UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DELO OD DOMA IN RAVNOVESJE MED SLUŽBENIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM: PRIMERJAVA MED ŠTIRIMI STAROSTNIMI GENERACIJAMI

Ljubljana, september 2024

MAŠA TUTA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maša Tuta, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Delo od doma in ravnovesje med službenim in zasebinim življenjem: primerjava med štirimi starostnimi generacijami, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke: _____

KAZALO

1 UVOD ... 1

2 FLEKSIBILNE OBLIKE DELA ... 4

2.1 Zgodovina in nastanek fleksibilnih oblik dela ... 4

2.2 Fleksibilne oblike dela v Sloveniji ... 5

2.2.1 Pogodba o zaposlitvi za določen čas ... 5

2.2.2 Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom ... 6

2.2.3 Pogodba o zaposlitvi s poslovodno osebo ali prokuristom ... 7

2.2.4 Pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu ... 7

2.3 Delo od doma ... 8

2.3.1 Opredelitev dela od doma ... 9

2.3.2 Zgodovina dela od doma ... 10

2.3.3 Prednosti in slabosti dela od doma za zaposlenega ... 12

2.3.4 Prednosti in slabosti dela od doma za delodajalca ... 13

3 RAVNOVESJE MED SLUŽBENIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM ... 14

3.1 Opredelitev ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem ... 15

3.2 Vpliv dejavnikov na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ... 16

3.2.1 Družina ... 17

3.2.2 Zdravje in stres ter njun vpliv na posameznika ... 18

3.2.3 Narava dela – položaj na delovnem mestu ... 19

3.2.4 Finančni položaj ... 19

3.3 Posledice neravnovesja med službenim in zasebnim življenjem ... 20

3.4 Prednosti zdravega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem ... 21

4 ŠTIRI DELOVNO AKTIVNE STAROSTNE GENERACIJE ... 22

4.1 Opredelitev pojma generacija ... 22

4.2 Delovno aktivne generacije ... 23

4.2.1 Generacija otrok blaginje ... 23

4.2.2 Generacija X ... 24

4.2.3 Generacija Y ... 25

4.2.4 Generacija Z ... 26

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA ... 28

5.1 Opredelitev problema, namena in ciljev ... 29
5.2 Rezultati raziskave ... 32
5.2.1 Značilnosti različnih starostnih generacij na delovnem mestu ... 32
5.2.2 Delo od doma ter prednosti in slabosti opravljanja dela od doma ... 37
5.2.3 Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ... 42
6 DISKUSIJA, OMEJITVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE ... 47
6.1 Interpretacija rezultatov ... 47
6.2 Praktična priporočila ... 50
6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje ... 53
7 SKLEP ... 53
LITERATURA IN VIRI ... 55
PRILOGE ... 65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti dela od doma za delojemalca in delodajalca ... 14
Tabela 2: Znaki in simptomi izgorelosti ... 21
Tabela 3: Primerjava lastnosti med posameznimi starostnimi generacijami ... 28
Tabela 4: Intervjuvanci ... 32
Tabela 5: Značilnosti različnih starostnih generacij na delovnem mestu ... 37
Tabela 6: Prednosti in slabosti dela od doma ... 41
Tabela 7: Dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem ... 46

KAZALO SLIK

Slika 1: Število zaposlenih glede na vrsto delovnega razmerja (v 1000), ... Slovenija (2019–2023) ... 6
Slika 2: Načrt raziskave ... 29

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za izvedbo intervjujev ... 1
Priloga 2: Prikaz kod in kategorij ... 4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019
EU-OSHA – (angl. European Agency for Safety and Health at Work); Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu
ILO – (angl. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela
MOD – Mednarodna organizacija dela
OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
SURS – Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

Sodobne oblike dela so bile od vedno predmet različnih raziskav predvsem raziskovalcev s področja ravnanj z ljudmi pri delu (Brandl in drugi, 2019). Tehnološki napredek je s pomočjo socialnih omrežij omogočil (Wedgwood, 2022) vse boljšo razvitost in organizacijo sodobnih, fleksibilnih oblik dela, ki vplivajo na tradicionalne oblike dela, kot je pogodba za nedoločen čas, in hkrati zmanjšujejo njihovo število. Viri opredeljujejo več različnih vrst fleksibilnega dela, ki se od tradicionalnih oblik razlikujejo predvsem glede na čas in trajanje ter kraj opravljenega dela (Brandl in drugi, 2019). Fleksibilne oblike dela so svoj vrh popularnosti doživele v začetku leta 2020, ko je pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19) zajela ves svet. V želji in potrebi po zmanjševanju okužb je velika večina držav pričela spodbujati socialno distanciranje in minimalno fizično prisotnost na delovnem mestu, posledično pa se je potreba po delu od doma povečala (OECD, 2021). Čeprav je delo od doma s pandemijo covid-19 postalo zelo razširjeno, ni nov fenomen, saj obstaja že kar nekaj časa. Delo na daljavo lahko opredelimo kot delo, ki se ne izvaja na lokaciji delodajalca, temveč na alternativnih lokacijah, ki pa se lahko razlikujejo glede na vrsto dela in zaposlitveni status. Delo od doma tako kot podkategorija dela na daljavo v celoti ali vsaj delno poteka znotraj prebivališča zaposlenega (ILO, 2020). V Sloveniji Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-1) opredeljuje delo od doma kot delo, ki ga zaposleni opravlja na svojem domu ali v prostorih, ki si jih sam izbere, ti pa so izven delovnih prostorov delodajalca. Pred začetkom opravljanja dela morata delodajalec in delojemalec delo od doma vključiti v pogodbo o zaposlitvi, kjer tudi dorečeta način njegovega opravljanja. Wedgwood (2022) pa dodaja, da ima redno izvajanje dela od doma kot ene izmed oblik opravljanja dela veliko prednosti kot tudi slabosti, ki vplivajo na zaposlenčevo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

Delo od doma tako ostaja relevantno tudi po pandemiji covid-19, saj mnogo organizacij kot tudi zaposlenih poroča o številnih prednostih. Organizacijam omogoča zaposlovanje najboljšega kadra, ki ni vezan zgolj na bližino lokacije delodajalca, temveč je lahko izven regije ali države. Tako je omogočeno tudi zaposlovanje ljudi s cenejših trgov dela, kar posledično prinese nižje stroške (Levanon, 2020). Te prinaša tudi zapiranje ali vsaj zmanjšanje velikosti pisarn, saj z delom od doma tako velike kapacitete niso več potrebne (Hensher in drugi, 2023). Na nasprotni strani se veliko zaposlenih za delo od doma odloča prostovoljno, saj se jim produktivnost in učinkovitost povečata. Zaposleni tudi navajajo, da jim takšna oblika dela prihrani čas za pot na delovno mesto in domov. Prihranek časa za pot na delovno mesto, pa je mnogim zaposlenim omogočil, da je njihovo prebivačišče bolj oddaljeno od službe, zato se je veliko zaposlenih tudi preselilo iz mestnih središč na podeželje. V povezavi s tem zaposleni, ki opravljajo delo od doma, navajajo boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Parker in drugi, 2022). Uravnoteženo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem je pomembno, saj prinaša manj zdravstvenih problemov, manjše število izgorelih zaposlenih ter večjo angažiranost, osredotočenost in uspešnost na delovnem mestu (Wedgwood, 2022).

A večja avtonomnost pri oblikovanju delovnika na drugi strani prinaša kar nekaj tveganj v zasebnem življenju zaposlenega, saj se meje med zasebnim in službenim življenjem kmalu zameglijo. To pa vpliva tako na socialno življenje zaposlenega kot tudi na njegovo psihično in fizično zdravje (Anttila in drugi, 2015). Dandanes je namreč za veliko ljudi postalo čisto običajno, da se elektronska pošta spremlja ob vseh urah ter dela v večernih urah in ob vikendih (Wedgwood, 2022). Zaposleni namreč lahko v želji po dokazovanju v delo vložijo veliko dodatnega truda, kar vodi do dolgih delovnikov in dela ob nehumanih urah ter velikega pritiska in delovnega tempa. Vsi ti dejavniki pa negativno vplivajo na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Anttila in drugi, 2015). Vzdrževanje zdravega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem je, kot navaja Wedgwood (2022), tako izjemno pomembno za vse zaposlene, ne glede na njihovo starost, saj vpliva na njihovo zdravje in zasebne kot poslovne odnose, hkrati pa ima tudi velik vpliv na njihovo produktivnost in uspeh.

V sodobnih delovnih okoljih se na delovnih mestih srečujejo 4 različne generacije, ki na službeno in zasebno življenje gledajo zelo različno (Dimock, 2019). Generacija otrok blaginje (od leta 1946 do 1964) je trenutno najstarejša delovno aktivna skupina, ki je znana po svoji lojalnosti in delavnosti. Čas njihovega odraščanja sta zaznamovala razcvet znanja in ekonomije, zaradi česar so zagnani. Zanje je značilno, da delo in s tem osebno odrekanje enačijo s finančnim uspehom. Čeprav je velik del te generacije že upokojen, se najmlajši izmed njih še vedno odločajo za nadaljevanje dela tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitev, saj želijo ostati aktivni. Kombinacija prilagodljivega delovnega časa ali celo krajšega delovnika pa je tudi eden izmed razlogov, zakaj otroci blaginje ostajajo delovno aktivni. Sledijo pripadniki generacije X (od leta 1965 do 1979), ki svojim delodajalcem niso zvesti, ampak tam ostajajo predvsem, ker vidijo delo kot nekaj, kar jim prinaša potreben dohodek za življenje. Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem jim je zelo pomembno, zato ne dopuščajo, da bi kariera posegala v njihovo zasebno življenje. Sledi generacija Y (od leta1980 do 1996), njeni pripadniki so znani tudi pod imenom milenijci. Zanje je značilno, da v svojem življenju iščejo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Milenijci so znani tudi kot samozavestni, saj na napredovanje ne bodo čakali več let, temveč bodo stalno iskali priložnost za svoj karierni razvoj, ki jih bo do določenega cilja pripeljal po najhitrejši možni poti (Gilley in drugi, 2015). Tej starostni skupini sledi generacija Z (od leta 1997 dalje), njeni pripadniki pa večinoma šele vstopajo na trg dela. Zanje je značilno, da so odraščali v obdobju največjih digitalnih sprememb, posledično so znani kot individualisti in materialisti, vendar jim denar vseeno ne predstavlja največje motivacije. Pri delodajalcih iščejo zgolj izkušnje in možnosti za razvoj, zato bodo svoj dobrobit vedno postavili pred službo (Pulevska-Ivanovska in drugi, 2017).

Namen magistrskega dela je s pregledom znanstvene in strokovne literature ter rezultati empirične raziskave prikazati, kako delo od doma in ravnovesje med službenim ter zasebnim življenjem usklajujejo zaposleni različnih starostih skupin, ter na podlagi ugotovitev tvoriti svetovalna priporočila. Tematika je zelo aktualna, saj se zaposleni različnih starostnih skupin

z delom od doma ter ravnovesjem med službenim in zasebnim življenjem spopadajo različno. Posledično pa se ti lahko soočajo z mnogimi izzivi, ki ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem olajšujejo ali otežujejo. Rezultati raziskave bodo tako uporabni za farmacevtske organizacije, ki že prakticirajo delo od doma in iz katerih so intervjuvanci, ter bi si v prihodnje želele uvesti spremembe, kot tudi za zaposlene, ki si želijo izboljšati svoje ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

Ciljev magistrskega dela je več:

- Oblikovati teoretični okvir in na tej podlagi opredeliti fleksibilne oblike dela in podrobno predstaviti konstrukt dela od doma ter predstaviti njegove prednosti in slabosti.
- Opredeliti, kaj je ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, in razumeti, kateri dejavniki vplivajo na to ravnovesje zaposlenih, ki delajo od doma, ter predstaviti prednosti in slabosti (ne)ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem.
- Na podlagi strokovne in znanstvene literature podrobno raziskati in opredeliti značilnosti različnih starostnih skupin ter predstaviti njihove delovne navade.
- Na podlagi teoretičnega okvirja izvesti empirično raziskavo in ugotoviti, kako se ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem pri delu od doma razlikuje med različnimi starostnimi skupinami.
- Na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega dela oblikovati priporočila za organizacije, ki delo od doma že prakticirajo in/ ali si ga želijo v prihodnje uvesti, kot tudi za zaposlene, ki si želijo izboljšati svoje ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

Raziskovalni vprašanji magistrskega dela sta**:**

RV1 : Kako delo od doma vpliva na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem v okviru posameznih starostnih skupin?

RV2 : Kakšne so razlike med preučevanimi starostnimi skupinami glede usklajevanja dela od doma in ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Teoretični del bo razdeljen na 3 poglavja, v katerih bom z opisno metodo ter s pregledom tuje in domače strokovne in znanstvene literature predstavila temo, kako na delo od doma in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem gledajo različne starostne skupine. S pomočjo komperacije bom tudi primerjala različne podatke, kot so prednosti in slabosti dela od doma za zaposlene in delodajalce ter značilnosti posameznih starostnih generacij. Empirični del magistrskega dela pa bo narejen s pomočjo kvalitativne metode raziskovanja, kjer bom s pomočjo intervjujev in kodiranja podatkov predstavila rezultate analize.

Teoretični del se bo pričel s predstavitvijo fleksibilnih oblik dela, njihove zgodovine in fleksibilnih oblik dela v Sloveniji. V naslednjem podpoglavju bo predstavljeno delo od doma, njegova zgodovina ter prednosti in slabosti, ki jih ta prinaša tako delodajalcem kot

zaposlenim. Poglavju o fleksibilnih oblikah bo sledilo poglavje o ravnovesju med zasebnim in službenim življenjem, kjer bodo opredeljeni tudi dejavniki, ki na to ravnovesje vplivajo. Poleg tega pa se bom dotaknila še prednosti in posledic, ki jih prinaša dobro oziroma slabo ravnovesje za življenje posameznika. Na koncu teoretičnega dela bom predstavila še 4 delovno aktivne starostne generacije in njihove značilnosti na delovnem mestu. Teoretičnemu delu bo sledil empirični del magistrskega dela, kjer bom predstavila problem, namen in cilj raziskave. Pridobljene rezultate bom predstavila v poglavju o rezulatih, kateremu bo sledilo zadnje, šesto poglavje, v katerem bom pridobljene rezultate interpretirala in odgovorila na raziskovalna vprašanja, podala priporočila organizacijam in zaposlenim, ki delajo od doma, ter na koncu še opredelila omejitve raziskave in podala predloge za nadaljnja raziskovanja. Vse ugotovitve bom smiselno predstavila še v sklepu.

2 FLEKSIBILNE OBLIKE DELA

Ravnanje ljudi pri delu je že od nekdaj predmet različnih raziskav in raziskovalci mu namenjajo veliko pozornosti (Brandl in drugi, 2019). Tehnološki napredek je s pomočjo socialnih omrežij omogočil (Wedgwood, 2022) vse boljšo razvitost in organizacijo sodobnih, fleksibilnih oblik dela, ki vplivajo in hkrati zmanjšujejo število tradicionalnih oblik dela, kot je pogodba za nedoločen čas. Poznamo več različnih vrst fleksibilnega dela, ki se od tradicionalnih oblik razlikujejo predvsem glede na čas in trajanje ter kraj opravljenega dela (Brandl in drugi, 2019). Fleksibilne oblike dela tako danes predstavljajo ključen element sodobnega delovnega okolja, ki se stalno razvija in se mora hitro prilagajati gospodarskim, tehnološkim in družbenim spremembam. Razvoj takšnih oblik dela se začne v obdobju industrijske revolucije in sega v današnjo digitalno dobo.

2.1 Zgodovina in nastanek fleksibilnih oblik dela

Zgodovina fleksibilnih oblik dela je odraz dinamične evolucije, na katero so in tudi še vedno vplivajo socialne, ekonomske in tehnološke spremembe. V začetku industrializacije je postal koncept fiksnih delovnih ur in togih urnikov nekaj vsakdanjega, a vseeno so se še izpred časa industrializacije ohranili tudi bolj prilagodljivi urniki, predvsem na področju kmetijstva in rokodelstva, saj so te panoge bolj odvisne od sezonskega dela (Butler, brez datuma). Že v 30. letih prejšnjega stoletja je ameriško podjetje Kellog prešlo s standardnega 8-urnega delavnika na 6-urni delavnik, a je bil ta v času druge svetovne vojne zaradi zahtev takratnega predsednika Združenih držav Amerike Franklina D. Roosevelta ukinjen (Santovec, 2013). Začetek fleksibilnih oblik dela, kot jih poznamo danes, sega v konec 60. oziroma začetek 70. let 20. stoletja, ko so organizacije začele eksperimentirati z delovnim časom in so svojim zaposlenim omogočile, da si sami izberejo začetek in konec delovnih ur, ne da bi pri tem vplivali na produktivnost (Promberger, 2021). Zaradi naftne krize v 80. letih so organizacije začele eksperimentirati tudi s teledelom, vendar veliko ljudi ni želelo delati od doma. Vseeno pa so se fleksibilne oblike dela v prihodnjih desetletjih vse bolj razvijale kot posledica

gospodarskih, tehnoloških in družbenih sprememb (Santovec, 2013). Pod fleksibilne oblike dela tako spadajo različne prilagoditve dela, ki se razlikujejo glede na delovni čas in samo organizacijo dela (Kanjuo - Mrčela in Ignjatović, 2015).

2.2 Fleksibilne oblike dela v Sloveniji

V Sloveniji poznamo 4 vrste fleksibilnih oblik dela. Opredeljuje jih Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS št. 21/13 in 78/13, v nadaljevanju so tudi predstavljene.

2.2.1 Pogodba o zaposlitvi za določen čas

Najpogostejša izmed fleksibilnih oblik dela je zaposlitev za določen čas, ki se lahko izjemoma sprejme v primeru, da gre za eno izmed spodnjih oblik dela (ZDR-1):

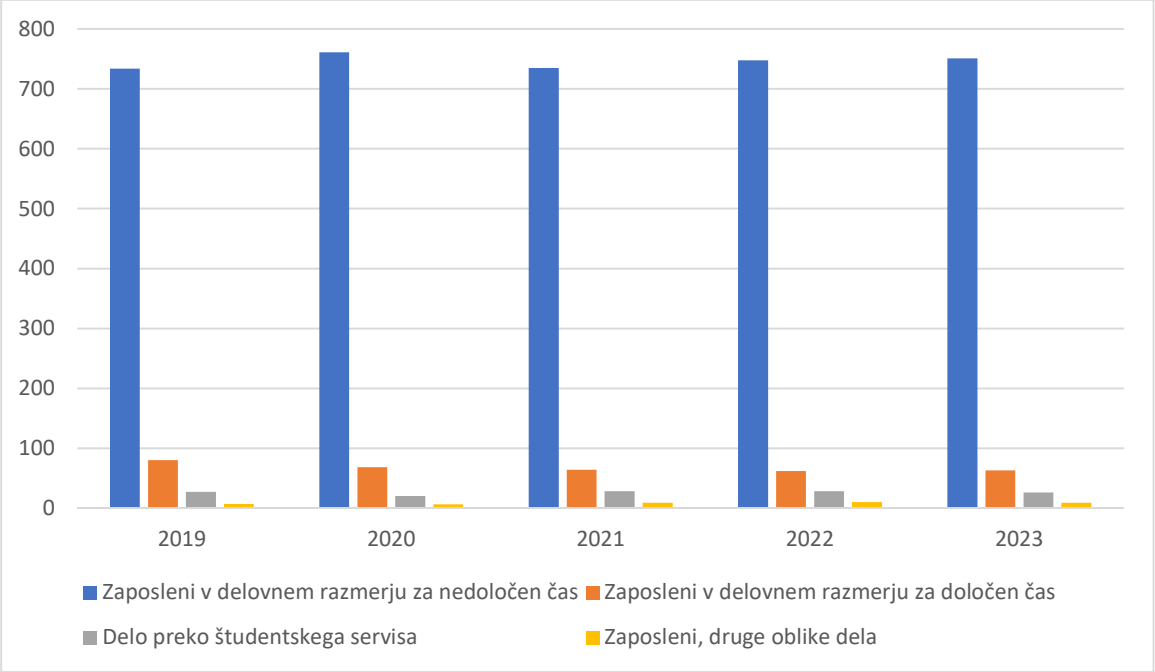
- izvrševanje dela, ki po svoji naravi traja določen čas.
- nadomeščanje odsotnega delavca, ki je odsoten zgolj začasno.
- začasno povečan obseg dela.
- zaposlitev tujca ali osebe brez državljanstva, ki ima enotno dovoljenje in dovoljenje za sezonsko delo.
- poslovodno osebo ali prokurista.
- opravljanje sezonskega dela.
- opravljanje javnih del.
- projektno delo.
- delo, potrebno v času uvajanja novih programov, tehnologije in različnih izboljšav delovnega procesa.
- voljene in imenovane funkcionarje, ki so vezani na mandat organa.
- druge primere, ki jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba.

ZDR-1 delodajalcem v določenih primerih omejuje tudi sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas. Delodajalcu tako prepoveduje sklenitev ene ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za določen čas za isto delo, v kolikor bi bil neprekinjen čas trajanja daljši od dveh let, razen v primerih, ki jih določa zakon. Pri tem pogodba o zaposlitvi za določen čas, sklenjena zaradi predaje dela, ne sme trajati več kot en mesec. Vendar pa ZDR-1 določa izjemo pri opravljanju projektnega dela, kjer se pogodba o zaposlitvi za določen čas lahko sprejme za več kot dve leti oziroma se pogodba sprejme za ves čas trajanja projekta. ZDR-1 na drugi strani določa tudi posledice v primeru nezakonito sklenjene pogodbe o zaposlitvi za določen čas. V kolikor je pogodba sklenjena v nasprotju z zakonom ali s kolektivno pogodbo ali v primeru, da delavec na delovnem mestu ostane tudi po poteku časa, za katerega je sklenil pogodbo, se smatra, da je sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

V Sloveniji je mogoče opaziti trend zmanjševanja števila zaposlenih, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, kar dokazujejo tudi podatki SURS-a, ki so v

nadaljevanju predstavljeni na sliki 1. Število zaposlenih za določen čas v obdobju 2019–2023 pada, kar je moč pripisati epidemiji covida-19 v letu 2020, ko so marsikatere organizacije nehale obratovati s polnim obsegom, posledično pa se je zmanjšalo število zaposlenih. Prav tako se zmanjšuje število zaposlenih preko študentskega servisa kot tudi drugih oblik dela. Število zaposlenih za nedoločen čas se po padcu v letu 2021 počasi zvišuje, kar nakazuje, da se tako zaposleni kot delodajalci počutijo varneje v primeru zaposlitve za nedoločen čas (SURS, 2023).

Slika 1: Število zaposlenih glede na vrsto delovnega razmerja (v 1000), Slovenija (2019–2023)



Vir: lastno delo na podlagi SURS-a (2024).

2.2.2 Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom

ZDR-1 dovoljuje, da se pogodba o zaposlitvi sklene tudi za delovni čas, ki je krajši od polnega delovnega časa, ki velja pri delodajalcu. Kljub krajšemu delovnemu času ima delavec enake pogodbene in druge pravice ter obveznosti iz delovnega razmerja kot delavec, ki je zaposlen za polni delovni čas, le da jih opravlja sorazmerno glede na skrajšani delovni čas. Zakon prav tako določa, da delodajalec delavcu ne sme naložiti dela preko dogovorjenega časa, razen v primeru, ko so ogrožena človeška življenja, zdravje ljudi ali da se lahko prepreči materialna škoda. Delavcu pri tem pripada pravica do letnega dopustu v minimalnem trajanju v skladu z zakonom, prav tako pa mu pripada regres v sorazmernem deležu delovnega časa, za katerega je sklenil pogodbo. Pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas delavec lahko sklene tudi z več delodajalci, da doseže polni delovni čas v skladu z zakonom. Ti delodajalci pa so zaposlenemu delavcu s krajšim delovnikom dolžni zagotoviti

sočasno izrabo letnega dopusta in drugih obveznosti, razen v kolikor bi jim to povzročilo škodo (ZDR-1).

2.2.3 Pogodba o zaposlitvi s poslovodno osebo ali prokuristom

Prav tako ZDR-1 dovoljuje sklenitev pogodbe o zaposliti s poslovodno osebo ali prokuristom. Zaposlitveni stranki lahko uredita pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja ne glede na 9. člen ZDR-1 v zvezi s:

- pogoji in omejitvami delovnega razmerja za določen čas.
- delovnim časom.
- zagotavljanjem odmorov in počitkov.
- plačilom za delo.
- disciplinsko odgovornostjo.
- prenehanjem pogodbe o zaposlitvi.

Kot delovno razmerje se šteje pogodba o zaposlitvi, ki je sklenjena med poslovodno osebo in družbo, katere lastnik je ta poslovodna oseba, ali zavodom, katerega ustanovitelj je ta poslovodna oseba. Zakon prav tako ureja področje vodilnega delavca, ki vodi organizacijsko enoto ali poslovno področje pri svojem delodajalcu in mu je delodajalec dodelil pooblastila za sklepanje pravnih poslov ali različne organizacijske odločitve. Ta lahko izjemoma sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas, če je zaposlen pri delodajalcu na drugih področjih za nedoločen čas ali v primeru, ko je na vodilno delo imenovan v skladu z zakonom ali aktom o ustanovitvi (ZDR-1).

2.2.4 Pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu

ZDR-1 opredeljuje tudi delo od doma, ki ga delodajalec in delojemalec skleneta s pogodbo o zaposlitvi za opravljanje dela od doma. Zakonska ureditev dela od doma je bila v Sloveniji prvič urejena leta 1961 v Zakonu o delu od doma, ki ga je nasledil ZDR-1, ki danes poleg kolektivnih pogodb ureja to področje. Za pomoč in zgled pri oblikovanju zakonodaje so na mednarodni ter tudi evropski ravni na voljo pravni okvirji in dobre prakse iz drugih držav. Najpomembnejši mednarodni pravni okvir predstavlja Konvencija Mednarodne organizacije dela (v nadaljevanju MOD) številka 177 o delu na domu z istoimenskim priporočilom številka 184, ki sta bila sprejeta leta 1996 v Ženevi. Slovenija je to konvencijo ratificirala 27. januarja 2021, veljati pa je začela en mesec kasneje, 27. februarja 2021. Namen konvencije je opredeliti minimalne in splošne standarde, ki so potrebni za delo od doma. To je znotraj Konvencije MOD opredeljeno kot delo, ki ga opravlja zaposleni, imenovan delavec na domu, na svojem domu ali v katerem koli drugem prostoru, ki ni v prostorih delodajalca. Rezultat njegovega dela je storitev ali izdelek, za katerega dobi tudi plačilo. Na ravni Evropske unije je delo od doma urejeno v Okvirnem sporazumu o delu na daljavo iz

leta 2002. V njem so definirani delo na daljavo, delovni pogoji, varstvo podatkov, zasebnost delavca, varnost in zdravje pri delu, kolektivne pravice itd. (Penko Natlačen, 2020).

Poleg kolektivnih pogodb v Sloveniji delo od doma ureja ZDR-1, ki v 68. členu opredeli, kdaj se posamezna oblika dela šteje kot delo od doma:

- »Kot delo na domu se šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca.
- Za delo na domu se šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije.
- S pogodbo o zaposlitvi se delodajalec in delavec lahko dogovorita, da bo delavec na domu opravljal delo, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca za celotno trajanje ali le del delovnega časa delavca.
- Delodajalec je dolžan o nameravanem organiziranju dela na domu pred začetkom dela delavca obvestiti inšpektorat za delo«.

Delavec in delodajalec morata v primeru dela od doma v pogodbi o zaposlitvi doreči tudi pravice in obveznosti ter pogoje dela od doma. Tako mora imeti delavec, ki svoje delo opravlja na domu ali v prostorih po svoji izbiri v skladu z dogovorom z delodajalcem, enake pravice kot delavec, ki dela v prostorih delodajalca, vključno s pravico do sodelovanja pri upravljanju in sindikalnega organiziranja (ZDR-1).

V kolikor delodajalec delavcu ne zagotovi potrebnih sredstev za opravljanje dela na domu, ima ta pravico do nadomestila za uporabo svojih sredstev. Višina teh sredstev pa mora biti določena s pogodbo o zaposlitvi. Prav tako je delodajalec dolžan delavcu zagotoviti varne pogoje za opravljanje dela od doma. V kolikor inšpektor za delo ugotovi, da je opravljanje dela od doma škodljivo ali obstaja nevarnost, da postane škodljivo za delavca, lahko delodajalcu prepove organiziranje ali opravljanje dela od doma. V 72. členu ZDR-1 je še določeno, da lahko zakon ali kateri koli drug predpis določi dela, ki se ne smejo opravljati na domu (ZDR-1).

Poleg ZDR-1 delo od doma opredeljuje tudi Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), Ur. l. RS, št. 43/2011, ki opredeljuje pravice in dolžnosti tako delodajalcev kot delavcev za varno in zdravo opravljanje dela ter zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. Delodajalec mora tako tudi v primeru dela od doma pisno oceniti tveganja, ki so jim delavci izpostavljeni ali bi jim lahko bili potencialno izpostavljeni pri delu. Po opravljeni oceni tveganja za varnost in zdravje pri delu mora delodajalec pripraviti pisno izjavo o oceni tveganja ter hkrati poskrbeti za varno delovno okolje in varno delovno opremo delavca tudi na domu.

2.3 Delo od doma

Delo od doma je, kot že omenjeno, ena izmed fleksibilnih oblik dela, ki omogoča večjo prilagodljivost časa in prostora, kjer zaposleni opravljajo svoje delovne naloge. Največji

vpliv na razvoj in razmah dela od doma je imela pandemija covida-19 v letu 2020 (Levanon, 2020), vendar to ne pomeni, da takšna oblika dela pred pandemijo ni obstajala. V želji po nemotenem poslovanju, omejitvi nalezljive bolezni ter varnosti svojih zaposlenih so se bile organizacije primorane prilagoditi zdravstvenim in gospodarskim razmeram ter tako svojim delavcem zagotoviti opravljanje dela od doma, kjer je bilo to le mogoče (Savić, 2020). V Sloveniji je tako delo od doma v letu 2020 prijavilo okoli 10.560 delodajalcev. Hkrati so se pojavile tudi težave in različna vprašanja s področja varnosti takšne oblike dela, saj je bilo delo od doma do tega trenutka zakonsko slabše urejeno (Malovrh, 2020). Ob tem je treba poudariti tudi, da delo od doma ni izvedljivo za vse oblike dela, saj večina del zahteva fizično prisotnost na lokaciji (OECD, 2021).

2.3.1 Opredelitev dela od doma

ILO (2020) opredeljuje delo od doma kot obliko zaposlovanja, ki zaposlenemu omogoča opravljanje svojih delovnih dolžnosti iz udobja svojega doma oziroma na alternativnih lokacijah izven lokacije delodajalca z uporabo različnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Delo od doma tako kot podkategorija dela na daljavo v celoti ali vsaj delno poteka znotraj prebivališča zaposlenega. Hkrati pa tako od zaposlenega kot tudi delodajalca za zagotavljanje uspešnega in neprekinjenega poslovanja zahteva obojestransko zaupanje in odgovornost.

V literaturi obstajajo različne definicije dela od doma. Robinson (2020) delo od doma definira kot vrsto dela, ki se opravlja zunaj prostorov delodajalca, kjer zaposleni za opravljanje svojega dela uporablja različno tehnologijo, kot sta računalnik in telefon. Savič (2020) delo od doma opiše kot vrsto zaposlitve, kjer zaposleni svoje delovne naloge opravlja na različnih lokacijah izven fizičnih prostorov delodajalca. Patel in Kshatiya (2023) pa delo od doma opišeta kot možnost, kjer lahko zaposleni z različno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo opravi službene odgovornosti z različnih alternativnih lokacij, najpogosteje iz udobja doma.

Delo od doma lahko tako definiramo na podlagi treh kriterijev (ILO, 2020):

- Zaposleni vse svoje delovne naloge opravlja na svojem domu.
- Za opravljanje dela zaposleni uporablja informacijsko-komunikacijo tehnologijo, kot so internet, računalnik, mobilni telefon itd.
- Za komunikacijo s sodelavci in zunanjimi partnerji zaposleni prav tako uporablja informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

Za namen tega magistrskega dela sem združila različne definicije dela od doma in ga definirala kot: Delo od doma je ena izmed vrst fleksibilnih oblik dela, kjer delo poteka zunaj fizičnih prostorov delodajalca, večinoma na domu zaposlenega, pri čemer ta za opravljanje

dela in komuniciranje s sodelavci in zunanjimi partnerji uporablja informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

Prav razvoj napredne informacijsko-komunikacijske tehnologije je omogočil razmah fleksibilnih oblik dela, ki je poleg komunikacije med zaposlenim in njegovim nadrejenim ključnega pomena za uspešno opravljanje dela od doma. Odgovornost za uspešno opravljanje dela tako nosita tako zaposleni kot tudi njegov nadrejeni. Pred začetkom dela od doma je treba skleniti pogodbo, v kateri so jasno določene delovne naloge zaposlenega, delodajalec pa je primoran zagotoviti zaposlenemu vso potrebno tehnologijo za produktivno in uspešno opravljeno delo. Delodajalec mora prav tako poskrbeti, da se delo opravlja v skladu z zdravstvenimi zahtevami in zakoni. Zadnje čase zato delodajalci kot tudi zaposleni dajejo vedno več poudarka na dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Kjub temu je to eden izmed večjih izzivov, s katerimi se zaposleni soočajo pri delu od doma, saj hitro prihaja do nadur, posledično pa je težko postaviti mejo med službenim in družinskim življenjem. Večji izziv predstavljajo tudi tehnične težave s področja tehnologije, kot so na primer motnje povezave. Hkrati pa se z delom od doma poveča tudi možnost internetnih napadov (ILO, 2020).

2.3.2 Zgodovina dela od doma

Delo od doma pravzaprav ni nov fenomen. Zgodovinsko gledano so ljudje več časa delali na daljavo oziroma od doma kot pa v samih pisarnah. Rast dela na daljavo oziroma od doma v zadnjem desetletju je tako nekako odraz naše preteklosti (Hornsby, 2022). Začetki dela od doma segajo kar nekaj stoletij nazaj. Takrat so ljudje doma, na poljih in pašnikih pridelovali vse osnovne dobrine, kot so hrana, oblačila, obutev in razne obrtniške izdelke. Te so s pomočjo blagovno menjave (trgovine) od doma tudi prodajali (Butler, brez datuma). Hornsby (2022) tudi dodaja, da je bilo mejo med takratnim zasebnim in službenim življenjem težko določiti oziroma ta ni obstajala, saj so se delovna mesta ljudi stalno prepletala z njihovimi bivalnimi prostori.

Zaradi naraščajočih potreb po materialnih dobrinah in s tem tržnega povpraševanja so ljudje začeli seliti prodajo iz svojih hiš na tržnice. Industrijska revolucija je na trg dela prinesla velike spremembe, saj so ljudje začeli svoje domove zapuščati zaradi dela v tovarnah. V tem času je industrijska revolucija na trg dela vpeljala tudi nefleksibilen osemurni delovnik, kjer je delodajalec svojemu delavcu zagotovil vso opremo, potrebno za delo. Kljub vse več priložnostim za zaposlitev izven svojih domov so v 19. in v začetku 20. stoletja nekatere ženske ostale doma in tam odprle pralnice za zunanje kupce ali pa so se ukvarjale s pripravljanjem hrane in pekovskih izdelkov za zaposlene v proizvodnji (Weiler Reynolds, brez datuma).

Zaradi vse večjega števila dnevnih migracij in posledično povečanega onesnaženja ter tudi zaradi naftne krize leta 1973 je inženir Jack Nilles, zaposlen v NASA, predlagal delo od doma. V svoji knjigi je prvi v zgodovini uporabil izraz delo na daljavo (angl.

telecommuting), ki se je ohranil do danes (Jathanna, 2023). Njegova ideja je bila, da se pisarniškim delavcem za učinkovito opravljeno delo ni treba voziti v pisarniške prostore korporacij, temveč lahko delo opravijo od doma. S tem bi bili delavci na dnevni ravni podvrženi manjšemu stresu, hkrati pa bi svoj prosti čas povečali na račun časa za transport. Na drugi strani pa bi delodajalci pri takem načinu dela prihranili pri stroških najema oziroma vzdrževanja pisarn (Berthiaume, 2020). Vendar se Nillesov koncept sprva ni najbolje prijel. Prvič se je namreč delo od doma pojavilo leta 1977, ko je direktor ene izmed bank v Združenih državah Amerike do svojega doma napeljal telefonsko linijo, da bi lahko delal od doma (Gračner, 2021). Kljub začetni skeptičnosti o učinkovitosti dela od doma so v 80. letih organizacije začele testirati, kako se delo od doma obnese v realnosti (Weiler Reynolds, brez datuma), saj so zaradi naftne krize začeli naraščati potni stroški, organizacije pa so jih na ta način želele zmanjšati (Gračner, 2021).

Leta 1979 je tehnološko podjetje IBM izvedlo eksperiment, s katerim je petim zaposlenim odredilo delo od doma. Poizkus se je izkazal kot uspešen, zato se je število zaposlenih, ki so delali od doma, do leta 1983 povečalo na 2000 (Jathanna, 2023). Istega leta, kot je IBM povečal število delavcev, ki so svoje delo opravljali od doma, so se pojavili prvi zametki računalniških mrež, čemur danes pravimo internet (Staff, 2020). Prav tako je ameriško podjetje J.C. Penney v 80. letih prejšnjega stoletja svojemu klicnemu centru omogočilo delo doma. Izum brezžičnega interneta v letu 1991 in vse večja dostopnost osebnih računalnikov sta povzročila, da se je delo od doma le še bolj razvilo. Delo na daljavo se je vse bolj razvijalo tudi pri manjših podjetnikih, ki so v svojih domovih in garažah ustanovili zagonska podjetja, saj si zaradi visokih stroškov najema poslovnega prostora niso mogli privoščiti (Hornsby, 2022; Jathanna, 2023).

Ves tehnološki razvoj po industrijski revoluciji in predvsem v 20. stoletju je omogočil razvoj dela od doma, kot ga poznamo danes. Največjo rast dela od doma pa je v začetku leta 2020 povzročila pandemija covid-19, ki je prinesla mnoge spremembe ne samo v zdravstvenem sektorju in gospodarstvu, temveč tudi na trgu dela. Zaradi velike nalezljivosti in tudi številnih težjih potekov bolezni in s tem preobremenjenosti bolnišnic se je velika večina organizacij odločila za delo od doma, kjer je bilo to seveda izvedljivo. Veliko zaposlenih se je tako nenadoma soočilo z delom od doma, četudi pred tem s takšno obliko dela niso imeli izkušenj (Obdržálková in Moravcová, 2022). A delo od doma ni ostalo aktualno le med pandemijo covid-19, ampak tudi po njej, saj mnoge organizacije kot tudi zaposleni poročajo o številnih prednostih kot tudi slabostih (Levanon, 2020), ki bodo v naslednjih poglavjih tudi predstavljene.

Za nemoteno opravljanje dela je v današnjem času v večini poklicev obvezen osebni računalnik, ki omogoča opravljanje dela v pisarnah kot tudi doma. Vse bolj sta nepogrešljiva tudi tablični računalnik in telefon, ki omogočata, da se delo opravlja praktično s katere koli lokacije. Ravno zaradi napredka tehnologije, ki je iz strojev, ki so v preteklosti zavzeli veliko prostora, naredil majhne, prenosljive naprave, je lahko danes delo opravljeno s katerega koli dela sveta. Za uspešno opravljeno delo morajo biti zaposlenim na voljo le elektrika, internet

in brezžični internet ali pa mobilni podatki. Na voljo pa imajo tudi »oblak«, preko katerega lahko dostopajo do datotek, dokumentov in različne programske opreme (Staff, 2020).

Za nemoteno delo od doma je izredno pomembno, da ima zaposleni zanesljiv (prenosni) računalnik, ki deluje hitro in brez tehničnih težav. Za uspešno komuniciranje pa je pomembno tudi, da ima zaposleni spletno kamero in dobre slušalke ter mikrofon (Marks, brez datuma). Poleg zanesljivega računalnika je za delo od doma ključnega pomena, da programska oprema deluje brez večjih težav. Organizacije imajo pri tem na voljo kar nekaj programske opreme, ki jo lahko izberejo glede na svoje poslovne potrebe. Za komunikacijo in video klice med sodelavci je največkrat v uporabi aplikacija Microsoft teams, ki je povezljiva z ostalimi Microsoftovimi aplikacijami Office 365, kot so Microsoft Word, Excel, OneNote itd. Prav tako se za komuniciranje veliko uporabljajo aplikacije Slack, Zoom in Skype (Donelly, 2024).

2.3.3 Prednosti in slabosti dela od doma za zaposlenega

Za delo od doma se veliko zaposlenih odloča prostovoljno, saj vidijo v takšni obliki dela veliko prednosti, ki pozitivno vplivajo na njihovo uspešnost v službi kot tudi boljše družinsko življenje. Največja prednost, ki jo zaposleni navajajo, je prihranek časa, ki jim ga vzame vsakodnevna vožnja v službo in nazaj, saj se tako izognejo gneči na cestah ob prometnih konicah (Parker in drugi, 2022). Manjše število dnevnih migracij na delo pa ima blagodejen učinek tudi na okolje, saj se zmanjša odstotek izpuščenih emisij v okolje (Al-Habaibeh in drugi, 2021). Čas, ki je bil pred tem namenjen poti v službo, zaposleni tako lahko porabijo za družino in prostočasne aktivnosti, kot je na primer rekreacija, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo in boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Parker in drugi, 2022). Veliko zaposlenih se je zaradi možnosti dela od doma preselilo iz mestnih središč na podeželje zaradi bolj umirjenega življenja in s tem povezanega boljšega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem (Roper, 2021). Hkrati pa delo od doma omogoča ljudem, ki živijo v bolj oddaljenih krajih, boljše zaposlitve v mestih središčih ali celo izven države (Kurland in Bailey, 2014).

Prav tako delo od doma omogoča, da zaposleni opravljajo delo praktično kjer koli je na voljo vsa potrebna informacijska tehnologija in tako to ni vezano zgolj na prebivališče zaposlenega. Delo od doma delavcu omogoča, da si prilagodi svoj delavnik, v kolikor mu to omogoča narava dela. Nekateri ljudje so namreč produktivnejši zjutraj, nekateri pa v popoldanskem ali večernem času (Gračner, 2021). Veliko zaposlenih prav tako poroča o večji produktivnosti, saj imajo v domačem okolju manj motečih dejavnikov, kot so motnje drugih zaposlenih, odmori za kavo itd. (Hensher in drugi, 2023). Raziskave tudi kažejo, da na večjo produktivnost zaposlenih vpliva tudi večja samostojnost pri opravljanju njihovega dela (Bick in drugi, 2023).

Vendar imajo pozitivni dejavniki v celoti gledano tudi kar nekaj slabosti, o katerih prav tako poročajo zaposleni. Namreč čeprav delo od doma lahko omogoča boljše ravnovesje med

službenim in zasebnim življenjem, lahko hitro začne predstavljati stres in meje med službenim in zasebnim življenjem začnejo izginjati (Bick in drugi, 2023). Zaposleni lahko kmalu začnejo delati preko svojega delovnega časa in so tako v službi stalno na voljo, tudi ko to ne bi bilo potrebno. Stres se lahko začne pojavljati tudi, v kolikor ima zaposleni probleme z organiziranjem dela in časa, saj je zelo težko postaviti mejo med službenim in zasebnim življenjem. To je še posebno težko, če so prisotni tudi otroci, ki zahtevajo svojo pozornost in s tem posledično zmanjšajo koncentracijo (Gračner, 2021).

Veliko delavcev zaradi naštetih razlogov preferira delo v pisarnah. Poleg tega je tam manj motenj, kot so hišna opravila in hrup, v kolikor imajo zaposleni družino itd. (Al-Habaibeh in drugi, 2021), kar posledično vpliva tudi na njihovo produktivnost (Bick in drugi, 2023).

Delo od doma lahko negativno vpliva tudi na vzdušje v ekipah, saj takšna oblika dela omejuje neformalne stike s sodelavci ter s tem postavlja zid pri kreiranju dobrih službenih odnosov (Al-Habaibeh in drugi, 2021). Delavci pa lahko občutijo izoliranost od delovnega okolja, saj imajo le virtualne socialne stike in ne več fizičnih ter se tako počutijo osamljene. V povezavi s tem pa občutijo odtujenost in nepripadnost organizaciji, kar lahko negativno vpliva na njeno produktivnost in uspešnost (Gračner, 2021).

2.3.4 Prednosti in slabosti dela od doma za delodajalca

Tako kot zaposleni tudi delodajalci pri delu od doma opažajo tako prednosti kot slabosti. Organizacije po vsem svetu so zaradi pozitivnih učinkov dela od doma začele zapirati svoje pisarniške prostore ali jih zmanjševati, saj so ugotovile, da zaposleni enako učinkovito delajo tudi od doma. S tem zmanjšujejo tudi stroške najema pisarn oziroma v primeru lastništva stroške vzdrževanja, elektrike, vode itd. Poleg nižjih stroškov najema pa se delodajalcem zmanjšajo tudi potni stroški, vse skupaj pa vpliva na višji dobiček organizacij. Nekatere organizacije so se po pandemiji covid-19 odločile vložiti prihranjen denar zaradi nižjih stroškov pisarn v satelitske pisarne bližje domov svojih zaposlenih. S tem zaposlenim omogočijo, da hodijo v tako imenovane co-working prostore, ki jih plačujejo po urah ali dnevih prisotnosti, saj tako zaposlenim omogočijo socialni stik z ljudmi (Bick in drugi, 2023).

V kolikor delodajalci lahko ponudijo delo od doma, se njihov nabor talentiranih in primernih posameznikov poveča, saj lahko zaposlijo ljudi, ki so od dejanskih pisarniških prostorov veliko bolj oddaljeni in so lahko celo izven države (Kurland in Bailey, 2014). S tem je omogočeno tudi zaposlovanje ljudi s cenejših trgov dela, kar posledično prinese nižje stroške (Levanon, 2020).

Na drugi strani se tudi delodajalci srečujejo s kar nekaj slabostmi, ki jih delo od doma prinaša v poslovanje organizacije. Ena izmed največjih slabosti je, da zaposleni izgubijo socialne stike s svojimi sodelavci, kar vpliva na samo kulturo organizacije. Na daljavo je namreč težko vzdrževati pripadnost organizaciji ter je veliko težje vzpostaviti dobre odnose med

zaposlenimi (Ipsen in drugi, 2021). Prav tako delodajalcem predstavlja izziv merjenje uspešnosti in produktivnosti zaposlenega, saj je v nekaterih panogah težko postaviti merila uspešnosti (Kurland in Bailey, 2014).

Poleg že omenjenih slabosti organizacijam nevarnost predstavlja tudi internetna varnost (Gaskell, 2020). Pandemija covid-19 je nevarnost povečala. Zaposleni so svoje službene računalnike in s tem pomembne informacije odnesli domov in tako ogrozili varnost informacij. Ljudje so namreč najšibkejši člen in sporočila, ki izgledajo, kot da bi jih poslal nekdo znotraj organizacije in z zadevo nujno, lahko hitro odprejo in posredujejo podatke napačnim osebam (Sebastian, 2021).

Iz vsega opisanega lahko vidimo, da ima delo od doma tako za delodajalca kot delojemalca kar nekaj prednosti in slabosti. Nekatere, kot je večja produktivnost, so tako prednost za obe strani. V Tabeli 1 je prikazana primerjava prednosti in slabosti med delojemalcem in delodajalcem.

Tabela 1: Prednosti in slabosti dela od doma za delojemalca in delodajalca

PREDNOSTI		**SLABOSTI**	
Delojemalec	**Delodajalec**	**Delojemalec**	**Delodajalec**
Boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem	Zmanjšanje stroškov (potnih ter vzdrževanja, najema)	Slabše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem	Slabša kultura
Manj časa, preživetega v tranzitu med službo in domom	Večji nabor talentiranih posameznikov	Stres	Težje merljiva uspešnost
Več časa za prostočasne aktivnosti	Cenejša delovna sila	Večje število motenj v domačem okolju	Internetna varnost
Večja produktivnost	Večja učinkovitost	Izoliranost od ekipe	
Možnost dela od koder koli na svetu		Odtujenost in nepripadnost organizaciji	

Vir: lastno delo.

3 RAVNOVESJE MED SLUŽBENIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem je bilo kot ena izmed prednosti dela od doma omenjeno že v prejšnjem poglavju. Vendar delo od doma na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ne vpliva zgolj pozitivno, saj lahko v življenje posameznika prinese kar nekaj tveganj. V nadaljevanju poglavja bom tako najprej opredelila, kaj sploh je ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ter kateri dejavniki na to vplivajo.

3.1 Opredelitev ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem

Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem je eden izmed največjih izzivov, s katerim se soočajo posamezniki v sodobni družbi. Ta pojav se je kot eden izmed najpomembnejših družbenih ciljev pojavil v zadnjih desetletjih, sploh potem, ko so na trg dela množično začele prihajati tudi ženske in so družine prešle iz tako imenovanega moškega preživninskega modela na model dvojih zaslužkarjev. Ženske so tako zmanjšale svojo finančno odvisnost od moškega, vendar je to vsaj v začetku nanje imelo negativen vpliv, saj so opravljale »dvojno izmensko delo«. Najprej so opravile svoje službene obveznosti, nato pa so morale doma opraviti še vsa hišna opravila. Konflikt med službo in zasebnim življenjem se je tako prenesel tudi v sedanjost, predvsem pri ženskah, ki še vedno opravljajo večino hišnih opravil, vendar je ta konflikt vse pogostejši tudi pri moških, ki vse bolj pomagajo pri skrbi za otroke in hišna opravila (ILO, 2022). Dodatno na ravnovesje vplivajo tudi drugi dejavniki iz okolja, ki se jim bom posvetila v nadaljnjih podpoglavjih.

V času pandemije covid-19 in tudi po njej ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ljudem pomeni vedno več in so se za boljše ravnovesje pripravljeni odpovedati višjim plačam in dodatnim ugodnostim, ki jih nudijo organizacije. Raziskava kaže, da ima 65 % Britancev raje boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem kot višjo plačo (Randstad, 2021).

Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem lahko definiramo na različne načine. Vsakemu posamezniku namreč ravnovesje pomeni druge stvari, pri čemer pomen pogosto zavisi glede na kontekst pogovora ali stališče govornika (Dhas in Karthikeyan, 2015). Brough in drugi (2020) v svojem članku navajajo definicije ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem različnih avtorjev. Kirchmeyer (2000) na primer definira ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem kot enakomerno razporejen čas, porabljen v službi, in čas za družino ter druge prostočasne aktivnosti. Medtem ko Marks in MacDermid (1996) definirata ravnovesje kot popolno angažiranost v vseh življenjskih vlogah. Greenhaus in drugi (2003) pa so definiciji ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem dodali še drug nivo in ravnovesje definirali kot stopnjo, pri kateri je posameznik enako zadovoljen s svojo delovno kot tudi družinsko vlogo. Navedene definicije, ki zagovarjajo enakomerno razporejen čas med službenim in zasebnim življenjem, so bile v preteklosti tarče kritik, saj ne upoštevajo posameznikovih preferenc oziroma njegovega subjektivnega počutja (Brough in drugi, 2020). Tako Voydanoff (2002) opredeljuje, da je ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem doseženo, ko službeno in zasebno življenje omogočata učinkovito sodelovanje. Definicija in sam pogled posameznika na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem sta se tako v zadnjih letih precej spremenila, kar je vplivalo na precejšnjo opustitev klasičnega 8-urnega delovnika in povečanje dela od doma (Morgan, 2023). Kališnik (2022) vse skupaj dobro povzame in opredeli ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem kot ustvarjanje uspešnega življenja pod lastnimi pogoji. Pri tem mora posameznik sam določiti prioritete in se osredotočiti na tisto, kar mu je najpomembnejše,

hkrati mora zagotoviti lastno dobro počutje, ki je osnova, da lahko služi drugim po svojih najboljših močeh ter nenazadnje mora tudi nadzorovati svoje življenje.

Iskanje ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem je tako proces, kjer ljudje skušajo spremeniti stvari v svojem življenju v skladu s spremembami lastnih prioritet (fizičnih ali psiholoških oziroma obeh hkrati). Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem je tako ključnega pomena za dobro počutje, produktivnost in predvsem dolgoročno zadovoljstvo posameznika. Izzivi, kot so sodobni hiter življenjski tempo, hiter tehnološki napredek in zahteve sodobnega delovnega okolja, pa doseganje tega ravnovesja precej ovirajo (Byrne, 2005).

Pred pandemijo covid-19 je ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem med ljudmi počasi pridobivalo vse večji pomen, zato je vse več delodajalcev v Združenih državah Amerike in Evropi začelo uvajati vsaj občasno delo od doma. To se je in se še vedno smatra za ključen dejavnik pri vzpostavljanju in ohranjanju ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem. Raziskave so namreč pokazale, da delo od doma izboljša ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, ne da bi to vplivalo na produktivnost (Srimulyani in Hermanto, 2022). Pandemija covid-19 pa je željo po boljšem ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem le še povečala. Zaposleni so imeli veliko časa za razmišljanje, kaj si želijo doseči v življenju kot tudi o takratnih službenih situacijah. Posledično je veliko ljudi dalo odpoved z željo po novih priložnostnih. Vendar večina ni odšla iz tedanjih služb zaradi želje po višji plači, temveč so preprosto želeli biti srečni. Ljudje so namreč v času covida-19 izkusili, kako lahko izgleda njihovo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, in si to želeli obdržati tudi v prihodnosti (Brace, 2022). Keilling (2023) v raziskavi navaja, da je le še za 5 % ljudi višina plače največji motivator. Ostalim zaposlenim največ pomeni, da jih služba navdaja s pozitivno energijo in jim predstavlja motivacijo, da imajo jasen cilj ter občutek pripadnosti delovnemu mestu kot celotni organizaciji.

3.2 Vpliv dejavnikov na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem

Na eni strani je službeno življenje povezano z izpolnjevanjem delovnih obveznosti, kar vključuje čas na delovnem mestu, delo od doma, sestanke in roke za oddajo nalog. Na drugi strani je zasebno življenje posvečeno družini, prijateljem, hobijem in osebnemu počutju. Medtem ko je učinkovito ravnotežje med tema dvema sferama bistveno, je pomembno razumeti, da to ne pomeni nujno enakomernega razporejanja časa med obema področjema, temveč dosežek, kjer se ohranja občutek zadovoljstva in izpolnjenosti v obeh (Brough in drugi, 2020). Dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, so predstavljeni v nadaljevanju.

3.2.1 Družina

Konflikt med službo in družino predstavlja kompleksno dinamiko, ki močno vpliva na kakovost življenja posameznika tako v službenem kot zasebnem okolju (Adams in drugi, 1996). V današnjem času se ta konflikt še dodatno povečuje zaradi naraščajočih zahtev delodajalcev, ki izhajajo iz globalizacije, mobilnosti, hitrega razvoja tehnologij ter rastočega pomena storitvenega sektorja. Prav tako pomemben dejavnik predstavlja vedno večja vključenost žensk na delovnem mestu (EU-OSHA, 2012).

Konflikt med službo in družino se pojavi, ko se ne uskladijo zahteve in pričakovanja na delovnem mestu z obveznostmi in željami v družinskem okolju. Ta neskladja lahko povzročijo stres, ki izhaja iz nezdružljivosti zahtev obeh področij življenja. Konflikt se lahko pojavi iz različnih vzrokov, bodisi iz službenega ali družinskega konteksta, in je lahko rezultat porabljenega časa v službi ali z družino ter vedenjskih vzorcev v obeh sferah življenja (EU-OSHA, brez datuma). Posledice konflikta med službo in družino so obsežne. Slabo počutje v domačem okolju lahko negativno vpliva na splošno zdravje in počutje zaposlenega. Hkrati pa prevelika obremenjenost z delom vpliva na družino zaposlenega, saj se lahko pojavijo potencialne zdravstvene težave, psihološka izgorelost in občutek odtujenosti. Zaposleni, ki se sooča s prekomerno obremenitvijo, pogosto ni zadovoljen z delom, kar lahko dodatno vpliva na kvaliteto njegovega življenja. Nasprotno dobro počutje v službi pozitivno učinkuje na odnos zaposlenega z družino (Adams in drugi, 1996).

Družina ima na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem posameznika velik vpliv, ki pa je odvisen od različnih dejavnikov, kot je na primer odnos s partnerjem in starši, saj lahko težave v odnosih vplivajo na posameznikovo počutje, ki vpliva tako na družino kot tudi uspešnost v službi. Prav tako na posameznika vplivajo otroci, za katere je treba zagotoviti varstvo in tudi biti prisoten v njihovem življenju. Na nasprotni strani služba na družinsko življenje posameznika vpliva predvsem preko dolgih delovnikov, preobremenjenosti, nezadovoljstva z delom ter zaradi negotovosti delovnega mesta (Gehrke in Hassard, 2015). Dolgi delovniki v družine prinašajo največ stresa. To se dogaja predvsem moškim, ki zaradi nadur velikokrat niso vključeni v precejšnji del družinskega življenja. V raziskavi iz leta 2017 je namreč 50 % očetov navedlo, da je usklajevanje družine in službe najpogostejši vir njihovega stresa. Kar tretjina izmed njih je v raziskavi navedla, da se zaradi službe vsakodnevno počutijo izgorele, kar posledično vpliva na njihovo vključenost v družino kot tudi na produktivnost v službi. Veliko očetov tako ob večerih in vikendih opravlja nadurno delo, da so lahko prisotni v življenju svojih otrok tudi med tednom. V povezavi z vsem naštetim bi več kot polovica moških zamenjala sedanje službe za manj stresne, če bi jim to omogočalo boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Priest, 2017).

Raziskave so tako pokazale, da je konflikt med službo in družino povezan s številnimi kazalniki slabega zdravja in počutja, kar vključuje med drugim tudi slabo duševno in t fizično zdravje. Konflikt med tema dvema sferama posledično zaposlenemu velikokrat

prinaša tudi manjše zadovoljstvo z življenjem, večjo stopnjo stresa in čustveno izčrpanost, kar včasih vodi do tesnobe, depresije, utrujenosti ter v alkoholizem (Gehrke in Hassard, 2015).

3.2.2 Zdravje in stres ter njun vpliv na posameznika

Dva zelo pomembna dejavnika, ki vplivata na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem posameznika, sta fizično in duševno zdravje in s tem povezan stres, kateremu so ljudje dnevno izpostavljeni. Dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem je ključno za ohranjanje dobrega telesnega zdravja (Corporate Welness Magazine, brez datuma). Raziskave namreč kažejo, da ljudje, ki trpijo zaradi pomanjkanja ravnotežja med službenim in zasebnim življenjem, pogosteje poročajo o zdravstvenih težavah, kot so mišično-skeletne bolezni, glavoboli ter utrujenost oči, utrujenost in fizična izčrpanost (Borowiec in Drygas, 2022). Znanstveniki v izogib naštetim težavam priporočajo čim več fizične aktivnosti, skrb za zdravje in primerno ravnovesje med vsemi dejavniki v življenju, saj vse skupaj izboljšuje duševno in socialno zdravje. Pomembno je namreč, da imajo osebe na dnevni ravni dovolj spanja, se zdravo prehranjujejo ter so dovolj fizično aktivne. V kolikor se naštete stvari zanemari, lahko to privede do zdravstvenih težav, kot so težave z debelostjo, visokim holesterolom, hipertenzijo, sladkorno boleznijo in boleznimi srca in ožilja (Khatri in drugi, 2022). Corporate Welness Magazine (brez datuma) navaja, da je zelo pomembno, da vsak zaposleni daje prednost telesni aktivnosti in zdravemu prehranjevanju tudi tekom delovnika in si vzame kratke odmore za razteg in gibanje ter ima vedno na voljo uravnotežene obroke in prigrizke. Khatri in drugi (2022) pa dodajo, da je upoštevanje vsega naštetega ključnega pomena za dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, saj to izboljša produktivnost, učinkovitost ter uspešnost zaposlenega. Le če je zaposleni spočit in ima dovolj energije bo lahko tudi v službi dosegal dobre rezultate ter bo sposoben delovati pod stresom. Ta stres pa bo tudi manj vplival na njegovo zasebno življenje.

Nasprotujoče si zahteve med delom in vlogami v zasebnem življenju vodijo zaposlene v stres, saj jim porušijo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Do stresa na delovnem mestu pa največkrat prihaja zaradi preobremenjenosti in visokih zahtev delodajalca in premajhnega števila zaposlenih. Žal pa dolgotrajna izpostavljenost stresu in s tem slabo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem vodi do različnih posledic, ki se kažejo kot čustvena izčrpanost, splošno slabo počutje in depresija. Zaposleni se lahko v primeru prevelike izpostavljenosti stresu sooča tudi z negativnimi emocijami, kot so jeza, anksioznost, frustracije in odpor do dela. Nenazadnje pa stres v posameznikovo življenje prinese nespečnost ter psihološko izčrpanost. Vsi našteti dejavniki pa vodijo v izgorelost, iz katere se je zelo težko pobrati (Borowiec in Drygas, 2022).

3.2.3 Narava dela – položaj na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu je prav tako povezan s položajem, ki ga ima zaposleni, saj ima tudi ta vpliv na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Veliko raziskav in organizacij se osredotoča na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem managerjev, medtem ko se ravnovesje njihovih podrejenih ali proizvodnih delavcev le redko raziskuje. Vendar ena izmed raziskav nakazuje, da imajo ti zaposleni boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Moore, 2007). Tudi raziskava podjetja Gallup je pokazala, da so osebe na vodilnih položajih bolj izpostavljene stresu kot njihovi podrejeni. Delovniki managerjev so velikokrat daljši in manj fleksibilni kot delovniki njihovih zaposlenih, kar prinaša v življenje managerjev več stresa, ki otežuje usklajevanje zasebnih obveznosti, kot so družina, hobiji in prostočasne aktivnosti, s službenim življenjem (Hafner, 2023). Managerji namreč nosijo veliko breme organizacijskih odgovornosti, saj nadzirajo svoje ekipe, projekte ter hkrati sprejemajo strateške odločitve. Pritiski ob odločanju in obvladovanje kriz lahko še dodatno prinesejo stres, managerja še dodatno izčrpavajo in s tem vplivajo na njegovo zasebno življenje. Prav tako nanj vpliva tudi zamegljena meja med zasebnim in poklicnim življenjem, saj mora veliko managerjev biti na razpolago tudi izven svojega delovnika (Russo in Morandin, 2019).

Z iskanjem ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem se soočajo tudi podjetniki, ki se vsakodnevno srečujejo s konfliktom med izpolnjevanjem vlog in obveznosti na poklicnem in zasebnem področju. Njihove obveznosti na obeh področjih se prepletajo. Hitro se lahko zgodi, da je treba otroka znotraj delovnika peljati v vrtec ali šolo ter na obšolske dejavnosti ali pa otrok zboli in mora podjetnik zaradi tega prekiniti delovnik (Clark, 2000). Vendar imajo podjetniki na drugi strani možnost prilagajanja urnika, saj si ga lahko uredijo po svojih željah, posledično jim je tako včasih lažje usklajevati poklicno in zasebno življenje (Adlešič, 2019) kot zaposlenim s standardnim delovnim časom ali izmenskim delavcem (Moore, 2007).

3.2.4 Finančni položaj

Vse višja inflacija in s tem višje cene vseh življenjskih potrebščin v povezavi z negotovimi gospodarskimi razmerami v življenje posameznikov prinaša finančni stres, ki negativno vpliva na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Raziskave kažejo, da ima dohodek vpliv tako na službena kot zasebna življenja ljudi in je še vedno eden izmed najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v službi (Mukhtar in drugi, 2023).

Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem je tako v veliki meri odvisno od višine dohodka ljudi in v povezavi s tem s finančno stabilnostjo. Posamezniki, ki imajo stabilen finančni položaj, lahko tako izberejo službo glede na druge dejavnike in ne le na plačo. Prednost lahko dajo delovnemu času, zadovoljstvu pri delu, delovnemu okolju itd. Finančna stabilnost zmanjšuje tudi stres, povezan z izpolnjevanjem osnovnih finančnih obveznosti in

osnovnih življenjskih potreb. Večja finančna stabilnost tako pozitivno vpliva na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, ker omogoča tudi višjo kakovost življenja, saj ima lahko posameznik več prostočasnih aktivnosti in se osebnostno razvija izven službe. Na drugi strani finančna nestabilnost to ravnovesje otežuje, saj so ljudje velikokrat primorani dati prednost visoko plačanim službam pred drugimi dejavniki, kar lahko privede do daljšega delovnika ali celo več kot ene zaposlitve in s tem do manjše možnosti za uravnavanje službe in zasebnega življenja (Filippi in drugi. 2021). Finančna nestabilnost pa povečuje tudi stres in povzroča psihološke bolezni, ki posamezniku otežujejo odklop od dela v zasebnem življenju, hkrati pa ga omejuje pri svobodnem razpolaganju s svojim časom in aktivnostmi (Kim in Cho, 2020.).

3.3 Posledice neravnovesja med službenim in zasebnim življenjem

Zgoraj opisani dejavniki imajo lahko negativen vpliv na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem in v življenje posameznika prinašajo številne posledice. Pogosto nezdravi vzorci dela, kot so dolgi delovniki in pritiski vodilnih, ne pomenijo večje produktivnosti in učinkovitosti, saj je zaposleni izčrpan in posledično se produktivnost in učinkovitost dejansko zmanjšata. Izčrpanost pa ima negativen vpliv na posameznikovo zdravje in s tem vpliva tudi na njegovo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Zaposleni, ki preveč in predolgo delajo, imajo v prostem času premalo časa in energije, da bi v njem uživali in ga kakovostno preživeli s svojimi bližnjimi ter ob prostočasnih dejavnostih in si s tem nabrali energijo za službo. Posledično preobremenjenost v službi lahko vpliva na posameznikovo duševno in fizično zdravje, osebne odnose in njegovo splošno dobro počutje. Slabo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ne vpliva zgolj na pomanjkanje časa za prostočasne aktivnosti. Velikokrat zaposleni s slabim ravnovesjem poročajo o anksioznosti, depresiji in težavah z duševnim zdravjem, kar vodi v izčrpanost in navsezadnje tudi izgorelost, iz katere je zelo težko priti (McLean, 2023).

Izgorelost mnogi razumejo kot občutek kronične utrujenosti, vendar je to le eden izmed znakov. Ostali znaki izgorelosti so tudi tesnobnost, panični napadi, depresivnost, čustveno nihanje itd. Tako lahko sindrom izgorelosti opišemo kot kronično nihanje izčrpanosti, do katere pride zaradi dolgotrajnega samoizčrpavanja s pretiranim delovnim in/ali čustvenim angažiranjem (Lil Inštitut za razvoj človeških virov, brez datuma). V mednarodni klasifikaciji bolezni je izgorelost opredeljena kot stanje življenjske izčrpanosti, ki izhaja iz posameznikove izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšane osebne učinkovitosti. Od delovne izčrpanosti se razlikuje po tem, da je delovna izčrpanost posledica prekomernega dela in jo je mogoče odpraviti s počitkom, pri izgorelosti pa počitek ni dovolj (NIJZ, 2018).

Znaki in simptomi izgorelosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, lahko pa jih razdelimo v 5 različnih skupin, ki se delijo na čustva, mišljenje, telo, vedenje in motivacijo (NIJZ, 2018). Ti znaki in simptom so v Tabeli 2 tudi navedeni.

Tabela 2: Znaki in simptomi izgorelosti

Čustva	**Mišljenje**	**Telo**	**Vedenje**	**Motivacija**
Depresivno razpoloženje	Brezup	Glavobol	Hiperaktivnost in impulzivnost	Izguba vneme za delo
Jokavost	Izguba upanja	Slabost	Povečano uživanje kofeina, tobaka, alkohola in prepovedanih substanc	Vdanost v usodo
Čustvena izčrpanost	Občutki nemoči in krivde	Omotičnost	Opustitev športnih aktivnosti	Razočaranje
Povečana napetost	Nizko samospoštovanje	Bolečine v mišicah	Kompulzivno pritoževanje	Dolgočasenje
Razdražljivost	Nezmožnost koncentracije	Motnje spanja	Površnost pri delu	
Občutki tesnobe	Pozabljivost	Kronična utrujenost	Pogosti prepiri s sodelavci	

Vir: lastno delo na podlagi NIJZ (2018).

Trajanje okrevanja po izgorelosti je odvisno od tega, koliko časa je bila oseba izpostavljena izgorelosti. Tiste, ki so bile izgorelosti izpostavljene krajši čas, potrebujejo okoli 3 mesece, medtem ko lahko okrevanje oseb, ki so bile izgorelosti izpostavljene več časa, traja tudi več kot eno leto. Vendar izgorelost velikokrat prinese nov pogled na življenje in s tem boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Geng, 2023).

3.4 Prednosti zdravega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem

Zdravo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem je pomembno tako za posameznika kot tudi njegovega delodajalca. Dobro počutje posameznika močno vpliva tudi na njegovo produktivnost in učinkovitost v službi. Organizacije zato vedno bolj dajejo prednost dobremu počutju zaposlenega in mu omogočajo več časa za počitek in regeneracijo, saj s tem zmanjšujejo stopnjo stresa in izgorelosti ter na drugi strani povečujejo produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Prav tako je za dobro ravnovesje med službenim in zasebnim izredno pomembno duševno zdravje osebe. Najboljši vpliv na duševno zdravje posameznika imajo prostočasne aktivnosti ter kakovostno preživet prosti čas z družino in prijatelji, ki mu med drugim nudijo čustveno podporo. Organizacije si zato prizadevajo, da imajo zaposleni fleksibilen urnik, ki jim omogoča kakovostno preživet prosti čas, saj dobro mentalno zdravje zaposlenih zmanjšuje depresijo in anksioznost. Prav tako spočit zaposleni, ki ni preobremenjen z delom in stresom, organizaciji lahko prinese več kreativnosti in inovativnosti ter ji z novimi idejami pomaga rasti (Buzzworks Business Services, 2023).

Kot je omenjeno že v poglavju o dejavnikih, ki vplivajo na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, je ena izmed prednosti dobrega ravnovesja med njima fizično zdravje

osebe. Oseba, ki redno skrbi za svoje fizično zdravje z zdravo prehrano in redno telesno aktivnostjo, se v svoji koži dobro počuti in ima dovolj energije, da v zasebnem življenju počne stvari, ki jo veselijo, kar se odraža tudi v službi. Takšna oseba je v službi bolj angažirana in produktivna, hkrati pa zaradi dobrega zdravja manjkrat zboli in s tem zmanjšuje število bolniških odsotnosti. Delodajalci, ki svojim zaposlenim omogočajo boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, imajo manj težav s fluktuacijo zaposlenih in tudi lažje pridobivajo novo delovno silo (Cvitkovič, 2022).

Dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ne vpliva zgolj na posameznikovo uspešnost v službi, temveč tudi na njegovo zasebno življenje. V zasebnem življenju si posameznik tako lahko vzame dovolj časa za preživljanje prostega časa s svojimi najbližjimi in ustvarjanje novih spominov. Prav tako zmanjšana obremenjenosti s službo omogoča, da so osebe v odnosu do svojih partnerjev, otrok, drugih družinskih članov in prijateljev pozornejše in bolj prisotne v posameznem trenutku, kar krepi medsebojne odnose in hkrati osebe tudi osrečuje (Banik in drugi, 2023). Vendar se ljudje v istem času nahajajo v različnih življenjskih fazah in imajo pri postavljanju dobrega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem različne prioritete, ki pa se glede ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem razlikujejo tudi med različnimi generacijami, ki so predstavljene v nadaljevanju.

4 ŠTIRI DELOVNO AKTIVNE STAROSTNE GENERACIJE

V sodobnih delovnih okoljih se na delovnih mestih prepletajo 4 različne generacije, ki na službeno in zasebno življenje gledajo zelo različno. Vsaka generacija je odraščala v drugačnih razmerah, kar je močno vplivalo tudi na njihov pogled na kariero in zasebno življenje (Dimock, 2019). V nadaljevanju je tako najprej opredeljen pojem generacije, nato pa so predstavljanje posamezne starostne generacije ter njihove značilnosti.

4.1 Opredelitev pojma generacija

Posameznika ne določa samo letnica rojstva, temveč ga zaznamujeta tudi čas in prostor, v katerem živi. Na vsako generacijo namreč vplivajo različni dejavniki, kot so odnos do dela, denarja, vzgoje otrok, materialnih dobrin ter tudi stališča in vrednote (Kupperschmidt, 2000). Prvotna definicija generacije se je nanašala zgolj na družinske generacije, kjer je bila generacija opredeljena samo po potomski liniji prednika (Jenkins, 2017). Pojem generacija, kot ga poznamo danes, pa je leta 1952 opredelil Karl Mannheim v svojem članku, kjer navaja, da je generacija skupina posameznikov, ki so rojeni in vzgojeni v istem družbeno-zgodovinskem obdobju. Posledično imajo pripadniki iste generacije podobno mišljenje, življenjske izkušnje ter dogodke, ki jih zaznamujejo (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2020). Teorija generacije namreč predpostavlja, da si posamezniki med seboj delijo enake izkušnje in spomine na zgodovinske dogodke v podobnih letih svojega življenja ter na njihovi podlagi razvijejo zelo podoben pogled na svet (Mannheim, 2005). Vendar je prav zaradi naštetih razlogov mejnike, kdaj se ena generacija

konča in kdaj se druga prične, težko določiti, saj se ti med seboj prepletajo in se včasih posamezniki bolj čutijo kot pripadniki generacije, v katero po letnicah ne spadajo (Rudolph in drugi, 2021).

4.2 Delovno aktivne generacije

Vsak posameznik se vsakodnevno srečuje z različnimi generacijami tako v zasebnih situacijah kot v delovnem okolju. Predvsem v slednjem se managerji soočajo z vprašanjem, kako učinkovito zgraditi in voditi skupino ljudi različnih starosti in z različnimi pričakovanji. Za učinkovito sodelovanje in vodenje različnih generacij znotraj organizacije ali tima je tako ključno, da se manager zaveda in pozna razloge, zakaj vsaka generacija razmišlja in se obnaša drugače, saj to vpliva na odnose ter na koncu tudi na uspešnost organizacije (Petkovšek, brez datuma).

Trenutno se na trgu dela prepletajo 4 različne starostne generacije, katerih značilnosti so v nadaljevanju tudi opisane. V literaturi si avtorji glede letnic, kdaj se ena generacija konča in druga začne, niso enotni, saj za letnice uporabljajo različne mejnike (Haynes, 2011). Vendar generacije niso definirane zgolj po letnicah rojstva. Nanje vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so socialne, družbene in gospodarske razmere ter tudi odraščanje in način vzgoje, ki jih izoblikujejo. Prav tako na izoblikovanje generacije vplivajo pomembni zgodovinski dogodki, kot so nesreče, vojne in revolucije. Ti dejavniki predvsem vplivajo na mlajše starostne skupine, saj te šele oblikujejo svoje vrednostne sisteme, vrednote in cilje, medtem ko starejše skupine v odrasli dobi ne spreminjajo več svojih vrednot in ciljev (Rogler, 2002).

4.2.1 Generacija otrok blaginje

Generacija otrok blaginje (angl. baby boom generation) je trenutno najstarejša generacija na trgu dela in je ena izmed redkih generacij, ki je definirana več ali manj samo demografsko. Generacija je svoje ime dobila zaradi povečanega števila rojstev, ki je posledica vrnitve vojakov domov ter tudi gospodarskega razcveta (Owram, 1997) po koncu druge svetovne vojne, in zajema vse osebe, rojene med letoma 1946 in 1964 (Pew Research Center, 2015). Owram (1997) doda, da so to generacijo zaznamovale predvsem družbene, politične in tehnološke razmere, ki so vplivale na njihov optimističen odnos do dela, družine in življenja.

Čeprav je velika večina pripadnikov generacije že upokojena, pa se na trgu dela še vedno najde precej njihovih predstavnikov, ki svoje značilnosti prinašajo v delovno okolje in tako svoje znanje delijo z mlajšimi generacijami. Pravzaprav se veliko izmed njih noče upokojiti in s svojim delom nadaljujejo, tudi ko dosežejo upokojitveno starost. Prav na podlagi tega lahko generacijo otrok blaginje opišemo kot zelo delovno generacijo, ki je predana svojemu delu in organizaciji (Gilley in drugi, 2015).

Predanost je tudi ena izmed bolj znanih značilnosti generacije otrok blaginje, saj je večina pripadnikov te generacije svojemu delodajalcu zvesta celotno delovno življenjsko dobo

(Hart, 2006). V življenju si namreč želijo finančne stabilnosti, zato si želijo, da jim delo predstavlja izziv, saj preko tega svojemu delodajalcu dokazujejo, da v službi napredujejo in so vredni napredovanja, ki je za predstavnike te generacije izjemno pomembno, saj jim finančna nagrada predstavlja motivacijo. Svoje urnike so zato pripravljeni podaljševati, dokler delo ni končano (Kocbek, 2017), vendar na račun tega pogosto zanemarjajo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Lester in drugi, 2012). Prav zato lahko pripadnike te generacije označimo kot zelo delovne ljudi, na trenutke celo kot deloholike, ki so tudi zelo motivirani, ciljno naravnani in tekmovalni (Gilley in drugi, 2015).

Predstavniki te generacije so visoko motivirani za delo, v kolikor se jih vključi v odločanje, se upoštevna njihove mnenje ter se jim za opravljeno delo zahvali (Ballone, 2008). Čeprav so pri svojem delu samostojni, se dobro znajdejo tudi pri timskem delu. Težave jim predstavljajo spremembe, ki jih sicer nadomestijo z izkušnjami (Zemke in drugi, 2000), vendar pa jim niso najbolj naklonjeni, čeprav so se na koncu prilagodili tako vsem tehnološkim spremembam kot tudi spremembam pri delovnem času in njegovi fleksibilnosti (Bean, 2018). Radi imajo statične metode, kot so pisni priročniki, powerpoint prezentacije, ampak še vedno imajo najraje osebne interakcije in skupinska srečanja ali telefonske klice (Kolenc, 2020).

4.2.2 Generacija X

Generaciji otrok blaginje sledi generacija X, v katero spadajo osebe, rojene med letoma 1965 in 1980 (McKenna, 2024). Ime so dobili po noveli, ki jo je napisal Douglas Coupland. Vendar se v literaturi najde tudi druga poimenovanja te generacije, kot je na primer nevidna ali izgubljena generacija (Reisenwitz, 2009). McKenna (2024) doda, da so pripadniki generacije X odraščali so v času, ko je postajalo vse bolj normalno, da oba starša delata in delo postavljata na prvo mesto, kar je vodilo v povečanje enostarševskih družin zaradi vse večjega števila ločitev. Posledično so se pripadniki generacije X pogosto iz šole vračali v prazne domove. Prav tako so odraščali v času hitrih sprememb, socializma (Kršinar, 2022) ter v nezanesljivih družinskih, socialnih in finančnih razmerah, kar je pripomoglo k pojavu individualizma (Wey Smola in Sutton, 2002). Kršinar (2022) dodaja, da so negotove ekonomske razmere v času njihove prve zaposlitve vplivale na manjšo razpoložljivost delovnih mest, za katera so se morali izkazati s svojim znanjem. Ker sta jim izobrazba in znanje zelo pomemba, v tem duhu vzgajajo tudi svoje otroke, saj verjamejo, da sta oba dejavnika ključna za dolgoročen uspeh (Nicholas, 2009). Čeprav sami v nasprotju s svojim otrokom niso odraščali z moderno tehnologijo, so pripadniki te generacije tehnično pismeni, saj so se jo naučili uporabljati kot odrasli oziroma v poznem otroštvu, kar jim na trgu dela omogoča konkurenčnost (Calvo-Porral in Pesqueira-Sanchez, 2020).

Raziskave so pokazale, da sta pripadnikom generacije X v delovnem okolju izjemno pomembna fleksibilen delovnik in visoka stopnja avtonomije. Prav tako jim mora biti delo, ki ga opravljajo, zanimivo ter jim mora predstavljati izziv (Santos in Cox, 2000). Znani so

tudi po svoji individualnosti, svoje delovne naloge želijo opraviti sami brez pomoči ostalih, saj zaupajo svoji presoji in znanju. Na svoji karierni poti so zelo ciljno usmerjeni. Motivacijo jim predstavlja razširitev znanja, ki ga lahko kasneje uporabijo za nove karierne priložnosti (Kian in Yusoff, 2012). V kolikor jim delodajalec ne omogoča napredovanj, hitrih nagrajevanj in kariernega razvoja, ga pripadniki generacije X hitro zamenjajo (Hammill, 2005). Kian in Yusoff (2012) tako še dodata, da so pripadniki generacije X svojim delodajalcem manj zvesti kot pripadniki generacije otrok blaginje, saj verjamejo, da lahko s svojim znanjem in spretnostmi konkurirajo na trgu dela ter z redno menjavo služb napredujejo in tako dobijo višjo plačo.

Pripadniki generacije X strogo ločijo svoje poklicno življenje od zasebnega, saj jim je ravnovesje med njima izjemno pomembno. Na vsakodnevni ravni iščejo ravnovesje med družino, hobiji, življenjem in službo ter tako vedno na prvo mesto pred službo postavijo svoje družine in prostočasne aktivnosti. Prostih vikendov in svojega prostega časa ne želijo namenjati službi, zato pripadniki generacije X le redko opravljajo nadure in delajo izven svojega delovnika (Kian in Yusoff, 2012). Prav zato iščejo službe, ki jim omogočajo delo od doma in bi z veseljem sprejeli takšno, ki jim nudi 100 % delo od doma (Watkins, 2023).

4.2.3 Generacija Y

Generaciji X sledi generacija Y, ki je prav tako zelo znana po tem, da si v svojem življenju želi imeti čim boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Generacijo Y mnogi poznajo tudi pod imenom »milenijci«, vanjo pa uvrščamo vse osebe, rojene med letoma 1981 in 1996 (Gilley in drugi, 2015).

Generacija Y je prva generacija, ki je odraščala ob hitrem razvoju interneta, mobilne tehnologije in druge moderne tehnologije, zato ji ta predstavlja pomemben del življena (Hart, 2006). Pripadniki generacije Y so pravzaprav prva generacija, ki je odraščala z najmanj enim računalnikom v hiši ter je imela tekom svoje mladosti na voljo digitalne medije in socialna omrežja (Rajar, 2016). Mladost so pripadniki generacije Y sicer preživeli v času ekonomske rasti, a ko so začeli najstarejši od njih vstopati na trg dela, se je ves svet spopadal z gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2008, kar je upočasnilo njihov razvoj in vstop na trg dela (Dimock, 2019).

Navkljub počasnemu vstopu na trg dela pa je prav odraščanje z moderno tehnologijo vplivalo na konkurenčnost generacije Y, saj je zanje značilna sposobnost hitrega absorbiranja informacij. Zato imajo širok spekter znanj, tehnologija pa jim hkrati omogoča tudi, da so naenkrat sposobni opravljati več stvari (Kian in Yusoff, 2012). Angeline (2011), tako poroča, da so pripadniki generacije Y zato bolj pripravljeni ostati v organizacijah, ki vlagajo v nove tehnologije in s tem ohranjajo delo zanimivo, zahtevno in zabavno.

Pripadniki generacije Y v delovnem okolju veljajo za bolj kooperativne in optimistične napram prejšnjim generacijam, saj so za razliko od njih višje izobraženi ali pa so v želji po

učenju opravili več profesionalnih izobraževanj. Prav tako so pripadniki generacije Y znani kot odlični sodelavci, ki zelo radi delajo v skupini (Kian in Yusoff, 2012). Na delovnem mestu jim je zelo pomembno, da lahko svoje ideje ali težave hitro izrazijo ter za opravljeno delo od svojih nadrejenih in drugih dobijo pohvale in predloge za izboljšave. Usmeritvam svojih nadrejenih radi sledijo, vendar le pod pogojem, da jim je prepuščena časovna fleksibilnost ter način opravljanja dela. (Gursoy in drugi, 2008).

Generacija Y je znana tudi po tem, da so njeni pripadniki ciljno usmerjeni in so znani po svojem sloganu »Delaj pametneje, ne težje« (ang. work smart, not harder). Raje se pohvalijo s tem, kar so dosegli, kot s tem, koliko časa so delali. Prav zato na delovnem mestu iščejo pohvale, ki jih še dodatno motivirajo. Pripadniki generacije Y so tudi zelo ambiciozni in so pripravljeni garati, saj si v življenju želijo doseči nekaj več ali nekaj novega. Prav zato veljajo tudi za inovativne ljudi, ki radi avtomatizirajo in izboljšuje delovne procese (Herrity, 2023). Na delovnem mestu zelo cenijo priložnost za osebno rast ter možnost izobraževanja, vendar si prav zaradi želje po dokazovanju in hitrem napredovanju želijo tudi visoke plače in prilagodljivosti dela. V kolikor jim to ni ponujeno, so hitro pripravljeni menjati službo (Kobi, 2020).

Pripadnikom generacije Y je ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem še pomembnejše kot pripadnikom generacije X. Glede na to, da večina delovnih mest zahteva delo z računalnikom, pripadniki generacije Y raje izberejo delovna mesta, ki jim omogočajo fleksibilne delovnike ter tudi lokacijo (Herrity, 2023). Gursoy in drugi (2008) navajajo, da pripadniki generacije Y v svojem delovnem okolju cenijo sproščenost, hkrati pa jim je zelo pomembno, da je njihovim nadrejenim mar za njihovo dobro počutje. Prav tako jim veliko pomeni družina. V raziskavi, ki sta jo Taylor in Keeter (2010) opravila za Pew Research Center, jih namreč kar 52 % navaja, da jim je zelo pomembno biti dober starš, zato bodo družino vedno postavili pred službo. Želijo si, da bi bilo manj poudarka na tradicionalnem, 8-urnem delovniku, saj menijo, da je kakovost dela pomembnejša od časa, preživetega v službi, kar pa bi vplivalo na boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Bannon in drugi, 2011). Pripadniki generacije svoj prosti čas cenijo bolj kot čas, ki ga preživijo v delovnem okolju, zato jim zaslužek predstavlja le sredstvo, da lahko živijo (Rajar, 2016). Prav zato radi delajo od doma, saj jim to omogoča boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Watkins, 2023).

4.2.4 Generacija Z

Zadnjo generacijo, ki šele dodobra vstopa na trg dela, imenujemo generacija Z. Vanjo spadajo vse osebe, rojene med letoma 1997 in 2013 (Schroth, 2019). Za generacijo Z velja, da je najbolj povezna in izobražena generacija do sedaj, saj je odraščala v integriranem in mednarodno povezanem svetu, kjer je bil internet vedno na voljo in je bil in še vedno je nepogrešljiv del vsakdana (Racolta-Paina in Irini, 2021). Čeprav si z generacijo Y deli kar nekaj lastnosti, prinaša na trg dela nove lastnosti in načine obnašanja (Schroth, 2019).

Pripadniki generacije Z so napram prejšnjim generacijam v delovnem okolju zahtevnejši, saj si želijo stvari spremeniti (Racolta-Paina in Irini, 2021). Vendar so na drugi strani pripravljeni manj tvegati, čeprav so samozavestni (Rachmadini in Riyanto, 2020). V delovnem okolju so znani kot dobri poslušalci ter tudi po svoji kreativnosti in želji po neprestanem učenju in podajanju predlogov. Ampak na drugi strani so znani tudi po slabih sposobnostih pisanja, predvsem zaradi vpliva socialnih omrežjih, kjer uporabljajo kratice in različne slikovne znake (Racolta-Paina in Irini, 2021). Prav tako se ob vstopu na delovno mesto soočajo s pomanjkljivim znanjem komunikacije. Na delovnem mestu so tudi manj angažirani, kljub temu da si zelo želijo uspeti (Rachmadini in Riyanto, 2020). Pripadniki generacije Z so znani tudi po tem, da imajo idealistična pričakovanja, ko začnejo s prvo službo. Ta pa izhajajo predvsem iz dejstva, da imajo ob prihodu na trg dela najmanj izkušenj napram predhodnim generacijam, saj jim v mladosti zaradi ugodnih gospodarskih razmer ni bilo treba delati. Predstavljajo si, da bo njihovo delo zanimivo in bo imelo pomen. Hkrati tudi mislijo in si želijo, da bodo njihovi managerji prisluhnili vsem njihovim idejam ter te tudi implementirali v obstoječ proces dela. Prav tako pričakujejo fleksibilnost pri opravljanju delovnih nalog ter tudi pri lokaciji izvajanja dela. Zaradi naštetih razlogov so velikokrat razočarani, ko se prvič zaposlijo (Schroth, 2019). Na splošno pa večina pripadnikov generacije Z išče delovno mesto, ki jim ponuja možnost karierne rasti in dobro plačilo. Želijo si tudi stabilne zaposlitve, ugodnosti ter fleksibilnega delovnika in možnosti dela na daljavo (Racolta-Paina in Irini, 2021). Prav fleksibilnost jim je izredno pomembna. Raziskava Melin in Egkolfopoulou (2021) je namreč pokazala, da bi kar 49 % odstotkov pripadnikov generacije Z dalo odpoved, v kolikor jim fleksibilno delo ne bi bilo omogočeno. A vseeno si večina pripadnikov generacije želi delati tudi v pisarni, saj tako čutijo pripadnost timu in imajo več možnosti za sodelovanje (Watkins, 2023). Hkrati se zavedajo, kako pomembno je vzdrževanje socialnih stikov v živo, zato radi prihajajo v pisarno (Racolta-Paina in Irini, 2021), kar jim tudi omogoča večjo zbranost pri opravljanju dela. To izhaja predvsem iz njihove življenjske situacije, saj jih večina še živi doma ali s prijatelji in drugimi sostanovalci (Watkins, 2023).

Rezultati raziskav glede ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem pripadnikov generacije Z se razlikujejo. Raziskava iz leta 2021, ki jo je opravil Adobe, kaže, da pripadniki generacije Z težje usklajujejo službeno in zasebno življenje napram ostalim generacijam. Na nasprotni strani pa raziskava MetLife kaže, da ima 50 % zaposlenih, ki so trenutno v svojih 20. letih, boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem po epidemiji kot pred njo (Pyn Team, brez datuma). Schroth (2019) tudi poroča, da imajo pripadniki generacije Z več težav z mentalnim zdravjem (depresija in anksioznost) napram ostalim generacijam ter da tudi ne morejo obvladovati stresa, saj jim tekom odraščanja ni bilo treba prevzemati odgovornosti za svoja dejanja, ker so jih straši čuvali. Iskanje ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem jim otežuje tudi to, da velikokrat iz službe prihajajo psihično in fizično izčrpani (Black, 2023). Idealno službo za pripadnike generacije Z bi lahko opisali kot delovno mesto, kjer ima delodajalec visoke etične standarde ter enake vrednote kot oni sami,

pri tem delajo nekaj pomembnega ter lahko hkrati s tem usklajujejo še ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem (Leslie in drugi, 2021).

Kot vidimo, so si določene generacije med seboj lahko podobne po načinu razmišljanja, postavljanju prioritet, lahko pa so si med seboj tudi popolnoma različne. V Tabeli 3 je tako prikazana primerjava starostnih generacij po določenih lastnostih, ki jih zaznamujejo. Pri tem znak »✓« pomeni, da je posamezna lastnost značilna za generacijo, znak »X« pomeni, da ta lastnost za generacijo ni značilna, medtem ko znak »○« pomeni, da posamezne lastnosti ne moremo definirati za posamezno generacijo.

Tabela 3: Primerjava lastnosti med posameznimi starostnimi generacijami

Lastnosti	**Generacija otrok blaginje**	**Generacija X**	**Generacija Y**	**Generacija Z**
Predanost delu in organizaciji	✓	X	X	X
Finančna nagrada predstavlja motivacijo	✓	✓	✓	X
Podaljševanje delovnika	✓	X	✓	X
Tveganje v karieri	X	✓	✓	X
Dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem	X	✓	✓	○
Timsko delo	✓	X	✓	✓
Fleksibilen delovnik – delo od doma	✓	✓	✓	✓

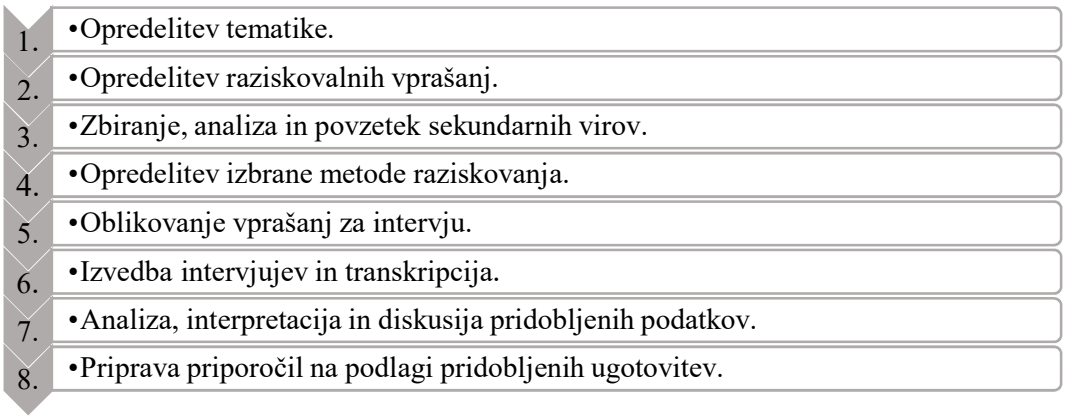
Vir: lastno delo.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V magistrskem delu je v teoretičnem delu, ki je napisan na podlagi pregleda domače in tuje znanstvene in strokovne literature, opisana zgodovina razvoja fleksibilnih oblik dela ter fleksibilne oblike dela v Sloveniji s poudarkom na delu od doma, ki je ena izmed podkategorij dela od doma, in njegovimi značilnostmi. Sledi še poglavje o ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem ter dejavnikih, ki vplivajo na to ravnovesje. Na koncu pa so predstavljene še 4 starostne generacije, saj vsaka izmed njih ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem sprejema različno.

V raziskovalnem delu pa želim prikazati, kakšen pogled na delo od doma in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem imajo 4 različne starostne generacije, ki so trenutno na trgu dela. S pridobljenimi rezultati raziskave in pridobljenim teoretičnem znanjem želim vse skupaj povezati v smiselno celoto ter na podlagi ugotovitev podati praktična priporočila delodajalcem in organizacijam, v katerih so zaposleni intervjuvanci. Celoten načrt raziskave, ki je sestavljen iz 8 korakov, je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Načrt raziskave



Vir: lastno delo.

5.1 Opredelitev problema, namena in ciljev

Za izvedbo empiričnega dela sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja, s katero sem na podlagi raziskovalnih vprašanj izvedla raziskavo. Empirična raziskava je bila izvedena v obliki poglobljenih intervjujev s posameznimi predstavniki različnih starostnih generacij, ki imajo izkušnje z delom od doma. Intervjuji so bili vzorčeni namensko, saj sem si izbrala točno določene posameznike, ki imajo primerne lastnosti za študijo. V vzorec sem vključila 13 posameznikov, 5 moških in 8 žensk, iz večih farmacevtskih podjetij. Pri tem sem za vsako starostno skupino pridobila 3 do 4 predstavnike z različnih hierarhičnih ravni in družbenega statusa (samski, v razmerju, z družino oziroma otrokom), ki delajo od doma redno ali občasno.

Namen magistrskega dela je s pregledom in uporabo strokovne in znanstvene literature ter rezultati empirične raziskave prikazati, kako delo od doma in ravnovesje med službenim ter zasebnim življenjem usklajujejo zaposleni različnih starostih skupin, ter na podlagi ugotovitev tvoriti svetovalna priporočila. Tematika je zelo aktualna, saj se zaposleni različnih starostnih skupin z delom od doma ter ravnovesjem med službenim in zasebnim življenjem zaradi različnih izzivov spopadajo različno. Organizacije, iz katerih prihajajo intervjuvanci, bodo tako lahko uporabile rezultate raziskave, da bi v prihodnje vnesle spremembe, ki bi pozitivno vplivale na organizacijo dela od doma in na ravnovesje med službenim ter zasebnim življenjem zaposlenih. Raziskava pa bo uporabna za zaposlene, ki si želijo izboljšati svoje ravnovesje. Ciljev magistrskega je sicer 5, vendar se na samo raziskavo nanašata 2:

- Na podlagi teoretičnega okvirja izvesti empirično raziskavo, s katero nameravam ugotoviti, kako se ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem pri delu od doma razlikuje med različnimi starostnimi skupinami.
- Na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega dela oblikovati priporočila za organizacije, ki delo od doma že prakticirajo ali si ga želijo v prihodnje uvesti, kot tudi za zaposlene, ki si želijo izboljšati svoje ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

Na podlagi zastavljenih ciljev sem oblikovala tudi 2 raziskovalni vprašanji:

RV1 : Kako delo od doma vpliva na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem v okviru posameznih starostnih skupin?

RV2 : Kakšne so razlike med preučevanimi starostnimi skupinami glede usklajevanja dela od doma in ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem?

Raziskovalni del magistrskega dela predstavlja kvalitativna raziskava. Usmerjena je k razumevanju obnašanja, verjetij, običajev in norm, njen cilj je pridobitev poglobljenih informacij, zato je tudi raziskovanje običajno poglobljeno. Kvalitativna analiza pridobljenih podatkov tako temelji na interpretaciji, kjer raziskovalec skuša interpretirati pomene, ki jih udeleženci izrazijo s pomočjo mnenj, opisov izkušenj ter pogledov (Banjac, 2020). Metod kvalitativnega zbiranja podatkov je sicer več, ampak v tem magistrskem delu bom uporabila intervjuje. Gre za način zbiranja podatkov, ki običajno poteka med dvema ali več osebami; med osebo, ki postavlja vprašanja, ter med osebo oziroma intervjuvancem, ki nanje odgovarja (Banjac, 2020). Intervju sem oblikovala sama na podlagi prebrane literature. Intervju (glej prilogo 1) je razdeljen na 4 sklope, ki vključujejo glavna vprašanja in podvprašanja. V želji, da se intervjuvanci ne bi počutili omejene pri svojih odgovorih, so glavna vprašanja zastavljena splošno in široko. V kolikor intervjuvanci niso popolnoma odgovorili na glavna vprašanja, sem zastavila podvprašanja, da bi pridobila čim bolj poglobljene in točne odgovore. Z intervjuji pridobljene podatke sem na koncu analizirala s pomočjo kodiranja. Mesec (1998, str. 106) opiše kodiranje kot postopek oblikovanja pojmov iz empiričnih opisov oziroma enot besedila, ki so bili pridobljeni v postopku razčlenitve. Kodiranje je tako postopek kategoriziranja in razvrščanja podatkov, kjer posameznim delom besedila pripisujemo pojme. Potem besedila, ki so bila pripisana istemu pojmu, zberemo in ločimo od besedil, ki so bila pripisana drugemu pojmu, na podlagi česar organiziramo pridobljene podatke. Odprto kodiranje tako vsebuje 3 različne postopke:

- pripisovanje pojmov empiričnim opisom.
- združevanje sorodnih pojmov v kategorije.
- analiza značilnosti pojmov in kategorij.

V magistrskem delu sem na podlagi razvitih kod oblikovala 3 kategorije, na osnovi katerih sem interpretirala rezultate empiričnega dela ter pripravila predloge za izboljšave. V Prilogi 2 so predstavljene vse tri kategorije ter posamezne kode.

S pomočjo intervjujev, ki so potekali v živo ali preko aplikacije Microsoft Teams (ena na ena) z intervjuvancem, sem izvedla poglobljeno raziskavo, kako delo od doma vpliva na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ter kako se dojemanje ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem razlikuje med posamezniki različnih starostnih skupin. Intervjuji so v povprečju trajali med 40 minut in uro in pol. Po transkripciji so bili vsi posnetki intervjujev izbrisani. Vsi intervjuji so bili izvedeni na način, da je bila intervjuvanim osebam (v nadaljevanju intervjuvanci) zagotovljena popolna anonimnost. Besedo intervjuvanec sem uporabila tako za moški kot ženski spol, le pri dobesednih navedkih sem uporabila dejanski spol intervjuvanca. Ob začetku vsakega intervjuja sem o vsakem intervjuvancu zbrala osnove podatke, kar mi je olajšalo kasnejše razdeljevanje v skupine, ki sem jih na koncu primerjala. Uporabila sem polstrukturiran intervju z naborom odprtih in vnaprej pripravljenih vprašanj. Kjer je bilo potrebno, sem zastavila tudi podvprašanja, s katerimi sem poskušala spodbuditi intervjuvanca k čim bolj poglobljenim odgovorom.

Pred izvedbo posameznega intervjuja sem vsakega intervjuvanca obvestila o protokolu izvedbe raziskave:

- Predstavitev teme raziskovalnega dela.
- Obvestitev o zagotovljeni anonimnosti ter o tem, da se bodo podatki uporabljali zgolj za namene raziskave.
- Pridobitev osnovnih podatkov intervjuvanca (spol, leto rojstva, delovna pozicija, družbeni status).
- Seznanitev, da bo intervju sneman, in pridobitev soglasja intervjuvanca.
- Seznanitev, da bo po opravljenem intervjuju potekala transkripcija in izbris posnetka.
- Seznanitev s približnim časom trajanja intervjuja in njegovo strukturo.
- Seznanitev s tem, da v kolikor je potreben odmor, lahko intervju kadar koli prekinemo.
- Seznanitev s tem, da v kolikor se intervjuvanec ne počuti prijetno, odgovor ni potreben.
- Prošnja za čim večjo iskrenost in odprtost za dodatna pojasnila, v kolikor so bila ta potrebna.

V sklopu intervjujev je bilo intervjuvanih 8 žensk in 5 moških v razponu od 25 do 65 let. Intervjuvanci so bili razdeljeni v 4 skupine, in sicer glede na starostno skupino oziroma generacijo. Vsi intervjuvanci so zaposleni v farmacevtski panogi za nedoločen čas, delo od doma pa od pandemije covid-19 naprej vsi opravljajo v kombinaciji z delom na fizični lokaciji organizacije. V Tabeli 4 so predstavljeni podatki o vseh intervjuvancih.

Tabela 4: Intervjuvanci

Oseba	Spol	Starost	Generacija	Stopnja izobrazbe	Funkcija (podrejeni/vodja)	Družbeni status
I1	Ženski	65	Generacija otrok blaginje	VI/2	Podrejeni	Partner
I2	Ženski	61	Generacija otrok blaginje	VI/2	Podrejeni	Družina
I3	Moški	63	Generacija otrok blaginje	VI/2	Podrejeni	Družina
I4	Ženski	51	Generacija X	VI/2	Vodja	Družina
I5	Moški	47	Generacija X	VI/2	Podrejeni	Partner
I6	Moški	44	Generacija X	VI/2	Podrejeni	Družina
I7	Moški	35	Generacija Y	VI/2	Podrejeni	Družina
I8	Ženski	30	Generacija Y	VI/2	Podrejeni	Partner
I9	Ženski	29	Generacija Y	VI/2	Vodja	Partner
I10	Ženski	29	Generacija Y	VI/2	Vodja	Partner
I11	Ženski	27	Generacija Z	VI/2	Podrejeni	Partner
I12	Ženski	27	Generacija Z	VI/2	Podrejeni	Samski
I13	Moški	25	Generacija Z	VI/2	Podrejeni	Samski

Vir: lastno delo.

Z opravljeno transkripcijo intervjujev so bili pridobljeni podatki pripravljeni za analizo raziskave. Pri analizi podatkov sem si pomagala s kodami in oblikovanimi kategorijami. Opravljeni analizi podatkov sledi diskusija, pri kateri bom odgovorila na vnaprej zastavljena raziskovalna vprašanja. V poglavju Rezultati raziskave bodo podane ugotovitve. Določene izjave intervjuvancev bodo dobesedno navedene s citati, ki bodo zaradi lažjega branja rezultatov označeni glede na to, kateri intervjuvanec je podal izjavo (npr. I1, I2, I3 itd.).

5.2 Rezultati raziskave

5.2.1 Značilnosti različnih starostnih generacij na delovnem mestu

Na začetku intervjuja sem želela pridobiti podatke o značilnostih različnih starostnih generacij na delovnem mestu, saj se glede na predstavljeno teorijo v 4. poglavju delovne navade različnih generacij med seboj razlikujejo, s čimer se strinjajo tudi vsi intervjuvanci. Oseba I13 pove: »Pri starejših generacijah opažam, da imajo rajši bolj strukturiran delovnik, raje so v pisarni, medtem ko bi za mlajše generacije rekel, da jim je bolj pomembna fleksibilnost in možnost dela na daljavo. Prav tako, ker smo odraščali s tehnologijo, se nam ni težko navajati na tehnološke spremembe in spremembe v delovnem okolju, medtem ko

pri starejših opažam, da imajo raje preverjene metode in tradicionalen pristop k opravljanju nalog.« I12: »Delovne navade se definitivno razlikujejo med različnimi generacijami. Starejše generacije so pripravljene več časa preživeti v službi oziroma več časa so pripravljene nameniti službi kot na primer naša generacija.« I6: »Delovne navade se razlikujejo, to vidim predvsem na tem delovnem mestu, ko sem eden izmed starejših v svojem timu in se pristopi povsem razlikujejo, kar je mogoče tudi zaradi delovnih izkušenj.« I3 pa že poda malo bolj poglobljen odgovor in omeni razlike med generacijami: »Za svojo generacijo bi rekel, da je navajena trdega dela in dolgega delovnika, cenimo stabilnost in zanesljivost. Za mlajše generacije bi rekel, da veliko bolj cenijo fleksibilnost in dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Prav tako mlajši kolegi veliko bolje obvladajo tehnologijo in so bolj odprti za novosti na delovnem mestu.«

Tako so že v začetku intervjuvanci nakazali, da imajo različne starostne generacije različne delovne navade in vrednote. Intervjuvanci, ki so pripadniki generacije otrok blaginje, svojo generacijo opišejo tako: I1: »Svojo generacijo bi opisala kot zelo predano organizaciji. Pomembno nam je, da nam služba predstavlja stabilnost in nam omogoča dostojno življenje. Najprej so nam pomembne delovne naloge in dolžnosti, ki jih imamo na delovnem mestu, potem šele plača.« I2: »Smo predani, vztrajni, ne obupamo takoj in radi imamo sistematiko oziroma rutino.« In I3: »Za svojo generacijo bi rekel, da je navajena trdega dela in dolgega delovnika, cenimo stabilnost in zanesljivost.« S tem so tudi povzeli bistvene značilnosti svoje generacije, ki so prav tako omenjene v literaturi.

Pripadniki generacije X pa svojo generacijo opišejo kot: I4: »Delovno, marljivo, samostojno. Ko se lotimo, stvar naredimo do konca in ne iščemo bližnjic.« I5: »Generacija X je znana po neodvisnosti in prilagodljivosti. Zdi se mi, da trdo delamo, a vseeno cenimo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Smo pragmatični in reševanje problemov nam ni neznanka.« Oseba I6 ob opisu svoje generacije omeni, da se pogled na delo med pripadniki njegove generacije razlikuje: »Pri svoji generaciji vidim, da se pogled na delovno mesto razlikuje med posamezniki. Nekaterim prosti čas niti ni toliko pomemben in so usmerjeni k grajenju kariere, medtem ko nam je drugim pomembna svoboda in prosti čas. Predvsem ko imaš enkrat družino, se prioritete spremenijo.« To pripisuje dejstvu, da pripada najmlajšim predstavnikom generacije X in že meji na generacijo Y.

Intervjuvanci, ki spadajo v generacijo Y, se opišejo tako: I7: »Sam bi generacijo Y opisal kot inovativno, zelo tehnološko podkovano, saj smo odraščali s tehnologijo in tako imeli računalnike praktično vedno ob sebi. Hkrati pa nam je pomembno medsebojno sodelovanje in predvsem fleksibilnost ter dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Mogoče bi še dodal, da nam je pomembno, da nam je delo všeč in ima nek smisel, hkrati pa mora biti znotraj pozicije dovolj prostora za karierno in osebno rast.« I8: »Generacijo Y bi opisala kot generacijo, ki je obdana s svetom, kjer prevladuje umetna inteligenca, zato si želi veliko enostavnih nalog poenostaviti. Kot generacija si želimo v najkrajšem možnem času biti kar najbolj učinkoviti ter za to ne porabiti celotnega delovnika (8 ur), saj želimo imeti čim več prostega časa, ki ga izkoristimo za družino, prijatelje in prostočasne aktivnosti, kjer

lahko odmislimo stres, ki nam ga prinese služba.« I9: »Pomembno nam je, da nas delo veseli in navdihuje ter ga opravljamo z veseljem. Pomembna sta nam tudi kariera in samo okolje, v katerem delamo.« In I10: »Rekla bi, da smo kot generacija zelo proaktivni in angažirani, da na delovnem mestu vse poteka, tako kot mora, kar pomeni, da smo pripravljeni svoj čas iz zasebnega življenja porabiti za poklicno življenje.«

Najmlajša generacija na trgu dela je generacija Z, za katero so si intervjuvanci te generacije enotni, da so si med seboj različni in se delijo na dva dela. I11: »Generacijo Z bi lahko razdelila na dve skupini: ene, ki so zelo pridni in delovni, ter na drugi strani druge, ki za svojo kariero ne naredijo nič. Raje so doma brez dela, kot da bi delali nekaj, kar jih ne veseli, in upajo, da bo njihov uspeh prišel čez noč brez vloženega truda. Pripadnike druge skupine bi opisala kot sanjače, medtem ko bi prvo skupino opisala kot pridno, delovno in komunikativno. Na delovnem mestu nam je pomembno, da se s sodelavci razumemo in se lahko z njimi tudi družimo. Hkrati se mi zdi, da naša generacija zna dati delo na stran in uživati svoj prosti čas.« I12: »Našo generacijo bi opisala kot generacijo, ki se je končno začela zavedati, da služba ni najpomembnejša stvar v življenju in da so druge stvari v življenju veliko bolj pomembne. Lahko bi povzela na način, da naša generacija ne živi, da dela, temveč dela, da lahko živi.« In I13: »Generacijo Z bi opisal kot tehnološko napredno, inovativno in prilagodljivo. S pomočjo tehnologije iščemo rešitve za lajšanje dela in kreativne rešitve. Tako želimo delati v okolju, ki je odprto spremembam in nam nudi možnosti za stalno učenje in razvoj. Vendar vseeno damo veliko na dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.«

Glede na podane izjave lahko opazimo, da se dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem intervjuvancev ter delovne navade, razlikujejo glede na to, kateri generaciji pripadajo. Največja razlika je po mnenju intervjuvancev prav v predanosti generacije svojemu delodajalcu, kar lepo opiše izjava najstarejšega intervjuvanca I1: »Delovne navade se definitivno razlikujejo med različnimi generacijami. Ko smo mi začeli delati, smo iskali službo za vse življenje. V življenju sem napisala vsega skupaj 3 prošnje za delo, od tega sem dobila dve ponudbi in sem se morala odločiti za eno, kjer sem še vedno. Takrat se je čutilo pripadnost podjetju, se pravi, kamor si se odločil, da greš, tam si ostal do konca delovne dobe, razen če je šlo nekaj res narobe, npr. odnosi. Danes se mi zdi, da mladi veliko pogosteje menjajo službe, sploh če jim ni kaj všeč.«

Prav tako se generacije razlikujejo po delovnih navadah. Pripadniki generacij otrok blaginje in X imajo raje tradicionalni 8-urni delovnik, ki so ga pripravljeni tudi podaljšati, medtem ko imajo pripadniki generacij Y in Z raje bolj fleksibilen urnik, ki si ga lahko razporedijo glede na svoje obveznosti.

Pripadnikom najmlajših dveh generacij je na delovnem mestu pomembna možnost kariernega in osebnega razvoja. Tako oseba I9 pove: »V službi so pomembni izzivi, saj le z njimi lahko rastemo, vendar mora biti za njih čas, ne da ti pridejo poleg vsega rednega dela.« I8: »Meni, in mislim, da tudi mojim sovrstnikom, je pomembna možnost poklicne in osebne

rasti.« Medtem noben pripadnik starejših dveh generacij možnosti za karierni in osebni razvoj ni omenil.

Intervjuvanci se strinjajo, da so finančni dejavniki na delovnem mestu pomembni, vendar je mogoče predvsem iz odgovorov mlajših intervjuvancev razbrati, da niso vse. Na delovnem mestu so pomembni tudi nefinančni dejavniki, kot so medsebojno razumevanje s sodelavci, dobro vzdušje v ekipi, fleksibilen delovnik in pohvala. I7: »Finančni dejavniki so pomembni, sploh v začetku kariere ali ko si oseba želi v osebnem življenju ustvariti družino, kupiti stanovanje ali hišo. Takrat bi rekel, da finančni dejavniki pomenijo veliko. Ampak čez čas ugotoviš, da niso vse in je prav tako pomembno priznanje, ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ter priložnost za rast in razvoj.« I4: »Verjetno je plača z leti vse manj pomembna, saj ko si mlad, si želiš ustvariti nekaj svojega in hkrati preskrbeti svojo družino, z leti, ko običajno plača pride na določeno stopnjo, pa to ni več tako pomembno.« I13: »Finančni dejavnik je pomemben, ampak ni edini motivator. Zdi se mi, da je meni in moji generaciji pomembna tudi priložnost za napredovanje, osebni razvoj in dobro delovno okolje, kjer se s sodelavci razumemo.« I10: »Plača nam je pomembna z vidika finančne varnosti, ni pa glavni dejavnik. Bolj nam je pomembno, da se na delovnem mestu dobro počutimo in da delo z veseljem opravljamo. Motivirajo nas tudi razne nagrade, predvsem zato, ker je to eden od pokazateljev, da te delodajalec ceni. Niso pa glavni motivator.« Intervjuvanci so se tudi strinjali, da so finančni dejavniki pomembnejši v mlajših letih, saj si takrat osebe začnejo ustvarjati svojo prihodnosti in dom za svojo družino. Predvsem mlajše generacije pa so v zameno za finančno nagrado pripravljene podaljševati svoj delovnik, vendar zgolj za omejeno obdobje, saj niso pripravljene žrtvovati svojega prostega časa. I8: »Pripravljena bi bila podaljšati svoj delovnik za določeno obdobje (ne več kot pol leta), na primer, če je v službi kakšen projekt in bi vedela, da bo to prineslo nagrado, saj mi prosti čas vseeno veliko pomeni.« I9 pa doda: »Za finančno nagrado sem sicer pripravljena podaljšati svoj delovnik, ampak na primer samo za določeno obdobje, na primer projektno delo. Verjetno pa se bo to spremenilo, ko bom enkrat imela družino. Ugotovila sem namreč, da mi čez čas finančni dejavniki niso več toliko pomembni, saj v kolikor nimam prostega časa, v katerem bi lahko uživala, mi tudi denar ne pomaga.«

Kot že omenjeno pa na delovnem mestu intervjuvancem niso pomembni zgolj finančni dejavniki. Pripadniki vseh generacij se strinjajo, da je pohvala pomembna, saj le tako ostajajo motivirani, a odkar delajo od doma, jo večinoma prejmejo redkeje. Intervjuvani predstavniki vseh štirih starostnih generacij v zameno za pohvalo niso pripravljeni podaljševati delovnega časa oziroma zgolj v izrednih primerih. Oseba I4, pripadnica generacije X, pove: »Žal bi rekla, da svojega delovnika ne podaljšujem zaradi nobenega izmed naštetega razloga, ampak zgolj zaradi tega, ker je dela veliko in ga je običajno treba končati do določenega roka.«, I8 pa doda: »Urnik podaljšujem predvsem zaradi sebe, saj sem zelo zagnana in se želim vedno več naučiti.«

Pripadnikom generacije otrok blaginje je pohvala pomembna. Oseba I3, ki je pripadnica generacije otrok blaginje, pove: »Pohvalo z leti vedno bolj cenimo, čeprav je bila pohvala

naši generaciji že od nekdaj pomembna. Daje nam nek občutek varnosti in priznanja, kar povečuje motivacijo in tudi zadovoljstvo na delovnem mestu.« Prav tako je pohvala pomembna pripadnikom generacije X. I6: »Pohvala mi definitivno veliko pomeni, saj če nekdo opazi tvoje dobro delo in te za to pohvali, te motivira. Seveda, če imaš finančne težave to ne pomaga veliko, ampak vseeno je mogoče dodatna motivacija.« Pripadniki generacije Y pa dodajo: I7: »Pohvala mi je definitivno pomembna, saj je kot neka vrsta priznanja za vložen trud. Predvsem cenim konstruktivno pohvalo pa tudi kritiko, saj le tako bom lahko napredoval.« I9: »Sama bi rekla, da mi pohvala vedno več pomeni, včasih celo več kot finančni dejavniki, saj mi je pomembno, da sem cenjena v svojem okolju in svoje delo dobro opravljam.« Pripadniki najmlajše generacije, generacije Z, pa dodajo: I13: »Pohvala za dobro opravljeno delo mi pomeni veliko, saj mi da občutek, da je moje delo cenjeno. Prav tako me motivira, da bom druge delovne naloge še boljše opravil.«, I12: »Zdi se mi, da pohvala generaciji Z veliko pomeni, mogoče več kot starejšim generacijam, ko se že zavedajo, da stvari obvladajo.«

Prosti čas je pomemben vsem generacijam, vendar predvsem pripadnikom generacije Y in Z ta pomeni še več kot generaciji otrok blaginje in X. Oseba I8, ki je pripadnica generacije Y, komentira: »Prosti čas je zelo pomemben zame in mojo generacijo, saj nam omogoča odklop od službenega življenja in s tem boljše ravnovesje in zdravje.« Druga oseba, prav tako pripadnica generacija Y, I10: »Starejši kot postajamo, bolj se nagibamo k pomembnosti prostega časa. S časom postaja prosti čas vedno bolj dragocen. In smo tako tudi manj svojega časa pripravljeni kompenzirati s poklicnim življenjem. Sama trenutno tega nimam veliko zaradi narave dela, ampak upam, da bom lahko kmalu imela več časa zase in za bližnje.« Na drugi strani pripadnik generacije otrok blaginje, I3, komentira: »Trenutno bi rekel, da mi je prosti čas pomemben, vendar v preteklosti ni bilo tako. Namreč, delovniki so bili dolgi, tako da za prosti čas ni ostalo veliko časa. Danes pa vse bolj cenimo čas, ki ga lahko preživimo s svojimi družinami in pri hobijih.« Pripadnik generacije X, I5, pa: »Prosti čas je meni in moji generaciji zelo pomemben. Namreč, zelo cenimo čas, ki ga lahko preživimo s partnerjem, prijatelji, in čas, ki ga namenimo prostočasnim aktivnostim. Zdi se mi, da je kvalitetno preživet prosti čas ključen za naše zadovoljstvo in srečo.«

Pri pomembnosti prostega časa bi izpostavila zanimivo izjavo osebe I9, ki poudari, da vsak prosti čas ni nujno dober: »Prosti čas, sploh ko ga imam relativno malo, mi ogromno pomeni kot tudi moji generaciji. Hkrati sem ugotovila, da vsak prosti čas ni kvalitetno preživet in sem v zadnjih letih ugotovila, da svoj prosti čas raje preživim z ljudmi, ki me navdihujejo in mi dajo energijo ali pa grem v fitnes ali kakšno drugo obliko rekreacije.«

V Tabeli 5 so predstavljeni podatki, kakšne so značilnosti posameznih generacij na delovnem mestu. Glede na pridobljene podatke se pripadniki generacije razlikujejo predvsem pri podaljševanju delovnika za finančno nagrado in predanosti organizaciji.

Tabela 5: Značilnosti različnih starostnih generacij na delovnem mestu

Značilnosti na delovnem mestu	Generacija otrok blaginje			Generacija X			Generacija Y				Generacija Z		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	113
Predanost organizaciji	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Finančni dejavniki (motivacija)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Podaljševanje delovnika za finančno nagrado	X	X	✓	X/ ✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓
Pomembnost pohvale (motivacija)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Podaljševanje delovnika za pohvalo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fleksibilnost	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prosti čas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Odnosi na delovnem mestu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Karierni razvoj	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Legenda: ✓= Da, X = Ne

Vir: lastno delo.

5.2.2 Delo od doma ter prednosti in slabosti opravljanja dela od doma

Intervjuvancem delo od doma predstavlja eno izmed možnih oblik opravljanja dela, saj ga vsi opravljajo v kombinaciji s fizično prisotnostjo v pisarni. Večina jih delo od doma opiše kot novo obliko dela, ki jo je pandemija covida-19 prinesla na trg dela in omogoča opravljanje dela izven lokacije delodajalca. Intervjuvanec I13 delo od doma definira: »Delo od doma je ena izmed fleksibilnih oblik dela, ki zaposlenemu omogoči, da delo opravlja izven fizične lokacije podjetja in se lahko v dogovoru z delodajalcem izvaja na kateri koli lokaciji.« Oseba I4 pa definira delo od doma kot »delo, ki ga zaposleni opravlja na svojem stalnem oziroma začasnem naslovu in ne v prostorih delodajalca«.

Veliko intervjuvancev tudi izpostavi, da njim delo od doma oziroma delo na daljavo ne predstavlja le lokacija njihovega stalnega oziroma začasnega prebivališča, temveč tudi druge alternativne lokacije, kot je na primer tujina. Dve osebi, ki opravljata funkcijo vodje, pa izpostavita, da delo od doma zahteva organiziranost, samodisciplino, odgovornost ter zaupanje med zaposlenim in delodajalcem oziroma vodjo. Prav tako je večina intervjuvancev izpostavila, da je zelo pomembno, da ima zaposleni doma urejen prostor za opravljanje dela. Delodajalec pa mora pri tem zagotoviti zaposlenim vso potrebno opremo

za nemoteno opravljanje delovnih nalog, hkrati pa mora poskrbeti tudi za dobro komunikacijo.

Intervjuvanci delo od doma opravljajo približno dvakrat do trikrat na teden v kombinaciji z delom na fizični lokaciji delodajalca. Na njihovo odločitev, kolikokrat na teden delajo od doma, vplivajo zahteve delodajalcev, ki si želijo po pandemiji covida-19 večje prisotnosti v pisarni. Oseba I9 je odločitev delodajalca, da mora biti v pisarni prisotna 50 % delovnega časa, komentirala tako: »Delo od doma opravljam 50 % delovnega časa, saj delodajalec zahteva vsaj 50 % prisotnost v pisarni. Vendar sama vidim, da odkar je bilo to pravilo uvedeno, nimam več tolikšne fleksibilnosti, kot sem jo imela pred tem. Pred tem sem včasih bila 90 % v pisarni in je to bila to moja lastna odločitev in sem z veseljem prišla. Sedaj pa me obvezujoča prisotnost obremenjuje in predstavlja velik stres, saj moram vsak mesec sproti računati in upoštevati dopust, bolniško in druge dejavnike, da izpolnim želeno kvoto prisotnosti, sploh ker v pisarni ni prostora za vse sodelavce, da bi zahteve delodajalca lahko brez problemov izpolnili. Sama sem zato pristaš izbire z odgovornostjo (da se vsak zaposleni zaveda, da mora biti delo končano ne glede na to, kje dela).« Tudi preostali intervjuvanci so odločitev delodajalcev po nujni prisotnosti pospremili podobno in izpostavili, da so s tem izgubili del fleksibilnosti. Vseeno se večina strinja, da jim kljub omejitvi dela od doma to še vedno ugaja, saj večino delovnih nalog lažje opravijo doma predvsem zaradi večjega miru. Vseeno pa za delovne naloge, ki zahtevajo sodelovanje in fizični stik, ter za skupinske sestanke radi pridejo v pisarno. Le intervjuvanec I4 je popolnoma pristaš hibridnega dela in tako pravi: »Sem nekako pristaš hibridnega dela, saj menim, da je treba za uspešno opravljanje dela in sodelovanje znotraj različnih ekip priti tudi v pisarno.«

Pri omembi dela od doma intervjuvanci najprej pomislijo na fleksibilnost, prihranek časa za vožnjo na delo, daljši spanec, večjo koncentracijo, produktivnost ter učinkovitost, boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem in večjo sproščenost. Večina intervjuvancev se strinja, da delo od doma omogoča večjo fleksibilnost ter bolj sproščeno delovno okolje kot delo na lokaciji. Predvsem se strinjajo, da imajo doma več miru in manj motilcev kot v pisarni. Eden izmed intervjuvancev, I9, omeni, da ima zaradi dela od doma več časa zase: »Zaradi večje fleksibilnosti pri organizaciji dela in prihranka časa za vožnjo imam boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, kar mi omogoča, da imam v popoldanskem času več energije in s tem več časa zase. Zaradi tega lahko boljše delam, skrbim zase in sem tako bolj produktivna v vseh aspektih mojega življenja.« Prav tako je intervjuvanec I6 izpostavil več prostega časa in svojo trditev obrazložil tako: »Delo od doma mi omogoča več prostega časa, saj lahko čas, ki ga drugače porabim za vožnjo, porabim za družino in druge aktivnosti.«

Intervjuvanci se pri delu od doma soočajo tudi z različnimi izzivi. Tisti, ki so v isti službi še od časa pred pandemijo covida-19, omenijo, da se jim je količina sestankov povečala, posledično jim primanjkuje tudi časa za malico in odmore. Vsi intervjuvanci pri delu od doma poudarijo tudi pomembnost samodiscipline in organizacije dela. Intervjuvanci omenijo tudi izoliranost, osamljenost in pomanjkanje socialnih stikov s sodelavci, predvsem

z novimi člani ekipe, in težave s komunikacijo, ki jo oseba I12 komentira: »Izziv vidim, če oseba tako kot jaz živi sama, saj lahko hitro pride do osamljenosti. Zato večkrat pokličem svoje sodelavce med opravljanjem rutinskega dela, da se pogovorimo tudi o neformalnih zadevah in tako vzdržujemo socialne stike in krepimo pripadnost ekipi in s tem podjetju.« Vodje omenijo tudi težje nadzorovanje svoje ekipe in težjo razporeditev delovnih nalog med njenimi člani. Intervjuvanec I9 pove: »Je pa od doma veliko težje voditi ekipo, predvsem z vidika, da preko ekranov ne morem ugotoviti, ali se oni res dobro počutijo ali imajo kakšne težave. Namreč pomembno mi je, da vem, kaj se dogaja z njimi tudi v privatnem življenju, da lahko na podlagi tega razdelim tudi delovne naloge.« Intervjuvana oseba tudi doda, da se z izzivom spopada tako, da neprestano komunicira s svojimi podrejenimi kot tudi s svojo vodjo.

Glavne prednosti dela od doma intervjuvancem predstavljajo prihranek časa za vožnjo na delo in domov in s tem več časa za družino, partnerja, prijatelje in prostočasne aktivnosti, večja produktivnost in učinkovitost, fleksibilnost delovnika, manjše število motenj, večja spočitost in sproščenost ter lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in s tem povezano boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

Največkrat omenjena prednost je bila prihranek časa za vožnjo na delo in domov, saj večina intervjuvancev ne živi v kraju, kjer ima njihova organizacija sedež, in v eno smer porabijo od ene ure do slabih treh ur. Vendar je bil prihranek časa za vožnjo na delo omenjen tudi pri tistih, ki živijo bližje sedežu organizacije, saj jim vožnja zaradi vsakodnevnih zastojev predstavlja stres in veliko izgubo časa. Prihranjen čas za vožnjo intervjuvanci večinoma namenijo daljšemu delovniku ali prostočasnim aktivnostim. V povezavi s prihrankom časa za vožnjo je ena izmed vodij, I10, izpostavila tudi prednost za delodajalca samega: »Mogoče lahko kot vodja izpostavim tudi eno prednost iz vidika delodajalca. V primeru možnosti dela od doma ali na daljavo ima delodajalec na voljo veliko večji nabor kandidatov na novih delovnih pozicijah, saj se lahko na delovno mesto prijavijo tudi tisti iz bolj oddaljenih krajev, ki se drugače ne bi. S tem delodajalec razširi svoj krog potencialnih kandidatov in mogoče celo dobi boljši kader, kot če je omejen z bližino kandidatov.«

Vsem intervjuvancem fleksibilnost, ki jo prinaša delo od doma, pomeni veliko, saj lahko delo opravljajo od koder koli, hkrati pa si lahko delo prilagodijo in organizirajo glede na svoje obveznosti, pri čemer morajo biti pozorni zgolj na naravo dela. Intervjuvanec I12 opiše eno izmed prednosti fleksibilnega delovnika in dela od doma tako: »Prednost dela od doma in fleksibilnega delovnika, ki je po drugi strani tudi slabost, je, da se lahko kadar koli priklopim, v kolikor je kaj nujno, in na hitro uredim stvari, tudi če je to zvečer, saj bi se v nasprotnem primeru morala usesti v avto in priti v Ljubljano.« Intervjuvanec I5 pa združi fleksibilen delovnik ter prihranek časa za vožnjo in pove: »Delo od doma mi omogoča več prostega časa, ki ga lahko izkoristim za opravljanje aktivnosti, ki me veselijo. Delanje stvari, ki te veselijo, pa prispeva k večjemu zadovoljstvu in boljši produktivnosti.« Prav produktivnost je prav tako ena izmed prednosti, ki so jo intervjuvanci večkrat omenili. Intervjuvanci so bolj produktivni doma predvsem zaradi manjšega števila motilnih

dejavnikov kot v pisarni, kar oseba I10 komentira: »Ko delam na lokaciji, vseh delovnih nalog zaradi stalnih motenj ne morem končati in jih moram dokončati, ko pridem domov, kar pomeni, da lahko delam tudi v poznih večernih urah, zato veliko raje delam od doma, saj imam tako več prostega časa in boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.«

Eden izmed intervjuvancev, I8, je kot eno izmed prednosti dela od doma omenil tudi: »Zaposlen v primeru slabega počutja in bolezni (npr. prehlad) lahko ostane doma in svoje delo opravlja od doma ter tako prepreči širjenje bolezni med sodelavce. Omenjena lastnost ima še dve dodatni prednosti, saj zaposleni tako prepreči preobremenjenost ekipe zaradi bolniške odsotnosti, delodajalcu pa zmanjša število odsotnosti.« Ob tem doda, da je to lahko tudi ena izmed slabosti dela od doma, saj zaposleni tako zanemari svoje zdravje in lahko ob takšnem neprestanem početju izgubi ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

Delo od doma pa na drugi strani, kot že omenjeno, prinaša tudi določene slabosti. Intervjuvanci so kot slabosti največkrat omenili zameglitev meja med službenim in zasebnim življenjem, izgubo občutka za delovni čas, osamljenost oziroma izoliranost v povezavi s pomanjkanjem socialnih stikov, pomanjkanje časa za malico oziroma kosilo in odmore ter težjo komunikacijo in usklajevanje med sodelavci in drugimi oddelki.

Velika večina intervjuvancev priznava, da je komunikacija s sodelavci v primeru dela od doma otežena in na trenutke predstavlja slabost, ki pa se jo s pravilnim pristopom da popraviti oziroma izboljšati. Predvsem so intervjuvanci izpostavili slabost v primeru uvajanja novega sodelavca na daljavo, saj je to težje, ker osebe na drugi strani ne poznajo in je tako znanje težje predati. Oseba, ki je bila v delo v celoti uvedena v času pandemije covida-19, pravi: »Navezovanje stikov s sodelavci je preko spleta veliko težje, saj se kamere ne uporabljajo pri vseh klicih, ko prideš v pisarno, pa ne znaš obrazov povezati z osebami v pisarni. Prav tako se mi zdi, da je sodelovanje in komuniciranje težje, ko ne poznaš človeka, s katerim delaš. Delo od doma pa ravno to spoznavanje onemogoča in moram reči, da je bilo prvo leto dela od doma težko, ampak sedaj, ko poznam vse sodelavce, mi delo od doma zelo ustreza.« Intervjuvanci so izpostavili, da so se predvsem v začetku dela od doma počutili osamljene, ampak so pri tem dodali, da je bila to najverjetneje posledica pandemije covida-19, ki jim je onemogočala stike tudi z bližnjimi in prijatelji. Osamljenost so reševali z rednimi klici s sodelavci, oseba I9 je v ta namen sklicevala tedenske sestanke s sodelavko: »V času pandemije covida-19 sem se počutila malce osamljeno, ampak takrat sem si s sodelavko enkrat na teden v koledar vnesla polurni odmor za kavo, kjer sva malo poklepetali o službenih kot tudi o neformalnih zadevah.« Intervjuvanec I10 doda, da se mora vodja potruditi, da se člani ekipe ne počutijo osamljeno, zato: »Sedaj kot vodja včasih, v kolikor mi čas dopušča, pokličem enega izmed članov svoje ekipe in se, medtem ko opravljam rutinsko delo, malo pogovorim. V kolikor bi bila v pisarni, bi skupaj s sodelavci šla na kavo in posledično bi naredila manj stvari.« Vodje so tudi dodale, da se zaradi dela od doma trudijo svojim podrejenim zagotavljati neprestano in transparentno komunikacijo, se pa v celoti strinjajo, da je za uspešno delovanje ekipe najboljše hibridno delo, zato so svoje člane

ekip tudi pred uvedbo obvezne prisotnosti spodbujale, da v pisarno pridejo vsaj enkrat do dvakrat tedensko oziroma predvsem tiste dni, ko imajo ekipne sestanke.

Veliko intervjuvancev je kot slabost izpostavilo veliko napolnjenost svojih urnikov z različnimi klici, kar rezultira v pomanjkanju časa za pripravo obrokov ter časa za malico oziroma kosilo ter odmore nasploh, kar vpliva tudi na njihovo privatno življenje in zdravje. Intervjuvanec I11 o prehrani, ko dela od doma, pove: »Prav tako opažam, da si pogosto ne vzamem časa za zajtrk in kosilo, po končanem delovniku pa sem lačna in pojem veliko nezdrave hrane. V kolikor pa si tekom delovnika vzamem čas za malico, se počutim veliko bolje, po koncu delovnika pa imam energijo še za popoldanske aktivnosti in partnerja.« V izogib pomanjkanju časa za malico si nekateri intervjuvanci obroke pripravijo vnaprej. Večina se poslužuje priprave hrane en dan vnaprej, medtem ko si intervjuvanec I7 skupaj s partnerko že v začetku tedna pripravi vse obroke za cel teden: »S partnerko si v začetku tedna službene obroke pripraviva za ves teden vnaprej, saj sva opazila, da nama to prihrani veliko časa, prav tako pa paziva, da jeva zdravo, kar se zelo pozna na počutju. Boljše počutje pa na koncu vpliva tudi na nivo energije, ki ga v popoldanskem času lahko namenim svoji družini.«

Veliko intervjuvancev je poleg pomanjkanja časa za odmore omenilo tudi, da se meje med službenim in zasebnim življenjem v primeru dela od doma hitro zameglijo predvsem zaradi podaljševanja delovnika. Oseba I4 komentira tako: »Meje med službenim in zasebnim življenjem se doma hitro zameglijo, saj si rečeš, samo še to naredim, ko na primer nimaš nekih posebnih popoldanskih obveznosti, posledično se delovnik podaljša in hitro pride do tega, da oddelam kakšno uro ali dve več, kot bi jih sicer.«

V Tabeli 6 so predstavljene prednosti in slabosti dela od doma za posamezno generacijo. Največ razlik je predvsem pri osamljenosti, zamegljenih mejah med službenim in zasebnim življenjem, s katerimi se soočajo predvsem mlajše generacije, ter tehnologiji, ki največ težav povzroča pripadnikom generacije otrok blaginje.

Tabela 6: Prednosti in slabosti dela od doma

Prednosti in slabosti dela od doma	Generacija otrok blaginje			Generacija X			Generacija Y				Generacija Z		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	113
Pogostost opravljanja dela od doma	50 %	50 %	50 %	50 %	25 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	25 %	50 %	50 %
Fleksibilnost	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Produktivnost	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Več prostega časa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

se nadaljuje

Tabela 6: Prednosti in slabosti dela od doma (nad.)

Prednosti in slabosti dela od doma	Generacija otrok blaginje			Generacija X			Generacija Y				Generacija Z		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	113
Boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prihranek časa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Osamljenost	X	X	X	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	X
Zamegljene meje med službenim in zasebnim življenjem	X	X	X	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tehnologija	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Legenda: ✓= Da, X = Ne

Vir: lastno delo.

5.2.3 Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem

Intervjuvanci so na vprašanje, kako bi opisali oziroma definirali ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, odgovorili zelo različno. Večina se jih strinja, da zanje to predstavlja 8-urni delovnik. Intervjuvanec I4 ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem opiše: »Ravnovesje bi opisala kot pravo razmerje med službo in zasebnim življenjem. Zase bi rekla, da je to 8-urni delovnik, znotraj katerega uspem narediti vse stvari, ki sem si jih zadala za tisti dan. Preostanek dneva pa lahko prosto razpolagam s prostim časom in ga preživim z družino ali kako drugače.« Intervjuvanec I1 pravi: »Ravnovesje pa bi opisala kot nekakšno primerno razmerje med službo in zasebnim življenjem, se pravi, da se lahko posameznik med delovnikom posveti samo službenim zadevam in ne razmišlja o zasebnih stvareh, v zasebnem življenju pa se lahko normalno odklopi od službe in se v prostem času ne stresira zaradi nje.« Ob tem doda, da ima vsaka oseba različno ravnovesje in nekaj, kar odgovarja eni osebi, ne odgovarja nujno tudi drugi. Intervjuvanec I13 pa ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem definira: »Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem bi opisal kot uspešno usklajevanje službenih in zasebnih obveznosti. To pomeni, da lahko v službi odklopim zasebno življenje in se popolnoma posvetim delu, v zasebnem pa ravno obratno.«

Eden izmed intervjuvancev, I1, že v opredelitvi ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem omeni: »Do dobrega ravnovesja je težko priti oziroma ni samoumevno. Tako da bi rekla, da na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem vpliva samodisciplina osebe, pa tudi odkrit odnos z vodjo.« S tem že nakaže, da na samo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem vplivajo različni dejavniki.

Intervjuvanci so na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na njihovo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, odgovarjali zelo podobno. Vsi so se strinjali, da na ravnovesje vplivajo tako dejavniki iz zasebnega kot službenega življenja. Med zasebnimi dejavniki, ki vplivajo na njihovo ravnovesje, so največkrat omenili odnose s partnerjem in družino ter njihovo podporo, zdravje, prehrano ter finančni položaj, Med službenimi pa količino delovnih nalog, stres, položaj na delovnem mestu, fleksibilen delovnik, delo od doma, številčnost kadra ter samodisciplino posameznika.

Veliko intervjuvancev je omenilo, da na njihovo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem vpliva preobremenjenost na delovnem mestu, saj morajo zaradi velike količine delovnih nalog in pomanjkanja kadra nase prevzemati veliko dela, ki ga ne zmorejo končati znotraj 8-urnega delovnika. Intervjuvanec I3 priznava: »Na mojem delovnem mestu se zelo pozna podhranjenost ekipe, saj zaradi premajhne ekipe vsi redno delamo nadure. V primeru odsotnosti le enega člana pa se preobremenjenost le še bolj stopnjuje in se to žal še toliko bolj pozna na ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem.« Oseba I8 doda: »Poleg sodelavke sem edina, ki se spozna na to delo, kar pomeni, da v kolikor ona zboli ali gre na dopust, moram sama poskrbeti za vse in tako podaljšujem svoj delovnik, moje ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem pa v tem času trpi.« Intervjuvanci se tudi strinjajo, da je ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem zelo odvisno od same narave dela, in dodajajo, da se z višjo pozicijo na delovnem mestu viša tudi odgovornost, kar pritrjujeta tudi dve izjavi oseb, ki sta v preteklem letu napredovali na vodstveno funkcijo. I10 izjavi »Menim, da višje kot si na poziciji, slabše je ravnovesje, saj višja pozicija prinese večjo odgovornost, v mojem primeru pa tudi žal vsaj še enkrat ali več dela, posledično trenutno nimam nobenega ravnovesja in je moje življenje podrejeno službi.« I9 pa poda še zanimivo izjavo, v katero vključi tudi svoje podrejene: »Mogoče je to odvisno tudi od posameznika, vendar vsaj zase lahko rečem, da odkar sem postala vodja, so se moja lastna pričakovanja zelo zvišala, saj želim biti v vsakem aspektu življenja 100 % prisotna. Ravno zato, ker ne želim, da bi trpeli moji zaposleni in bi oni imeli slabo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, veliko stvari prevzemam nase. Vendar ne želim dati še dodatnih stvari na njih, ker so že vsi na svojih maksimumih, a nam žal manjkajo dodatni zaposleni, da bi lahko od sebe dala še kakšno stvar več.« Oseba, I4, ki je vodja že več let, doda: »Sama kot vodja vidim, da ljudje na višjih položajih imajo več sestankov, več kadrovskih zadev itd. V kolikor pa dodamo tukaj zraven še operativo, se hitro lahko zgodi, da ima to vpliv na ravnovesje posameznika.«

Na ravnovesje posameznikov pa preobremenjenost vpliva tudi preko povečanega stresa. Ta ima vpliv na fizično in duševno zdravje intervjuvancev. Osebe komentirajo vpliv stresa in zdravja na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. I8: »Zdravje vpliva na splošno razpoloženje in zadovoljstvo osebe. Tako duševno in fizično zdrav posameznik veliko lažje opravlja svoje delo. V kolikor se pojavijo težave z zdravjem, te vplivajo na razpoloženje posameznika in njegovo zbranost v službi, s tem pa tudi na produktivnost.« I11: »Če sem pod stresom v službi, se mi to definitivno pozna v zasebnem življenju, ker sem sitna,

razdražljiva, hitro lahko pridem v prepir z nekom. Posledično se lahko hitro začnejo delati napake v službi in odnosih. Prav tako vidim, da ko redno skrbim za svojo fizično aktivnost, se moje ravnovesje izboljša.« I12: »Sama zase bi rekla, da z večjo odgovornostjo ali povečanim obsegom dela trpi moje zdravje predvsem zaradi povečanega stresa. Hkrati mislim, da si marsikdo prav zaradi stresa in obsega dela tudi ne vzame bolniške, ko bi bilo to potrebno, in se vse skupaj stopnjuje, kar lahko privede do izgorelosti.« I2: »Pri meni predvsem stres zelo negativno vpliva na ravnovesje, saj se v stresnih situacijah težje osredotočim na delo in posledično naredim več napak ali pa kaj celo pozabim. Tudi kar se zdravja tiče, težje opravljam svoje obveznosti, če nisem povsem zdrava.«

Intervjuvanec I6, ki ima doma šoloobvezne otroke, komentira tudi vpliv zdravja svojih otrok na svoje ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem: »Zdravje je ena ključnih zadev ne samo mene, ampak tudi družine. V kolikor je kateri od otrok bolan, mora en starš ostati doma. Včasih smo si vzeli bolniško oziroma nego za otroka, sedaj pa, ko je omogočeno delo od doma, lahko delo opravljam, tudi ko je otrok bolan. To po eni strani dobro vpliva na ravnovesje, po drugi pa ne, saj se otroku ne posvetiš popolnoma. Prav tako se v primeru, ko sem jaz bolan, zaradi omogočenega dela od doma ne bom popolnoma odklopil in spočil, saj bom vseeno delal, kar je prednost za delodajalca, saj ne rabi plačevati bolniških in je delo opravljeno.« Pri tem je izpostavil tudi vidik, da si osebe, odkar je omogočeno delo od doma, ne vzamejo več toliko bolniških, kot so si jih pred tem, s čimer se strinjajo tudi drugi intervjuvanci, ki tudi zase pravijo, da se, odkar delajo od doma in če ni res hudo, vseeno priklopijo in delajo bolni.

Intervjuvanci se tudi strinjajo, da družina in partnerski odnosi zelo vplivajo na njihovo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem in komentirajo tako: I3: »Definitivno je podpora družine pomembna, saj pomaga pri ohranjanju ravnovesja. Lahko rečem, da sem skozi celotno delovno dobo zelo opazil, da podpora partnerke in družine vpliva na ravnovesje, saj lažje usklajujem vse obveznosti. Pri tem bi izpostavil, da ni pomembna le podpora, ampak predvsem odnos, ki ga imata partnerja med seboj.« Oseba I7, ki je pred kratkim postala oče, omeni: »Definitivno ima vpliv, rekel bi, da mi je celo izboljšala ravnovesje, saj vem, da me otroci potrebujejo in si moram vzeti čas zanje. Vendar je včasih težko, sploh ko so v službi naporna obdobja in odnosi doma zato trpijo.« I5: »Delno vpliva, mogoče bi rekla, da je name vplivalo predvsem, ko so bili otroci majhni in je bilo zaradi vseh bolniških odsotnosti zaradi bolezni otrok težje, pa tudi zato, ker majhni otroci rabijo več pozornosti in 100 % prisotnost staršev.« I9: »Družina in partner bi rekla, da na ravnovesje vplivata pozitivno, dokler so ti odnosi med družino in partnerjem urejeni, v družini ni težkih situacij (smrt) in noben od bližnjih nima hudih zdravstvenih težav. Namreč takoj, ko v osebno življenje pridejo težke situacije, to vpliva tudi na delo, saj tudi v službi nisi 100 % skoncentriran na delo.«

Intervjuvanci so ob vprašanju, kakšne prednosti ima dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, največkrat odgovorili: ″boljše duševno in fizično zdravje″, saj jim ravno dobro ravnovesje omogoča, da prosti čas preživijo z družino, partnerjem, prijatelji in

ga hkrati namenijo svojim hobijem in prostočasnim aktivnostim. Oseba I7 izjavi: »Zase bi lahko rekel, da ima dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem kar nekaj prednosti, kot je čas za družino in prostočasne aktivnosti, zdravje in vsesplošno dobro počutje. V službi pa sem takrat veliko bolj produktiven in motiviran.« I9 pa doda, da se dobro ravnovesje zanj pozna predvsem pri zdravju in splošnem počutju: »Zdravje, v kolikor imam urejeno ravnovesje, veliko lažje zdravo jem, kar se pozna potem tudi na mojem počutju. Namreč opazim, kako boljše se počutim, če so moji obroki uravnoteženi in ima vsak obrok primerno količino beljakovin, vlaknin itd.« V službi pa so na drugi strani veliko bolj produktivni in motivirani. Oseba I12 komentira tako: »Oseba z dobrim ravnovesjem med službenim in zasebnim življenjem je v službi veliko bolj produktivna, pozitivna, s takšno osebo je tudi lažje sodelovati.«

Na drugi strani se strinjajo, da slabo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem v njihovo življenje prinese kar nekaj izzivov. Največkrat se slabo ravnovesje sprva začne poznati na njihovem razpoloženju, saj so predvsem v zasebnem življenju občutljivejši in bolj razdražljivi, slabše spijo in se slabše prehranjujejo, kasneje pa tudi na njihovih odnosih z družino in partnerji. Oseba I9 komentira, da na njeno slabo ravnovesje največkrat vpliva stres: »Namreč takoj se mi stres začne poznati na spanju, saj ne morem zaspati, ker sem nemirna ali pa v glavi premlevam različne scenarije, kar na koncu naslednji dan vpliva na mojo produktivnost v službi kot tudi na moje popoldneve, saj sem zmatrana in brez energije. Na koncu pa tudi na mojo prehrano, saj v stresnih situacijah bolj posegam po nezdravih stvareh.« Oseba I10 pa še omeni vidik daljše izpostavljenosti slabemu ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem: »Zabriše se meja med poklicnim in zasebnim življenjem, kar pomeni, da lahko te meje ne zaznaš več in lahko traja več let, da se ravnovesje (ponovno) vzpostavi.«

Ob vprašanju, ali sledijo dobremu ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem, so intervjuvanci odgovarjali različno. Predvsem starejše generacije so omenile, da dobremu ravnovesju več ali manj sledijo, medtem ko mlajšim generacijam to ne uspeva najbolje. Oseba I3 komentira: »Rekel bi, da se zelo trudim in mi v 90 % to uspeva, vendar ni enostavno in včasih ni odvisno od mene. Vendar bi na sploh rekel, da je ključna dobra organizacija in podpora okolice.« I4: »Lahko bi rekla, da sem trenutno zadovoljna s svojim ravnovesjem med službenim in zasebnim življenjem, saj sem uspela najti pravo mero obeh svetov, posledično se lahko obema svetovoma popolnoma posvetim. Seveda pa je prišlo to z leti.« I9: »Žal moram reči, da ne. Namreč zaradi tolikšne količine delovnih nalog, katerih seznam se žal ne konča, ne morem končati vseh zadolžitev v roku osmih ur ali v nekem primernem času, posledično pa delam vse dneve.« I8: »Lahko bi rekla, da se trudim, vendar zaradi velike količine dela mi to ne uspeva najbolje.«

Veliko intervjuvancev je omenilo, da so v življenju že izgubili dobro ravnovesje, kar se je poznalo predvsem na njihovem počutju, saj so hitro postali razdražljivi, izgubili so tudi voljo, motivacijo, apetit in tudi zboleli. Poleg tega pa so trpeli tudi odnosi z bližnjimi. Izpostavim lahko izjavo osebe I11: »Zaradi preobremenjenosti in posledično slabega

ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem sem bila zelo razdražljiva in sem tudi zbolela, tudi zaradi dejavnikov v zasebnem življenju, ampak se nisem uspela pozdraviti več mesecev, ker sem delala bolna, saj nisem želela ekipe pusti na cedilu. Prav tako sem imela slabše odnose z bližnjimi in nisem imela volje za nič, prav tako sem izgubila tudi apetit.« In I9: »Lani, ko je podjetje šlo čez eno največjih sprememb in sem delala res od jutra do večera, včasih tudi dolgo v noč, ker enostavno so morale stvari biti narejene. Konflikt je nastal predvsem z mojim zdravjem, saj sem opustila vadbo in skrb za zdravo prehrano, posledično sem se slabo počutila in je še to, poleg pomanjkanja spanja in veliko stresa, vplivalo na nivo moje energije.«

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da jim delo od doma zelo pomaga pri ohranjanju in izboljševanju ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem, saj jim omogoča bolj fleksibilen urnik, več spanja in boljše usklajevanje zasebnih in službenih obveznosti. Delo od doma pa jim zaradi prihranka časa za vožnjo na delo omogoča več prostega časa, ki ga namenijo svojim bližnjim in prostočasnih aktivnostim. Ker omenjene stvari na intervjuvance vplivajo zelo pozitivno, je njihovo ravnovesje, ko delajo od doma, veliko boljše kot v primeru, da delajo na lokaciji delodajalca. Oseba I12 pove: »Definitivno ima delo od doma pozitiven vpliv, saj s tem prihranim ogromno časa za vožnjo. Ta čas pa lahko potem porabim za družino in prostočasne aktivnosti.« I4: »Predvsem mi delo od doma omogoča več fleksibilnosti in s tem prostega časa, ki ga lahko porabim zase, partnerko ali kar koli drugega, ki mi v življenje prinaša veselje in mi daje energijo.« Intervjuvanec I3 vpliv dela od doma na svoje ravnovesje komentira: »Rekel bi, da ima predvsem pozitivne lastnosti, saj mi omogoča več fleksibilnosti in prostega časa. Opazil sem tudi, da imam tiste dneve, ko delam od doma, več energije, kar pomeni, da bom tiste dneve bolj produktiven tako v zasebnem kot službenem življenju.« In omeni, da ima lahko delo od doma tudi negativen vpliv na samo ravnovesje: »Negativna plat dela od doma pa je, da včasih ne uspem ločiti službe od prostega časa in z delom kar nadaljujem dolgo v popoldan ali pa se ob večernih urah priklopim. Tako se žal nekako zamegli meja med službenim in zasebnim življenjem.« Oseba I4 pa doda: »Rekla bi, da je odvisno od narave dela, same situacije doma, ali ima oseba vzpostavljeno primerno delovno okolje (ali si ga sploh lahko vzpostavi), pa tudi od rokov.«

V Tabeli 7 na naslednji strani so predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem pripadnikov različnih generacij, kjer pa večjih razlik nisem opazila.

Tabela 7: Dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem

Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem	Generacija otrok blaginje			Generacija X			Generacija Y				Generacija Z		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13
Narava dela	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finančni položaj	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓
Družina	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

se nadaljuje

Tabela 7: Dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem (nad.)

Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem	Generacija otrok blaginje			Generacija X			Generacija Y				Generacija Z		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13
Zdravje in stres	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Delo od doma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Legenda: ✓= Da, X = Ne

Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA, OMEJITVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

V nadaljevanju magistrskega dela so predstavljene ugotovitve, ki sem jih pridobila z izvedbo kvalitativne raziskave ter jih primerjala in povezala z literaturo. V poglavju interpretacija rezultatov bom odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja in interpretirala pridobljene rezultate. Po analizi rezultatov bom podala praktična priporočila in predstavila omejitve raziskave ter podala predloge za nadaljnje raziskovanje.

6.1 Interpretacija rezultatov

Z izvedbo intervjujev sem poskušala odgovoriti na 2 raziskovalni vprašanji:

RV1: Kako delo od doma vpliva na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem v okviru posameznih starostnih skupin?

Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem je eden izmed največjih izzivov, s katerim se soočajo posamezniki v sodobni družbi in ga lahko definiramo na različne načine, saj vsakemu posamezniku ravnovesje pomeni drugačne stvari. Brough in drugi (2020) tako opredelijo ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem kot učinkovito sodelovanje službenega in zasebnega življenja. Intervjuvancem je ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem pomembno in so ga s svojimi besedami tudi različno opisali. Pri tem so opisali tudi dejavnike, ki vplivajo na njihovo ravnovesje, pri čemer je bilo delo od doma ter njegove pozitivne ter negativne lastnosti omenjeno največkrat. Intervjuvanci so opisali tudi splošne dejavnike, ki vplivajo na njihovo ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem, in ne le, kako delo od doma vpliva na njihovo ravnovesje. Delo od doma je namreč zgolj ena izmed oblik opravljanja dela, zato sem dejavnike, ki vplivajo na ravnovesje, poenotila.

Intervjuvanci vseh starostnih generacij so se strinjali, da ima delo od doma večinoma pozitiven vpliv na njihovo ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem. Predvsem so izpostavili vidik prihranka časa na račun vsakodnevnih migracij na delo. S tem v večini prihranijo najmanj 1,5 ure na dan, večinoma celo več, ki jo lahko namenijo svojim družinam,

partnerjem in prostočasnim aktivnostim. Kot so opisali Parker in drugi (2022), prihranek časa, ki ga vzame vsakodnevna vožnja v službo in nazaj, omogoča zaposlenim, da svoj prosti čas preživijo na način, ki jim najbolj ustreza, in tako povečujejo svoje zadovoljstvo in s tem tudi ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem.

Pripadniki generacije otrok blaginje, ki so bili intervjuvani, navajajo, da delo od doma na njihovo ravnovesje vpliva pozitivno, saj jim omogoča velik prihranek časa pri vožnji, ki ga lahko namenijo prostočasnim dejavnostim in družini. Prav tako jim omogoča večjo fleksibilnost, boljše usklajevanje službenih in zasebnih obveznosti. Intervjuvani posamezniki generacije otrok blaginje tudi povedo, da so pri delu od doma produktivnejši in jim motivacija ne predstavlja problema. Poudarili so tudi pomen samodiscipline in organiziranosti pri delu od doma, saj se v nasprotnem primeru hitro zameglijo meje med službenim in zasebnim življenjem. V nasprotju z literaturo, kjer Kocbek (2017) omeni, da so pripadniki generacije otrok blaginje pripravljeni podaljševati delovnik, dokler delo ni končamo, tudi če to škodi njihovemu ravnovesju, so intervjuvani posamezniki odgovorili, da delovnika niso pripravljeni podaljševati oziroma to storijo le v omejenem obsegu, saj sta jim prosti čas in dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem pomembnejša od finančnih nagrad in pohval managerjev. Razlog za neskladje z literaturo lahko pripišemo starosti intervjuvancev, ki so med najmlajšimi pripadniki generacije otrok blaginje, saj je velik del njihove populacije že v pokoju, mlajše generacije pa imajo lahko že lastnosti tudi drugih generacij, v tem primeru generacije X.

Kian in Yusoff (2012) omenita, da pripadniki generacije X strogo ločijo svoje poklicno življenje od zasebnega, vsakodnevno iščejo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem in slednje vedno postavijo na prvo mesto pred službo. Watkins (2023) pa doda, da pripadniki te generacije iščejo službe, ki jim omogočajo delo od doma, saj jim takšen način dela omogoča boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Z opisanim so se strinjali tudi intervjuvani posamezniki generacije X, ki povedo, da imajo zaradi prihranka časa pri vožnji v službo, ki jim ga omogoča delo od doma, boljše ravnovesje, saj jim delo od doma omogoča večjo fleksibilnost pri usklajevanju vseh službenih in zasebnih obveznosti. Prav zaradi prihranka časa pri vožnji lahko ta čas namenijo svojim družinam, ki so jim zelo pomembne, ter tudi samim sebi in svojemu zdravju, zato se, odkar opravljajo delo od doma, tudi veliko več gibajo. Intervjuvanci svojega prostega časa niso pripravljeni nameniti službi, zato tudi ne podaljšujejo delovnikov oziroma le izjemoma zaradi prevelike količine dele ter v primeru, ko imajo rok za oddajo delovnih nalog ali pa bi prejeli finančno nagrado za vložen dodaten čas.

Ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem pa je generaciji Y še toliko pomembnejše kot generaciji X. Prav zato sta jim pri iskanju zaposlitve pomembna fleksibilen delovnik in možnost dela od doma oziroma na daljavo (Herrity, 2023). Z opisanim se strinjajo tudi intervjuvani posamezniki generacije Y, ki omenijo, da bi, v kolikor jim trenutni delodajalec ne bi omogočal dela od doma in fleksibilnosti, iskali novo zaposlitev. Prav delo od doma in fleksibilnost, ki ga takšen način dela omogoča, intervjuvancem predstavlja pozitiven vpliv

na njihovo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Zaradi prihranka časa pri vožnji imajo popoldne čas za svoje družine, partnerje in prostočasne aktivnosti, ki so jim veliko pomembnejše od službe. Rajar (2016) omeni, da pripadniki generacije Y bolj cenijo svoj prosti čas kot čas, ki ga preživijo v službi, zato jim zaslužek predstavlja le sredstvo, da lahko živijo. Gursoy in drugi (2008) pa dodajo, da jim je pohvala pomembna. Vseeno so pripadniki generacije Y v službenem življenju ambiciozni in so pripravljeni garati (Herrity, 2023). Z opisanim se intervjuvani pripadniki generacije Y strinjajo in pravijo, da jim denar ne pomaga, če nimajo časa, da bi ga porabili oziroma ga lahko vložili v čas, preživet z bližnjimi, in v stvari, ki jih veselijo. Več časa z bližnjimi in početje njim najljubših stvari pa ima pozitiven vpliv na njihovo duševno in fizično zdravje, kar se odraža tudi v boljši produktivnosti in motivaciji, ko delajo od doma. Vseeno pa so intervjuvanci dodali, da jih trenutno večina dela preko svojih zmožnosti in podaljšuje delovnike zaradi preobremenjenosti, čeprav to ni v skladu z njihovimi načeli in se jim meje med službenim in zasebnim življenjem pogosto zamegljujejo.

Generacija Z si z generacijo Y deli kar nekaj značilnosti, ampak njeni pripadniki kljub veliki samozavesti v karieri niso pripravljeni veliko tvegati (Rachmadini in Riyanto, 2020). Pomembna jim je fleksibilnost pri samem opravljanju delovnih nalog kot tudi pri lokaciji dela (Schroth, 2019), pa tudi stabilnost delovnega mesta. Vseeno pa si želijo delati tudi v pisarni, saj imajo tako večji občutek pripadnosti timu (Watkins, 2023). Pripadniki generacije Z imajo tudi veliko težavo pri usklajevanju službenega in zasebnega življenja (Pyn Team, brez datuma), saj domov velikokrat prihajajo psihično in fizično izčrpani, posledično pa njihovo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem trpi (Black, 2023). Intervjuvani posamezniki generacije Z se strinjajo, da jim je težko usklajevati službeno in zasebno življenje, saj iz službe prihajajo izčrpani zaradi velike preobremenjenosti. Pri tem jim delo od doma omogoča boljše ravnovesje, saj svoje energije in časa ne porabijo za vsakodnevno vožnjo v službo. Ta čas raje porabijo za svoje bližnje in prostočasne aktivnosti, preko katerih se tudi napolnijo z energijo, kar jim omogoča, da v službo vložijo svoj maksimum. Prav tako jim je pomembno, da se s svojo ekipo razumejo, tudi ko opravljajo delo na daljavo, zato v pisarno sicer radi pridejo, ampak večinoma bi jim bilo enkrat tedensko dovolj.

RV2: Kakšne so razlike med preučevanimi starostnimi skupinami glede usklajevanja dela od doma in ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem?

Možnost dela od doma je eden izmed ključnih konkurenčnih dejavnikov delodajalcev, saj ima pozitiven vpliv na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem zaposlenih. Parker in drugi (2022) navajajo, da ima delo od doma pozitiven vpliv na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem zaposlenega, saj lahko ta čas, namenjen vožnji v službo, porabi za družino in prostočasne aktivnosti, s čimer so se strinjali tudi vsi intervjuvanci ne glede na to, kateri starostni generaciji pripadajo. A ker generacije oblikujejo različni zgodovinski dogodki, socialne, družbene in gospodarske razmere ter odraščanje in način vzgoje, se te med seboj razlikujejo (Rogler, 2002) in posledično tudi na delo od doma in ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem gledajo različno.

Vseeno pri raziskavi, kako delo od doma vpliva na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem različnih starostnih generacij, nisem našla večjih razlik. Vse generacije so se strinjale, da delo od doma na njihovo ravnovesje vpliva pozitivno, saj imajo zaradi prihranka časa pri vožnji več prostega časa in bolj fleksibilne urnike, kar jim omogoča boljše usklajevanje službenega in zasebnega življenja.

Pri starejših starostnih generacijah, otrocih blaginje in generaciji X, je bilo med intervjuji zaznati boljše ravnovesje oziroma znajo pripadniki teh dveh generacij bolje odklopiti službo po končanem 8-urnem delovniku, saj so se tekom let naučili, da lahko skoraj vsako delo počaka do naslednjega dne, medtem ko pripadniki mlajših dveh generacij, Y in Z, službe v popoldanskem času ne znajo odklopiti in večino dni delajo nadure. Razlog lahko pripišemo dejstvu, da si mlajši še želijo kariere in se želijo še dokazati in se povzpeti v organizacijah, prav tako pa si želijo v življenju ustvariti nekaj zase in svojo (bodočo) družino. Kar potrdi tudi literatura, ki pravi, da mlajše generacije iščejo službo, ki jim ponuja možnost karierne rasti, fleksibilnega delovnika in dela na daljavo (Racolta-Paina in Irini, 2021). Pripadniki mlajših generacij imajo tudi zato pri delu od doma pogosteje zamegljene meje med službenim in zasebnim življenjem, vendar jim delo od doma omogoča večjo fleksibilnosti in vseeno več prostega časa, kot če bi delali na lokaciji podjetja. Posledično imajo na račun dela od doma boljše ravnovesje.

Negativni vidik dela od doma je tudi osamljenost, saj lahko takšna oblika dela vpliva na odnose v službi (Al-Habaibeh in drugi, 2021) zaradi izoliranosti od sodelavcev (Gračner, 2021). To pa posledično lahko vpliva tudi na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, saj zaposleni lahko s takšno situacijo ni zadovoljen. Vse intervjuvane generacije, razen generacije otrok blaginje, so opisale, da so se pri delu od doma že počutile osamljeno. Razlog za to je v tem, da intervjuvani posamezniki niso menjali služb skoraj vse življenje in zato svoje sodelavce dobro poznajo, medtem ko so nekateri pripadniki preostalih treh generacij delovno mesto menjali tudi med pandemijo covida-19, zaradi česar so poročali o negativnem vplivu na njihovo ravnovesje, saj se niso vedeli, na koga obrniti za pomoč, ker je njihovo uvajanje potekalo virtualno. V takšnih trenutkih so se počutili izolirano in brez motivacije, kar je vplivalo tudi na njihovo zasebno življenje.

Razen omenjenih dveh razlik med usklajevanjem službenega in zasebnega življenja med različni starostnimi generacijami nisem zaznala. Edina razlika, ki sem jo še zaznala, pa se ne nanaša toliko na starostne generacije, temveč na socialni status oseb. Osebe z družino so bolje usklajevale službeno in zasebno življenje, saj morajo predvsem tisti z mlajšimi otroki družino postaviti na prvo mesto. Čas, preživet z njimi, jim je veliko pomembnejši kot služba.

6.2 Praktična priporočila

Na podlagi podrobno pregledane teorije in raziskovalnega dela, izvedenega z intervjuji, lahko oblikujem praktična priporočila za farmacevtske organizacije, iz katerih so zaposleni, ki delo od doma že prakticirajo ali bi ga v prihodnje radi izpopolnili, kot tudi za zaposlene,

ki si želijo izboljšati svoje ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Praktična priporočila so oblikovana na podlagi ugotovitev, ki sem jih pridobila v zadnjem delu intervjujev, kjer so intervjuvanci podali svoje mnenje o delu od doma in ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem.

Delo od doma kot ena izmed oblik opravljanja dela je v Sloveniji prisotna že nekaj časa, s pandemijo covida-19 pa se je še bolj razširilo ter ohranilo do danes. Veliko delodajalcev je bilo v začetku pandemije covida-19 primorano na delovnih mestih, kjer narava dela to omogoča, zagotoviti delo od doma. Tudi po koncu pandemije so se odločili v celoti ali vsaj delno ohraniti delo od doma. To je namreč postalo ena izmed ključih lastnosti, ki jih iskalci zaposlitve iščejo pri novem delodajalcu. Tako delodajalec kot tudi zaposleni, ki opravlja delo od doma, se morata zavedati, da je za uspešno opravljanja dela od doma ključno obojestransko zaupanje, ki ga lahko delodajalec poveča z dopuščanjem samostojne izbire, kdaj in koliko krat želi zaposleni delo opravljati od doma.

Preden delodajalec zaposlenim omogoči delo od doma, naj definira delovna mesta, kjer narava dela to omogoča. Delodajalec mora pred pričetkom dela od doma zagotoviti vso opremo za uspešno opravljanje dela, pripraviti pravilnik o evidentiranju delovnega časa, urediti prehrano oziroma nadomestilo za prehrano, zagotoviti finančno nadomestilo za stroške elektrike in vode ter namenska sredstva za ureditev domačega delovnega okolja. Prav tako mora delodajalec poskrbeti, da se kljub opravljanju dela od doma gradi kultura in občutek pripadnosti podjetju. Zato bi bilo smiselno na redni ravni anketirati o počutju vse zaposlene, ki opravljajo delo od doma, na polletni ali letni ravni pa opravljati poglobljene intervjuje med vodjo in njegovimi podrejenimi. S takšnim pristopom bi zaposleni dobili občutek, da je njihovo mnenje in počutje pri delu od doma pomembno.

Pri delu od doma je ključna naloga in odgovornost delodajalca zagotovitev ustrezne delovne opreme za nemoteno opravljanje dela. Zaželeno je, da delodajalec zaposlenemu pomaga zagotoviti vso pomožno opremo, kot so dodatni ekrani, tipkovnice, miške itd. za lažje opravljanje delovnih nalog. V ta namen lahko za čas trajanja sodelovanja zaposlenemu posodi svojo opremo ali pa zagotovi namenska sredstva za ureditev domače pisarne, da si zaposleni opremi domače delovno okolje. Prav tako je pomembno, da delodajalec zagotovi tudi tehnično pomoč pri vzpostavitvi domače pisarne ter nemoteno opravljanje dela od doma, predvsem za starejše generacije.

Zaposleni se pri delu od doma lahko hitro počutijo osamljene in izolirane zaradi pomanjkanja socialnih stikov in splošne komunikacije s strani delodajalca, posledično pa lahko občutijo nezadovoljstvo z delovnim mestom. V izogib naštetim nevšečnostim je pomembno, da delodajalec in vodja skrbita za informiranje, komunikacijo, ohranjanje kulture podjetja in dobrih medsebojnih odnosov ter nemoteno delovanje vseh delovnih procesov. Prav tako je priporočeno, da delodajalec in vodja skrbita za organizacijo neformalnih druženj v živo, saj prav osebni stiki povezujejo ekipe, kar omogoča lažje sodelovanje med njihovimi člani pri opravljanju dela od doma. Poleg neformalnih druženj je priporočljivo, da delodajalec nudi

psihološko pomoč vsem, ki si jo želijo in jo potrebujejo. Prav tako je pomembno, da delodajalec in vodja redno izvajata merjenje ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem zaposlenih, ki naj bo anonimno, neposredno oziroma kombinacija obojega. Z anonimnim merjenjem ravnovesja bodo delodajalci pridobili iskrenejše in več odgovorov, z neposrednim merjenjem pa se lahko vodja in podrejeni pogovorita o posebnostih, ki so specifične pri vsakem posamezniku. Zato je priporočljivo, da anonimne meritve izvaja delodajalec, medtem ko naj neposredne izvaja vodja, saj ta svoje podrejene in njihove specifike bolj pozna. Ključno pri vseh meritvah je, da organizacije pridobljene informacije o počutju zaposlenih in usklajevanju službenih in zasebnih obveznosti uporabijo in na njihovi podlagi zagotovijo izboljšanje ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem svojih zaposlenih.

Ker se meja med službenim in zasebnim življenjem pri delo od doma lahko hitro izgubi, je priporočljivo, da zaposleni skupaj z vodjo vzpostavi sistem in jasno opredelitev delovnih nalog. Le na podlagi tega bosta oba imela vpogled v celoten proces, hkrati pa bo lažje kontrolirati opravljeno delo. S tem bosta oba lahko tudi spremljala, ali je zaposleni preobremenjen, in delo ustrezno razporedila med druge zaposlene znotraj oddelka ali tudi med druge oddelke. Ker je preobremenjenost pogost pojav, je pomembno, da delodajalec redno spremlja obremenjenost svojih zaposlenih in v primeru, da zazna preobremenjenost pri posameznem zaposlenem,takoj ukrepa, saj drugače lahko tvega izgorelost in odhod zaposlenega, ki zaradi preobremenjenosti ne more usklajevati službenega življenja z zasebnim.

Zaposleni, ki opravlja delo od doma, se mora zavedati svoje odgovornosti. Pripravljen mora biti na obojestransko sodelovanje in prilaganje. Svoje delo mora odgovorno in produktivno opravljati tudi od doma ter mora biti pošten pri evidentiranju delovnega časa. Pomembno je, da zaposleni redno sodeluje pri meritvah, ki merijo njegovo zadovoljstvo in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. V primeru izzivov pri usklajevanju zasebnega in službenega življenja naj se pogovori z vodjo. Njegova naloga je, da ustrezno ukrepa in najde rešitve, ki bodo odgovarjale vsem udeleženim. Pri delu od doma se zaposleni lahko hitro sooči z zameglitvijo mej med službenim in zasebnim življenjem. Zato je pomembno, da si tekom delovnika vzame tako krajše 5-minutne odmore kot tudi daljšega za malico oziroma kosilo. V kolikor okolje dopušča, je priporočljivo, da si zaposleni doma ustvari ločen delovni prostor, saj lahko na ta način po končanem delu službo pusti na strani in se ne obremenjuje z delom. Prav tako pa mora zaposleni zagotoviti, da zasebni dejavniki, kot so partnerski odnosi, hišna opravila, družina itd., ne vplivajo na opravljanje dela. Zato naj zaposleni v zasebnem življenju poskrbi, da ima ob sebi partnerja in družino, ki ga podpirata, saj bo tako soočanje z izzivi in stresom na delovnem mestu lažje. Prav tako je pomembno, da zaposleni pri delu od doma ne zanemari svojega fizičnega in duševnega zdravja, zato je pomembno, da se redno rekreira in počne stvari, ki ga veselijo. Le oseba, ki skrbi zase tudi v zasebnem življenju, bo imela dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskovalni del v magistrskem delu je bil narejen s pomočjo intervjujev, pri čemer je največjo omejitev predstavljala voljnost pri sodelovanju zaradi občutljive tematike. Omejena sem bila na zaposlene, ki delo vsaj delno ali v celoti opravljajo od doma. Predvsem je bilo težko najti predstavnike generacije otrok blaginje, ki delajo od doma, saj je skoraj večina že delovno neaktivnih.

Po pridobitvi odgovorov in podatkov iz intervjujev sem morala narediti in urediti transkripcijo ter pri tem zagotoviti popolno anonimnost. Prav zaradi dvoma o anonimnosti je morda kakšen intervjuvanec na vprašanja odgovarjal pristransko. V izogib pristranskim ali neresničnim odgovorom sem vsakemu intervjuvancu pred izvedbo intervjuja predstavila protokol intervjuja ter zagotovila, da se bodo posnetki po opravljeni transkripciji izbrisali. Poleg tega sem jim tudi zagotovila popolno anonimnost pri uporabi podatkov.

Z omejitvami sem se soočila tudi pri samem teoretičnem in vsebinskem vidiku, saj je literatura na voljo predvsem v tujem jeziku. V tujini so namreč teme, kot so delo od doma, ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem ter delovne značilnosti različnih starostnih generacij precej bolj raziskane kot v Sloveniji. Pri nas se je delo od doma razširilo šele s pandemijo covida-19, s tem pa je postala tudi tematika ravnovesja med zasebnim in službenim življenjem aktualnejša.

V magistrskem delu sem se tako soočila z dvema omejitvama. Prva je vezana na samo metodologijo raziskovalnega dela. V prihodnje menim, da bi bilo smiselno raziskavo izvesti v dveh delih, najprej z anketo, potem pa še s poglobljenimi intervjuji. Anketa bi omogočila pridobitev podatkov iz večjega vzorca ter hkrati anketirancem zaradi večje anonimnosti omogočila iskrenejše odgovore. S pomočjo intervjujev pa bi na podlagi zbranih podatkov iz ankete izvedli podrobnejšo analizo. Prav tako sama kvalitativna metoda raziskovanja ne omogoča posploševanja ugotovitev na populacijo, posledično je magistrsko delo uporabno le za farmacevtske organizacije, iz katerih so intervjuvanci. Druga omejitev pa je vezana na sam vzorec raziskovanja. Namesto da je bila raziskava izvedena med zaposlenimi v farmacevtski panogi, bi bilo zanimivo izvesti raziskavo zgolj na primeru ene organizacije, ki bi lahko uporabila te podatke za izboljšavo ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem zaposlenih, ki delajo od doma. Zanimivo bi bilo izvesti tudi raziskavo, ki bi sodelujoče delila glede na družinski status, saj bi tako pridobila vpogled, kako delo od doma in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem usklajujejo osebe z različnim družinskim statusom.

7 SKLEP

V magistrskem delu sem analizirala, kako na delo od doma in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem gledajo štiri različne starostne generacije. Namen magistrskega dela je bil s pregledom znanstvene in strokovne literature ter rezultati empirične raziskave prikazati,

kako delo od doma in ravnovesje med službenim ter zasebnim življenjem usklajujejo zaposleni različnih starostih skupin, ter na podlagi ugotovitev tvoriti svetovalna priporočila. Namen sem dosegla, saj sem s pregledom znanstvene in strokovne literature ter z empirično raziskavo prikazala, kako vsaka starostna skupina usklajuje delo od doma in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

Cilje magistrskega dela sem s pregledom znanstvene in strokovne literature ter z rezultati empirične raziskave dosegla. Prvi cilj je bil na podlagi strokovne in znanstvene literature oblikovati teoretični okvir in na njegovi podlagi opredeliti fleksibilne oblike dela ter podrobno predstaviti konstrukt delo od doma ter njegove prednosti in slabosti. Drugi cilj je bil opredeliti, kaj je ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, ter predstaviti dejavnike, ki vplivajo na ravnovesje zaposlenih. Naslednji, tretji cilj, je bil raziskati in opredeliti značilnosti različnih starostnih skupin ter predstaviti njihove delovne navade. Četrti cilj je bil na podlagi celotnega teoretičnega okvirja izvesti empirično raziskavo ter ugotoviti, kako se ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem spreminja glede na različne starostne skupine. Zadnji, peti cilj, pa je bil na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega dela oblikovati priporočila za organizacije, ki delo od doma že prakticirajo ali si ga želijo v prihodnje uvesti, in za zaposlene, ki si želijo izboljšati svoje ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. V teoretičnem delu magistrskega dela sem tako opisala različne fleksibilne oblike opravljanja dela s poudarkom na delu od doma, kaj je ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem ter kateri dejavniki vplivajo nanj. Na koncu pa sem teoretični del zaključila s predstavitvijo različnih starostnih generacij in njihovih delovnih navad. V raziskavi sem ugotovila, da se ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem med različnimi starostnimi generacijami razlikuje, saj ga vsaka starostna generacija dojema drugače in se z njim tudi drugače spopada. Le zadnjega, petega cilja, nisem dosegla v popolnosti, saj ugotovitev zaradi same metode raziskovanja nisem mogla posplošiti na populacijo, temveč le na organizacije, iz katerih so zaposleni.

V magistrskem delu sem obravnavala 2 raziskovalni vprašanji. Prvo je bilo, kako delo od doma vpliva na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem v okviru posameznih starostnih skupin. Ugotovila sem, da delo od doma pozitivno vpliva na ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem vseh starostih skupin, saj jim omogoča boljše usklajevanje zasebnega življenja s službenim predvsem na račun prihranka časa za vožnjo na delo ter bolj fleksibilnega urnika. Največ problemov z usklajevanjem ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem zaradi dela od doma imajo pripadniki generacije Y in Z, saj se na delovnih mestih želijo še dokazati, zato pogosto žrtvujejo svoj prosti čas za službo in imajo posledično zamegljene meje med službenim in zasebnim življenjem. Prav to pa je tudi ena izmed razlik med starostnimi skupinami glede usklajevanja dela od doma in ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem, kar je bilo tudi drugo raziskovalno vprašanje. Sicer drugih večjih razlik med posameznimi starostnimi skupinami nisem našla, le da so pripadniki generaciji X, Y in Z za razliko od pripadnikov generacije otrok blaginje navajali kot slabost dela od doma tudi osamljenost. Osamljenost so sicer bolj povezovali s pandemijo covida-

19, ko je večina izmed njih prišla v podjetja na novo in je njihovo uvajanje potekalo virtualno, hkrati pa svojih sodelavcev niso poznali in niso vedeli, na koga se lahko obrnejo za pomoč.

Delo od doma in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem sta med seboj zelo povezana in se tudi prepletata. V prihodnosti zato lahko pričakujemo, da bo vedno več podjetij nudilo možnost dela od doma, saj imajo od njega veliko koristi tako zaposleni kot tudi sama podjetja. Pri tem se bodo morali vsi osredotočiti ne le na prednosti, ki jih prinaša delo od doma, temveč tudi na slabosti in se z njimi uspešno spopasti. Za uspešno opravljeno delo od doma bodo podjetja morala pripraviti načrt in smernice, ki bodo ustrezale vsem starostnim generacijam. Le tako se bodo lažje spopadali z vsemi vsakodnevnimi izzivi, ki jih delo od doma prinese v življenje zaposlenih in podjetji.

Empirično sem raziskala, kateri dejavniki vplivajo na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem posameznikov, ki svoje delo vsaj polovico delovnega časa opravljajo od doma. Potrdila sem, da delo od doma omogoča zaposlenim lažje usklajevanje službenih in zasebnih obveznosti, s tem pa je njihovo ravnovesje boljše. Prav tako sem z raziskavo dokazala, da zaposleni na različnih hierarhičnih nivojih, z različnimi družbenimi statusi in različno starostjo različno doživljajo delo od doma in njegov vpliv na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.

Podjetja in zaposleni v Sloveniji so šele s pandemijo covida-19 občutili, kako delo od doma vpliva na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, vendar imajo tako podjetja kot zaposleni še veliko možnosti za izboljšave. Sklepam, da sem s tem magistrskim delom pripomogla k boljši razlagi, kako delo od doma in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem dojemajo različne starostne generacije. Z empirično raziskavo sem proučila raziskovalna vprašanja in na podlagi interpretacije rezultatov podala smernice za nadaljnja raziskovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, G. A., King, L. A. in King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of applied psychology*, *81*(4), 411.
2. Adlešič, R. V. (2019). *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov: teoretična in empirična preverba* (doktorska disertacija). R. V. Adlešič.
3. Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K. in Javareshk, M. B. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, *3*, 99–108.
4. Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, *5*(2), 249.

5. Ballone, C. (2008). *Leading & Motivating a Multi-Generational Workforce.* https://www.academia.edu/8064235/Leading_and_Motivating_a_Multi_Generational_Workforce
6. Banik, S., Akter, K. M. in Molla, M. S. (2021). Impact of organizational and family support on work-life balance: An empirical research. *Business Perspective Review*, *3*(2).
7. Banjac, M. (2020). *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov*. Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
8. Bannon, S., Ford, K. in Meltzer, L. (2011). Understanding millennials in the workplace. *The CPA Journal, 81*(11), 61.
9. Bean, S. (2018, 18. december). *Generations differ on what makes them happy at work but agree on flexibility* [objava na blogu]. https://workplaceinsight.net/generations-differ-on-what-makes-them-happy-at-work-but-all-want-more-flexibility/
10. Berthiaume, E. (2020, 17. avgust). *Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here.* https://www.lawrence.edu/articles/lu-alum-jack-nilles-father-telecommuting
11. Bick, A., Blandin, A. in Mertens, K. (2023). Work from home before and after the COVID-19 outbreak. *American Economic Journal: Macroeconomics*, *15*(4), 1–9.
12. Black, E. (2023, 31. avgust). *Gen Z aren't lazy. They just don't want to 'live to work'.* https://www.afr.com/work-and-careers/workplace/gen-z-aren-t-lazy-they-just-don-t-want-to-live-to-work-20230829-p5e09m
13. Borowiec, A. A. in Drygas, W. (2022). Work–Life Balance and Mental and Physical Health among Warsaw Specialists, Managers and Entrepreneurs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(1), 492.
14. Brace, R. (2022, 2. april). *Work-Life Balance In A Post-Pandemic World*. https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/08/02/work-life-balance-in-a-post-pandemic-world/
15. Brandl, J., Kozica, A., Pernkopf, K. in Schneider, A. (2019). Flexible work practices: Analysis from a pragmatist perspective. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung, 44*(1), 73–91.
16. Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A. in Rasmussen, L. (2020). Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. V *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence* (str. 473–487). Springer.
17. Butler, H. (brez datuma). *The History of Remote Work: How It Became What We Know Today* [objava na blogu]. https://www.crossover.com/perspective/the-history-of-remote-work
18. Buzzworks Business Services. (2023, 21. november). *The Impact of a Healthy Work-Life Balance on Employee Productivity* [objava na blogu]. https://www.linkedin.com/pulse/impact-healthy-work-life-balance-employee-6hm7e/
19. Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review*, *22*(1), 53–59.

20. Calvo-Porral, C. in Pesqueira-Sanchez, R. (2020). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. *Kybernetes*, *49*(11), 2755-2772.
21. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human relations, 53*(6), 747–770.
22. Corporate Welness Magazine. (brez datuma). *The Importance of Work-Life Balance for Employee Well-Being.* https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/the-importance-of-work-life-balance-for-employee-well-being
23. Cvitkovič, I. (2022). Kakovost življenja–ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja. *Revija za Univerzalno Odlicnost*, *11*(3), 271–280.
24. Dhas, M. D. B. in Karthikeyan, D. P. (2015). Work-life balance challenges and solutions: overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, *12*(2).
25. Dimock, M. (2019, 17. januar). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.* https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/
26. Donelly, D. (2024, 11. januar). *What is the Best Technology for Working Remotely in 2024* [objava na blogu]. https://joinhorizons.com/best-technology-for-working-remotely/
27. EU-OSHA. (2012, 27. marec). *Work-life balance – Managing the interface between family and working life.* https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/work-life-balance-managing-interface-between-family-and-working-life
28. EU-OSHA. (brez datuma). *Family issues and work life balance.* http://hpri.fullerton.edu/Community/documents/57_family-issues-work-life-balance.pdf
29. Filippi, S., Suitner, C., Casara, B. G. S., Pirrone, D. in Yerkes, M. A. (2021). *Balancing Identities: How Economic Inequality and Class Affect Work-life Balance.* University of Padua.
30. Gaskell, A. (2020, 3. april). *The technological and psychological challenges of working from home*. https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/04/03/the-technological-and-psychological-challenges-of-working-from-home/?sh=29cec26d38db
31. Gehrke, A. in Hassard, J. (2015, 26. januar). *Work-life balance – Managing the interface between family and working life.* European Agency for Safety and Health at Work. https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/work-life-balance-managing-interface-between-family-and-working-life
32. Geng, C. (2023, 3. avgust). *7 strategies to help people recover from burnout*. Medical News Today. iz https://www.medicalnewstoday.com/articles/recover-from-burnout
33. Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S. A. in Gilley, J. W. (2015). Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: An empirical investigation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 20*(1), *3.*
34. Gračner, T. (2021). Prednosti in slabosti timskega dela na daljavo. *RUO. Revija za Univerzalno Odličost*, *10*(2), 180–195.
35. Greenhaus, J. H., Collins, K. M. in Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, *63*(3), 510–531.

36. Gursoy, D., Maier, T. A. in Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management, 27*(3), 448–458.
37. Hafner, L. (2023, 26. junij). *Why managers should maintain (and model) work-life balance*. https://www.benefitnews.com/news/why-managers-should-maintain-and-model-work-life-balance
38. Hammill, G. (2005). *Mixing and Managing Four Generations of Employees.* https://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm
39. Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer, 38*(10), 26–27.
40. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, *13*(2), 98–108.
41. Hensher, D. A., Wei, E. in Beck, M. J. (2023). The impact of COVID-19 and working from home on the workspace retained at the main location office space and the future use of satellite offices. *Transport Policy*, *130*, 184–195.
42. Herrity, J. (2023, 11. marec). *8 Characteristics of Generation Y in the Workplace* [objava na blogu]. https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/generation-y
43. Hornsby, M. (2022, 14. februar). *A History of Remote Work: From Hunter Gatherers to the Industrial Revolution to the Internet to Wifi – And How Technology Will Keep Us Telecommuting* [objava na blogu]. https://www.telnetww.com/blog/remote-work/a-history-of-remote-work-telecommuting/
44. International Labour Organization – ILO. (2020). *An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19.* International Labour Organization
45. International Labour Organization – ILO. (2022). *Working Time and Work-Life Balance Around the World.* International Labour Organization.
46. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. in Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, *18*(4), 1826.
47. Jathanna, P. (2023, 2. januar). *The History of Remote Work: How it Came to be What it is Today* [objava na blogu]. https://www.sorryonmute.com/history-remote-work-industries/
48. Jenkins, R. (2017, 13. januar). *How Generations are Created, Named, and Differ Across the World* [objava na blogu]. https://www.linkedin.com/pulse/how-generations-created-named-differ-across-world-ryan-jenkins/
49. Kališnik, P. (2022, 26. marec). *Ravnovesje med poklicnim delom in zasebnim življenjem.* https://www.delo.si/polet/ravnovesje-med-poklicnim-delom-in-zasebnim-zivljenje
50. Kanjuo - Mrčela, A. in Ignjatović, M. (2015). Od prožnosti do prekarnosti dela: stopnjevanje negativnih sprememb na začetku 21. stoletja. *Teorija in praksa, 52*(3),350–381, 563–564.
51. Keilling, H. (2023, 18. oktober). *The Great Realization: Why Happiness at Work Is Possible*. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/work-happiness-survey

52. Khatri, B., Arora, S. in Goyal, A. (2022). Association between Outcomes of Physical Activities and Sports on Work-Life Balance of Employees. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, *10*(2), 316–323.
53. Kian, T. S. in Yusoff, W. F. W. (2012, December). Generation x and y and their work motivation. V *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship* (str. 396–408). Faculty of Technology Management and Business University Tun Hussein Onn Malaysia
54. Kim, Y. M. in Cho, S. I. (2020). Socioeconomic status, work-life conflict, and mental health. *American Journal of Industrial Medicine*, *63*(8), 703–712.
55. Kirchmeyer, C. (2000). Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers Time? *Trends in Organizational Behavior, 1*(7), 79–93.
56. Kobi, T. (2020). *Preučevanje generacijskih razlik na delovnem mestu* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
57. Kocbek, N. (2017, 11. september). *Generacije med nami* [objava na blogu] www.kompetenca.si/2017/09/11/generacije-med-nami/
58. Kolenc, T. (2020, 28.junij). *Brisanje razlik med generacijami.* https://svetkapitala.delo.si/mnenja/brisanje-razlik-med-generacijami/
59. Kršinar, T. (2022). *Dejavniki zaposlitve generacij x, y in z* (doktorska disertacija) Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
60. Kupperschmidt, B. R. (2000). »Multigenerational employees: strategies for effective management«. *The Health Care Manager, 19*(1), 65–76.
61. Kurland, N. in Bailey, D. (2014). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here. *Organizational Dynamics, 28*, 53–67.
62. Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C. in King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee responsibilities and rights journal*, *33*, 171–187.
63. Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. in Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *19*(3), 341–354.
64. Levanon, G. (2020, 23. november). *Remote Work: The Biggest Legacy Of Covid-19.* https://www.forbes.com/sites/gadlevanon/2020/11/23/remote-work-the-biggest-legacy-of-covid-19/?sh=2b2477577f59
65. Lil Inštitut za razvoj človeških virov. (brez datuma). *Kaj je izgorelost?* [objava na blogu]. https://www.burnout.si/izgorelost-sai/sindrom-adrenalne-izgorelosti/kaj-je-izgorelost-burnout
66. Malovrh, P. (2020, 22. avgust). *Delo na domu: slab nadzor in veliko neznank.* https://www.delo.si/novice/slovenija/delo-na-domu-slab-nadzor-in-veliko-neznank/
67. Mannheim, K. (2005). The problems of generations. *Childhood: Critical concepts in sociology*, *3*, 273–285.
68. Mapp, G. (2023, 28. junij). *The Power of Work-Life Balance: Reconnecting with Friends for a Happier, Healthier You* [objava na blogu]. https://www.linkedin.com/pulse/power-work-life-balance-reconnecting-friends-happier-healthier-mapp/

69. Marks, G. (brez datuma). *5 of My Favorite Remote Work Technologies* [objava na blogu]. https://www.rightworks.com/blog/5-essential-work-from-home-technologies-maximizing-rem ote-productivity/
70. Marks, S. R. in MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417–432.
71. McKenna, A. (2024, 1. marec). Generation X. https://www.britannica.com/topic/Generation-X
72. McLean, L. (2023, 24. julij). *What Exactly Does Work-Life Balance Mean?* [objava na blogu]. https://employsure.co.nz/blog/what-exactly-does-work-life-balance-mean/
73. Melin, A. in Egkolfopoulou, M. (2021, 1. junij). *Employees are quitting instead of giving up working from home.* https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-01/return-to-office-employees-are-quitting-instead-of-giving-up-work-from-home
74. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Visoka šola za socialno delo Univerze v Ljubljani
75. Moore, F. (2007). Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC. *Employee relations*, *29*(4), 385–399.
76. Morgan, K. (2023, 28. februar). *What does work-life balance mean in a changed work world?* https://www.bbc.com/worklife/article/20230227-what-does-work-life-balance-mean-in-a-changed-work-world
77. Mukhtar, F., Shahid, M. in Khokhar, S. G. (2022). Impact of Financial Condition on Work Life Balance and New Knowledge Acquisition: A Case of Pakistan. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, *6*(2), 1–24.
78. Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. (2018, 17. januar). *Izgorelost na delovnem mestu.* Pridobljeno 25. februarja 2024 iz https://nijz.si/zivljenjski-slog/dusevno-zdravje/izgorelost-na-delovnem-mestu/
79. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2020). *Are generational categories meaningful distinctions for workforce management?* National Academies Press.
80. Nicholas, A. J. (2009). Generational perceptions: Workers and consumers. *Journal of Business & Economics Research (JBER), 7*(10).
81. Obdržálková, E. in Moravcová, M. (2022). Pros and Cons of Home Office during the Covid-19 Pandemic. V *SHS Web of Conferences, 135*(1023). EDP Sciences.
82. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2021, 21. september). *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects.* https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/
83. Owram, D. (1997). *Born at the right time: A history of the baby-boom generation*. University of Toronto Press.
84. Parker, K., Menasce Horowitz, J. in Minkin, R. (2022, 16. februar). *COVID-19 Pandemic Continues To Reshape Work in America.* Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/02/16/covid-19-pandemic-continues-to-reshape-work-in-america/

85. Patel, N. in Kshatriya, N. (2023). The impact of work from home on the work-life balance of corporate employees. *Grand academic Poral, 6*(1).
86. Penko Natlačen, M. (2020). Delo na domu naše vsakdanje. *Delodajalska praksa, 6*(1), 5.
87. Petkovšek, J. (brez datuma). *Vodenje večgeneracijskega tima.* Gospodarska zbornica Slovenije. https://www.gzs.si/Portals/Panoga-ZKI/Vsebine/Generacije/GZS-brosura-komplet.pdf
88. Pew Research Center. (2015, 3. september). *The Whys and Hows of Generations Research.* http://www. people-press. org/2015/09/03/the-whys-and-hows-ofgenerations-research
89. Priest, D. (2017). *The Modern Families Index 2017.* https://workingfamilies.org.uk/publications/2017-modern-families-index-full-report/
90. Promberger, M. (2021). A short history of flexible hours-historical baselines of working time policy in Germany. V *IAB-Discussion Paper* (str.14). The research Institute of Federal Employment Agency.
91. Pyn Team. (brez datuma). *How different generations feel about remote work* [objava na blogu]. https://www.pynhq.com/blog/how-different-generations-feel-about-remote-work/
92. Rachmadini, F. in Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance onemployee engagement in generation z. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, *25*(5), 62–66.
93. Racolţa-Paina, N. D. in Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals–A qualitative study. *Calitatea, 22*(183), 78–85.
94. Rajar, K. (2016). *Zaznava konflikta med delom in družino pri pripadnikih generacij X in Y* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
95. Randstad. (2021). *Employer brand research.* https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf
96. Reisenwitz, T. H. in Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing management journal*, *19*(2).
97. Robinson, B. (2020, 19. junij). Is Working Remote A Blessing Or Burden? *Weighing The Pros And Cons*. https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2020/06/19/is-working-remote-a-blessing-or-burden-weighing-the-pros-and-cons/?sh=3c3a772840a9
98. Rogler, L. H. (2002). Historical generations and psychology: The case of the Great Depression and World War II. *American psychologist*, *57*(12), 1013.
99. Roper, W. (2021, 19. januar). *COVID-19 is pushing Americans out of cities and into the country.* https://www.weforum.org/agenda/2021/01/rural-life-cities-countryside-covid-coronavirus-united-states-us-usa-america/
100. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P. in Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of business and psychology*, *36*, 945–967.
101. Russo, M. in Morandin, G. (2019, 9. avgust). *Better work-life balance starts with managers.* https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers

102. Santos, S. R. in Cox, K. (2000). Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and xers. *Nursing economic$*, *18*(1).
103. Santovec, M. L. (2013). Creating flexible work policies: One size does not fit all. *Women in Higher Education*, *22*(8), 1–2.
104. Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, *16*(2), 101–104.
105. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, *61*(3), 5–18.
106. Sebastian, G. (2021). A descriptive study on cybersecurity challenges of working from home during COVID-19 pandemic and a proposed 8 step WFH cyber-attack mitigation plan. *Communications of the IBIMA*, *2*, 2–7.
107. Srimulyani, V. A. in Hermanto, Y. B. (2022). Work-Life balance before and during work from home in a Covid-19 pandemic situation. *Jurnal Manajemen Indonesia*, *22*(1), 31–46.
108. Staff, W. (2020, 1. november). *A Brief History of Remote Work: The Innovators and Early Adopters* [objava na blogu]. https://wrkfrce.com/a-brief-history-of-remote-work
109. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2023). *Zaposleni glede na vrsto delovnega razmerja, po starostnih razredih, spolu in kohezijskih regijah (v 1000), Slovenija, letn*o. https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0762108S.px/table/tableViewLayout2/
110. Taylor, P. in Keeter, S. (2010, 24. februar). *Millennials: Confident. Connected. Open to Change.* https://www.pewresearch.org/social-trends/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/
111. Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes. *Journal of Family Issues*, 23, 138–164.
112. Watkins, H. (2023, marec). *Gen Z and Millennials are Much More Pro-Office than Gen X and Baby Boomers* [objava na blogu]. https://hubblehq.com/blog/future-of-work-different-age-groups
113. Wedgwood, J. (2022, 21. september). *The Importance of Work-Life Balance. The Happiness index* [objava na blogu]. https://thehappinessindex.com/blog/importance-work-life-balance/
114. Weiler Reynolds, B. (brez datuma). *The Complete History of Working from Home* [objava na blogu]. https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/
115. Wey Smola, K. in Sutton, C. D. (2002). *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium.* Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, *23*(4), 363–382.
116. Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS in 81/19.
117. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. Uradni list RS, št. 43/11.
118. Zemke, R., Raines, C. in Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za izvedbo intervjujev

PRVI SKLOP: STAROSTNE GENERACIJE

1. Ali se vam zdi, da se delovne navade razlikujejo glede na različne starostne generacije? Prosim, podrobneje opišite.
2. Kako bi opisali vašo generacijo na delovnem mestu?
3. Kateri dejavniki na delovnem mestu mislite, da so pomembni vam in vaši generaciji?
   3.1. Ali menite, da vam vaš delodajalec nudi dovolj podpore na tem področju?
   3.2. Ali omenjeni dejavniki močno vplivajo na vaše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem?
4. Kako finančni dejavniki, kot so plača in razne nagrade, motivirajo vas in vašo generacijo?
   4.1. Ali imajo finančni dejavniki vpliv na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem v vaši generaciji?
5. Kakšno vlogo ima prosti čas za vas in za vašo generacijo? Ali menite, da vi in vaša generacija cenite prosti čas?
6. Kakšno vlogo igra razmerje med službenim in zasebnim življenjem pri vas in vaši generaciji?
7. Kaj vam pomenijo medsebojni odnosi med sodelavci?
   7.1. Ali menite, da imajo medsebojni odnosi med sodelavci vpliv na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem v vaši starostni generaciji? Prosim, opišite.
8. Ali vam pohvala ali spodbuda za dobro opravljeno delo veliko pomeni?
   8.1. Ali bi lahko trdili, da pohvala ali spodbuda na delovnem mestu pozitivno vpliva na vas in vašo generacijo?
   8.2. Ali se vam zdi, da pohvalo ali spodbudo, odkar delo opravljate od doma, prejmete pogosteje ali redkeje? Kaj menite, da vpliva na to?
   8.3. Ali menite, da ste pripravljeni podaljševati svoj delovnik v zameno za pohvalo, napredovanje in/ali finančno nagrado?
   8.4. V kolikor je bil odgovor pritrdilen/nikalen, bi mi, prosim, razložili zakaj? Ali menite, da to negativno/pozitivno vpliva na vaše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem?

DRUGI SKLOP: DELO OD DOMA NA SPLOŠNO

9. Kako dojemate oziroma vidite delo od doma kot eno izmed oblik opravljanja dela?
10. Kako pogosto opravljate delo od doma?
    10.1. Ali delo opravljate tudi fizično na lokaciji organizacije in kako pogosto?
    10.2. Kaj vpliva na odločitev, kolikokrat na teden opravljate delo od doma oziroma fizično na lokaciji?
11. Ali lahko naštejete tri besede, na katere naprej pomislite, ko omenim delo od doma?
    11.1. Ali bi lahko te besede podrobneje opisali?
12. Kaj vam predstavlja največje izzive pri opravljanju dela od doma?

12.1. Kako se s temi izzivi spopadate?
12.2. Ali vam tehnologija predstavlja izziv?
12.3. Vam je v spopadanju s temi izzivi v pomoč tudi delodajalec? Če da, na kakšen način?

TRETJI SKLOP: PREDNOSTI IN SLABOSTI DELA OD DOMA

13. Ali lahko naštejete prednosti dela od doma?
    13.1. Ali lahko podrobneje opišete eno izmed prednosti in kako ta vpliva na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu?
14. Ali lahko naštejete slabosti dela od doma?
    14.1. Ali lahko podrobneje opišete eno izmed slabosti in kako ta vpliva na vaše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem?
15. Ali ste se kdaj počutili osamljene in zapostavljene na delovnem mestu pri opravljanju dela od doma?
16. Ali menite, da svoje delovne naloge opravite lažje in produktivneje, ko delo opravljate od doma ali ko delo opravljate fizično na lokaciji?
    16.1. Ali bi lahko podrobneje opisali razloge za to?

ČETRTI SKLOP: RAVNOVESJE MED SLUŽBENIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

17. Kako bi opisali ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem?
    17.1. Kateri dejavniki mislite, da vplivajo na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem?
    17.2. Kako vpliva finančni položaj na ravnovesje posameznika in kako vpliva na vaše ravnovesje?
    17.3. Kako vpliva narava dela (položaj na delovnem mestu) na ravnovesje posameznika in kako vpliva na vaše ravnovesje?
    17.4. Kako vpliva družina na ravnovesje posameznika in kako vpliva na vaše ravnovesje?
    17.5. Kako vpliva samo zdravje in stres v službi na ravnovesje posameznika in kako vpliva na vaše ravnovesje?
18. Se vam zdi, da ima dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem prednosti? Če da, kakšne?
19. Se vam zdi, da ima slabo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem slabosti? Če da, kakšne?
20. Ali menite, da sledite načelu zdravega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem?
    20.1. Ali se vam zdi, da delo od doma pozitivno ali negativno vpliva na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem? Ali bi lahko izpostavili kakšno specifično situacijo ali lastnost?

20.2. Ali se vam je že kdaj zgodilo, da ste izgubili občutek za zdravo mejo ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem? Če je odgovor pritrdilen, ali se je na podlagi tega pojavil kakšen konflikt?

20.3. Ali ste nastali konflikt poskusili podrobneje razumeti in ga v prihodnje preprečiti?

21. Ali bi lahko trdili, da vaš delodajalec redno spremlja in meri ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem na delovnem mestu?
22. Ali vaš delodajalec daje več pozornosti ravnovesju med službenim in zasebnim življenjem na delovnem mestu, odkar delo poteka tudi od doma, ali enako ali manj?
23. Kakšen pristop naj po vašem mnenju uporabi delodajalec, da bi izboljšal ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem svojih zaposlenih pri opravljanju dela od doma?
24. Kaj bi svetovali podjetjem, kjer zaposleni delno ali v celoti delo opravljajo od doma? Na kaj naj bodo pozorni in kako naj skrbijo za ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem svojih zaposlenih?
25. Kakšen pristop naj po vašem mnenju uporabi zaposleni, da bi izboljšal ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem svojih zaposlenih pri opravljanju dela od doma?
26. Kaj bi svetovali zaposlenim, ki delno ali v celoti delo opravljajo od doma? Na kaj naj bodo pozorni in kako naj skrbijo za svoje ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem?
27. Na podlagi do zdaj diskutirane teme: kakšno je vaše mnenje o vplivu dela od doma na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem?
28. Ali bi morda dodali še kaj, kar se vam zdi pomembno omeniti, a do zdaj ni bilo?

Priloga 2: Prikaz kod in kategorij

Kategorija	Kode
Značilnosti starostnih generacij na delovnem mestu	Predanost organizaciji
	Finančni dejavniki (motivacija)
	Podaljševanje delovnika za finančno nagrado
	Pomembnost pohvale (motivacija)
	Podaljševanje delovnika za pohvalo
	Fleksibilnost
	Prosti čas
	Odnosi na delovnem mestu
	Karierni razvoj
Delo od doma, ter prednosti in slabosti dela od doma	Pogostost opravljanja dela od doma
	Fleksibilnost
	Produktivnost
	Več prostega časa
	Boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem
	Prihranek časa
	Osamljenost
	Zamegljene meje med službenim in zasebnim življenjem
	Tehnologija
Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem	Narava dela (položaj na delovnem mestu)
	Finančni položaj
	Družina
	Zdravje in stres
	Delo od doma

Vir: lastno delo.