

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA URAVNOTEŽENOSTI DELOVNEGA IN ZASEBNEGA
ŽIVLJENJA Z ZADOVOLJSTVOM PRI DELU ZA GENERACIJO Y**

Ljubljana, oktober 2018

MARKO RADOMI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Radomi, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Povezava uravnoveženosti delovnega in zasebnega življenja z zadovoljstvom pri delu za generacijo Y, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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.

V Ljubljani, dne 19.11.2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GENERACIJA Y	3
1.1 Definicija generacije Y	3
1.2 Stanje na trgu dela	5
1.3 Značilnosti generacije Y	6
1.4 Pričakovanja in vrednote generacije Y	8
2 RAVNOTEŽJE MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM	10
2.1 Zgodovina ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem	10
2.2 Opredelitev ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem	11
2.3 Spremenljivke ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem	12
2.4 Medgeneracijske razlike ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem	12
2.5 Osebne značilnosti.....	13
2.5.1 Spol.....	13
2.5.2 Zakonski stan.....	13
2.5.3 Starost in življenjski stil	14
2.5.4 Osebnost	14
2.6 Posledice neravnotežja	15
2.7 Ukrepi podjetij za ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem.....	16
2.8 Ukrepi za obvladovanje stresa	19
3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	19
3.1 Definicija zadovoljstva pri delu	19
3.2 Pomen dela.....	20
3.3 Konceptualizacija zadovoljstva pri delu	21
3.4 Model značilnosti dela (JCM)	22
3.5 Merjenje zadovoljstva pri delu	23
3.6 Medgeneracijske razlike.....	25
3.7 Povezava z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem	26
3.8 Vpliv družbenih omrežij na zadovoljstvo pri delu	27
3.9 Namera po odhodu iz podjetja	29
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	29
4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	29
4.2 Cilj Raziskave.....	30
4.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	30
4.4 Oblikovanje vprašalnika za intervjuje	31
4.5 Metoda in načrt.....	32

4.6	Analiza podatkov	32
4.6.1	Predstavitev profilov intervjuvancev	32
4.6.2	Analiza raziskave.....	34
4.6.2.1	<i>Delo</i>	34
4.6.2.2	<i>Prosti čas</i>	38
4.6.2.3	<i>Ravnoteženje delovnega in zasebnega življenja</i>	42
4.6.2.4	<i>Zunanja podpora</i>	48
5	ZAKLJUČEK	50
5.1	Povzetek ključnih odgovorov	50
5.2	Analiza raziskovalnih vprašanj	51
5.3	Zaključne ugotovitve	53
5.4	Povezava rezultatov empirične raziskave in teorije	55
5.5	Omejitev raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	56
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Generacije prisotne na sedanjem trgu dela	4
Tabela 2:	Štiri pogoste ovire pri vzpostavljanju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem	15
Tabela 3:	Faktorji zadovoljstva po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji.....	21
Tabela 4:	Seznam zanesljivih in veljavnih instrumentov merjenja zadovoljstva pri delu zadnjih 20 let	23
Tabela 5:	Profil intervjuvancev	33
Tabela 6:	Povzetek ključnih ugotovitev	50

KAZALO SLIK

Slika 1:	Delovna sila v Evropi leta 2010 glede na vrsto generacije (v %)	5
Slika 2:	Delovna sila v Evropi leta 2020 glede na vrsto generacije (v %)	6
Slika 3:	Splošne vrednote generacije Y	9
Slika 4:	Strategije povezane z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem.....	18
Slika 5:	Dimenzije dela.....	20
Slika 6:	Tristopenjski model značilnost dela.....	22
Slika 7:	Prisotnost relevantnih faktorjev dela pri posamičnih instrumentih merjenja zadovoljstva pri delu.....	25
Slika 8:	Pozitivne posledice ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem z zadovoljstvom pri delu	26
Slika 9:	Uporaba družbenih omrežij iz vidika koristi pri delu in osebne uporabe	28

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: Intervju z intevjuvancem A.....	2
Priloga 3: Intervju z intevjuvancem B.....	6
Priloga 4: Intervju z intevjuvancem C.....	12
Priloga 5: Intervju z intevjuvancem D.....	17
Priloga 6: Intervju z intevjuvancem E.....	22
Priloga 7: Intervju z intevjuvancem F.....	28
Priloga 8: Intervju z intevjuvancem G.....	34
Priloga 9: Intervju z intevjuvancem H.....	39

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

JSS – (angl. Job Satisfaction Survey); Anketa o zadovoljstvu pri delu

EPJS – (angl. Emergency Physician Job *Satisfaction*); Lestvica za zadovoljstvo pri zdravnikih za nujne primere

MMSS – (angl. Mueller and McCloskey Satisfaction Scale); McCloskey/Mueller lestvica zadovoljstva

MJS – (angl. Measure of Job Satisfaction); Merjenje zadovoljstva pri delu

NSS – (angl. Nurse Satisfaction Scale); Lestvica zadovoljstva za medicinske sestre

UVOD

To magistrsko delo se prične z osnovno predpostavko, da raznovrstne zahteve, povezane z delom, lahko posegajo v čas, ki je namenjen aktivnostim izven dela. Iz tega sledi, da se morajo zaposleni soočati s pogostokrat konkurenčnimi zahtevami, ko se pogajajo med področjema delovnega in zasebnega življenja.

Z vstopom generacije Y na trg dela, se je prvič v zgodovini zgodilo, da se na trgu dela istočasno pojavljajo 4 generacije, in sicer tradicionalisti (ljudje rojeni pred letom 1945), Baby Boomers (ljudje rojeni med leti 1945-1964), generacija X (ljudje rojeni med leti 1965-1980), in pa generacija Y, ki zajema ljudi rojene po letu 1980 (Eisner, 2005). Generacija Y daje do sedaj največji poudarek na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, profesionalni razvoj in prioritizira delovna mesta, ki podpirajo avtonomijo, več svobode in dobro zadovoljstvo na delovnem mestu (Wu & Uen, 2015, str. 162-163).

Literatura, ki se ukvarja s problematiko dela kaže, da so delovne razmere vedno bolj stresne (Judge & Colquitt, 2004, str. 395). Splošno znano je, da ima stres široke in neugodne posledice za zdravje. Kronični stres lahko slabi imunski sistem, povzroči vnetja in številne druge srčne težave (Kang, Rice, Park, Turner-Henson & Downs, 2010, str. 730-760). Zaposleni preživljajo čedalje več časa na delovnem mestu, in sicer White, Hill, McGovern, Mills in Smeaton (2003, str. 175) trdijo, da zaposleni delajo ekvivalent enega dodatnega meseca na leto. Prekomerno delo lahko povzroči neskladje med delom in zasebnim življenjem, kjer so pritiski na vloge iz delovnega in zasebnega življenja medsebojno nezdružljivi in zato ni presenetljivo, da se mnogo zaposlenih sprašuje o času in energiji, ki ju namenijo delu (Bacharach, Bamberger & Conley, 1991).

Kalliath in Brough (2008, str. 323) razlagata ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem kot zaznavanje posameznika, da sta delo, ter aktivnosti izven dela združljiva in spodbujata rast, v skladu s sedanjimi življenjskimi prednostnimi posameznika. Korbar (2009) pa opisuje ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem kot stopnjo, pri kateri je posameznik zmožen hkrati uravnotežiti časovne, čustvene in vedenjske zahteve plačanega dela in družinskih obveznosti.

V zadnjih časih je čedalje večji poudarek na doseganju ravnotežja večjega števila življenjskih vlog in upravljanjem meja med delovnim in zasebnim življenjem. Literatura, ki obravnava delo in kvaliteto življenja, prepoznava 170 različnih življenjskih področij, pomembnih za doseganje ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Nekaj teh glavnih področij vključuje delo, finančna sredstva, prosti čas, stanovanje in soseditvo, družina, prijateljstvo, vključitev v družbo in zdravje (Warren, 2004, str. 99-122). Ugotovljeno je bilo, da problematika ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem vpliva na identiteto, blaginjo, kakovost delovanja posameznika in pa v veliki meri tudi na

zadovoljstvo zaposlenih (Gali Cinamon & Rich, 2010, str. 59).

Da bi se zmanjšale težave zaposlenih pri ravnotežju med delovnim in zasebnim življenjem, so se organizacije obrnile na različne ukrepe kot so prilagodljiv delovni čas, varstvo otrok v službi, ter ostale mehanizme, ki zagotavljajo, da se zasebno življenje ne vmešava z delom (Rothbard, 2001, str. 655). Ti ukrepi in mehanizmi lahko pomagajo ublažiti težave pri upravljanju večjih delovnih vlog zaposlenih, s čemer se izboljša njihova kakovost življenja in zadovoljstvo (Haar & Roche, 2010, str. 1002). Istočasno pa tu Jones, Burke in Westman (2006) v svoji knjigi opozarjajo, da tovrstni ukrepi in programi lahko dejansko odvrčajo zaposlene v primeru, če je kultura podjetja ali pa stalna praksa vodilnih v podjetju usmerjena k daljšem delovnem času.

Velike spremembe je na tem področju prinesel razvoj organizacij kot so Facebook in Mozilla, ki imajo namesto navpične vodoravno infrastrukturo, kar spodbuja in usmerja zaposlene k povečanim stopnjam kreativnosti in inovacije, s čemer se čedalje bolj delo in zasebno življenje prepletata med seboj (Khallash & Kruse, 2012, str. 682).

Zadovoljstvo zaposlenih je prav tako koncept, ki je tesno povezan s tematiko ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Hanna, Kee in Robertson (2017, str. 4-5), ga definirajo kot splošen odnos, ki ga imajo zaposleni do svojega dela in delovnega okolja. Adeniji (2011, str. 164) pa opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot počutje oziroma stanje duha, povezano z načinom dela, zaradi česar je zadovoljstvo pri delu za organizacijo zelo pomembna zadeva. Če zaposleni niso zadovoljni, se lahko njihova delovna učinkovitost zniža in nasprotno, pa zadovoljni delavci delajo bolj zavzeto, so bolj motivirani in imajo večjo moralo (Sharma, Kong & Kingshott, 2016, str. 773).

Dosedanje raziskave kažejo na to, da je vzpostavljanje ravnotežja glede na posameznikove zahteve delovnega in zasebnega življenja tako zapleteno, kot tudi razgibano. Zaenkrat je zelo malo študij, povezanih z delovnim in zasebnim življenjem, ki obravnava, kako se dejansko izvaja to ravnoteženje pri zaposlenih iz generacije Y in pa kako je to ravnotežje povezano z zadovoljstvom pri delu. Večina povezanih raziskav do sedaj je bilo kvantitativnih in v veliki meri osredotočenih zgolj na točno določene vidike tega ravnotežja. Na tej točki se torej zdi zelo primerno, da poslušamo zgodbe zaposlenih, kaj si mislijo, kako izvajajo ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, ter kako ga povezujejo z zadovoljstvom pri delu.

Namen magistrskega dela je preko domačih in tujih znanstvenih člankov, ter empirične analize izoblikovati priporočila in smernice različnim podjetjem glede tega, kako sta pri mladih zaposlenih medsebojno povezana konstrukta ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, ter zadovoljstvo pri delu, kot tudi kako doseči čimbolj učinkovito stopnjo ravnotežja.

Osnovni cilj magistrske ga dela je identificirati medsebojno povezanost ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, ter zadovoljstvom mladih zaposlenih in analizirati njuno medsebojno povezavo.

Pomožni cilji so naslednji:

- Na podlagi tujih in domačih strokovnih in znanstvenih prispevkov podrobneje preučiti in analizirati konstrukta ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem, ter zadovoljstvom zaposlenih in oblikovati konceptualni model povezave med obema proučevanima konstruktoma;
- Z izvedeno metodološko raziskavo določiti, katerih ukrepov se lahko delavci lotijo za spopadanje s konkurenčnimi zahtevami poklicnega življenja;
- S pomočjo izsledkov empirične raziskave in na podlagi teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila za različna podjetja.

Magistrsko delo sestavljata **teoretični in raziskovalni del**. V teoretičnem delu je prvo poglavje namenjeno preučevanju generacije Y, drugo poglavje preučevanju konstrukta ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, ter tretje poglavje preučevanju konstrukta zadovoljstva zaposlenih ter njuni medsebojni povezanosti. Ob tem so bile uporabljene metode deskripcije, kompilacije in komparacije. Z opisovanjem, opazovanjem, primerjavo in analizo sem izvedel sklepe na podlagi povezav. Metoda deskripcije je podkrepljena z metodo kompilacije, ki povzema stališča in ugotovitve različnih avtorjev ter z metodo komparacije, ki med seboj primerja in analizira ugotovitve posameznih avtorjev.

Raziskovalni del temelji na kvalitativni empirični raziskavi, v katero sem vključil mlade zaposlene iz različnih podjetij, ki imajo visoke možnosti napredovanja. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature sem uporabil strukturiran intervju, za določitev stopnje ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, ter ugotavljanje povezanosti med delom, zasebnim življenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu pri mladih. Namen empirične raziskave je pridobitev primarnih podatkov in s pomočjo metode sinteze, t.j. povezave med teoretičnimi izhodišči in izsledki iz raziskovalnega dela, iz skupnih mnenj in stališč oblikovati sklepna priporočila za raznovrstna podjetja.

1 GENERACIJA Y

1.1 Definicija generacije Y

Skozi čas je pojem generacije bil različno definiran in trenutno je ena izmed najbolj pomembnih definicij od McCrindla (2006, str. 8), ki generacijo opisuje kot kohorto ljudi, rojenih in izoblikovanih v točno določenem razponu časa. Kupperschmidt (2000, str. 66) pa generacijo definira kot neko prepoznavno skupino ljudi, ki si delijo rojstne letnice, starost, lokacijo in pomembne življenjske dogodke, ki so se zgodili v kritičnih razvojnih

stopnjah.

Literatura ni čisto usklajena glede točnih letnic rojstev, ki se upoštevajo kot generacija Y. Za Martina (2005, str. 39) so to posamezniki, rojeni med leti 1978 in 2000, medtem ko McCrindle (2006, str. 9) pod generacijo Y zajema ljudi, rojene od leta 1980 do vključno leta 1994. Munro (2014) navaja, da je generacija Y odrasla v času eksponentne tehnološke rasti, kar je privedlo do tega, da se njihov svet primarno vrti okoli elektronske komunikacije, bloganja, masovne uporabe družbenih medijev in takojšnje zadovoljstvo, ki prihaja v obliki računalniških iger in gledanja filmov preko spleta. Poimensko generacijo Y poznamo tudi kot Milenijci in pa Dot.com generacija (McCrindle, 2006, str. 10).

Raznovrstne značilnosti posamičnih generacij, trenutno prisotnih na trgu dela, so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Generacije prisotne na sedanjem trgu dela

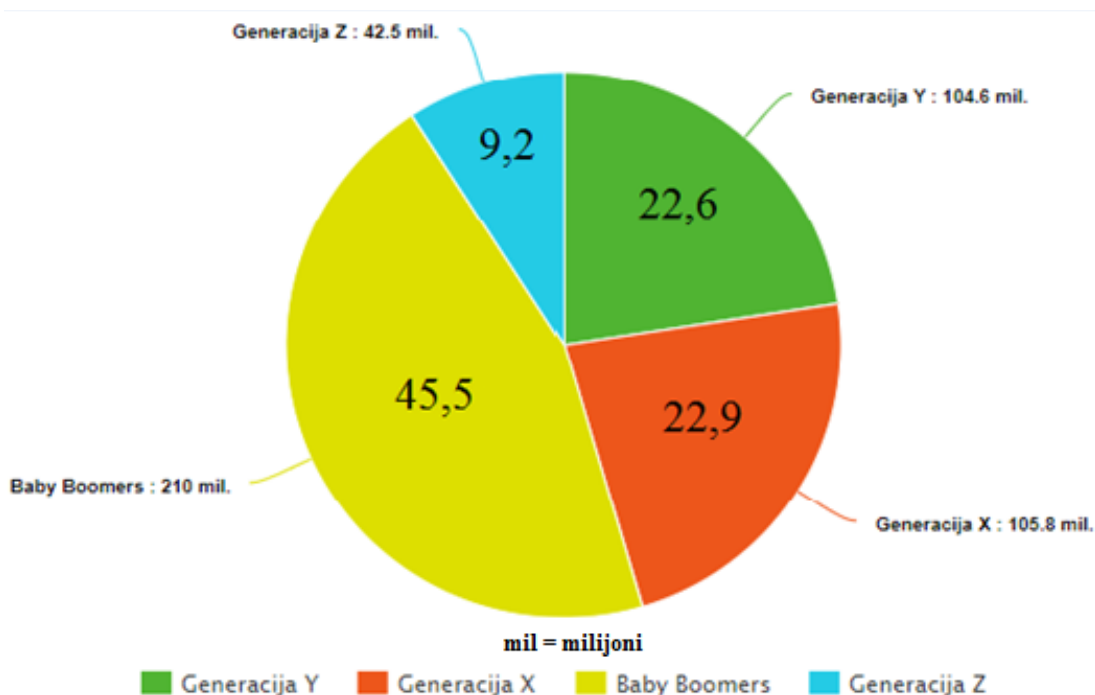
Generacija	Baby Boomers	Generacija X	Generacija Y
Letnica rojstva	1946-1964	1965-1981	1982-1999
Ozadje	Po drugi svetovni vojni, spolna revolucija	Ekonomska recesija, mož in žena vsak s svojo kariero, enostarševska gospodinjstva	Visoka tehnologija, starševska popustljivost, razbijanje pregrad med starši in otroci
Značilnosti	Velika tekmovalnost, deloholičnost, sodelovanje, osebni dosežki, spoštovanje avtoritet, sledenje pravilom, optimizem, varnost zaposlitve, dolžina delovne dobe, živijo za delo, stremenje k stabilnosti, uspeh merjen s plačo in statusom	Zanašanja nase, struktura in smer, tehnološko podkovani, nezaupanje avtoritetam, globalna usmerjenost, samokontrola, delajo da živijo, pričakujejo ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, izogibanje naduram, usmerjenost v rezultate, nagrajevanje produktivnosti	Neodvisnost, prilagodljivost, samozavest, takojšnje zadovoljstvo, navajeni pohval, skupinsko delo, tehnološka podkovanost, zahtevajo ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, kršenje pravil, iskanje družbeno odgovorih podjetij, iskanje kariernega razvoja, sprejemanje raznolikosti, vrednotenje zanesljivega vodstva

Prerejeno po Cennamo & Gardner (2008); Tolbize (2008).

1.2 Stanje na trgu dela

Kar se zadeva sestave delovne sile v Evropi leta 2010, glede na štiri trenutne generacije, je dobrih 45 % delovne sile štela Baby Boomers generacija, kar je bilo relativno veliko glede na polovični delež, ki ga je v tistem času zasedala generacija Y. Zadnje projekcije kažejo na veliko spremembo, in sicer do konca leta 2020 se predvideva polovično zmanjšanje Baby Boomers generacije, medtem ko naj bi generacija Y obdržala identičen delež celotne delovne sile iz leta 2010, ki se potem ohrani vse do konca projekcij za leto 2030. Leta 2010 je na trgu dela bilo prisotnih 210 milijonov delavcev iz Baby Boomers generacije, 104,6 milijonov delavcev iz generacije Y, 105,8 milijonov delavcev generacije X in 42,5 milijonov delavcev najnovejše generacije, generacije Z (Colliers International, 2011). Slika 1 prikazuje % sestavo delovne sile v Evropi leta 2010 glede na štiri trenutne delovno aktivne generacije.

Slika 1: Delovna sila v Evropi leta 2010 glede na vrsto generacije (v %)

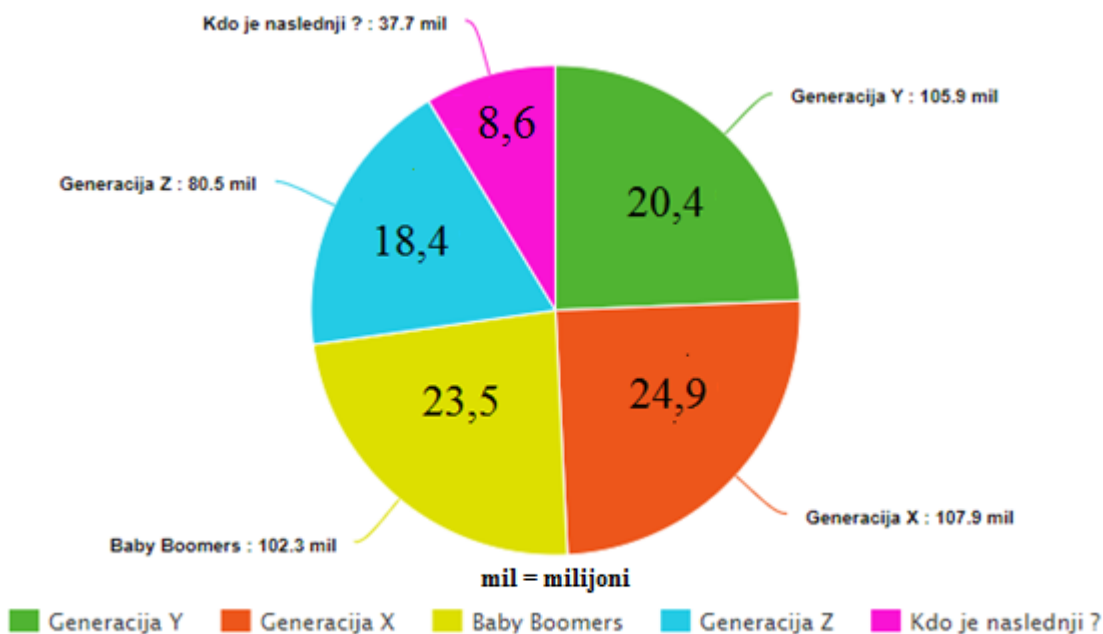


Vir: Colliers international (2011).

Do leta 2020 se pričakuje kar polovično zmanjšanje Baby Boomer generacije, prisotne na delovnem trgu v Evropi. V tej točki je za Baby Boomer generacijo predvideno, da bo zasedala najbolj seniorne pozicije v podjetjih, medtem ko bodo v ospredje delovne sile prišli generacija Y in generacija Z, kar bo tudi vodilo v drastične spremembe delovnih zahtev skozi vse gospodarske dejavnosti. Prav tako se tudi že pričakuje vstop nove, zaenkrat še nedefinirane generacije, ki bo do leta 2030 zasedala kar dobro četrtino celotne delovne sile v Evropi. Vse projekcije prav tako kažejo, da bo celotna delovna sila Evrope

zajemala dobrih 434 milijonov ljudi, od česar bo Baby Boomers generacija štela 102 milijona delavcev, generacija X 107,9 milijonov delavcev, generacija Y 105,9 milijonov delavcev, generacija Z 80,5 milijona in še neopredeljena generacija 37,7 milijona (Colliers International, 2011). Slika 2 prikazuje projekcije za leto 2020 glede sestave delovne sile v Evropi.

Slika 2: Delovna sila v Evropi leta 2020 glede na vrsto generacije (v %)



Vir: Colliers international (2011).

1.3 Značilnosti generacije Y

Glede samih značilnosti generacije Y, je literatura v veliki meri usklajena in zajema ključne značilnosti, kot so tehnološka podkovanost, občutek nujnosti, podjetniška mentaliteta, porast odgovornosti, prilagodljivost, samozadostnost in neodvisnost. Bearfield in drugi (2009, str. 8-9) navajajo kulturno sprejemljivost, upravičenost, volonterstvo in tehnološki vpliv kot dodatne značilnosti generacije Y. V nadaljevanju so predstavljene in bolj podrobno opisane glavne značilnosti generacije Y, skupne v večini obravnavane literature.

Samozadostnost in neodvisnost. Podobno kot pri generaciji X, so tudi pri generaciji Y visoke stopnje ločitev staršev in porast števila družin z dvojnimi dohodki prispevale k višji stopnji samozadostnosti in neodvisnosti, kar je posledično bil razlog za oblikovanje samozadostne mentalitete. To je bil glavni izvor kritik velikega števila vodilnih v podjetjih, da zaposleni generacije Y ne želijo upoštevati navodil, vendar pa v resnici zaposleni generacije Y želijo točna navodila, kot tudi podporo vodstva, istočasno z zahtevanjem

svobode in prilagodljivostjo, da nalogo uspešno opravijo na svoj način in v ustreznem časovnem okvirju. Kljub vsemu temu pa poleg tega, da delajo zelo dobro samostojno, delajo še boljše v skupinah (Martin, 2005, str. 40). Čeprav zaposleni generacije Y delajo zelo dobro v skupinah, je še vedno potrebno da dodatno razvijejo skupinske veščine in medsebojno komunikacijo (Pendergast, 2010, str. 10).

Tehnološka podkovanost. Tehnološki napredki zadnjega desetletja so oblikovali način preko katerega sedanja digitalna generacija obdeluje informacije. Čeprav tehnologija iz tehničnega vidika postaja čedalje bolj zapletena, pa istočasno postaja tudi veliko lažja za uporabo. Generacija Y jo ne želi zgolj uporabljati, ampak želi s tehnologijo tudi ustvarjati, bodisi postavljati lastne spletne strani ali pa učiti starejše generacij o tehnologiji. Velik poudarek zaposlitvenih interesov pri generaciji Y so tako torej tudi tehnologije, ki jih podjetja uporabljajo (Martin, 2005, str. 41). Glavni vir informacij za generacijo Y je Google, na katerega se izjemno zanašajo, ko pride do potrebe po učenju za neko novo veščino ali pa pridobitev kakršnega koli novega znanja (Munro, 2014). Prav tako ima generacija Y veliko večjo skušnjavo glede porabe denarja za namene nadgradnje svojih tehnoloških orodij, da bi lahko ostali na vrhu najnovejših tehnoloških trendov (Pendergast, 2010, str. 8).

Občutek za nujnost. Za razliko od prejšnjih generacij je za generacijo Y obdobje enega leta šteto kot dolgoročno obdobje in obdobje treh let skoraj pojem iluzije. Namesto obljub bodočih napredovanj in dobrega pokojninskega načrta, so se v ospredje postavila vprašanja, ki se osredotočajo na to, kakšno vrednost lahko zaposleni doda organizaciji v sedanjem trenutku, kako bo nagrajen danes in kaj se lahko nauči danes (Martin, 2005, str. 41). Nujnost se prav tako kaže tudi v vsakdanjiku članov generacije Y, saj imajo svoje dneve vedno polne raznovrstnih aktivnosti iz vseh področij svojega življenja (Pendergast, 2010, str. 10).

Podjetniška mentaliteta. Do vstopa generacije Y je bila generacija X videna kot najbolj podjetniška, danes pa to mesto zaseda generacija Y z rekordnim številom mladih, ki so začeli svoje lastno podjetje oziroma svoj lasten podjetniški projekt, kar zajema vse od prodaje preko lastne spletne strani, pa do oblikovanja svojih spletnih predavanj in oddaj. Generacija Y je oblegana kar se tiče praktično neomejenih možnosti in opcij, ki so sprožile ogromno raznovrstnosti glede temeljnih prepričanj, mnenj oziroma stališč, kar vodi v določeno nepripravljenost za sprejem katerekoli rešitve, dokler niso druge možnosti raziskane (Martin, 2005, str. 41).

Sprejemanje večje odgovornosti. Za razliko od generacije X, generacija Y ne vidi povečano odgovornost kot dodaten tovor, ampak priložnost za dokaz svojih veščin in sposobnosti, zato velikokrat ne samo da želijo, ampak zahtevajo več odgovornosti (Martin, 2005, str. 42). Razlog za to izhaja iz samozavesti in optimizma, saj člani generacije Y sprejemajo negotovost situacij, kar se je tudi izkazalo preko izrazitih ekonomskih

sprememb v zadnjih časih, ki niso prav nič vplivale na zmanjšanje samozavesti generacije Y (Pendergast, 2010, str. 10).

Prilagodljivost. Generacija Y je neprestano pripravljena za prilagajanje novim ljudem, krajem in okoliščinam. Temu primerno nenehno iščejo delovna mesta, kjer se lahko selijo med projekti, oddelki in lokacijami. Vse to počnejo z namenom iskanja priložnosti, ki jim omogočajo nadgradnjo tržnih spretnosti in nabor izkušenj, potrebnih za prihodnost (Martin, 2005, str. 42). Prav tako imajo zelo konvencionalen pristop do delovnega in zasebnega življenja, in sicer vedno iščejo pravo ravnotežje, ki bo zadovoljilo potrebe tako delovnega, kot tudi zasebnega življenja (Pendergast, 2010, str. 10). Če zaposleni iz generacije Y niso zadovoljni s prilagodljivostjo pri svojem delu in uravnoteženju delovnega z zasebnim življenjem, so hitro pripravljene zamenjati trenutno delovno mesto (Helyer & Lee, 2012, str. 572-573).

1.4 Pričakovanja in vrednote generacije Y

Generacija Y prinaša mnogo pozitivnih veščin in lastnosti v delovno silo, vendar pa se njihova motivacija, odnos do dela in pričakovanja kar precej razlikujejo glede na starejše generacije (Kim, Knight & Cruisinger, 2009, str. 548). Ng, Schweitzer in Lyons (2010, str. 282) prepoznajo ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, dobro plačo in nagrajevanje, vrednoteno delo, možnost napredovanja in dobro delovno okolje kot 5 glavnih pričakovanj delavcev generacije Y glede svoje kariere.

Martin (2005, str. 43) navaja, da z vstopom zaposlenih iz generacije Y v neko podjetje pridejo določena pričakovanja glede njihovega odnosa s svojim neposrednim nadrejenim. Ta pričakovanja zajemajo poslušnost vodstva podjetja, vzpostavitev nekega mentorskega odnosa med zaposlenim in nadrejenim, tovarštvo iz strani vodilnih v primeru potrebe odgovorov na morebitna vprašanja zaposlenih, odprtost do posamične prilagoditve urnikov in projektov, nenehne povratne informacije in pa besedne pohvale za dobro opravljeno delo. Morton (2002, str. 47) dodaja, da želijo zaposleni generacije Y takoj vedeti, kaj delajo pravilno in kaj ne, ampak so občasno lahko nepripravljene za sprejem negativnih povratnih informacij. Od kariere generacija Y tudi pričakuje, da opravlja vrednoteno delo, kjer imajo pomembno vlogo v sklopu enakovredno zavezanih skupin (Martin, 2005, str. 40). Vstop miselnosti »pokala za sodelovanje« pri otrocih iz generacije Y se prav tako kaže tudi kasneje v kariernem razvoju, saj veliko zaposlenih generacije Y pričakuje verbalno pohvalo ali nagrado vsaj enkrat mesečno, za razliko od ostalih generacij, kjer so tovrstna pričakovanja zelo nizka (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi, 2017, str. 52-53). Prav tako so zelo neučakani, ko pride do napredovanja na delovnem mestu in kažejo veliko zanimanje glede vizije in poslanstva podjetij (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010, str. 282).

Kar se zadeva zasebnega življenja je literatura malo razcepljena. Jamieson, Kirk in Andrew (2013, str. 37-38) navajajo, da zaposleni generacije Y želijo ločitev delovnega in

zasebnega življenja, saj jim je prosti čas zelo pomemben in želijo imeti dovolj energije po delovnem dnevu za svojo družino, kot tudi prosti čas. Ellett, Ellis in Westbrook (2007, str. 279-280) ugotavljajo podobno in dodajajo, da je ustrezna količina prostega časa in njegova ločitev zelo pomembna, saj vdor delovnega v zasebno življenje lahko privede do večje želje po menjavi delovnega mesta. Do nasprotnih ugotovitev prihaja Lipkin (2009), in sicer, da je prepletanje delovnega in zasebnega življenja nekaj kar zaposleni pričakujejo in tudi zahtevajo.

Pri samem nagrajevanju zaposlenih Hewlett, Sherbin in Sumberg (2009, str. 6) naštevajo 6 vrst nagrad, ki jih zaposleni generacije Y vrednotijo bolj kakor denarno nagrajevanje, in sicer so to kvalitetni sodelavci, možnost prilagodljivega delavnega časa, možnost napredovanja, priznavanje iz strani vodstva, napredovanje in pa dostop do novih izzivov in izkušenj. Ostale vrednote, ki so zelo pri srcu generaciji Y pa so dobra prijateljstva, želja po razumevanju in spoštovanju, kot tudi to, da želijo najti svoj večji pomen v življenju. Prav tako imajo zelo veliko željo po nenehnem učenju, prilagodljivost in vnaprej točno določene cilje (McCrinkle, 2002).

Kar se zadeva delovnega mesta generacije Y, pa Hewlett, Sherbin in Sumberg (2009, str. 6-7) naštevajo 5 pričakovanih in ključnih značilnosti delovnih mest za zaposlene iz generacije Y, in sicer prilagodljivost, vzajemnost, napredne politike, modularnost in medgeneracijsko mentorstvo. Bearfield in drugi (2009) dodajajo, da sta tako usmerjenost v posameznika, kot tudi usmerjenost v skupine zaželjena v delovnem okolju, kar je posledica velikega poudarka skupinskih nalog tekom šolskega izobraževanja. Ko se govori o karieri, pa ima generacija Y raje posamično in ne skupinsko pozornost. Splošne vrednote generacije Y nakazujejo na optimizem in nagnjenost k boljši prihodnosti, kjer se pričakuje vrednoteno delo in intenziven prosti čas (Sweeney, 2005, str. 167). Slika 3 bolj podrobno prikazuje splošne vrednote generacije Y, ki se pojavljajo v literaturi.

Slika 3 : Splošne vrednote generacije Y



Vir: Sweeney (2005).

2 RAVNOTEŽJE MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

2.1 Zgodovina ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem

Ravnotežje delovnega in zasebnega življenja zadnje čase postaja čedalje bolj zanimiva tema, tako za raziskovalce, kot tudi za vodstvo podjetij, saj vpliva na vsak vidik življenja posameznika in je zelo pomembna tematika za skoraj vsakogar, ki ima kariero (Delecta, 2011, str. 186). V današnjem poslovnem svetu je uspešno uravnoteženje delovnega z zasebnim življenjem bistven in nepogrešljiv del za vsak razred delavcev, pri čemer ima kadrovska služba še posebej velik pomen, saj mora neprestano planirati in izvajati razne ukrepe in delovne politike. Ti ukrepi omogočajo zaposlenim bolj uspešno uravnotežiti delo z zasebnim življenjem, s končnim ciljem povišanja produktivnosti, zmanjšanja odsotnosti in višjega zadovoljstva zaposlenih (Miryala & Chiluka, 2012). V sedanji globalni ekonomiji podjetja ravnotežje med delovnim in zasebnim časom zaznavajo kot drugi najpomembnejši dejavnik, takoj za plačilnim paketom, ko se govori o kakovosti delovnega mesta (Kumar & Chakraborty, 2013, str. 63).

Priznavanje delovnega in zasebnega življenja kot dve različni sferi oziroma dva različna svetova, se je začelo šele po koncu Industrijske Revolucije leta 1848, ko sta se zaradi razlik časovnih in krajevnih izpolnjevanj delovnih in družinskih dolžnosti razvili dve nasprotni kulturi (Clark, 2000, str. 753). V tem obdobju so delavci naenkrat morali biti fizično prisotni na določenem kraju ob določenih urah, za razliko pred časom Industrijske Revolucije, ko so družine delale skupaj (Khallash & Kruse, 2012, str. 682). Nekje do približno zaključka 20. stoletja je vprašanje ravnotežja delovnega in zasebnega življenja bilo zaznano kot relativno neproblematično, kar je po Cromptonu (1999) bilo zaradi dveh dejavnikov, in sicer standardnega polnega delovnega časa moških in drugega dejavnika, da so ženske v tistem času običajno bile dodeljene neplačanim oblikam dela, kot je bilo delo na domu in skrbništvo. Šele po letu 1960, ko je drugi val feminizma iskal enakopravnost žensk na področju politike zaposlovanja, je problematika ravnotežja delovnega in zasebnega življenja prišla bolj v ospredje (Crompton & Lyonette, 2006, str. 382), kar se je tudi poznalo pri terminologiji, saj se je premaknila iz »dela in družine« proti »delu in prostem času«, ki pa je predhodnik današnjega »ravnotežja delovnega in zasebnega življenja« (Lewis, Gambles & Rapoport, 2007, str. 361).

Skozi zadnja desetletja se je terminologija te problematike nenehno spreminjala predvsem zaradi kritik nepojasnjenih lukenj in vprašanj, puščenih iz prvotnih teorij, ki so temeljile zgolj na delu in družini. Eden glavnih razlogov za začetek vključitve besede »ravnotežje« so bili ljudje, ki so imeli delo in družino v dveh medsebojno ločenih državah. Ker so se te države lahko med seboj zelo razlikovale, je za nekatere ta prestop med državama znal biti dosti bolj otežen kakor za druge. To se je na koncu zelo odražalo v ciljnih in medsebojnih odnosih posameznikov (Clark, 2000, str. 750-751).

Pred pojavom zadnjih demografskih in družbenih sprememb, je ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem bilo več ali manj ožje usmerjeno na zdravje, stres povezan s pregorelostjo od dela, delovne ure in formalno zaposlitev. Dandanes se je pojem ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem razširil na upravljanje vseh zunanjih pritiskov tekmovalnega delovnega okolja, s prostim in družinskim časom (Khallash & Kruse, 2012, str. 682).

Če se problem časovne vezanosti med delovnim in zasebnim življenjem opredeli kot zaznano neravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem, to potem daje možnost pojasnitve, da na ravni posameznika imajo lahko zaposleni raje več oziroma manj delovnega ali zasebnega življenja. Te različne preference delitve časa se lahko zazna kot oblika neravnovesja (Tausig & Fenwick, 2001, str. 103-104).

2.2 Opredelitev ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem

Haworth in Lewis (2005, str. 68) poleg plačane zaposlitve, pod **delo** vključujeta tudi neplačano delo kot so hišna opravila, volonterstvo in skrb za otroke. Haworth in Lewis (2005, str. 67) opredeljujeta delo kot nekakšno hrbtenico, ki usmerja življenja posameznikov glede tega, kako živijo, kako se materialno in družbeno obnašajo, kako dosegajo status in splošno raven samozavesti.

Zasebno življenje se lahko opredeli na več različnih načinov, in sicer lahko to zajema vse od aktivnosti, ki prispevajo k notranjem zadovoljstvu posameznika, pa do časa, ki ostane po delu (Haworth & Lewis, 2005, str. 69). Za Kempa in Pearsona (1996) zasebno življenje zajema vso časovno obdobje, ki izključuje spanje, prehranjevanje in vse ostale nujne obveznosti posameznika.

Način, s katerim raziskujemo razmerje med časom, ki ga porabimo za delo in preostalim življenjem je delno odvisen od izbire jezika. Skozi leta so se pojavile raznovrstne definicije, in sicer Delecta (2011, str. 186) opredeljuje ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem kot sposobnost posameznika, da izpolni svoje dolžnosti do dela in družine, kot tudi ostale dolžnosti, ki vključujejo ostale aktivnosti izven dela. Ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem torej ne zajema zgolj dela in družine, ampak vključuje tudi druga področja življenja, kot so športne aktivnosti, izobraževanja in potovanja (Kalliath & Brough, 2008, str. 323).

Pocock (2005, str. 201) ima bolj delodajalski vidik definicije ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, ki pravi, da je ključ ravnotežja posameznikovo merilo nadzora kdaj, kje in kako dela. Ravnotežje se doseže, ko je posameznikova pravica do polnega življenja znotraj in zunaj plačanega dela sprejeta in spoštovana kot norma obojestranske koristi posameznika, podjetja in družbe, v kateri se ta posameznik nahaja. Khallash in Kruse (2012, str. 682) menita, da je pojem odprt subjektivni interpretaciji iz kulturnega vidika, a

ga hkrati splošno opredeljujeta kot željo posameznikov, z in brez družin, po dosegu nekega ravnotežja med svojim plačanim delom in življenjem izven dela, ki zajema vse od varstva otrok do prostega časa in samorazvoj.

Aktualna, čeprav malo manj podprta iz strani literature, je pa prav tako definicija, ki ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem opredeljuje kot stopnjo avtonomije, ki jo posameznik zaznava med svojimi številnimi zahtevami različnih vlog (Kalliath & Brough, 2008, str. 325). Tu se gre se za posameznikovo merilo nadzora nad tem, kje in kako delajo (Fleetwood, 2007, str. 351).

2.3 Spremenljivke ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem

Večino stvari v življenju lahko pripišemo kot spremenljivko ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Delecta (2011, str. 187-188) jih razvršča v naslednje ključne skupine:

- **Posameznik.** Najbolj pomembna od spremenljivk, kjer prevladujeta dva tipa obnašanj, in sicer tip A so posamezniki, ki so bolj aktivni, imajo večjo osredotočenost k delu, so bolj strastni in tekmovalni. Druga skupina so pa posamezniki tipa B, ki so mirni, potrpežljivi, uravnoteženi in naravnani;
- **Družina.** Zahteve, ki jih posameznik doživlja iz strani družinskega življenja in imajo vpliv na ravnotežje. Lahko se jih presodi kot zahteve delovne obremenitve in časa, pričakovanja družinskih vlog in podpora zakonskemu partnerju;
- **Delo in organizacija.** Delovno okolje ima večji učinek kakor družinsko okolje, ko se govori o neravnotežju med delom in prostim časom. Delo in institucija, v kateri posameznik dela, od posameznika zahtevata njegov čas, trud in mentalno sposobnost. Vodilni se tako čedalje več osredotočajo na dvig zvestobe zaposlenih, s ciljem prizadevanja za povečanje organizacijske učinkovitosti;
- **Družbeno okolje.** Še posebej pomembna spremenljivka v državah, za katere je značilna kulturna kolektivističnost, kjer ima posameznik prav tako določene odgovornosti do določenih družbenih skupin, katerim pripada.

Pichler (2009, str. 449) navaja, da spremenljivke povezane z delom zajemajo daleč največji delež pojasnjenega odstopanja ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. To je najverjetneje posledica veliko bolj definiranih in natančno določenih različnih vidikov dela, za razliko od preprostejših vidikov zasebnega življenja. Prav tako je značilno, da se ljudje aktivno premikajo preko različnih spremenljivk delovnega in zasebnega življenja, ter jih neprestano oblikujejo preko komunikacije in pogajanj (Clark, 2000, str. 751).

2.4 Medgeneracijske razlike ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem

Razumevanje načina, kako vsaka posamična generacija doživlja neskladja in sinergije, povezane z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem, ima zelo pomembne

posledice tako za posameznike, kot tudi organizacije. Posledice za posameznika zajemajo komunikacija, zadovoljstvo v družini in partnerstvu, vzgoja otrok. Posledice za organizacijo pa zajemajo prilagodljivost delu, vodstvene sposobnosti, uspešnost na delovnem mestu, karierni razvoj, namen o odhodu iz delovnega mesta in zadovoljstvo pri delu (Beutell & Wittig-Berman, 2008, str. 508).

Lub, Nije Bijvank, Matthijs Bal, Blomme in Schalk (2012, str. 558-565) ugotavljajo, da ko se govori o pomembnosti ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, je generacija X na samem vrhu, kar pomeni, da jim je ravnotežje dosti bolj pomembno kakor pa generaciji Y in pa generaciji Baby Boomers.

2.5 Osebne značilnosti

Vpliv, ki ga ima delovni čas na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, je lahko spremenjen iz strani osebnih ali družinskih značilnosti in ni zgolj funkcija dejanskih ur, ki jih namenimo delu in zasebnem življenju (Tausig & Fenwick, 2001, str. 106). V nadaljevanju opisujem najpogostejše spremenljivke, ki se pojavljajo v literaturi.

2.5.1 Spol

Problem spola pri ravnotežju med delovnim in zasebnim življenjem izhaja iz zgodovinske spremembe hierarhične vloge spolov, kjer so ženske in moške vloge bile že vnaprej dodeljene v področjih dela in doma (Connell, 2005, str. 369). Houston (2005, str. 8) razlaga, da še vedno prisotno tradicionalno delitev dela med moškim in žensko lahko pripišemo vplivu rojevanja otrok in posledično tudi skrbjo za otroke. Ti dve vlogi sta tradicionalno pripadali ženskam, medtem ko je vse večja rast ekonomije omogočila več delovnih priložnosti za moške, kot nadomestilo za zmanjšanje delovnega časa ženskih. Martins, Eddleston in Veiga (2002, str. 399-409) so odkrili, da ima pri ženskah neravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem negativen vpliv na zadovoljstvo celotne kariere tekom celega svojega delovnega obdobja, medtem pri moških ta negativna povezava velja zgolj v kasnejših obdobjih kariere. Ko se pa govori o dejanskem procesu doseganja ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, pa spol ne kaže, da bi imel vpliv na doseganje le-tega (Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001, str. 53).

2.5.2 Zakonski stan

Martins, Eddleston in Veiga (2002, str. 399-409) razlagajo, da poročeni ljudje namenijo večji poudarek na zasebno kakor delovno življenje. Sturges in Guest (2004, str. 18) navajata, da ni nobene povezave med zakonskim stanom in neskladij, ki izhajajo iz neravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem. To dodatno podpira argument, da se mladi zaposleni zavzemajo za ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem ne glede na svoje življenjske okoliščine. Tausig in Fenwick (2001, str. 110) dodajata, da ljudje v

zakonskem stanu, a brez otrok, čutijo boljše ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem in nasprotno, ljudje v zakonskem stanu z otroci beležijo dosti slabše ravnotežje. Panisoara in Serban (2013, str. 21-25) pa ugotavljata, da tudi ljudje v zakonskem stanu z otroki ne čutijo večjih neravnotežji, kakor pa tisti brez otrok.

2.5.3 Starost in življenjski stil

Tausig in Fenwick (2001, str. 110) ugotavljata, da se ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem povečuje skupaj s starostjo, je večje pri ljudeh z nizko (srednješolsko) izobrazbo in obratno je nižje pri ljudeh, ki imajo vsaj VI stopnjo izobrazbe. Wang, Lawler in Shi (2010, str. 305) dodajajo, da sta starost in življenjski stil spremenljivki stresa delovnega in zasebnega življenja, odvisni od subjektivnega doživljanja izkušenj posameznika.

2.5.4 Osebnost

Različni tipi osebnosti in osebnostne značilnosti, kot so pogosta nagnjenost k občutju zvestobe, občutek krivičnosti, pomanjkanje empatije do ostalih ljudi in nezmožnost obvladovanja novih situacij, dajejo ljudem predispozicije za različne vrste problemov ravnovesja in zelo vplivajo na posameznika, v smislu doživljanja pozitivnih ali negativnih občutkov glede svojega ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem. Ljudje z visoko stopnjo splošnega počutja nerazpoloženja, tako doma kot tudi na delovnem mestu, doživljajo bolj negativne medsebojne odnose med svojim delovnim in zasebnim življenjem. Obratno pa so ljudje z visoko stopnjo splošno dobrega oziroma pozitivnega počutja na delovnem mestu bolj zmožni prenesti te pozitivne občutke v svoj zasebni del življenja (Bekker, Willemse & De Goeij, 2010, str. 249-258).

Posamezniki, ki so intrinzično oziroma notranje naravnani, so bolj dojemani kot ljudje, osredotočeni na razvoj in doseg svojega notranjega potenciala. Takšni posamezniki imajo večjo verjetnost, da bodo zadovoljili svoje osnovne potrebe po neodvisnosti (Van den Broeck, Vansteenkiste, Lens & De Witte, 2010, str. 303-313).

Stremenje k razvoju intrinzičnih oziroma notranjih lastnosti zajema pojme kot so osebna rast, čustvena intimnost, prispevanje k družbeni blaginji in zdravje. Te lastnosti pozitivno napovedujejo splošno dobro počutje in bolj optimalno delovanje posameznika. To je nasprotno od zunanje naravnosti, ki jo definira status, moč, finančni uspeh in ostali podobni zunanji pokazatelji vrednosti. Zunanje naravnani zaposleni so povezani s slabšim zadovoljstvom pri delu, slabšo vitalnostjo dela, manjšo zavzetost za svoje delovne naloge in višjo izčrpanost, kar na koncu vodi v slabše ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem (Van den Broeck, Vansteenkiste, Lens & De Witte 2010, str. 302-312).

2.6 Posledice neravnotežja

Kljub izredni pomembnosti vzpostavitve ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, je to za marsikoga slabo urejeno področje, za kar Heckerson in Laser (2006, str. 27-28) menita, da je posledica štirih pogostih ovir, in sicer zahtev na delovnem mestu, zvestoba in zavezanost, organizacijska kultura, ter spremembe. V tabeli 2 so prikazane in opisane pogoste ovire pri vzpostavljanju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem.

Tabela 2: Štiri pogoste ovire pri vzpostavljanju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem

Ovira	Vzrok
Zahteve na delovnem mestu	Ko poskušamo nadzirati in izvajati čisto vsak vidik našega dela sami, izogibamo se vsakršne pomoči.
Zvestoba in zavezanost	Predolgo preživetega časa v dnevu na delovnem mestu, v izogib dajanju občutka nezvestobe.
Organizacijska kultura	Včasih je organizacijska kultura glede ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem na papirju čisto drugačna od dejanskega stanja, kar privede do neskladja.
Spremembe	Odločitve glede katerekoli spremembe na posameznikovi ravni zahtevajo samoopazovanje in veliko mentalnega truda, da jih obdržimo.

Vir: Heckerson & Laser (2006).

Vzroki za nastajanje neravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem so prav tako negativen odnos vrhnjega managementa za ukrepe na tem področju, majhna vera nadrejenih glede učinkovitosti vpeljave ukrepov za boljše ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, nepripravljenost zaposlenih na spremembe, strogi delovni urniki, ki ovirajo možnost prilagodljivih oblik dela, premajhna zavzetost vodilnih, preslabo poznavanje ali nedostopnost orodij za omogočanje prilagodljivosti dela, napačna organizacijska klima in prepogoste zamude pri vpeljavi ukrepov (Kumar & Chakraborty, 2013, str. 65).

Glede nastanka in posledic neravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, Hyman in Summers (2004, str. 427) opozarjata, da vdori dela v zasebno življenje lahko zajemajo različne oblike in se medsebojno razlikujejo glede na stopnjo avtonomije posameznika pri delu in vrsto dela, ki ga posameznik opravlja. Tausig in Fenwick (2001, str. 114) menita, da neravnovesje izhaja iz same narave dela in družinskega življenja, ki se neprestano

spreminjata preko uvedbe prilagodljivih urnikov, podaljšanega delovnega urnika, vse večjega števila netradicionalnih družin, večjega števila žensk v delovni sili in pojave oblik dela s skrajšanim delovnim časom.

Ovire pri ravnotežju delovnega z zasebnim življenjem nastanejo, ko ena od posameznikovih vlog pri delu ali družini povzroči stres, ki pa nadaljnje vpliva na ostale vloge posameznika, kar se kaže na enem izmed treh področjih (Delecta, 2011, str. 187):

- **Osebne posledice.** Te vplivajo na splošno dobro počutje posameznika, kar lahko povzroči probleme, kot so nezadovoljstvo v življenju, daljša obdobja žalosti in depresije, uživanje alkohola in drog;
- **Družinske posledice.** Organizacije od posameznikov pričakujejo, da bodo več časa porabili za svoje delo, medtem ko istočasno družinske obveznosti zahtevajo od posameznika, da prav tako poskrbi za njih. Tisti, ki ne morejo vzdrževati takšnega ravnotežja bodo prej ali slej doživeli veliko problemov znotraj svoje družine, kot so manjše zadovoljstvo in zmanjšana vključenost v družinskih vlogah;
- **Organizacijske posledice.** Posamezniki, katerih zahteve družine in družbenih interesov niso zadovoljene, imajo naravno nagnjenost žrtvovanja delovnih ur za doseganje osebnih potreb.

Negativne posledice neravnovesja zajemajo občutek stresa, izčrpanost po delu, razmišljanje o delu po odhodu iz dela, nespečnost povezana s problemi iz dela in premalo preživljanja časa z družinskimi člani (Hyman, Baldry, Scholarios & Bunzel, 2003, str. 226-231). Eden od argumentov glede izvora neravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem se osredotoča na pomembnost posameznikovih in družinskih spremenljivk, kjer odsotnost posameznika od družinskih obveznosti povzroči nastanek potencialnih nesporazumov (Tausig & Fenwick, 2001, str. 112).

Nasprotni argument izvora neravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem pa postavi v ospredje, kot glavni razlog, spremenljivke povezane z delom. Po tem argumentu naj bi trg dela in poklicni pogoji delavce nekako postavili v položaj, kjer morajo za namene dela žrtvovati osebni in družinski čas (Tausig & Fenwick, 2001, str. 113). To velikokrat izvira iz neujemanja med posameznikovimi delovnimi vrednotami in življenjem, ki ga ta posameznik vodi (Khallash & Kruse, 2012, str. 684). Tausig in Fenwick (2001, str. 114) dodajata, da je izvor neravnovesja med delovnim in prostim časom možno argumentirati prav tako v kontekstu tako družinskih, kot tudi delovnih spremenljivk istočasno, kjer neravnovesje predstavlja funkcija konkurenčnih zahtev vseh vključenih spremenljivk.

2.7 Ukrepi podjetij za ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem

Splošno gledano obravnava dosedanje literature ugotavlja, da ima vpeljava ukrepov za boljše ravnovesje delovnega in zasebnega življenja pozitiven vpliv na učinkovitost

delavcev. Kljub temu se zaradi visokih stroškov, povezanih z vpeljavo, na konkurenčnem globalnem trgu mnogo podjetjih ne odloči vpeljati oziroma razširiti svoje obstoječe tovrstne politike in ukrepe (Bloom, Kretschmer & Van Reenan, 2009, str. 16-17). Vpeljava politik in ukrepov boljšega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem privablja tudi boljši kader, ki dlje časa ostane v podjetju, kar posledično niža stroške podjetja (Yasbek, 2004, str. 2).

Bloom, Kretschmer in Van Reenan (2009, str. 28-29) razlagajo, da so možnost dela od doma, menjava delovnega mesta, deljenje dela, prilagodljivost glede skrbništva otrok in subvencionirano skrbništvo otrok zelo dobri ukrepi za podjetja, saj omogočajo zaposlenim pozitivno in večjo stopnjo ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Hill, Hawkins, Ferris in Weitzman (2001, str. 53) še posebej poudarjajo zaznano prilagodljivost managementa iz oči zaposlenih kot enega najmočnejših in pozitivno vplivajočih faktorjev na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem.

Čedalje več se v ospredje postavlja prilagodljivo delo, ki se neposredno povezuje z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem. Pri tem je potrebno biti zelo pozoren, kajti nekatere oblike prilagodljivega dela omogočajo boljše ravnotežje, medtem ko ga pa druge zavirajo. Gibljiv prihod in odhod v službo, prostovoljni delovni čas, delitev dela in stisnjeni delovni tedni so primeri ukrepov, ki so zaposlenim prijazni oziroma podjetju neprijazni. NeprostoVOLjno dodatno delo, neprostoVOLjno delo s krajšim delovnim časom z izgubo plačila, nočne izmene, delo med prazniki in vikendi, neplačane nadure, celodnevna dosegljivost na telefon, sezonski delo pa so vse primeri prilagodljivega dela, ki pa so zaposlenim neprijazni in podjetju prijazni. V praksi večina podjetij izvaja oblike prilagodljivega dela, ki so zaposlenim prijazna (Fleetwood, 2007). Hill, Hawkins, Ferris in Weitzman (2001, str. 50) pa prilagodljiv delovni čas opredeljujejo kot sposobnost posameznika, da je preko nekih vnaprej določenih smernic podjetja spodoben preurediti svoje delovne ure.

Poleg prilagodljivega delovnega časa veliko podjetij svojim zaposlenim nudi tudi možnost prilagodljivosti glede delovnega okolja, kar ima zelo pozitiven vpliv na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, ter je opredeljeno kot možnost uporabe različnih stopenj nadzora nad tem, kje bodo zaposleni opravljali svoje delo in vključuje možnosti opravljanja dela v pisarni, na terenu in največkrat od doma (Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001, str. 51).

V svoji raziskavi Bloom, Kretschmer in Van Reenan (2009, str. 28) ugotavljajo, da ima povečanje števila tedenskih delovnih ur negativen učinek na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, povečanje števila prostih dni pozitivni učinek, velikost in starost podjetja pa na ravnotežje nima nikakršnega vpliva. Yasbek (2004, str. 3) dodaja, da ima povečanje števila delovnih ur v določenih primerih prav tako negativen vpliv na samo fizično zdravje posameznika ali pa celo družin.

Na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem pa podjetja ne vplivajo samo preko raznih politik in ukrepov, ampak tudi preko same vloge managementa. Management podjetja ima samo po sebi štiri možna področja oziroma prakse, preko katerih se lahko vmešava v ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem delavcev. Ta štiri področja so operacije, nadzorovanje, cilji in spodbude. Operacije zajemajo proizvodno tehniko, njeno dokumentacijo in morebitna izboljšanja. Nadzorovanje se nanaša na spremljanje uspešnosti, nagrajevanje in kaznovanje delavcev. Področje ciljev zajema stopnjo doseganja ciljev, njihovo delitev in združljivost med oddelki v podjetju. Spodbude se nanašajo na nagrajevanja dobrih zaposlenih in kaznovanje slabih zaposlenih. Kljub vsem tem naštetim oblikam pa ima vloga managementa še vedno precej šibak vpliv na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem. Edina vloga managementa, ki je izjema in kar konkretno vpliva na ravnotežje med delovnim in zasebnim časom, je področje spodbud (Bloom, Kretschmer & Van Reenan, 2009, str. 28-32). Yadav in Dabhade (2014, str. 200) dodajata, da se mora še posebej vrhnji management zavedati vse bolj pomembne vloge dobrega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, ter negativnim posledicam od pomanjkanja le-tega. Prav tako, če vodilni v podjetju spodbujajo in verjamejo v spodbude za boljše ravnovesje delovnega in zasebnega življenja, to vpliva tudi na večjo zaznavanje zaposlenih glede svojega ravnotežja (Mas-Machucha, Berbegal-Mirabent & Alegre, 2016, str. 596).

Kumar in Chakraborty (2013, str. 65) poleg že omenjenega ponujata še vrsto ostalih strategij, ki jih podjetja lahko vpeljejo, če želijo pri svojih delavcih doseči boljše ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem. Slika 4 prikazuje možne strategije podjetij, ki se jih lahko vpelje za doseg boljšega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem.

Slika 4: Strategije povezane z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem



Vir: Kumar & Chakraborty (2013).

Yasbek (2004, str. 3) navaja sledeče koristi, ki jih prinaša vpeljava raznovrstnih ukrepov za boljše ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem:

- povišana stopnja zaposlovanja in zadržanja kadrov, kar neposredno vodi v zmanjšanje določenih stroškov povezanih z zaposlovanjem;
- manjša odsotnost od dela;
- zmanjšanje stresa pri delavcih in povečanje tako njihovega zadovoljstva pri delu, kot tudi zvestobe;
- večja prilagodljivost podjetja glede uradnih ur;
- večja stopnja produktivnosti zaposlenih;
- boljša slika podjetja v očeh javnosti.

2.8 Ukrepi za obvladovanje stresa

Dejavnikov stresa je zelo veliko in jih je v celot nemogoče odstraniti, vendar pa Yadav in Dabhade (2014, str. 198-199) opozarjata, da kljub škodljivim posledicam stresa obstajajo tudi scenariji, kjer stres pozitivno vpliva na posameznika in mu omogoča dodatno motivacijo, kot tudi omogočanje dosega večjih ciljev.

Dobro ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem zelo prispeva k zmanjšanju stresa, vendar vseeno v manjši meri od nadzora dela (Yadav & Dabhade, 2014, str. 200). Do pomembnih ugotovitev na tem področju prihajajo še posebej Shanafelt in drugi (2012, str. 29-30), ki razlagajo, da ukrepi za obvladovanje stresa poleg posameznikovega samostojnega truda vključujejo prav tako aktivno podporo s strani podjetja, še posebej z ukrepi, ponujenimi na področju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Eden od pogostih načinov obvladovanja stresa je izražanje čustev v obliki tolažb, razpravljanju o težavah in kazenju zaskrbljenosti. Za slednjega se je še zlasti pri ženskah pokazalo, da bolj ko iščejo čustveno podporo, manj pozitivno bo njihova druženje in počutje ob prestopu iz zasebnega dela dneva v delovni del (Bekker, Willemse & De Goeij, 2010, str. 246-257).

Družbena omrežja prav tako spadajo pod enega izmed možnih orodij za obvladovanje stresa, saj omogočajo nek neposreden stik z družino in kolegi, kar preko empatije in nasvetov služi kot vir podpore (Charoensukmongkol, 2014, str. 347). Bekker, Willemse in De Goeij (2010, str. 256) na tem področju izpostavljajo, da pri ženskah obstaja povezava med izražanjem čustev in negativno interakcijo med delovnim in zasebnim življenjem, še posebej, če so ta izražena čustva negativna, kar je neposredna posledica splošnega slabega počutja na delovnem mestu, ki se nato prenese v zasebno življenje.

3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

3.1 Definicija zadovoljstva pri delu

Cranny, Smith in Stone (1992, v Weiss, 2002, str. 174) trdijo, da obstaja javno soglasje definicije zadovoljstva pri delu, in sicer ga definirajo kot »emocionalna reakcija na delo posameznika, ki izvira iz trenutne primerjave od dejanskih izidov s pričakovanimi izidi.« Hanna, Kee in Robertson (2017, str. 4-5) zadovoljstvo pri delu opisujejo kot nekakšen splošen odnos posameznika do delovnega okolja v katerem je in tudi do samega dela. Adenij (2011, str. 164) pa zadovoljstvo zaposlenih razlaga kot nekakšno počutno stanje, povezanega z načinom dela. Weiss (2002, str. 173-177) opozarja, da je ena izmed glavnih pomanjkljivosti starejših definicij enačenje pojma zadovoljstva kot emocija, s pojmom zadovoljstva kot odnos in ponuja lastno definicijo, ki zadovoljstvo pri delu šteje zgolj kot odnos in je pozitivna ali negativna presoja, ki jo ustvari posameznik o svojem delu ali situaciji pri delu.

3.2 Pomen dela

Ena od zgodnjih definicij Kalleberga (1977, str. 127) opredeljuje delo kot pojem, ki nima sam po sebi nikakršen prirojen pomen, ampak je povezan z interpretacijo oziroma lastno dodeljenim pomenom posamične osebe, glede na svojo delovno aktivnost.

Ker delo samo po sebi nima nekega prirojenega pomena, ampak je odvisno od lastne interpretacije posameznika glede na svojo delovno aktivnost, je eden od načinov razumevanja tovrstnih lastnih interpretacij možno preko definiranja različnih stopenj zadovoljstva, ki ga posameznikova delovna aktivnost prinaša. Stopnjo zadovoljstva se po tem načinu meri med 36 različnimi vidiki dela, dodeljenih eni izmed 6 dimenzij dela, ki so različno vrednotene (Kalleberg, 1977, str. 128). Slika 5 prikazuje vseh 6 dimenzij dela.

Slika 5: Dimenzije dela



Prirjeno po Kalleberg (1977).

Notranja dimenzija zajema z delom povezane različne vidike, kot so težavnost in raznolikost dela. Dimenzija udobja se nanaša na vidike dela, kot so razdalja med delovnim mestom in domom, dober delovni čas, delovno okolje in dovolj časa za dokončanje vseh delovnih nalog. Dimenzija financ je povezana z monetarnim vidikom dela, kot so plača, zavarovanje in varnost zaposlitve. Odnosi s sodelavci se navezujejo na razumevanje s sodelavci in njihov interes v posameznika izven sfere dela. Dimenzija kariere se osredotoča večinoma na vidike dela, povezane z možnostjo napredovanja, enakopravnostjo možnosti in spodbudo vodilnih pri kariernem razvoju. Zadnja, 6. dimenzija ustreznosti virov pa se nanaša na ustreznost orodij, tehnologije, časa, in kompetentnost sodelavcev za namene dobrega opravljanja dela. Posameznikovo vrednotenje dela se tako opredeljuje glede na kaj posameznik išče pri opravljanju svojega dela in kaj mu je pomembno, kar se ugotovi preko zgoraj omenjenih 6 dimenzij dela (Kalleberg, 1997, str. 127-130).

3.3 Konceptualizacija zadovoljstva pri delu

Koncept zadovoljstva pri delu poznamo že od samega začetka 20. stoletja, od koder so se skozi čas razvile mnoge teorije, ki so poskušale ugotoviti namen zadovoljstva pri delu, kot tudi njegove dejavnike. Literatura in trendi so skozi čas postavljali celo paleto različnih dejavnikov v ospredje, vse od fizičnega delovnega okolja do same narave dela (Wilczyńska, Batorski & Sellens, 2016).

Ena izmed najbolj citiranih del na področju dejavnikov zadovoljstva pri delu je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, katere glavna ideja je, da so zaposleni pri svojem delu pod vplivom faktorjev, ki lahko povzročajo zadovoljstvo ali pa nezadovoljstvo pri delu. V središču te teorije so notranji in zunanji faktorji, drugače imenovani motivatorji in higieniki (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). V tabeli 3 so predstavljeni dejavniki zadovoljstva po 2-faktorski motivacijski teoriji.

Tabela 3: Faktorji zadovoljstva po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji

Notranji faktorji - motivatorji	Zunanji faktorji - higieniki
Možnost napredovanja	Medčloveški odnosi
Narava dela	Plača
Možnost rasti	Administracija in politika podjetja
Odgovornost	Nadzor
Prepoznavnost	Delovne razmere
Dosežki	

Prirejeno po Herzberg, Mausner & Snyderman (1978).

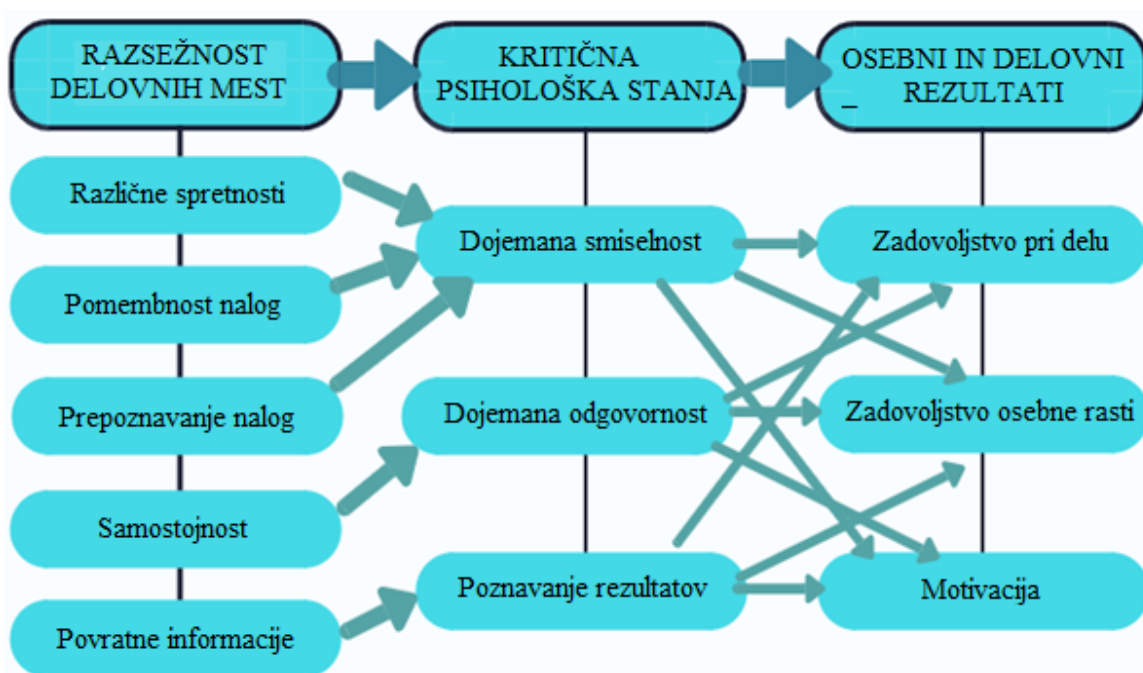
Faktorji, ki spadajo pod motivatorje povečujejo zadovoljstvo pri delu, medtem ko higieniki zmanjšujejo nezadovoljstvo pri delu. Čeprav prisotnost motivatorjev spodbuja

zadovoljstvo pri delu, pa njihova odsotnost ne more povzročiti nezadovoljstva pri delu. Enak princip velja za higienike, kjer njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo pri delu, njihova odsotnost pa ne more povzročiti zadovoljstva pri delu (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

3.4 Model značilnosti dela (JCM)

Model značilnosti dela (angl. JCM model), je eden najbolj znanih modelov na področju zadovoljstva zaposlenih in je sprva bil predstavljen kot tristopenjski model. Po tem modelu imamo vnaprej določen nabor vidikov dela, ki vpliva na določeno število kritičnih psiholoških stanj. Končni rezultat tega modela so določeni čustveni in motivacijski izidi (Behson, Eddy & Lorenzet, 2000). Slika 6 prikazuje medsebojno povezanost osnovnega tristopenjskega modela značilnosti dela.

Slika 6: Tristopenjski model značilnost dela



Vir: Kalleberg (1977).

Čeprav je model značilnosti dela podprt s strani mnogih raziskav, pa seveda obstajajo določene kritike in preoblikovane verzije. V praksi je velikokrat spuščeno kritično psihološko stanje in namesto tega vzpostavljena kar neposredna povezava med razsežnostjo delovnih mest in rezultatov. To vodi v zelo nedokončane oziroma nedovršene osebne in delovne rezultate, kajti brez meritev kritičnih psiholoških stanj ne moremo izpeljati pravih vzporednic. Prav tudi nobena teorija ne podpira izvzem kritičnega psihološkega stanja v JCM modelu. Kljub vsemu temu je glede na število raziskanih primerov modela značilnost dela zelo malo število raziskav izvedenih na podlagi celotne

tridelne verzije, ki vključuje kritična psihološka stanja. Posledično to pomeni nezmožnost izpeljave določenih dokončnih zaključkov te verzije modela, kljub zelo pomembni vlogi kritičnih psiholoških stanj. Ne glede na vse te omejitve, pa je zadnje čase vseeno bilo izvedenih več popolnih verzij modelov značilnosti dela. Tem verzijam je s pomočjo metode modeliranja strukturnih enačb uspelo dokazati, da je tridelna verzija modela ustrezna, vendar nepopolna. Novejše raziskave ugotavljajo, da je dvostopenjski JCM model, ki ne vključuje kritičnih psiholoških stanj, v praksi bolj uporaben od klasičnega tristopenjskega. Vseeno pa bolj natančen vpogled v oba modela vedno znova poudarja pomembnost vključitve kritičnih psiholoških stanj (Behson, Eddy & Lorenzet, 2000).

3.5 Merjenje zadovoljstva pri delu

Zadnjih 50 let je bilo na področju zadovoljstva zaposlenih razvitih veliko instrumentov, usmerjenih v specifična delovna mesta ali pa splošna delovna mesta, katerih namen je bil čim bolj izmeriti stopnjo zadovoljstva (Quarstein, McAfee & Glassman, 1992). Kljub prisotnosti različnih teorij glede vključevanja točno določenih spremenljivk, pa ne obstaja zlati standard, po katerem bi se lahko ravnali univerzalno za merjenje zadovoljstva. To velja ne glede na vrsto delovnega mesta. Čeprav se v teoriji pojavlja več kot 30 različnih instrumentov merjenja, jih od tega le nekaj izpolnjuje več kriterijev za visoko raven zanesljivosti in veljavnosti (Van Saane, Sluiter, Verbeek & Frings-Dresen, 2003, str. 191). V tabeli 4 je predstavljen krajši pregled instrumentov merjenja zadovoljstva zaposlenih, ki izpolnjujejo kriterije zanesljivosti in veljavnosti.

Tabela 4: Seznam zanesljivih in veljavnih instrumentov merjenja zadovoljstva pri delu zadnjih 20 let

Ime instrumenta	Populacija	Kratek opis
Andrew in Whitney vprašalnik o zadovoljstvu pri delu	Heterogena	Enodimenzionalni vprašalnik, sestavljen iz petih spremenljivk, merjen po 7-stopenjski Likertovi lestvici. Heterogeno merjenje zadovoljstva pri delu, kar pomeni da ni vezan na nobeno specifično delovno mesto.
Lestvica za zadovoljstvo pri zdravnikih za nujne primere (EPJS)	Zdravniki v nujnih primerih	Multidimenzionalni instrument narejen specifično za zdravnike v nujnih primerih. Sestavlja ga 79 spremenljivk, vključno z globalno lestvico zadovoljstva pri delu, ki pa obsega 11 spremenljivk. Je v formatu 7 stopenjske Likertove lestvice.
McCloskey/Mueller lestvica zadovoljstva (MMSS)	Medicinske sestre	Multidimenzionalni vprašalnik namenjen medicinskim sestram v bolnišnicah. Sestavljen je iz 31 spremenljivk, v formatu 5 stopenjske Likertove lestvice.

se nadaljuje

Tabela 4: Seznam zanesljivih in veljavnih instrumentov merjenja zadovoljstva pri delu zadnjih 20 let (nad.)

Ime instrumenta	Populacija	Kratek opis
Lestvica zadovoljstva za medicinske sestre (NSS)	Medicinske sestre	Multidimenzionalni vprašalnik, ki zajema 24 spremenljivk in je namenjen izključno medicinskim sestram. Odgovore meri v formatu 7 stopenjske Likertove lestvice. Prav tako pa tudi vključuje 7 faktorjev dela.
Lestvica zadovoljstva dela na splošno (JIG)	Heterogeno	Je globalni meritveni instrument za zadovoljstvo pri delu in je del večjega instrumenta imenovanega JDI. Lestvica merjenja zajema izbiro med tremi možnimi odgovori: se strinjam, nisem prepričan, se ne strinjam.
Anketa o zadovoljstvu pri delu (JSS)	Socialno delo	Multidimenzionalni instrument, ki je bil originalno razvit za področje socialnega dela, ampak se ga lahko uporablja tudi drugje. Odgovore meri v formatu 6-stopenjske Likertove lestvice. Ta instrument prav tako vsebuje tudi 9 dodatnih podlestvic.
Merjenje zadovoljstva pri delu (MJS)	Medicinske sestre za javno zdravje	Multidimenzionalni instrument namenjen izključno za medicinske sestre v javnem zdravstvu in vsebuje 38 spremenljivk. Odgovore meri s 5-stopenjsko Likertovo lestvico.

Vir: Van Saane, Sluiter, Verbeek & Frings-Dresen (2003).

Van Saane, Sluiter, Verbeek in Frings-Dresen (2003, str. 193-194) na podlagi relevantnih študij identificirajo določene skupne ključne faktorje dela, relevantne za koncept zadovoljstva pri delu in jih postavijo v enega izmed 11 povezanih področij, ki služijo kot merilo za ocenjevanje veljavnosti instrumentov merjenja zadovoljstva pri delu. Slika 7 prikazuje odnos oziroma prisotnost bistvenih faktorjev dela s posamičnimi instrumenti merjenja zadovoljstva pri delu.

Slika 7: Prisotnost relevantnih faktorjev dela pri posamičnih instrumentih merjenja zadovoljstva pri delu

Faktorji dela	Instrument merjenja zadovoljstva pri delu				
	JSS	EPJS	MMSS	MJS	NSS
Avtonomija	-	+	+	+	+
Vsebina dela	+	+	-	+	+
Komunikacija	+	-	+	+	+
Finančne nagrade	+	+	+	+	-
Rast/razvoj	-	-	-	+	+
Napredovanje	+	-	+	+	+
Sodelavci	+	+	+	+	+
Smiselnost	+	-	-	+	-
Nadzor/priznanja/povratne informacije	+	+	+	+	+
Delovna obremenitev	+	+	+	+	-
Delovne zahteve	+	+	+	+	+

- Ne vključuje + Vključuje

Vir: Van Saane, Sluiter, Verbeek & Frings-Dresen (2003).

Ironson, Smith, Brannick, Gibson in Paul (1989, str. 193-200) komentirajo, da so globalni instrumenti, kot je JIG, manj primerni za odkrivanje področij nizkega in visokega zadovoljstva pri delu. Wanous, Reichers in Hudy (1997, str. 247-252) dodajajo, da so splošno gledano večdimenzionalni instrumenti manj uporabni od enodimenzionalnih instrumentov, saj večdimenzionalni ne upoštevajo razlik med posamičnimi rezultati.

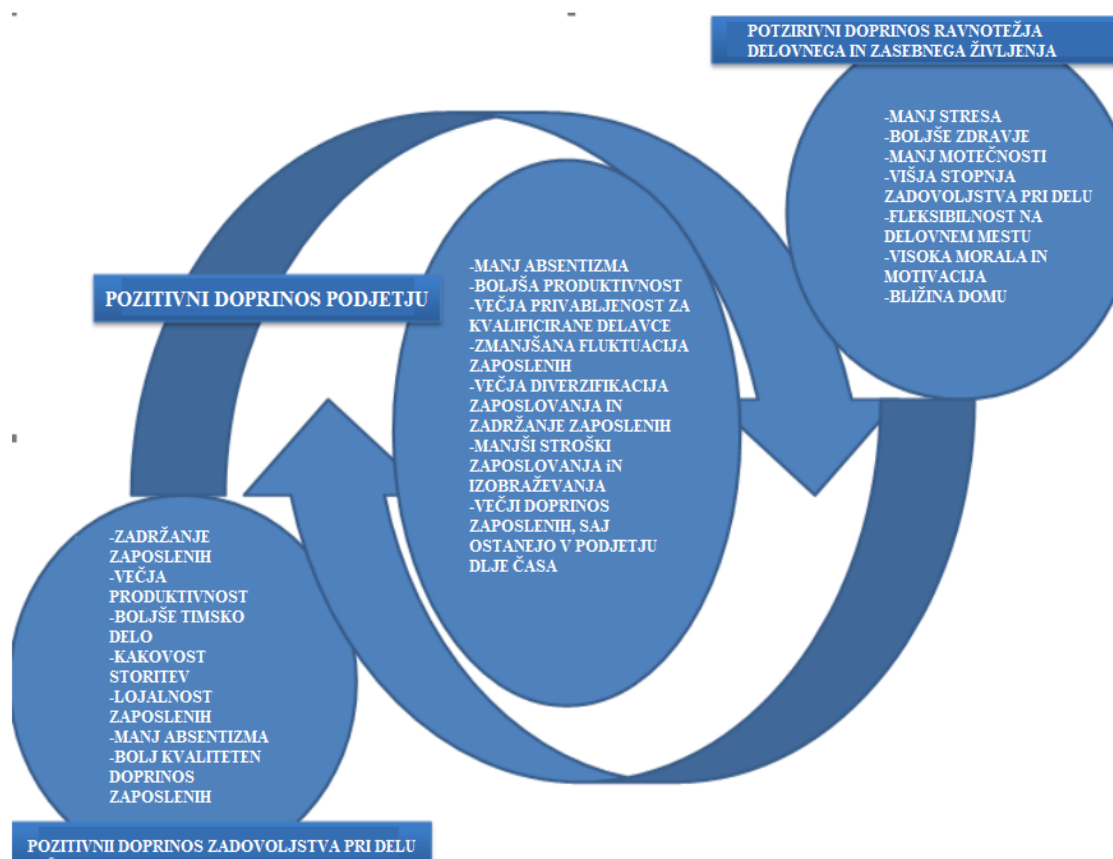
3.6 Medgeneracijske razlike

V povezavi z emocionalno izčrpanostjo in namenom menjave delovnega mesta, so za zadovoljstvo pri delu prisotne občutne razlike med različnimi generacijami. V primeru izčrpanosti je za generacijo Y dosti bolj značilna manjša raven zadovoljstva pri delu in večja namera menjave delovnega mesta, kakor pa pri starejših generacijah, kot so Baby Boomers in generacija X. Velik vzrok za to izhaja iz večje osredotočenosti generacije Y na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, kot tudi nižja strpnost za emocionalno izčrpanost glede na prejšnje generacije. K temu se lahko tudi doda, da Baby Boomers generacija smatra svoje trenutno delo kot glavno prioriteto, medtem ko generacija Y išče vsjso idealno kariero preko eksperimentiranja na različnih delovnih mestih. To vodi v šibkejšo vezanost na svoje delovno mesto in posledično poudari moč emocionalne izčrpanosti. Generacija X v primerjavi z generacijo Y in Baby Boomers generacijo nima izrazito velikih odstopanj, saj se v veliko značilnostih ujema z obema generacijama in ima posledično podobno stopnjo zadovoljstva pri delu in namen menjave delovnega mesta, ko je prisotna emocionalna izčrpanost (Lu & Gursoy, 2016, str. 215-230).

3.7 Povezava z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem

Zaenkrat je zelo malo študij, povezanih z delovnim in zasebnim življenjem, ki obravnavajo, kako se dejansko izvaja ravnoteženje delovnega in zasebnega življenja pri generaciji Y in kako je to povezano z zadovoljstvom zaposlenih. Če zaposleni niso zadovoljni, se lahko njihova delovna učinkovitost zniža. Nasprotno pa zadovoljni delavci delajo bolj zavzeto, so bolj motivirani in imajo večjo moralo (Sharma, Kong & Kingshott, 2016, str. 773). Slika 8 prikazuje medsebojno povezanost pozitivnih posledic ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem z zadovoljstvom pri delu.

Slika 8: Pozitivne posledice ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem z zadovoljstvom pri delu



Vir: Yadav & Dabhade (2014).

Poznamo veliko število dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. Tovrstni dejavniki, ki imajo lahko pozitiven ali negativen vpliv na zaznavanje dela, pa imajo sami po sebi istočasno tudi vpliv na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem. Splošno znano je, da ima stres široke in neugodne posledice za zdravje. Negativen vpliv dejavnikov zadovoljstva pri delu se prične v obliki mentalnega stresa in nato zelo kmalu preide v fizični stres, kar se izraža skozi raznovrstne zdravstvene težave, kot so slabo splošno zdravje, srčne težave, oslabiljen imunski sistem, vnetja, glavobol,

demotiviranost in slaba morala. Vsi tovrstni problemi so velik krivec za nastanek tako neravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem, kot tudi samega slabšega zadovoljstva pri delu. Posledično je simbiotska povezava zadovoljstva pri delu z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem izrednega pomena tako za pozitivni doprinos podjetja, kot tudi posameznika (Yadav & Dabhade, 2014, str. 182-185).

Dobro ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, kot tudi dobro zadovoljstvo pri delu imata poleg pozitivnega doprinosa za oba omenjena konstrukta, tudi pozitiven doprinos za podjetje kot celoto (Yadav & Dabhade, 2014, str. 183).

V svoji raziskavi Haar, Russo, Suñe in Ollier-Malaterre (2014, str. 16) ugotavljajo, da je večja stopnja ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem posameznikov zelo pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu in na splošno celo tudi z zadovoljstvom v življenju, ne glede na kulturo iz katere posameznik prihaja. Wang, Lawler in Shi (2010, str. 305) dodajajo, da ima vmešavanje dela v zasebno življenje, še posebej družino, zelo negativen vpliv na zadovoljstvo pri delu.

Lokacijsko gledano imajo delavci z možnostjo dela od doma skorajda presenetljivo primerljivo stopnjo zadovoljstva pri delu v primerjavi z zaposlenimi, ki te možnosti nimajo. To je posledica dejstva, da se pozitivni vidiki dela od doma izenačijo negativnimi (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010, str. 588). Kljub vse večji popularnosti možnosti dela od doma, kot ene izmed najbolj uporabljenih metod za vzpostavljanje boljšega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem (Kumar & Chakraborty, 2013), pa imajo, ob upoštevanju spremenljivke stopnje zaznane vključenosti zaposlenih v podjetju, zaposleni, ki ne delajo od doma, zabeleženo večjo stopnjo zadovoljstva pri delu (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010, str. 589).

Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent in Alegre (2014, str. 596-597) znotraj tega sklopa izpostavljajo, da politike in ukrepi podjetij, kot so gibljiv delovni čas, avtonomija pri odločanju pri delovnih nalogah in nadzorna podpora, niso namenjene zgolj za povišanje stopnje ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Ti ukrepi lahko prav tako vplivajo na zvišanje zadovoljstva pri delu, preko povišanja stopnje zaznane pripadnosti podjetju.

Haar, Russo, Suñe in Ollier-Malaterre (2014, str. 16-17) dodajajo, da kulture, ki bolj spodbujajo posameznika, povzročajo večji pozitivni vpliv ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem z zadovoljstvom pri delu, kar lahko pripisujemo temu, da je pri tovrstno spodbujenih kulturah kritična sestavina zaznavanja zadovoljstva posameznikova subjektivnost.

3.8 Vpliv družbenih omrežij na zadovoljstvo pri delu

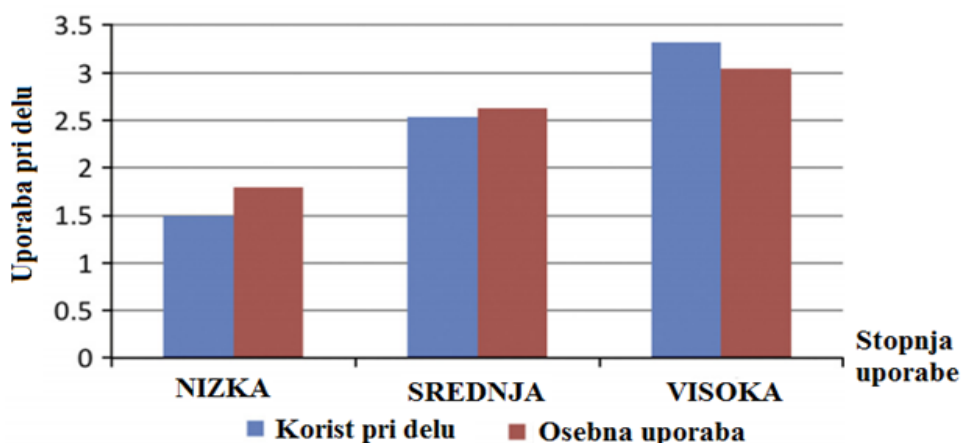
Veliko večino sprememb je na področju družbenih omrežij prinesel razvoj organizacij kot so Facebook in Mozilla, ki imajo namesto navpične vodoravno strukturo. To spodbuja in

usmerja zaposlene k povečanim stopnjam kreativnosti in inovacije, s čemer se čedalje bolj delo in zasebno življenje prepletata med seboj (Khallash & Kruse, 2012, str. 682).

Splošno gledano podjetja vidijo uporabo družbenih omrežij na delovnem mestu kot negativno stvar, ki se jo poskušajo izogibati v čim večji meri. Ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem je za dosedanje generacije gledano kot ločitev obeh področij, vendar pa so se preko razvoja in popularnosti družbenih omrežij odprle poti za dosti lažjo komunikacijo in posledično drugačnega vidika. Raziskave so pokazale, da je uporaba Facebooka za kontaktiranje in pogovor s sodelavci zelo pozitivno povezano z zadovoljstvom pri delu. To bi več podjetij lahko izkoristilo za vzpostavitev notranjega družbenega omrežja, za namene komunikacije med zaposlenimi, kar bi posledično tudi povišalo zadovoljstvo pri delu (Hanna, Kee & Robertson, 2017, str. 4-6).

Uporaba družbenih omrežij v podjetjih je prav tako smiselna iz generacijskega vidika, saj za razliko od padajoče stopnje uporabe družbenih omrežij glede na višjo starost, uporaba družbenih omrežij za namene dela ostaja na isti ravni in se ne zmanjšuje glede na starost uporabnika (Leftheriotis & Giannakos, 2014, str. 139). Charoensukmongkol (2014, str. 346-347) dodaja, da uporaba družbenih omrežij povišuje raven zadovoljstva pri delu tudi tako, da omogočanja vzpostavitev boljšega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, saj zaposlenim omogoča boljši stik z svojim družbenim krogom. Kljub spornosti uporabe družbenih omrežij v podjetjih pa Leftheriotis in Giannakos (2014, str. 139) ugotavljata, da bolj intenzivno ko zaposleni uporablja družbena omrežja pri delu, večjo ima produktivnost pri delu in manjšo osebno uporabo. Na sliki 9 je prikazano kako uporaba družbenih omrežij deluje iz vidika koristi pri delu in osebne uporabe. Merilo stopnje uporabe družbenih omrežij pri delu je mediana odgovorov po Likertovi lestvici glede na raziskavo Leftheriotisa in Giannakosa (2014, str. 138), kjer 0 predstavlja izrazito nestrinjanje in 5 izrazito strinjanje.

Slika 9: Uporaba družbenih omrežij iz vidika koristi pri delu in osebne uporabe



Vir: Leftheriotis & Giannakos (2014).

3.9 Namera po odhodu iz podjetja

Tett in Meyer (1993, str. 262) namero po odhodu iz podjetja štejeta kot zadnji korak v verigi mentalnih procesov, kjer se prične razmišljanje o odstopu od trenutnega delovnega mesta in sproži postopek iskanja drugega delovnega mesta v drugem podjetju. Visoko zadovoljstvo pri delu je zelo pozitivno za podjetja, ker je splošno gledano povezano z nižjo namero po odhodu iz podjetja (Terera & Ngirande, 2014, str. 486). Od velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, Jang in drugi (2017, str. 49) ugotavljajo, da so nadzor, koristi za delovno mesto, narava dela in delovne razmere najbolj ključnega pomena, ko se zaposleni odločajo o nameri po odhodu iz podjetja. Singh in Loncar (2010, str. 482-483) dodajata, da je potrebno upoštevati tako notranje kot zunanje dejavnike zadovoljstva pri delu, če želimo resnično natančno oceniti željo zaposlenih o njihovi nameri po odhodu od delovnega mesta. Do pomembne ugotovitve na tem področju prihajata Terera in Ngirande (2014, str. 484-487), ki razlagata, da nagrade za dobro opravljeno delo nimajo vpliva na stopnjo zadovoljstva, vendar pa imajo velik vpliv na namero pri odhodu iz podjetja, in sicer več ko je zaposleni nagrajen, bolj je verjetno, da bo ostal na svojem delovnem mestu. Jang in drugi (2017, str. 49) prav tako omenjajo, da je za mlade zaposlene in zaposlene, ki imajo kratko delovno dobo veliko bolj verjetno, da bodo zapustili svoje trenutno delovno mesto v podjetju in si delo iskali drugje.

Da bi podjetje zadržalo čim več svojih zaposlenih na dolgi rok, pa mora razviti določene strategije na tem področju. V prvem koraku mora podjetje pregledati svojo vizijo, vrednote in operativno politiko. V drugem koraku se začne ta tri področja preko pozitivne komunikacije bolj podrobno predstavljati svojim zaposlenim. Naslednji korak je najti prave zaposlene za določena delovna mesta in v zadnjem koraku tem zaposlenim priskrbeti možnosti kariernega razvoja, kot tudi dodatne možnosti usposabljanja (Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones, 2015, str. 121-125). Singh in Loncar (2010, str. 384) menita, da je eden od zelo pomembnih ukrepov za povečanje zadovoljstva pri delu razvoj primerno podporne infrastrukture, ki spodbuja strokovno odgovornost in opolnomoči zaposlene.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Po opredelitvi problematike sem se osredotočil prvo na teoretični del magistrskega dela, v okviru katerega sem v prvem poglavju preučil konstrukt generacije Y, v drugem poglavju konstrukt ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, v tretjem poglavju pa konstrukt zadovoljstva zaposlenih pri delu, ter njihovo medsebojno povezanost. Ob tem sem uporabil metode deskripcije, kompilacije in komparacije. Sklepe sem povezal preko metode deskripcije, nadgrajene z metodo komparacije, ki med seboj primerja in analizira ugotovitve posameznih avtorjev strokovnih člankov. Teoretični del magistrskega dela temelji na sekundarnih virih podatkov, in sicer novejših relevantnih tujih in domačih

znanstvenih člankov s področja ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, področja zadovoljstva zaposlenih pri delu in iz področja generacije Y.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na empirični raziskavi, v katero sem vključil mlade zaposlene iz različnih podjetij, z namenom pridobitve odgovorov, ki bi mi pomagali pri odgovoru na zastavljena raziskovalna vprašanja in tezo. Vprašanja so oblikovana glede na kratek pregleda domače in tuje literature na področju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem za generacijo Y, z namenom ugotavljanje povezanosti med delom, zasebnim življenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu pri mladih. Raziskavo je izvedena z uporabo polstrukturiranega intervjuja, na vzorcu osmih mladih iz generacije Y, zaposlenih v različnih podjetjih. Različna podjetja sem izbral zato, da vidim, če je možno potegniti tudi kakšne smernice z obravnavano tematiko in velikostjo podjetja.

4.2 Cilj Raziskave

Namen empirične raziskave je preko izvedbe in analize polstrukturiranega intervjuja razumeti in izoblikovati priporočila managementu podjetij glede tega, kako sta pri mladih zaposlenih medsebojno povezana konstrukt ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, ter zadovoljstvo pri delu; kako doseči čimbolj optimalno stopnjo ravnotežja pri zaposlenih.

Osnovni cilj empirične raziskave je razumeti in izpostaviti medsebojno povezanost ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, ter zadovoljstvom zaposlenih pri delu za intervjuvance iz generacije Y in nato potrditi ali zavrniti hipotezo postavljeno v uvodu.

Pomožni cilji so sledeči:

- Na podlagi teorije in empirične raziskave natančneje proučiti in analizirati konstrukta ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, ter zadovoljstva zaposlenih pri delu, Povezava obeh konstruktov je naslednji korak.
- Preko izvedene kvalitativne raziskave ugotoviti, katere ukrepe lahko delavci generacije Y uporabljajo za spopadanje z nasprotnimi zahtevami delovnega in zasebnega življenja.
- S pomočjo izvedene empirične raziskave in na podlagi teoretičnih ugotovitev oblikovati priporočila in smernice podjetjem, ki tovrstnih politik še ne uporabljajo.

4.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi postavljenih ciljev tako postavljam **temeljno tezo**, ki pravi, da sta konstrukta ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, ter zadovoljstvo pri delu pozitivno povezana na način, da dobro ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem spodbuja zadovoljstvo zaposlenih iz generacije Y pri delu.

Metodološka raziskava, vezana na povezavo med konstruktoma ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem ter zadovoljstvom pri delu, je izvedena z namenom pridobitve odgovorov na sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Kako delavci generacije Y razumejo ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?
2. Kakšne načine za uravnoteženje delovnega in zasebnega življenja uporabljajo delavci generacije Y?
3. Kako (ne)doseganje ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem vpliva na zadovoljstvo delavcev generacije Y.
4. Kaj lahko podjetja in vodstvo podjetij storijo, da svojim delavcem omogočijo doseganje večje stopnje zadovoljstva med delovnim in zasebnim življenjem ?

Veljavnost in zanesljivost rezultatov sem zagotovil preko ustreznega izbora profilov intervjuvancev, kjer sem s pomočjo selekcije izbral samo najbolj ustrezne zaposlene, ki niso imeli tistih spremenljivk, ki glede na teorijo povzročajo največ odstopanj v konstrukt ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem.

4.4 Oblikovanje vprašalnika za intervjuje

Vprašalnik sem zasnoval glede na teoretični del magistrskega dela, in sicer preko analize strokovnih virov iz področja zadovoljstva pri delu, ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, ter generacije Y. Vprašanja za intervju sem razdelil sistematično v pet sklopov, povezanih v smiselnem zaporedju. Prvi del vprašanj se osredotoča na splošne osnovne relevantne podatke intervjuvanca, drugi del se specifično navezuje na delo intervjuvanca, tretji del na zasebno življenje, četrti del na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, ter peti del na podporo podjetja in zaposlenih pri uravnoteženju delovnega in zasebnega življenja intervjuvancev. Posamičen sklop za zadovoljstvo pri delu nisem vključil v intervju, ampak sem v relevantna vprašanja ostalih sklopov vključil tudi vprašanja, ki se navezujejo na zadovoljstvo pri delu. Razlog za to je bil ta, da je zadovoljstvo pri delu sestavljeno iz velikega števila spremenljivk, mene specifično pa je zanimala izključno povezava s spremenljivko uravnoteženja delovnega in zasebnega življenja. Tako so se med vprašanji v vseh sklopih pojavile priložnosti, kjer je vključitev zadovoljstva pri delu bila smiselna glede na trenutni sklop vprašanj.

Glavna osredotočenost intervjuja sta tretji in četrti sklop vprašanj, ki se navezujeta na uravnoteženje med delovnim in zasebnim življenjem intervjuvanca, kot tudi podpore podjetja pri tem. Ostali sklopi so bili v veliko pomoč pri vzpostavljanju povezave med obema preučevanima konstruktoma.

4.5 Metoda in načrt

Odločil sem se za izvedbo polstrukturiranega intervjuja, kajti potreboval sem dokaj natančne odgovore, ki jih lahko primerjam med vsemi intervjuvanci. Nobeno vprašanje ni imelo podane možne odgovore, torej gre za nestandardizirane intervjuje. Kljub uporabi strukturiranega vrstnega reda vprašanj za intervju, se nisem vmešaval v primerih, ko je intervjuvanec malo zašel iz teme oziroma začel nezavedno odgovarjati na nezastavljena vprašanja. To mi je to v veliki večini primerov omogočilo boljši vpogled v oba obravnavana konstrukta, ker se je intervjuvanec v veliki večini primerov naknadno spomnil dodatnih odgovorov, ki se jih morda ne bi, če bi ga ustavil sredi odgovarjanja na zastavljeno vprašanje.

Pred začetkom izvedbe intervjujev sem sestavil željen profil ciljnih intervjuvancev. Željen profil intervjuvancev sem oblikoval na podlagi teoretičnih znanj, pridobljenih iz teoretičnega sklopa magistrskega dela. Ko sem profil imel definiran, sem naredil seznam potencialnih intervjuvancev, ki sem jih nato posamično kontaktiral preko telefona. Vse, ki so se odločili sodelovati pri intervjuju sem tudi osebno poznal. To je bilo izvedeno načrtno, ker je to zelo vplivalo na sproščenost poteka intervjujev, saj sem dobil poglobljene odgovore, intervjuvanci so si vzeli veliko časa za intervju, imeli so večjo stopnjo zaupanja pri odgovarjanju in komunikacija je potekala brez kakršnih koli težav. Intervjuje sem izvedel v popolnoma neformalnem, sproščenem vzdušju, in sicer v naravi, v kavarni in občasno tudi pri intervjuvancu doma. Čas izvedbe intervjujev je bilo identičen pri vseh intervjuvancih in je trajal 35 minut.

4.6 Analiza podatkov

Empirična raziskava sem opravil na podlagi serije izvedenih polstrukturiranih intervjujev. Izvedel sem 8 posamičnih intervjujev, s povprečno dolžino trajanja 35 minut. Vsi intervjuji so bili izvedeni v neformalnem okolju. Sledi interpretacija podatkov in njihova analiza. V prilogi 1 se nahaja seznam vprašanj, ki sem jih zastavil vsem intervjuvancem.

4.6.1 Predstavitev profilov intervjuvancev

Moja ciljna skupina intervjuvancev so bili zaposleni iz generacije Y, mladi do vključno 30. leta starosti, ki delajo na takšnem delovnem mestu, kjer jim je omogočena rast in imajo jasno možnosti napredovanja na delovnem mestu. Vzel sem izključno zaposlene v profitnem sektorju. Zaposlene v neprofitnem sektorju in startup podjetjih nisem vključil, saj je dinamika dela na teh dveh področjih čisto drugačna, kar bi vplivalo na veljavnost in zanesljivost rezultatov. Glede na raziskano teorijo sem do spola bil indiferenten. Osredotočil sem se na iskanje zaposlenih, ki niso bili v čisto začetnih korakih svoje kariere, ampak so imeli vsaj 3 leta delovnih izkušenj. Tabela 5 prikazuje profile intervjuvancev, ter njihove glavne relevantne podatke.

Tabela 5: Profil intervjuvancev

Intervjuvanec	Profil
Intervjuvanec A	Moški, 28 let, neporočen, magister ekonomije, 3 leta delovnih izkušenj na področju računovodstva, trenutno delovno mesto analitika v kontrolingu, zaposlen v srednje velikem podjetju med 150-199 zaposlenih.
Intervjuvanec B	Moški, 27 let, neporočen, magister poslovnih znanosti, 3 leta delovnih izkušenj na področju logistike in ravnanja z ljudmi, zaposlen v velikem podjetju z okoli 4.000 zaposlenih.
Intervjuvanec C	Ženska, 30 let, neporočena, magister ekonomije, 10 let delovnih izkušenj na področju bančništva, vodja podružnice velike banke, veliko podjetje 2000 zaposlenih.
Intervjuvanec D	Moški, 30 let, 6 let delovnih izkušenj na področju inženirstva, poročen, zaposlen v velikem mednarodnem inženirskem podjetju s 130.000 zaposlenimi po celem svetu in več kot 50.000 zaposlenih v Sloveniji.
Intervjuvanec E	Moški, 27 let, magister ekonomije, 5 let delovnih izkušenj iz področja revizije, poročen, zaposlen v velikem revizijskem podjetju do 1000 zaposlenih.
Intervjuvanec F	Moški 28 let, diplomant ekonomije, 4 leta delovnih izkušenj na področju varovanja, neporočen, zaposlen v velikem državnem podjetju z 500 zaposlenimi.
Intervjuvanec G	Moški, 27 let, neporočen, dokončana srednja šola, 3 leta delovnih izkušenj na področju varovanja, zaposlen v srednje velikem podjetju v državi lasti do 300 zaposlenih.
Intervjuvanec H	Moški 25 let, neporočen, diplomirani inženir računalništva in informatike, zaposlen v majhnem podjetju, ki šteje do 50 zaposlenih.

Vir: lastno delo.

4.6.2 Analiza raziskave

To poglavje je namenjeno predstavitvi in interpretaciji ključnih misli intervjuvancev na temo magistrskega dela. Vsebinsko analiza sledi strukturi intervjuja, razdeljena po sklopih.

4.6.2.1 Delo

Željeni vidiki dela

Eno od prvih vprašanj intervjuja se je nanašalo na to, kaj intervjuvance najbolj veseli pri opravljanju svojega dela. Brez izjeme so, kar se tega vprašanja tiče, vsi intervjuvanci imeli podobne odgovore. Vsi so izpostavili prilagodljivost in dinamičnost, vendar na različne načine. Intervjuvanec A glede prilagodljivosti pravi: »Pri delu mi je definitivno najbolj všeč sama prilagodljivost dela – imam vpogled v vse oddelke oziroma celotni spekter podjetja. Všeč mi je prav tako tudi to, da imam vpogled v celotni logistični proces podjetja, kar me je od zmeraj zanimalo, še zlasti pri malo večjih podjetjih.« Za intervjuvanca E prilagodljivost dela pomeni bolj vezavo na večjo stopnjo svobode, ko pride do vmešavanja v zasebno življenje, kar je s svojimi besedami opisal kot: »Noben mi nič ne sitnari. Tudi, ko sem menjal stanovanje je bila podobna situacija, kjer sem imel veliko delavcev, ki so prišli dopoldne, pa sem moral iz podjetja skakati neprestano. Isto sem lani za magistrsko moral neprestano potovati do Ljubljane in nazaj v Kranj, pa mi nihče ni nič sitnaril.« Torej ne samo, da prilagodljivost dela zajema vidike lastnega delovnega mesta, so intervjuvanci tudi izrazili zanimanje za delovanje podjetja kot celoto. Podobno kot prilagodljivost so intervjuvanci prav tako v veliki večini omenili dinamičnost. Dinamičnost so vsi intervjuvanci razložili kot zanimivost in opravljanje delovnih nalog, ki se ne ponavljajo. Intervjuvanec C je glede dinamičnosti dodal: »To pomeni vsak dan nekaj novega, da se dogaja iz različnih vidikov, pa tudi različni izzivi so konstantno prisotni, takšni, ki je ne bi mogel pričakovati.« Izzive in reševanje problemov je prav tako tekom intervjuja v ospredje postavil intervjuvanec C, ki pravi: »Najbolj kar mi je všeč je to, da je polno nekih izzivov in kot oseba, ki ima rada izzive mi to zelo odgovarja, ker rada dosegam svoje cilje. Torej vsak dan imam nekakšen problem, ali z ljudmi ali pa z delom. Tovrstni problemi ponavadi predstavljajo izziv, kar mi zelo odgovarja.« Če povzamem, so dinamičnost, prilagodljivost in izzivi glavni trije dejavniki, ki naredijo delo zanimivo. Vsi intervjuvanci so tekom intervjuja tudi omenili, da je monotonost dela glavni faktor, ki bi se ga pri iskanju katerega koli bodočega dela, na vse možne načine izogibali.

Delovna obremenitev

Glede same količine dela in delovnih nalog, brez upoštevanja posebnih okoliščin ali situacij, se vsi intervjuvanci strinjajo, da jim trenutno pozicija dovoli ravno dovolj prostega časa. Intervjuvanec A pravi: »Glede na moja prejšnja delovna mesta, ki so se vsa prav tako navezovala na računovodstvo, bi kar moral povedati, da mi trenutna pozicija definitivno

dovoli več časa za zasebno življenje.« Ostali intervjuvanci so podali zelo podobne odgovore, razen intervjuvanca C, ki se je strinjal, vendar dodaja: »Če bi svojo pozicijo vzela toliko resno kot bi morala, potem ne bi imela dovolj časa za svoje zasebno življenje. Način kako dejansko opravljam svoje delo, mi pa omogoča ravno dovolj časa za moje zasebno življenje.« Na tej točki ugotavljam, da se že začne kazati pomembna delitev delovnega in zasebnega življenja.

Ko se je pogovor usmeril v količino dela, ki ga intervjuvancem uspe dokončati tekom delovnega dneva, je intervjuvanec A rekel: »Tu pa bi moral povedati, da praktično nimam problemov. Lahko rečeva, da razen določenih izjem, mi večino dni uspe dokončati vse delovne naloge, ki so mi za tisti dan dodeljene. Ocenjujem, da mi v obdobju enega meseca približno 90 % dni uspe vse dokončati tekom delovnega dneva, torej se nimam kaj za pritoževati.« Intervjuvanec B ponudi podoben odgovor in pravi: »Večino dni skorajda vse, oziroma to, kar mi ne uspe pa prenesem na naslednji delovni dan. Dela ne nosim s sabo domov.« Intervjuvanec C ima zelo podoben odgovor, vendar doda še delovne okoliščine in razlaga: »Če je delo takšno, da je odvisno od mene, potem mi uspe vse opraviti pravočasno, saj sem tak tip človeka, ki dokonča svoje delo ne glede na karkoli. Če pa je to delo odvisno od ostalih okoliščin, pa moram včasih delo preložiti na naslednji dan oziroma na kadar je mogoče.« Intervjuvanec E glede svoje obremenitve dela pojasnjuje: »Odvisno kako se ga lotim, odvisno kaj delam – če odkrivam neke napake, ki jih moram odpravljati oziroma če je nekaj narobe in moram odkrivati kje je prišlo do napak, pomeni, da lahko manj dela naredim. Če imam recimo standardna poročila za obdelavo, potem lahko več naredim. Seveda je pa tudi odvisno od tega koliko sem utrujen.« Vsi ostali intervjuvanci so v svojih besedah ponudili identične odgovore. Kar se torej zadeva delovne obremenitve ugotavljam, da imajo vsi intervjuvanci ustrezno količino dela, ki ga v veliki večini ali pa v celoti uspejo dokončati tekom delovnega dneva. Tu zopet lahko vidimo ločitev delovnega in zasebnega življenja, saj so vsi intervjuvanci, ko jim ni uspelo dokončati vseh delovnih nalog, predstavili to na naslednji delovni dan in niso skušali ostati čez svoj urnik. To se je tudi odražalo v številu nadur, ki so jih vsi intervjuvanci imeli kar nizko število. Glavni razlogi za nadure so bili dokončanje dela, ki je ostalo od preteklih dni, dodatni izredni sestanki in pa v nekaterih primerih administrativna dela, kar se je pa specifično vezalo na naravo dela.

Glede nošenja dela s seboj domov, so skorajda presenetljivo vsi intervjuvanci podajali iste odgovore. Intervjuvanec A, v povezavi s količino delovnih nalog, razloži: »V veliki večini primerov zaenkrat še ne – razen v izjemnih primerih nujnosti ali pa, če imamo kakšen izreden sestanek. Kot sem maloprej omenil, mi večino dni uspe delo dokončati tekom delovnega dneva, v redkih primerih, ko pa mi ne, pa te obveznosti preprosto prestavim na naslednji dan, ker v večinoma niso to nujne zadeve. Torej razen če gre za zelo nujno stvar, ne nosim dela s seboj domov.« Intervjuvanec B ponudi dodaten vidik nošenja dela s seboj in pravi: »Zelo malo, ker imam zelo strukturirano delo in lahko, če res ni nujno, zadevo na naslednji dan prenesem ... je pa tudi tako, da je moje delo vezano na korespondenco z

drugimi ljudmi in jaz doma, če nimam te korespondence (ko drugi ljudje gredo domov), sem zelo omejen s tem, da bi lahko delal od doma. So določene stvari, katere bi lahko, ampak še te pustim za naslednji delovni dan, edino v primeru kakšnih redkih izjem.« Pri tem delu glede na pridobljene odgovore ugotavljam, da razen v primeru izjem, oziroma zelo nujnih zadev, imajo vsi intervjuvanci raje, da delo vsekakor ne nosijo s seboj domov. V povezavi s prejšnjo točko, namesto nošenja dela s seboj, to delo raje prestavijo na naslednji delovni dan in se osredotočijo na svoj prosti čas.

Logistika

Glede porabe časa za prihod na delovno mesto in odhod nazaj domov pa vsi razen enega intervjuvanca, niso zaznavali težav na tem področju. Intervjuvanec D pravi: »Za pot na delo in nazaj domov ocenjujem, da porabim približno 50 minut skupaj. Zjutraj 20 minut, popoldne pa ponavadi dobrih 30 zaradi večjega prometa, lahko je pa tudi kakšno minutko več.« Intervjuvanec E o svoji porabi časa do dela in nazaj razlaga: »Tri minute peš, v eno smer seveda. Pred tem sem imel pa pol ure do dela v eno smer, torej skupaj 1 uro do dela in nazaj domov.« Intervjuvanec B za sebe pojasnjuje: »Do dela imam približno sedem minut, nazaj imam ene 15, tako da reciva skupaj mi vzame dobrih 20 minut. Samo na Drenikovo dol zavijem, 7-8 minut rabim, nazaj pa malo dlje zaradi večjega prometa.« Edini, ki je od porabe časa odstopal od ostalih je bil intervjuvanec A, ki razloži: »To pa mi kar dosti časa vzame. 1 uro in $\frac{3}{4}$ porabim za prevoz do dela in nazaj, torej približno 50 minut v eno smer – in to če grem z avtomobilom. Včasih grem pa tudi z vlakom, kar mi pa vzame malo več časa, in sicer 1 uro v eno smer.« Splošno gledano, intervjuvanci ne porabijo veliko časa do svojega delovnega mesta in nazaj. Z izjemo intervjuvanca A, jim na splošno vzame med dobrih 5 minut, pa vse tam do slabe ure. Z izjemo intervjuvanca A, nihče drug ni čutil, da jim logistika do dela in nazaj vzame preveč časa oziroma niso omenjali nobenih kritik, kar se tiče časa, porabljenega do dela in nazaj domov. Načini prevoza, ki se jih intervjuvanci poslužujejo so večinoma avto, kolo in hoja, z izjemo intervjuvanca A, ki uporablja tudi vlak. Na tej točki ugotavljam, da do slabe ure porabljenega časa za pot do dela in nazaj, se ne zaznava in posledično ne vpliva na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem intervjuvancev.

Stres pri delu

V tem segmentu me je zanimalo, kako intervjuvanci reagirajo v primerih, ko se jim nabere prevelika količina dela in kako se s tem soočajo. Intervjuvanec A razlaga: »Nekaj simptomov stresa se mi pojavi, če imam preveliko količino dela. To poskušam zmanjšati že tekom dela s krajšimi pavzami med delovnimi nalogami in majhnimi sprehodi izven pisarne, ker sem ugotovil, da mi kakršna koli telesna aktivnost zelo pomaga pri obvladovanju stresa. Prav tako začnem prioritizirati svoje delovne naloge, da čim prej odpravim tiste najpomembnejše, ki pa so seveda tudi največji vir stresa. Istočasno prav tako poskusim odmisлити stres in se osredotočiti na delovno nalogo, ki je pred mano.«

Prioritizacija je bila metoda, ki je prevladovala v odgovorih intervjuvancev in je ključnega pomena pri njihovem obvladovanju stresa. Glede svoje situacije, intervjuvanec D pravi: »Kot vsak normalen človek sem pod stresom in napet, ampak delo poskusim razdeliti sistematično, da naredim kar lahko naredim – kar je pa preveč pa preložim na kasneje, ker ne morem vse v enem dnevu.« Zanimiv vidik stresa pri delu, osredotočenje na posledice, je v svojem odgovoru podal intervjuvanec F, ki pravi: »Bolj imam posledice – utrujenost, pa tudi če imaš veliko število ur se zna zgoditi, da ne znaš potem uživati v svojih hobijih, ki jih izvajaš v prostem času in si potem zaradi tega na delu malo bolj živčen, malo bolj napet in pod stresom.« Edini od intervjuvancev, ki pa je dejansko ime raje delo pod stresom je bil intervjuvanec C, ki to utemeljuje sledeče: »Kot sem na začetku omenila imam rada izzive, torej nisem ravno v preveliki meri podvržena vplivom stresa. Stresne situacije me celo malo motivirajo, torej mi takšne situacije niti ne predstavljajo problemov. Če po pravici povem delam boljše če imam veliko pritiska na sebi, sem tak tip človeka.« Najpomembnejši zaključki, ki sem jih glede stresa pri delu na podlagi dobljenih odgovorov ugotovil so to, da sta prioritizacija, skupaj s prestavljanjem dela, dva glavna ukrepa, s katerimi intervjuvanci poskušajo zmanjšati stres in vzpostaviti malo boljše ravnotežje, ko pride do situacij, ko jim je naloženega preveliko dela. Fizična aktivnost kot so kratke pavze in majhni sprehodi prav tako pomagajo pri zmanjševanju ravni samega stresa. Prevelika količina dela je pri vseh intervjuvancih sprožila dodaten stres, tudi v primeru intervjuvanca C, ki zase pravi, da boljše dela pod stresom. Na podlagi podanih odgovorov sem prav tako ugotovil, da se ta dodatni stres lahko hitro prenese iz dela na zasebno življenje, če se ga aktivno ne poskuša obvladovati. Pogovor z intervjuvancem C je prav tako odprl vpogled v to, da imajo tudi določene osebne lastnosti vpliv pri samem doživljanju stresa.

Zadovoljstvo pri delu

Intervjuvanci so v tem delu na kratko opisali svoje splošno zadovoljstvo pri delu, vire nezadovoljstva pri delu in kako bi povečanje obsega dela vplivalo na njihovo stopnjo zadovoljstva. Ta sklop vprašanj služil kot temelj za povezovanje ostalih sklopov. Na vprašanje glede splošnega zadovoljstva pri delu in njegove spremembe v primeru povečanega obsega dela, intervjuvanec E razlaga: »Splošno gledano bi rekel, da sem kar v veliki meri zadovoljen. Je seveda nekaj dejavnikov, ki me delajo nezadovoljnega, kot na primer negotovost za prihodnost – recimo zdaj bomo ravno dobili novega sodelavca in ne vem kaj bodo njegove naloge, kaj moje naloge. Posledično to pomeni, da si moram izboriti svoje mesto, kar sem tudi rekel svojemu nadrejenemu, pa tudi za plačo se bom moral naprej pogajati. Zdi se mi, da preveč delam za isti denar, kakor sem ga imel, ko sem prišel in imel manj delovnih nalog. Kar se pa tiče večjega obsega mi ni ravno problem, ampak mora biti ustrezno nagrajevanje.« Na splošno so bili, z izjemo intervjuvanca A, vsi ostali intervjuvanci zadovoljni s svojim delom. Intervjuvanec B pravi: »Zadovoljen. Bolj konkretno nisem ravno izjemno zadovoljen, ampak na splošno kar zadovoljen. Povečan obseg dela bi mi po vsej verjetnosti negativno vplival oziroma zmanjšal raven zadovoljstva, ker je človek potem pod večjim stresom in to mi ne ustreza.« Intervjuvanec F

prav tako izraža zadovoljstvo pri delu, za povišan obseg dela pa ponudi sledeči komentar: »Seveda bi, saj je vsak, ki ima več za opravljati, nezadovoljen pri delu. Recimo, da se ob vseh drugih predpostavkah spremeni samo obseg dela, bi bil seveda bolj nezadovoljen – če bi pa še kakšne druge spremenljivke imel notri, kot so recimo število prostih dni in večja plača, potem pa bi bil zadovoljen.« Ugotavljam, da intervjuvanci prepoznavajo zapletenost konstrukta zadovoljstva pri delu in velikega števila faktorjev, ki nanj vplivajo. Med odgovori sta vedno izstopala dva dejavnika: plača in količina dela. Prav tako je bilo tekom intervjujev večkrat izpostavljeno, da povečan obseg dela, brez sprememb pri ostalih spremenljivkah, vedno vodi v zmanjšanje zadovoljstva pri delu, ne glede na to, kako radi intervjuvanci opravljajo delo. Da bi prišlo do manjšega zmanjšanja ali pa, da se zadovoljstvo pri delu ne bi zmanjšalo ob povečanem obsegu dela, pa intervjuvanci pričakujejo ustrezno kompenzacijo v obliki denarnih nagrad. Eden od pogostih utemeljitev za zmanjšanje zadovoljstva pri delu zaradi povečanja obsega dela je prav tako bila kvaliteta dela, saj v veliki večini primerov povečan obseg dela pomeni manjšo kvaliteto opravljenih delovnih nalog, ki je posledica hitrejšega tempa dela.

Kljub splošnem zadovoljstvu pri delu, so nekateri intervjuvanci tekom odgovarjanja izpostavili nekaj faktorjev, ki so sprožili več nezadovoljstva pri delu. Intervjuvanec je zajel glavne faktorje, ki so njemu in nekaterim drugim največ vplivali na nezadovoljstvo, in sicer pravi: »Glavni razlogi za to so pogoste kadrovske spremembe v mojem oddelku, kar mi zelo otežuje vzpostavitev nekih dobrih vezi s svojimi sodelavci. Organizacijska klima podjetja me prav tako zelo moti, ni sploh neke organizacije v podjetju. Še dobro, da so anonimni intervjuju, ker moram dodati še en razlog, in sicer plačo – imam zelo slabo plačo, ni poštena in je pod bruto povprečjem, glede na ostale sodelavce.«

4.6.2.2 Prosti čas

Preživljanje prostega časa

Intervjuvanci so splošno gledano podali kar precej podobne odgovore na področju preživljanja zasebnega življenja. Intervjuvanec E za svoje hobije pravi: »Igram nogomet dvakrat na teden - kaj več ne hodim, ker se mi niti ne da. Drugače pa poskušam gledati filme, nanizanke, računalniške igre, zdaj sem si pa ravno naročil in v kratkem pričakujem 2 kompleta Lego kock, ker so se mi pojavili spomini iz otroštva, če ima to kaj smisla.« Intervjuvanec C poleg že omenjenega izpostavi tudi družbeno komponento, kar se tiče preživljanja svojega prostega časa in navaja: »Poleg že omenjenih sprehodov v naravi in zapravljanjem časa za računalnikom, lahko sem vključim tudi vožnjo z motorjem. Moj glavni hobi je hoja v naravo s partnerjem in pa kava z mamo. Skratka moram imeti zraven komponento družine pri svojih hobijih, to je zame najbolj pomembno.« Intervjuvanec H je edini glede preživljanja svojega prostega časa, ki poda malo bolj delovno usmerjen odgovor: »Za sprostitev ponavadi kakšno pivo in cigarete ob terasi. Drugače pa veliko časa preživim za računalnikom. Bi hodil kaj več v naravo, vendar pa lokacijsko nimam

ustreznih priložnosti za to. Bi pa dodal, da veliko osebnega časa porabim za lastno izobraževanje na mojem področju dela, kot tudi osebni rasti.« Ostali intervjuvanci so v svojih odgovorih podajali identične odgovore. Glede preživljanja prostega časa sem ugotovil, da je zelo velik poudarek na porabi časa za računalniške igre in na splošno tehnologije, kot so televizija in računalnik. To se ujema z lastnostmi generacije Y, ki je zelo usmerjena v uporabo tehnologije (Cennamo & Gardner, 2008). Preživljanje časa v naravi, vse od kolesarjenja pa do sprehajanja, je prav tako eden od pomembnih hobijev, ki se ga poslužujejo vsi intervjuvanci, kar nakazuje na neko usmerjenost v zdravo življenje. Opazil sem, da več ko je delo fizično intenzivno, več časa je porabljenega na aktivnostih, ki krepijo telo in se izvajajo v naravi. Kot zadnjo opazko v tem sklopu dodajam, da določeni intervjuvanci prosti čas znajo uporabiti tudi za nadgrajevanje svojega znanja. To še posebej velja za tiste, ki so ciljno bolj usmerjeni v svoj karierni razvoj.

Odklop od dela v času dopusta

V tem sklopu so vsi intervjuvanci brez izjeme trdili, da se odklapljajo od dela na svojih dopustih, vendar pa so načini dosega odklopa tega drugačni. Intervjuvanec E pravi: »Na dopust ne rabim nositi dela, nikoli ga nisem in upam da ga nikoli ne bom. Jaz ko grem iz dela se odklopim - se odjavim, ne razmišljam čisto nič o delu od tistega trenutka naprej. Gledam elektronsko pošto, če je kaj takega – tukaj si ne morem pomagati, moram prebrati elektronsko pošto. Če kdo kaj rabi posredujem naprej, ker imam Auto Office Reply. Če je kaj zelo resnega pošljem naprej in to je to.« Intervjuvanec B, ki se prav tako zna zelo dobro odklopiti, je podal svojo razlago glede načinov, kako mu to uspeva, in sicer: »To pa zelo dobro znam. Recimo zdaj sem na dopustu in delovno okolje, specifično moja nadrejena imava dogovorjeno tako, da se ne nosi dela domov, da se ne kliče razen v primerih velike nujnosti. Navsezadnje pa tudi zadeve nekako pustim, da so a) ali zaključene ali pa b) sem dal jasna navodila kaj se mora narediti, da se ne rabi klicati. Ravno zdaj sem imel tak primer - eno težavo smo imeli v službi, sem si vzel točno 20 minut časa in napisal eno zelo dolgo elektronsko pošto, ampak res korak po koraku kaj mora kdo/v katerem momentu/času/s kom mora komunicirati - vsem sem dal jasno vedeti kaj morajo narediti.« Preko vprašanj v tem sklopu sem ugotovil, da je vsem intervjuvancem zelo pomemben odklop od dela, še posebej v času dopusta. Ko enkrat gredo na dopust ne želijo, pa tudi nočejo razmišljati o svojem delu. V čim večji meri se tako poskušajo popolnoma odklopiti preko načinov, kot je puščanje službenega prenosnega računalnika in telefona na delovnem mestu, natančna delegacija delovnih nalog ostalim članom skupine in jasna komunikacija s sodelavci pred odhodom. Intervjuvanec C tu upošteva tudi mentalni odklop, ki ga opiše kot: »Prvo se odklopim mentalno od dela, imam pa poseben službeni telefon, na katerem lahko preberem svojo elektronsko pošto. Kdaj pa kdaj jih preberem, ampak me ne zanimajo sploh oziroma se ne obremenjujem z njimi.« Kljub veliki nagnjenosti k odklopu od dela, pa večina intervjuvancev poskuša vsaj spremljati svojo elektronsko pošto, če bi v skrajnem primeru prišlo do zelo redkih, izrednih situacij. Po službenem telefonu pa poskušajo vsi biti nedosegljivi kolikor se le da.

Intervjuvanca F in G, ki sta imela drugačno vrsto dela od ostalih, sta ponudila medsebojno identičen odgovor. Intervjuvanec G razlaga: »Mi nimamo takšnega dela, ki bi ga ti mogel doma kakorkoli opravljati – tisto, kar imaš za opraviti opraviš tekom delovnega dne in to je to do naslednjega delovnega dneva. Če imaš vmes dopust, to nima nič veze s tabo. Razmišljam pa tudi ne o delu izven dela, edino v primerih, če se kaj težkega dogaja – konflikti med ljudmi, kakšne spremembe, postavitve novih objektov in podobno.« Torej pri vrstah dela, ki niso profitno oziroma ciljno usmerjena, zaposleni niti nimajo možnosti opravljanja dela izven svojega delovnega prostora. Posledično to pomeni ,da razen mentalnega odklopa, ne potrebujejo nobenih dodatnih načinov zagotavljanja odklopa od dela. Kljub temu, pa vseeno tudi oni spremljajo morebitna izredna dogajanja oziroma situacije v službi in so radi o tem obveščeni. Lahko bi na tej točki povzel, da še posebej na dopustu, generacija Y poskuša še bolj ločiti svoji sferi delovnega in zasebnega življenja.

Časovna ustreznost

Pri vprašanjih, ki so se nanašala na ustreznost količine časa, ki ga imajo intervjuvanci za zasebno življenje, sem dobil v veliki večini pritrdilne odgovore. Intervjuvanec D pravi: »Da, mislim da imam, zaradi tega, ker se usklajujem ravno s tem predvidenim delavnikom, kar je viška pa poskusim ne poklanjat službi, ker iz nekih preteklih izkušenj opažam, da to ni vezano na nobena napredovanja ali pa boljše odnose in v bistvu sam sebi škodo delaš, če se preveč izčrpaš časovno. Poskusiš raje kvalitativno kakor kvantitativno opravljati svoje delo.« Intervjuvanec B se prav tako strinja s časovno ustreznostjo, kar utemeljuje sledeče: »Da. Zaenkrat še da in to ravno zaradi tega, ker ne nosim dela s sabo domov in recimo, ko bi se mi to začelo dogajati, bi mi pa to začelo jemati čas in bi bil marsikje prikrajšan oziroma bi imel občutek prikrajšanja.« Na tej točki je zopet možno zabeležiti trend ločevanja delovnega in zasebnega življenja. Usklajevanje in sistematično izvrševanje delovnih nalog igra ključno vlogo, saj potem dela ni potrebno nositi s seboj domov, kar pomeni, da ni nekega dodatnega jemanja časa. Pomembno vlogo igra pri tem tudi razdalja med službo in domom, kajti manj časa, ki porabiš za to, posledično vodi v več časa za zasebno življenje. Prav tako pa tudi glede na nekatere odgovore ugotavljam, da nekateri intervjuvanci ne vidijo nobenega pozitivnega učinka odvzemanja časa iz zasebnega življenja, kot neko povečanje vrednosti v očeh nadrejenih in posledično napredovanja ali nagrajevanja.

Zelo pomembno vlogo pri tem imajo po mnenju intervjuvanca E tudi nadrejeni, kar utemeljuje tako: »Imam dovolj prostega časa zaradi tega, ker si tako pač naredim. Tudi noben ne pričakuje drugače od mene – ravno zadnjič sva se pogovarjala z nadrejenim in mi je rekel naj ne pregorim, naj si znam postaviti meje v življenju.« Ugotavljam, da pričakovanja nadrejenih prav tako lahko zelo vplivajo na to, kako zaposleni doživljajo ustreznost časa, ki ga imajo za zasebno življenje. Na podlagi odgovorov do sedaj ugotavljam, da imajo intervjuvanci več kot dovolj časa za dokončanje svojih delovnih nalog, v veliki večini primerov. Pričakovanja vodstva, da si zaposleni zna postaviti meje,

samo še bolj dodatno spodbuja delavca, da kvalitetno opravi svoje delo že tekom delovnika.

Edino intervjuvanec G je odstopal od povprečja. Bil je mnenja, da nima dovolj časa za zasebno življenje na določene dneve in razlaga: »Na tiste dneve, kjer delaš po 12 ur en dan za drugim, ne – preprosto ne ostane dovolj časa v dnevju, pa tudi dober spanec je izjemnega pomena zame, torej tudi tu ne morem kakšne ure odvzeti. Posledično se pa zato toliko več osredotočim na tiste dni, ki jih imam proste.« Problem tu nastane pri 12 urnih delavnikih, ker skupaj s pripravo na delo in morebitnih logističnih težav, pusti zelo malo časa za neko sprostitev in posvetitev samemu sebi, kot tudi družini. Ugotavljam pa tudi, da vseeno ti 12 urni delavniki nimajo nekega pretiranega negativnega vpliva, saj omogočajo več prostih dni, kar izniči negativne posledice pomanjkanja časa na tiste določene dni, ko se dela.

Vmešavanje službenih zadev v zasebno življenje

Pri tem vprašanju sem dobil kar precej mešane odgovore. Intervjuvanec A pravi: »Do zdaj se niso vmešavala, kajti nisem še imel službenih potovanj, izobraževanj ali pa team buildinga. Rad bi jih imel, še posebej team buildinge, vendar so se doslej vsi plani za to izjalovili, žal.« Intervjuvanec H podaja podoben odgovor, in sicer: »Ne, sploh ne, ker nikoli ne hodim na tovrstne stvari, če ni potrebno. V bistvu tudi skorajda nimam nobene priložnosti – samo enkrat sem imel priložnosti iti na enega od teh seminarjev, ki ga organizira podjetje in to je bilo v redu. Drugače pa se sploh ne vmešava v moje zasebno življenje.« Ko sem malo bolj podrobno opazoval profile intervjuvancev sem opazil, da tisti, ki so bili zaposlenih v manjših podjetjih, niti niso imeli ponujenih skorajda nič možnosti vmešavanja službe v zasebno življenje, kajti niso imeli nekih izrednih sestankov, službenih potovanj ali pa dodatnih izobraževanj. Prav tako sem iste odgovore zasledil pri intervjuvancih, katerih samo delo ni bilo profitno usmerjeno oziroma so opravljali manjše število delovnih nalog.

Za razliko od tega pa večja podjetja večkrat posegajo v zasebna življenja zaposlenih. Intervjuvanec D opisuje svojo izkušnjo: »Da, se mi kdaj zgodi, da moram kam oditi, kar se mi je pred kratkim tudi zgodilo. Moral sem skočiti v tujino za dva dni, potem čez vikend doma, pa potem cel teden na izobraževanje, pa potem naslednji vikend doma in nato spet dva dni v tujini. Tako da ja, to je recimo zahtevalo, da sem bil v enem kosu od doma, kar je seveda v družinskem življenju imelo svoje posledice, ampak so to samo občasne situacije. Recimo, da se mi podobne situacije zgodijo enkrat na dva meseca... Sicer sem v tujini bil kar dosti zadnje čase, ni pa to tako intenzivno, da bi bilo mesečno.« Intervjuvanec C, ki dela v še večjem podjetju, ima bolj pogosta vmešavanja in pravi: »Recimo da na vsaka dva tedna za dan ali dva moram potovati do glavnega mesta ali pa je kakšen seminar, ki se ga moram udeležiti.« Pri primerjanju odgovorov in profilov intervjuvancev sem opazil, da večje ko je bilo podjetje v katerem so bili zaposleni, je načeloma več bilo vmešavanja službenih zadev v zasebno življenje. Večje posledice so čutili tisti, ki so imeli partnerja,

kar je intervjuvanec E reševal preko komunikacije: »Takrat sem se moral usesti s punco in ji razložiti kaj pa kako, da je razumela in ni bila nejevoljna.«

Pri vprašanih, ki so se nanašala na ta sklop me je zanimal tudi vpliv takih posegov na samo zadovoljstvo pri delu. Intervjuvanci, ki so bili zaposlenih v manjših podjetjih in ostali, ki so imeli zelo redka vmešavanja, seveda niso čutili nobene spremembe zadovoljstva pri samem delu. Pri ostalih, še posebej tistih v partnerski zvezi, pa je vpliv na zadovoljstvo pri delu bilo negativno, ali pa ni imelo vpliva. O posegu službenih zadev v zasebno življenje je intervjuvanec D rekel: »Sigurno vpliva na moje zadovoljstvo pri samem delu – še posebej v prej omenjenem primeru, ki je definitivno posegal tudi v moje zasebno življenje in zaradi okoliščin ni bilo ravno dobrodošlo, da se moram bolj odstraniti od privatnega življenja, še posebej z vključitvijo partnerke.« Med tistimi, ki so imeli kar zmeren poseg službenih zadev v zasebno življenje in pri tem niso občutili nobenega padca zadovoljstva pri delu, je bil intervjuvanec F, ki o posegu službenih zadev razlaga: »Posega mi mogoče štirikrat na mesec, čisto takšen konkreten odgovor. Niti ne vpliva to na moje zadovoljstvo pri delu, ker sem vedno v nekem pričakovanju, da bi se to lahko zgodilo – ko imam te proste dneve se zavedam, da bi me lahko poklicali na delo. Nekako skrito pričakujem to možnost in si posledično ne delam nekih resnih planov takrat, kar mi dovoli, da ohranjam isto raven zadovoljstva pri samem delu in nimam mentalnih misli, da mi pa to sedaj odžira neke plane prostega časa.« Rdeča nit tu je ta, da v primeru, ko se službene zadeve kar nekajkrat vmešavajo v zasebno življenje, to vpliva negativno na zaposlene v partnerski zvezi, saj posledično ostanejo dlje časa stran od svojega partnerja. Drugače pa prevladuje neko splošno pričakovanje možnosti vmešavanja službenih zadev, kar mentalno pripravi zaposlenega na tovrstne situacije in posledično ne zaznavajo nekega padca zadovoljstva pri delu zaradi tega. Zanimiva delitev, ki sem jo prav tako zaznal ob analizi teh vprašanj je ta, da so pojem zasebnega življenja intervjuvanci brez partnerja v veliki meri definirali in o njem govorili kot prosti čas, medtem ko so intervjuvanci v partnerskih zvezah ostali pri pojmu zasebnega življenja, saj so pod to vključevali prosti čas in družino.

4.6.2.3 Ravnoteženje delovnega in zasebnega življenja

Dojemanje ravnotežja

Ključnega pomena pri empirični raziskavi glede tematike ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem je kaj intervjuvanci dojemajo pod tem pojmom. Zaradi velike pomembnosti je zato v tem sklopu analiziranih več odgovorov intervjuvancev posamično in skupaj z vsebinsko povezavo odgovorov iz ostalih sklopov.

Za intervjuvanca A uravnoteženje dela s prostim časom pomeni: »Da imaš primerno ravnotežje med prostim časom in časom, ki ga porabiš za delo – če imaš 8 delovnih ur in 6 ur prostega časa, je to čisto dobro ravnotežje za moje pojme. Torej 2/3 za delo in cilje, usmerjene k napredovanju pri delu, 1/3 pa za sebe.« Intervjuvanec A je neporočen, tako da

nekih velikih družinskih obvez nima. Ob majhnem številu hobijev, je 6 ur dovolj časa za sprostitev in zasebno življenje. Ker je bolj na začetku svoje kariere, postavlja večino svojih ciljnih interesov na področje dela. Torej daje večji poudarek na doseganju kariernih ciljev, se pa zaveda izjemne pomembnosti tudi prostega časa.

Kar se zadeva pomembnosti zasebnega življenja, intervjuvanec B ravnotežje delovnega in zasebnega življenja opredeli tako: »Jaz bi rekel, da je to zelo subjektivna zadeva, in sicer kako je posameznik bolj zadovoljen s prostim časom/zasebnim življenjem, kajti posameznik je vedno nezadovoljen s premalo dela, razen če je na bolj linearnem delovnem mestu. Meni je bolj problem, ko je premalo zasebnega časa. Vsi stremijo, da bi čim več zaslužili s čim manj dela, torej bi jaz rekel, da je ravnotežje bolj vezano na komponento prostega časa – še posebej ker ljudje delamo, da imamo denar, ki ga potem porabimo za prosti čas.« Tu je bolj izpostavljen prosti čas kot tista glavna silnica ravnotežja, medtem ko se delo bolj šteje kot nekaj danega. Ta odgovor se pokriva s teoretičnim delom glede želja generacije Y po delu, ki je dinamično, kreativno in prinaša dodano vrednost podjetju (Martin, 2005). Ugotavljam prav tako, da je zelo pomembna dobra organizacija pri delu, da se ga lahko v čim večji meri dokonča tekom delovnega dneva in ne nosi s seboj domov.

Intervjuvanec C svojo definicijo predstavlja s sledečimi besedami: »Jaz gledam na to tako, da ko delaš se moraš osredotočiti na svoje delo 100 % ali 200 %, ampak v trenutku, ko zapustiš svoje delovno mesto fizično, moraš to narediti tudi mentalno. Če ti po pravici povem, je zame to bila najtežja stvar, ki sem se jo morala naučiti - ampak mi je končno uspelo. Torej če se ti uspe med delom osredotočiti na delo, pustiti misli o čemerkoli drugem in obratno ... to je najtežja stvar, ki jo lahko dosežeš.« Spet na tej točki prihaja do izraza čim večja ločitev delovnega od zasebnega življenja, istočasno pa je zelo pomembno, da se na delovnem mestu osredotočiš na delo in ko si doma, se osredotočiš na svoje zasebno življenje. Po mnenju intervjuvancev je potrebno znati narediti tudi miselni preklop med obema področjema, ko je to potrebno, kar je po besedah intervjuvanca D pomembno zaradi sledečega: »Ker tudi v teku delovnega časa pridejo situacije ko moram nekaj iz zasebnega življenja urediti, kakšen klic opraviti in podobno. Enako se pa zgodi tudi v zasebnem življenju, da moram uskladiti kaj za delo preko telefonskega pogovora.« Ugotavljam pa, da ima velik vpliv pri temu tudi pogajalska moč zaposlenih, saj več ko imajo kompetenc in boljšo pozicijo v podjetju, bolj lahko preprečijo vdor situacij v zasebno življenje, še posebej iz strani nadrejenih. Boljše ravnotežje torej ne pomeni samo ločitev delovnega z zasebnim življenjem, ampak tudi možnost mešanja teh vlog, ko nastane potrebna situacija – tako v delovnem, kot tudi zasebnem življenju.

Časovno gledano raspored ur za posamezno področje v dnevu prav tako ne moti velike večine intervjuvancev. V povezavi z analizami ostalih sklopov lahko to pripišem dobri logistiki do dela. Bližina delovnega mesta neposredno za intervjuvance pomeni več prostega časa. Kot naslednji dejavnik prav tako štejem delovne naloge, kjer zaradi dinamike dela, če to delovno mesto le omogoča, pride v ospredje prilagodljivost.

Intervjuvanec D to razlaga tako: » Iskreno se delo lahko opravi v nekaj urah, ostali čas je pa pač nepotreben – dostikrat je veliko balasta tudi v delovnem času, zato ima tudi gibljivost delovnega časa zelo velik pomen. V našem podjetju imamo gibljiv delovni čas kjer danes narediš več in drugi dan manj. Na splošno se pa gotovo premikamo, tudi glede na trende, v zoženje tega časovnega okvirja 8 ur dela – zato ker to je v bistvu neko stanje zgodovinskih okoliščin, kjer je veliko dela bilo za delovnim trakom in so imeli neko normo. Danes pa delo poteka dosti hitreje, lahko hitreje narediš stvari. Bi rekel, da je to tudi zelo vezano na vrsto dela, ki ga opravljaš.« Čeprav intervjuvanci radi opravljajo svoje delo, pa so opazne razlike pri 8 urnih delovnikih, glede na vrsto dela. Intervjuvanci na delovnih mestih, kjer je malo administrativnega dela in veliko dinamičnosti, svoje delo lahko opravijo prej kakor v polnem delovnem dnevu, kamor gre tudi svetovni trend. Tu naprej ugotavljam, da prilagodljivost pri opravljanju dela zelo pozitivno vpliva na sposobnost boljšega uravnoteženja delovnega z zasebnim življenjem, saj omogoča večjo stopnjo avtonomije zaposlenih.

Pri intervjuvancu F in intervjuvancu G, kjer pa sama narava samega dela ne dovoljuje prevelike prilagodljivosti in delo ni dinamično, sem dobil dodatni vidik dojemanja ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Intervjuvanec F razlaga: »Jaz si ta pojem predstavljam kot to, da se ne počutiš slabo zjutraj ko vstaneš, ker moraš iti v službo in da posledično komaj čakaš samo petek ali vikend. Ravnotežje zame pomeni, da seveda pridejo dnevi, ko ti ni službe, ko bi raje ležal doma... vendar da ti ni težko oditi na delovno mesto. Mogoče greš z majhnim nezadovoljstvom, ne pa v velikim. Ne vem kako bi opisal tu najbolje - da ti ni vse samo to, da čakaš vikend ali pa da ti je zjutraj res težko, da se pogledaš v ogledalo med umivanjem zob in se sploh ne veseliš dela. Tako bom opisal ravnotežje – da ti že zjutraj ko vstaneš ni težak dan, še preden nisi niti prvo uro dela dal skozi. To je zame ravnotežje, da veš kaj te čaka in da ti ni hudo že zjutraj.« Opazna je velika razlika dojemanja ravnotežja, za razliko od dinamičnih in bolj odgovornih del. Pri bolj fizičnih delih, kjer ni veliko dinamičnosti in delovnih nalog, osrednji del dojemanja zadovoljstva zajema samo podoživljanje delovnega mesta, ker zaposleni že točno vedo, kaj jih čaka ob prihodu na delovno mesto. Večji poudarek je pri tovrstnih primerih na samem veselju do dela. Ugotavljam, da intervjuvanci s takšno vrsto dela tega niso več videli kot del svoje karijerne prihodnosti, ampak zgolj kot neko vmesno stopnico in nameravajo tovrstno delo zapustiti v bližnji prihodnosti.

Doseg ciljev na tedenski ravni

V tem segmentu me je zanimalo, na kakšne načine uspeva intervjuvancev dosegati svoje cilje na tedenski ravni tako v zasebnem, kot tudi delovnem življenju. Intervjuvanec C na temo dosega ciljev v delovnem življenju komentira: »Pri delu poskušam delati preko nekega sistema, narediti nekakšen seznam prioritet. Resnično poskusim dokončati celotno zadano delo tekom tedna – če mi ne uspe, potem prestavim ta manj pomembne delovne naloge na naslednji dan in se osredotočim na najbolj pomembne, ki jih dokončam prvo.«

Intervjuvanec E dosega svoje cilje podobno, in sicer razlaga: »Jaz imam na tedenski ravni vedno nekaj za narediti, ampak vedno nekaj drugače in te zadolžitve dosegam tako, da se seveda pogovarjam z nadrejenimi. Naredim kolikor mi uspe, mi ne sitnarijo kaj preveč oziroma poskušam čim več narediti, ampak večino prioritiziram – večinoma kar je poročil in podobnih stvari naredim v roku, ostalo pa po potrebi podaljšam in na koncu se vse naredi.« Ena izmed prevladujočih skupnih dejavnikov pri odgovorih je bila prioritizacija delovnih nalog, se pravi vsi poskušajo dokončati prvo najpomembnejše delovne naloge. Če kaj ostane, se to v povezavi s prejšnjimi sklopi, ne nosi s seboj domov, ampak preloži na naslednje delovne dneve. Zelo pomembno je torej vzpostaviti nekakšen osebni sistem opravljanja delovnih nalog na tedenski ravni. Če se to ne naredi, potem se zelo hitro vmešajo manj pomembne delovne naloge, ki ne prinesejo veliko dodane vrednosti in zgolj odžirajo pomemben čas. V takšnih primerih se zna zgoditi, da je zaradi ostanka pomembnih delovnih nalog to potem potrebno s seboj vzeti domov, kar pa začne vplivati na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, saj se začne delo po skoraj nepotrebnih razlogih vmešavati v čas zasebnega življenja. Veliko odgovorov je omenjalo tudi jasna navodila in dobro komunikacijo iz strani vodstva oziroma nadrejenih, kar intervjuvanec A opisuje sledeče: »Pri delu dosegam svoje cilje z upoštevanjem navodil nadrejenih, kakovostnega opravljanja dela in pa tudi to, da svoje dnevne naloge opravim v dogovorjenem časovnem roku. To mi je ključ, da uspešno in z čim manj stresa pridem skozi svoji delovni teden.«

Pri doseganju ciljev na tedenski ravni je glede zasebnega življenja prevladovala nesistematizacija. Intervjuvanec B pravi: »V zasebnem življenju pa kar se mene tiče nimaš nekih kratkoročnih ciljev, v bistvu greš s tokom – ali te nekdo pokliče, ali vidiš da je nekakšen dogodek, potem se pa odločiš, če se s tem poistovetiš ali ne. Velikokrat se zgodi da se en dan prej odločiš ali nekaj bi ali ne.« Intervjuvanec H odgovori podobno: »Pri prostem času pa isto ne načrtujem, večino dni naredim tisto, za karkoli se pojavi priložnost.« Ugotavljam, da tovrstni odgovori prevladujejo pri mlajših intervjuvancih, ki niso bili v neki partnerski zvezi. To ima smisla, saj so z večino zasebnega časa lahko imeli zase in ga jim ni bilo potrebno deliti z družinskimi cilji oziroma obveznostmi. Po krajšem pregledu odgovorov prav tako ugotavljam, da večina intervjuvancev nima nekega velikega števila hobijev, kar prav tako zmanjša časovni pritisk. V primerih nastopa potrebe po usklajevanju tako hobijev, kot tudi družinskega časa, pa se pojavi velika potreba po sistematizaciji, kar intervjuvanec C opisuje tako: » Glede osebne življenja in podobno – sem oseba, ki zelo veliko načrtuje in posledično poskušam načrtovati svoje aktivnosti na dnevni ravni. Če tega ne bi počela, bi bilo zelo težko deliti čas med mojim partnerjem in ostalo družino. Torej poskušam načrtovati svoj celotni prosti čas, živim po načrtih.« Zelo pomembno je torej pri prostem času imeti v mislih število hobijev in partnerski oziroma družinski status. Manj ko je hobijev in družinskih obveznosti, manj sistematizacije je potrebno za doseg zasebnih ciljev na tedenski ravni in obratno.

Povezava z zadovoljstvom pri delu

Čeprav je zadovoljstvo pri delu odvisno od velikega števila dejavnikov, me je zanimalo kako intervjuvanci, glede na pomembnost, sem uvrščajo dejavnik dobrega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Brez izjeme so čisto vsi odgovori dodelili zelo visoko vrednost temu dejavniku. Intervjuvanec A podaja zelo poglobljen odgovor, in sicer razlaga: »Zagotovo bi ga uvrstil v enega izmed treh najpomembnejših faktorjev – zelo pomembno je, da imamo primerno ravnotežje, če hočemo imeti polno življenje. Seveda je to tudi odvisno od preference posameznika, vendar ima preveč ali premalo dela negativne posledice in isto velja za prosti čas. Prav tako ta dejavnik uvrščam zelo visoko, ker je eden redkih na katerega imaš kot posameznik lahko velik vpliv – na primer če ti je delo bolj pomembno, se lahko med prostim časom odločiš za dodatno izobraževanje na tem področju, ali pa začneš nek svoj projekt povezan z delom, ki ga lahko izvajaš tekom svojega prostega časa. Pri kakšnih drugi dejavnikih, kot je to na primer plača nimaš te svobode izbire v smislu, da se ne moreš kar tako odločiti, da boš pa zdaj dobival večje plačo.« Ker je generaciji Y po teoriji zelo pomembna visoka stopnja avtonomije, lahko izpeljem dobro povezavo s tem sklopom. Ker imamo kot posamezniki v zelo zdravi meri možnost vplivanja na svoje ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, nam to da nekakšen večji občutek avtonomije. Gre za zelo simbiotičen odnos med obema preučevanima področjema - bolj zadovoljni ko bomo pri delu, boljše ga bomo opravljali in posledično manj bomo imeli potrebe po vmešavanju službe v zasebno življenje. Manj vmešavanja pa pomeni boljše zadovoljstvo zasebnega življenja, kar povečuje ravnotežje in boljše ravnotežje ko imamo, bolj bomo zadovoljni pri delu. Dober primer posledic slabega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem z zadovoljstvom pri delu je predstavil intervjuvanec C, ki razlaga: »Če prideš iz dela utrujen in nimaš potrpljenja, nimaš časa za svojo mamo ali partnerja... potem se vse obrne na glavo, emocionalno se izčrpaš, nesrečen postaneš in to potem tudi zelo pogosto prenese na naslednji delovni dan in potem toneš vse globlje.« Lahko bi rekel, da gre tu za zanimiv domino efekt kjer ni tako, da ima enostransko en dejavnik vpliv na drugega, ampak prihaja do istočasne soodvisnosti.

Velik vzrok za negative posledice slabega ravnotežja delovnega in zasebnega življenja z zadovoljstvom pri delu je tudi ta, da slabo ravnotežje negativno vpliva na ostale dejavnike zadovoljstva pri delu. Intervjuvanec G svojem odgovoru to omeni, in sicer pravi: »Jaz mislim, da če se ne boš sprostil v prostem času in boš nazaj na delo prišel bolj utrujen kot si odšel, bo to zagotovo vplivalo na tvoje zadovoljstvo pri delu. Imel boš neke notranje glasove, ki ti bodo govorili koliko ne želiš biti na delovnem mestu. Prav tako lahko posledično potem tudi razmerje s sodelavci pade zaradi slabe volje ali utrujenosti.« Ugotavljam, da do velikega problema prihaja zaradi posledic, ki jih ima slabo ravnotežje na zdravje posameznika, kajti to se potem prenaša na ostale dejavnike zadovoljstva pri delu, kot so odnosi s sodelavci.

Problemi usklajevanja

Kar se tiče problemov usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem, so intervjuvanci podajali zelo različne odgovore. Intervjuvanec F odgovarja: »Največ problemov vidim v tem, da se ljudje ne znajo odklopiti in da težave iz službe nesejo s seboj domov oziroma ko gredo po službi na kavo s prijatelji in začnejo govoriti o raznih groznih stvareh, ki so se jim zgodile med službo. S tem tudi če stvari niso toliko slabe, jih dejansko oni naredijo še slabše, ker vedno potencirajo te neke probleme in potem iz majhnih težav nastanejo velike težave – tega se ponavadi niti ne zavedajo, ampak delo prevladuje v njihovem življenju in vse kar znajo je samo še razmišljati o službi.« Tu zopet opažam, da prihaja v ospredje delitev področij delovnega in zasebnega življenja, kjer se največ problemov kaže v potencialnem vdoru dela v zasebno življenje. Prav tako lahko prihaja do problemov zaradi logistike. Če prihod do dela in nazaj domov vzame preveč časa, to negativno vpliva na ravnotežje posameznika, kar intervjuvanec A tudi opisuje: »Generalno gledano pri pogovoru s kolegi moram izpostaviti logistiko – s tem mislim na čas, ki se ga porabi do dela in nazaj. Logistika ti lahko porabi ogromno časa, za mene pa ne spada ravno niti pod delo, niti pod zasebno življenje. Z mislimi moraš vedno biti v trenutnem stanju prometa, torej o delu niti ne moreš razmišljati, prav tako pa tudi to ni tvoj prosti čas.« Od odgovorov intervjuvancev sem ugotovil, da se problem logistične narave začne pojavljati šele, ko skupen čas prevoza do dela in nazaj šteje okoli 1 uro. To je čas, ki ne spada niti pod delo, niti pod zasebno življenje in zato tudi ni možno upravljati z njim.

Ostali problemi usklajevanja, ki so jih intervjuvanci zaznali so se vezali na delovni čas, in sicer na jasnost navodil. Intervjuvanec B razlaga: »Problemi nastanejo zaradi negotovosti pri poslovnem komuniciranju in sprejemanju odločitev, ko nimaš podatkov. Korespondenca z ljudmi, ki niso dovolj komunikativni oziroma nočejo na koncu koncev pomagati.« Razlogi za to zelo variirajo in lahko zajemajo pohlepne lastnike, ki namesto nove delovne sile raje dodatno obremenjujejo obstoječe zaposlene, neustreznost organizacije dela, nerealistična pričakovanja vodstva, zaposleni, ki ne želijo deliti svojega znanja in s tem posledično zavirajo hitro ter kakovostno opravljanje delovnih nalog zaposlenih. Tudi sama narava dela ima lahko velik vpliv, saj lahko določa veliko stopnjo pogajalske moči zaposlenih, kar intervjuvanec D komentira: »Če si lahko zamenljiv ti drugi kroji usodo in če nisi lahko zamenljiv, potem si sam krojiš svojo usodo.«

Prav tako pa, lahko izredne situacije vplivajo na probleme usklajevanja, kar intervjuvanec G komentira: »Usklajevanje bi bil problem, če pride do kakšne izredne situacije, zaradi česar se urnik spremeni. Imaš dneve, ko nisi pisan za delo in potem se zna zgoditi, da naenkrat postaneš pisan za delo.« Ugotavljam, da ta specifičen problem niti ni tako pogost in je dosti bolj vezan na preprostejša delovna mesta in pa podjetja majhnih velikosti, saj ponavadi ne nudijo raznih ukrepov za prilagodljivost, s katerimi bi se zmanjšalo neravnovesje, ki nastane zaradi izrednih situacij. Generalno gledano pa v povezavi z ostalimi sklopi prav tako ugotavljam, da sama redkost nastanka takšnih izrednih situacij, pri veliki večini intervjuvancev, nima skoraj nobenega vpliva na ravnotežje.

Viri stresa

Večinoma so se pri odgovorih viri stresa nanašali na različne vidike dela. Intervjuvanec A razlaga: »Moji viri so večinoma le časovni roki in ko sem zadolžen za več nalog hkrati.« Intervjuvanec C izpostavi svoje vire stresa, ki so prav tako vezani na delo, vendar pa drugačne narave: »Moje delo je takšne narave, da je zelo usmerjeno v rezultate in če ne dosežem teh rezultatov, to ni preveč dobro – moji nadrejeni me potem preganjajo glede tega.« Intervjuvanec D, poleg že omenjenega, dodaja: »Moji viri stresa pri delu so situacije, pri katerih ne morem vplivati na izid.« Intervjuvanec G prav tako izpostavlja človeško komponento kot vir stresa, in sicer pravi: »Zame so velik vir stresa ljudje – kar se mene tiče samo ljudje, ker s sabo na delo nosijo svoje probleme in širijo negativno vzdušje po celem kolektivu.« Ugotavljam, da so glavni viri stresa delovne naloge, časovna pritisk delovnih nalog in njihova zahtevnosti, visoki cilji za zaposlene, postavljeni iz strani vodstva in pa tudi sam kolektiv, v katerem zaposleni delajo. Izredne situacije in razne dodatne službene zadeve pa intervjuvanci niso enačili s svojimi viri stresa. V zasebnem življenju prav tako niso naštevati virov stresa, za kar kot glavni razlog pripisujem to, da nihče od intervjuvancev ni imel otrok.

Posledice usklajevanja pri zdravju

Glavni posledice, ki so jih intervjuvanci naštevati so bili stres, utrujenost in nespečnost. Glede stresa je intervjuvanec C delil zelo osebno zgodbo: »V preteklosti sem zelo čutila posledice na zdravju – od stresa sem tudi dobila raka, ki mi ga je potem uspelo premagati. To je bil tudi moj povod, da sem se naučila kako postaviti točne meje med svojim delom in zasebnim življenjem.« Za intervjuvance, ki so stres postavili v ospredje, je bila značilna fizična manifestacija stresa, ki kaže na izjemno pomembnost te tematike in potencialnih nevarnosti, ki ga stres lahko ima na zdravje. Ugotovil sem, da so intervjuvanci, zaposleni na delovno intenzivnih in ciljno usmerjenih pozicijah, kot so delo v reviziji in banki, bili najbolj izpostavljeni stresu. Utrujenost se je največ kazala pri intervjuvancih, ki niso imeli možnost prilagodljivosti glede urnikov in so imeli več logističnih težav. Intervjuvanec A razlaga: »Načeloma ne čutim kaj dosti posledic. Kot sem že nekajkrat omenil edino mogoče vožnja do dela in nazaj. To mi vzame veliko časa, kar mi včasih povzroči utrujenost.« Nespečnost je bil odgovor, ki je bolj prevladoval pri intervjuvancih, ki so bili v partnerski zvezi, kar intervjuvanec D razlaga: »Da, to je dejstvo, da čutim posledice usklajevanja, ampak je tudi vezano na več okoliščin – delno na delo, delno na zasebno življenje (mlada družina), kar privede do odrekanja malo spanca, da imaš lahko malo več prostega časa kot sicer.« Nekateri intervjuvanci sploh niso čutili posledic na zdravju, s čemer prihajam do zaključne ugotovitve - čeprav je možno povezati nekaj vzporednic, je to zelo večdimenzionalna stvar, odvisna od velikega števila spremenljivk, kot so osebne lastnosti, narava dela, zakonski stan, prilagodljivost dela in logistika.

4.6.2.4 Zunanja podpora

Podpora vodstva

V tem sklopu so vsi intervjuvanci bili mnenja, da imajo veliko podporo vodstva pri usklajevanju svojega delavnega in zasebnega življenja. Intervjuvanec D je zelo dobro povzel svoje trenutne okoliščine, in sicer pravi: »To pa je ena od mnogih prednosti v moji službi – so zelo razumevajoči do potrebe po zasebnem življenju in se držijo nekih razumnih okvirjev. Zdaj je vprašanje tu kaj je prej – kura ali jajce? To je vezano tudi na sindikate in ostale stvari, ampak se nadrejeni načeloma držijo poštenosti in ne posegajo preveliko v zasebni čas zaposlenih. So tudi zelo razumevajoči in ni težav z odobritvijo dopustov in potreb zasebnega življenja, ko pride do tega.« Svojo izkušnjo z dobro podporo vodstva je podrobno opisal tudi intervjuvanec E: »Vodilni zelo podpirajo. Recimo, ko sva se z mojo partnerko pred kratkim poročila, sva pripravila tudi kosilo za podjetje. Odločila sva se naročiti 60 malic, ker v podjetju nimamo malic, ampak si jih vsak prinese sam. Te malice sem naročil iz ene gostilne, kar me je skupaj prišlo okoli 220/230€ in je potem recimo direktor rekel, da bo to šlo na račun podjetja. Sodelavci so prav tako isto zbrali okoli 300€ kakor dodatek za najin medeni teden. Drugače pa ti pravim, kadarkoli kaj potrebujem, vprašam in dobim. Nadrejeni so zelo razumljivi.« Glavno podporo so intervjuvanci videli večinoma kot nevmešavanje vodilnih v njihovo zasebno življenje. Ugotavljam, da ostale oblike podpore vodstva štejejo odobritev dopustov brez težav, jasna komunikacija z zaposlenimi glede delovnih nalog, ustrezna delegacija dela, razumljivost v primeru posega zasebnega življenja v delo in prilagoditev glede izmen, kadar je to možno.

Podpora podjetja

V tem sklopu me je zanimalo kakšne možnosti imajo zaposleni iz vidika podjetja, če imajo prisotne kakšne politike oziroma ukrepe v podjetju, za omogočanje boljšega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem svojih zaposlenih. Intervjuvanec D razlaga: »Da, gibljiv delovni čas imamo, pa tudi recimo nadure lahko koristiš kot dopust – na primer naše podjetje ne izplačuje vseh ur kot plačane nadure, ampak večinoma je tako, če nabereš skupaj nekakšen višek ur, lahko porabiš to za kakšen dodaten dan dopusta. Mislim tudi, da imam večjo prilagodljivost pri delu kakor doma, ker si lahko pri delu prilagodim čas.« Intervjuvanec B našteva še nekaj ostalih stvari, ki mu jih podjetje omogoča, in sicer: »Pa tako nekje srednje sem zadovoljen. So določena izobraževanja, ki bom rekel niso izjemno specifična in tudi če greš iz tega podjetja ti bodo ta znanja koristila - še posebej, če si več vreden na trgu delovne sile zaradi tega. To so lahko kakšni jeziki ali pa certifikati. Kar se tega tiče sem recimo zadovoljen, saj me tovrstna izobraževanja zelo zanimajo tudi v prostem času. Imamo tudi neke poslovne akademije, ki jih v celoti podjetje krije.« Kar sem ugotovil iz primerjanja odgovorov in profilov intervjuvancev je, da večje ko je podjetje, bolj ima urejeno to področje. Intervjuvanci, zaposleni v velikih in še posebej multinacionalnih podjetjih, so imeli veliko več opcij iz strani podjetja, ki so jih lahko koristili za boljše uravnoteženje med svojim delovnim in zasebnim življenjem. Generalno gledano, manjše kot je podjetje bilo, manj ukrepov in politik so zaposleni imeli na voljo.

Možnost prilagodljivosti pri opravljanju dela je bil ukrep, ki so se ga intervjuvanci najbolj posluževali. Pri velikih podjetjih prav tako ugotavljam, da zna tudi sama lokacija imeti zelo velik vpliv na ponujene možnosti. Dogaja se, da podružnice nekega velikega podjetja, ki se nahajajo bolj na obrobju mesta, ne omogočajo uporabo istih politik ali možnosti, kot podružnice istega podjetja v središču mesta. Manjše ko je podjetje bilo in manj opcij, ki so jih intervjuvanci imeli na voljo, bolj se je odražala pomembnost podpore neposrednih nadrejenih.

Podpora podjetja pa ne prihaja samo v oblikah prilagodljivosti glede delovnega časa in opravljanja delovnih nalog, ampak tudi v obliki izboljšav glede različnih vidikov posameznika. Intervjuvanec E ponudi svoj primer: »Raznih ukrepov, kot so delo od doma ne rabim, ampak nam je pa podjetje zdaj po novem omogočilo fitnes, za katerega podjetje tudi plača. To opcijo imam v Kamniku, Domžalah in Ljubljani. Zadnjič smo imeli tudi meditacijo na delovnem mestu, kjer smo meditirali slabo uro. Vedno imamo na delu sadje pa tudi na splošno dostop do zdrave hrane.« Kakršnikoli ukrepi podjetja, ki izboljšujejo zdravje zaposlenih, zmanjševanje stresa in omogočanje boljše logistike, so izjemnega pomena pri vzpostavitvi boljšega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, saj se poleg dela dotikajo tudi področij iz zasebnega življenja.

5 ZAKLJUČEK

5.1 Povzetek ključnih odgovorov

Za nekoliko boljšo preglednost rezultatov empirične raziskave, je v tabeli 6 prikazan seznam določenih izvlečenih skupnih ugotovitev in število pritrdilnih, ter odklonilnih odgovorov, ki so jih intervjuvanci podali tekom izvedbe intervjujev.

Tabela 6: Povzetek ključnih ugotovitev

Ugotovitev	Število pritrdilnih odgovorov	Število odklonilnih odgovorov
Nedoseganje ravnotežja vodi v večje nezadovoljstvo pri delu.	8	0
Prioritizacija delovnih nalog kot ključna metoda uravnoveženja delovnega in zasebnega življenja.	6	2
Čas za prevoz do dela in nazaj nima nekih posledic na ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem.	7	1
Delo od doma kot željena metoda prilagodljivega dela.	1	7

se nadaljuje

Tabela 6: Povzetek ključnih ugotovitev (nad.)

Ugotovitev	Število pritrdilnih odgovorov	Število odklonilnih odgovorov
Integracija delovnega in zasebnega življenja je nezaželjena.	8	0
Dobro ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem kot eden najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva pri delu.	8	0
Podjetja ponujajo ustrezno število politik uravnoteženja med delovnim in zasebnim življenjem.	4	4
Vodstvo podjetja zelo oteži ali olajša doseg boljšega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem.	5	3
Prevelika količina dela vpliva na stres, kar posledično vodi v manjše zadovoljstvo pri delu zaradi grožnje vdora dela v zasebno življenje.	7	1
Brez dinamičnega dela, tudi ob zelo dobrem ravnotežju med delovnim in zasebnim življenjem, je velika verjetnost menjave delovnega mesta.	8	0
Pri zasebnem življenju je pomembna delitev na prosti čas in družino.	4	4
Nošenje dela domov je nezaželjeno.	8	0
Službene obveznosti se znajo v precejšnji meri vmešati v zasebno življenje.	4	4

Vir: lastno delo.

5.2 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Kako delavci generacije Y razumejo ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Poglobljena analiza odgovorov intervjujev je pokazala, da se ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem ne zaznava kot točno določeno razmerje ur dodeljeno posamični sferi, ampak gre za močno delitev dela in zasebnega življenja, z možnostjo prepleta ob določenih okoliščinah. Ko delavci zapustijo svoje delovno mesto, želijo, da delo ne posega v njihovo zasebno življenje in istočasno, ko so na delovnem mestu želijo dovolj prilagodljivosti za možnost urejanja situacij iz zasebnega življenja. Pomemben je doseg delovnih ciljev, vendar brez žrtvovanja prostega časa. Prav tako ravnotežje razumejo kot prilagodljivost pri

opravljanju svojih delovnih nalog. Zdravo razmerje je prav tako pomembno, torej ne premalo dela in ne preveliko dela. Trenutni raspored osem urnih delovnikov jim odgovarja ob predpostavki, da je delo dinamično in ga radi opravljajo.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšne načine za uravnoteženje delovnega in zasebnega življenja uporabljajo delavci generacije Y?

Rezultati metodološke analize odgovorov in navezovanje na raziskovalno vprašanje 1 kažejo, da je večina ukrepov vezana na delo. Sistematizacija delovnih nalog in njihova prioritizacija je ključnega pomena, saj s tem omogoča delavcem, da delo ne nosijo s seboj domov. Morebitne naloge, ki jih ne uspe dokončati tekom delovnega dneva, predstavijo na naslednji delovni dan, saj so to vedno takšne naloge, ki niso nujne. Prav tako tu spada tudi pogosta obojestranska komunikacija med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, saj to omogoča boljšo sistematizacijo dela in večjo kakovost opravljanja delovnih nalog, kar posledično zmanjša verjetnost nastanka izrednih situacij, kjer se delo vmeša v zasebno življenje. Zmanjševanje stresa je prav tako eden od ključnih načinov za boljše ravnotežje, kar zaposleni generacije Y dosegajo s telesno aktivnostjo, mentalnim preklopom med področjema dela in zasebnega življenja in meditacija. Zadnji sklop ukrepov, se pa nanaša na prilagodljivost na področje dela, in sicer prilagodljiv prihod oziroma odhod na delo in koriščenje nadur za dodatne proste dni, kjer je to bilo mogoče. Možnosti podjetij, kot so dostop do zdrave hrane, brezplačni fitness v bližini podjetja in možnost dodatnih izobraževanj, zaposleni generacije Y prav tako tudi radi izkoristijo, kar jim izboljša proces uravnoteženja, saj so to vse stvari, ki bi jih drugače sami počeli tekom svojega zasebnega življenja.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako (ne)doseganje ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem vpliva na zadovoljstvo delavcev generacije Y?

Rezultati empirične raziskave kažejo, da poleg plače in denarnega nagrajevanja, zaposleni generacije Y ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem štejejo v sami vrh, kar se zadeva dejavnikov zadovoljstva pri delu. Posledično dobro ravnotežje zelo pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Obratno pa doseganje slabega ravnotežja toliko bolj negativno vpliva na zadovoljstvo pri delu in ima dodatne posledice tudi pri samem zdravju posameznika. Posledično sem na podlagi odgovorov mnenja, da doseganje neravnotežja v večji meri negativno vpliva na nezadovoljstvo pri delu, kakor pa doseganje dobrega ravnotežja pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu.

Raziskovalno vprašanje 4: Kaj lahko podjetja in vodstva podjetij storijo, da svojim delavcem omogočijo doseganje večje stopnje zadovoljstva med delovnim in zasebnim življenjem?

Analiza odgovorov intervjuja glede vodilnih v podjetju je pokazala, da je glavna vrednota vodij lahko razumevanje potreb zaposlenih, ko se govori o dosegu večje stopnje zadovoljstva med delovnim in zasebnim življenjem. Ključnega pomena tu je obojestranska komunikacija med vodjo in zaposlenim. Če vodja dobro komunicira in delegira delo svojim zaposlenim, poudarja pomembnost prostega časa in olajšuje delo zaposlenih s pomočjo hitrih odobritev dopusta in omogočanja reševanja izrednih zasebnih situacij v času delavnika, potem je na zelo dobri poti, da v veliki meri vpliva na doseg večje stopnje zadovoljstva med delovnim in zasebnim življenjem svojih zaposlenih.

Kar se tiče ukrepov podjetja, pa empirična analiza svetuje sleče:

- V primeru, da je podjetje majhno in ne ponuja nobenih posebnih politik na tem področju, je dobro, da prvo poskusi, če narava dela to dovoli, vpeljati čim več prilagodljivost pri delu. Prilagodljiv prihod in odhod z dela je dober začetek, saj je po mojem mnenju, glede na podane odgovore intervjuvancev, imel največjo dodano vrednost za zaposlene pri vzpostavljanju boljšega ravnotežja iz vidika ukrepov podjetij;
- Velika podjetja, ki že imajo določene ukrepe za večjo prilagodljivost na mestu, pa naj pazijo ali imajo vse te opcije ponujene v vseh podružnicah. Lahko se zgodi, da so pri nekaterih podružnicah zaradi same lokacije izvzeti določeni ukrepi za ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem. Idealno je, če podjetje ponuja vsem svojim zaposlenim enake opcije, ne glede na lokacijo podružnice, za katero delajo. Dodatna izobraževanja, ukrepi kot so vodena meditacija na delovnem mestu, oskrba zaposlenih s sadjem so vse malenkosti, ki jih zaposleni generacije radi vidijo in se jih z veseljem poslužujejo, kar jim viša dodano vrednost in prav tako dodatno pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu.

5.3 Zaključne ugotovitve

V nadaljevanju predstavljam ključne ugotovitve, ki so mi bile v pomoč pri boljšem razumevanju povezovanja tematike zadovoljstva pri delu z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem.

Rezultati odgovorov intervjuvancev in analiza profilov intervjuvancev kaže, da je samo delovno mesto oziroma narava dela izjemnega pomena. Vsi intervjuvanci so pri svojem delu iskali dinamičnost in raznolikost delovnih nalog. Dinamičnost dela je izjemnega pomena zato, ker omogoča posluževanje raznovrstnih načinov uravnoteženja dela in zasebnega življenja, kot je prioritizacija delovnih nalog. Zaposleni, ki so bili na bolj osnovnih delovnih mestih in so opravljali delo, ki ni bilo dinamično so tudi izrazili močno željo po menjavi delovnega mesta in niso zaznavali veliko možnosti, ki bi jim pomagale vzpostaviti boljše ravnotežje.

Raziskava je pokazala, da je neposeganje dela v zasebno življenje izjemnega pomena, kajti vsakršno poseganje ne samo, da ni imelo nobene zaznane dodane vrednosti pri delu, ampak je tudi povzročala neravnotežje med delom in zasebnim življenjem, kar je istočasno vplivalo na nezadovoljstvo pri delu. Odgovori so tudi kazali, da je ena od najbolj škodljivih posledic takega vmešavanja stres, ki lahko eksponentno poslabša oba preučevana konstrukta. Razumevanje zasebnega življenja je prav tako bilo zelo zanimivo pri generaciji Y. Zaposleni, ki doma niso imeli močnih partnerskih vezi že vzpostavljenih, so tekom intervjujev večinoma uporabljali pojem prostega časa, medtem ko so poročeni zaposleni uporabljali pojem zasebnega življenja, ki je vključeval tako prosti čas, kot družino. Vključitev družinskega vidika v prosti čas se je kazala v odgovorih raziskave, saj so poročeni zaposleni uporabljali več ukrepov za povečevanje ravnotežja med delovnim in prostim časom, da so dosegli zaželjeno stopnjo ravnotežja.

Kar se zadeva same povezave zadovoljstva pri delu z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem, sem z raziskavo poskusil dokazati medsebojno odvisnost med obema preučevanima konstruktoma. Odgovori zaposlenih so v sami vrh umeščali pomembnost dobrega ravnotežja za boljše zadovoljstvo pri delu, kar je potrdilo predpostavko o pomembnosti tega dejavnika. Vprašanja zaposlenim pri empirični raziskavi, ki so se nanašala na določene situacije neskladij pri uravnoteženju delovnega in zasebnega življenja, so vedno vodila v razširitev posledic tudi na področje zadovoljstva pri delu. Edina izjema pri tem je bil poseg dela v izrednih situacijah, kjer zaposleni niso zaznavali padca zadovoljstva pri delu; razlog za to je bila zelo velika redkost tovrstnih situacij. Kljub tej izjemi, pa lahko na podlagi vseh ostalih situacij in identičnih odgovorov potrdim povezanost obeh preučevanih konstruktov, in sicer povečanje oziroma zmanjšanje enega od konstruktov vodi v povečanje oziroma zmanjšanje drugega konstrukta. Rezultati empirične raziskave se tu popolnoma ujemajo z najnovejšimi teoretičnimi ugotovitvami na tem področju.

Glede podpore podjetja pri samem procesu uravnoteževanja, pa empirična raziskava kaže, da imajo vodje izjemno velik vpliv na svoje zaposlene, saj lahko zelo olajšujejo ali pa otežujejo delo. Četudi podjetje samo po sebi nima vzpostavljenih nekih vzvodov za doseganje boljšega ravnotežja za svoje zaposlene, pa imajo že vodilni sami po sebi lahko zadosten vpliv, da zaposleni dobi občutek podpore iz strani podjetja. Analiza odgovorov je prav tako pokazala, da so vsakršne politike na področju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, ki jih ima podjetje vzpostavljene, zelo dobrodošle. Prilagodljivost dela je bil izpostavljen kot glavni ukrep, ki jo zaposleni želijo. Izpostavil pa bi, da se zaposleni poslužujejo tudi najmanjših ukrepov na tem področju. Vsako podjetje, brez nekih trenutnih možnosti na tem področju, lahko najde kakšen majhen ukrep. Posebno pomembnost imajo tudi katerikoli ukrepi povezani z zmanjševanjem stresa, kajti stres ima potencial za eksponentno poslabšanje stopnje obeh preučevanih konstruktov.

5.4 Povezava rezultatov empirične raziskave in teorije

Kljub temu, da se osredotočenje vprašanj pri intervjujih ni vezalo na same značilnosti intervjuvancev, pa je od podanih odgovorov bilo možno razbrati določene značilnosti, ki se ujemajo s teorijo na področju generacije Y. Tehnološka podkovanost, samozadostnost in pa iskanje kariernega razvoja so bile glave značilnosti, ki so bile prisotne v odgovorih intervjuvancev. Podjetniška mentaliteta, prilagodljivost in občutek za nujnost so pa bile značilnosti, velikokrat omenjene v literaturi, vendar pa niso bile prisotne pri intervjuvancih v tem magistrskem delu. Glede slednjega sklepam, da so te značilnosti bolj povezane z mladimi, zaposlenimi v hitro rastočih tehnoloških oziroma startup podjetjih, izvzetih v tem magistrskem delu, kjer je dinamika dela čisto drugačna in celotni delovni proces poteka hitreje.

Glede pričakovanj generacije Y sem dobil mešane rezultate. Pri samem delovnem življenju se teorija popolnoma ujema z empiričnimi rezultati. Mladi iščejo delo, ki je dinamično, vrednoteno in odgovorno, od nadrejenih pa verbalne pohvale in da jih poslušajo. Pri pričakovanih zasebnega življenja se rezultati empirične raziskave ujemajo s teorijo, ki se nagiba k strogi ločitvi delovnega in zasebnega življenja. Drugi vidik delovnega in zasebnega življenja se pri teoriji navezuje na integracijo med obema področjema, kar pa pri moji empirični raziskavi ni bilo možno potrditi niti pri enem intervjuvancu. Integracijo področij delovnega in zasebnega življenja zopet bolj vidim prisotno pri zaposlenih v startup podjetjih, saj je tam čas ključna komponenta in je dosegljivost zaposlenih ob skoraj vsakem trenutku zelo pomembna, kar torej niti ne dopušča prevelike delitve delovnega in zasebnega življenja.

Kar se zadeva koncepta ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem sem dobil mešana ujemanja s teorijo. Vpliv spola na ravnotežje ne morem niti potrditi niti zanikati, saj sem imel večinoma moške intervjuvance. Čisto vsa prebrana teorije kaže na to, da spol ne vpliva na ravnotežje, ob predpostavki, da v družini ni še otrok. Odgovori edine ženske intervjuvanke so se ujemale z odgovori ostalih, vendar pa je razmerje moški:ženske premajhno za kakršnekoli konkretne ugotovitve, kljub temu, da niti en intervjuvanec ni imel še otrok. Neujemanje s teorijo se je kazalo pri samih profilih intervjuvancev, kjer so vsi imeli visoko izobrazbo in kazali visoko stopnjo ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, kar je pa po teoriji bolj povezano z nižjo stopnjo izobrazbe. Razlog v samem odstopanju vidim v povezavi z zgoraj izpostavljenimi ugotovitvami glede pričakovanj generacije Y za zasebno življenje, kjer so se moje ugotovitve ujemale s teorijo ločitve sfer delovnega in zasebnega življenja.

Eno od velikih neujemanj sem zasledil tudi iz strani politik in ukrepov podjetij za ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem. V teoretičnem delu se delo od doma velikokrat pojavlja kot ena od najbolj zaželenih oblik prilagodljivega dela. Moja empirična raziskava je kazala ravno nasprotno, in sicer veliko nezaželenost dela od doma.

Razlog za to neujemanje zopet izhaja iz velike nagnjenosti delitve področij delovnega in zasebnega življenja in ne integracije obeh, kar delo od doma samo še bolj okrepi. Ostale politike podjetij in ukrepi, ki se jih zaposleni generacije Y poslužujejo za boljše ravnovesje so se ujemali s teorijo, z izjemo prioritizacije delovnih nalog, ki jih v teoriji nisem zasledil, so pa bile izjemnega pomena pri mojem empiričnem delu.

Pri konstruktivnem zadovoljstvu zaposlenih se je del teorije, ki se navezuje na povezavo zadovoljstva pri delu z ravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem, ujemal z empiričnimi ugotovitvami. Vsi intervjuvanci so uvrščali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem kot enega izmed najpomembnejših faktorjev zadovoljstva pri delu, kot tudi njuno medsebojno povezanost v smislu, da slabše ravnotežje vodi v slabše zadovoljstvo pri delu in obratno, kar je prav tako zapisano v teoriji.

5.5 Omejitev raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Iz metodološkega vidika magistrskega dela se mi je uporaba polstrukturiranega intervjuja zdela zelo ustrezna izbira zaradi globine rezultatov, vendar pa je včasih bilo malo težje določiti kako pomembni so bili posamezni sklopi vprašan za intervjuvance. Posledično bi za te namene bila mogoče bolj primerna izvedba nestrukturiranega intervjuja. Čeprav sem v raziskavi dobil veliko raznovrstnih odgovorov, ujemajočih se z najnovejšo teorijo, pa je vzorec še vedno premajhen, kar skupaj z odvisnostjo od sektorja dela pomeni, da ne morem čisto vse sklope odgovorov generalizirati za populacijo generacije Y. Pridobljeni empirični rezultati tega magistrskega dela pa lahko služijo kot dober okvir in smernica za nadaljnja raziskovanja.

Ena od velikih omejitev, ki sem jo tudi zaznal, je bila izbira profilov vzorca. Ker sem v vzorec vključil čimbolj podobne profile, nisem vključil kandidate z določenimi spremenljivkami, kot je starševstvo, ker bi to povzročalo preveliko nihanje med profili intervjuvancev, glede na obseg vzorca. Čeprav mi je tak pristop omogočil večjo zanesljivost rezultatov, pa so se posledično izgubili določeni potencialni odgovori, ki jih trenutni profili niso omenili. To bi lahko bila točka, kjer bi se lahko ta raziskava še dodatno nadgradila naprej.

Glavno omejitev pa vidim v podjetjih intervjuvancev. Čeprav sem v analizo vzel čim več različno velikih podjetij, kar mi je omogočilo izpeljavo super ugotovitev glede na velikost, pa so bila vsa podjetja izključno iz profitnega sektorja. V analizi nisem upošteval neprofitnih podjetij in startupov, za katere še posebej velja čisto drugačna dinamika dela, kar bi po vsej verjetnosti povzročilo čisto drugačne rezultate, še posebej pri startupih in značilnostmi, ki jih imajo glede same narave dela. Za bodoče raziskave predlagam raziskovanje te tematike pri startupih, ki čedalje bolj prihajajo v ospredje in imajo po mojih izkušnjah čisto drugačne dinamiko dela, ter filozofijo ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem.

SKLEP

To magistrsko delo je imelo dva temeljna cilja. Prvi cilj je bila raziskava konstrukta zadovoljstva zaposlenih, ter konstrukta ravnotežja delovnega in zasebnega življenja. Za doseg prvega cilja je bila potrebna poglobljena analiza starejše in novejše literature, za oba konstrukta. Drugi cilj je bila izvedba empirične raziskave mladih na tem področju in ugotoviti kako sta konstrukta med seboj povezana in kako ju zaposleni generacije Y razumejo.

V prvem poglavju magistrskega dela sem se osredotočil na generacijo Y, ki sem jo preko strokovnih člankov in ostale literature opredelil, ter analiziral. Podjetja se morajo zavedati, da so značilnosti zaposlenih iz generacije Y zelo drugačne od preteklih generacij, kar se pozna še posebej pri njihovih vrednotah in pričakovanjih. S čedalje večjim deležem generacije Y na trgu dela se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti medgeneracijskih razlik pri svojih zaposlenih.

V drugem poglavju magistrskega dela sem opredelil in opisal konstrukt ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Poglobljena analiza literature je prikazala, da čeprav ta konstrukt ni nekaj novega, pa čedalje bolj prihaja v ospredje in kaže svoj vpliv na ostale vidike dela, kot so zadovoljstvo pri delu in stres. Ker gre za zelo zahteven konstrukt, ki ima veliko število spremenljivk, je izjemnega pomena, da podjetja zaposlenim ponudijo ustrezne načine za boljše usklajevanje delovnega z zasebnim življenjem.

V tretjem poglavju sem se osredotočil na konstrukt zadovoljstva pri delu, bolj specifično v povezavi z uravnotežjem med delovnim in zasebnim življenjem. Zadovoljstvo pri delu se meri na veliko število načinov, vendar pa je ključen faktor za podjetja, pri zagotavljanju čim večjega zadovoljstva pri delu svojih zaposlenih, ugotoviti kaj pravzaprav njihovi zaposleni cenijo. Finančne nagrade, ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem, ter pohvale so faktorji, ki so se največkrat pojavili pri analizi strokovne literature in jih morajo podjetja upoštevati, če želijo doseči večjo stopnjo zadovoljstva pri delu svojih zaposlenih.

V četrtem poglavju sem zasnoval poglobljen vprašalnik za intervju na temo povezanosti obeh konstruktov iz drugega in tretjega poglavja. Vprašalnik sem oblikoval na podlagi ugotovitev iz prvih treh poglavjih in ga izvedel v obliki intervjuja z osmimi zaposlenimi, ki so prihajali iz generacije Y. Z analizo rezultatov intervjujev sem ugotovil, da je dobro ravnotežje izjemnega pomena pri zaposlenih generacije Y in je ločitev obeh sfer zahtevana, ter pričakovana. Vodstvo podjetij ima precejšen vpliv na olajševanja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja, kot tudi politike podjetja, ki se jih zaposleni radi poslužujejo. Podjetja se morajo prav tako zavedati, da ima dobro ravnotežje identično močan vpliv na zadovoljstvo pri delu, kot monetarni vidik, kar lahko vodi v nižanje stroškov podjetja pri istočasnem višanju zadovoljstva zaposlenih. Vsaka dodatna politika

podjetij, kot je vodena meditacija na delu, možnost prilagodljivega urnika in poraba nadur za proste dni, je zelo dobro sprejeta iz strani zaposlenih generacije Y.

Na osnovi predstavljenih rezultatov in stopnje ujemanja z literaturo, **potrjujem tezo** magistrskega dela, ki pravi, da sta konstrukta ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, ter zadovoljstvo zaposlenih pri delu pozitivno povezana na način, da dobro ravnotežje med delom in zasebnim življenjem spodbuja zadovoljstvo zaposlenih iz generacije Y pri delu. Poglobljena analiza odgovorov mi je prav tako omogočila izpolnitev vseh zastavljenih pomožnih ciljev in odgovorov na raziskovalna vprašanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adeniji, A. A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business intelligence journal*, 4(1), 151-166.
2. Bacharach, S. B., Bamberger, P. & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53.
3. Bearfield, D., Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G. ... & Richardson, K. (2009). *Generation Y in the Workplace*. Texas: Texas A&M University.
4. Behson, S. J., Eddy, E. R. & Lorenzet, S. J. (2000). The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination. *Current research in social psychology*, 5(12), 170-189.
5. Bekker, M. H., Willemse, J. J. & De Goeij, J. W. (2010). The role of individual differences in particular autonomy-connectedness in women's and men's work-family balance. *Women & Health*, 50(3), 241-261.
6. Beutell, N. J. & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
7. Bloom, N., Kretschmer, T. & Van Reenan, J. (2009). *Work-life balance, management practices and productivity*. Chicago: University of Chicago Press.
8. Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906.
9. Charoensukmongkol, P. (2014). Effects of support and job demands on social media use and work outcomes. *Computers in Human Behavior*, 36, 340-349.
10. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
11. Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2), 119-129.
12. Colliers International. (2011). *Generation Y: How population change will impact office space demand*. London: Colliers International.
13. Connell, R. W. (2005). Work/Life Balance, Gender Equity and Social Change. *Australian Journal of Social Issues*, 40(3), 369-383.
14. Crompton, R. (1999). *Restructuring gender relations and employment: The decline of the male breadwinner*. Oxford: Oxford University Press.
15. Crompton, R. & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta sociologica*, 49(4), 379-393.
16. Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.

17. Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
18. Ellett, A. J., Ellis, J. I. & Westbrook, T. M. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and youth services review*, 29(2), 264-281.
19. Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now?. *The international journal of human resource management*, 18(3), 387-400.
20. Gali Cinamon, R. & Rich, Y. (2010). Work family relations: Antecedents and outcomes. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 59-70.
21. Haar, J. M. & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014.
22. Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
23. Hanna, B., Kee, K. & Robertson, B. W. (2017). Positive impacts of social media at work: Job satisfaction, job calling, and Facebook use among co-workers. *SHS Web of Conferences*, 33(1), 2-7.
24. Haworth, J. & Lewis, S. (2005). Work, leisure and well-being. *British Journal of Guidance & Counselling*, 33(1), 67-79.
25. Heckerson, E. W. & Laser, C. S. (2006). Just breathe! The critical importance of maintaining a work-life balance. *Nurse Leader*, 4(6), 26-28.
26. Helyer, R. & Lee, D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and differences but also challenges and benefits. *Education+ Training*, 54(7), 565-578.
27. Herzberg, F., Mausner, B. S. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2. izd.). New York: John Willey.
28. Hewlett, S. A., Sherbin, L. & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-6.
29. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58.
30. Houston, D. M. (2005). *Work-life balance in the 21st century*. London: Palgrave Macmillan.
31. Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D. & Bunzel, D. (2003). Work–life imbalance in call centres and software development. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 215-239.
32. Hyman, J. & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33(4), 418-429.
33. Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of applied psychology*, 74(2), 193.

34. Jamieson, I., Kirk, R. & Andrew, C. (2013). Work-life balance: what Generation Y nurses want. *Nurse Leader*, 11(3), 36-39.
35. Jang, Y., Lee, A. A., Zadrozny, M., Bae, S. H., Kim, M. T. & Marti, N. C. (2017). Determinants of job satisfaction and turnover intent in home health workers: The role of job demands and resources. *Journal of Applied Gerontology*, 36(1), 56-70.
36. Jones, F., Burke, R. J. & Westman, M. (2006). *Work-life balance: key issues*. East Sussex: Psychology Press.
37. Judge, T. A. & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395-404.
38. Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 42(1), 124-143.
39. Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.
40. Kang, D. H., Rice, M., Park, N. J., Turner-Henson, A. & Downs, C. (2010). Stress and inflammation: A biobehavioral approach for nursing research. *Western Journal of Nursing Research*, 32(6), 730-760.
41. Kemp, K. & Pearson, S. (1996). *Leisure and tourism: intermediate GNVQ optional units*. Harlow: Addison Wesley Longman Ltd.
42. Khallash, S. & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678-686.
43. Kim, H., Knight, D. K. & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556.
44. Kumar, H. & Chakraborty, S. K. (2013). Work life balance (WLB): A key to organizational efficacy. *Prin. LN Welinkar Institute of Management Development & Research*, 15(1), 62-70.
45. Kopperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
46. Leftheriotis, I. & Giannakos, M. N. (2014). Using social media for work: Losing your time or improving your work?. *Computers in Human Behavior*, 31, 134-142.
47. Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373.
48. Lipkin, N. A. (2009). *Y in the workplace: Managing the me first generation*. Newburyport: Red Wheel/Weiser.
49. Lu, A. C. C. & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
50. Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.

51. Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.
52. Martins, L. L., Eddleston, K. A. & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
53. Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602.
54. McCrindle, M. (2002). *Understanding Generation Y*. North Parramatta: The Australian Leadership Foundation.
55. McCrindle, M. (2006). *New generations at work: Attracting, recruiting, retaining and training generation Y*. The ABC of XYZ.
56. Miryala, R. K. & Chiluka, N. (2012). Work-life balance amongst teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 37-50.
57. Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
58. Morton, L. P. (2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 46-48.
59. Munro, C. R. (2014). *Managing the new generation*. Birmingham: Packt Publishing Ltd.
60. Ng, E. S., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
61. Panisoara, G. & Serban, M. (2013). Marital status and work-life balance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 21-25.
62. Pendergast, D. (2010). *Getting to know the Y generation*. Wallingford: CABI Publishing.
63. Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social Indicators Research*, 92(3), 449-469.
64. Pocock, B. (2005), "Work-life 'balance' in Australia: limited progress, dim prospects". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 198-209.
65. Quarstein, V. A., McAfee, R. B. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, 45(8), 859-873.
66. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
67. Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D. ... & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of internal medicine*, 172(18), 1377-1385.

68. Sharma, P., Kong, T. T. C. & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of service management*, 27(5), 773-797.
69. Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations industrielles/industrial relations*, 65(3), 470-490.
70. Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S. & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
71. Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
72. Sweeney, R. T. (2005). Reinventing library buildings and services for the millennial generation. *Library Administration and Management*, 19(4), 165-176.
73. Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of family and economic issues*, 22(2), 101-119.
74. Terera, S. R. & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481.
75. Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
76. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Journal of research and training center on community living*, 5(2), 1-21.
77. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W. & De Witte, H. (2010). Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy-value theory and self-determination theory. *Applied psychology*, 59(2), 296-317.
78. Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M. & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200.
79. Wang, P., Lawler, J. J. & Shi, K. (2010). Work—Family Conflict, Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Gender: Evidences From Asia. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), 298-308.
80. Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures?. *Journal of applied Psychology*, 82(2), 247.
81. Warren, T. (2004). Working part-time: achieving a successful 'work-life' balance? 1. *The British journal of sociology*, 55(1), 99-122.
82. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
83. White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British journal of industrial Relations*, 41(2), 175-195.
84. Wilczyńska, A., Batorski, D. & Sellens, J. T. (2016). Employment flexibility and job security as determinants of job satisfaction: the case of Polish knowledge workers. *Social Indicators Research*, 126(2), 633-656.

85. Wu, T. & Uen, J. F. (2015). *Generational differences in work–life balance values in Asia: the case of Greater China Region workers*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
86. Yadav, R. K. & Dabhade, N. (2014). Work life balance and job satisfaction among the working women of banking and education sector-A comparative study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 21, 181-201.
87. Yasbek, P. (2004). *The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature*. Wellington: Labour Market Policy Group.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju

Delo

- Kakšno delo opravljate?
- Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?
- Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?
- Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa?
- Nosite delo s seboj tudi domov? Kolikokrat? Zakaj ja/ne.
- Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.
- Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?
- Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?
- Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?
 - Če zadovoljen : Kako povečan obseg dela vpliva na to raven zadovoljstva ?
 - Če nezadovoljen : kateri so glavni viri nezadovoljstva (na primer vrsta dela, način dela, količina dela, osebni razlogi ...)

Prosti čas/zasebno življenje

- Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?
- S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?
- Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine
- Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.
- Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

Usklajevanje dela in zasebnega življenja

- Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?
- Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?
- Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.
- Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?
- Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?
- Katera so tista področja, kjer imate težave pri vzpostavljanju ravnotežja in zakaj (čas itd ...)?

- Kateri so vaši viri stresa? Kako se soočate s tem?
- Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?
- Ali čutite kakšne posledice usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem na vašem zdravju? Če da, katere (npr. utrujenost, nespečnost ...)?

Podpora iz strani podjetja/neposredni vodja/sodelavcev

- Kakšna je podpora podjetja oziroma vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?
- Katere osebne potrebe vam podjetje omogoča doseči in na kakšen način? V kolikšni meri ste zadovoljni z možnostmi, ki vam jih podjetje na tem področju ponuja?
- Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?
- Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

Priloga 2: Intervju z intervjuvancem A

Kakšno delo opravljate?

Trenutno opravljam delo analitika v kontrolingu za srednje veliko podjetje na področju vinarstva in vinogradništva. Če bolj posplošim, gre za računovodstvo (smeh).

Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?

Pri delu mi je definitivno najbolj všeč sama fleksibilnost dela – imam vpogled v vse oddelke oziroma celotni spekter podjetja. Všeč mi je prav tako tudi to, da imam vpogled v celotni logistični proces podjetja, kar me je od zmeraj zanimalo, še zlasti pri malo večjih podjetjih.

Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?

Glede na moja prejšnja delovna mesta, ki so se vsa prav tako navezovala na računovodstvo, bi kar moral povedati, da mi trenutna pozicija definitivno dovoli več časa za zasebno življenje.

Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa?

Koliko dela mi uspe dokončati v delovnem dnevu? Tu pa bi moral povedati, da praktično nimam problemov. Lahko rečeva, da razen določenih izjem, mi večino dni uspe dokončati vse delovne naloge, ki so mi za tisti dan dodeljene. Ocenjujem, da mi v obdobju enega meseca približno 90% dni uspe vse dokončati tekom delovnega dneva, torej se nimam kaj za pritoževati (smeh).

Nosite delo s seboj tudi domov? Kolikokrat? Zakaj ja/ne.

V veliki večini primerov za zdaj še ne, razen v izjemnih primerih nujnosti ali pa če imamo kakšen izreden sestanek. Kot sem maloprej omenil, mi večino dni uspe delo dokončati tekom delovnega dneva, v redkih primerih ko pa mi ne, pa te obveznosti preprosto prestavim na naslednji dan, ker večinoma to niso nujne zadeve. Torej razen če gre za zelo nujno stvar, ne nosim dela s seboj domov.

Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.

Zelo redko delam več kot 40 ur tedensko. Sama narava dela mi omogoča, da opravi veliko večino potrebnega dela znotraj 40 tedenskih ur. Takrat, ko pa moj delovnih preseže 40 ur tedensko, se pa to zgodi zaradi nujnosti delovnih nalog ali pa dodatnih sestankov.

Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?

To pa mi kar dosti časa vzame. 1 uro in $\frac{3}{4}$ porabim za prevoz do dela in nazaj, torej približno 50 minut v eno smer, če grem z avtomobilom. Včasih grem tudi z vlakom, kar mi pa vzame malo več časa, in sicer 1 uro v eno smer. Kar se pa nadur tiče – zelo malo. Ravno pred kratkim sem šel računati in sem ugotovil, da sem imel 8 nadur v zadnje pol leta. Lahko torej rečeva, da mesečno imam povprečno eno naduro, kar pa ni ravno astronomska številka (smeh).

Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?

Malo simptomov stresa se mi pojavi, če imam preveliko količino dela. To poskušam zmanjšati že tekom dela s krajšimi pavzami med delovnimi nalogami in majhnimi sprehodi izven pisarne, ker sem ugotovil, da mi kakršna koli telesna aktivnost zelo pomaga pri obvladovanju stresa. Prav tako začnem prioritizirati svoje delovne naloge, da čimprej odpravim tiste najpomembnejše, ki pa so seveda tudi največji vir stresa. Istočasno poskusim odmisлити stres in se osredotočiti na delovno nalogo, ki je pred mano. Po napornem delovniku pa za sprostitev ne delam nič kaj posebnega, pašejo mi sprehodi v naravi in to je velikokrat dovolj zame osebno.

Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?

Če sem odkrit, sem kar nezadovoljen pri delu – glavi razlogi za to so pogoste kadrovske spremembe v mojem oddelku, kar mi zelo otežuje vzpostavitev dobrih vezi s svojimi sodelavci. Organizacijska klima podjetja me prav tako zelo moti, ni neke organizacije v

podjetju. Še dobro da so anonimni intervjuji, ker moram dodati še en razlog in sicer plačo – imam zelo slabo plačo, je nepoštena in pod bruto povprečjem, glede na ostale sodelavce. To pa bi bilo to.

Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?

Na tej točki življenja kjer sem, bi definitivno rekel, da so moje prioritete bolj usmerjene v delovne cilje.

S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?

Kar se hobijev tiče sem zelo nekreativen na tem področju (smeh). Nič takega – pomaganje pri kmetijskih opravilih doma, branje, reševanje in spremljanje kvizov po televiziji.

Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine?

Bi rekel, da se znam. To večinoma dosežem tako, da odklopim svoj telefon, službeni laptop pustim doma, v glavi odmislim delo in poskusim biti raje fizično in psihično prisoten v tistem trenutku. Ker mi je tovrstno delo všeč, se mi včasih zgodi, da tudi sredi dopusta pri pogovorih s prijatelji tema kdaj nanese na vrsta dela, vendar pa govorim splošno o tej temi in ne specifično na svoje delovne naloge, ki me čakajo.

Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.

Glede na to, da mi veliko večino delovnih nalog uspe dokončati pravočasno, bi rekel da imam dovolj časa za zasebno življenje. Bom pa tu dodal, da ne bi škodila pridobitev dodatne ure prostega časa na račun krajšega prevoza do dela in nazaj.

Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja ...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

Do sedaj se niso vmešavala, kajti nisem še imel službenih potovanj, izobraževanj ali pa team buildinga. Rad bi jih imel, še posebej team buildinge, vendar so se doslej vsi plani za to žal izjalovili.

Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Da imaš primerno ravnotežje med prostim časom in časom, ki ga porabiš za delo – če imaš 8 delovnih ur in 4 ure prostega časa, je to čisto dobro ravnotežje za moje pojme. Torej 2/3 za delo in cilje usmerjene k napredovanju pri delu, 1/3 pa za sebe.

Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?

Pri delu to dosegam z upoštevanjem navodil nadrejenih, kakovostno opravljanje dela, kot tudi to, da svoje dnevne naloge opravim v dogovorjenem časovnem roku. To mi je ključ, da uspešno in s čim manj stesa pridem skozi svoj delovni teden. Kar se tiče osebnih ciljev – poskušam zadovoljiti svoje osebne potrebe, poskusim se sprostiti in vsako nedeljo izpisati kaj bi rad za sebe naredil tekom naslednjega tedna. Ker sem že nekje na začetku omenil, da nimam nekih hobijev, to pri meni ni težko doseči.

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.

Definitvno bi ga uvrstil v enega izmed treh najpomembnejših dejavnikov. Zelo pomembno je, da imamo primerno ravnotežje, če hočemo imeti polno življenje. Seveda je to tudi odvisno od preference posameznika, vendar preveč ali premalo dela ima negativne posledice in isto velja za prosti čas. Prav tako ta dejavnik šteje zelo visoko, ker je eden redkih, na katerega imaš kot posameznik lahko velik vpliv – naprimer če ti je delo bolj pomembno, se lahko med prostim časom odločiš za dodatno izobraževanje na tem področju ali pa začneš nekakšen svoj projekt povezan z delom, ki ga lahko izvajaš tekom svojega prostega časa. Pri kakšnih drugih dejavniki, kot je to naprimer plača, nimaš te svobode izbire, v smislu, da se ne moreš kar tako odločiti, da boš pa zdaj dobival večjo plačo.

Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?

Splošno gledano pri pogovorih s kolegi moram izpostaviti logistiko – s tem mislim na čas, ki se ga porabi do dela in nazaj. Logistika ti lahko vzame ogromno časa, za mene pa ne spada niti pod delo, niti pod zasebno življenje, še posebej pri vožnji z avtomobilom. Z mislimi moraš vedno biti v trenutnem stanju prometa, torej o delu niti ne moreš razmišljati, prav tako pa tudi to ni tvoj prosti čas.

Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?

Pri sebi zaenkrat ne vidim problemov glede usklajevanja, sem zadovoljen kjer sem.

Katera so tista področja, kjer imate težave pri vzpostavljanju ravnotežja in zakaj?

Maloprej sem omeni, da nimam problemov s svojim usklajevanjem ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, bi pa zase lahko le področje logistike izpostavil kot »najbolj« težavno.

Kateri so vaši viri stresa? Kako se soočate s tem ?

Moji viri so večinoma le časovni roki in pa zadolžitev za več nalog hkrati. V obeh primerih se s tem soočam z uporabo prioritete. Če moram nalogo opraviti zelo hitro, potem odmislim distrakcije in ne vzemam krajših pavz. Če imam več nalog hkrati, prvo opravim najpomembnejšo.

Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

Do zdaj se mi je to zgodilo zelo redko in sicer samo, če so to bile res nujne stvari. Večinoma se znajo prilagajati v službi glede takšnih stvari, vendar pa če nadrejeni pokliče ob treh, da je treba ostati malo dlje, tudi če zgolj 10 min, mi to zmanjša zadovoljstvo pri delu. Verjetno ker informacija pride nenadno in se niti nimam časa psihično pripraviti na to.

Kakšna je podpora podjetja oziroma vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?

Glede tega sem osebno zelo zadovoljen, se znajo prilagoditi vsem potrebam, ki jih imam.

Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

Rad bi imel možnost, da bi lahko kdaj od doma delal. Nekatere delovne naloge so takšne, da sploh ne zahtevajo moje fizično prisotnost v pisarni in bi mi mnogo bolj odgovarjalo, če bi jih lahko preko službenega laptopa doma opravil.

Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

Kar zadovoljivo, so prilagodljivi. Omenil sem nekje na začetku, da se kolektiv hitro menja in mi je zato težko vzpostaviti bolj močne medosebne vezi. Splošno gledano pa ni problemov, vedno ko sem potreboval, se je dalo vse zmeniti.

Priloga 3: Intervju z intevjuvancem B

Kakšno delo opravljate?

Jaz imam neko mešanico med organizacijsko strukturo skladišč, procesov in upravljanje z ljudmi.

Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?

Dinamika. Se pravi, vsaj v večji meri, da se delo ne ponavlja kaj dosti.

Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?

Dovolj časa, tako... »just right«.

Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa?

Večinoma skorajda vse. To kar mi ne uspe, pa prenesem na naslednji delovni dan oziroma ne nosim dela s sabo.

Nosite delo s seboj tudi domov? Kolikokrat? Zakaj ja/ne.

Zelo malo, ker imam zelo strukturirano delo in lahko, če res ni nujno, zadevo na naslednji dan prenesem ... je pa tudi tako, da je moje delo vezano na korespondenco z drugimi ljudmi in jaz doma, če nimam te korespondence (ko drugi ljudje gredo domov), sem zelo omejen s tem, da bi lahko delal od doma. So določene stvari, katere bi lahko, ampak še te pustim za naslednji delovni dan, edino v primeru kakšnih redkih izjem.

Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.

Da, ampak ne tako pogosto. Lahko rečeva, da nekaj čez 40 ur, ne grem v ekstrem. To zato, ker več ni potrebno za dokončanje dela.

Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?

Do dela rabim približno sedem minut, nazaj rabim okoli 15 minut. Reciva, da mi skupaj vzame dobrih 20 minut. Samo na Drenikovo zavijem, za kar potrebujem 7-8 minut.

Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?

Tako da se ustavim, malo razmislim za približno 20-25 minut in si pametno razdelim delo, pa prioritete si naredim. Za sprostitev ali športanje pa recimo spanje, računalnik, berem tudi občasno kdaj in glasba.

Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljen. Bolj specifično ne ravno izjemno zadovoljen, ampak na splošno kar zadovoljen. Povečan obseg dela bi mi po vsej verjetnosti negativno vplival oziroma zmanjšal raven zadovoljstva, kje je človek potem pod večjim stresom in to mi ne ustreza.

Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?

Jaz imam malo mešano, ne usmerjam se izključno na karieri. Sem tak, da se učim tudi po končanem formalnem izobraževanju – zadnje čase sem bolj razmišljal, da bi se malo spet v jezike vrgel. Skratka mešano, v privat življenju človek želi, da ima družino in stremi k tem, v službenem življenju bi se pa človek rad potrudil in dal vse od sebe, pa napredoval – ali po plačilnih razredih ali po poziciji. Osebnostno pa isto, od jezikov do ne vem... mene osebno tudi rubikova kocka zanima, pa se potem malo tam igram s temi algoritmi, pa fizična priprava, preden postanem čisto zakrnel. Če povzamem, poskušam vse te 3 dejavnike ravnotežiti v pravem razmerju.

S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?

Športanje – večinoma tek in kolesarjenje. Učenje jezikov, rubikova kocka, računalnik, občasno branje... več ali manj stvari ki sem jih prej že omenil, ne pade mi na misel še kaj dodatnega.

Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine?

Da! To pa zelo dobro znam – recimo zdaj sem na dopustu in delovno okolje, specifično moja nadrejena (oziroma moja šefica)... imava tako dogovorjeno, da se ne nosi tega domov, da se ne kliče razen če ni izjemno nujno. Konec koncev tudi zadeve nekako pustim, da so a) ali zaključene, ali pa b) sem dal jasna navodila kaj se mora narediti, da se ne rabi klicati. Ravno zdaj sem imel tak primer, eno težavo smo imeli v službi in sem rabil točno 20 minut, da sem napisal eno dolgo, dolgo, dolgo elektronsko pošto, ampak res korak po koraku kaj mora kdo/kaj/v katerem momentu/času/s kom mora komunicirat. Vsem sem dal jasno vedeti kaj morajo narediti in sem posledično šel v dobri veri, da me ne bo nobeden zaradi te specifične zadeve klical, ker sem jasno in glasno vsem razdelil delo.

Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.

Da. Zaenkrat še ja in to ravno zaradi tega, ker ne nosim dela s seboj domov. Če bi se mi to začelo dogajati, bi se mi začel odžirati čas in bi bil marsikje prikrajšan oziroma bi imel občutek prikrajšanja.

Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja ...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

Občasno, ampak ne v taki meri, da bi bilo kritično. Seveda mi toliko bolj odgovarja, da tega ne bi bilo, ampak ni pa tako hudo, da ne bi človek mogel delovati – oziroma to vzameš v rok službe.

Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Jaz bi rekel da je to zelo subjektivna zadeva, da je to v bistvu kako je posameznik pomoje da bolj zadovoljen s prostim časom/zasebnim življenjem, ker posameznik je vedno nezadovoljen s premalo dela, razen če je na bolj linearnem delovnem mestu. Meni je bolj problem, ko je premalo časa, da si ga zase vzameš. Vsi stremijo, da bi čimveč zaslužili s čim manj dela, tako bi rekel, da je ravnotežje bolj vezano na komponento prostega časa – še posebej ker ljudje delamo, da imamo denar, ki ga potem porabimo za prosti čas.

Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?

Delovno pač dobra organizacija – kot primer za moje delovno mesto nimam kratkoročnih delovnih ciljev na katere bi se osredotočil, ampak vse zaporedno delam - ko eno zadevo končaš, odpreš novo zadevo in greš tisto delati. Je nekako subjektivno določeno in če ne boš delal bodo ostali to zaznali, ampak tudi če boš recimo zelo priden, pa zelo delovno uspešen, to še ne pomeni, da ne boš imel nič za delati – boš pa preposto šel na naslednjo zadevo ali pa nekaj drugega začel reševati. V zasebnem življenju pa kar se mene tiče tudi nimaš nekih kratkoročnih ciljev, greš s tokom – ali te nekdo pokliče ali vidiš, da je nekakšen dogodek in se potem odločiš, če se s tem poistovetiš s tem ali ne. Velikokrat se zgodi, da se en dan prej odločiš ali nekaj bi ali ne.

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.

Zelo. Meni je zelo pomemben zato, ker ljudje delamo, da imamo denar, ki ga potem porabimo za prosti čas. Ljudje primarno stremimo k prostem času in boljše ko imamo to razmerje, bolj kvaliteten je prosti čas.

Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?

Prvo kot prvo je zelo velik problem v temu, da vidim da je organizacija dela v marsikaterem primeru neustrezna. Potem je ne vem, recimo pohlep lastnika nekega podjetja, ki noče zaposliti še dodatne osebe, ker to predstavlja dodaten strošek, ampak rajši dodatno obremenjuje obstoječe zaposlene. Jaz sem tudi zelo velik zagovornik dela od doma, ki se ga zelo malo poslužujemo v Sloveniji – v Ameriki ga imajo občutno več, medtem ko je pri nas kvečjem v povojih. Delo od doma bi pomoje imelo zelo dober učinek, če bi se malo bolj implementiralo pri nas, ampak zaenkrat še ni to toliko zelo aktualno.

Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?

Določena delovna mesta imajo tako naravo, da so zelo nepredvidljiva – od delovnega časa do aktivnosti, ki jih delaš. Po eni strani so taka dela privlačna, ker niso monotona, po drugi strani lahko to vodi v drugi ekstrem in so preveč nepredvidljiva, imajo več neznank in kasneje se to na koncu koncev tudi pokaže preko stresa, saj na koncu meseca moraš pokazati rezultate.

Katera so tista področja, kjer imate težave pri vzpostavljanju ravnotežja in zakaj (čas itd ...)?

Nesigurnost pri poslovnem komuniciranju in sprejemanju odločitev, ko nimaš podatkov. Korespondenca z ljudmi, ki niso dovolj komunikativni oziroma nočejo pomagati – v kar dosti velikih podjetjih je marsikatera situacija taka, da marsikdo noče deliti informacij, vsak ima svoj »vrtiček« in se na koncu koncev počuti bolj ranljivega – tebe omejuje s tem, da ti ne daje informacij, ki jih potrebuješ in misli, da sebe bolj zavaruje, ker če posreduje informacije, potem v njegovih očeh pade lastna vrednost in je lažje zamenljiv. To posledično povzroči veliko količino stresa in domov prideš poln misli o slabem delovnem dnevu, kar ti otežuje doseganje nekih ciljev v zasebnem življenju.

Kateri so vaši viri stresa? Kako se soočate s tem?

Soočam se z organiziranostjo, jasno komunikacijo – se pravi, če nekaj ne bo uspelo narediti je to treba jasno povedati, da ni potem strahu pred tem. Moji viri stresa izhajajo izključno iz različnih vidikov pri delu, imajo pa potencial da se razširijo na zasebno življenje.

Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

Redko – so primeri, ampak niso tako pogosti, tako da ne – zeankrat me ne moti poseganje službenih zadev v zasebno življenje.

Ali čutite kakšne posledice usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem na vašem zdravju? Če da, katere (npr. utrujenost, nespečnost...)?

Ja, neprespanost zagotovo. Konec koncev pa tudi stres in dojetanje vsega, ostalih simptomov pa ne bi rekel da imam. Spanca mi občasno primanjkuje - sicer poskušam to nevtralizirati preko stimulantov kot je kava, ampak na dolgi rok je to težko, oziroma za vikend se potem čutijo posledice.

Kakšna je podpora vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?

Srednje management v redu, višji management slabo.

Katere osebne potrebe vam podjetje omogoča doseči in na kakšen način? V kolikšni meri ste zadovoljni z možnostmi, ki vam jih podjetje na tem področju ponuja?

Nekje srednje sem zadovoljen. So določena izobraževanja, ki bom rekel niso izjemno specifična in v bistvu s temi znanji, tudi če greš iz tega podjetja, ti koristijo. Zaradi tega si več vreden na trgu delovni sile – to so kakšni jeziki, certifikati, pa tudi določene specifične druge uporabljene... tako da recimo, da sem zadovoljen. Imamo tudi neke poslovne akademije, ki jih v celoti podjetje krije.

Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

Delo od doma. Delo od doma je pomoje zelo pozitivna stvar. Je sicer malo riskantna, saj imaš le opravka z velikim številom ljudi. Glede druge izboljšave - na žalost imaš, še posebej v velikih podjetjih, velikokrat opravka z malo manj sposobnimi ljudmi oziroma je težko najti podjetje v katerem so vsi prefektni, delajo pa na koncu koncev lahko tudi na način, ki tebi ne ustreza (ljudje smo si različni). Tako da, jaz bi delo od doma primarno izbral, vendar to zahteva jasne komunikacije in pametne organizacije dela. Lahko ti specifičen primer povem: v našem podjetju imamo zdaj kaos, ker nimamo definirane sektorja za reklamacije, tako da pri nas vsak nekaj po svoje – z dobavitelji eni komunicirajo, s kupci drugi komunicirajo, na prodajnih mestih spet neki tretji komunicirajo s strankami za reklamacije in učinkovito imamo 3 različne sektorje, ki vsepovprek en čez drugega rešujejo reklamacije, si prelagajo krivdo in potem na koncu je to en velik kaos vse skupaj. Zaenkrat, da bi pa vzpostavili nek enoten sektor, določen specifično za reklamacije – to pa še nimamo.

Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

V zadovoljivi meri se zadeve pokrivajo – se pravi, če gre kdaj kaj narobe, se to pokrije - tako da tu sem zadovoljen. Tudi jaz, če se stvari kdaj podaljšajo ali pa moram vskočiti namesto nekoga, to naredim. Pri svoji trenutni službi imam sicer tako, da sva trenutno dva, ki sva primarno odvisna eden od drugega – ostalo tudi nimava tako organizacijsko usklajene stvari, da bi lahko delala za koga drugega. Se pravi med seboj sva popolnoma prilagodljiva, drugim pa tudi ne moreva pomagati, če bi hotela. Jaz pa moja nadrejena imava pa malo drugače to zmenjeno, in sicer se jasno zmeniva vnaprej kdaj kdo lahko kaj in kdaj ne – čisto dobronamerno se znava prilagajati, brez težav . Kar se tega tiče sem zelo zadovoljen.

Priloga 4: Intervju z intevjuvancem C

Kakšno delo opravljate?

Sem vodja podružnice večje banke, kar pomeni, da sem odgovorna za ljudi in oddelek prodaje.

Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?

To mi je težko vprašanje za odgovoriti. Najbolj mi je všeč je, da je polno izzivov in kot oseba, ki ima rada izzive in rada dosega svoje cilje, mi to zelo odgovarja. Torej usak dan imam nek problem, ali z ljudmi ali pa z delom. Ti problemi ponavadi predstavljajo izziv, kar mi zelo odgovarja.

Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?

Če bi svojo pozicijo vzela toliko resno, kot bi morala, potem ne bi imela dovolj časa za svoje zasebno življenje. Način, po katerem pa dejansko opravljam delo mi pa omogoča ravno dovolj časa za moje zasebno življenje.

Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa?

Če je delo takšno, da je odvisno od mene, potem mi uspe vse opraviti pravočasno, saj sem tak tip človeka, ki dokonča svoje delo ne glede na karkoli. Če pa je to delo odvisno od ostalih okoliščin, pa moram včasih delo preložiti na naslednji dan oziroma na kadar je mogoče.

Nosite delo s seboj tudi domov ? Kolikokrat? Zakaj ja/ne.

Ne tako pogosto – reciva 2-3x na mesec. To se mi ponavadi zgodi, ko si vzamem dopust, pa potem vzamem s seboj tisto delo, ki mi ga ni uspelo dokončati. Drugače pa vzamem delo s seboj domov samo, če je nujno in mi ga zaradi karkšnega koli razloga ni uspelo dokončati tekom delovnega dneva. Ampak spet ponavljam, to so redke situacije.

Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.

Da, ponavadi delam več kot 40 ur tedensko, zaradi same narave mojega dela. Moje delo je takšne narave, da imam nekaj administrativnega dela, ki ga je potrebno opraviti – za kar pa ni dovolj časa zjutraj preden se banka odpre, kar pomeni, da šele ko se banka zapre, imam dovolj časa, da opravim ta administrativna dela. Časovno mi to vzame dodatno okoli 1 uro na dan.

Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?

Ne tako dolgo – 15 minut do delovnega mesta in 15 minut nazaj. Reciva, da imam povprečno na mesec okoli 20 nadur.

Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?

Kot sem na začetku omenila imam rada izzive, torej nisem ravno podvržena vplivom stresa. Stresne situacije me celo malo motivirajo, tako da mi takšne situacije niti ne predstavljajo problemov. Če po pravici povem delam bolje, če imam veliko pritiska na sebi, sem tak tip človeka. Kar se pa sprostitev tiče, pa zelo rada pogosto hodim v hribe ali pa splošno v naravo za sprostitev. Preživljanje časa s partnerjem in ob računalniku pa ima prav tako zelo pomirjujoč vpliv name.

Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?

Ocenila bi, da sem kar zadovoljna pri svojem delu. Ne sicer na najvišji možni stopnji zadovoljstva, ampak zagotovo sem bolj zadovoljna kot nezadovoljna. Če mi je naloženega dela več, to ne bom sploh čutila kot zmanjšanje zadovoljstva.

Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?

Partnerstvo in družina. Torej lahko bi rekla, da je večina mojih interesov usmerjena v zasebni del življenja.

S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?

Poleg že omenjenih sprehodov v naravi in zapravljanjem časa za računalnikom, lahko k temu prištejem tudi vožjo z motorjem. Ampak moj glavni hobi je hoja v naravo s partnerjem, kava z mamo... skratka moram imeti zraven komponento družine pri svojih hobiji, če ima to smisla. To je zame najbolj pomembno.

Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine?

Absolutno znam, ampak ni bilo vedno tako. V preteklosti sem imela veliko razočaranje pri delu glede tega in od tistega trenutka naprej se absolutno znam popolnoma odklopiti od dela, pa tudi v prostem času. Prvo se odklopi mentalno od dela, imam pa poseben služben telefon, na katerem lahko preberem svojo elektronsko pošto – kdaj pa kdaj jih preberem, ampak me ne zanimajo sploh oziroma se ne obremenjujem z njimi (smeh).

Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.

Mislim da imam, ker sem se sama odločila za tako razporeditev časa, kot ga trenutno imam. Mislim, da je to večinoma odvisno od nas samih – če se odločimo, da naše delo ne bo vplivalo na naš prosti čas, potem bomo našli načine, da to tudi naredimo. Samo odločiti se moramo, kot sem se jaz.

Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

Ja. Recimo da na vsaka dva tedna za dan ali dva moram potovati do glavnega mesta ali pa je kakšen seminar, ki se ga moram udeležiti.

Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Težko vprašanje. Jaz gledam na to tako, da ko delaš se moraš osredotočiti na svoje delo 100% ali 200%, ampak v momentu, ko zapustiš svoje delovno mesto fizično, to moraš narediti tudi mentalno. Če ti po pravici povem, je zame to bila najtežja stvar, ki sem se jo morala naučiti- ampak mi je končno uspelo. Torej, če se ti uspe med delom skoncentrirati na delo, pustiti misli o čemerkoli drugem in obratno ... to je najtežja stvar, ki jo lahko dosežeš. Če grem pa po urah, bi časovno želela delati malo manj – zdaj delam 45 ur na teden, bila pa bi zelo zadovoljna, če bi delal 35 ur na teden.

Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?

Pri delu poskušam delati preko nekega sistema, narediti nekakšen seznam prioritete. Resnično poskusim dokončati celotno zadano delo tekom tedna – če mi ne uspe, potem prestavim ta manj pomembne delovne naloge na naslednji dan, tako da se fokusiram na najbolj pomembne in jih dokončam prvo. Glede osebnega življenja pa podobno – sem oseba, ki zelo veliko planira in poskušam planirati svoje dneve na dnevni ravni. Če tega ne bi počela, bi bilo zelo težko deliti čas med mojim partnerjem in ostalo družino. Torej poskušam planirati svoj celotni prosti čas, živim po planih.

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.

Zelo težka vprašanja imaš. Mislim, da je zelo pomembno, a hkrati tudi zelo težko doseči kjati lahko si celo življenje obrneš na glavo, če zanemarjaš svoje bližnje – če prideš iz dela utrujen in nimaš potrpljenja, nimaš časa za svojo mamo ali partnerja... potem se vse obrne na glavo, emocionalno se izčpaš, nesrečen postaneš in to potem tudi zelo pogosto prenese na naslednji delovni dan in potem toneš vse globje in globje. Moraš najti način, da si izboriš nekaj prostega časa tudi za samega sebe, ampak ni lahko.

Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?

Mislim, da je to dokaj odvisno od tega kje delaš/kakšno delo opravljaš – če delaš v proizvodnji, imaš točno načrtovan delovni dan – če pa delaš na primer v banki kot jaz, kjer ni nekega fiksnega urnika glede delovnih nalog ali pa delo s klienti, potem imaš še dodatno administrativno delo, ki ga lahko narediš šele po zaprtju banke. Če delaš v prodaji, oziroma katerokoli delo s klienti, potem lahko svoja administrativna dela končaš šele po uradnih urah in to je glavni problem.

Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?

Da se mi včasih zgodijo kakšne nepredvidljive stvari, ki mi potem onemogočijo, da svoje delo dokončam, kot sem planirala. Torej lahko se mi zgodji, da moram 1–2 krat na teden ostati malo dlje od tega kolikor sem prvotno planirala.

Katera so tista področja, kjer imate težave pri vzpostavljanju ravnotežja in zakaj (čas itd..)?

Nepričakovani dogodki, povezani z logistiko – če se nekaj nepričakovanega zgodi, potem se ti cel dan obrne na glavo lahko.

Kateri so vaši viri stresa? Kako se soočate s tem?

S svojim stresom se večinoma soočam preko pogovorov s svojimi seniornimi kolegi. Saj veš, vsak ima svojo »desna roka« osebo in preko njih rešujem svoje stresne situacije, s pogovorom. Moji viri stresa pa... moje delo je takšne narave, da je zelo usmerjeno v rezultate in če ne dosežem teh rezultatov, to ni preveč dobro – moji šefi me potem »grizejo« glede tega. Delam v prodaji in v prodaji če ne dosežeš določenih ciljev, je to nekaj najslabšega kar lahko narediš, saj te velikokrat čakajo kakšne sankcije.

Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

Reciva, da enkrat na teden. Na začetku moje kariere so tovrstne situacije zelo vplivale na moje zadovoljstvo (znižale), ampak danes bi rekla skorajda ne.

Ali čutite kakšne posledice usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem na vašem zdravju? Če da, katere (npr. utrujenost, nespečnost...)?

V preteklosti sem zelo – od stresa sem tudi dobila raka, ki mi ga je potem hvalabogu uspelo premagati. To je bil tudi povod, da sem se naučila kako postaviti točne meje med delom in zasebnim življenjem. Te dni ne, zelo redko čutim kakršnekoli posledice na zdravju. Dokler pa se ne naučiš kako obvladovati to ravnotežje, te lahko ubije.

Kakšna je podpora podjetja oziroma vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?

Na tem področju imam veliko srečo, moji nadrejeni se znajo zelo dobro prilagajati. Moraš pa vedeti, da sem v preteklosti jaz bila nadrejena mojemu trenutnemu nadrejenemu, torej bi lahko rekla, da imam kar unikatno situacijo. Torej sem v zelo, zelo, zelo dobri situaciji.

Katere osebne potrebe vam podjetje omogoča doseči in na kakšen način? V kolikšni meri ste zadovoljni z možnostmi, ki vam jih podjetje na tem področju ponuja?

Čisto nobeno od mojih potreb, ampak tu moraš nekaj vedeti – moja banka je locirana skoraj na podeželju. Ta ista banka omogoča doseganje več ali manj vseh osebnih potreb za zaposlene, ki pa delajo v podružnici banke, ki se nahaja v središču mesta. Moja podružnica, pa čeprav iste banke, ne ponuja čisto nič od tega, kar tiste v središču mesta ponujajo. V številkah bi 0% dodelila svoji podružnici in 90% podružnici v središču mesta.

Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

Imam nekaj idej. Prva, ki jo bom omenila, je banka celo imela v načrtu da izvede, a je potem vse skupaj padlo v vodo. Ta ideja, ki se mi zdi smiselna, so dodatni dnevi dopusta za zaposlene, ki so že 5,10,15 ... let zaposleni pri tej banki. Daljša delovna doba kot jo imaš, več prostih dni dobiš – to se mi zdi, da bi bila dobra ideja. Jaz osebno, če bi lahko, bi več prostega časa dala svojim zaposlenim. Kar se pa tiče dela od doma, je to za moj oddelek nemogoče – v banki so sicer določena mesta, ki dovolijo takšen način dela in mnogi delajo od doma... jaz, ki pa delam v oddelu prodaje, pa tega sploh ne morem uporabiti. Sama narava dela mi to popolnoma onemogoča, saj imam dnevno opravka s klienti, kar pa ne morem izvajati od doma.

Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

Menim, da sem v dobrih odnosih s sodelavci, ampak saj veš... sem šef večini sodelavcev, torej bodo vsi rekli da smo v dobrih odnosih (smeh). Upam, da se pa dejansko dobro razumemo, osebno jim poskušam neprestanoma pomagati, da dosežejo dobro ravnotežje med delom in zasebnim življenjem – dovolim jim, da gredo kamorkoli hočejo, podelim jim več prostega časa. Imam pa tudi 2 namestnika, ki sta kot moji dve desni roki in z njima sem v zelo dobrih odnosih – absolutno se znajo prilagoditi mojim neslužbenim zadevam in jaz tudi njihovim.

Priloga 5: Intervju z intevjuvancem D

Kakšno delo opravljate?

Inženirsko delo, tako zelo na splošno (smeh).

Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?

Dinamičnost, to pomeni vsak dan nekaj novega da se dogaja iz različnih aspektov, pa tudi različni izzivi so konstantno prisotni, takšni ki je ne bi mogel pričakovati.

Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?

V bistvu mi dovoli dosti časa, samo je pa tudi to delo vpleteno ... so vpletene službene poti, ki so pa občasno nepredvidene in si je potem to treba iz svojega zasebnega časa vzeti - so pač stvari vezane na projekte in ne moreš predvideti ali se bo kaj zalomilo. V takem primeru si je treba pač čas iz zasebnega življenja jemati. Kar se pa tiče delavnika, je toliko prilagodljiv, da si lahko privoščim dovolj časa.

Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa?

Večino. Če mi pa kaj ne uspe tekom delovnega časa, ne skušam ostajati čez urnik, ampak pustim za naslednji dan.

Nosite delo s seboj tudi domov? Kolikokrat? Zakaj ja/ne.

V taki obliki, da sem dostopen na službeni mobitel, ne nosim pa s seboj domov prenosnika, ki je v bistvu medij za moje delo – to puščam v službi.

Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.

Ne, splošno ne. Delam ravno toliko, da se pokrijem s predvidenim delavnikom, kot je to tudi po zakonu določeno / za kar sem plačan. Kar je pa več delam samo, če je potrebno doseči določen konkreten cilj in pa tudi za to smo plačani nadure.

Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?

Na poti za delo in nazaj domov porabim približno 1 uro, v seštevku. Zjutraj 20 minut, popoldan pa ponavadi porabim dobrih 30 minut, zaradi večjega prometa, lahko je pa tudi kakšno minutko več. Glede nadur pa v bistvu, če bi gledal za nazaj, relativno malo – prejšnji mesec sem pridelal 20 ur viška, kar je izjema. Splošno vse nadure »kurim« s tem, da grem recimo prej iz službe domov ob petkih. Imamo to fleksibilnost urnika pri nas.

Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?

Kot vsak normalen človek sem pod stresom in napet, ampak si delo poskušam razdeliti sistematično, da naredim kar lahko naredim. Česar je preveč preložim na kasneje, ker ne morem vsega opraviti v enem dnevu. Za sprostitev mi zelo odgovarja, če je kakšna aktivnost – recimo sprehod ali nogomet, doma pa video igre, računalnik in taki mediji; jih imam bistveno raje kakor televizijo.

Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?

S samim delom sem zadovoljen. Kar se pa tiče ostalih dejavnikov, ki se nanašajo na delo, pa moram povedati, da najdem več stvari, ki naredijo delo bolj zadovoljivo kot ne. Povečan obseg dela? Na trenutke mi bolj poseže v nezadovoljstvo pri delu, ker se mi učasih zdi, da ne morem opraviti delo tako dobro, kot če bi delal z normalnim tempom. Ni mi všeč, če moram več stvari delati naenkrat. Splošno bi se pa samo malo zmanjšalo zadovoljstvo, ker imam vedno v glavi da bom imel obdobja, kjer bom občutil večje in manjše zadovoljstvo pri delu – različne faze.

Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?

Definitivno v prosti čas in sicer v smislu družine in pa tega, da še vedno zadoščam nekim svojim filtrom sprostitve izven delovnega časa, kot sem že prej omenil za kakšno rekreacijo.

S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?

V bistvu kar sem prej omenil, nimam pa kake dodatne aktivnosti v splošnem smislu kot bi bile na primer ne vem zlagal puzzle, modelčke ali pa karkoli...si pa želim, da bi se kdaj lotil delati kakšne stvari z lesom, ampak za to si moram enostavno čas vzeti in to je tako.. v željah in planih.

Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine?

Definitivno. Zaradi karakternih lastnosti, ker v bistvu si delo ne jemljem kot neko stvar, ki bi me vezala in ni ravno najpomembnejša stvar zame, da jo ne bi mogel odklopiti. Odklopim se čisto mentalno, enkrat ko pridem domov si rečem da takrat nimam več možnosti karkoli narediti v svojem delu, zato brezveze se živcirati o tovrstnih stvareh. Laptop, kjer imam večino dela tudi na dopustu pustim v službi tako da lahko tudi to štejem.

Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.

Da, mislim da imam zaradi tega ker usklajujem ravno s tem predvidenim delovnikom, kar je viška pa poskusim ne poklanjati službi, ker iz nekih preteklih izkušenj opažam, da to ni povezano na nobena napredovanja ali pa boljše odnose in v bistvu sam sebi škodo delaš, če se preveč "forsiraš" časovno. Poskusiš raje kvalitativno kot kvantitativno opravljati svoje delo.

Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

Da, v bistvu kot sem že prej omenil – se mi kdaj zgodi da moram kam »šibnit«, kar se mi je pred kratkim tudi zgodilo ko sem mogel skočiti v tujino za dva dni, pa potem čez vikend doma, pa potem cel teden na izobraževanje, pa potem naslednji vikend doma in nato spet dva dni v tujini. Tako da ja, to je recimo zahtevalo, da sem bil precej/v enem kosu od doma, kar je seveda v družinskem življenju imelo svoje posledice, ampak so to samo občasne situacije. Recimo, da se mi podobne situacije zgodijo enkrat na dva

meseča.... Sicer sem v tujini bil kar dosti zadnje čase, ni pa to tako intenzivno da bi bilo mesečno.

Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Da...to pa moram malo razmisliti. Torej, zdi se mi da to pomeni, da znaš miselno preklopiti stvari, ker tudi v teku delovnega časa pridejo situacije, ko moram nekaj iz zasebnega življenja "poštimit", kakšen klic opraviti in podobno. Enako se pa zgodi tudi v zasebnem življenju, da moram uskladiti kaj za delo preko telefonskega pogovora. Čisto enostavno povedano, da znaš preklopiti in da nima to vpliva na tvoj prosti čas... da znaš, da ti ne vpliva na to, kaj boš počel kateri dan, razen če je seveda vezano na take situacije, kjer te projekt nekako obvezuje, ampak ni v smislu da ti recimo »odžira« vikende in čas, ki ti po zakonu pripada. Kot primer imam izkušnje nekaterih kolegov... jim dejansko krati vikende na račun delovnega časa, za katerega se v bistvu ne morejo sploh pogajati, ker nimajo pogajalskih sposobnosti in to je velika prednost v moji stroki, kjer mi dejansko noben ne more stopiti v moj zasebni čas – to je to pomembno ravnovesje, ki ga tudi poskušam uporabiti. Kar se tiče časovnega razmerja 8:8:8 ki ga trenutno imamo je pa to kar zahtevna zadeva, ker je večplastna. Iskreno se delo lahko opravi v nekaj urah, ostali čas je pa pač nepotreben – dostikrat je veliko balasta tudi v delovnem času, zato ima tudi fleksibilnost delovnega časa zelo velik pomen/zato tudi imamo v našem podjetju fleksibilen delovni čas kjer danes narediš več in drugi dan manj. Na splošno se bo zagotovo, kar se tudi v trendih kaže, zožil ta časovni okvir 8 ur – zato ker to je v bistvu neko stanje zgodovinskih okoliščin, kjer je veliko dela bilo za delovnim trakom in so imeli neko normo... danes pa delo poteka dosti hitreje, lahko hitreje narediš stvari. Bi rekel, da je to tudi zelo vezano na vrsto dela, ki ga opravljaš.

Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?

Definitivno mi je lažje doseči, če imam določena pričakovanja, oziroma kaj je potrebno storiti – to je najlažje. Je pa dostikrat tako, da imaš nek problem, ki se ga moraš sam lotiti in reševati, kar pomeni, da mu moraš neko določeno število ur posvetiti in temu ustrezno tudi prioritiziraš seveda.

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.

Zadovoljstvo pri delu je zelo pomembno, kajti konec koncev ti posvečaš velik del svojega življenjskega časa svojem poklicu in gotovo je to izrednega pomena. V enaki meri bi pa rekel, da je zasebno oziroma to ravnovesje med zasebnim in službenim

ravnotežjem tudi zelo pomembno, ker moraš imeti čas za nek svoj »lajf«, kajti služba ni tvoje življenje.

Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?

Glede na komentarje in izkušnje ljudi s katerimi se pogovarjam, da je to dosti vezano na vrsto delo, ki ga opravljaš in deficitarnost poklica, ki ga imaš – če si lahko zamenljiv ti drugi kroji usodo in če nisi lahko zamenljiv, potem si sam krojiš svojo usodo.

Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?

Tu imam malo probleme z odgovorom, ker imam veliko srečo sam, da teh težav nimam. Menim, da zelo uspešno najdem svoje ravnotežje. Ta pogajalska moč je zelo velika in pomembna stvar, ima ključno vlogo. Lahko tu še dodam primer, recimo poznam nekoga, ki ima zelo nizko pogajalsko moč in ne more zavrniti dela čez vikend/delo nadur...ampak mu je vsiljeno tudi neplačano delo, kar se pri nas sploh dogaja preveč pogosto.

Kateri so vaši viri stresa? Kako se soočate s tem?

Moji viri stresa pri delu so to, ko se pojavijo situacije ko nimam možnosti/ko imam zavezane roke pri nekih dogodkih, kjer ne morem vplivati na izid. Tu niti nimam kakšnih posebnih možnosti soočanja, ampak sprejemem stvari kot so, ker vem, da so samo začasne in redke. Potem tudi preveč dela naenkrat, ki ga ne morem opraviti, vsaj ne vsega naenkrat. V zasebnem življenju pa klasične »fore«, kakšni izpadi s partnerjem in podobno – to je nek svojevrsten vir stresa. To je pa to.

Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

Prej sem že omenil, da ne preveč pogosto, definitivno pa vpliva na moje zadovoljstvo pri samem delu – še posebej v prej omenjenem primeru, ki je definitivno posegal tudi v moje zasebno življenje in zaradi okoliščin ni bilo ravno dobrodošlo, da se moram bolj odstraniti od privatnega življenja, še posebej, ker je partnerka notri.

Ali čutite kakšne posledice usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem na vašem zdravju? Če da, katere (npr. utrujenost, nespečnost ...)?

Da. To je dejstvo, ampak je tudi vezano na več okoliščin – na delo delno, na zasebno življenje tudi (mlada družina), kar privede do tega, da si lahko »odrečneš« malo spanca, da imaš lahko malo več prostega časa kot sicer. Mogoče bi sem vključil tudi

pomanjkanje rekreacije, ker pade motivacija in zmanjka lahko časa, da bi se lahko samovoljno lotil kakšne aktivnosti – imaš obveznosti ki imajo prioriteto in tako.

Kakšna je podpora vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?

To pa je ena od zelo velikih prednosti v moji službi – da so zelo razumevajoči do potrebe po zasebnem življenju; tako da se držijo nekih okvirjev. Zdaj je tu vprašanje kaj je prej – kura ali jajce/ ali je to vezano tudi na sindikate in ostale stvari, ampak se nadrejeni načeloma držijo tega in ne posegajo pretirano v zasebni čas zaposlenih. So tudi zelo razumevajoči in ni težav z odobritvijo dopustov in potreb zasebnega življenja, ko pride do tega.

Katere osebne potrebe vam podjetje omogoča doseči in na kakšen način? V kolikšni meri ste zadovoljni z možnostmi, ki vam jih podjetje na tem področju ponuja?

Da, fleksibilen delovni čas je pa tudi recimo nadure lahko koristiš (ko jih nabereš) kot dopust – na primer ne izplačujejo vseh ur kot plačane nadure (določene so plačane), ampak večinoma je tako, če nabereš skupaj nek višek ur, lahko porabiš to za kakšen dodaten dan dopusta. Mislim tudi, da imam večjo fleksibilnost pri delu kakor doma zaradi tega, ker si lahko pri delu prilagodim čas, doma pa v primeru otroka – ko rabi, rabi.

Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

Zaenkrat se mi zdi da je relativno dobro, mogoče ja... ta togost v smislu, da si pogodbeno vezan na določeno število ur, potrebnih za plačilo, kar pogostokrat v resnici sploh ne drži.- opraviš lahko določeno delo, ki ima visoko dodano vrednost v eni uri, potem pa šest ur nimaš enake dodane vrednosti dela. Težko je to ocenjevati, ampak mislim, da bo to postala ena od stvari v prihodnosti, ki se bo izoblikovala drugače.

Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

Splošno se dobro razumem – ko pride do nekih sporov to razčistimo zelo hitro, kar je tudi stvar neke osebne discipline in se mi zdi da nekako tudi kultura podjetja je na višjem nivoju, kar se odraža še posebej pri komunikaciji, kar je tudi zelo dobra lastnost mojega delovnega okolja.

Priloga 6: Intervju z intevjuvancem E

Kakšno delo opravljate?

Jaz opravljam... na trenutke kot deklica za vse. Prišel sem v podjetje kot zaposleni iz revizije. Kot vodja revizijske ekipe sem prišel na naslednjo pozicijo kot strokovni sodelavec za finance, kjer sem najprej imel čez kontroling za eno od naših podružnic (jih imajo 22 po svetu), pa analizirati njihovo poslovanje in zraven skrbeti še za izvoze (ukvarjanje s carino, izdajanje faktur za tujino), v času, ko je moja sodelavka šla na porodniško. Vmes smo v podjetju naredili nadgradnjo našega ERP sistema – smo šli iz Pantheona na Vision. Kmalu se je pojavila potreba po znanju iz financ za obvladovanje Visiona, tako da sem nekako bil zraven povlečen (smeh) in sem postal še IT specialist za finance. Prav tako imam čez poročanje zaloge za eno Bosansko podjetje, plus vse živo kar ostali ne znajo in se jim ne da, pride k meni.

Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?

Fleksibilnost, noben mi nič ne teži. Tudi ko sem menjal stanovanje je bila »fora«, da sem imel veliko delavcev, ki so prišli dopoldne, pa sem moral iz podjetje skakati neprestanoma. Isto sem lani za magistrsko moral nenehno potovati do Ljubljane in nazaj v Kranj, pa mi nihče ni nič »težil«. Všeč mi je tudi to, da mi to delo omogoča pridobivanje velikega števila izkušenj – zelo specifičnih izkušenj, kar lahko recimo čez čas prodam naprej. Všeč mi je pa tudi to, da delam v podjetju, ki hitro raste in se bo tudi v prihodnosti mogoče pojavila priložnost za tista dobra napredovanja in posledično plača.

Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?

Zaenkrat nima vpliva oziroma ravno prav, ker delam osem do maksimalno devet ur in je tako podjetje, da ne pričakujejo od tebe delo čez vikende, da ne delaš popoldne in pač ti rečejo »work life balance« poskusi balansirati. Šef mi celo sam reče, da on od petka do ponedeljka sam ne razmišlja o delu ampak se posveti svoji družini. Glede na prejšnja delovna mesta mi pa definitivno več dovoli.

Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa?

Odvisno kako se ga lotim, odvisno kaj delam – če odkrivam napake, ki jih moram odpravljati oziroma, da je nekaj narobe in moram odkrivati kje je prišlo do napak pomeni, da lahko manj dela naredim. Če imam standardna poročila za obdelavo, potem lahko več naredim. Seveda je pa tudi odvisno od tega, koliko sem zmatran.

Nosite delo s seboj tudi domov? Kolikokrat? Zakaj ja/ne.

Ne (še preden mi uspe dokončati stavek). Nikoli, ker nihče tega od mene ne pričakuje, nimam potrebe in tudi ne da se mi, ker pač doma hočem živeti.

Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.

Da, poskušam imeti ene osem do deset ur viška na mesec. Razlog ? Pa tako, tudi rekli so mi, ko sem prišel v podjetje, ni zdaj situacija taka, da prideš ob osmih in čakaš, da bo ura štiri popoldne, ko lahko greš in da potem nimaš nadur. Zato se mi tudi zgodi, da kdaj malo podaljšam, tudi kaj privat naredim če je treba kaj poštimiti in tako.

Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?

Tri minute peš (smeh), v eno smer seveda. Pred tem sem imel pa pol ure do dela v eno smer, torej skupaj 1 uro do dela in nazaj.

Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?

Zadnje čase se razburjam zaradi tega ker imamo IT težave in imamo zaposlene, ki so starejši, tete ki so 50+ stare... in skratka, če kaj ne »štima«, tudi če ni IT napaka, vseeno pošiljajo te tickete, ki se potem znajdejo na IT, da rabijo podporo...v bistvu je pa tako, da se morajo med seboj zemniti, potem pa pada na mene marsikaj, kar ne bi rabil – lahko bi me obšlo, pa me ne. In ko se to zgodi, potem ne morem delati drugo delo. Pač neumno se počutim včasih zato. Za sprostitev grem ponavadi delati drugam, kjer ni sodelavcev in imam mir, da se lahko osredotočim na svoje delo. Ravno pred kratkim sem nadomeščal eno sodelavko, ki je bila na dopustu – potem se je vrnila (poleg svojega dela sem delal še 90% njenega) in se kar nekaj začela pritoževati nad tem, kaj vse sem pozabil in namesto, da se dodatno razburim in jo pošljem nekam, sem odšel v sejno sobo delati naprej, kjer sem imel mir.

Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?

Splošno gledano bi rekel, da sem kar v veliki meri zadovoljen. Je seveda nekaj faktorjev, ki me delajo nezadovoljnega, kot na primer negotovost za prihodnost – recimo zdaj bomo ravno dobili novega sodelavca in ne vem kaj bodo njegove naloge, kaj moje naloge... tako da si moram izbrati neko mesto, kar sem tudi rekel svojemu šefu, pa tudi za plačo se bom moral naprej zmeniti. Zdi se mi da preveč delam za isti denar kakor sem ga imel, ko sem prišel in imel manj delovnih nalog. Kar se pa tiče večjega obsega mi ni ravno problem, ampak mora biti ustrezno nagrajevanje.

Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?

Rekel bi, da imam podobno število ciljev na obeh področjih (delo in zasebno življenje). V službi da čim več doprinesem oziroma da se učim, da ne stagniram... doma pa da lahko vse še zraven, od družine do zdravja – skratka kombinacija.

S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?

Poskušam nogomet dvakrat na teden, kaj več ne hodim, ker se mi niti ne da. Drugače pa probavam filme gledati, nanizanke, računalniške igre, zdaj sem si pa ravno naročil in v kratkem pričakujem 2 seta Lego kock (vzame telefon in pokaže slike naročenih setov) – moja draga je začela delati v nekem zavodu, ki se med drugim tudi ukvarja s kockami - varstvo otrok, kjer sestavljajo predvsem te tehnične Lego kocke / robotika in otroci so navdušeni, zato sem ji tudi prinesel moje stare škatle Lego kock iz Ljubljane, da sva sestavila nekaj delov in sva opazila, da nekaj delov pač manjka, tako da sem potem se odločil naročiti nove complete. Vmes med sestavljanjem sem nekako na ljubiteljski način, če ima to smisla, vzljubil spet to sestavljanje. Drugače pa tako – nogomet, TV.

Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine?

Ja. Na dopust ne rabim nositi šihta, nikoli ga nisem in upam da ga nikoli ne bom. Jaz ko grem iz šihta se odklopim... se odštempljam, ne razmišljam čisto nič o šihtu od tistega trenutka naprej. Gledam elektronsko pošto, če je kaj takega – tukaj si ne morem pomagati, moram prebrati maile. Če kdo kaj rabi posredujem naprej, ker imam itak Auto Office Reply... tako da če je kaj resnega forwardiram dalje in to je to.

Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.

Ja. Imam zaradi tega, ker si tako pač naredim. Tudi noben ne pričakuje drugače od mene – ravno zadnjič sva se pogovarjala s šefom in mi je rekel naj ne pregorim, naj si znam postaviti meje v življenju.

Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

V prejšnji službi sem bil kar veliko odsoten – takrat sem se moral usesti s punco in ji razložiti kaj pa kako, da je razumela in ni bila tečna (sme). Zdaj pa zaenkrat nimam še nobenih potovanj, tako da ... važna je podpora in ni nobenih težav.

Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Ko lahko na šihitu narediš nekaj za privat zadevo, pa ko lahko doma narediš nekaj za šihit. Kar se časovnega razmerja razporeditve ur, mi je 8:8:8 razmerje čisto v redu.

Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?

Jaz imam na tedenski ravni vedno nekaj za narediti ampak vedno nekaj drugače in te zadolžitve dosegam tako, da se itak pogovarjam s šefi, pa tudi neka dinamika ko imam za narediti par zadev naredim kolikor mi uspe, mi ne »težijo« kaj preveč oziroma probam čimveč narediti, ampak večino prioritiziram – večina kar je poročil pa to na rok naredim, kaj ostalo, če je treba, podaljšam in na koncu se vse naredi. Privat pa isto.

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.

Zelo. Jaz sem lani v reviziji delal od januarja do maja po 12 ur na dan in je to imelo velik vpliv na to kako sem se sploh počutil ob delu, pa tudi od dela me je malo odvrčalo. Letos pa mislim da sem od Januarja do Aprila uspel renovirati stanovanje pa skakati ven pa not in mi je zelo pomembno pač da ne rabim delati doma za šihit oziroma mi ne težijo če kej naredim za privat življenje med delom in to mi je zelo, zelo pomembno. Tudi za par sto evrov ne bi šel nazaj v prejšnjo službo zaradi tega.

Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?

Nekateri delodajalci mislijo pač da ti ko prideš domov, da lahko normalno delaš naprej za »šihit« in potem te ne vprašajo, oziroma te niti ne znajo nagraditi ... veš, če ti rečejo naj delaš še malo doma, pa ti potem dajo par sto evrov več – to mi je načeloma kul. Če ti pa delodajalci rečejo naj delaš še doma pa ti potem nič ne dajo, kar opažam da se prepogosto dogaja, pa ni ravno lepo.

Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?

Zdaj v tej trenutni službi ne, v prejšnji pa da je bilo tako, da je služba tako čisto važna in da pač privat življenje, vsaj takrat, nima veze/nima prave mere in da se mora privat življenje podrediti službi – to se mi zdi da ni res, služba ne sme biti taka, razen če imaš pač tako delovno mesto kjer nimaš izbire.

Katera so tista področja, kjer imate težave pri vzpostavljanju ravnotežja in zakaj (čas itd..)?

V prejšnji službi ja, sem imel časovne in logistične težave, ker sem delal po celi Sloveniji, se neprestano vozil okoli in posledično tudi spal v hotelih – s tem si hitro za dlje časa od svoje družine ane. Zdaj nimam podobnih težav niti malo.

Kateri so vaši viri stresa? Kako se soočate s tem?

Viri stresov ? Da imamo ene zaposlene, ki niso za naš sistem dela v podjetju, ampak so dobri govorci in pač prepričajo vodstvo, da so dodana vrednost, čeprav osebno vem, da niso in potem zato delam z enimi nesposobneži, s katerimi bi včasih kar najraje fizično obračunal. Ko moraš sodelovati s takimi je tudi težko, ker so totalno nesposobni. Še en dodatni vir stresa mi je mogoče to, da sem pred kratkim začel delati tudi nekaj kar mi ni najbolj všeč, ampak sem se zdaj sprijaznil s tem oziroma sem si rekel da če se to vseeno naučim, mi ne bo škodilo. Drug vidik je pa ta, da imamo nedefinirana področja dela, nedefinirane vloge znotraj oddelka in si moram zato najti svoje mesto znotraj oddelka in temu primerno plačo. V privatnem življenju pa se mi zdi, da imam že nekaj časa vse urejeno in ne doživljam stresa tam. Glede soočanja s stresom – samo čas, vse se bo uredilo. S temi nesposobnimi sodelavci sodelujem samo če se ne morem izogniti temu, drugače pa septembra kot sem še omenil pride novi sodelavec, takrat se bom pogovoril s šefom in upam da se bodo zadeve uredile.

Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

Redko. V prejšnji službi pa kar pogosto – na to sem se navadil, ampak je bil problem recimo ko sem se moram zmeniti za zobarja čez polovico leta, ampak nisem vedel niti kje bom naslednji teden, kaj šele čez pol leta. Seveda sem bil tudi manj zadovoljen pri samem delu ko se mi je to zgodilo, človek se malo naveliča vsega skupaj, kar je v bistvu tudi vodilo do tega, da sem zamenjal »siht«. Do neke mere lahko delamo tudi v Sibiriji če je treba, ampak pri eni točki se to konča in si rečeš da se preprosto ne spleča več.

Ali čutite kakšne posledice usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem na vašem zdravju? Če da, katere (npr. utrujenost, nespečnost,..)?

Ja. Lani ...no da boš razumel... (dolga pavza) – v reviziji je res stresno. Ne morem ti točno opisati, lahko ti pa pokažem (pokaže sliko izpuščajev nastalih zaradi stresa). Se pravi po sezoni sem dobil neke izpuščaje po telesu , zaradi stresa. To se je začelo dogajati ravno ob glavni sezoni, ko sem dal odpoved.. To je tudi v veliki meri povzročilo odpoved. Te zadeve z izpuščaji so mi dale vedeti, da stres definitivno ni dober in kako pomembno je imeti dovolj prostega časa zase. Po mesecu so mi izpuščaji potem izginili in od takrat ni več težav.

Kakšna je podpora vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?

Zelo. Recimo ko sva se z mojo partnerko pred kratkim poročila, sva pripravila tudi kosilo za podjetje, sem naročil 60 malic, ker v podjetju nimamo malic ampak si jih vsak prinese sam. Sem potem to malice naročil iz ene gostilne in me je skupaj prišlo okoli 220/230€ in je potem recimo direktor rekel da bo to šlo na račun podjetja. Pa sodelavci so potem isto zbrali okoli 300€ kakor za medene tedne ... drugače pa ti pravim, kadarkoli kaj rabim vprašam in dobim. Šefi so zelo razumljivi.

Katere osebne potrebe vam podjetje omogoča doseči in na kakšen način? V kolikšni meri ste zadovoljni z možnostmi, ki vam jih podjetje na tem področju ponuja?

Razne politike kot so delo od doma ne rabim, ampak podjetje nam je zdaj po nobevo omogočilo fitnes, za katerega podjetje plača. To opcijo imam v Kamniku, Domžalah in Ljubljani, Zadnjič smo imeli tudi meditacijo na delovnem mestu, kjer smo meditirali slabo uro. Vedno imamo na ših tu sadje, dostop do zdrave hrane. Imamo tudi nekaj fleksibilnosti pri delovnem času - lahko bi hodil od 7h do 15h... sem ravno šefu rekel da imam zjutraj težave z ustajanjem in mi je rekel da lahko brez problema pridem pol ure kasneje, pa potem za isti čas podaljšam če je treba.

Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

Nagrajevanje zaposlenih, samo to. Drugih pripomb nimam.

Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

Ja, itak moje delovno mesto je samo moje, tako da me lahko delo počaka. V primeru, če imam pa kaj nujnega pa imam določene sodelavce, ki jim zaupam, ki so razumljivi in se mi znajo prilagoditi, ko je treba. Nimam težav tu, čisto nič.

Priloga 7: Intervju z intevjuvancem F

Kakšno delo opravljate?

Opravljam delo pravosodnega policista, kar vključuje delo na sodišču in delo v zaporu.

Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?

Delo je dinamično, nikoli ni dolgočasno. Všeč mi je, ker ni ta klasični osem urni delavnik v pisarni – torej ne vključuje preveč sedenja, lahko se razgibam. Pa tudi zanimivo je.

Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?

Jaz mislim, da ga imam dovolj, ker delam v bistvu ta ruski turnus – to pomeni, da danes delam na primer dnevno izmeno (od sedmih do sedmih), naslednji dan nočno izmeno (od sedmih do sedmih), potem sem pa 2 dni prost.

Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa?

V bistvu vse, ker moje delo je takšno, da delovnih nalog ne morem doma opravljati. To mi tudi zelo v redu, ker ko končam službo sem končal službo.

Nosite delo s seboj tudi domov? Kolikokrat? Zakaj ja/ne.

Ne, ker je, kot sem maloprej omenil, takšna narava dela in ne morem delo opravljati doma.

Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.

Ja, znam tudi delati več kot 40 ur. Razlog za to je pomanjkanje kadra – imamo premajhno število pravosodnih policistov in zato moramo mi obstoječi včasih še kakšen dodaten dan, kadar bi normalno bili prosti, delati. To se zgodi mogoče parkrat pa mesec.

Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?

Tu imam kar srečo, ker delam v centru Ljubljane in živim v Šiški. Velikokrat se preprosto usedem na kolo in odpravim na delo, kar mi vzame deset do petnajst minut vse skupaj. Skupaj torej porabim pol ure do dela in nazaj domov. Od 15-20 nadur imam za delo.

Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?

Neke reakcije ni, bolj imam posledice – utrujenost, pa tudi če imaš veliko število ur se zna zgoditi, da ne znaš potem uživati v teh nekih svojih hobijih, ki jih izvajaš v prostem času in si potem zaradi tega na delu malo bolj živčen, malo bolj napet in pod stresom. Da bi pa imel prav neko reakcijo ko zjutraj na primer vstanem in vem, da moram na delo – ne. Kot sem rekel samo posledica delanja preveč je, da si malo bolj utrujen in sčasoma postajaš malo bolj »tečen«, ker ti ne rata dosegti nekih zasebnim ciljev.

Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?

Bolj sem zadovoljen kako pa nezadovoljen. Če bi mi povečan obseg dela vplival na zadovoljstvo? Seveda da bi, saj vsak, ki ima več za opravljati je nezadovoljen pri delu. Recimo, da se ob vseh drugih predpostavkah spremeni samo obseg dela, bi bil seveda bolj nezadovoljen – če bi pa še kakšne druge spremenljive imel notri kot so recimo število prostih dni in večja plača, potem pa bi bil zadovoljen.

Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?

Pomoje bi rekel, da najmanj v delu. Kot sem prej rekel, jaz kar naredim v službi naredim, pustim delo v službi in ko pridem domov sem pa čisto drugi človek. Tako da bi lahko rekel, da imam največji fokus v področju športa/športne dejavnosti/športne rezultate, kar se po moje bolj splošno nanaša na zdravje. To pa zato, ker ravno športanje prinaša največjo sprostitev in se odpravljam na tek, vaje s telesno težo in podobno. Imam tudi tako družbo, kjer smo isto usmerjeni in drug drugega motiviramo. Tako da je tu nekako moj fokus.

S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?

Več ali manj sem jih maloprej omenil. Naredim kar imam za narediti, pridem domov, si naredim za jest, rad kuham, treniram s kolegi- zraven se tudi družimo... torej socializacijo imam tudi blizu srca.

Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine?

Ja, seveda. Ne samo na dopustu, tudi v vsakdanjiku. Kot sem že rekel, ko stopim ven iz zapora oziroma sodne zgradbe, že neham razmišljati o svojem delu. Lahko bi rekla, da se na dopustu še posebej odklopim od dela (smeh). Mogoče bi omenil tu, da to tudi delo vpliva na moje zasebno življenje, ker na dopustu tudi prekinem svoje rutine – torej niti ne treniram toliko. Ta teden ali 10 dni dopusta vzamem kot čisto nek poseben čas odklopa tako od dela, kot tudi rutin zasebnega življenja.

Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.

Ja, imam ja. Zaradi razlogov že omenjenih zgoraj.

Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

Se vmeša, ker kot pravosodni policist se moram neprestano dodatno izobraževati – rokovanje s strelnim orožjem, samoobramba, seznanitev z novimi morebitnimi

spremembami zakonov... ampak to so vse take stvari, ki me v bistvu veselijo in me zanimajo, tako da mi niti ni to težko opravljati.

Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Jaz si ta pojem predstavljam kot to, da ko zjutraj vstaneš, se ne počutiš slabo, ker moraš iti v službo – da si ne rečeš »o joj zdaj pa kar v službo moram« in da komaj čakaš petek ali vikend . Ravnotežje zame pomeni, da ti je vsak dan...seveda pridejo dnevi, ko ti ni do službe, ko bi raje ležal doma... ampak da ti ni težko iti, da greš mogoče z majhnim nezadovoljstvom, ne pa z velikim. Nevem kako bi opisal tu najboljše... da ti ni vse samo to, da čakaš vikend ali pa da ti je zjutraj res težko, da se pogledaš v ogledalo med umivanjem zob in si rečeš "o joj ta služba". Tako bom opisal ravnotežje – da zjutrajm ko vstaneš, ti ni že takoj težak dan, še preden nisi niti prvo uro dela dal skozi. To je zame ravnotežje, da veš kaj te čaka in da ti ni hudo že zjutraj.

Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?

Enostavno – poglej, tam imam koledar s petimi stolpci in si točno razdelim: služba, trening, obveznosti, druženje. Vedno si že na začetku tedna naredim načrt kaj me čaka. Pazim, da si ne zadam preveč ali premalo stvari in potem tekom tedna poskusim te cilje izpolniti.

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.

Zame je najpomembnejši. Recimo jaz opravljam delo, ki ne spada med najbolj plačane in bi verjetno lahko zaslužil kaj več denarja kolikor ga trenutno, ampak bi imel manj prostega časa in to pomeni, da bi se manj družil s prijatelji/družino, manj bi lahko športal, manj časa bi imel za pripravo zdrave hrane – posledično bi torej padla moja kvaliteta življenja in to bi se mi tudi poznalo pri samem zadovoljstvu pri delu... tak zanimiv domino efekt je. Zato tudi mislim, da je to ravnovesje, še posebej da imaš dovolj prostega časa, zelo pomembno. Zdaj pa, če ne bi nič delal in da imaš/da je tvoje življenje samo prosti čas, potem pa človek niti ni produktiven, ker vse zadolžitve prestavlja na kasneje – tako da mislim, da je zelo pomembno imeti to ravnovesje, da te drži v nekem zagonu in da znaš čas organizirati, ker si ga znaš lažje organizirati, če imaš potem tekom dneva obveznosti. Zato je zame ravnovesje najpomembnejše, ga je pa težko najti.

Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?

Največ problemov vidim v tem, da se ljudje ne znajo odklopiti in da težave iz službe nesejo s seboj domov, oziroma ko gredo po službi na kavo s prijatelji pa začnejo govoriti o raznih groznih stvareh, ki so se jim zgodile med službo. S tem tudi če stvari niso toliko slabe, jih v bistvu oni naredijo še slabše, ker vedno potencirajo te neke probleme in potem iz majhnih težav nastanejo majhne težave – tega se ponavadi niti ne zavedajo, ampak delo prevladuje v njihovem življenju in vse kar znajo je samo še razmišljati o službi. Mislim, da je zato najpomembneje imeti neki svoje hobije, neke svoje stvari, da v prostem času daješ največji pomen temu in da poskusiš biti čimbolj optimističen. – če te nekaj moti, če nekaj imaš nek minus v službi, da potem poskusiš najti nek plus v prostem času kot protiutež in se potem na to bolj fokusiraš... če ti pa delo res ni toliko všeč, ga pa zamenjaš. Preveč ljudje govorijo o negativnih straneh službe – služba je služba in tu pustiš.

Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?

Pa niti ne, nisem. Imam kar dobro situacijo glede tega že nekaj časa.

Katera so tista področja, kjer imate težave pri vzpostavljanju ravnotežja in zakaj (čas itd..)?

Zaenkrat jih ni. Mogoče ko bom imel otroka pa ženo, se bo spremenila ta situacija (smeh).

Kateri so vaši viri stresa? Kako se soočate s tem?

Viri stresa so mogoče finančni viri stresa, ker pač sem samski moški in sam živim, živim v najemu in imam velike stroške, kar pomeni, da včasih na koncu meseca prideš ravno na ničlo, kar lahko se lahko potem meni osebno pozna na primer pri tem, da ne morem toliko zdrave hrane kupovati kolikor bi rad, pa tudi kakšne dodatne aktivnosti s prijatelji moram kdaj spustiti. Da ne dolgovezim torej samo finančna plat. S tem se soočam tako, da po najboljših močeh na začetku meseca poskusim razporediti denar – toliko me bo prišla najemnina, toliko bom porabil za hrano, toliko za kavice... čisto tako po domače povedano, da si znaš razporediti dohodek. To pa se potem spet nanaša na kar sem maloprej povedal, da si raje malo razporejам in ne živim na veliki nogi, ker mi dosti bolj pomenijo te neke druge stvari, v katerih uživam.

Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

Mogoče štirikrat na mesec, čisto takšen natančen odgovor. Niti ne vpliva to na moje zadovoljstvo pri delu, ker sem vedno v nekem pričakovanju, da bi se to lahko zgodilo –

ko imam te proste dneve se zavedam, da bi me lahko poklicali na delo. Nekako skrito pričakujem to možnost in si posledično ne delam nekih resnih planov takrat, kar mi dovoli, da ohranjam isto raven zadovoljstva pri samem delu in nimam mentalnih misli, da mi pa to sedaj odžira neke plane prostega časa. Imam pa zadostno število dni dopusta, tako da v primeru, da nekaj res želim narediti v privat življenju, imam to omogočeno in sploh nimam stresa.

Ali čutite kakšne posledice usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem na vašem zdravju? Če da, katere (npr. utrujenost, nespečnost ...)?

Ne, nobeno.

Kakšna je podpora vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?

Mislím, da imam podporo iz strani šefov. Bi rekel, da mi kar olajšujejo delo. Ko je kakšna osebna stvar, ki bi jo želel opraviti so razumljivi, dopusta ni problem dobiti, tudi za urnik se da zmeniti, če bi rad delal med tednom od ponedeljka do petka. Se da zmeniti za izmeno, ki mi osebno bolj paše – zelo se potrudijo, da mi ugodijo. Olajšujejo mi pa delo tudi preko same organizacije, ki je zelo pomembna – kdo bo delal, kje ... nadrejeni znajo razbrati kvalitete posameznikov, kje se kdo bolj odreže in ga potem potrebno delegirajo na to delovno mesto. Samo vodenje in prisotnost mi olajšajo moje osebne potrebe in tudi delo.

Dodal bi samo še nekaj glede fleksibilnosti tu, kar bi mogoče spadalo pod to – sem bolj fleksibilen pri prostem času, kajti pri mojem delu obstajajo neka pravila oziroma neka norma obnašanja, ki ji moraš slediti in ne moreš ravno biti preveč fleksibilen.(zakonska določila, hišni red v sodni dvorani).

Katere osebne potrebe vam podjetje omogoča doseči in na kakšen način? V kolikšni meri ste zadovoljni z možnostmi, ki vam jih podjetje na tem področju ponuja?

Delo v različnih izmenah mi omogoča to, da si lažje planiram dan in lahko predpostavljám, da bom imel kdaj več prostega časa in kdaj manj. Zdaj kaj več pa tu mislim da nekega posebnega vzvoda za doseganje tega niti ne zaznavam.... Mogoče bi lahko dodal, da če dobim priložnost od podjetja, da se udeležim kakšnega tečaja samoobrambe, jo takoj vzamem. Sem veliki navdušenec nad borilnimi veščinami in potem se z veseljem udeležim tega, mi je zelo dobro. Opažám, da to osnovno usposabljanje, ki smo ga imeli na začetku, mi je bilo zelo zanimivo – imeli smo zelo intenziven tečaj Jiu Jitsuja in ostalih nekih borilnih veščin. To mi je bilo zelo dobro, ker sem se že sam hotel poskusil v tem... tu mi je pa vse to že bilo dano. Na vsakodnevni ravni, če prav razumem, vidim to vprašanje kot kaj mi na dnevni ravni služba omogoča doseči, povezano z mojimi privat interesi.

Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

Jaz mislim, da na primer kar se tiče mene in nekaterih sodelavcev, ki se prav tako zelo ukvarjajo s športom... pa mogoče bi se še nekateri, ki se načeloma ne ukvarjajo s tem toliko v prostem času, mogoče tudi zaradi prevelike utrujenosti in nimajo volje, ko pridejo domov...bi lahko spremenili, če bi nam v službi omogočili kakšen prostor, kjer bi imeli neke telovadne naprave, ali pa samo nekakšen prostor z boksarsko vrečo, da bi se človek po delu brez vožnje domov lahko udeležil športnih aktivnosti. Na kratko – pred ali po delu, da bi lahko treniral svoje vaje že v nekem posebnem prostoru v delovnem okolju. Mogoče bi še dodal, da takšni ukrepi tudi potem dosti posamezniku olajšajo izbiro, ker ne rabiš izbirati kam boš hodil, koliko boš plačeval, primernost prostora ... pač tam imaš in se ne obremenjuješ s temi drugimi dejavniki.

Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

Pri moji naravi dela niti ni možno v bistvu imeti nekih manjših izhodov od dela, ker je vse po nekih pravilih in hišnem redu, ki ga je treba spoštovati, kar posledično ne dovoljuje kaj preveč fleksibilnosti na tem področju. Kar je pomembno pri moji vrsti dela, je da imaš zanesljive sodelavce. Če pride do česarkoli moraš imeti zraven sebe nekoga, na katerega se lahko zanesesh in to lahko rečem, da ja – so pa sodelavci kot vsi ljudje, nekateri več komunikativni, nekateri manj. S tistimi, ki so manj komunikativni ne razglabljaš kaj preveč dosti o svojih privat zadevah. Tisti, ki so pa bolj komunikativni pa saj več... se malo več razumeš z njimi. Pri meni je glavna zanesljivost sodelavcev, da se lahko zanesesh na njih. Konec koncev potem razviješ neko spoštovanje do njih in posledično ni nobenih konfliktov. Vse se deli samo na več ali manj komunikacij, drugače se pa dobro razumem z vsemi.

Priloga 8: Intervju z intevjuvancem G

Kakšno delo opravljate?

Sem vodja varnostnikov, torej opravljam dela, ki jih ponavadi varnostniki plus še malo več (smeh).

Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?

To, da intelektualno ni kaj preveč zahtevno, da lahko daš možgane malo na off.

Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?

Čisto odvisno zaradi tega, ker mi imamo razgiban delovnik tako da ali boš imel veliko prostega časa ali pa zelo malo, ampak ti moraš pa še zmeraj na mesec toliko pa toliko ur narediti ... je pa odvisno od tega kako so te ure razporejene – en teden boš malo več delal, drugi teden malo manj.

Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa?

So stvari, ki jih moraš tekom delovnega časa opraviti. Zdaj ni noben presežek tukaj, ampak točno tisto kvoto, ki jo moraš narediti, narediš. Ko to kvoto izpolniš si konec, nič ti ne ostane za domov, vse se tam naredi.

Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.

Kakor sem prej omenil imamo zelo razgiban delovnik – količina dela ur se iz tedna v teden spreminja. En teden boš delal več ker je še kakšna bolniška ali dopust in boš moral vzeti še par dodatnih izmen, da se vse pokrije.... naslednji teden pa na primer, da se vse to konec mesec balansira, boš delal mogoče 2 ali 3 dni.

Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?

Za prevoz v primeru lepega vremena uporabljam kolo, za kar potrebujem 10 minut v eno smer. Včasih grem tudi na avtobus, kar mi pa vzame maksimalno 20 minut. Glede nadur pa spet čisto odvisno – pri nas je vedno razgibano, jaz bi rekel, da povprečno 20-30 ur nadur mesečno; ampak to je spet odvisno a ti hočeš te dodatne ure ali ne. Če rabiš več denarja, potem rečeš šefu za več dela in potem imaš od tega posledično več nadur.

Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?

Ni kaj preveč za reagirati. Že tako ali tako pri nas ni kaj preveč dela za opraviti, tako da takrat ko se kaj zgodi, moraš to opraviti, si sam sebi rečeš, da je to minimalno, kar lahko narediš in se ne pritožuješ, ampak samo pač to narediš. Če se kaj zgodi moraš opraviti in to je to. Igrice (računalniške) grem igrati. Pa v fitnes grem.

Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?

To je pa vse odvisno od ljudmi, s katerimi delam. Če so ljudje s katerimi delam sproščeni in v redu, potem je delo dejansko zabavno in greš kar z veseljem na delo. Če pa delaš s težaki, potem se ti tiste ure ko delaš začnejo zelo upirati in samo komaj čakaš, da greš domov. Ko vidiš na urniku, da delaš s kakšnim težakom, potem te sploh mine

volja prihoda na delovno mesto. Glede zadovoljstva pa definitivno ima to večji pritisk nate, kar povzroči sorazmerni padec zadovoljstva pri tem.

Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?

Trenutno to varovanje, ki ga trenutno opravljam, je zame "inbetween job" – torej opravljam ga zato, da plačam račune in preživim skozi mesec. Moj glavni smisel sedaj je dokončanje faksa in da imam posledično svojo stroko oziroma svoje podjetje. Torej ko bom videl, da se stvari odpirajo kamor bi želel, bom trenutno delo dal na stran in se bolj tistem posvetil. Če povzamem trenutno služba (to kar moram), za tem pa prosti čas, bolj specifično zdravje (fitnes).

S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?

Veš, včasih ko delaš take napore 3-4 zaporedne dneve dvanajst urnih delovnikov in mi potem zelo malo časa ostane. S tem hočem povedati, da tiste dneve ko delam, je vse kar mi preostane samo več ali manj čas za fitnes, kosilo in potem je že treba iti v posteljo. Za dneve ko sem pa prost, je čisto odvisno – grem naokoli, se dobim s prijatelji, karkoli mi srce poželi.

Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine?

Kaj je dopust (smeh) ? Ja, definitivno. Mi nimamo takšnega dela, ki bi ga ti mogel doma kakorkoli opravljati – tisto kar imaš za opraviti opraviš tekom delovnega dne in to je to do naslednjega delovnega dneva. Če imaš vmes dopust, to nima nič veze s tabo. Razmišljam pa tudi ne o delu izven dela, edino v primerih, če se kaj težkega dogaja – konflikti med ljudmi, kakšne spremembe, postavitve novih objektov in podobno.

Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.

Na tiste dneve, kjer delaš po 12 ur en dan za drugim, ne – preproste ostane dovolj časa v dnevu, pa tudi dober spanec je izjemnega pomena zame, torej tudi tu ne morem kakšne ure odvzeti. Potem se pa zato toliko več osredotočim na tiste dni, ki jih imam proste.

Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

Pri nas mi službenih potovanj nimamo – tam imaš tiste svoje objekte in to je to. Kar se pa nekega dodatnega izobraževanja tiče, je pa to zelo minimalno – reciva da okoli 5 do 6 ur na letni ravni. Ta izobraževanja so bolj takšnih vsebin, ki je že poznaš, ampak jih je

potrebno obnavljati vsake toliko časa, drugače se pozabijo- prva pomoč, borilne veščine in podobno...ampak kot sem rekel, tega je bolj malo.

Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Zame bi to bolj rekel, da je to neko zdravo razmerje med delom pa prostim časom. Kot usi vemo, moramo delati, da preživimo. Ampak še zmeraj moraš kolikor delaš, imeti toliko prostega časa, da sprostiš – in da daš možgane na odklop, da se telo sprosti ... karkoli, da obdržiš neko zdravo življenje. Torej obe strani morata imeti nekako svoje močne točke – ko delaš, delaj kolikor lahko in ko imaš prosti čas, ga poskusi uživati kolikor lahko, da se lahko sprostiš. Mogoče bi tu samo dodal, da meni osebno je zelo všeč tak razgiban delovnik kot ga imam – torej, da delam en dan 12 ur, pa potem sem naslednji dan prost. Ne maram tak monoton 8 urn delavnik, 5 dni zapored na teden. Mi delamo po 3-4 dni na teden maksimalno, kar meni osebno bolj odgovarja. Bolje so mi celodnevni prosti dnevi, ker lahko delam točno tisto, kar jaz hočem, od jutra do večera.

Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?

Tisto, kar je na delu treba narediti, naredim. To vedno izpolnim in nimam nobenih izjem. Kar se pa tiče prostega časa pa saj veš, včasih si rečem kaj bom naredil, potem pa itak tega ne naredim (smeh) in se raje usedem za računalnik, za katerim potem preživim večino prostega dneva. To je spet odvisno kakšno voljo imaš.

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.

Jaz mislim, da če se ti ne boš sprostil v prostem času in boš nazaj na delo prišel utrujen, kot si odšel, bo to definitivno vplivalo na tvoje zadovoljstvo pri delu. Imel boš neke notranje glasove, ki ti bodo govorili koliko se ti ne da biti na delovnem mestu, potem tudi razmerje s sodelavci pade pri tem lahko zaradi slabe volje/utrujenosti.

Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?

Mogoče edino to usklajevanje kot mogoče ... recimo pri nas ni delovnik od ponedeljka do petka, mi delamo »svetke in petke«, po domače povedano. Tako da usklajevanje bi bil problem, če pride do kakšne izredne situacije, zaradi česar se urnik spremeni in takrat ko si bil planiran, da si prost, postaneš naenkrat pisan za delo. Pri nas že ene 2-3 tedne vnaprej dobiš razpored tega urnika, da se lahko malo organiziraš in izredne situacije se lahko tu vmešajo v zelo negativnem smislu in ti porušijo vse plane.

Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?

To kar sem ravnokar omenil, torej nepredvidene situacije, ki se vmešajo v moj vnaprej znani urnik. Včasih, če se hočeš zmeniti da bi si vzel kakšen vikend zase, za kakšen žur in podobno...se zgodi kakšen mesec, ko nimam niti enega vikenda prostega – ali delam petek in soboto nočno, ali dnevne ...takšne majhne stvari.

Kateri so vaši viri stresa? Kako se soočate s tem?

Ljudje – kar se mene tiče samo ljudje, ker s sabo na delo nosijo svoje probleme in širijo negativno po celem kolektivu. Take ljudi poskusim ignorirati, ampak glede na to, da je to majhno delovno okolje...če se bo ta problem tega človeka hotel dotakniti tebe, se tudi bo. V takem primeru je najbolje kar lahko narediš, da diplomatsko poskusiš rešiti zadevo, da cela situaciji ne bo eksplodirala. Ko delaš s takimi ljudi probaš oddelati tiste ure, ki jih moraš in potem greš domov, kjer lahko izklopiš možgane.

Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

To se bolj ali manj navezuje na že omenjene izredne dogodke, ko ti planiraš svoj prosti čas po urniku, ki ga imaš. Itak je slabše zadovoljstvo, ker se ti plani podrejo ampak lej – pride s teritorijem.

Ali čutite kakšne posledice usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem na vašem zdravju? Če da, katere (npr. utrujenost, nespečnost...)?

Ja. Glede na to, da jaz sem praktično vsak dan v fitnessu - če ti delaš 12 ur, potem pa po teh 12. urah, ko je telo že zmatrano, greš potem še na fitness, potem spet na delo in spet fitness ... se pozna na telesu, telo se utruji. Potem je to tudi delno odvisno kakšen življenjski stil imaš – zame, ki imam bolj fizično naporen življenjski stil, pride do dnevov, ko komaj ustanem iz postelje. Se pa nič ne pritožujem., ker sem prijetno utrujen – kljub utrujenosti se počutim dobro, ker vem, da sem zase storil nekaj dobrega.

Kakšna je podpora podjetja oziroma vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?

Če ti ga lahko, ti ga olajšajo (delo). Spet, ti moraš narediti tisto kar moraš narediti in glede tega so neizprosni. Kar se pa ostalega tiče, so prilagodljivi.

Katere osebne potrebe vam podjetje omogoča doseči in na kakšen način ? V kolikšni meri ste zadovoljni z možnostmi, ki vam jih podjetje na tem področju ponuja ?

Nobene osebne potrebe mi ne pomagajo zadovoljiti, imam bolj takšen platonski odnos. Nimam nobenih opcij, ki mi jih podjetje tu ponuja, razen mogoče tisti dinamični delovni čas. Dinamičen delovni čas mi je vredn, nobene druge podobe politike pa nimamo, torej o nekem zadovoljstvu na tem področju ne morem govoriti, kar pa imamo deluje v dobri meri.

Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

Težake bi umaknil, zato da imamo bolj sproščen kolektiv tam. Ljudje ki delajo tam probleme, ki povzročajo mentalne frustracije drugim sodelavcev – takšne bi definitivno umaknil.

Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

Z nekaterimi se super razumem, z nekaterimi ne. Porabam se usklajevati samo s tistimi, s katerimi se dobro razumem. V teh primerih se je v 95% primerih brez problema možno zneniti karkoli, kar se tiče neslužbenih zadev.

Priloga 9: Intervju z intevjuvancem H

Kakšno delo opravljate?

Razvijalec programske opreme.

Kaj vam je najbolj všeč pri vašem delu?

Včasih zna biti izzivalno delo, kar mi je všeč. Izzivalno delo prav tako pomeni neko vrste dinamike, torej vem, da mi ne bo dolgčas pri delu. Prav tako imam veliko sodelavcev v podjetju, ki so istomisleči kot jaz, kar mi je prav tako všeč.

Vam ta pozicija dovoli več ali manj časa za zasebno življenje?

Pri meni je situacija malo smešna, ker si ne bi mogel predstavljati boljše situacije. Definitivno mi dovoli več časa za zasebno življenje.

Koliko dela vam uspe dokončati tekom delovnega časa ?

To se spreminja na dnevni ravni – včasih sem zelo len, kar pomeni, da večino časa igram FIFO (nogometna igrica). Včasih, kot na primer danes, sem pa delal večino delovnega dneva. Povprečno bi rekel, da imam dela za 4-5 ur od 8. V tem času opravi vse delovne naloge in včasih celo tudi kakšno dodatno.

Nosite delo s seboj tudi domov? Kolikokrat? Zakaj ja/ne.

Ne nosim dela s seboj domov, bi pa tu dodal, da veliko osebnega časa porabim za lastno izobraževanje na mojem področju dela, kar bi se mogoče lahko štelo kot nošenje dela s seboj domov. Razlog, da ne nosim dela s seboj domov je ta, da mi ni treba. Tudi, če bi delo naredil doma, bi pa bil dlje časa prost naslednji dan, kar bi povzročilo velik dolgčas na delovnem mestu. Mi pa tudi sama narava dela otežuje delo od doma – moral bi se povezati na VPN od podjetja, menjavati med dvema različnima omrežjema... skratka cel kup dodatnih komplikacij.

Ali pogosto delate več kot 40 ur tedensko? Zakaj ja/ne.

Mislím, da mi večino časa niti 40 ur ne uspe delati tedensko – sem eden izmed tistih srečnežev, ker je naše podjetje zelo fleksibilno. Se pa spomnim v prejšnji službi, kjer sem delal več kot 40 ur tedensko (tudi do 60 ur tedensko) zaradi hitrega tempa. Pri trenutni službi pa ne.

Koliko časa dnevno porabite za prevoz do dela in nazaj domov? Kolikšno število nadur imate?

Velikokrat grem peš do dela, kar mi vzame največ 15 minut v eno smer. 30 minut za celotni prevoz v enem dnevu. Nimam nobene nadure.

Kako reagirate na preveliko količino dela? Kaj naredite za sprostitev po napornem delovniku?

Se mi je že zgodilo, ampak ker je to zelo redko se mi zdi, da niti nimam nekega reagiranja oziroma posledic, ko pride do takšnih situacij. Preprosto si rečem, da moram narediti in naredim – nič posebnega. Spomnim se treh zaporednih tednov, ko smo imeli zelo poln delavnik. Bil sem edini na voljo, vsi strežniki so začeli propadati, tudi bolan sem bil...te trije tedni so bili zahtevni, nisem pa imel občutek, da sem kakorkoli drugače reagiral na celotno situacijo. Za sprostitev ponavadi kakšno pivo in cigarete ob terasi. Drugače pa veliko časa preživim za računalnikom. Bi hodil kaj v naravo, vendar pa lokacijsko nimam nekih možnosti za to.

Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu?

Rekel bi da sem kar precej zadovoljen – nekje 7 od 10 bi ocenil moje zadovoljstvo. Povečan obseg dela bi v mojem primeru vplival zelo pozitivno, ker svoje delovne naloge opravi hitro, kar mi da veliko časa, ki ga potem nimam za kaj porabiti na delovnem mestu. Bi pa dodal, da to velja samo v primeru dela, ki ga rad opravljam. Če bi se povečal obseg dela, ki ga nerad opravljam, potem bi to zagotovo znižalo mojo raven zadovoljstva.

Katera področja vloge v vašem življenju so trenutno pomembna? Kam je usmerjena večina vaših ciljev / interesov?

Trenutno bi rekel, da je večina mojih interesov usmerjena v področje dela. Prej sem že omenil, da rad nadgrajujem svoje znanje tudi tekom svojega prostega časa. Zelo rad delam na osebni rasti.

S katerimi hobiji se ukvarjate tekom tedna?

Gledanje televizije, preživljanje časa za računalnikom in druženje s prijatelji na prostem.

Ali se znate na dopustu odklopiti od dela? Zakaj ja/ne. Če da, na kakšne načine?

Da, se znam odklopiti od dela na dopustu. To storim na tak način, da nič ne delam na dopustu – tudi svoje elektronske pošte ne odpiram, ne berem skupinski Whatsapp, kar mi omogoča zelo hiter in efektiven odklop od dela. Nimam nobenega specifičnega razloga zakaj se odklopim od dela – sem pač na dopustu in me ne zanima, kaj se dogaja v službi.

Mislite, da imate ob vseh delovnih nalog dovolj časa za zasebno življenje? Zakaj ja/ne.

Da, imam. Razlogi za to so: sproščeno delovno okolje, sama narava dela, kratka razdalja med delom in domom (majhna poraba časa).

Se službene zadeve (razna obvezna izobraževanja, službena potovanja...) velikokrat vmešavajo v vaše zasebno življenje in v kolikšni meri?

Ne, sploh ne. Nikoli ne hodim na tovrstne stvari, če ni potrebno. V bistvu tudi skorajda nimam nobene priložnosti – samo enkrat sem imel priložnosti iti na enega od tovrstnih seminarjev, ki ga organizira podjetje in to je bilo v redu. Drugače pa se sploh ne vmešavajo v moje zasebno življenje.

Kako bi po vaših besedah definirali ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem?

Zame je to, ko ne sovražiš svojega dela in ko delaš, da nimaš občutka zapravljanja svojega časa. Sem štejem tudi, da nimaš naloženega preveč dela, ki bi odžiral tvoj prosti čas. Mogoče bi ta dva razloga prepletena skupaj uvrščal kot znak dobrega ravnotežja.

Kako na tedenski ravni dosegate tako vaše delovne zadolžitve, kot tudi zasebne cilje?

Jaz osebno dejansko ne načrtujem čisto nič – samo pridem na delo in nadaljujem od tam, kjer sem prejšnji dan zaključil. Razlog za to je, da imam zelo malo delovnih nalog, ki jih moram opraviti in posledično niti nimam potreb po neki sistematizaciji. Pri prostem času pa isto ne načrtujem, večino dni naredim za karkoli se pojavi priložnost.

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od velikega števila dejavnikov, eden od njih je usklajevanje dela in zasebnega življenja - koliko pomemben je za vas ta faktor? Prosim razložite zakaj toliko.

Mislím, da je zelo pomembno – prej sem ocenil svoje zadovoljstvo 7 od 10 in 6 od teh 7 točk pripisujem dejavniku usklajevanja dela z zasebnim življenjem, za sedaj. Tako visoko vrednost pripisujem zato, ker če si na primer plačan več, bi to bilo zelo dobro zate v veliko pogledih, lahko pa bi ta višja plača od tebe zahtevala veliko več dodatnega dela, kar bi zelo pokvarilo trenutno ravnotežje med delom in prostim časom.

Kje vidite največ problemov pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?

Rekel bi, da večina problemov izhaja iz dela, ker imaš večjo odgovornost in nekdo te lahko neprestano nadzoruje. Če bi se boljše izrazil - delo zajema določene dejavnike, na katere nimaš vpliva. Se pa tudi spreminja od ljudi do ljudi – nekateri ljudje so čisto preveč leni in se vedno pritožujejo nad vsem. Ko začneš delati nekje to pomeni, da si sprejel delovne pogoje svoje delovnega mesta in posledično se ne bi smel pritoževati nad tem, za kar si se prostovoljno prijavil.

Na katere težave ste vi osebno naleteli pri ravnoteženju vašega dela in zasebnega življenja?

Zaenkrat nisem imel težav pri tem, splošno gledano imam vse urejeno. Sem pa na prejšnjem delovnem mestu imel težavo in sicer pričakovanja nadrejenega, ki so bila nerealistična in je pričakoval, da sem vedno dostopen.

Katera so tista področja, kjer imate težave pri vzpostavljanju ravnotežja in zakaj (čas itd..)?

S trenutnim delovnim mestom zaenkrat nimam težav pri nobenem področju.

Kateri so vaši viri stresa ? Kako se soočate s tem?

Moji viri stresa za vežejo na prihodnost – s tem mislim, da imam pred seboj par velikih kariernih odločitev, za katere se ne morem dokončno odločit, kar mi povzroča nekaj stresa. Na samem delovnem mestu pa tudi zelo ne maram določenih ljudi in ko moram sodelovati z njimi, mi to kar dostikrat povzroča preglavice in posledično stres. Kako se soočam s tem? Opravljam ljudi z ostalimi sodelavci – ko govoriš s prijatelji in dobrimi sodelavci o težavah in se malo pritožuješ, se po temu ponavadi počutiš bolje. Seveda pa se to ne sme mešati s kroničnimi »pritoževalci«, ki se pa neprestano in za vsako stvar pritožujejo.

Kako pogosto se vam zaradi službenih zadev spremenijo načrti v zasebnem življenju? Kako to vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu?

Ni mi potrebno sploh.

Ali čutite kakšne posledice usklajevanja delovnega z zasebnim življenjem na vašem zdravju ? Če da, katere (npr. utrujenost, nespečnost ...)?

Ne čutim nobene zaspanosti ali pa utrujenosti. Ali sploh obstajajo taki ljudje ? Če ja, potem bi definitivno morali zamenjati svoje trenutno delovno mesto. V redu je, če si kdaj utrujen od veliko dela, ampak če se počutiš vedno zaspanega – to je pa zelo slabo, pomeni da delo ni pravo zate.

Kakšna je podpora podjetja oziroma vodilnih v podjetju pri prilagajanju vašim osebnim potrebam?

Moj trenutni vodja skupine je zelo dober glede tega. Mi zelo olajšuje moje delo in se zna prilagajati mojim potrebam. En vodja pred tem pa je bil totalno nasproten, že po samem obnašanju – do mene se je obnašal popolnoma drugače kakor pa do drugih, pa tudi govoriti je znal o ljudeh izza hrbta.

Katere osebne potrebe vam podjetje omogoča doseči in na kakšen način? V kolikšni meri ste zadovoljni z možnostmi, ki vam jih podjetje na tem področju ponuja?

Pa tu imam nekaj opcij – na primer če je kakšen praznik tekom tedna, ki se ne konča na petek, je ta luknja od zadnjega dneva praznika pa do petka čisto volonterska glede prihoda na delo. Torej, če želim imeti podaljšan vikend, lahko preprosto ne pridem – še vedno mi to vzame dni dopusta, vendar pa se z nobenim ni potrebno meniti, pa tudi odobritve ne rabim. Imamo pa tudi fleksibilen prihod in odhod od dela- lahko se odločim, da pridem na delo ob 9:30 in mi nihče ne bo nič rekel. Velikokrat lahko tudi odidem malo prej od dela, pa mi isto nihče ne bo nič rekel.

Kaj mislite, da bi podjetje lahko izboljšalo, da bi vi lahko dosegli boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

Enostaven odgovor zame to je denar – če ti podjetje da več denarja, imaš celostno gledano boljše življenje, lahko »nadgradiš« svoje ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.

Kako se razumete s sodelavci? Se znajo prilagoditi vašim neslužbenim zadevam?

Zaenkrat bi rekel da kar dobro, občasno se prilagodijo in občasno ne. Ene 4-5 mesec nazaj pa malo manj v redu in se sploh niso znali prilagajati.