uvozu nafte (v Athanasiadou in Theriou, 2021).

Kljub optimističnim napovedim glede dela od doma (Athanasiadou in Theriou, 2021) je bila praksa dela na daljavo uporabna šele veliko pozneje, ko so se v devetdesetih letih prejšnjega stoletja začeli pojavljati osebni računalniki in razširjena internetna povezljivost (Hopkins in Bardoel, 2023). Tudi takrat delo od doma ni bilo preveč razširjeno, od začetka 21. stoletja se je tovrstno delo pojavljalo le v nekaterih organizacijah in je bila alternativna oblika dela poleg dela v fizičnih pisarnah. Šele po pojavu pandemije covid-19 se je začel koncept dela od doma širiti, podjetja so začela razmišljati o odpravi fizičnih pisarn v določenih merah ter izvajati hibridne načine dela ali pa celo popolnoma izvajati delo na daljavo (Sokolic, 2022). Pandemija covid-19 ter z njo povezane omejitve so bile velika lekcija o organizacijski agilnosti, saj so se zaposleni ter delodajalci morali prilagoditi delovnim razmeram, potrebam strank, se prilagoditi novim trgom, olajšati delo od doma, pojavilo se je odpuščanje itd. Od vseh sprememb je očitno, da se bodo virtualne ekipe ohranile trajno, pandemija pa je bila odličen vsiljen eksperiment, veliko organizacij je bilo pripravljenih na skok v spremembe, zahvaljujoč razvoju tehnologij ter orodij v prejšnjih letih, a kljub temu so bili mnogi delodajalci zadržani do sprejema sprememb (Gifford, 2022).

Večina avtorjev se ne strinja s trditvijo, da je delo od doma enako definirano kot teledelo ali delo na daljavo, saj je delo od doma po definiciji omejeno le na dom. Teledelo ni omejeno le na dom, teoretično se lahko opravlja od koder koli, tako da je delo od doma oblika dela

na daljavo, vendar nista povsem enaki definiciji. Zaradi širitve razpoložljivosti omrežij ter računalništva v oblaku je delo možno opravljati v javnih prostorih, kot so knjižnice, kavarne, parki in podobno, zato je izraz delo od doma uporabljen le za opisovanje poklicnih dejavnosti na domu (Hopkins in Bardoel, 2023).

Evropski okvirni sporazum o delu na daljavo, ki je bil sprejet leta 2006, definira delo na daljavo kot obliko sodelovanja ter opravljanja dela z uporabo informacijske tehnologije, kjer se delo izvaja izven prostorov delodajalca. Delo na daljavo lahko na podlagi tega sporazuma definiramo kot situacijo, kjer zaposleni opravlja delo nekaj dni od doma ter uporablja komunikacijo prek digitalnih kanalov (elektronska pošta, videokonference, telefon …), da vzpostavi stik z ostalimi delavci ter delovnim okoljem (Wells in drugi, 2023).

Sociolog Ray Oldenburg je predstavil koncept »tretjih mest« (angl. third places) kot opis krajev, kjer ljudje preživijo čas med delom in prostim časom (Hopkins in Bardoel, 2023). Zaradi novih modelov načina dela postajajo tovrstna mesta vse bolj priljubljena, označuje jih udobje, funkcionalnost ter družabnost (Nagayama, 2023). V obdobju po covid-19 so se začela tretja mesta, ki so bila prej ločena od dela in zasebnega življenja, obravnavati kot alternativne lokacije, kjer se lahko opravlja delo (Hopkins in Bardoel, 2023). Ta mesta običajno predstavljajo knjižnice, kavarne, prizorišča, skupnostni centri, coworking prostori in podobno. V primerjavi z delom od doma lahko delo iz tretjih mest izboljša nekatere negativne vidike, kot so motnje gospodinjskih opravil, občutek osamljenosti, večja poraba energije, nestabilna omrežna infrastruktura in podobno. Posledično lahko tovrstno delo privede do boljše produktivnosti, večje fleksibilnosti in povečanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Nagayama, 2023).

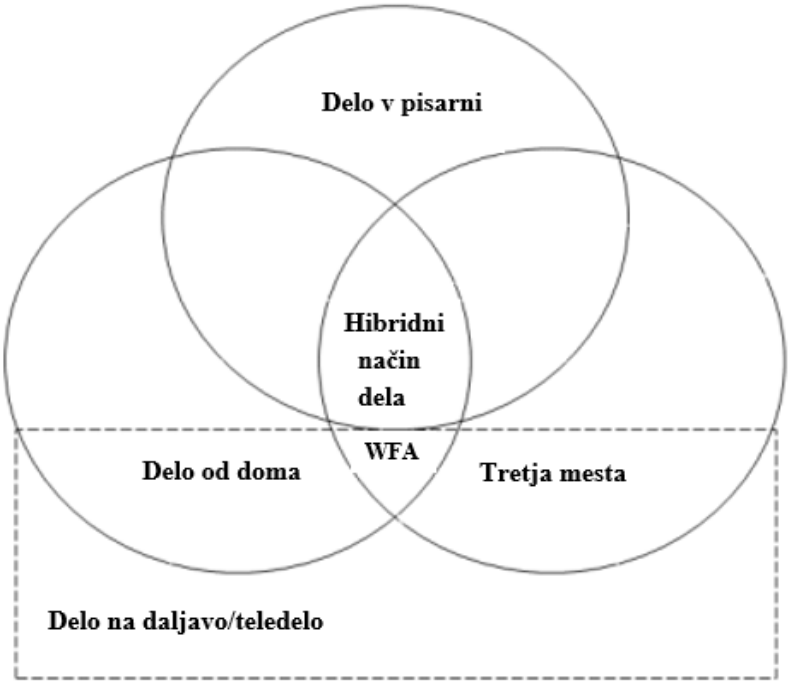
Obstaja tudi tako imenovano delo od koder koli (angl. work from anywhere, v nadaljevanju WFA), ki je izraz za način dela na daljavo (Hopkins in Bardoel, 2023). Izraz je postal popularen med digitalnimi nomadi, ki so postali novost pred pandemijo. Za digitalne nomade ne obstaja enotne definicije, pojavljajo se v različnih poklicih, kot je delo na družbenih omrežjih, coaching, spletno mentorstvo, razvoj IKT, marketing in podobno (Aroles in drugi, 2023). Pri delu uporabljajo digitalne tehnologije ter živijo nomadski način življenja – združujejo delo med potovanjem po svetu (Hopkins in Bardoel, 2023).

Delo na daljavo je postalo kritično orodje za organizacije, ki omogoča učinkovito poslovanje na dinamičnem globalnem trgu (Kowalski in Slebarska, 2022). Zaradi razmer na trgu in prilagajanja novim spremembam se zdi, da bo prehod na delo na daljavo ostala trajna poslovna praksa, saj je veliko podjetij spoznalo, da je tovrstno delo izjemno izvedljivo na mnogo več delovnih mestih, kot so si predstavljali pred pandemijo, posledično pa se je interes zaposlenih za delo na daljavo znatno povečal (Gifford, 2022). Raziskovalci pogosto uporabljajo izraz »delo na daljavo« v širokem pomenu, vendar je treba razjasniti koncept, da lahko zaposleni ter delodajalci bolje razumejo razlike v času, prostorih ter pogodbah o fleksibilnosti. Fleksibilnost pri delu je opredeljena kot zmožnost delavcev, da si lahko sami izberejo kdaj, kje ter kako dolgo bodo opravljali določeno nalogo (Klaser in drugi, 2023).

Zadnje čase raziskovalci rešujejo problem kategorizacije fleksibilnosti z uvedbo hibridnega načina dela kot novega koncepta, ki zajema večino zgornjih definicij. Hibridno delo je definirano kot način dela, ki vključuje kombinacijo fizične prisotnosti v organizaciji ter dela na daljavo. Zamisel tovrstnega koncepta je, da zaposleni delovni teden razdelijo na naloge, pri čemer se ločijo naloge, ki jih je običajno najbolje opraviti v živo (na primer sestanki, izobraževalni dogodki, mentorstvo itd.), ter naloge, ki se lahko opravljajo doma (individualno delo, branje, pisanje, kodiranje itd.) (Klaser in drugi, 2023).

Slika 2 prikazuje, kje se nahaja pojem hibridni način dela znotraj vseh opredelitev dela. Hibridno delo lahko pojmujemo kot vrsto fleksibilnega dela v nasprotju s preostalimi načini dela, kot so delo v pisarnah, delo na daljavo, delo od doma in teledelo. Velike spremembe zahtevajo fleksibilnost v organizaciji, zato je fleksibilnost nujen vir znotraj organizacij v številnih operacijah, ki vključujejo posameznike, ekipe, vodstvo, omrežja ter družbe (Vartiainen in Vanharanta, 2023).

Slika 2: Uvrstitev hibridnega načina dela



Vir: Hopkins in Bardoel (2023).

3.2.1 Hibridno delo in fleksibilnost

Najpogostejša oblika delovne ureditve po pandemiji covid-19 je oblika hibridnega modela, ki je oblika prilagodljivega dela (Hopkins in Bardoel, 2023), kjer zaposleni nekaj delovnih dni preživijo v pisarnah, torej so fizično prisotni, preostale delovne dni pa opravljajo na daljavo. Tovrstna delo se pojavlja kot nova oblika organiziranja znanja (Choudhury in drugi

2022) in ponuja zaposlenim avtonomijo, da izberejo lokacijo dela, kjer so najbolj produktivni (Vidhyaa in Ravichandran, 2022). Tovrstne ureditve omogočajo zaposlenim več nadzora nad tem, kje opravljajo delo ter kdaj so dela izvedena (lokacija ter čas), kar vodi do večjega potenciala za izboljšanje fleksibilnosti oziroma prilagodljivosti, avtonomije ter ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (Hopkins in Bardoel, 2023).

Obstajajo trije ključni vidiki rezultatov, ki izhajajo iz fleksibilnih ureditev dela. Prvi vidik temelji na vedenju – zaposleni morajo spremeniti oziroma prilagoditi svoje vedenje v smislu izboljšanja digitalnih veščin, z opolnomočenjem in avtonomijo, hkrati pa morajo sprejeti kulturo zaupanja ter medsebojnega sodelovanja in biti osredotočeni na rezultate. Drugi vidik predstavlja skupno razumevanje ter sprejemanje sprememb. Agilni zaposleni ter nadrejeni morajo komunicirati, ustvarjati smisel, deliti posledice ter razumeti spremembe, povezane z novim načinom dela. Tretji vidik predstavlja pomen vpliva digitalnih orodij ter usklajevanje fizičnih in digitalnih interakcij, zlasti v fleksibilnem delovnem okolju, kar izboljšuje sodelovanje in izmenjavo znanja med člani ekipe (Klaser in drugi, 2023).

Tehnologija močno oblikuje fleksibilne ureditve dela – iz tradicionalnega delovnega prostora naredi digitalni delovni prostor. Hibridno delo je najboljši primer organizacijske spremembe, ki je posledica tehnologije, ravno zaradi nenehne interakcije med zaposlenimi ter digitalnimi tehnologijami (Klaser in drugi, 2023).

Hibridni delovni model omogoča zaposlenim večjo fleksibilnost ter možnost opravljanja dela od doma oziroma od koder koli želijo. S hibridnim delom je omogočeno delo izven štirih sten pisarne. Predstavlja ekosistem zaposlenih, ki opravljajo delo od doma, v skupnih prostorih in pisarnah, zaposleni se lahko prestavijo na drugo lokacijo, odvisno od dela, ki ga morajo opraviti. Hibridnost je zato definirana kot kombinacija fizično prisotne delovne ureditve ter sistema dela na daljavo (Vidhyaa in Ravichandran, 2022).

3.2.2 Modeli hibridnega načina dela

Avtorja Hopkins in Bardoel (2023) sta v svoji raziskavi ugotovila, da obstaja več vrst fleksibilnosti pri delu, ki jih lahko razdelimo na lokacijo ter fleksibilnost lokacije. Glede na lokacijo lahko razdelimo delo na delo v pisarni, hibridno delo ter delo na daljavo.

Delo v pisarni ima nizko fleksibilnost in je določeno, da lahko delavci opravljajo delo samo v pisarnah organizacije, kot so to počeli v preteklosti. Pozitivna lastnost tovrstnega dela je enakopravnost, vsi delajo pod istimi pogoji in ne prihaja do pristranskosti s strani nadrejenih, vendar je negativna lastnost tovrstnega dela prenizka fleksibilnost, manjša motivacija za delo, ker so se zaposleni navadili na fleksibilnost med pandemijo. Nasprotno od dela v pisarnah se pojavlja izključno delo na daljavo, ki ima prav tako nizko fleksibilnost lokacije, saj delavci opravljajo delo samo na daljavo in nimajo pisarn. Delodajalci lahko tako

pridobijo talente s celega sveta ter zmanjšajo pristranskost, vendar je slabost ta, da zaposleni ne spoznajo svojih sodelavcev ter so izolirani (Hopkins in Bardoel, 2023).

Pri hibridnem načinu dela se pojavlja več različnih oblik fleksibilnosti. Prva oblika je fleksibilen hibridni delovni model, kjer zaposleni izberejo lokacijo ter delovni čas glede na njihove prioritete v dnevu. Če imajo sestanke oziroma se morajo dobiti s sodelavci, gredo v pisarno. V primeru, da delajo na projektu, lahko to delo opravljajo od doma ali v kavarni. Prednosti tovrstnega modela so svoboda, avtonomija ter fleksibilnost, ki je ponujena zaposlenim, saj si lahko sami določajo, kdaj bodo delali, delodajalci imajo večji nabor talentov iz širše regije, kar pripomore k boljšim idejam, ter tudi prihranek stroškov zaradi prevoza ter pisarniškega materiala oziroma stroškov pisarn. Fleksibilen hibridni model ima prav tako nekaj slabosti. Zaposleni težko izberejo primeren dan za delo od doma ali delo v pisarni, v primeru pomanjkanja kapacitet zaposleni ne vedo, koliko ljudi gre v pisarno tisti dan. Prav tako se lahko pojavi zmanjšana učinkovitost zaposlenih, težko je predvidevati, kdaj bo celoten tim prisoten v pisarni in se s tem poveča težava pri upravljanju s strani nadrejenih (Vidhyaa in Ravichandran, 2022).

Druga oblika je določen hibridni model, ki za razliko od fleksibilnega modela določa smernice glede dela na daljavo. Pri tovrstnem modelu imajo zaposleni že določeno, katere dneve lahko opravljajo delo od doma ter katere dneve morajo biti prisotni v pisarnah. Navadno je določeno, da zaposleni delajo od doma ponedeljek ter petek, ostale dni so pa prisotni v pisarnah. Je najbolj enostaven način upravljanja hibridnega dela, saj vsi vedo, kje so drugi na določen dan in se posledično zmanjšuje pristranskost. Nekatera podjetja, ki se soočajo z omejenim prostorom, lahko na primer določijo, da polovica zaposlenih nekaj dni dela od doma oziroma na daljavo, medtem ko drugi delajo v pisarnah in se tako menjujejo zaradi boljše razporeditve. Slabost tovrstnega načina dela je slaba prilagodljivost, zaposleni nimajo izbire, katere dneve bi opravljali delo od doma, tovrsten model ne zadovolji različnih želj (Hopkins in Bardoel, 2023).

Zaposleni lahko posledično izgubijo produktivnost, saj niso v optimalnem okolju. Kljub temu ima ta model določene prednosti, saj poveča priložnost za team building in medsebojno sodelovanje zaposlenih ter jim daje možnost, da opravijo sestanke ali opravke v določenih dnevih v tednu (Vidhyaa in Ravichandran, 2022).

Tretja oblika predstavlja hibridni model, kjer je določeno število dni za delo v pisarnah, vendar so dnevi fleksibilni. S tem modelom je določeno, koliko dni na teden morajo biti zaposleni prisotni v pisarnah (na primer 3 dni v tednu), vendar lahko zaposleni izberejo dneve, kdaj bi želeli opravljati delo od doma. Tovrstna oblika dela zahteva več koordinacije, saj je težje za upravljanje in posledično lahko pride do pristranskosti (Hopkins in Bardoel, 2023). Prav tako se pojavlja težava pri vidnosti, kdo bo v pisarni in kdaj, nezmožno pa je povedati, koliko zaposlenih bo v pisarni na določen dan, vendar je kljub temu to optimalno za zaposlene, saj omogoča individualno izbiro in prilagodljivost ter pomaga ohranjati kulturo podjetja (Vidhyaa in Ravichandran, 2022).

Zadnja oblika hibridnega modela je hibridno delo, ki temelji na delu na daljavo s prosto izbiro, kdaj bodo zaposleni prisotni v pisarnah. Ta model nudi največjo fleksibilnost, vendar je hkrati najtežji za upravljanje ter lahko povzroči visoko pristranskost (Hopkins in Bardoel, 2023). Prednosti tega modela sta povečana produktivnost in zadovoljstvo pri delu, zlasti za osebe, ki želijo večinoma opravljati delo na daljavo, vendar je tudi visoka prisotnost izolacije za zaposlene, hkrati pa se pojavljajo izzivi pori ohranjanju kulture podjetja ter pomanjkanje skupnosti (Vidhyaa in Ravichandran, 2022).

3.3 Prednosti in slabosti hibridnega dela

Tabela 1 prikazuje povzetek vseh najpogostejših prednosti in slabosti, ki se pojavljajo pri hibridnem načinu dela.

Tabela 1: Prednosti in slabosti hibridnega dela

Prednosti	Slabosti
• Boljši dostop do informacij • Omogočanje izbire glede lokacije dela • Manj potrebnega prevoza • Prihranek • Lažje upravljanje zasebnega življenja in opravljanje gospodinjskih obveznosti • Osebno udobje • Večje zadovoljstvo • Fleksibilnost • Zmanjšanje stroškov • Pozitivna naravnanost do organizacije • Zmanjšana čustvena izčrpanost • Nadzor nad delom • Manj motečih pisarniških dejavnikov • Avtonomnost • Večja produktivnost • Prilagajanje domače pisarne izboljša ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem • Dobro virtualno sodelovanje timov z različnih geografskih področij	• Socialna izolacija • Težava z odklopom od dela prek uradnega delovnega časa • Težave s povezavo, ki vplivajo na produktivnost ter hitrost • Omejitve glede zamenjave osebnega stika s tehnologijo • Varnostne težave • Tehnološka preobremenitev • Omejevanje možnosti za napredovanje, nagrade in pozitivne ocene delovne uspešnosti • Večja potreba po samodisciplini • Odvisnost od lastne infrastrukture • Več motečih gospodinjskih dejavnikov • Pomanjkanje vidnosti in strah • Povečanje količine dela zaradi izboljšane produktivnosti • Slabša koordinacija • Nejasna pričakovanja ter prioritete • Večja izgorelost • Neefektivna poraba časa • Manj ustvarjalnosti • Manj neformalnega mreženja • Zabrisane meje med poklicnim in zasebnim življenjem • Izgubljanje organizacijske kulture

Vir: Franken in drugi (2021), Aczel in drugi (2021), Mazzei in drugi (2023), Santillan in drugi (2023), Vartiainen in Vanharanta (2023), Harunavamwe in Kanengoni (2023), Buono in drugi (2023) in Haas (2022).

3.3.1 Prednosti hibridnega dela

Avtorji Mazzei in drugi (2023) so v svojem delu ugotovili, da največje prednosti hibridnega načina dela predstavljajo ustvarjanje koristi, kot so povečanje produktivnosti, avtonomija zaposlenih, prožnost oziroma fleksibilnost ter opolnomočenje. Hkrati se pojavlja zmanjšanje stroškov ter časa za prevoz, opazno je boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter zmanjšuje se ogljični odtis v povezavi s prevozom na delo in službenimi potovanji. V največji meri je opazno povečanje zadovoljstva zaposlenih. Hibridni delovni model prispeva k zmanjšanju operativnih stroškov organizacij zaradi manjše potrebe po pisarniških prostorih ter izboljšanju rezultatov človeških virov (Economist Impact, 2021).

Teorija socialne izmenjave (angl. social exchange theory) pravi, da se zaposleni pri hibridnem načinu dela počutijo, kot da organizacija ceni njihove vrednote in počutje ter da želijo skrbeti za njihove potrebe. Zaradi tega bodo zaposleni bolj pozitivno naravnani do organizacije in njihovo obnašanje bo to pozitivno izkazovalo. Ta medsebojna izmenjava je osnova teorije o socialni izmenjavi – ko organizacija nudi družini prijazne programe, bodo podprti zaposleni dosegali boljše rezultate, zato lahko organizacija v kontekstu hibridnega dela v zameno pričakuje večjo učinkovitost (Santillan in drugi, 2023). Zaposlenim se poveča produktivnost ter učinkovitost, saj imajo fleksibilnost, niso prisiljeni prihajati v pisarno ob določenih urah ter prihranijo čas pri vožnji. Prihranjen čas ter delo v udobnem okolju pripomore k osebni sreči in boljšemu razmišljanju posameznikov. Zaposleni tako delajo bolje, saj imajo povečano učinkovitost (Lenka, 2021). V nekaterih študijah je bila večja produktivnost opisana kot rezultat prekomernega dela, ki ga zaposleni opravljajo od doma (Vartiainen in Vanharanta, 2023).

Pretekle raziskave so ugotovile, da je ena od prednosti hibridnega dela večja avtonomija zaposlenih, večja fleksibilnost ter večje zadovoljstvo (Vartiainen in Vanharanta, 2023). Zaposleni imajo pri delu od doma manj nadzora s strani nadrejenih in manj dostopa do pomoči drugih, vendar lahko avtonomija pripomore k pozitivnim rezultatom, kot je zmanjšana čustvena izčrpanost ter povečano zadovoljstvo. Na splošno je avtonomnost bolj pomembna lastnost pri delu na daljavo kot pri delu, ki poteka v pisarnah (Allen in drugi, 2024). Prav tako lahko delo od doma pozitivno vpliva na zaposlene v smislu boljše koncentracije ter produktivnosti, saj se posamezniki lahko izognejo improviziranim pogovorom z ostalimi in prisotnih je manj motečih dejavnikov (Vartiainen in Vanharanta, 2023). Fleksibilnost na delovnem mestu ne pomeni le samostojno oziroma avtonomno delo, ampak je pomembno tudi v tradicionalnih delovnih prostorih, pisarnah. Organizacija mora poskrbeti za fleksibilnost, prilagodljivost ter raznolikost, s temi vrednotami organizacija skrbi za zdravo delovno okolje, kjer zaposleni uspevajo neodvisno. Pri raznolikosti lahko delavci črpajo ideje iz različnih situacij – primer je hibridno delo, kjer se zaposlenim ponudi priložnost, da se izognejo vožnji ter delu v pisarnah in delo opravljajo v mirnem okolju, kjer se spodbuja večja produktivnost (Iqbal in drugi, 2021).

3.3.2 Slabosti hibridnega dela

Slabosti oziroma izzivi, ki se pojavljajo pri hibridnem delu, se nanašajo predvsem na tveganja socialne izolacije, tehnostresa ter deloholizma. Zaposleni izgubijo podporo sodelavcev, izgubi se meja med poklicnim in zasebnim življenjem in zmanjšuje se neformalna komunikacija znotraj podjetja. Po drugi strani ima del hibridnega dela, ki poteka v živo, veliko prednosti – boljša koordinacija, priložnost za neformalno mreženje, več ustvarjalnosti, skupna organizacijska kultura, timsko delo poteka bolj gladko, prednost je tudi osebno sodelovanje (Mazzei in drugi, 2023).

Kljub temu, da se lahko delo od doma oziroma delo na daljavo opravlja doma ter na lokacijah poleg doma, je pogosto prisotnih več motenj kot v tradicionalni pisarni (Allen in drugi, 2024). Na splošno je pričakovano, da bodo ljudje, ki delajo od doma, imeli manj motenj pri delu kot v pisarni, saj jih ne motijo sodelavci, vendar lahko pri tovrstnemu delu pride do težav, ko si zaposleni delijo delovni prostor z drugimi člani gospodinjstva, zlasti če imajo še majhne otroke. Število težav in motenj z duševnim zdravjem se poveča, to vodi v anksioznost, depresijo, težave s koncentracijo itd. (Bergefurt in drugi, 2023) Meje med poklicnim in zasebnim življenjem so zabrisane, kar vodi v izgorelost (Allen in drugi, 2024). Avtorja Vartiainen in Vanharanta (2023) sta v svojem delu ugotovila, da obstaja povezava med delom na daljavo ter konfliktom med poklicnim in zasebnim življenjem. Izzivi, povezani z združitvijo poklicnega ter zasebnega življenja, so stres ter težave pri ohranjanju osredotočenosti. Tovrstne težave najpogosteje izvirajo iz motenj v domačem okolju. Prav tako sta dva tehnološka stresorja (konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem, preobremenjenost pri delu), ki povzročata napetost pri zaposlenih, ki opravljajo delo na daljavo. Posledično so zaposleni manj zadovoljni ter imajo nižjo zaznano delovno uspešnost (Vartiainen in Vanharanta, 2023).

Delovno predanost opisujemo kot pozitivno, izpolnjujoče stanje duha, ki je povezano z delom, pri katerem je značilna živahnost, predanost ter zavzetost. Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki imajo primerna delovna mesta, bolj navdušeni, energični ter zavzeti za svoje naloge, vendar stresne situacije na delovnem mestu zmanjšajo njihovo zavzetost, zlasti v virtualnih ter hibridnih delovnih okoljih, kjer je pogost pojav tehnostresa ter napetosti (Harunavamwe in Kanengoni, 2023). Tehnostres je vrsta stresa, ki nastane zaradi uporabe IKT ter tehnologije v službi, kar povzroči preobremenjenost in občutek, da mora zaposleni vedno biti povezan ter dosegljiv za odziv v službi. Je stres, ki je rezultat opravljanja več nalog hkrati, preobremenjenosti z informacijami, stalno povezanostjo, nenehnega učenja ter tehničnih težav, povezanih z IKT (Molino in drugi, 2020). Tovrstna dejanja vodijo v tesnobo, slabo koncentracijo, utrujenost, nespečnost, duševno šibkost, kar vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Mazzei in drugi, 2023), hkrati zmanjšujejo zadovoljstvo ter odpornost posameznikov in njihovo zavzetost za delo. Tehnostres povzroči, da zaposleni želijo opraviti čim več dela v kratkem času, pri čemer se srečujejo s pritiskom ter živčnostjo (Harunavamwe in Kanengoni, 2023).

Mazzei in drugi (2023) so razvrstili tehnostres v tri glavne kategorije:

- tehnološka preobremenitev, ki je prisotna, kadar IKT prisili uporabnike, da delajo hitreje ter dlje časa, zaradi česar zaposleni spreminjajo svoje delovne navade,
- tehnološka kompleksnost, kadar zaradi IKT zaposleni dvomijo v svoja znanja in veščine,
- tehnološka invazija, ki zaposlenim daje občutek potrebe po nenehni povezanosti, zaradi česar se izbrišejo meje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Tehnološka invazija povzroči, da se zaradi enostavnega dostopa do dela delovni čas prelije v osebni čas, kar povzroči neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Harunavamwe in Kanengoni, 2023). Dostopnost ter podaljševanje delovnega časa in opravljanja dela lahko privede do razvoja tako imenovanega »deloholizma«, ki je definiran kot intenzivna zatopljenost v delo ter težava pri odklopu od službenih zadev. Na nek način sta deloholizem ter tehnostres povezana koncepta pri delu na daljavo, saj kompulzivno oziroma pretirano delo vodi v neprilagojeno uporabo tehnologije, po drugi strani pa je tehnologija tista, ki omogoča podaljšan delovni čas, kar prinese kompulzivno potrebo zaposlenih po nenehnem delu (Buono in drugi, 2023).

Avtor Haas (2022) je v svojem delu predstavil, kako najpogostejši izzivi, povezani s hibridnim delom, padejo pod tako imenovano »5C kategorijo«, ki zajema izzive glede komunikacije, koordinacije, povezanosti, ustvarjalnosti ter kulture (angl. communication, coordination, connection, creativity, culture). Avtor poudarja, da je pomen ter razumevanje tovrstnih izzivov pomembno za upravljanje hibridnih timov in lahko pripomore k spodbujanju produktivnega delovnega okolja. V hibridnem delovnem okolju se pojavljajo različni tipi oseb, nekaterim je bolj udobno govoriti prek IKT orodjih kot drugim, poleg tega se lahko izgubi tako kolektivna kot individualna kreativnost zaradi omejitev interakcij oziroma nepovezanosti zaposlenih, izgubi se priložnost za mreženje in posledično inovativno razmišljanje.

Prav tako nastane izziv pri koordinaciji, zlasti za hibridne ekipe, saj se pojavljajo težave pri procesih odločanja in pogovorih z osebami, ki delajo v živo, ter osebami, ki delajo od doma. Zaradi hibridnega dela se prav tako izgublja organizacijska kultura, ki je zlasti pomembna, kadar se vključuje nove zaposlene, saj je organizacijska kultura ključnega pomena za odnose ter ohranjanje zaposlenih (Haas, 2022). Zaradi tega je slabost hibridnega dela ravno ohranjanje delovnih odnosov. Pri delu v živo je prisotno spodbujanje priložnosti za sodelavce za vzpostavitev stikov, interakcijo in razvoj pozitivnih delovnih odnosov. V delovnem okolju od doma so takšne priložnosti za spontane interakcije velikokrat omejene, zaposleni lahko razvijejo občutek socialne izolacije.

Tabela 2 prikazuje primere potencialnih izzivov ter pozitivne in negativne dejavnike, povezane z digitalnim delom pri hibridnem načinu dela na ravni posameznika, dela ter na ravni razmerja dela in družine (Korunka in Vartiainen, 2017):

Tabela 2: Primeri izzivov ter dejavnikov IKT orodij pri hibridnem delu

Raven	Izzivi	Pozitivni dejavniki	Negativni dejavniki
Posameznik	Potreba po tehnološkem znanju ter veščinah, ustrezno okrevanje po delu, iskanje ustreznega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.	Večja neodvisnost zaradi boljših informacij, dosegljivost ter lažji dostop do informacij.	Tehnološka zasvojenost, napetost, odtujenost.
Služba	Zahtevnost dela, nezadostno usposabljanje ter učenje, motnje pri delu, frustracije zaradi težav s tehnologijo.	Boljši odziv, več povratnih informacij, več priložnosti za učenje.	Izgorelost.
Organizacija	Pretirano nadzorovanje, potreba po gradnji zaupanja, stalne potrebe po prilagajanju.	Boljša ponudba, nižji stroški, kakovostne storitve.	Odvisnost od IKT orodij, prepletenost ter soodvisnost podsistemov organizacije zaradi IKT.
Delo in družina	Ustrezna zasnova dela na daljavo.	Boljša produktivnost, več zasebnega časa.	Manj zasebnosti, prepletanje službe in zasebnega življenja.

Vir: Korunka in Vartiainen (2017).

Raziskave so pokazale, da je razvijanje ter vzdrževanje dobrih delovnih odnosov izrednega pomena za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma, kar prav tako pripomore k organizacijski predanosti in delovni uspešnosti (Allen in drugi, 2024). Osamljenost na delovnem mestu je precej nov koncept, ki se pojavlja v strokovni literaturi, saj je v zadnjih letih pritegnil veliko pozornosti. Je negativen občutek zaradi neravnovesja med željenimi in dejanskimi odnosi pri delu, prispeva pa k zmanjšani organizacijski predanosti, delovni uspešnosti ter dostopnosti zaposlenih (Walz in drugi, 2023).

4 GENERACIJSKI POGLEDI NA RAVNOTEŽJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM V DIGITALNI DOBI

V tem poglavju bodo opredeljene trenutne generacije, ki so prisotne na trgu dela. Predstavljene bodo njihove vrednote, doprinos ter s kakšnimi značilnostmi se vodje srečujejo pri vsaki generaciji. Izpostavljeni bodo tehnološki vidiki vsake generacije ter odnos do dela

in družine. Značilnosti generacij, obravnavani v literaturi, se pogosto nanašajo na kulturne kontekste, kot so Združene države Amerike, zato ugotovitve tuje literature morda niso neposredno prenosljive na Slovenijo ali evropski prostor. Kljub temu lahko zagotavljajo okvir za razumevanje potencialnih razlik med generacijami.

4.1 Digitalni domorodci ter digitalni priseljenci

Avtor Prensky (2001) je opredelil generacije, ki so odraščale s tehnologijo v digitalni dobi, kot digitalne domorodce (angl. »digital natives«), saj je tehnologija sestavni del njihovega življenja in so vešči njene uporabe (Lapa in Cardoso, 2013). Vendar digitalni domorodci niso edini veliki uporabniki tehnologije (Colbert in drugi, 2016). Tako imenovani digitalni priseljenci (angl. »digital immigrants«) so tisti, ki niso bili rojeni v digitalni dobi oziroma so se naučili ter sprejeli nove tehnologije (Prensky, 2001). Ključni poudarek pri raziskavah je ugotoviti, kako je posameznikova uspešnost povezana z informacijski sistemi. Pomembno je prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost različnih generacij, ki uporabljajo IKT, saj tovrstna spoznanja pripomorejo k izboljšanju uporabe informacijskih tehnologij v organizacijah (Widagdo in drugi, 2021).

Ne obstaja enoten ter natančen starostni razpon za vsako generacijo, zato je primerjava rezultatov empiričnih raziskav glede generacijskih razlik zahtevna. Obstajajo stereotipi, ki so povezani z vrednotami in prepričanji (Brecton in drugi, 2014). Trenutno se omenja šest različnih generacij. V magistrskem delu bodo omenjeni sledeči starostni razponi: tiha generacija oziroma generacija veteranov (rojeni še pred letom 1945), generacija baby boomers (rojeni med letoma 1946 in 1964), generacija X (rojeni približno med letoma 1965 in 1980), generacija Y oziroma milenijci (rojeni približno med letoma 1981 in 1996), generacija Z (rojeni približno med letoma 1997 in 2010) ter najmlajša generacija alfa, ki zajema osebe, rojene po letu 2010 (Fleury in Richir, 2023).

Razlika med digitalnimi domorodci ter digitalnimi migranti je postal splošno sprejet izraz v raziskovalnem kontekstu kot način prikaza tehnoloških sprememb, ki spreminjajo način učenja v digitalni dobi. Izraz predstavlja trditve, da mladi ljudje, ki so odraščali z računalniki ter internetom, že po naravi obvladajo nove digitalne tehnologije (Bayne in Ross, 2011). A vendar se je tudi čas množične uporabe pojma digitalnih domorodcev ter priseljencev spremenil, saj se je zahvaljujoč pandemiji covid-19 in vsem digitalnim spremembam pridružilo vse več domorodcev. Pojavil se je nov izraz, tako imenovani »digitalni učenec«, saj izraz prikazuje proces, kjer se učenec s časom izboljšuje pri uporabi IKT orodij. Obstaja razumevanje, da je starost povezana s stopnjo digitalizacije, vendar njena relevantnost ni tako pomembna, kot se je prvotno mislilo, saj je pojem »digitalni domorodec« družbeno in ne samo generacijsko vprašanje (David, 2022).

4.2 Različne generacije na trenutnem trgu dela

Večgeneracijska delovna sila ima velik vpliv na organizacije, zlasti na managerje oziroma vodje, ki se soočajo z raznolikostjo in izzivi pri produktivnosti zaposlenih (Kraus, 2017). Trenutno se na trgu dela pojavljajo štiri različne generacije, zato je medgeneracijska raznolikost pomembno vprašanje, ki vzbuja zanimanje tako v podjetjih kot med akademiki (Woodward in drugi, 2015). Generacije so skupine ljudi, ki so rojeni v istem obdobju, ki imajo skupne značilnosti na podlagi izkušenj ali zgodovine v istem časovnem obdobju (Widagdo in drugi, 2016). Generacijske razlike temeljijo na razlikah med generacijami na podlagi spretnosti, vrednot ali obnašanja. Veliko pozornosti je bilo namenjene dejstvu, da delovno silo večinoma sestavljajo tri generacije – baby boomer, generacija X ter milenijci (Becton in drugi, 2014), vendar se vse bolj omenja generacijo Z, saj je najnovejša generacija, ki vstopa v delovno silo, ter je tehnološko najbolj spretna generacija do sedaj (Mahapatra in drugi, 2022).

4.2.1 Generacija baby boomers

Izraz »baby boomers« izvira iz obdobja po drugi svetovni vojni, ko je bil v številnih državah povečan razmah rojstev, zato je to postal splošno sprejet izraz za poimenovanje posameznikov tovrstne generacije (rojeni med letoma 1946 in 1964). Tako imenovani »boomerji« so odraščali v obdobju gospodarske rasti ter urbanizacije, začeli so se spreminjati družbeni odnosi, pojavljalo se je nasprotovanje tradicionalnim normam, kar je vplivalo na njihove vrednote, stališča ter življenjski slog (Slagsvold in Hansen 2021). Baby boomerji živijo za delo, na delovnem mestu spoštujejo hierarhijo ter avtoriteto, želijo imeti nadzor, so finančno usmerjeni in upoštevajo pravila ter so odporni na spremembe (Rood, 2011). Baby boomerji so pogosto opisani kot posamezniki, ki si želijo vse ter si prizadevajo to doseči z dolgim delom (Becton in drugi, 2014). Zaposleni cenijo stabilno ter timsko delovno okolje in imajo radi varnost ter stabilnost (Rood, 2011). Njihov doprinos v podjetje temelji na (PIQE, 2023):

- prevzemanju tveganja,
- predanosti svojemu delu,
- pomoči pri ustvarjanju inovativnega delovnega mesta,
- navdihovanju ekip,
- mentorstvu mlajšim generacijam in motivaciji.

4.2.2 Generacija X

Pripadniki generacije X (rojeni približno med letoma 1965 in 1980) niso odraščali s tehnologijo, zato imajo posledično drugačen pogled na tehnologijo kot ostale generacije (Rood, 2011). Večina pripadnikov te generacije priznava pomen ravnotežja med poklicnim

in zasebnim življenjem ter fleksibilnim delom. Generacija X je prevzela večino delovnih mest po upokojitvi predhodne generacije (Kaifi in drugi, 2012).

Generacija X označuje obdobje manjše rodnosti kot predhodne generacije, ima pa edinstvene lastnosti. Posamezniki, rojeni v tej generaciji, so individualistični, samozavestni, tolerantni do tveganj, všeč jim je raznolikost ter cenijo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Kaifi in drugi, 2012). Raziskovalci so mnenja, da je generacija X veliko bolj zaskrbljena glede ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v primerjavi z boomerji ter milenijci, medtem ko boomerji ter milenijci zelo cenijo materialni ter finančni uspeh (Becton in drugi, 2014). Njihov doprinos v podjetje temelji na (PIQE, 2023):

- inovativnosti,
- odlični komunikaciji,
- voditeljstvu,
- močni delovni etiki,
- učinkovitosti.

Osebne vrednote posameznikov iz generacije X so višje ter pomembnejše od ciljev glede dela, kar prav tako dokazujejo empirične raziskave. Ugotovljeno je bilo, da pripadniki generacije baby boomers živijo, da delajo, medtem ko pripadniki generacije X delajo, da bi živeli (Becton in drugi, 2014). Tabela 3 prikazuje vrednote ter doprinos posameznikov ter vlogo oziroma izzive pri vodjih, ki jih morajo upoštevati pri tovrstnih posameznikih generacije X.

Odraščali so s socialno, družinsko ter finančno negotovostjo, raznolikostjo, dogajalo se je veliko sprememb, kar je vodilo v individualizem namesto kolektivizma. Zaradi tega so pripadniki generacije X zelo samostojni, lojalni ter bolj skeptični. Kot otroci so bili prepuščeni sami sebi, ko so bili starši v službah, ali pa so bili ločeni, kar je eden od razlogov za njihovo željo po doseganju ravnovesja med službo in zasebnim življenjem. Ta generacija je usmerjena v doseganje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem namesto v preživljanje celotnega časa v službah. Želijo si fleksibilnosti in so pripravljeni zamenjati službo, če ne dosegajo ravnotežja. Kljub temu ta generacija ni sebična ter usmerjena vase, želijo poiskati ravnovesje med službo in življenjem ter doseči lastne cilje (Kraus, 2017). Pripadniki generacije X se v nasprotju s pripadniki generacije Y niso rodili v digitalnem obdobju, vendar so na neki točki v življenju sprejeli tehnologijo v življenje in se ji prilagodili, za kar lahko rečemo, da so digitalni priseljenci oziroma učenci (Calvo-Porral in Pesqueira-Sanchez, 2020).

4.2.3 Generacija Y

Pripadniki generacije Y oziroma tako imenovani »milenijci« (rojeni med 1981 in 1996), ki so odraščali z vzgojo baby boomer generacije, so bili pod močnim pritiskom, da ustvarijo kariero ter raziščejo poti, ki jih bodo finančno nagrajevale (Becton in drugi, 2014).

Milenijci so odraščali v digitalni dobi ter so bolj seznanjeni s komunikacijo, mediji ter digitalno tehnologijo kot predhodne generacije (Kaifi in drugi, 2012). Generacija Y je prav tako omenjena kot digitalni domorodci, saj je to prva generacija, ki je odraščala z dosegljivostjo digitalnih tehnologij (Fleury in Richir, 2023). Osrednja vloga tehnologije v njihovem življenju je glavni dejavnik, ki jih razlikuje od predhodnih generacij. Tehnologija vpliva na njihovo dojemanje ter pričakovanja, zato imajo posledično drugačno vedenje ter vrednote (Calvo-Porral in Pesqueira-Sanchez, 2019), hkrati pa je globalizacija družbe ter trga imela velik vpliv na njihove vrednote ter vrednost (Becton in drugi, 2014), zato se generacijo Y dojema kot prvo tehnološko in globalno generacijo (Berkup, 2014). 80 % milenijcev pričakuje povratne informacije od vodij (Berkup, 2014), so bolj skeptični do dolgoročnih obveznosti in imajo večjo željo po fleksibilnosti v karieri (Kaifi in drugi, 2012). Njihov doprinos v podjetje temelji na (PIQE, 2023):

- tehnološki podkovanosti,
- inovativnih rešitvah,
- iskanju učinkovitosti,
- usmerjenosti v rezultate.

Milenijci na delovnem mestu veljajo za manj samostojne osebe, ki v svojem delovnem okolju potrebujejo vodstvo, strukturo in nadzor, vendar mora kljub temu biti prisotna prava mera avtonomije ter prilagodljivosti oziroma fleksibilnosti, da lahko svoje delo opravljajo učinkovito ter uspešno. Pripadniki generacije Y imajo radi povratne informacije nadrejenih ter kolektivno delovanje oziroma sprejemanje skupnih odločitev. Obstajajo raziskave, ki poudarjajo pomen mentorstva pri milenijcih, da se dobro počutijo v delovnem okolju, dobijo smernice ter povratne informacije, kar ima za posledico večjo produktivnost ter zvestobo delodajalcem (Kraus, 2017).

4.2.4 Generacija Z

Zaradi visoke prisotnosti ter razširjenosti tehnologije lahko imajo celo posamezniki, ki vstopajo na trg dela, visoko stopnjo digitalnega znanja (Gerard, 2016). Osebe iz generacije Z so pravi digitalni domorodci, saj so že od malih nog izpostavljeni internetu, računalnikom ter družbenim omrežjem (Chang in Chang, 2023). Posamezniki iz te generacije so opisani kot ambiciozni, samozavestni in realistični. So bolj podjetniški kot predhodna generacija ter so motivirani, da najdejo sanjsko službo. Če jim nekaj ne bo všeč, so jo pripravljeni zamenjati, zaradi česar bolj pogosto menjajo službe kot predhodne generacije (Benítez-

Márquez in drugi, 2022). Tehnologija je generaciji Z omogočila mreženje in povezovanje v spletne skupnosti glede na skupni namen in ne toliko glede ekonomskega statusa, zato je to tudi eden od razlogov, zakaj generacija Z nasprotuje stereotipnim pogledom ter bolj uveljavlja pristope, ki temeljijo na enakosti pri delu (Mahapatra in drugi, 2022). Njihov doprinos v podjetje temelji na (PIQE, 2023):

- globalnemu mišljenju,
- širokemu ter inovativnemu razmišljanju,
- prilagodljivosti na spremembe,
- močnih družbenih odnosih.

Pripadniki generacije Z cenijo motivacijske dejavnike, kot so ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, občutek avtonomije, varnost zaposlitve ter odprtost v komunikaciji. Na podlagi raziskav so bili pri generaciji Z ugotovljeni trije ključni izzivi: zagotavljanje kakovostnega dela, odnos ter zadrževanje zaposlenih. Želijo kakovostno delo, če delo ne prinaša vrednosti oziroma dobrega vzdušja, v nasprotnem primeru hitro dajo odpoved in zapustijo organizacijo. Pri odnosu ne želijo tako imenovanega mikroupravljanja oziroma stalnega nadzora. Izziv je tudi zagotavljanje kakovostnega dela, saj želijo opravljati delo, ki ima pomen (Mahapatra in drugi, 2022). Zaradi pogostosti menjave službe morajo podjetja usmeriti prizadevanja v ugotavljanje, kaj pripadniki generacije Z potrebujejo, da ostanejo v podjetju. Dosedanje raziskave ugotavljajo, da so to dejavniki, kot so ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, fleksibilnost ter možnost prispevka k podjetju (Benítez-Márquez in drugi, 2022). Glede komunikacije obstajajo mešana mnenja med raziskovalci. Čeprav so digitalno povezani, se zdi, da imajo pripadniki mlajših generacij raje komunikacijo, ki poteka v živo, iščejo bolj pristne ter človeške odnose. Drugi raziskovalci so mnenja, da so mlajše generacije veliko bolj izolirane kot predhodne generacije, vključno z milenijci (Marginean, 2021).

4.3 Odnos različnih generacij do poklicnega in zasebnega življenja

Danes ima velik pomen zagotavljanje ustreznega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem s strani organizacij, saj nove generacije, ki vstopajo na trg dela, trdijo, da mora biti delovno okolje fleksibilno ter ustrezno glede njihovih vrednot. Zadovoljevanje potreb novih generacij vodi v pozitivno izkušnjo z ostalimi generacijami, kar bo posledično privedlo do izboljšanja organizacije kot celote (Sánchez-Hernández in drugi, 2020).

Tabela 3 prikazuje primerjavo različnih generacij glede poklicnega in zasebnega življenja, delovnih vrednot ter kakšno vlogo ima vodstvo organizacij za zagotavljanje ustreznega ravnovesja.

Tabela 3: Ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja različnih generacij

	Generacija baby boomers	Generacija X	Generacija Y	Generacija Z
Delovne vrednote	Zvestoba, konkurenčnost, delovni ter pridni, ponosni na svoje delo, cenijo hierarhijo.	Podjetniški duh, denarne nagrade (npr. bonusi), osebni razvoj, avtonomija, sproščeno ter prilagodljivo delovno okolje.	Jasnost pri pričakovanjih, uživanje v delu, napredovanje v organizaciji, sproščeno delovno okolje, prisotnost orodij za produktivnost, povratne informacije.	Prilagodljivo delovno okolje, jasna navodila, jasna pričakovanja, prepoznavnost ter priznanja, cenijo varnost zaposlitve, želja po mentorstvu, raznovrstnost.
Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Zaradi strahu pred izgubo službe so oklevali, da bi si vzeli preveč časa iz službe, posledica je neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	Zaradi deloholizma predhodne generacije bolje cenijo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, si vzamejo prosto.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter vključevanjem v skupnost in osebnim razvojem, ta generacija zahteva prilagodljiv delovni čas.	Zaradi vstopa na delovni trg se preference glede ravnovesja še oblikujejo. Njihova prioriteta je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, želijo si fleksibilnosti ter dela od doma, saj so digitalni domorodci.
Vloga vodstva	Približujejo se upokojitvi, delali bodo dlje časa, če imajo opcijo fleksibilnosti ter dela od doma.	Fleksibilen ter prilagodljiv delovni čas, ki podpira učinkovito ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, potrebujejo izzive in priložnosti za inovacije.	Cenijo mentorstvo ter si želijo povratne informacije, prilagodljiv delovnik in možnost dela od doma.	Ponujanje vodstva, uvajanja, usposabljanja ter mentorstva, hitreje bodo zamenjali službo, če ne dosežejo ravnovesja.

Vir: PIQE (2023), Iliev in drugi (2019), Gentilucci in Brescia (2017) in Sánchez-Hernández in drugi (2020).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V tem poglavju je predstavljen empirični del magistrskega dela, kjer je opisan cilj raziskave, sledijo raziskovalna vprašanja ter zastavljene hipoteze. Podrobneje predstavimo anketni vprašalnik, zajeti vzorec ter zastavljene hipoteze.

5.1 Cilj raziskave

Hibridno delo je še vedno zelo aktualna tema in tovrstno delo je postalo stalna praksa v mnogih podjetjih po celem svetu. Podjetja imajo različne politike možnosti dela od doma, kar lahko pomembno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Cilj raziskave je ugotoviti stališča zaposlenih glede hibridnega dela s poudarkom na ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem ter dejavniki, ki vplivajo na to dinamiko. Prav tako je cilj ugotoviti, kateri so največji izzivi pri hibridnem delu ter kakšno je dojemanje hibridnega dela pri različnih generacijah, ki so trenutno aktivne na delovnem trgu. Zaradi različnih oblik fleksibilnosti je cilj ugotoviti, ali imajo zaposleni z večjo fleksibilnostjo oziroma avtonomijo boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem in kakšna je meja med poklicnim in zasebnim življenjem v primeru večje fleksibilnosti.

5.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Za izvedbo ciljev in namena raziskave je na podlagi raziskovalnih vprašanj postavljenih 6 hipotez, ki bodo sprejete oziroma zavrnjene v empiričnem delu. V nadaljevanju so predstavljene hipoteze. Glavno raziskovalno vprašanje je: Kateri izzivi ter dejavniki vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem posameznikov pri hibridnem delu?

H1: Zaznano zadovoljstvo s hibridnim delom je pozitivno povezano z avtonomijo pri hibridnem delu.

Zaposleni, ki imajo pomanjkanje časovne fleksibilnosti ter avtonomije pri odločanju glede delovnika, imajo močno negativno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Baum in Rau, 2024). Avtorja Hopkins in Bardoel (2023) sta v svoji raziskavi ugotovila, da se različne oblike opravljanja dela razlikujejo glede na dejavnike, kot so fleksibilnost, komunikacija, izolacija, povezanost in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Avtorja Baum in Rau (2024) sta v raziskavi ugotovila, da lahko domnevamo, da zaposleni z visoko fleksibilnostjo lažje razporedijo čas in posledično lažje združujejo delo, zasebne obveznosti ter prosti čas, torej sta dokazala, da večja časovna prožnost poveča to ravnovesje.

H2: Zaznana izolacija pri hibridnem delu je negativno povezana z zadovoljstvom s hibridnim delom.

Raziskave kažejo, da se pri hibridnem delu pogosto pojavi izziv družbene izolacije, kar vpliva na manj učinkovito komunikacijo ter odsotnost neformalne komunikacije. Avtorja Fridihsone in Suhodoļska (2021) sta v raziskavi ugotovila, da družbena podpora sodelavcev pozitivno vpliva na delo zaposlenih in odlašanje, podpora pomaga ustvariti spodbudno

delovno okolje. Posamezniki bolje premagujejo izzive z disciplino in učinkovito uporabo virov, kot sta vzpostavljanje komunikacije ter sodelovanje.

H3: Zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo pri hibridnem delu, se nagibajo k opravljanju dela še izven rednega delovnega časa.

Pri tej hipotezi smo sklepali, da posamezniki, ki imajo več avtonomije ter samostojnosti pri izbiri, kje in kdaj bodo opravljali delo, posledično več delajo izven standardnega delovnika in opravijo več ur dela, kot bi bilo potrebno. Zaradi tovrstnega deloholizma to posledično privede do tehnostresa. V literaturi je razvidno, da je prisotnost tehnostresa ter občutek, da mora zaposleni vedno biti povezan ter dosegljiv za odziv v službi, velik dejavnik, ki prispeva k neravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem (Molino in drugi, 2020).

Avtorji Krishnan in drugi (2024) so v svojem delu ugotovili, da je tehnološki napredek povzročil fleksibilne ureditve dela, kar je privedlo do povečanja obremenitve in odgovornosti, posamezniki posledično povečajo število opravljanja ur. Njihova študija je odkrila, da delo od doma lahko zmanjša ločevanje mej med poklicnim in zasebnim življenjem, saj posameznike prisili, da posvetijo nezdravo količino časa delu.

H4: Zaposleni, ki menijo, da jim poklicne obveznosti otežujejo izpolnjevanje obveznosti doma, so manj zadovoljni s hibridnim delom.

Avtorji Krajčík in drugi (2023) so na podlagi svoje raziskave ugotovili, da je hibridno delo najprimernejša rešitev, ki ustreza preferencam zaposlenih. Vendar pa lahko na podlagi literature trdimo, da obstajajo izzivi, povezani z različnimi oblikami fleksibilnega dela. Skladno s tem pričakujemo, da različne oblike hibridnega dela povzročajo različne izzive. Študija avtorjev Sharma in Rajani (2023) je sprejela hipotezo, da obstaja pomembno pozitivno razmerje med hibridnim delom ter neravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem. Ugotovitve študije so pokazale, da obstajajo izzivi, kot so na primer povečana stopnja stresa zaradi tehnologije, upad produktivnosti ter soočanje s težavami zaradi obvladovanja dela in družine hkrati.

H5: Podpora organizacije, prilagodljivost urnika ter osebne strategije pomembno vplivajo na zmožnost izpolnjevanja obveznosti v hibridnem delovnem modelu.

Želimo ugotoviti, kako pomembno je, da organizacija sodeluje pri oblikovanju politik zagotavljanja fleksibilnosti ter avtonomije za vzpostavljanje boljšega dela in omogočanje dobrega počutja svojih zaposlenih. Organizacijska podpora je povezana z večjo avtonomijo zaposlenih in fleksibilnostjo, kar lahko prispeva k boljšemu ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem. Avtorji Krajčík in drugi (2023) opisujejo, kako dostopnost in odprtost organizacije pripomore k izgradnji zaupanja in ustvarjanju okolja, kjer so zaposleni bolj motivirani in imajo občutek obveznosti vračanja organizaciji.

H6: Pripadniki različnih generacij imajo različne preference glede hibridnega dela.

Večina raziskovalcev v raziskavah ni ugotovila, kakšna je povezava med generacijami in preferencami glede hibridnega dela. S to hipotezo želimo potrditi oziroma ovreči trditev, da mlajše generacije raje opravljajo delo od doma kot starejše, saj so digitalni nomadi ter so tehnološko usposobljeni, kar smo ugotovili pri pregledovanju literature. Avtorji Ferdous in ostali (2021) so na podlagi raziskave glede fleksibilnih ureditev dela ugotovili, da če posameznik pripada določeni generaciji, obstaja verjetnost, da se razlikuje pri doseganju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

5.3 Predstavitev vprašalnika

Izvedena je bila kvantitativna raziskava s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je podrobneje predstavljen v prilogi 1. Oblikovan je bil na spletni strani »1KA«. Spletna povezava do anketnega vprašalnika je bila posredovana prek e-pošte v podjetja različnih panog, kjer imajo zaposleni možnost opravljanja dela od doma, prav tako pa je bila spletna povezava objavljena prek spletne strani LinkedIn. Anketni vprašalnik smo začeli z uvodnim nagovorom, kjer je bila predstavljena tema in splošne informacije, kot je zagotovitev anonimnosti ankete ter čas trajanja izpolnjevanja. Na začetku vprašalnika je bilo postavljeno vprašanje glede vrste dela, ki ga opravljajo posamezniki. S pomočjo tega vprašanja smo pridobili boljši vpogled v lastnosti različnih skupin opravljanja fleksibilnega dela in izločili tiste, ki ne opravljajo hibridnega dela. Pri oblikovanju trditev smo si pomagali z raziskavo, ki so jo izvedli avtorji Krajčík in drugi (2023).

Z vprašanji 2 in 3 smo merili posameznikovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pri opravljanju hibridnega dela. Drugo vprašanje je povzeto iz vprašalnika glede povprečja ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem ter zadovoljstva na modelu hibridnega dela avtorjev Santillana in drugih (2023). Posameznike smo na podlagi petstopenjske Likertove lestvice povprašali, ali menijo, da je hibridno delo izboljšalo njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Tretje vprašanje vključuje trditve glede ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem na podlagi raziskave avtorjev Santillana in drugih (2023). Raziskava je temeljila na povprečju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem ter zadovoljstvu z modelom hibridnega dela. Druga raziskava, s pomočjo katere smo preoblikovali vprašanje in trditve, temelji na raziskavi avtorjev Buona in drugi (2023), kjer so ugotavljali povezavo med tehnostresom in deloholizmom. Posamezniki so tako ovrednotili šest trditev na podlagi petstopenjske Likertove lestvice. Pri naslednjem vprašanju so posamezniki na podlagi Likertove petstopenjske lestvice ocenjevali deset trditev, ki se nanašajo na hibridno delo – izkušnje ter dojemanje posameznikov pri hibridnem delu. Trditve smo oblikovali na podlagi lastnih izkušenj ter na osnovi raziskav ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu avtorjev Yosunkaya (2023) ter Aprilina in Martdianty (2023). To vprašanje pripomore k temu, da pridobimo boljši vpogled v to, kako fleksibilnost vpliva na podaljševanje dela oziroma izbris meja med poklicnim in zasebnim življenjem. Peto vprašanje je prav tako temeljilo na Likertovi petstopenjski lestvici, pri katerem so se

posamezniki morali opredeliti glede dejavnikov, ki vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu. Trditve so pridobljene na podlagi pregleda literature, lastnih izkušenj ter raziskave avtorjev Aprilina in Martdiantyja (2023). S šestim vprašanjem smo želeli ugotoviti, kateri izzivi so najpogostejši pri tovrstnem načinu opravljanja dela. Navedeni so bili izzivi, ki smo jih pridobili na podlagi raziskave Fridrihstona in Suhodoļske (2021) ter ob pregledu literature. V zadnjem sklopu vprašanj smo preverili še preference posameznikov glede opravljanja hibridnega dela. Na koncu sledijo osnovni demografski podatki, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom, in sicer spol, starost, izobrazba ter način deljenja gospodinjstva z drugimi osebami. Odgovori so bili nato izvoženi ter obdelani v statističnem programu SPSS. Celotni vprašalnik je v prilogi 1.

5.4 Opis vzorca

Na anketni vprašalnik sta v celoti odgovorilo 202 posameznikov (N = 202), ki opravljajo katero koli obliko hibridnega dela. Nepopolno in delno izpolnjeni vprašalniki so bili izključeni iz analize, prav tako odgovori anketirancev, ki nikoli ne opravljajo hibridnega dela. Največ anketirancev (35 %) ima na voljo določeno število dni, ko lahko opravljajo delo od doma, vendar si lahko sami izberejo dneve prisotnosti in dneve, ko želijo opravljati delo od doma (npr. obvezna prisotnost 2-krat na teden). Izmed vseh anketirancev je 30 % takšnih, ki imajo popolno izbiro, kdaj in kje delajo (katera koli kombinacija dela na daljavo ter v pisarni). Prav tako je 30 % takšnih anketirancev, ki imajo na voljo hibridno delo, vendar delodajalec določa pravila, katere dneve v tednu lahko opravljajo delo od doma ter katere dneve morajo biti prisotni v pisarni (npr. delo od doma je možno samo ob ponedeljkih in petkih). Preostalih 6 % anketirancev je kot odgovor označilo opcijo »drugo«, kjer je eden od anketirancev zapisal, da ob petkih opravlja delo od doma, ostalo v podjetju. Drugi anketiranec je navedel, da imajo v podjetju na voljo 11 dni v mesecu, ki jih lahko izkoristijo za delo od doma. Preostali anketiranci so zapisali, da vedno opravljajo delo v pisarni, vendar imajo v izrednih okoliščinah možnost opravljati hibridno delo po predhodnem dogovoru z nadrejenim. V tabeli 4 so prikazani rezultati.

Tabela 4: oblika opravljanja hibridnega dela

	Frekvenca	Delež (%)
Imam popolno izbiro nad tem, kdaj in kje opravljam delo.	60	30 %
Delam od doma in v pisarni, vendar imam določeno, katere dni lahko delam od doma in katere dni moram biti prisoten/-na.	60	30 %
Na teden imam določeno število dni, ko moram biti prisoten/-na v pisarni, vendar si lahko sam/-a izberem, katere dni.	71	35 %
Drugo	11	5 %
Skupaj	202	100 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 je razvidno, da je bilo 119 anketirancev moškega spola, kar predstavlja 59-odstotni delež celote, ženskih anketirancev pa je bilo 83, kar predstavlja 41 % celote.

Tabela 5: Spol anketirancev

	Frekvenca	Delež (%)
Moški	119	59 %
Ženski	83	41 %
Skupaj	202	100 %

Vir: lastno delo.

Na podlagi odgovorov anketirancev glede starosti, kjer so vpisovali letnico rojstva v obliki numeričnega števila, sem razvrstila odgovore v štiri generacije, ki so trenutno prisotne na trgu dela – generacijo baby boomers, X, Y in Z, pri čemer sem upoštevala razvrstitev po avtorjih Fleury in Richir (2023). Rezultati so predstavljeni v tabeli 6. Najmlajši anketiranec je rojen leta 2005, najstarejši pa leta 1960. Anketiranci so bili različnih starosti, od tega so bili štirje takšni, ki sodijo v generacijo baby boomers (rojeni med letoma 1946 in 1964), kar predstavlja 2 % celote. 39 anketirancev je takšnih, ki sodijo v generacijo X (rojeni med letoma 1965 in 1980), kar predstavlja 19 % celote. Takšnih anketirancev, ki sodijo v generacijo Y, oziroma so milenijci (rojeni med letoma 1981 in 1996), je 105 (53 % celote). Preostalih 53 anketirancev sodi v najmlajšo delovno skupino oziroma generacijo Z (rojeni med letoma 1997 in 2010), predstavljajo pa 26 % celote.

Tabela 6: Razvrstitev anketirancev glede na generacijo

	Frekvenca	Delež (%)
Baby boomers	4	2 %
Generacija X	39	19 %
Generacija Y	105	53 %
Generacija Z	53	26 %
Skupaj	202	100 %

Vir: lastno delo.

Največ anketirancev (52 %) ima visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo. Sledijo tisti anketiranci, ki imajo dokončano poklicno srednjo šolo ali gimnazijo (19 %). Anketirancev, ki ima magisterij, je 14 %. 2 % anketirancev sta dosegla osnovnošolsko izobrazbo, prav tako imata 2 % anketirancev doktorsko izobrazbo. Rezultati so predstavljeni v tabeli 7.

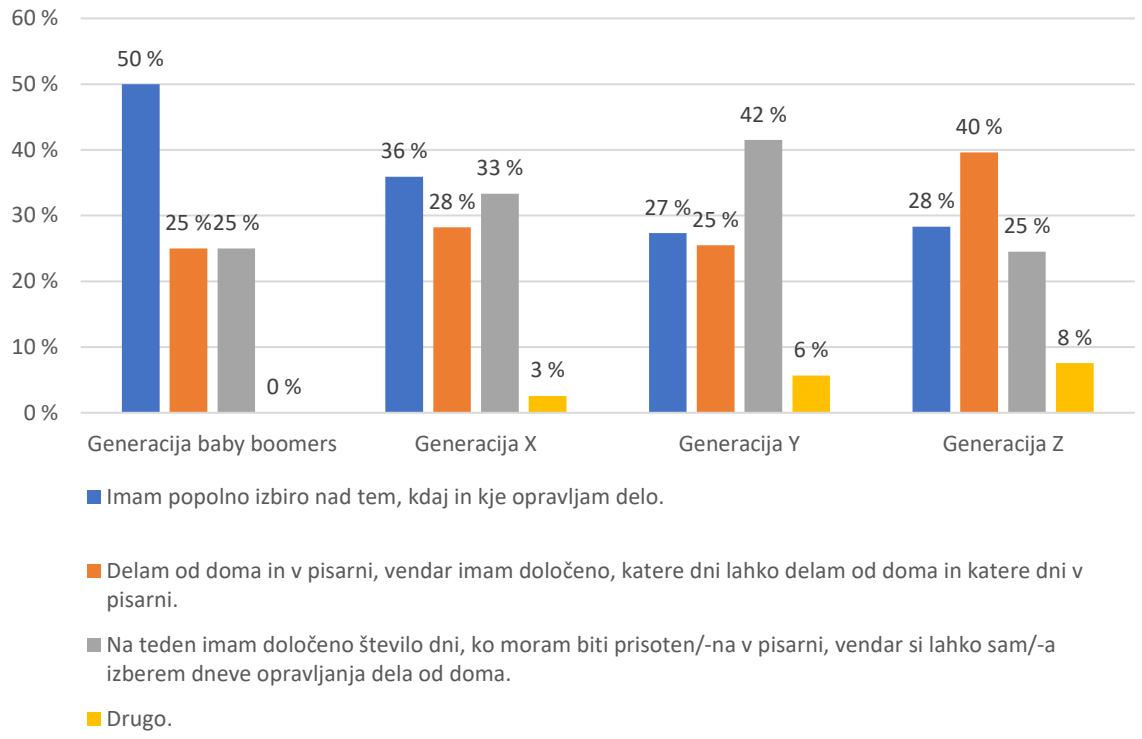
Tabela 7: Stopnja dokončane izobrazbe anketirancev

	Frekvenca	Delež (%)
Osnovna šola	4	2 %
Poklicna srednja šola ali gimnazija	38	19 %
Višješolska izobrazba	23	11 %
Visokošolska ali univerzitetna izobrazba	105	52 %
Magisterij	28	14 %
Doktorat znanosti	4	2 %
Skupaj	202	100 %

Vir: lastno delo.

Slika 3 prikazuje način opravljanja dela znotraj vsake generacije. Ker je predstavnikov baby boomer generacije znotraj vzorca precej malo, je relativno enakomerno razporejen delež pri vseh vrstah opravljanja del. Tako pri generaciji baby boomers (50 %) kot pri generaciji X (36 %) je največ takšnih, ki imajo popolno izbiro, kdaj in kje opravljajo delo (katera koli kombinacija dela na daljavo ter v pisarni). Pri generaciji Y je največ takšnih (42 %), ki imajo v tednu določeno število dni, ko lahko opravljajo delo od doma, vendar si lahko sami izberejo dneve prisotnosti in dneve, ko želijo opravljati delo od doma (npr. obvezna prisotnost 2-krat na teden). Pri najmlajši delovni generaciji Z je največ anketirancev (40 %) takšnih, ki opravljajo hibridno delo, vendar imajo določeno, katere dni lahko delajo od doma ter katere dni morajo biti prisotni v pisarnah.

Slika 3: Način opravljanja dela glede na pripadnost generacije



Vir: lastno delo.

Tabela 8 prikazuje, kako si anketiranci delijo gospodinjstvo. Največ (61 %) anketirancev si gospodinjstvo oziroma bivalni prostor deli z odraslimi osebami (starši, partner, sostanovalci ipd.) in so brez otrok. 19 % anketirancev živi s partnerjem, imajo pa enega ali več mladoletnih otrok, za katere morajo skrbeti. Anketirancev, ki živijo sami, je 12 %. Tistih, ki živijo s partnerjem in otroci, ki so že polnoletni, je 6 %. Preostala 2 % anketirancev živita v enostarševski družini, kar pomeni, da sama skrbita za enega ali več otrok.

Tabela 8: Delitev gospodinjstva

	Frekvenca	Delež (%)
Živim sam/-a.	24	12 %
Bivalni prostor si delim s partnerjem / starši / ostalimi odraslimi osebami, brez otrok.	123	61 %
Živim s partnerjem, z majhnimi otroki (mladoletni).	39	19 %
Živim s partnerjem, z odraslimi otroki (polnoletni).	12	6 %
Živim v enostarševski družini in skrbim za enega ali več otrok.	4	2 %
Skupaj	202	100 %

Vir: lastno delo.

5.5 Analize zbranih podatkov preverjanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu

Poleg demografskih vprašanj je anketni vprašalnik vključeval še tri sklope vprašanj, ki temeljijo na ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, hibridnem delu ter ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu. Pri vseh vprašanjih, ki vsebujejo Likertovo večstopenjsko lestvico, smo izračunali povprečno oceno, standardni odklon ter frekvenčno porazdelitev.

V tabeli 9 je prikazana trditev, ki meri mnenje anketirancev glede strinjanja s tem, da je hibridno delo izboljšalo njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Vprašanje je bilo zastavljeno na podlagi Likertove petstopenjske lestvice, kjer so anketiranci ocenili strinjanje od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 pomeni »se ne strinjam«, 3 predstavlja odgovor »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 4 pomeni »strinjam se, 5 pa pomeni »popolnoma se strinjam«.

Tabela 9: Mnenje anketirancev glede izboljšanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaradi hibridnega dela

Hibridno delo je izboljšalo moje ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.							
Frekvenca odgovorov (%)							
1	2	3	4	5	N	SD	M
3	5	14	33	45	202	1,010	4,12

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da se večina anketirancev (45 %) popolnoma strinja s trditvijo, da je hibridno delo izboljšalo njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, 33 % pa se vsaj strinja s trditvijo. Nekoliko neodločnih (14 %) je bilo anketirancev, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo, medtem ko se jih 8 % ne strinja s trditvijo. Le 3 % se jih

sploh ne strinja s trditvijo. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da zaposleni v povprečju (M = 4,12, SD = 1,010) menijo, da je hibridno delo izboljšalo njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

V nadaljevanju so v tabeli 10 predstavljeni rezultati raziskave glede merjenja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem anketirancev. Navedenih je bilo šest trditev, pri vprašanju so anketiranci za vsako trditev morali označiti strinjanje oziroma nestrinjanje po Likertovi petstopenjski lestvici, kjer so anketiranci ocenili strinjanje s trditvijo od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa pomeni »popolnoma se strinjam«.

Na splošno se anketiranci (43 %) niso strinjali s trditvijo, da kadar delajo od doma, zahteve dela ovirajo njihovo zasebno in družinsko življenje (M = 2,00, SD = 1,003). Anketiranci se v povprečju niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvami, da zahteve zasebnega življenja posegajo v dejavnosti, povezane z njihovim delom (M = 2,78, SD = 1,114). Stres, povezan z delom, prispeva k napetemu ozračju v družini, saj jih več kot 37 % doživlja stres na delovnem mestu (M = 2,78, SD = 1,270). Anketiranci se v povprečju niti strinjajo niti ne strinjajo, da količina časa, ki jim ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja (M = 3,12, SD = 1,216), saj se jih 45 % srečuje s težavo pri izpolnjevanju obveznosti. Ravno tako se anketiranci v povprečju niso strinjali niti ne strinjali s trditvijo, da pogosto opravljajo delo več kot 8 ur na dan, izven standardnega delovnega časa. 10 % anketirancev se popolnoma strinja s to trditvijo. V povprečju se strinjajo s trditvijo, da je delo od doma izboljšalo njihovo kvaliteto življenja (M = 4,04, SD = 1,097). Rezultat v tabeli je označen z *, saj je zaradi lažje analize povprečja aritmetičnih sredin uporabljena obratna vrednost M = 1,96 zaradi narave trditve (navedene trditve so vse negativno izražene, z izjemo zadnje trditve, ki izraža boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem).

Tabela 10: Trditve glede ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem

Trditve	Frekvenca (%)							
	1	2	3	4	5	N	SD	M
Zahteve mojega zasebnega življenja (partner, otroci, starši, hobiji …) posegajo v dejavnosti, povezane z delom.	16	36	20	25	3	202	1,114	2,62
Stres, povezan z delom, prispeva k napetemu ozračju v moji družini.	19	28	16	29	8	202	1,270	2,78
Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja.	10	25	20	33	12	202	1,216	3,12
Ko delam od doma, zahteve mojega dela ovirajo moje zasebno in družinsko življenje.	35	43	11	9	2	202	1,003	2,00
Pogosto delam dlje kot 8 ur na dan, izven standardnega delovnega časa.	21	28	16	25	10	202	1,322	2,75

se nadaljuje

Tabela 10: Trditve glede ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (nad.)

Trditve	Frekvenca (%)							
	1	2	3	4	5	N	SD	M
Delo od doma je izboljšalo kvaliteto mojega življenja.	5	6	12	35	42	202	1,097	1,96*
					Povprečje	202	1,170	2,54

Vir: lastno delo.

Povprečje znaša 2,54, kar kaže na nizko zaznano strinjanje s trditvami. To nakazuje, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem.

Iz tabele 11 lahko vidimo rezultate mnenj anketirancev glede opravljanja hibridnega dela. Več kot 41 % se jih strinja s trditvijo, da jim hibridno delo daje avtonomijo oziroma samostojnost pri odločanju glede delovnega časa, medtem ko se 27 % anketirancev popolnoma strinja s trditvijo (M = 3,79, SD = 1,067). Ta trditev je pomemben faktor, ki lahko nakazuje na to, da zaposleni opravljajo več dela, kot bi ga morali, in je delo prisotno ves dan. Prav tako se 46 % anketirancev popolnoma strinja s tem, da jim delodajalec omogoči delo od doma, kadar to potrebujejo (M = 4,13, SD = 1,054). S trenutnim delovnim modelom je 41 % anketirancev zadovoljnih (M = 4,00, SD = 1,126) in več kot 49 % anketirancev se popolnoma strinja, da lahko svoje delovne obveznosti dobro izpolnjujejo v trenutnem delovnem modelu (M = 4,35, SD = 0,797). Anketiranci se v povprečju (M = 3,96, SD = 1,028) zaradi tega strinjajo, da je hibridno delo pozitivno vplivalo na njihovo motivacijo. 44 % se jih popolnoma strinja s trditvami, da hibridno delo omogoča več časa za družinske oziroma zasebne obveznosti v primerjavi z delom izključno v pisarni, da s hibridnim delom prihranijo denar in zmanjšujejo stroške ter da hibridno delo izboljšuje kakovost življenja. Anketiranci so se najmanj strinjali s trditvijo, da ne marajo opravljati dela v različnih prostorih, sobah in lokacijah (M = 2,24, S = 1,220). Zaradi lažje analize povprečja aritmetičnih sredin je bila pri tej trditvi uporabljena obratna vrednost, ki znaša M = 3,76. To pomeni, da anketiranci dejansko kažejo naklonjenost opravljanju dela v različnih prostorih. Rezultat je označen z *, saj vse ostale trditve izražajo pozitiven vidik hibridnega dela, medtem ko ta trditev izraža negativen vidik.

Tabela 11: Trditve glede hibridnega dela

Trditve	Frekvenca (%)							
	1	2	3	4	5	N	SD	M
Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede delovnega časa.	4	11	17	41	27	201	1,067	3,79

se nadaljuje

Tabela 11: Trditve glede hibridnega dela (nad.)

Trditve	Frekvenca (%)							
	1	2	3	4	5	N	SD	M
Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede delovnega časa.	4	11	17	41	27	201	1,067	3,79
Moj delodajalec mi omogoča delo od doma, kadar to potrebujem.	3	8	8	35	46	202	1,054	4,13
S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na.	4	9	10	36	41	202	1,126	4,00
Svoje poklicne obveznosti lahko dobro izpolnjujem v trenutnem delovnem modelu.	2	2	5	43	48	202	0,797	4,35
Hibridno delo je pozitivno vplivalo na mojo motivacijo pri delu.	2	6	21	34	37	202	1,028	3,96
Hibridno delo mi omogoča, da imam več časa za družinske oziroma zasebne obveznosti v primerjavi z delom izključno v pisarni.	3	4	10	39	44	202	0,983	4,15
S hibridnim delom prihranim denar in zmanjšujem stroške.	5	9	15	27	44	201	1,172	3,97
Ne maram opravljati dela v različnih prostorih, sobah in lokacijah.	26	34	19	14	7	202	1,220	3,76*
Menim, da mi hibridno delo izboljšuje kakovost življenja.	5	4	11	36	44	202	1,082	4,09
Pri hibridnem načinu dela sem dobro organiziran/-a.	3	7	12	43	35	202	1,012	4,00
Povprečje						202	1,0541	4,22

Vir: lastno delo.

Povprečje aritmetičnih sredin vseh trditev znaša 4,22, kar pomeni, da so anketiranci zadovoljni s hibridnim delovnim modelom.

V nadaljevanju bodo interpretirani rezultati povprečnih ocen trditev glede dejavnikov vpliva na hibridno delo, ki so jih anketiranci ocenili na podlagi Likertove lestvice od 1 do 5. Kot je razvidno iz tabele 12, je v povprečju avtonomija najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na posameznikovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (M = 4,24, SD = 0,820). Prav tako sta najpomembnejša sledeča dejavnika: dostopnost tehnologije (M = 4,23,

SD = 0,811) ter prilagodljivost urnika in lokacije dela (M = 4,21, SD = 0,772). Sledijo dejavniki, kot so podpora organizacije pri zagotavljanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (M = 4,11, SD = 0,874), tehnična podpora in potrebna tehnologija/oprema (M = 4,11, SD = 0,879) ter količina dela (M = 4,09, SD = 0, 850). Najmanj pomembni dejavniki pa so osebne strategije in tehnike (M = 3,95, SD = 0, 865), povratne informacije in priznanje za delo (M = 3,90, SD = 0, 991) ter zadnji dejavnik, ki zajema motnje iz okolice (M = 3,88, SD = 0, 987).

Tabela 12: Povprečne ocene in standardni odkloni dejavnikov hibridnega dela

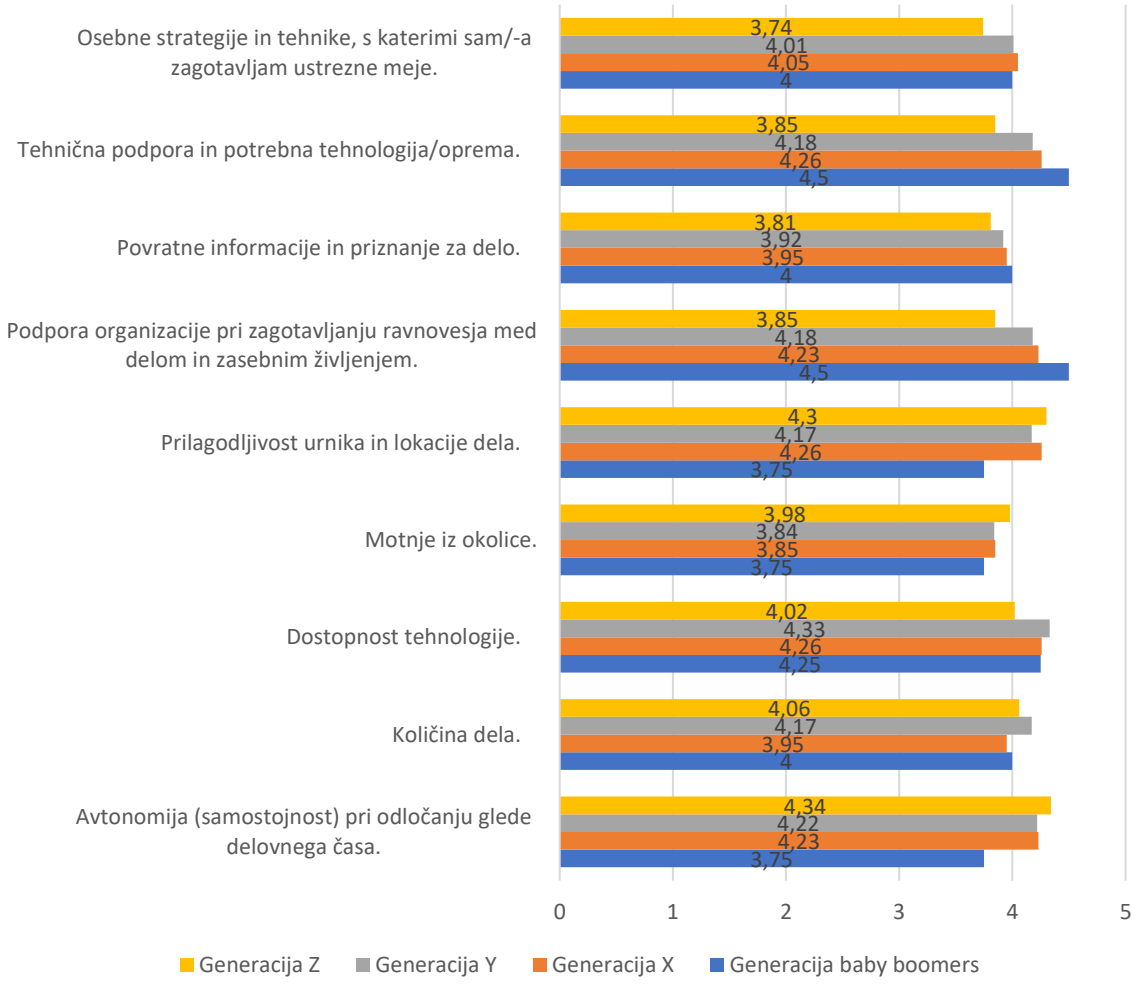
Trditve			
	N	SD	M
Avtonomija (samostojnost) pri odločanju glede delovnega časa.	202	0,820	4,24
Količina dela.	202	0,850	4,09
Dostopnost tehnologije.	202	0,811	4,23
Motnje iz okolice.	202	0,987	3,88
Prilagodljivost urnika in lokacije dela.	202	0,772	4,21
Podpora organizacije pri zagotavljanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.	202	0,874	4,11
Povratne informacije in priznanje za delo.	202	0,911	3,90
Tehnična podpora in potrebna tehnologija/oprema.	201	0,879	4,11
Osebne strategije in tehnike, s katerimi sam/-a zagotavljam ustrezne meje.	202	0,865	3,95
Povprečje	202	0,863	4,09

Vir: lastno delo.

Če rezultate ocen razdelimo v skupine glede na generacije, je s slike 4 razvidno, da je pri generaciji baby boomer najpomembnejši dejavnik pri hibridnem delu tehnična podpora, kar je 50 % označilo kot zelo pomemben dejavnik, 50 % pa jih je označilo dejavnik kot pomemben. Prav tako je najpomembnejši dejavnik potrebna tehnologija oziroma oprema ter podpora organizacije, kar je 50 % anketirancev prav tako označilo kot zelo pomemben dejavnik, 50 % pa jih je označilo dejavnik kot pomemben. Za to generacijo sta najmanj pomembna dejavnika avtonomija in prilagodljivost urnika. 25 % anketirancev meni, da ta dejavnika nista niti pomembna niti nepomembna, medtem ko se 75 % anketirancem zdita pomembna. 35 % anketirancev generacije X meni, da je tehnična podpora zelo pomemben dejavnik pri hibridnem delu, 59 % pa jih meni, da je pomemben. Pri tej generaciji se je

izkazalo, da so od vseh dejavnikov najmanj pomembne motnje iz okolice (20 % jih trdi, da je dejavnik zelo pomemben). Pri generaciji Y lahko vidimo, da je za njih najpomembnejši dejavnik dostopnost tehnologije, saj je 46 % pripadnikov te generacije mnenja, da je to zelo pomemben dejavnik, 46 % se jim pa zdi pomemben. Najmanj pomemben dejavnik predstavljajo motnje iz okolice, 20 % anketirancem iz te generacije se to zdi zelo pomemben dejavnik. Za generacijo Z lahko vidimo, da najpomembnejši dejavnik predstavlja avtonomija, za katero 51 % anketirancev trdi, da je zelo pomemben dejavnik, 40 % pa trdi, da je pomemben. Kot najmanj pomembnega zaznavajo osebne strategije, kjer se 22 % anketirancev popolnoma strinja z dejavnikom. Analiza ANOVA razlik glede dojemanja dejavnikov med generacijami ne potrjuje ($p > 0,05$).

Slika 4: Povprečne ocene in standardni odkloni dejavnikov hibridnega dela med generacijami



Vir: lastno delo.

Sledilo je vprašanje, kjer so anketiranci izbrali izzive, s katerimi se največ srečujejo pri hibridnemu delu. Na izbiro je bilo več odgovorov. S slike 5, ki prikazuje rezultate, je

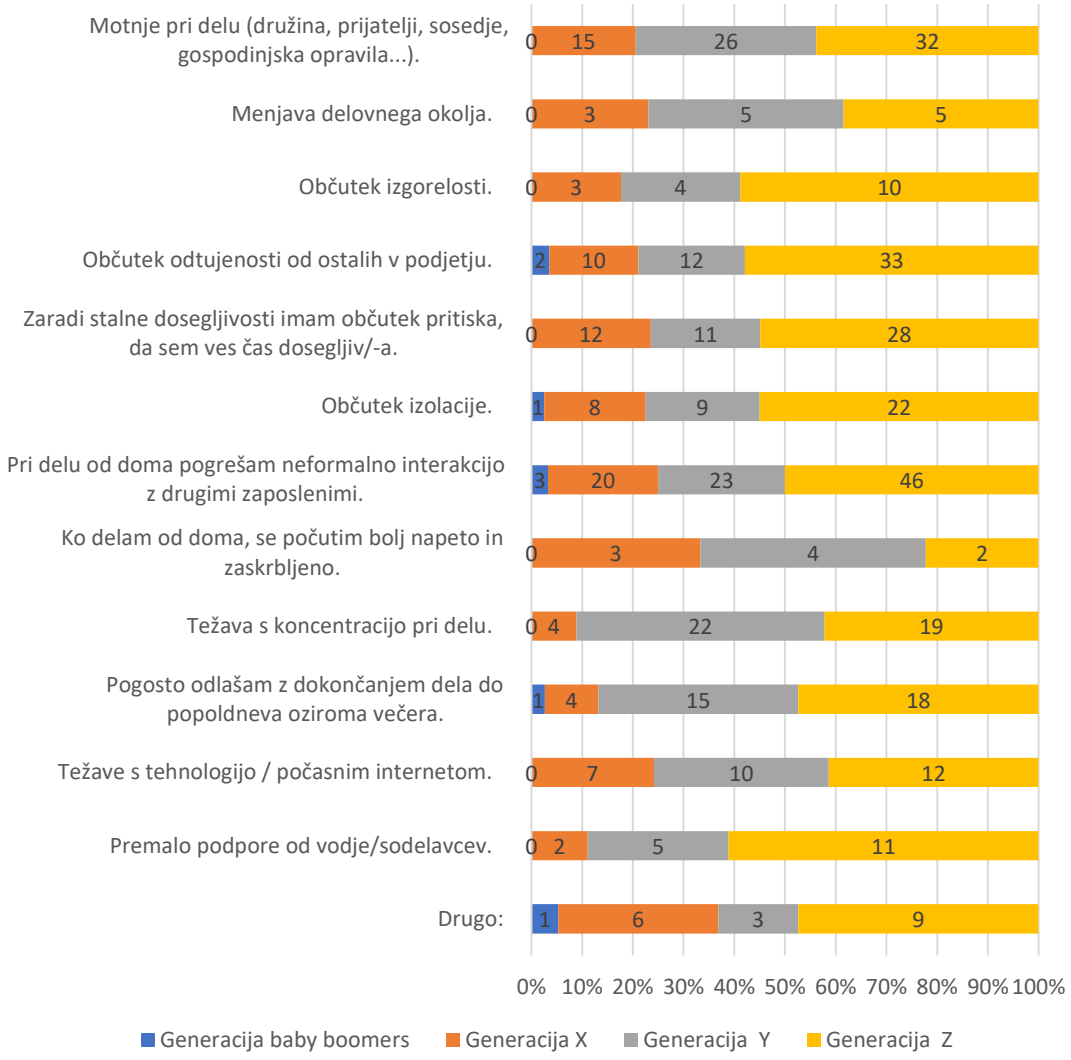
razvidno, da je največji izziv med anketiranci (46 %) trditev »pri delu od doma pogrešam neformalno interakcijo z drugimi zaposlenimi«. Drugi največji izziv, ki se pojavlja pri anketirancih (36,1 %), so motnje pri delu (na primer družina, prijatelji, sosedje, gospodinjska opravila in podobno), zaradi česar se posledično težko osredotočijo na delo. Tretji največji izziv, ki se pojavlja (28,2 %), je občutek odtujenosti od ostalih v podjetju. 25 % anketirancev ima zaradi stalne dosegljivosti občutek pritiska, da morajo biti ves čas dosegljivi. Sledi izziv oziroma težava s koncentracijo pri delu, s katerim se sooča 22 % anketirancev. Z izzivom oziroma občutkom izolacije se sooča 20 % anketirancev, 19 % anketirancev pogosto odlaša z dokončanjem dela do popoldneva oziroma večera, medtem, ko jih ima 14 % težave s tehnologijo oziroma z internetom. Dejavniki, ki povzročajo najmanj izzivov pri hibridnemu delu, so: premalo podpore od vodje/sodelavcev (9 %), občutek izgorelosti (8 %), menjava delovnega okolja (6 %) in občutek izgorelosti ter napetosti, kadar delajo od doma (5 %). Pri izbiri »drugo« je 12 oseb navedlo, da se ne soočajo z nikakršnimi izzivi pri hibridnem delu. 2 osebi sta navedli, da imata več motečih dejavnikov in posledično občasno odlašata z dokončanjem dela. Prav tako sta dve osebi navedli, da se soočata z večjo količino dela. Tri osebe so napisale, da se pravzaprav soočajo s težavami pri delu v pisarni, kjer je preveč hrupa ter motečih dejavnikov.

Slika 5: Glavni izzivi pri opravljanju hibridnega dela

Vir: lastno delo.

Slika 6 prikazuje rezultate zaznanih izzivov znotraj generacij. Pri generaciji baby boomes je bil najbolj zaznan izziv pomanjkanje neformalne interakcije z drugimi zaposlenimi (75 %), ravno tako se v generaciji X (51 %) ter generaciji Y (43 %) najbolj soočajo s tem izzivom. Pri generaciji Z se največ anketirancev (49 %) sooča z motnjami pri delu, zaradi česar se težko osredotočijo na delo. Na podlagi rezultata ANOVE je razvidno, da je statistično pomembna razlika znotraj generacij le pri izzivih težava s koncentracijo pri delu (p = 0,01) ter motnje pri delu (p = 0,04). Slika 6prikazuje razdelitev odgovorov anketirancev glede izzivov pri hibridnem delu glede na pripadnost generacije.

Slika 6: Glavni izzivi pri opravljanju hibridnega dela glede na pripadnost generaciji



Vir: lastno delo.

Preference pri opravljanju hibridnega dela so pokazale, da 48 % anketirancev želi opravljati več dela od doma, 29 % anketirancev bi imelo enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma, 23 % pa jih nima preferenc glede lokacije opravljanja dela. Rezultati so razvidni s slike 7.

Slika 7: Preference pri hibridnem delu

Vir: lastno delo.

Za preveritev, ali se zaposleni z nizkimi preferencami pri hibridnem delu soočajo z najbolj pogostimi izzivi, zaznanimi med pregledovanjem literature (pomanjkanje formalne komunikacije, stalna dosegljivost ter motnje pri delu), smo uporabili analizo ANOVA. Na podlagi primerjave med skupinami preferenc bomo s Post Hoc testom ugotovili, kakšne so razlike. V tabeli 13 so prikazani rezultati analize med skupinami, kjer so preference pri hibridnem delu odvisna spremenljivka, izzivi motnje pri delu, pomanjkanje neformalne komunikacije ter občutek odtujenosti pa spremenljivke.

Tabela 13: Izzivi pri osebah z nizkimi preferencami za hibridno delo

		Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Izziv »motnje pri delu«	Med skupinami	1,293	2	0,647	2,839	0,061
	Znotraj skupin	45,326	199	0,228		
	Skupaj	46,619	201			
Izziv »odtujenost od ostalih v podjetju«	Med skupinami	2,217	2	1,108	5,699	0,004
	Znotraj skupin	38,699	199	0,194		
	Skupaj	40,916	201			
Izziv »občutek stalne dosegljivosti«	Med skupinami	0,135	2	0,067	0,353	0,703
	Znotraj skupin	37,989	199	0,191		
	Skupaj	38,124	201			

Vir: lastno delo.

Rezultati nam povedo, da za izziv »motnje pri delu« ni statistično značilne razlike med skupinami, prav tako za izziv »občutek stalne dosegljivosti« ($p = 0{,}703 > 0{,}05$). Izziv

»odtujenost od ostalih v podjetju« prikazuje statistično značilno razliko, saj je p = 0,004. Kljub temu, da pri analizi ANOVA ni ugotovljenih statistično pomembnih razlik med skupinami za prvi izziv, nam rezultati Post Hoc testa povedo, da za izziv »odtujenost od ostalih v podjetju« obstaja razlika med skupino z nizko preferenco (p = 0,048) ter skupino z visokimi preferencami. Prav tako je pri izzivu »odtujenost od ostalih v podjetju« ugotovljeno, da se skupina posameznikov z nizkimi preferencami pomembno razlikuje od ostalih skupin (p = 0,001). Post Hoc rezultat ne prikazuje razlik med skupinami za izziv »občutek stalne dosegljivosti«.

Da bi ugotovili, ali obstajajo statistično pomembne razlike med različnimi skupinami opravljanja hibridnega dela ter zmožnostjo izpolnjevanja zasebnih obveznosti, smo uporabili analizo ANOVA, kjer smo kot faktor navedli oblike dela, kot odvisno spremenljivko pa trditev glede uspešnosti izpolnjevanja zasebnih obveznosti. Rezultati (P = 0,005, F = 4,372), prikazani v tabeli 14 nam povedo, da obstaja statistično pomembna razlika med skupinami hibridnega dela glede uspešnosti izpolnjevanja zasebnih obveznosti. Prav tako nam rezultat Post Hoc testa prikazuje statistično pomembne razlike med skupinami pri stopnji p = 0,05, kar pomeni, da lahko zavržemo ničelno domnevo, saj ugotavljamo, da se med različnimi oblikami hibridnega dela pojavljajo razlike pri uspešnosti izpolnjevanja zasebnih obveznosti.

Tabela 14: Razlike med oblikami hibridnega dela glede uspešnosti izpolnjevanja zasebnih obveznosti

	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Med skupinami	18,462	3	6,154	4,372	0,005
Znotraj skupin	278,687	198	1,408		
Skupaj	297,149	201			

Vir: lastno delo.

5.6 Preverjanje hipotez

V empiričnem delu smo postavili šest hipotez, ki bodo analizirane v tem delu s pomočjo programa SPSS. Za preverjanje teh hipotez bomo uporabili različne statistične metode, vključno z analizo variance (ANOVA), korelacijsko analizo, regresijsko analizo in linearno regresijo. Pri preverjanju hipotez H1 ter H2 smo uporabili korelacijsko regresijo, s pomočjo katere preverjamo odvisnost med spremenljivkama in ugotavljamo povezavo. Za ta namen smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije, ki meri linearno povezanost med dvema spremenljivkama in se giblje med -1 in 1. Za hipotezi H3, H4 uporabimo linearno regresijo, s pomočjo katere želimo preučiti vzročnost, za hipotezo H5 pa je uporabljena regresijska analiza. Pri teh hipotezah je bilo preverjeno, ali obstaja linearnost, homoskedastičnost ter

multikolinearnost. Pri hipotezi H6 smo s pomočjo enofaktorske analize ANOVA preverili primerjavo aritmetičnih sredin za preverjanje statistično značilnih razlik med skupinami.

H1: Zaznano zadovoljstvo s hibridnim delom je pozitivno povezano z avtonomijo pri hibridnem delu.

Hipotezo smo preverili v programu SPSS na podlagi korelacijske funkcije. Kot odvisno spremenljivko smo vzeli trditev »s trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/na«, kot neodvisno spremenljivko pa trditev »delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede mojega delovnega časa«. Rezultati so predstavljeni v tabeli 15.

Rezultati korelacijske matrike kažejo, da je povezava šibka, vendar statistično značilna (p = 0,003), kar pomeni, da lahko zavrnemo ničelno hipotezo in sprejmemo trditev, da so posamezniki, ki imajo večjo avtonomijo pri odločanju glede delovnega časa, zadovoljni s hibridnim delom.

Tabela 15: Povezava med zaznano avtonomijo in zadovoljstvom s hibridnim delom

		S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na.	Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede delovnega časa.
S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na.	Pearsonova korelacija	1	0,211**
	Stopnja zaupanja		0,003
	N	202	201
Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede delovnega časa.	Pearsonova korelacija	0,211**	1
	Stopnja zaupanja	0,003	
	N	201	201
** Korelacija je statistično značilna pri stopnji zaupanja 0,01 (2-stranski test).			

Vir: lastno delo.

H2: Zaznana izolacija pri hibridnem delu je negativno povezana z zadovoljstvom s hibridnim delom.

V SPSS smo s pomočjo korelacijske analize preverili, ali obstaja povezava med občutkom izolacije ter mnenjem, da hibridno delo izboljšuje kakovost življenja. Iz tabele 16 je razvidno, da korelacijski koeficient, ki meri povezavo med spremenljivkama, znaša -0,061, kar predstavlja negativno povezanost. Stopnja zaupanja znaša 0,387, kar je višje od praga za

statistično značilnost (p > 0,05), kar pomeni, da ne moremo ovreči ničelne hipoteze, saj ne obstaja statistično značilne povezave med spremenljivkama.

Tabela 16: Povezava z zaznano izolacijo ter trditvijo »menim, da mi hibridno delo izboljšuje kakovost življenja«

		Menim, da mi hibridno delo izboljšuje kakovost življenja	Občutek izolacije
Menim, da mi hibridno delo izboljšuje kakovost življenja	Pearsonova korelacija	1	-0,061
	Stopnja zaupanja		0,387
	N	202	202
Občutek izolacije	Pearsonova korelacija	-0,061	1
	Stopnja zaupanja	0,387	
	N	202	202

Vir: lastno delo.

H3: Zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo pri hibridnem delu, se nagibajo k opravljanju dela še izven rednega delovnega časa.

Pri tej hipotezi smo uporabili linearno regresijo, saj smo želeli ugotoviti vzročno povezavo med stopnjo avtonomije zaposlenih in opravljanjem dela še izven rednega delovnega časa. Rezultati so predstavljeni v tabeli 17. Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,41 > 0,05, kar pomeni, da ne moremo zavrniti ničelne hipoteze in na podlagi tega ne moremo trditi, da se zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo pri hibridnem delu, nagibajo k opravljanju dela še izven rednega delovnega časa.

Tabela 17: Vpliv avtonomije na opravljanje dela izven delovnega časa

Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	4,738	1	4,738	4,227	0,41b
Ostanek	223,063	199	1,121		
Skupaj	227,801	200			
a. Odvisna spremenljivka: Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede delovnega časa. b. Dejavniki (konstanta): Pogosto delam dlje kot 8 ur na dan, izven standardnega delovnega časa.					

Vir: lastno delo.

H4: Zaposleni, ki menijo, da jim poklicne obveznosti otežujejo izpolnjevanje obveznosti doma, so manj zadovoljni s hibridnim delom.

Pri hipotezi H4 smo želeli ugotoviti, ali so zaposleni, ki so manj zadovoljni s trenutnim delovnim modelom, mnenja, da jim poklicne obveznosti otežujejo izpolnjevanje obveznosti doma. Zaradi vzročne povezave smo uporabili linearno regresijo, pri čemer je odvisna spremenljivka trditev, da so zaposleni s trenutnim delovnim modelom zadovoljni, neodvisna spremenljivka pa trditev, da količina časa otežuje izpolnjevanje obveznosti doma.

Tabela 18 prikazuje rezultate Pearsonovega koeficienta, kjer vidimo, da p-vrednost znaša 0,001 < 0,01, kar pomeni, da lahko pri 1-odstotnem tveganju zavrnemo ničelno hipotezo. Na podlagi tega ugotavljamo, da so zaposleni, ki menijo, da jim poklicne obveznosti otežujejo izpolnjevanje obveznosti doma, manj zadovoljni s trenutnim delovnim modelom.

Tabela 18: Vpliv težav pri izpolnjevanju zasebnih obveznosti zaradi poklicnih obveznosti na zadovoljstvo z delovnim modelom

Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	30,296	1	30,296	26,966	< 0,001b
Ostanek	224,699	200	1,123		
Skupaj	254,995	201			
a. Odvisna spremenljivka: S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na. b. Dejavniki (konstanta): Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja.					

Vir: lastno delo.

H5: Podpora organizacije, prilagodljivost urnika ter osebne strategije pomembno vplivajo na zmožnost izpolnjevanja obveznosti v hibridnem delovnem modelu.

Hipoteza H5 na podlagi regresijske analize prikazuje rezultate, kako neodvisne spremenljivke (podpora organizacije, prilagodljivost urnika in osebne strategije) vplivajo na odvisno spremenljivko (svoje poklicne obveznosti lahko dobro izpolnjujem v hibridnem delovnem modelu). V tabeli 19 vidimo, da spremenljivka »prilagodljivost urnika in lokacije dela« statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko »svoje delovne obveznosti lahko dobro izpolnjujem v hibridnem delovnem modelu«.

Iz tabele 19 je razvidno, da ima dejavnik »prilagodljivost urnika in lokacije dela« statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko (B = 0,166, p = 0,035). Na podlagi rezultatov Beta ter p-vrednosti dejavnikov »podpora organizacije« (B = 0,032, p = 0,658) ter »osebne strategije za zagotovitev ustreznih meja« (B = 0,043, p =0,545) lahko trdimo, da dejavnika nimata statistično značilnega vpliva na zmožnost izpolnjevanja obveznosti v hibridnem modelu. Na podlagi rezultatov lahko delno zavržemo ničelno hipotezo.

Tabela 19: Vpliv različnih dejavnikov na zmožnost izpolnjevanja obveznosti v hibridnem delovnem modelu

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična pomembnost
Model	B	Std. napaka	Beta		
(Konstanta)	3,348	0,371		9,014	0,000
Prilagodljivost urnika in lokacije dela.	0,166	0,078	0,161	2,119	0,035
Podpora organizacije pri zagotavljanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.	0,032	0,072	0,035	0,443	0,658
Osebne strategije in tehnike, s katerimi sam/-a zagotavljam ustrezne meje.	0,043	0,071	0,046	0,606	0,545
a. Odvisna spremenljivka: Svoje poklicne obveznosti lahko dobro izpolnjujem v trenutnem delovnem modelu.					

Vir: lastno delo.

H6: Pripadniki različnih generacij imajo različne preference glede hibridnega dela.

Za ugotavljanje statistično značilnih razlik med generacijami smo uporabili analizo ANOVA, rezultati so prikazani v tabeli 20. Variance v preferencah med generacijami so homogene in vse nad 0,05, kar pomeni, da so variacije v podatkih med skupinami podobne. Na podlagi vzorčnih podatkov nismo pridobili dovolj dokazov, da bi lahko zavrnili ničelno hipotezo. Ker je p-vrednost višja od nivoja značilnosti 0,05, sprejmemo ničelno domnevo, da med različnimi generacijami ne obstaja razlik v preferencah glede hibridnega dela. Prav tako Post Hoc test ne prikazuje nikakršnih razlik med skupinami.

Tabela 20: Razlike v preferencah pri opravljanju hibridnega dela med generacijami

	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Med skupinami	0,097	2	0,048	0,089	0,915
Znotraj skupin	107,725	199	0,541		
Skupaj	107,822	201			

Vir: lastno delo.

6 RAZPRAVA

Z izvedeno raziskavo smo želeli ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu ter s katerimi izzivi se zaposleni srečujejo ter ali obstaja povezava z generacijo. V tem poglavju so interpretirani rezultati raziskave, predstavili smo, katere hipoteze smo sprejeli oziroma ovrgli, nato smo povezali rezultate s teoretičnim delom, podali praktična priporočila in za konec še predstavili omejitve pri raziskavi ter podali predloge za nadaljnje raziskave.

6.1 Povzetek rezultatov

V raziskavi so sodelovali zaposleni, ki opravljajo hibridno delo (vzorec je 202), od tega je bilo 59 % moških in 41 % žensk. Glede ne vrsto opravljanja hibridnega dela smo anketirance razvrstili v različne skupine. Takšnih, ki imajo popolno izbiro o tem, kdaj in kje opravljajo delo, je 30 %. Prav tako je 30 % takšnih, ki delajo hibridno, vendar imajo določeno, katere dneve lahko delajo od doma in katere dni morajo biti v pisarni. 35 % anketirancev ima na teden določeno število dni, ko morajo biti prisotni v pisarni, vendar si lahko sami izberejo, katere dni. Izbiro »ostalo« je označilo 5 % anketirancev, ki so odgovorili, da lahko opravljajo delo od doma le ob petkih, imajo na mesec 11 dni, možnih za koriščenje dela od doma, oziroma lahko opravljajo hibridno delo po predhodnem dogovoru z nadrejenim.

Magistrsko delo na podlagi raziskave obravnava več vprašanj hkrati. Nekatera vprašanja so obravnavala že obstoječo tematiko, druge pa smo razvili na podlagi raziskave literature. Obstaja veliko raziskav glede tovrstne teme hibridnosti, vendar nismo zasledili raziskav, ki bi povezale celotno obravnavano tematiko iz magistrskega dela, od generacijskih razlik do ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter izzivi in dejavniki vpliva na ravnovesje. S tega vidika magistrsko delo pripomore k teoretičnemu prispevku v literaturi.

Glavno raziskovalno vprašanje je temeljilo na trditvi, kateri izzivi ter dejavniki vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem posameznikov pri hibridnem delu. Z različnimi vprašanji smo preverjali zadovoljstvo z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem, izzive, dejavnike vpliva ter zadovoljstvo s hibridnim delom. Rezultati prikazujejo, da se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvijo, da je hibridno delo izboljšalo njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar sta v svoji raziskavi prav tako ugotovila avtorja Meena in Sharma (2023).

Ugotovili smo, da imajo različne oblike opravljanja hibridnega dela oziroma število dni opravljanja dela od doma pomembno vlogo pri uspešnosti izpolnjevanja zasebnih obveznosti. To potrjuje raziskava avtorjev Hopkinsa in Bardoela (2023), ki sta ugotovila, da imajo različne vrste hibridnega dela razlike pri prednostih in slabostih zaradi različne fleksibilnosti.

Dejavniki, ki so se za anketirance izkazali kot pomembni pri hibridnem delu, so avtonomija, dostopnost tehnologije ter prilagodljivost urnika in lokacije dela. Kljub temu, da analiza razlik glede dojemanja dejavnikov med generacijami ne potrjuje, smo ugotovili, da se med generacijskimi skupinami anketirancev pojavljajo razlike glede najpomembnejših dejavnikov pri hibridnem delu. Starejše generacije čutijo, da je tehnologija najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na hibridno delo ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, medtem ko najmlajša generacija meni, da je to avtonomija. Generacija Z vstopa na trg delovne sile in v teoriji smo poimenovali tovrstno generacijo digitalni nomadi, vendar kljub temu nismo uspeli sprejeti trditve, da imajo pripadniki različnih generacij različne preference glede hibridnega dela, kar kaže na enakomerno željo po hibridnosti med generacijami.

Izzivi, ki so najpogostejši pri hibridnem delu, so odsotnost neformalne komunikacije med sodelavci, motnje pri delu (na primer družina, prijatelji, sosedje, gospodinjska opravila in podobno) in težava z osredotočenostjo na delo ter občutek odtujenosti od ostalih v podjetju. Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da obstaja razlika med generacijami le pri izzivih »težava s koncentracijo pri delu« ter »motnje pri delu«. Rezultati so pokazali, da pri izzivu »odtujenost od ostalih v podjetju« obstaja razlika med skupino z nizkimi preferencami ter skupino z visokimi preferencami. Prav tako je pri izzivu »odtujenost od ostalih v podjetju« ugotovljeno, da se skupina posameznikov z nizkimi preferencami pomembno razlikuje od ostalih skupin.

V tabeli 21 povzemamo rezultate preverjanja zastavljenih hipotez. Dve hipotezi sta sprejeti, ena je le delno sprejeta, tri so pa ovržene.

Tabela 21: Zbirna tabela rezultatov preverjanja hipotez

Hipoteza	Status hipoteze	Rezultat
H1: Zaznano zadovoljstvo s hibridnim delom je pozitivno povezano z avtonomijo pri hibridnem delu.	Sprejeta	Šibka, vendar statistično značilna povezava med zadovoljstvom ter avtonomijo pri hibridnem delu.
H2: Zaznana izolacija pri hibridnem delu je negativno povezana z zadovoljstvom s hibridnim delom.	Ovržena	Nismo uspeli poiskati negativne povezave med zaznano izolacijo pri hibridnem delu ter zadovoljstvom s hibridnim delom.
H3: Zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo pri hibridnem delu, se nagibajo k opravljanju dela še izven rednega delovnega časa.	Ovržena	Nismo uspeli poiskati korelacije med avtonomijo pri hibridnem delu ter opravljanjem dela še izven rednega delovnega časa.

se nadaljuje

Tabela 21: Zbirna tabela rezultatov preverjanja hipotez (nad.)

Hipoteza	Status hipoteze	Rezultat
H4: Zaposleni, ki menijo, da jim poklicne obveznosti otežujejo izpolnjevanje obveznosti doma, so manj zadovoljni s hibridnim delom.	Sprejeta	Rezultati so pokazali, da zaposleni, ki težko opravijo vse obveznosti doma, zaradi službe niso zadovoljni s hibridnim delovnim modelom.
H5: Podpora organizacije, prilagodljivost urnika ter osebne strategije pomembno vplivajo na zmožnost izpolnjevanja obveznosti v hibridnem delovnem modelu.	Delno sprejeta	Uspelo nam je dokazati, da podpora organizacije ter prilagodljivost urnika statistično pomembno vplivata na sposobnost posameznika, da dobro izpolnjuje poklicne obveznosti pri hibridnem delu, medtem ko ostala dejavnika ne prikazujeta statistične pomembnosti.
H6: Pripadniki različnih generacij imajo različne preference glede hibridnega dela.	Ovržena	Nismo dokazali, da generacijske razlike vplivajo na preferenco glede hibridnega dela.

Vir: lastno delo.

Ker smo zavrnili H2, posledično ne moremo trditi, da je zaznana izolacija negativno povezana z zadovoljstvom s hibridnim delom, saj na podlagi analize nismo uspeli dokazati povezave med spremenljivkama.

Prav tako smo ovrgli H3, kjer smo ugotavljali, ali se zaposleni, ki imajo višjo stopnjo avtonomije pri hibridnem delu, nagibajo k opravljanju dela še izven rednega delovnega časa. Hipoteze nismo mogli sprejeti, saj ne obstaja pozitivna korelacija med spremenljivkama. Nismo uspeli dokazati, da večja avtonomija prispeva k opravljanju dela še izven rednega delovnega časa, kljub raziskavam, ki to potrjujejo, kot so na primer v delu avtorjev Buono in drugi (2023), kjer je ugotovljeno, da večja avtonomija ter fleksibilnost privedeta do večjih pričakovanj za stalno dosegljivost ter občutek, da morajo zaposleni biti razpoložljivi zunaj delovnega časa.

H6 je bila ovržena, posledično ne moremo trditi, da imajo generacije različne preference glede hibridnega dela, kljub temu da smo na podlagi teorije ugotovili, da imajo generacije različne vrednote in želje pri delu.

6.2 Priporočila za prakso

Na podlagi celotne analize ugotavljamo, da se morajo podjetja osredotočiti na iskanje pobud za boljšo zavzetost zaposlenih za izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim

življenjem, kot je omogočanje avtonomije. To lahko zmanjša izčrpanost zaposlenih, poveča produktivnost, kar posledično privede do boljše organizacijske uspešnosti. Vodjem predlagamo, da če želijo uspešno voditi hibridni delovni model, morajo upoštevati komunikacijske metode, zagotoviti dobro počutje zaposlenih ter ustvariti kulturo organizacije, ki bo zagotovila, da bodo zaposleni imeli ustrezno fleksibilnost ter podporo vodstva.

S prvo hipotezo smo preverjali, ali je zaznano zadovoljstvo s hibridnim delom pozitivno povezano z avtonomijo pri hibridnem delu. Rezultati analize so pokazali, da obstaja statistično značilna povezava, na podlagi česar lahko trdimo, da je zadovoljstvo s hibridnim delom povezano z avtonomijo, ki je prisotna pri hibridnem delu, kar potrjuje raziskava avtorjev Pensar in Rousi (2023). Avtorji Santillan in drugi (2023) so prav tako ugotovili, da hibridno delo povečuje občutek avtonomije in pripadnosti, kar omogoča zaposlenim večji nadzor nad njihovim delom in posledično privede do večje notranje motivacije ter zadovoljstva. Potrebna je enotna politika, ki bo preprečila razlike ter pristranskost in bo vzpostavila bolj prilagodljiv sistem, ki ne daje prednosti le določenim posameznikom ali skupinam. Veliko vodij želi vrnitev zaposlenih v pisarne zaradi različnih razlogov (na primer boljši nadzor, mnenje glede produktivnosti ipd.), vendar je potrebno zaupanje v zaposlene ter dokaz zavzetosti, tako pri vodjih kot pri zaposlenih, kar pomaga graditi pozitivno organizacijsko kulturo. To omogoča, da se posameznikom zagotovi izbira delovnika, kar posledično zagotavlja produktivnost in dobro počutje na ravni posameznika in celotne ekipe.

Kljub temu, da smo ovrgli H2, kjer nismo uspeli poiskati negativne povezave med zaznano izolacijo pri hibridnem delu ter zadovoljstvom s hibridnim delom, smo ugotovili, da se v povprečju zaposleni soočajo z izzivom odtujenosti od ostalih v podjetju. To prav tako potrjuje raziskava avtorja Gifford (2022), ki pravi, da so virtualne skupine manj učinkovite pri izmenjavi informacij in imajo pomanjkanje neformalne interakcije, kot poteka v živo. Organizacijam priporočamo redno organizacijo družabnih dogodkov, teambuilding aktivnosti, redne sestanke, kjer so vsi zaposleni sklicani v pisarno. Prav tako predlagamo uvedbo seznamov, ki so dostopni vsem zaposlenim in omogočajo pregled nad prisotnostjo v pisarnah. Zaposleni imajo različne preference glede hibridnega dela, zato je pomembno, da ne pride do pristranskosti in se omogoči, da bodo uvedene ustrezne politike. Pomembno je, da vodje nudijo ustrezno podporo za zaposlene, spodbujajo timski duh ter sprejmejo povratne informacije. Virtualni sestanki naj prav tako vključujejo neformalne interakcije, kjer lahko zaposleni in vodje komunicirajo o počutju, deljenju novosti ter podajanju novih idej. Takšni odmori v delovniku so odličen način za spodbujanje kreativnosti glede stvari, ki pa niso nujno povezane z delovnimi nalogami.

Avtorja Pensar in Rousi (2023) ugotovila, da lahko avtonomnost povzroči, da se posamezniki osredotočijo na pomembne vloge, kot so družina in prosti čas, vendar lahko kljub temu nenamerno posvečajo več časa službi, kar privede do zabrisa mej med poklicnim in zasebnim življenjem. Od tod smo pri četrti hipotezi ugotavljali, ali so zaposleni, ki menijo,

da jim poklicne obveznosti otežujejo izpolnjevanje obveznosti doma, manj zadovoljni s hibridnim delom. To hipotezo smo sprejeli, saj nam je analiza pokazala vzročnost med spremenljivkama, zato lahko trdimo, da imajo tisti, ki imajo oteženo izpolnjevanje obveznosti doma, v povprečju nižje zadovoljstvo s hibridnim delovnim modelom. Predlagamo, da organizacije vzpostavijo politike ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem in se posvetijo zaposlenim s pomočjo pridobivanja povratnih informacij. Prav tako je treba izučiti zaposlene o odpornosti ter pridobitvi ustreznih veščin in znanja, ki pomaga vzpostaviti nadzor med poklicnim in zasebnim življenjem. S takšnimi tehnikami se bo zaposlenim pomagalo pri odlašanju in istočasno pri ohranjanju meja med poklicnim in zasebnim življenjem, kar bo pripomoglo pri preprečevanju izgorelosti in nastanku tehnostresa.

V nadaljevanju smo ugotavljali, ali podpora organizacije, prilagodljivost urnika ter osebne strategije pomembno vplivajo na zmožnost izpolnjevanja obveznosti v hibridnem delovnem modelu. Ugotovili smo, da je dejavnik, ki najbolj vplivajo na zmožnost izpolnjevanja obveznosti, prilagodljivost urnika, kar potrjuje raziskava avtorjev Aprilina in Martdiantyja (2023), medtem ko preostalih dejavnikov, kot so podpora organizacije ter osebne strategije, nismo uspeli dokazati. Če na podlagi rezultatov pogledamo, kateri so najpomembnejši dejavniki, lahko vidimo, da so to avtonomija, dostopnost tehnologije ter prilagodljivost urnika in lokacije dela. To lahko povežemo s teorijo, ki smo jo raziskali na podlagi dela avtorjev Korunke in Vartiainena (2017), ki sta kot pozitivne dejavnike navedla neodvisnost zaradi boljših informacij, dosegljivost ter lažji dostop do informacij, boljšo produktivnost ter več zasebnega časa, medtem ko so negativni dejavniki tehnološka zasvojenost, napetost, odvisnost od IKT orodij, prepletenost ter soodvisnost podsistemov organizacije zaradi IKT ter prepletanje službe in zasebnega življenja.

Študija avtorjev Cijan in drugi (2019) dokazuje, da je za vodje potrebno razumevanje vpliva tehnologije na opravljanje dela zaposlenih. Njihova študija prav tako dokazuje, da tehnologija pripomore k večji avtonomiji zaposlenih in posledično večji motivaciji ter uspešnejšemu opravljanju nalog, kakor smo ugotovili v naši raziskavi. Pomembno je, da se vodje zavedajo tovrstnega pomena tehnologije, ponudijo pomoč tistim, ki to potrebujejo, pripravijo izobraževanja, zlasti ob uvedbi novih tehnologij in informacijskih sistemov. Ko se zaposleni opolnomočijo s tehnologijo, je možno uspešno poslovanje, zlasti pri hibridnem delu. Vendar sama tehnologija še ne pomeni omogočanje avtonomije in uspešnega doseganja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Predlagamo, da se tehnologija vključi v celoten proces, pri katerem organizacije delo prilagodijo individualnim ter organizacijskim potrebam, omogočijo večjo stopnjo fleksibilnosti in avtonomije ter vključujejo zaposlene v proces oblikovanja praks. S tem bodo zaposleni lažje dosegali individualne ter poslovne cilje. V tem procesu je treba upoštevati tako individualne zahteve (izobraževanja ter nadgradnja kompetenc, opolnomočenje, transparentnost ipd.) kot organizacijske zahteve (prilagodljivost delovnega mesta, fleksibilen delovni čas, vzpostavitev zaupanje v zaposlene ipd.).

6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Kot omejitev v magistrskem delu bi lahko izpostavili pomanjkljivost obstoječih raziskav glede obravnavane teme. Večina raziskav je bila opravljena na temo dela na daljavo v času pandemije, vendar ne toliko glede načina dela po pandemiji in glede različnih oblik hibridnega dela, ki jih uvajajo organizacije v svoje poslovanje ter kako se to odraža na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih sedaj. Tema ni dovolj raziskana, posledično so bile omejitev tudi obstoječe merske lestvice, ki so sicer uveljavljene, vendar je kontekst preučevanja drug.

Drugo omejitev predstavlja vzorec. Ker smo analizo opravili na slovenski populaciji, to morda ni značilno za katero drugo državo ali kulturo, saj naši rezultati temeljijo na delovnih praksah v Sloveniji, medtem ko lahko imajo drugje specifične kulturne navade, zakonodajo ali delovne navade. Druga omejitev, vezana na vzorec, je velikost, ki smo ga zajeli. Naš vzorec je zajemal le 202 zaposlena, posledično ne moremo posploševati hipotez na celotno populacijo. To predstavlja napačne zaključke in analize hipotez. Kadar je vzorec, zajet v analizo, večji, je standardna napaka manjša in lažje oziroma natančneje sprejemamo trditve. Prav tako je omejitev neenakomerna vključitev pripadnikov vseh generacijskih skupin v vzorcu. Naša raziskava je vključevala premalo pripadnikov generacije baby boomers (2 %), medtem ko smo imeli največ pripadnikov generacije Y (53 %). Zaradi takšne neskladnosti je težko trditi ter sprejeti rezultate hipotez za celotno populacijo zaradi tovrstne neuravnoteženosti v vzorcu.

Prav tako so možne omejitve glede subjektivnosti posameznika ter njegove okolice. Anketiranci so lahko odgovarjali subjektivno, glede na počutje, trenutno stanje v podjetju, motivacijo, kar lahko vpliva na odgovore. Tehnološka opremljenost prav tako vpliva na organizacijo ter nudenje ustreznega izobraževanja.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno popraviti intervjuje za vodje iz različnih organizacij in pridobiti še njihov vidik oziroma mnenje, zakaj želijo oziroma ne želijo, da hibridno delo postane stalna praksa. Zanimivo bi bilo analizirati globlje, se osredotočiti na specifične dejavnike ali izzive ali pa primerjati rezultate glede na panogo.

7 SKLEP

V magistrskem delu smo preučevali izzive doseganja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu, pri čemer so nas zanimali zlasti izzivi pri različnih vrstah hibridnega dela, vplivi različnih dejavnikov ter vpliv generacijske pripadnosti. V ta namen je bila izvedena raziskava, na podlagi katere smo prišli do ključnih ugotovitev za obravnavano tematiko. Pred izvedeno raziskavo smo postavili šest hipotez, ki smo jih želeli potrditi.

Rezultati raziskave so nam pokazali, da je hibridno delo izboljšalo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, pri čemer imajo različne oblike opravljanja hibridnega dela pomembno vlogo glede uspešnosti izpolnjevanja zasebnih obveznosti.

Kot smo ugotovili pri teoretičnem delu, se lahko pri hibridnem delu pojavljajo tako prednosti kot slabosti, na kar vpliva več različnih dejavnikov. Ugotovili smo, da so za doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem najpomembnejši dejavniki avtonomija, dostopnost tehnologije ter prilagodljivost urnika in lokacije dela. Zanimalo nas je, ali so zaposleni, ki menijo, da jim poklicne obveznosti otežujejo izpolnjevanje obveznosti doma, manj zadovoljni s hibridnim delom. Trditev smo sprejeli in podlagi tega lahko trdimo, da imajo tisti, ki imajo oteženo izpolnjevanje obveznosti doma, v povprečju nižje zadovoljstvo s hibridnim delovnim modelom.

Preverjali smo najpogostejše izzive pri hibridnem delu in ugotovili, da so to odsotnost neformalne komunikacije med sodelavci, motnje pri delu in težava z osredotočenostjo na delo ter občutek odtujenosti od ostalih v podjetju. Nismo uspeli dokazati povezave, ali je zaznana izolacija pri hibridnem delu negativno povezana z zadovoljstvom s hibridnim delom. Potrdili smo, da obstaja statistično značilna povezava med zadovoljstvom s hibridnim delom ter avtonomijo, ki je prisotna pri hibridnem delu, vendar nismo mogli sprejeti trditve, da se zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo pri hibridnem delu, nagibajo k opravljanju dela še izven rednega delovnega časa. Prav tako smo raziskovali generacijske razlike pri dojemanju hibridnega dela. Čeprav smo ugotovili, da imajo različne generacije drugačne izzive, s katerimi se soočajo pri hibridnem delu, ter drugačno dojemanje dejavnikov, nam kljub temu ni uspelo sprejeti trditve, da imajo pripadniki različnih generacij različne preference glede hibridnega dela, kar kaže na enakomerno željo po hibridnosti med generacijami.

Posledice ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem se odražajo na delovni uspešnosti, aktivnostih izven dela ter ravni stresa. Pomembno je, da imajo posamezniki zadostne delovne vire ter razvijajo osebne vire, ki pripomorejo k gradnji odpornosti, organizacijski zavezanosti ter zmanjšujejo izgorelost in preobremenjenost. Vse to lahko vodi k izboljšanju motivacije, zavzetosti in lojalnosti organizacije, nizki stopnji fluktuacije ter uspešnosti zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T. in Szaszi, B. (2021) Researchers working from home: Benefits and challenges, *PLoS ONE, 16*(3), 1–13.
2. Adlešič, R. (2019). *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov: empirična in teoretična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
3. Agrawal, A., Chopra, R., Sharma, G. D., Rao, A., Vasa, L. in Budhwar, P. (2023).

Work from home practices as corporate strategy- an integrative review. *Heliyon, 9*(9), e19894.

4. Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E. in Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences, 217,* 112459.
5. Allen, T. D., Herst, D. E., 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.
6. Aprilina, R. in Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Journal of Theoretical And Applied Management, 16*(2), 206–222.
7. Aroles, J., Bonneau, C. in Bhankaraully, S. (2022). Conceptualising 'Meta-Work' in the Context of Continuous, Global Mobility: The Case of Digital Nomadism. *Work, Employment and Society, 37*(5), 1261–1278.
8. Athanasiadou, C. in Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon, 7*(10), 1–18.
9. Attaran, S., Attaran, M. in Kirkland, D. (2019). The Need for Digital Workplace: Increasing Workforce Productivity in the Information Age. *International Journal of Enterprise Information Systems, 15*(1), 1–23.
10. Attaran, S., Attaran, M. in Kirkland, D. (2020). Technology and Organizational Change: Harnessing the Power of Digital Workplace. V E. C. Idemudia (ur.), *Handbook of Research on Social and Organizational Dynamics in the Digital Era* (str. 383-408). IGI Global.
11. Baiyere, A., Schneider, S. in Stein, M-K. (2023). Digital Work: A Conceptual Clarification. Digital Work: A Conceptual Clarification. V T. X. Bui (ur.), *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 4588-4597). Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
12. Baptista J., Stein M., Klein S. Watson, M. in Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems, 29*(2), 101618.
13. Battisti, E., Alfiero, S. in Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of business research, 150,* 38–50.
14. Baum, L. in Rau, R. (2024). Balancing work and private life: when does workplace flexibility really help? New insights into the interaction effect of working from home and job autonomy. *Frontiers in Organizational Psychology, 2,* 1–15.
15. Bayne, S. in Ross, J. (2011). 'Digital Native' and 'Digital Immigrant' *Discourses. Educational Futures Rethinking Theory and Practice, 50,* 159–169.

16. Bello, Z. in Tanko, G. I. (2020). Review of Work-Life Balance Theories. *Global Journal of Business and Social Science Review, 8*(4) 217–227.
17. Bencsik, A. in Juhasz, T. (2023). Impact Of Technostress On Work-Life Balance. *Human Technology, 19*(1), 41–61.
18. Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. in Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology, 12,* 1–16.
19. Bergefurt, L., Appel-Meulenbroek, R., Maris, C., Arentze, T., Weijs-Perrée, M. in Kort, Y. (2023) The influence of distractions of the home-work environment on mental health during the COVID-19 pandemic, *Ergonomics, 66*(1), 16–33.
20. Berkup, S. (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.
21. Brecton, J. B., Walker, H. J. in Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 44,* 175–189.
22. Brough, P., Timms, C., Chan, X.W., Hawkes, A. in Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. V T. Theorell (ur.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health. Handbook Series in Occupational Health Sciences* (str. 1-15). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1
23. Buono, C., Farnese, M. L. in Spagnoli, P. (2023). The Workaholism-Technostress Interplay: Initial Evidence on Their Mutual Relationship. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland), 13*(7), 1–15.
24. C. D'Oliveira, T. in Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics, 106,* 103894.
25. Calvo-Porral, C. in Pesqueira-Sanchez, R. (2020). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. *Kybernetes, 49*(11), 2755–2772.
26. Carlson, D. S., Derr, B. in Waldsworth, L. (2003). The Effects of Internal Career Orientation on Multiple Dimensions of Work-Family Conflict. *Journal of Family and Economic Issues, 24*(1), 99–116.
27. Carlson, D. S., Kacmar, K. M. in Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56*(2), 249–276.
28. Carlson, D. S., Kacmar, K., Zivnuska, S. in Whitten, D. (2011). Work-Family Enrichment and Job Performance: A Constructive Replication of Affective Events Theory. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 297–312.
29. Chang, C.-W. in Chang, S.-H. (2023). The Impact of Digital Disruption: Influences of Digital Media and Social Networks on Forming Digital Natives' Attitude. *Sage Open, 13*(3), 1–10.

30. Choudhury, P. R., Khanna, T., Makridis, C. A. in Schirmann, K. (2022, 24. marec). *Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment* (Harvard Business School Working Paper, No. 22-063). Pridobljeno 18. januarja 2024 s https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62281
31. Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A. in Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal, 8*(1), 3–12.
32. Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations, 53*(6), 747–77.
33. Colbert, A., Yee, N. in George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal, 59(3*), 731–739.
34. Dabić, M., Maley, J., Švarc, J. in Poček, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(2), 100353.
35. David, H. (2022). Digital immigrants, digital natives and digital learners: Where are we now? *Journal for the Education of Gifted Young Scientists 10*(2), 159–172.
36. Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research, 3*(4), 186–189.
37. Dhas, B. (2015). A Report On The Importance Of Work-Life Balance. *International Journal of Applied Engineering Research, 10*(9), 21659–21665.
38. Dittes, S., Richter, S., Richter, A., Smolnik, S. (2019). Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work, *Business Horizons, Elsevier, 62*(5), 649–661.
39. Economist Impact. (2021). *Making hybrid work human*. Pridobljeno 27. marca 2024 s https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_2021SurveyReport.pdf
40. Ferdous, T., Ali, M. in French, E. (2021). 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.
41. Fleury, S. in Richir, S. (2023). The end of the digital generation gap. *Journal of Ergonomics Studies and Research, 2*(1), 1–9.
42. Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. in Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization, 27*(6), 1131–1149.
43. Fridrihsone, D. in Suhodoļska, J. (2021). *Achieving effective hybrid working: hybrid workplace elements for white collar workers in Latvia and their relationships with employee productivity and well-being during Covid-19 pandemic* (SSE Riga Student Research Papers, 2021: 10 (242)). Stockholm School of Economics.
44. Frone, M. R. (2003). Work-family balance. V J. C. Quick in L. E. Tetrick (ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 143–162). American Psychological Association.
45. Gentilucci, J. in Brescia, J. (2017). *Teacher recruitment in California: An analysis*

of effective strategies. San Luis Obispo, CA: Veritas Research and Evaluation Group.

46. Gerard, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal, 59*(3), 731–739.
47. Gifford, J. (2022) Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda, *Human Resource Development International, 25*(2), 105–113.
48. Golden, L. (2001). Flexible Work Schedules: What Are We Trading Off to Get them? *Monthly Labor Review, 124*(3), 50–67.
49. Gradillas, M. in Thomas, L. (2023). Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management* (online). Pridobljeno 11. decembra 2024 s https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jpim.12690
50. Gragnano, A., Simbula, S. in Miglioretti, M. (2020). Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. *International journal of environmental research and public health, 17*(3), 907.
51. Greenhaus, J. H. in Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academv of Management Review, 10*(1), 76–88.
52. Greenhaus, J. H. in Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review, 31*(1), 72–92.
53. 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*, 510–531.
54. Grzywacz, J. G. in Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 111–126.
55. Gualano, M. R., Buttigieg, S. in Moscato, U. (2023). Editorial: Impact of digitalization on workers' health and work-life balance. *Frontier Public Health, 11*, 1204465.
56. Haar, J. M. in Brougham, D. (2020). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(4), 784–807.
57. Harunavamwe, M. in Kanengoni, H. (2023). Hybrid and virtual work settings; the interaction between technostress, perceived organisational support, work-family conflict and the impact on work engagement. *African Journal of Economic and Management Studies, 14*(2), 252–270.
58. Hopkins J. in Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. Sustainability, *15*(4), 3086. https://doi.org/10.3390/su15043086
59. Iliev, A., Postolov, K. in Sopova, M. M. (2019). Generational Differences and Work-Life Balance. *MEST Journal, 7*(1), 7–15.

60. Ingusci, E., Signore, F., Cortese, C., Molino, M., Pasca, P. in Ciavolino, E. (2023). Development and validation of the Remote Working Benefits & Disadvantages scale. *Quality & Quantity, 57*, 1159–1183.
61. Iqbal, K. M., Khalid, F. in Barykin, S. Y. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. V B. Khan, M. Kuofie & S. Suman (ur.), *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (str. 28-48). IGI Global.
62. Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M. in Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management, 7*(24), 88–93.
63. 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.
64. Khateeb, F. R.. (2021), Work life balance - a review of theories, definitions and policies. *CrossCultural Management Journal, XXIII*(1), 27–55.
65. Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? V C. L. Cooper in D. M. Rousseau (ur.), *Trends in organizational behavior, Vol. 7. Time in organizational behavior* (str. 79–93). John Wiley & Sons Ltd..
66. Klaser, K., Cuel, R. in Casari, P. (2023). The future of hybrid work in Italy: A survey-based Socio-TechnicalSystem analysis. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(4), 1–14.
67. Korunka, C. in Vartiainen, M. (2017). Digital Technologies at Work Are Great, Aren't They? The Development of Information and Communication Technologies (ICT) and Their Relevance in the World of Work. V N. Chmiel, F. Fraccaroli in M. Sverke (ur.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology*, 3. izdaja (str. 102-120). John Wiley & Sons.
68. Kowalski, G. in Ślebarska, K. (2022). Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. *International journal of environmental research and public health, 19*(22), 1–11.
69. Krajčík, M., Schmidt, D. in Baráth. M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences, 13*(150), 1–16.
70. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N. in Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open, 11*(3), 1–14.
71. Krauss, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style. *Journal of Applied Leadership and Management 5*, 62–75.
72. Krishnan, C., Singh, S. in Baba, M. (2024). Effect of work from home and employee mental health through mediating role of workaholism and work-family balance. *International Journal of Social Psychiatry, 70*(1), 144–156.
73. Lamovšek, A., Černe, M., Radević, I. in Božič, K. (2023). The Key to Work–Life Balance is (Enriched) Job Design? Three-Way Interaction Effects with

Formalization and Adaptive Personality Characteristics. *Applied Research Quality Life ,18*, 647–676.

74. Lapa, T. in Cardoso, G. (2013). What "Digital Divide" between Generations? A Cross-National Analysis Using Data from the World Internet Project. V C. Stephanidis in M. Antona (ur.), *Universal Access in Human-Computer Interaction. User and Context Diversity. UAHCI 2013. Lecture Notes in Computer Science, vol 8010* (str. 113-122). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39191-0_13
75. Leinward, P. in Mani, M. (26. marec, 2021). Digitizing Isn't the Same as Digital Transformation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 4. januarja 2024 s https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation
76. Lenka, R. (2021). Unique Hybrid Work model - The future of remote work. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology 18*(7), 2687–2697.
77. Lewis, S. in Beauregard, T. A. (2018). The meanings of work-life balance: A cultural perspective. V R. Johnson, W. Shen in K. M. Shockley (ur.), *The Cambridge handbook of the global work-family interface* (str. 720–732). CambridgeUniversity Press.
78. Lopes, I., Oliveira, A. in Costa, C. J. (2015). Tools for Online Collaboration: Do they contribute to Improve Teamwork? *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6*(6), 511–518.
79. Mahajan, S in Guleria, N. (2022). Tech-life balance is a new work-life balance of current digital society. *Journal of the asiatic society of mumbai, 95*(43), 151–160.
80. Mahapatra, G. P., Bhullar, N. in Gupta, P. (2022). Gen Z: An Emerging Phenomenon. *NHRD Network Journal, 15*(2), 246–256.
81. Malchelosse, K., Houlfort, N., Lavoie, CÉ. in Masson, R. (2024). The role of resilience and psychological needs satisfaction in the relationship between passion for work and work-life enrichment. *Current Psychology, 43*, 6640–6656.
82. Marginean, A. (2021). Gen Z perceptions and expectations entering the workforce. *European Review Of Applied Sociology, 14*(22), 20–30.
83. Marsh, E., Vallejos, E. P. in Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior, 128*, 107118.
84. Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S. in Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment, *Frontiers in Psychology, 13*, 1–16.
85. Meena, A. in Sharma, G. V. M. (2023) Accelerating Work Life Balance To Increase Employee Engagement In Hybrid Work Environment: A Study With Respect To Gen Z Employees. *Seybold Report Journal, 18*(9), 320–335.
86. Molino M., Ingusci E., Signore F., Manuti A., Giancaspro M. L., Russo V., Zito M. in Cortese, C. G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability, 12*(15), 1–20.
87. Nadkarni, S. in Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and

opportunities for future research. *Management Review Quarterly, 71*, 233–341.

88. Nagayama, S. (2023). Does working at third places work? Multi-locational work for engagement, creativity, and well-being. *Journal of Creativity, 33*(3), 1–9.
89. Nam, T. (2014). Technology Use and Work-Life Balance. *Applied Research Quality Life, 9*, 1017–1040.
90. Okkonen, J., Vuori, V. in Palvalin, M. (2019). Digitalization Changing Work: Employees' View on the Benefits and Hindrances. V Á. Rocha, C. Ferrás in M. Paredes (ur.), *Information Technology and Systems. ICITS 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 918* (str. 165–176). Springer.
91. Orešković, T., Milošević, M., Košir, B. K., Horvat, D., Glavaš, T., Sadarić, A., Knoop, C.-I. in Orešković, S. (2023). Associations of working from home with job satisfaction, work-life balance, and working-model preferences. *Frontiers in Psychology, 14*, 1258750. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1258750
92. Pensar, H. in Rousi, R. (2023). The resources to balance – Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources. *Cogent Business & Management, 10*(2), 1–28.
93. PIQE. (2023, 22. marec). *Generational Differences or Generational Strengths?* Pridobljeno 7. marca 2024 s https://www.piqe.org/generational-differences-or-generational-strengths/
94. Prasad, K. in Satyaprasad, V. (2023). The Relationship between Remote Working and Work-life Balance with Mediating and Moderating Effects of Social Support: An Empirical Study of Information Technology Employees, *International Journal of Organizational Leadership 12*, 235–253.
95. Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon, 9*(5), 1 – 6.
96. Raj, R., Kumar, V., Kumar Sharma, N., Singh, S., Mahlawat, S. in Verma, P. (2023). The study of remote working outcome and its influence on firm performance. *Social Sciences & Humanities Open, 8*(1), 100528.
97. Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S. in Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. V S. Kaiser, M. J. Ringlstetter, D. R. Eikhof in M. P. Cunha (ur.), *Creating balance?* (str. 27–46). Springer.
98. Rood, A. S. (2011). Understanding Generational Diversity in the Workplace: What Resorts Can and are Doing, *Journal of Tourism Insights, 1*(1), 80–89.
99. Sánchez-Hernández, M., González-López, Ó., Buenadicha-Mateos, M. in Tato-Jiménez, J. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(24), 1–18.
100. Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F. in Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. *Journal of*

Business and Management Studies, 5(6), 13–38.

101. Savić, D. (2019). *From Digitization, through Digitalization, to Digital Transformation*. Pridobljeno 11. decembra 2023 s https://www.researchgate.net/publication/332111919_From_Digitization_through_Digitalization_to_Digital_Transformation
102. Sharma, V. in Yadav, R. (2023). Hybrid workplace: unveiling the work-life imbalance factors and implications in the post-pandemic era. *Asian and Pacific Economic Review, 16*(1), 318–330.
103. Shirmohammadi, M., Au, W. 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.
104. Sirgy, M. J. in Lee, D.-J. (2016). Work-Life Balance: A Quality-of-Life Model. *Applied Research Quality Life, 11*, 1059–1082 .
105. Sirgy, M. J. in Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life, 13*, 229–254.
106. Slagsvold, B. in Hansen, T. (2021). The baby boomer generation. V A. Falch-Eriksen, M. Takle in B. Slagsvold (ur.), *Generational Tensions and Solidarity Within Advanced Welfare States, 1. izdaja* (str. 153-172). Routledge.
107. Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. V M. A. da Silva Costa, T. Susak in V. Haluga (ur.), *Economic and social development* (str. 202–213). Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.
108. Sygit-Kowalkowska, E., Piotrowski, A., Boe, O., Rawat, S., Minic, J., Predoiu, A., Predoiu, R., Vazne, Ž., Fernate, A., Malinauskas, R., Nguyen, N. P., Blenkinsopp, J. in Martinská, M. (2022). Evaluation of Work Mode and Its Importance for Home–Work and Work–Home Relationships: The Role of Resilience, Coping with Stress, and Passion for Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(21), 1–19.
109. Thilagavathy, S. in Geetha, S. N. (2021), "Work-life balance -a systematic review", *Vilakshan - XIMB Journal of Management, 20*(2), 258–276.
110. Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *The Journal of applied psychology, 92*(6), 1512–1523.
111. Vartiainen, M. in Vanharanta, O. (2023). Eurofound. *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook*. Pridobljeno 18. januarja 2024 s https://www.researchgate.net/publication/371139592_Hybrid_work_Definition_origins_debates_and_outlook
112. Vidhyaa, B. in Ravichandran, M. (2022). A literature review on hybrid work model. *International Journal of Research Publication and Reviews, 3*(7), 292–295.
113. Vrana, J. in Singh, R. (2022). Digitization, Digitalization, and Digital Transformation. V N. Meyendorf, N. Ida, R. J. Singh in J. Vrana (ur.), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0.* (str. 1-17). Springer.

114. Vyas, A. in Shrivastava, D. (2017). Factors affecting work life balance-a review. *Pacific. Business Review International, 9*(7), 194–200.
115. Walz, T., Kensbock, J., Jong, S. in Kunze, F. (6 maj, 2023). Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. *European Management Journal* [In Press, Corrected Proof].
116. Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., Dalluege, C.-A., Czakert, J. P. in Berger, R. (2023). A Systematic Review of the Impact of Remote Working Referenced to the Concept of Work–Life Flow on Physical and Psychological Health, Workplace. *Health & Safety, 71*(11), 507–521.
117. Widagdo, P. P, Susanto, T. in Ramadiani R. (2016). The effect of task technology fit toward individual performance on the Generation X (1956–1980) using information technology. *2016 2nd International Conference on Science in Information Technology (ICSITech)* (str. 181-186). IEEE.
118. Widagdo, P. P., Susanto, T., Wardhana, R., Taruk, M. in Papkahan, H. (2021). The Influence of User Generation Differences on Individual Performance in Using Information Technology. *Journal of Physics: Conference Series, 1803*, 012031.
119. Woodward, I. C, Vongswasdi, P. in More, E. A. (2015). *Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research* (INSEAD Working Paper No. 2015/48/OB). http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2630650
120. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. in Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behavior, 6*, 43–54.
121. Yosunkaya, M. (2023). Hybrid Employees Approaches Toward Hybrid Working and Work–Life Balance: A Field Study. *Journal of Social Policy Conferences, 85*, 169–198.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

naslov

Pozdravljeni, sem Monika Marijanović, študentka Ekonomske fakultete, in v sklopu magistrske naloge raziskujem izzive pri doseganju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem pri hibridnem delu.

Namen raziskave je ugotoviti, kako hibridno delo vpliva na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter identificirati dejavnike, ki vplivajo na to dinamiko pri različnih generacijah. Anketa je popolnoma anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za pripravo te magistrske naloge. Za vaše sodelovanje se vam zahvaljujem.

Q1 – Hibridno delo je vrsta dela, ki zajema delo od doma in delo v pisarni. Kakšno vrsto dela opravljate?

○ Moje delo se trenutno opravlja samo v pisarni.

○ Imam popolno izbiro nad tem, kdaj in kje opravljam delo.

○ Delam od doma in v pisarni, vendar imam določeno, katere dni lahko delam od doma in katere dni moram biti prisoten/-na v pisarni (npr. delo od doma možno samo ob ponedeljkih in petkih).

○ Na teden imam določeno število dni, ko moram biti prisoten/-na v pisarni, vendar si lahko sam/-a izberem, katere dni bom delal/-a od doma (npr. obvezna prisotnost 2 x na teden).

○ Moje delo trenutno poteka popolnoma na daljavo.

○ Drugo:

Q2 – Prosim, da pri trditvi glede ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem označite strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo na podlagi lestvice od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa pomeni »popolnoma se strinjam«.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Hibridni način dela je izboljšal moje ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	○	○	○	○	○

Q3 – Naslednje trditve se nanašajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Prosim, da pri vsaki trditvi označite strinjanje oziroma nestrinjanje z njo na podlagi lestvice od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa pomeni »popolnoma se strinjam«.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Zahteve mojega zasebnega življenja (partner, otroci, starši, hobiji …) posegajo v dejavnosti, povezane z delom.	○	○	○	○	○
Stres, povezan z delom, prispeva k napetemu ozračju v moji družini.	○	○	○	○	○
Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja.	○	○	○	○	○
Ko delam od doma, zahteve mojega dela ovirajo moje zasebno in družinsko življenje.	○	○	○	○	○
Pogosto delam dlje kot 8 ur na dan, izven standardnega delovnega časa.	○	○	○	○	○
Delo od doma je izboljšalo kvaliteto mojega življenja.	○	○	○	○	○

Q4 – Naslednje trditve se nanašajo na hibridno delo. Prosim, da pri vsaki trditvi označite strinjanje oziroma nestrinjanje z njo na podlagi lestvice od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa pomeni »popolnoma se strinjam«.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost)	○	○	○	○	○

pri odločanju glede mojega delovnega časa.					
Moj delodajalec mi omogoča delo od doma, kadar to potrebujem.	○	○	○	○	○
S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na.	○	○	○	○	○
Svoje poklicne obveznosti lahko dobro izpolnjujem v trenutnem delovnem modelu.	○	○	○	○	○
Hibridno delo je pozitivno vplivalo na mojo motivacijo pri delu.	○	○	○	○	○
Hibridno delo mi omogoča, da imam več časa za družinske oziroma zasebne obveznosti v primerjavi z delom izključno v pisarni.	○	○	○	○	○
S hibridnim delom prihranim denar in zmanjšujem stroške.	○	○	○	○	○
Ne maram opravljati dela v različnih prostorih, sobah in lokacijah.	○	○	○	○	○
Menim, da mi hibridno delo izboljšuje kakovost življenja.	○	○	○	○	○
Pri hibridnem načinu dela sem dobro organiziran/-a.	○	○	○	○	○

Q5 – Kako pomembno posamezni dejavniki vplivajo na boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem? Prosim, da pri vsaki trditvi označite strinjanje oziroma nestrinjanje z njo na podlagi lestvice od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »dejavnik sploh ni pomemben«, 5 pa pomeni »dejavnik je zelo pomemben«.

	1 – sploh ni pomemben	2 – nepomemben	3 – niti nepomemben niti pomemben	4 – pomemben	5 – zelo pomemben

Avtonomija (samostojnost) pri odločanju glede delovnega časa.	○	○	○	○	○
Količina dela.	○	○	○	○	○
Dostopnost tehnologije.	○	○	○	○	○
Motnje iz okolice.	○	○	○	○	○
Prilagodljivost urnika in lokacije dela.	○	○	○	○	○
Podpora organizacije pri zagotavljanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.	○	○	○	○	○
Povratne informacije in priznanje za delo.	○	○	○	○	○
Tehnična podpora in potrebna tehnologija/oprema.	○	○	○	○	○
Osebne strategije in tehnike, s katerimi sam/-a zagotavljam ustrezne meje.	○	○	○	○	○

Q6 – Izmed navedenih trditev izberite glavne izzive, s katerimi se soočate pri delu od doma (izberete lahko največ 3 trditve).

Možnih je več odgovorov

☐ Motnje pri delu (družina, prijatelji, sosedje, gospodinjska opravila ...), posledično se je težko osredotočiti na delo.

☐ Menjava delovnega okolja.

☐ Občutek izgorelosti.

☐ Občutek odtujenosti od ostalih v podjetju.

☐ Zaradi stalne dosegljivosti imam občutek pritiska, da sem ves čas dosegljiv/-a.

☐ Občutek izolacije.

☐ Pri delu od doma pogrešam neformalno interakcijo z drugimi zaposlenimi.

☐ Ko delam od doma, se počutim bolj napeto in zaskrbljeno.

☐ Težava s koncentracijo pri delu.

☐ Pogosto odlašam z dokončanjem dela do popoldneva oziroma večera.

☐ Težave s tehnologijo / počasnim internetom.

☐ Premalo podpore od vodje/sodelavcev.

☐ Drugo:

Q7 – Kakšne so vaše preference pri hibridnem načinu dela?

○ Želel/-a bi si več dela od doma.

○ Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.

○ Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.

IF (1) Q7 = [1]

Q8 – Prosim, zapišite, koliko dni na teden želite opravljati delo od doma?

_____

Q9 – Vaš spol:

○ Moški

○ Ženski

Q10 – Prosim, zapišite vašo letnico rojstva:

_____

Q11 – Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

○ Osnovna šola

○ Poklicna srednja šola ali gimnazija

○ Višješolska izobrazba

○ Visokošolska ali univerzitetna izobrazba

○ Magisterij

○ Doktorat

Q12 – S kom živite oziroma delite bivalni prostor?

○ Živim sam/-a.

○ Bivalni prostor si delim s partnerjem / starši / ostalimi odraslimi osebami, brez otrok.

○ Živim s partnerjem, z majhnimi otroki (mladoletni).

○ Živim s partnerjem, z odraslimi otroki (polnoletni).

○ Živim v enostarševski družini in skrbim za enega ali več otrok.

Priloga 2: Izpis analiz hipotez iz programa SPSS

Preverjanje izzivov glede preferenc posameznikov

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Izziv A	Between Groups	1,293	2	,647	2,839	,061
	Within Groups	45,326	199	,228		
	Total	46,619	201			
Izziv D	Between Groups	2,217	2	1,108	5,699	,004
	Within Groups	38,699	199	,194		
	Total	40,916	201			
Izziv E	Between Groups	,135	2	,067	,353	,703
	Within Groups	37,989	199	,191		
	Total	38,124	201			

ANOVA Effect Sizes[a,b]

			95% Confidence Interval	
		Point Estimate	Lower	Upper
Izziv A	Eta-squared	,028	,000	,080
	Epsilon-squared	,018	-,010	,071
	Omega-squared Fixed-effect	,018	-,010	,071
	Omega-squared Random-effect	,009	-,005	,037
Izziv D	Eta-squared	,054	,006	,120
	Epsilon-squared	,045	-,004	,111
	Omega-squared Fixed-effect	,044	-,004	,110
	Omega-squared Random-effect	,023	-,002	,058
Izziv E	Eta-squared	,004	,000	,028
	Epsilon-squared	-,006	-,010	,018
	Omega-squared Fixed-effect	-,006	-,010	,018
	Omega-squared Random-effect	-,003	-,005	,009

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Kakšne so vaše preference pri hibridnem načinu dela?	(J) Kakšne so vaše preference pri hibridnem načinu dela?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
Izziv A	Želel/-a bi si več dela od doma.	Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	-,153	,079	,055	-,31	,00
		Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	-,168*	,085	,048	-,34	,00
	Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	Želel/-a bi si več dela od doma.	,153	,079	,055	,00	,31
		Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	-,016	,094	,866	-,20	,17
	Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	Želel/-a bi si več dela od doma.	,168*	,085	,048	,00	,34
		Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	,016	,094	,866	-,17	,20
Izziv D	Želel/-a bi si več dela od doma.	Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	-,052	,073	,475	-,20	,09
		Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	-,262*	,078	<,001	-,42	-,11
	Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	Želel/-a bi si več dela od doma.	,052	,073	,475	-,09	,20
		Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	-,209*	,087	,016	-,38	-,04
	Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	Želel/-a bi si več dela od doma.	,262*	,078	<,001	,11	,42
		Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	,209*	,087	,016	,04	,38
Izziv E	Želel/-a bi si več dela od doma.	Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	-,056	,073	,441	-,20	,09
		Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	,003	,078	,968	-,15	,16
	Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	Želel/-a bi si več dela od doma.	,056	,073	,441	-,09	,20
		Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	,059	,086	,492	-,11	,23
	Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	Želel/-a bi si več dela od doma.	-,003	,078	,968	-,16	,15
		Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	-,059	,086	,492	-,23	,11

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Razlike pri uspešnosti izpolnjevanja zasebnih obveznosti med oblikami hibridnega dela

ANOVA

Naslednje trditve se nanašajo: Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje c

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,462	3	6,154	4,372	,005
Within Groups	278,687	198	1,408		
Total	297,149	201			

ANOVA Effect Sizes[a,b]

		Point Estimate	95% Confidence Interval Lower	Upper
Naslednje trditve se nanašajo: Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja.	Eta-squared	,062	,006	,125
	Epsilon-squared	,048	-,009	,112
	Omega-squared Fixed-effect	,048	-,009	,112
	Omega-squared Random-effect	,016	-,003	,040

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Naslednje trditve se nanašajo: Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življe

	(I) ombined Work Types	(J) ombined Work Types	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1,00	2,00	,667*	,217	,013	,11	1,23
		4,00	,198	,208	,778	-,34	,74
		6,00	-,361	,389	,791	-1,37	,65
	2,00	1,00	-,667*	,217	,013	-1,23	-,11
		4,00	-,469	,208	,112	-1,01	,07
		6,00	-1,027*	,389	,044	-2,04	-,02
	4,00	1,00	-,198	,208	,778	-,74	,34
		2,00	,469	,208	,112	-,07	1,01
		6,00	-,558	,384	,468	-1,55	,44
	6,00	1,00	,361	,389	,791	-,65	1,37
		2,00	1,027*	,389	,044	,02	2,04
		4,00	,558	,384	,468	-,44	1,55
LSD	1,00	2,00	,667*	,217	,002	,24	1,09
		4,00	,198	,208	,343	-,21	,61
		6,00	-,361	,389	,355	-1,13	,41
	2,00	1,00	-,667*	,217	,002	-1,09	-,24
		4,00	-,469*	,208	,025	-,88	-,06
		6,00	-1,027*	,389	,009	-1,79	-,26
	4,00	1,00	-,198	,208	,343	-,61	,21
		2,00	,469*	,208	,025	,06	,88
		6,00	-,558	,384	,148	-1,32	,20
	6,00	1,00	,361	,389	,355	-,41	1,13
		2,00	1,027*	,389	,009	,26	1,79
		4,00	,558	,384	,148	-,20	1,32

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Naslednje trditve se nanašajo: Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja.

	ombined Work Types	N	Subset for alpha = 0.05 1	2
Tukey HSD[a,b]	2,00	60	2,70	
	4,00	71	3,17	3,17
	1,00	60	3,37	3,37
	6,00	11		3,73
	Sig.		,145	,282

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,917.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

H1: Zaznano zadovoljstvo s hibridnim delom je pozitivno povezano z avtonomijo pri hibridnem delu.

Correlations

		Naslednje trditve se nanašajo: S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na.	Naslednje trditve se nanašajo: Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede mojega delovnega časa.
Naslednje trditve se nanašajo: S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na.	Pearson Correlation	1	,211**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	202	201
Naslednje trditve se nanašajo: Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede mojega delovnega časa.	Pearson Correlation	,211**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	201	201

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H2: Zaznana izolacija pri hibridnem delu je negativno povezana z zadovoljstvom s hibridnim delom.

Correlations

		Naslednje trditve se nanašajo: Menim, da mi hibridno delo izboljšuje kakovost življenja (v smislu dodeljevanja dovolj časa potrebam, kot so redno spanje/prehrana/počitek/šport).	Izziv E
Naslednje trditve se nanašajo: Menim, da mi hibridno delo izboljšuje kakovost življenja (v smislu dodeljevanja dovolj časa potrebam, kot so redno spanje/prehrana/počitek/šport).	Pearson Correlation	1	-,061
	Sig. (2-tailed)		,387
	N	202	202
Izziv E	Pearson Correlation	-,061	1
	Sig. (2-tailed)	,387	
	N	202	202

H3: Zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo pri svojem delu, se nagibajo k opravljanju dela še izven rednega delovnega časa.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,144[a]	,021	,016	1,059

a. Predictors: (Constant), Naslednje trditve se nanašajo: Pogosto delam dlje kot 8 ur na dan, izven standardnega delovnega časa.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,738	1	4,738	4,227	,041[b]
	Residual	223,063	199	1,121		
	Total	227,801	200			

a. Dependent Variable: Naslednje trditve se nanašajo: Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede mojega delovnega časa.

b. Predictors: (Constant), Naslednje trditve se nanašajo: Pogosto delam dlje kot 8 ur na dan, izven standardnega delovnega časa.

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,106	,173		23,768	<,001
	Naslednje trditve se nanašajo: Pogosto delam dlje kot 8 ur na dan, izven standardnega delovnega časa.	-,116	,057	-,144	-2,056	,041

a. Dependent Variable: Naslednje trditve se nanašajo: Delo v hibridnem načinu mi daje avtonomijo (samostojnost) pri odločanju glede mojega delovnega časa.

H4: Zaposleni, ki menijo, da jim poklicne obveznosti otežujejo izpolnjevanje obveznosti doma, so manj zadovoljni s hibridnim delom.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,345[a]	,119	,114	1,060

a. Predictors: (Constant), Naslednje trditve se nanašajo: Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,296	1	30,296	26,966	<,001[b]
	Residual	224,699	200	1,123		
	Total	254,995	201			

a. Dependent Variable: Naslednje trditve se nanašajo: S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na.

b. Predictors: (Constant), Naslednje trditve se nanašajo: Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,991	,206		24,255	<,001
	Naslednje trditve se nanašajo: Količina časa, ki mi ga vzame služba, otežuje izpolnjevanje obveznosti iz zasebnega življenja.	-,319	,061	-,345	-5,193	<,001

a. Dependent Variable: Naslednje trditve se nanašajo: S trenutnim delovnim modelom sem zadovoljen/-na.

H5: Podpora organizacije, prilagodljivost urnika ter osebne strategije pomembno vplivajo na zmožnost izpolnjevanja obveznosti v hibridnem delovnem modelu.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,197[a]	,039	,024	,787

a. Predictors: (Constant), Kako pomembno posamezni dejavn: Osebne strategije in tehnike, s katerimi sam/-a zagotavljam ustrezne meje. , Kako pomembno posamezni dejavn: Prilagodljivost urnika in lokacije dela. , Kako pomembno posamezni dejavn: Podpora organizacije pri zagotavljanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,954	3	1,651	2,663	,049[b]
	Residual	122,789	198	,620		
	Total	127,743	201			

a. Dependent Variable: Naslednje trditve se nanašajo: Svoje delovne obveznosti lahko dobro izpolnjujem v trenutnem delovnem modelu.

b. Predictors: (Constant), Kako pomembno posamezni dejavn: Osebne strategije in tehnike, s katerimi sam/-a zagotavljam ustrezne meje. , Kako pomembno posamezni dejavn: Prilagodljivost urnika in lokacije dela. , Kako pomembno posamezni dejavn: Podpora organizacije pri zagotavljanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,348	,371		9,014	<,001
	Kako pomembno posamezni dejavn: Prilagodljivost urnika in lokacije dela.	,166	,078	,161	2,119	,035
	Kako pomembno posamezni dejavn: Podpora organizacije pri zagotavljanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.	,032	,072	,035	,443	,658
	Kako pomembno posamezni dejavn: Osebne strategije in tehnike, s katerimi sam/-a zagotavljam ustrezne meje.	,043	,071	,046	,606	,545

a. Dependent Variable: Naslednje trditve se nanašajo: Svoje delovne obveznosti lahko dobro izpolnjujem v trenutnem delovnem modelu.

H6: Pripadniki različnih generacij imajo različne preference glede hibridnega dela.

Descriptives

Generacija_Numeric

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Želel/-a bi si več dela od doma.	97	3,0515	,71255	,07235	2,9079	3,1952	1,00	4,00
Rad/a bi imela enako razporejeno količino dela v pisarni in od doma.	58	3,0172	,76069	,09988	2,8172	3,2173	1,00	4,00
Nimam preferenc glede lokacije opravljanja dela.	47	3,0000	,75181	,10966	2,7793	3,2207	1,00	4,00
Total	202	3,0297	,73241	,05153	2,9281	3,1313	1,00	4,00

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Generacija_Numeric	Based on Mean	,186	2	199	,830
	Based on Median	,334	2	199	,717
	Based on Median and with adjusted df	,334	2	198,967	,717
	Based on trimmed mean	,163	2	199	,849

ANOVA

Generacija_Numeric

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,097	2	,048	,089	,915
Within Groups	107,725	199	,541		
Total	107,822	201			

ANOVA Effect Sizes[a,b]

		Point Estimate	95% Confidence Interval Lower	Upper
Generacija_Numeric	Eta-squared	,001	,000	,013
	Epsilon-squared	-,009	-,010	,003
	Omega-squared Fixed-effect	-,009	-,010	,003
	Omega-squared Random-effect	-,005	-,005	,001

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Kakšne so vaše preference pri hibridnem načinu dela?

LSD

(I) Generacija_Numeric	(J) Generacija_Numeric	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,096	,427	,822	-,94	,75
	3,00	,033	,415	,937	-,78	,85
	4,00	-,005	,422	,991	-,84	,83
2,00	1,00	,096	,427	,822	-,75	,94
	3,00	,129	,152	,398	-,17	,43
	4,00	,091	,172	,595	-,25	,43
3,00	1,00	-,033	,415	,937	-,85	,78
	2,00	-,129	,152	,398	-,43	,17
	4,00	-,038	,137	,783	-,31	,23
4,00	1,00	,005	,422	,991	-,83	,84
	2,00	-,091	,172	,595	-,43	,25
	3,00	,038	,137	,783	-,23	,31