

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

Z USKLAJEVANJEM DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA DO ZDRAVIH,
ZADOVOLJNIH IN MOTIVIRANIH ZAPOSLENIH

Ljubljana, junij 2009

TEJA KOBAL

IZJAVA

Študentka Teja Kobal izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH V 21. STOLETJU	1
1.1 NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
1.2 DELOVNI ČAS.....	2
1.3 IZGORELOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU	5
1.4 BOLNIŠKA ODSOTNOST DELAVCEV	6
1.5 DRUŽINSKO ŽIVLJENJE IN RODNOST	6
1.6 NEVARNOST IZGUBE ZAPOSLOTITVE.....	7
2 USKLAJEVANJE DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA	8
2.1 OPREDELITEV RAVNOTEŽJA MED DELOM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM – » <i>WORK LIFE BALANCE</i> «.....	8
2.2 NAPOTKI ZA PODJETJA	10
2.3 POZITIVNE PRIDOBITVE PODJETIJ S SISTEMOM USKLAJEVANJA DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	12
2.4 PRIDOBITVE ZA POSAMEZNIKE	13
3 PODPORA USKLAJEVANJU DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA V PRAKSI	14
3.1 PRILAGODLJIVEJŠI NAČIN DELA	14
3.1.1 PRILAGODLJIV ČAS	14
3.1.2 PRILAGODLJIV TEDEN.....	14
3.1.3 PRILAGODLJIVO LETO.....	15
3.1.4 PRILAGODLJIVO DELOVNO MESTO.....	15
3.1.5 PRILAGODLJIVA KARIERA.....	15
3.2 PODPORA V RAZLIČNIH DRŽAVAH	15
3.3 PODPORA V PODJETJIH EVROPSKE UNIJE.....	16
3.3.1 PRILAGODLJIV DELOVNI ČAS.....	16
3.3.2 MOŽNOST ZAMENJAVE POLNEGA DELOVNEGA ČASA ZA POLOVIČNEGA	17
3.3.3 ORGANIZIRANO VARSTVO OTROK	18
3.4 DEJAVNOSTI ZAPOSLENIH V DODATNEM PROSTEM ČASU.....	18
3.5 PODJETJA Z DOBRO RAZVITO PODPORO RAVNOTEŽJU	20
3.5.1 ZAPOSLENI V PODJETJU GOOGLE	20
3.5.2 ZAPOSLENI V PODJETJU NOVARTIS ŠVICA	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI.....	25

KAZALO TABEL IN SLIK

<i>Slika 1: Nadomestilo za nadure po sektorjih (%).....</i>	<i>3</i>
<i>Slika 2: Tedensko število ur, porabljenih za delo, in sicer po spolu in skupinah držav Evrope</i>	<i>4</i>
<i>Slika 3: Prisotnost različnih prilagodljivih oblik delovnega časa, po državah EU (%)</i>	<i>17</i>
<i>Slika 4: Možnost prehajanja iz delnega na polni delovni čas in nasprotno (%)</i>	<i>18</i>
<i>Slika 5: Ponudba otroškega varstva v podjetjih, po sektorju in velikosti podjetja (%).....</i>	<i>18</i>
 <i>Tabela 1: Povprečno število delovnih ur tedensko po Evropskih državah, 2006.....</i>	 <i>3</i>

UVOD

Nekoč je delo predstavljalo precejšen del vsakdanjega življenja, pa vendar je bilo nekakšna nujnost. Ljudje so delali zato, da so lahko preživeli, medtem ko danes nekateri dobesedno živijo zato, da delajo. Način življenja in vse večje potrebe ljudi zaposlene primorajo k dolgim delavnikom, ki jim preprečujejo kakovostno življenje zunaj službe. Takšno življenje pa ni uravnoteženo in tako se pojavi veliko negativnih učinkov. Pojavljajo se splošno nezadovoljstvo zaposlenih, višji stroški absentizma, bolezni, povezane s stresom, nižja rodnost in strah pred izgubo zaposlitve. Vse to pa je skrb vzbujajoče ne samo za državo in zaposlene, ampak predvsem za podjetja, v katerih je dobiček konec leta odvisen od produktivnosti zaposlenih.

Namen tega diplomskega dela je opozoriti podjetja in posameznike na to, da obstaja tudi drugačen način življenja. Trenutno stanje namreč ni brezupno; za zadovoljstvo zaposlenih in dobro poslovanje podjetij se da marsikaj narediti.

Vprašanje, ki sem si ga zastavila kot cilj diplomskega dela, je, kaj lahko podjetja storijo za večje zadovoljstvo, zdravje in motivacijo svojih zaposlenih in na kakšne načine ter do katere mere to podjetja v praksi že uporabljajo. Z opisno metodo bom skozi diplomsko delo iz raziskav, člankov, literature in iz statističnih podatkov različnih državnih uradov na to vprašanje poskušala tudi odgovoriti.

V prvem poglavju bom opisala stanje in značilnosti današnjih zaposlenih in delovnih mest. V drugem bom opredelila ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter kaj pravzaprav ta pojem v teoriji obsega. Tretje poglavje pa je namenjeno praktičnim primerom podpore uravnoteženega življenja države in podjetij. V njem bodo tudi dejanski načini, s katerimi podjetja v praksi že poskušajo vzpostaviti sisteme podpore zaposlenim pri vzpostavljanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

1 ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH V 21. STOLETJU

Pomen dela se je skozi stoletja zaradi ekonomskih in socialnih zahtev na različnih koncih sveta spreminjal. Delo je bilo prvotno nujnost in sredstvo za preživetje. Skozi leta pa sta se spremenili njegova vloga v življenju posameznika in tudi sestava delovne sile. Danes delo še vedno predstavlja nujnost, vendar pa ljudje v njem iščejo tudi vir osebnega zadovoljstva (Joshi et al., 2002, str. 1).

Delo za veliko zaposlenih v 21. stoletju ne predstavlja tistega, kar bi si zaposleni želeli. Zaradi različnih dejavnikov, ki jih bomo omenili v tem poglavju, pri delu ne čutijo zadovoljstva in zanj niso motivirani. Veliko se jih zaradi prevelike vloge dela spopada s težavo usklajevanja dela in zasebnega življenja. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih smo priča boleznim, ki so posledice vse pogostejšega stresa pri delu. Podjetja pa se srečujejo z vse višjimi stroški absentizma zaradi zdravstvenih težav in nezadovoljstva delavcev.

1.1 NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo je opredeljeno kot »stanje zadovoljnega človeka« oziroma »pozitiven, odobravajoč odnos do koga, česa«. Zadovoljen človek pa je tisti, ki se »duševno ugodno počuti zaradi doživljanja svojega stanja kot dovolj skladnega z lastnimi potrebami, željami« (SSKJ, 5. knjiga, str. 631).

Zadovoljstvo so včasih obravnavali kot enodimenzionalen pojav, kjer je na eni strani popolno zadovoljstvo, na drugi pa popolno nezadovoljstvo. Zaposleni naj bi bili tako bolj ali manj zadovoljni s svojim delom. Herzberg pa je zadovoljstvo pojmoval s svojo dvofaktorsko teorijo. V njej predpostavlja, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo z delom ločeni dimenziji. Različni dejavniki in elementi delovnega okolja pa so tisti, ki določajo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Dejavniki zadovoljstva – »motivatorji« – so na primer dosežki, priznanja, samo delo idr. Dejavniki nezadovoljstva – »higieniki« – pa so plačilo, varnost, medosebni odnosi, fizični pogoji dela idr. Tako je človek nezadovoljen, če nima uresničene potrebe po higienikih, torej če higieniki v podjetju, v katerem dela, niso prisotni. Če so, potem nezadovoljstva ni. Vendar pa tudi ni zadovoljen, če so te potrebe uresničene. Za zadovoljstvo zaposleni namreč potrebuje uresničenje potreb po motivatorjih (Musek Lešnik, 2006).

Na delovnih mestih je dandanes prisotnega vedno več stresa zaradi neurejenih fizičnih pogojev dela, zniževanja plač, neosebnih odnosov med sodelavci in tudi zaradi prevelikih zahtev nadrejenih. Po Herzbergovi dvofaktorski teoriji torej na delovnih mestih 21. stoletja »higieniki« niso uresničeni, kar je eden izmed razlogov za nezadovoljstvo zaposlenih. Zaradi stresa na delovnih mestih pa se nekateri izmed dejavnikov nezadovoljstva še poglobljajo. Vzrok stresa je lahko tudi premajhna prisotnost »motivatorjev« na delovnih mestih. Nadrejeni namreč velikokrat pozabijo na pohvale pri zaposlenih in svoje zahteve izrazijo skozi kritiko dela določenega zaposlenega. Tistim zaposlenim, ki veljajo za sposobne, pa pripisujejo več odgovornosti in jih tako bolj izpostavljajo stresu ter stresu pogojenim zdravstvenim težavam.

Nezadovoljstvo zaposlenih tako lahko povzroči nemotiviranost za delo, saj je narava ljudi takšna, da bolje in raje delamo, kadar delamo v urejenih delovnih razmerah.

1.2 DELOVNI ČAS

V Evropski uniji obstajajo zakonske omejitve o številu delovnih ur na teden kot povprečje dvanajstih mesecev. V povprečju se število uradno oddelanih ur tedensko giblje okoli 40, vendar je to povprečje odvisno od standarda vsake države posebej.

V Tabeli 1 je prikazano število ur, ki jih delavci oddelajo tedensko v povprečju v eni državi. Po tej raziskavi največje povprečno število ur tedensko opravijo v Veliki Britaniji in Avstriji, medtem ko najmanjše število ur tedensko v povprečju opravijo na Norveškem.

Tabela 1: Povprečno število delovnih ur tedensko po Evropskih državah, 2006

EU-27	40,5	Italija	39,3	Romunija	41,3
Evro-območje	40,0	Latvija	42,2	Slovenija	41,4
Belgija	39,0	Litva	39,7	Slovaška	40,9
Bolgarija	41,3	Luksemburg	40,0	Finska	39,2
Češka	41,3	Madžarska	40,7	Švedska	39,9
Danska	39,4	Malta	40,4	Velika Britanija	42,4
Nemčija	40,3	Nizozemska	38,9	Hrvaška	41,4
Estonija	41,0	Avstrija	42,4	Norveška	38,6
Grčija	40,7	Polska	41,2	Švica	41,0
Španija	40,9	Portugalska	40,1	Francija	39,1

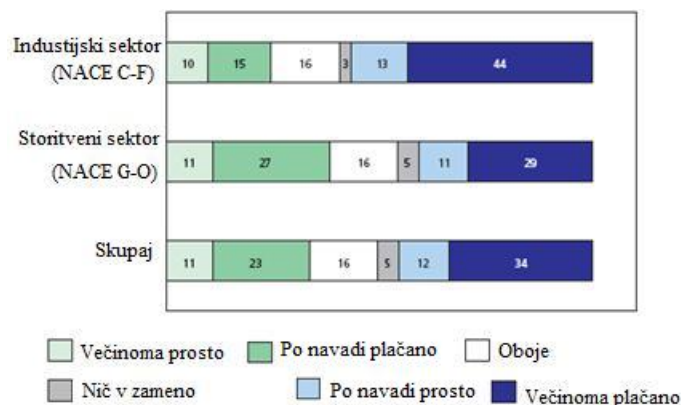
Vir: Eurostat Labour Force Survey 2006, News release, 20. julij 2007.

Ure, prikazane v tabeli, so uradno zaznane ure, za katere delavci dobijo tudi plačilo. Vendar pa je razlika med uradno oddelanimi in neuradno oddelanimi urami tedensko. Pod neuradne ure, ki jih zaposleni opravijo večinoma zunaj delovnega časa, sodijo še vse tiste ure, ki jih zaposleni opravijo za doseg ciljev, ki so jim jih zastavili nadrejeni. Torej, če v okviru delovnega časa zaposleni ne uspe opraviti vseh delovnih nalog, ki bi jih moral, le-te potem opravi zunaj delovnega časa. Od delodajalca pa je odvisno, ali bo te ure upošteval kot uradne nadure ali ne.

Kadar delodajalci ure, ki jih delavci opravijo zunaj načrtovanega delovnega časa, upoštevajo kot nadure, lahko zaposleni kot nadomestilo dobijo plačilo ali pa dela proste dneve. Pri tem lahko ob stalnem nadurnem delu zaposleni pridobijo dodaten prosti dan tedensko.

V slikovnem prikazu spodaj so odstotki različnih načinov nadomestitve za nadure v evropskih državah. Razdeljeni so na storitveni in proizvodni sektor. Velik odstotek nadurnega dela je še vedno nadomeščen s plačilom, vendar pa tudi odstotek nadomestitve z dela prostimi dnevi ni zanemarljiv.

Slika 1: Nadomestilo za nadure po sektorjih (%)



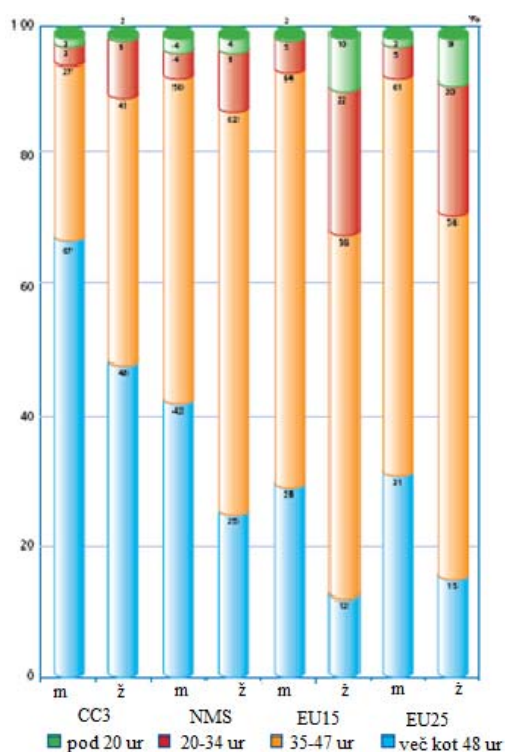
Vir: Working time and work-life balance in European companies. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 16.

Nadure se navezujejo na tiste ure, ki jih delavci oddelajo poleg vnaprej dogovorjenih tedenskih ali mesečnih delovnih ur. Čeprav je nadurno delo dandanes razširjen pojav, je vedno težje določiti, koliko ur posamezni delavci dejansko opravijo v njegovem okviru v določeni organizaciji (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 13). Po oceni Mednarodne organizacije za delo (*International labour force organization, ILO*) kar 22 % svetovne delovne sile oziroma več kot 600 milijonov zaposlenih dela več kot 48 ur tedensko (Lee et al., 2007, str. 1).

Obstaja tudi teorija o vplivu plač na delovni teden. Plače namreč igrajo pomembno vlogo v določanju števila zakonsko dovoljenih delovnih ur tedensko. Dolgi delavniki in nadure so velikokrat upoštevani kot nadomestilo za nizke plače pri zaposlenih v državah v razvoju in tranziciji. Zato je pozornost treba nameniti tudi plačni politiki, predvsem minimalnim plačam, ker te lahko bistveno prispevajo k izboljšanju začaranega kroga nizkih plač in dolgih delavnikov.

V Sliki 2 lahko vidimo povprečno število opravljenih ur tedensko pri zaposlenih v različnih skupinah držav Evropske unije (v nadaljevanju: EU), tj. glede na zadnje štiri tedne pred začetkom raziskave. Države so razdeljene na štiri skupine, in sicer na skupino treh držav kandidatk za članstvo (Bolgarija, Romunija in Turčija – v nadaljevanju: CC3), skupino 10 na novo včlanjenih držav maja 2004 (v nadaljevanju: NMS), skupino včlanjenih držav pred majem 2004 (v nadaljevanju: EU-15) in na skupino 25 držav članic EU po maju 2004 (v nadaljevanju: EU-25).

Slika 2: Tedensko število ur, porabljenih za delo, in sicer po spolu in skupinah držav Evrope



Vir: First European Quality of Life Survey 2003, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004, str. 47.

V Sliki 2 se vidi razlika med skupino CC3 in drugimi skupinami držav. V CC3 namreč kar 67 odstotkov zaposlenih moških in 48 odstotkov zaposlenih žensk v povprečju dela več kot 48 ur tedensko. Delež žensk in moških, zaposlenih v EU-15, ki uradno delajo več kot 48 ur tedensko, je kar za polovico manjši. V skupini NMS je največ tistih, ki v povprečju delajo od 35 do 47 ur tedensko. Še vedno pa je velik delež tistih moških, ki delajo več kot 48 ur tedensko; takšnih zaposlenih je v NMS 42 odstotkov.

V državah z višjo minimalno plačo, torej v državah EU-15 in tudi v večini držav EU-25, je večji delež zaposlenih, predvsem žensk, ki delajo manj kot 34 ur tedensko. Iz tega lahko sklepamo, da je to, koliko časa ljudje posvečajo svojim službenim obveznostim, pogojeno tudi z zakonsko določeno višino minimalne plače posamezne države. Če je nižja, ljudje za dosego določenega standarda delajo več, če je višja, pa manj.

1.3 IZGORELOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Zaščititi zdravje in varnost zaposlenih na delovnih mestih je osnovni cilj politik o delovnem času. Zakoni in predpisi, ki vzpostavljajo meje delovnih ur, kot je na primer 48-urni delavnik, predstavljajo minimum za preprečevanje dolgih delavnikov in s tem pogojenega stresa.

Opredelitev izgorelosti je naslednja: »Izgorelost je stanje fizične, čustvene in duševne izčrpanosti, ki nastopi kot posledica dlje časa trajajoče čustveno zahtevne obremenitve na delovnem mestu. Pri tem ne gre le za čustveno in nevrološko krizo, ampak tudi za krizo vrednot, ki vodi do preobrazbe osebnosti in iskanja novega odnosa do dela, ljudi in do sveta. Prekomerni stres na delovnem mestu je dokazano eden najpomembnejših razlogov za poklicno izgorelost, čeprav izgorelost ni posledica samo preobremenjenosti z delom. Izgorelost je namreč negativna reakcija na dlje trajajoči stres, ki je odvisna od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa« (Bilban, 2006).

Ščuka (2008, str. 6) navaja nekaj težav delovnega okolja, ki prispevajo k izgorelosti:

- **pomanjkanje kadra**, ki sili v preobremenjenost, pogosto nadomeščanje in nadurno delo;
- **delo v dveh ali treh izmenah**, zlasti če je vključeno tudi nedeljsko delo oziroma dežurstvo;
- **pomanjkljiv opis del**, nalog in pogojev dela ter neustrezna ocena delovnega mesta;
- **feminizacija delovnih mest**, potreba po nadomeščanju zaradi porodniških dopustov ali nege družinskih članov;
- **monotonost dela**, ki zahteva dodatno natančnost, ročno spretnost in stalno preverjanje izdelka;
- **izrazita uradniška hierarhija**, potrebna zaradi nenehnega notranjega nadzora (bančništvo, igralnice);
- **nenehno delo s strankami** (klienti), kjer sta nujni obzirnost in podrejenost (trgovina, turizem);
- **neustrezni delovni standard** (slabi klimatski pogoji, hrup, terensko delo, oddaljenost od doma).

Za izgorelost je značilno, da se razvija skozi daljše obdobje in ima zato opredeljenih več faz (Bilban, 2006):

- **prva faza:** značilno veliko delovno navdušenje (izrazita potreba po potrjevanju);
- **druga faza:** stagnacija, v kateri narašča frustriranost, ker vloženemu trudu ne sledi pričakovana nagrada (dvom vase, nezadovoljstvo, manjša motiviranost, glavoboli, motnje spanja, zmanjšanje odpornosti);
- **tretja faza:** pojavi se socialna izolacija, kjer se zgodijo vedenjski odkloni, ki rušijo odnose s sodelavci in strankami (občutek notranje praznine, izguba prijateljev, razdor zakona, dodaten upad storilnosti, zloraba alkohola);
- **četrta faza:** skrajna izgorelost, kjer se jasno pokaže depresivnost s samomorilnimi mislimi; ker izgorelost povzroči dolgotrajna izpostavljenost ne samo stresu, ampak tudi drugim dejavnikom, je zdravljenje dolgotrajno in v povprečju traja od dve leti do štiri leta.

Po podatkih iz Velike Britanije in drugih evropskih držav naj bi se pri več kot polovici zaposlenih pojavljali znaki poklicne izgorelosti in stresa, medtem ko vsak deseti delavec kaže znake popolne izgorelosti. V EU porabimo za odpravljanje posledic poklicne izgorelosti kar 3–4 odstotke bruto domačega proizvoda. V Sloveniji je letno izgubljenih okoli 330 milijonov evrov zaradi bolniškega dopusta. Slovenski inštitut za razvoj človeških virov pa ugotavlja, da je kar tretjina vseh bolezni povezana s psihološkimi okoliščinami dela in z odzivi nanje (Ščuka, 2008, str. 3).

1.4 BOLNIŠKA ODSOTNOST DELAVCEV

Odsotnost zaposlenih z dela zaradi bolniških dopustov je bila leta 2006 po podatkih Inštituta za varovanje zdravja 4,2-odstotna, leta 2007 pa 4,55-odstotna. Na bolniško odsotnost z dela poleg zdravstvenih vzrokov vplivajo tudi odnos do dela, psihofizične obremenitve, vrednostni sistem, stres in način življenja. Podjetja pri bolniških odsotnostih ne krijejo le 90 % plače odsotnega, ampak tudi stroške nadomestnega delavca. Zato jih v povprečju odsotnost delavca, krajša od enega meseca, stane vsaj eno plačo in pol odsotnega zaposlenega. Nadomestilo plač do 30 delovnih dni gre v breme delodajalca, daljšo bolniško odsotnost pa krije zavod za zdravstveno zavarovanje. Tako so poleg podjetij za zdravje zaposlenih motivirani tudi zavodi za zdravstveno zavarovanje. Stroški lahko tako v podjetjih z na primer 200 zaposlenimi pri 4,2-odstotni odsotnosti narastejo tudi na od 10.000 do 20.000 € mesečno (Finance, 2008).

Zato je zelo pomembno, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro in da so motivirani za opravljanje svojega dela. Hkrati se morajo zaposleni in njihovi delodajalci zavedati, koliko lahko zdrav način življenja prinese podjetju in tudi zaposlenim.

1.5 DRUŽINSKO ŽIVLJENJE IN RODNOST

Nizka rodnost in vedno večji delež starejših predstavljata demografski izziv, s katerim se trenutno spopada EU. Z boljšimi določbami za spodbujanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem pa želijo doseči obvladovanje problema nizke rodnosti. Problem je

predvsem pri ženskem prebivalstvu, saj jim današnji spolni stereotipi preprečujejo dostop do dobrih delovnih mest. Ženske namreč še vedno veljajo za odgovorne za vzgojo otrok in drugih vzdrževanih članov in so pogosto postavljene pred odločitev med kariero in materinstvom. Velikokrat namreč veljajo za bolj tvegane zaposlene, saj obstaja verjetnost, da zanosijo in izkoristijo pravico do porodniškega dopusta. Z novimi odločbami poskušajo v EU odpraviti stereotipe o porodniškem dopustu v družbi. Materinstvo in očetovstvo sta namreč temeljni pravici vsakega zaposlenega in predstavljata steber družbene stabilnosti. Za doseg zdravega telesnega, čustvenega in duševnega razvoja otroka je bistveno vključevanje staršev v njegovo življenje od samega začetka naprej. Zato se v EU trudijo z ustreznim preoblikovanjem direktiv zaščititi vlogo mater in očetov, zlasti z ukrepi za spodbujanje prevzemanja družinskih obveznosti pri moških (Evropski parlament, 2009, str. 2–3).

Zaposleni se velikokrat domov vrnejo utrujeni in preobremenjeni s službenimi problemi, da bi se nato kakovostno posvetili še družini, partnerju in svojim otrokom. Tisti, ki živijo skupaj s starejšimi, pa imajo poleg svojih družinskih obveznosti še obveznost skrbeti za svoje oziroma partnerjeve starše.

1.6 NEVARNOST IZGUBE ZAPOSLOTITVE

Strah pred zavrnitvijo in strah pred škodovanjem svoji karieri oziroma celo izgubi zaposlitve je vzrok, zakaj veliko ljudi ne upa niti omeniti potrebe po krajšem delovnem času. Miselnost današnje družbe je, da zaposleni z več dela, pa čeprav neplačanega, pokažejo predanost podjetju (World of Work, 2006, str. 30).

Vzrok za to ni le miselnost zaposlenih, ampak tudi podjetja, ki predvsem rada spodbujajo takšno miselnost z odpuščanjem ljudi, ki tega ne počnejo, in s hvalo le tistih, ki se temu podreajo, pa čeprav s tem zanemarijo svoje zdravje, družino in družbeno življenje. Zanemarijo torej vsa druga področja življenja.

Eden izmed vzrokov, ki jih med recesijo največkrat navajajo ljudje, ker preveč časa posvečajo delu, je »Prepričan hočem biti, da bom obdržal službo.«. Ob tem se lahko vprašamo o etičnosti neuravnoteženega življenja zaradi službe. V težkih ekonomskih razmerah in izgubah veliko delovnih mest je večina pod pritiskom, da mora delati še bolj trdo kot kdaj koli. Čeprav se ljudje iz dneva v dan bolj trudijo obdržati svojo službo in zato veliko časa in energije posvečajo delu, pa je v letu 2008 zaradi krize izgubilo zaposlitev na milijone ljudi. Vendar pa kljub poglobljanju ekonomske krize ni etično od zaposlenih zahtevati, da za službo zanemarijo svoje življenje (Weinstein, 2009).

Torej težki delovni pogoji in ekonomska kriza, ki nevarnost izgube zaposlitve oziroma znižanja plače še povečuje, sta še dva razloga več, zakaj delavci pri svojem delu niso zadovoljni. Glede na Herzbergovo opredelitev higienikov, torej dejavnikov nezadovoljstva, sta namreč varnost zaposlitve in plačilo lahko vzrok, zakaj ljudje niso zadovoljni. Vendar pa so zaradi strahu pred izgubo zaposlitve še vedno motivirani za delo, da bi le-to obdržali, pa čeprav lahko zato zaidejo v zdravstvene težave, kot je izgorelost na delovnem mestu zaradi prevelike in dolgo trajajoče izpostavljenosti stresu.

2 USKLAJEVANJE DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Za to, da dandanes podjetja pritegnejo in tudi obdržijo sposobno delovno silo, je pomembno, da se zavedajo tega, kar zaposleni pri delodajalcih iščejo. Zadovoljiti morajo potrebe zaposlenih glede delovnega mesta in tudi potrebe zunaj njega ter razviti kulturo podjetja, ki takšno uresničevanje potreb zaposlenih tudi podpira. Le tako bodo podjetja privlačna za zaposlene ne samo kratkoročno, ampak tudi na dolgi rok.

Današnji zaposleni namreč želijo, da na njih podjetja gledajo kot na ljudi in ne samo kot na delavce, ki ustvarjajo dobiček. Od delodajalcev tako pričakujejo podporo pri usklajevanju dela in zasebnega življenja pa tudi, da se zavedajo pomembnosti družine in zasebnega življenja za zaposlene (Vincola, 2001, str. 1).

2.1 OPREDELITEV RAVNOTEŽJA MED DELOM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM – »WORK LIFE BALANCE«

Vloge očetov so se pri vzgoji otrok v zadnjem času spremenile na bolje. Tako ni nič čudnega, da se moški in ženske spopadajo s konfliktom zasebnega življenja in dela. Zato je ena izmed zelo pomembnih razprav podjetij zadnjega časa, kako pomagati zaposlenim usklajevati zasebno življenje z delom, saj po raziskavah sodeč, zaposleni, ki imajo urejeno ravnotežje med obema področjema življenja, delajo bolje od tistih, ki ravnotežja nimajo. Recesija je sicer lahko razlog, da se delodajalci temu ne posvečajo v tolikšni meri, kot bi se morali, vendar pa se morajo zavedati, da to lahko pripelje do nižje produktivnosti zaposlenih v času, ko bi jo morali zviševati.

Usklajevanje dela in zasebnega življenja (*ang. Work-life balance*) je opredeljeno kot stanje, v katerem posameznik obvladuje resnični ali potencialni konflikt med različnimi aktivnostmi, ki zahtevajo njegov čas in energijo na način, da zadovolji svoje potrebe po dobrem počutju in osebem izpopolnjenju (Clutterbuck, 2003, str. 8).

Uravnoteženo delo in zasebno življenje pomeni imeti neko mero nadzora nad tem, kdaj, kje in kako delamo. S tem naj bi dosegli optimalno kakovost življenja in veselje do le-tega. Ravnotežje pa je doseženo s tem, ko je posameznikova pravica do izpopolnjenega življenja v delovnem prostoru in zunaj delovnega prostora sprejeta in spoštovana kot norma do vzajemne pridobitve posameznika, organizacije in družbe (Work Foundation).

Stewart Friedman (2008) v svoji knjigi »Total leadership« primerja usklajenost življenja po principu »štiri zmage« ali angleško »four-way win«. Štiri zmage, ki jih opisuje, predstavljajo usklajenost vseh bistvenih področij življenja, ki so:

- Delo (plačano delo) – »work«.
- Družina – »family«.
- Prijatelji (družba) – »community«.
- Jaz (skrb zase) – »self«.

Poudarja, da so ta štiri področja med seboj povezana, zato moramo nanje gledati kot na celoto in ne kot na posamezne dele življenja. Šele ko se ta štiri področja med seboj uskladijo na način, ki nam ustreza, je doseženo ravnotežje življenja.

Popolno vodenje oziroma »Total leadership« po Friedmanovem mnenju ne prinese le rešitev za enega izmed področij življenja, kot so: naša kariera, naša družina, naše socialno življenje ali mi sami, ampak je način, ki spodbuja medsebojno povezavo vseh štirih. To naj bi nam prineslo boljšo kakovost življenja. V svoji knjigi tudi poudarja, da sta s tem, ko smo pri vsaki stvari posebej bolj prisotni, doseženi boljša učinkovitost in večja produktivnost na vseh področjih. Sistem ravnotežja med delom in zasebnim življenjem pa, kot pravi, ne predstavlja dveh po vrednosti oziroma porabljenem času enakih strani življenja (Knowledge of Wharton, 2008).

Življenje se iz dneva v dan spreminja; tako tudi posameznikovo ravnotežje dela in zasebnega življenja. Različnost posameznih zaposlenih pa je po mnenju avtorjev omejitev, ki se je morajo organizacije pri vpeljevanju sistema za uravnoteženo življenje svojih zaposlenih zavedati. V podjetjih so namreč zaposleni ljudje z različnimi potrebami in prioritetami. Nekateri imajo družine, drugi spet ne, medtem ko je razlika tudi med moškimi in ženskimi potrebami. Tako morajo organizacije razviti sisteme, ki so prilagodljivi in tako ne ustrezajo samo eni vrsti zaposlenih.

Nekateri menijo, da delo in zasebno življenje nista na nasprotni strani in ju ni treba usklajevati, ampak integrirati enega v drugega. Vendar pa zaradi izgubljene meje med delovnim časom in zasebnim življenjem veliko ljudi ne želi še bolj integriranega zasebnega življenja v delo ali nasprotno. Res pa za vsakogar obstaja njegov način organizacije svojega življenja. Tako na eni strani obstajajo ljudje, ki jim delo predstavlja preživetje in ki nimajo takšne nadzore nad drugimi področji življenja. Na drugi strani pa so tisti, ki uživajo v dolgih delavnikih in jim to predstavlja nekakšno uravnoteženo življenje. Nekaterim je torej ljubši integriran način, drugim pa bolj razčlenjen način oziroma bolj ločeni dve osnovni področji življenja. Pomembno naj bi bilo le to, da imajo ljudje življenje organizirano na način, ki jim najbolj ustreza in jih zadovoljuje.

V literaturi je ravnotežje življenja opisano tudi kot miza z desetimi nogami, ki morajo biti v ravnotežju, drugače se miza maje. Pri takšni mizi pa nihče noče sedeti; tako tudi nihče noče biti lastnik neuravnoteženega življenja. Vsekakor pa je človeško, da nekatere stvari niso v popolnem ravnotežju, saj predstavlja ravnotežje življenja zanimiv izziv, h kateremu stremimo. Področja, na katerih smo neuravnoteženi spodbijajo ravnotežje pri tistih, katerim se bolj posvečamo. Opredeljenih je tudi deset življenjskih komponent ravnotežja, ki se morajo med seboj čim bolj povezovati, saj s tem podpirajo drug drugega (Hofer Weckstein, 2008, str. 15):

- Zdravje in rekreacija
- Mentalni razvoj in izobrazba
- Delo, kariera in denar
- Družabno življenje in razmerja do drugih

- Dom in družina
- Osebnost
- Vsakodnevne navade in rutine
- Življenjski namen in prispevek
- Duhovni razvoj

2.2 NAPOTKI ZA PODJETJA

Vzpostavitev sistema podpore zaposlenim pri usklajevanju dela in zasebnega življenja je lahko zelo zapletena. Različna podjetja namreč potrebujejo drugačen pristop, ki bi ustrezal njihovi organizaciji in bil primeren ter uporaben za zaposlene v njej. Problem se lahko pojavi, ko podjetja vzpostavijo sistem, ki je sicer primeren na primer za zaposlene z družinami, majhnimi otroki, ali sistem, ki je primeren za zaposlene brez otrok. Ne vzpostavijo pa sistema podpore za vse svoje zaposlene. Tako se lahko zgodi, da kljub vpeljavi sistema usklajevanja dela in zasebnega življenja zaposleni preprosto ne izkoristijo možnosti, ki jim jo podjetje da, saj le-ta za njih ni primerna. Tako avtorji veliko teorij o usklajevanju dela in zasebnega življenja opisujejo različne načine, kako naj podjetja takšen sistem v podjetje sploh vpeljejo.

Preden se podjetje loti vpeljave sistema podpore za usklajevanje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih, je nujno prepoznati osnovne potrebe naše vrste podjetja. Na primer: nekatere storitve, kot je pomoč strankam, zahtevajo prisotnost zaposlenih ob določenih urah. Pomembno in prav je, da se vodstvo posvetuje z osebjem za pridobitev različnih mnenj zaposlenih. Po navadi so namreč prav zaposleni tisti, ki se domislijo najbolj inovativnih idej za izboljšavo. Poleg tega je treba še pregledati politike, ki jih podjetje že ima, ter iz tega razviti osnutek strategije za usklajevanje dela in zasebnega življenja zaposlenih. Ideje glede tega pa je najbolje najprej preveriti pri zaposlenih in jih za nekaj časa vpeljati poskusno, da vidimo odziv nanje in se domislimo mogočih izboljšav. Po končanem poskusnem obdobju in oceni poskusno vpeljane politike o usklajevanju dela in zasebnega življenja lahko politiko podjetja tudi formalno vpeljemo pri vseh zaposlenih. Pri tem morajo podjetja zaposlenim še vedno dopustiti možnost, da izrazijo svoje mnenje glede novih politik, in hkrati tudi spremljati razvoj in učinek vpeljanih politik.

V Financah (Milovanovič, 2008) je zapisanih nekaj splošnih nasvetov za podjetja, ki želijo pri svojih zaposlenih znižati stres na delovnem mestu. Po mnenju T. Milovanovič bi morala podjetja pri tem ukrepati preventivno, saj je zdravljenje posledic dolgotrajnega stresa lahko precej drago. Poleg tega pa ameriške raziskave kažejo, da je pomanjkanje ravnovesja med kariernim in zasebnim življenjem danes eden izmed najpogostejših razlogov za zamenjavo službe. Zato, da bi organizacije kar se da preprečile odhod dobre delovne sile, naj bi s preventivnimi ukrepi pravočasno začele skrbeti za uravnoteženost delovnih in zasebnih obveznosti svojih zaposlenih.

Preventivni ukrepi, ki jih navaja Milovanovičeva, so:

- **Ustrezna delitev dela in odgovornosti.** Med zaposlenimi je treba delo ustrezno porazdeliti. Ta naloga zahteva spretnosti, ki bi jih morali imeti nadrejeni, da se ne bi pojavila pretirana obremenitev posameznih zaposlenih. Pri tem je pomembno, da upoštevajo znanje, sposobnosti in interese svojih zaposlenih. Zaposleni so v tem primeru usposobljeni za določeno nalogo; le-ta jim predstavlja izziv, zato svoje delo opravijo hitro in kakovostno. Zaposlenim morajo nadrejeni pravilno porazdeliti tudi odgovornosti, saj ni dobro, da imajo naenkrat preveliko odgovornosti. Bolje je odgovornost postopoma zviševati.
- **Razporediti je treba čas.** Angleški izraz »time management« pomeni pravilno razporeditev časa v določeni organizaciji. Priprava seznama prednostnih nalog in predviden čas zanje zaposlenim v organizaciji omogočita, da pomembnejšim nalogam in odločitvam posvetijo več časa, vendar ne več, kot ga je za to treba.
- **Uvajanje prilagodljivih oblik dela.** Prilagodljiva organizacija pri oblikovanju delovnih pogojev je temeljna za zagotavljanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem zaposlenih. Prilagodljiv delovni čas in možnost dela od doma lahko marsikomu precej olajšata izpolnjevanje obveznosti zunaj delovnega mesta. Starši z majhnimi otroki so namreč pri skrbi za svoje otroke velikokrat odvisni od delodajalcev. Delovni pogoji jim lahko omogočajo odhode iz službe zaradi skrbi za otroke ali kakšnih drugih neodložljivih družinskih obremenitev.
- **Redna komunikacija.** Komunikacija, ki poteka med vodstvom in zaposlenimi, mora biti učinkovita in redna. To bo omogočilo pravočasno zaznavo mogočih preobremenitev določenih posameznikov, ki bi lahko porušila uravnoteženost dela in zasebnega življenja. Pri tem se lahko podjetja poslužujejo prerazporeditve delovnih nalog ali premestitev na drugo delovno mesto in s tem poskusijo razbremeniti posameznega zaposlenega. Vendar pa morajo to storiti dovolj prej, preden postane splošno nezadovoljen s svojim delom.

Bird (2006, str. 4) podjetjem svetuje, da kulturo podjetja, ki bi spodbujala uravnoteženo življenje, prilagodijo njihovim ciljem in potrebam. Vseeno pa navaja nekaj specifičnih predlogov, s katerimi lahko podjetja svoje delavce spremenijo v zadovoljne in motivirane.

- Ob petkih si lahko tisti, ki so na primer prejšnje dni v tednu opravili nadure, vzamejo pol dneva prosto.
- En dan tedensko omogočen za delo od doma.
- Zaposlenim prostor za rekreacijo.
- Letni ali četrtni dan, ko lahko družina zaposlenih pride zraven v službo.
- Politika »brez dela na počitnice«. Zaposleni naj na počitnice ne nosijo svojih službenih telefonov ali prenosnikov.

- Olajšana vrnitev zaposlenih, ki so bili dlje časa zaradi družinskih obveznosti odsotni, na tisto delovno mesto, kjer so bili pred odhodom.

To so le nekateri predlogi, ki jih določena podjetja lahko bolje vpeljejo kot druga, vendar pa so precej prilagojena resničnemu svetu današnjih zaposlenih in bi marsikomu lahko olajšala usklajevanje in integracijo dela in zasebnega življenja.

2.3 POZITIVNE PRIDOBITVE PODJETIJ S SISTEMOM USKLAJEVANJA DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Podjetja, ki vlagajo svoj čas v vzpostavljanje ravnotežja pri svojih zaposlenih, imajo pri tem tudi nekaj pozitivnih učinkov. Takšne aktivnosti, če so pravilno izvedene, se jim obrestujejo ne samo na kratek rok, ampak tudi dolgoročno.

Yasbek (2004) navaja naslednje pridobitve za podjetja:

- **Nižji stroški zaradi manjšega pretoka delovne sile.** Znižan pretok delovne sile vodi do nižjih stroškov zaposlovanja novih delavcev, ki je za veliko podjetij sorazmerno drago. Podjetja imajo z iskanjem novih dobrih zaposlenih stroške, ki so povezani z oglaševanjem, intervjuvanjem, in pa tudi posredne stroške izgube organizacijskega znanja in poznanstev. S tem ko zaposleni ostajajo na svojih delovnih mestih in je fluktuacija delovne sile nižja, so nižji tudi stroški treninga novih zaposlenih. Ker so zaposleni tudi dlje v podjetju, pa se podjetjem povrnejo stroški treningov.
- **Zmanjšanje bolniških odsotnosti.** Zaposleni, ki delajo veliko ur, so bolj izpostavljeni poškodbam na delovnem mestu. Raziskave kažejo eksponentno rast števila nesreč, če zaposleni delajo več kot osem ur dnevno. V nekaterih industrijskih panogah se lahko zgodijo celo zelo resne poškodbe in napake pri delu. Z možnostjo, da se zaposleni primerno odpočijejo in naspijo, pa se nepotrebne nesreče pri delu lahko nekoliko omejijo. Kot že prej omenjeno posledico današnjih delovnih razmer pa avtorji velikokrat navajajo stres na delovnem mestu, zaradi katerega zaposleni lahko izgorijo. Z ustreznimi delovnimi pogoji pa se lahko raven stresa zmanjša na minimum, zato so zaposleni tudi bolj zadovoljni in raje prihajajo na delo. Uvedba sistema uravnoveženega življenja lahko v veliki meri pripomore k bolj zdravim zaposlenim, saj podpira zdrav način življenja.
- **Večja fleksibilnost delovnih ur.** Zaposlenim sistem uravnoveženega življenja omogoča nadzor nad svojim življenjem. Lahko si ga organizirajo na način, ki je za njih ugoden, in hkrati opravijo vse delovne naloge do dogovorjenega roka. Podjetja pa s tem pridobijo tudi možnost, da so vrata kupcem njihovih storitev ali proizvodov na voljo več ur dnevno. Različne potrebe po prostem času zaposlenih imajo lahko tudi prednost, saj se zaposleni, ki prihajajo na delo takrat, ko si to sami organizirajo, na neki način menjavajo.
- **Višja produktivnost.** Produktivnost je s tega vidika težko meriti, vendar pa obstajajo povezave med zvišano produktivnostjo z uvedbo sistema podpore uravnoveženega življenja. Produktivnost se zviša skozi bolj zadovoljno delovno silo. Obstaja namreč teorija o povezavi nezadovoljstva z zasebnim življenjem in zadovoljstvom pri delu. Tako

se skozi izboljšano zasebno življenje delavci počutijo tudi na delovnem mestu bolje, kar poveča njihovo produktivnost. Težav iz zasebnega življenja tako ne nosijo na delo. Zaposleni želijo podjetju na neki način povrniti ugodnosti, ki so jih deležni pri delu. Poveča se tudi njihov občutek pripadnosti podjetju in s tem zavzetost delavcev za boljše dosežke podjetja samega. Zaposleni se zavedajo, da podjetju ni vseeno, kaj se dogaja z njegovimi delavci, zato se čutijo tudi varnejše. Delovna mesta so skozi desetletja postala vse bolj zahtevna, zato morajo biti delavci kar se da zbrani, ko opravljajo svoj poklic. S tem pa so tudi spoznali, da delavci pri velikem številu ur niso več tako produktivni. Zato so uvedbe krajšega delavnika in odmorov, počitnic, dovolj časa za počitek zunaj službe nujni zato, da si zaposleni lahko znova napolnijo baterije. Ta način prinaša tudi večjo produktivnost kot dolgi delavniki, ki jih nekatera podjetja uvajajo za dosego dobičkov.

- **Privlačnejše podjetje za dobro delovno silo.** Na konkurenčnem trgu delovne sile podjetja s sistemom podpore uravnoveženega zasebnega življenja zaposlenih lažje privlačijo dobro delovno silo in najbolj izobražene ter sposobne delavce. Z druge strani pa so tudi podjetja, ki tega sistema nimajo urejenega, manj privlačna za delavce.

2.4 PRIDOBITVE ZA POSAMEZNIKE

Posamezniki so tisti, ki lahko resnično kaj naredijo za spremembo svojega življenja. Tako je velikokrat odvisno od zaposlenih, ali se aktivnosti, ki jih podjetja vpeljujejo za večje ravnotežje v življenju svojih zaposlenih, resnično poslužujejo. Vendar pa bi moralo biti za vsakega posameznika zelo pomembno, da se posveti usklajevanju dela in zasebnega življenja, saj ima pri tem tudi sam kakovostnejše življenje. Po podatkih organizacije za trening uravnoveženega dela in zasebnega življenja Worklifebalance.com so prednosti pri posameznikih naslednje:

- **Večje ravnotežje in vrednost življenja.** Če v življenju počnemo več stvari, ki so za nas pomembne in prijetne, se tudi sami zavedamo vrednosti našega življenja. V življenju lahko preprosto začnemo resnično uživati.
- **Ravnotežje, ki je najboljše za nas.** S tem ko počnemo več aktivnosti, lahko tudi izberemo tiste, ki so za nas prioriteta in se jim bolj posvetimo. Smo veliko bolj široko usmerjeni, kot če počnemo le nekaj stvari oziroma ves svoj čas namenjamo svoji službi.
- **Večja produktivnost, manjša poraba časa za različne dejavnosti.** Ker se bolje organiziramo in si zastavimo svoje cilje, je poraba časa za določeno aktivnost nižja, saj se ji lahko v času, namenjenem zanjo, v celoti posvetimo. Tako smo bolj produktivni v službi in tudi pri vseh drugih aktivnostih zunaj nje.
- **Izboljšana razmerja do drugih.** Čas, ki ga ne preživimo z mislijo na službene obveznosti, ampak ga vložimo v vzpostavljanje razmerij do drugih, kot so sklepanje prijateljstev, negovanje razmerij do družine in prijateljev ter tudi kakovostneje porabljen čas v družabnih aktivnostih, nam prinese tudi boljše razmerje do drugih ljudi. Človek postane bolj socialno usmerjen in ne misli le nase in na svoje težave.

- **Nižja raven stresa.** Ob večjem ravnotežju v življenju lahko poskrbimo tudi za izboljšanje svojega zdravja. Lahko se udeležujemo športnih aktivnosti, se nasmejemo s prijatelji in sorodniki ter se ob tem resnično sprostimo. Tako je stres, ki bi ga drugače doživljali skozi ves dan, zmanjšan. Pa tudi, ker se organiziramo na način, ki nam omogoča opravljanje pomembnih stvari sproti, so naše skrbi glede rokov, ki jih lovimo, veliko manjše. Vemo namreč, da bomo vse uspeli narediti do takrat, ko je to potrebno.

3 PODPORA USKLAJEVANJU DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA V PRAKSI

Konflikt, ki ga povzročata neusklajeno delo in zasebno življenje, lahko škoduje mentalnemu in fizičnemu počutju delavcev, vpliva na kakovost njihovih odnosov z ljudmi v zasebnem življenju in hkrati poveča stroške v podjetju. Zaposleni, ki imajo neuravnoteženo življenje, so manj zadovoljni, večkrat manjkajo v službi zaradi bolezni in čutijo tudi manjšo pripadnost podjetju. Podpora zaposlenim pri usklajevanju dela in zasebnega življenja mora biti torej obravnavana na ravni podjetij. Programi, ki jih uvajajo podjetja, politike, zakoni in druge iniciative, lahko zaposlenim nudijo podporo, varnost, ki jo potrebujejo za usklajevanje dela z drugimi interesi, in odgovornosti zasebnega življenja.

3.1 PRILAGODLJIVEJŠI NAČIN DELA

Na spletnih straneh urada za delo v Novi Zelandiji so navedene najpogostejše prilagodljive oblike dela. Za boljšo prilagodljivost potrebam zaposlenih so različna podjetja uvedla prilagodljive oblike dela, ki so opisane v tem poglavju.

3.1.1 PRILAGODLJIV ČAS

Ta način dovoli zaposlenim, da si prilagodijo delovne ure tako, kot jim to najbolj ustreza glede na druge obveznosti, ki jih imajo. Omogoči jim na primer, da si za delo izberejo del dneva, ko so produktivnejši, zato naredijo več. Zaposleni lahko pridejo in odidejo z dela ob urah, ko na cestah ni več največje gneče, in omogoči delo tistim, ki ne zmorejo oddelati polnega delavnika, pa vendar so prisotni v službi, takrat ko je to zaradi narave zaposlitve potrebno. Pod prilagodljiv čas sodijo na primer prilagojene ure (določeno število ur, prilagodljiv čas), obvezne ure (točno določene ure prisotnosti), prilagodljiv začetek in konec delovnega časa, nadurno delo v zameno za plačan dopust, prilagojeni odmori (ko jih zaposleni potrebujejo), polovični delovni čas in delo na klic (zaposleni lahko po potrebi doma ali v pisarni opravi delo, ko se to pojavi).

3.1.2 PRILAGODLJIV TEDEN

Zaposleni lahko sami organizirajo, katere dneve bodo delali in koliko, da bodo pokrili tedenski delavnik. To jim omogoči več prostih dni v tednu in delo v mirnejših delih dneva. Pod prilagodljiv teden sodijo skrajšan delovni teden (namesto 5 dni v tednu delajo le 4), zamenjava delavnika iz konca tedna v delo med tednom, izbira pri izmenskem delu (sami lahko izberejo in napišejo urnike, tako da skupaj pokrivajo vse časovne termine), prosti tedni v zameno za več dela v prejšnjih.

3.1.3 PRILAGODLJIVO LETO

Organizacija dela skozi vse leto tako, da si lahko vzamemo daljši plačan ali neplačan dopust, ko ga potrebujemo za zasebne obveznosti. K temu sodi delo med šolskimi semestri (med letom delamo, med šolskimi počitnicami pa vzamemo dopust), letno določeno število ur (število ur se mora ujemati z določenim dogovorjenim številom ur na letni ravni) in kupljen dopust (zaposleni se dogovorijo za nižjo plačo v zameno za dodaten dopust).

3.1.4 PRILAGODLJIVO DELOVNO MESTO

V to skupino sodita prilagodljiva lokacija dela in prilagodljiv prostor v podjetju. Prilagodljiva lokacija omogoča zaposlenim delo zunaj delovnih prostorov, pri čemer zaposleni lahko delajo v mirnejšem prostoru doma ali kje drugje. Prilagodljiv prostor v podjetju samem pa ima učinek pri povezovanju različnih delovnih skupin in prinaša spreminjajoče se delovno okolje.

3.1.5 PRILAGODLJIVA KARIERA

Po navadi lahko prekinitev z delom ogrozi nadaljnjo karierno življenje in naše delovno mesto. Pri tej obliki dela pa gre za to, da zaposleni lahko brez skrbi pred izgubo zaposlitve za določeno obdobje prekinejo delo. Po navadi se to zgodi zaradi nosečnosti pri ženskah ali pa zaradi dlje trajajočih zunajslužbenih obveznosti. Ta oblika prilagodljivosti prinaša karierni odmor (daljši neplačan dopust z možnostjo vrnitve), zamenjavo delovnega mesta znotraj organizacije, vse manj delovnih ur (do upokojitve), povečevanje delovnih ur do polnega delavnika (potem ko otroci odrastejo), samostojno delo (sami določimo način dela, usmerjenega k določenemu cilju), menjava delovnih vlog (širjenje delovnih izkušenj in izpopolnjevanje).

3.2 PODPORA V RAZLIČNIH DRŽAVAH

Države poskušajo z različnimi iniciativami, zakoni in z direktivami odpraviti negativne posledice konflikta dela in zasebnega življenja. Zavedajo se njegovih posledic, ki konec koncev ne povzročajo le škode na ravni podjetja, ampak tudi na ravni celotne države. Nižja produktivnost, slabše splošno počutje, več stroškov zdravstvene blagajne, predčasne upokojitve, premalo ukvarjanja z otroki, nizka rodnost in splošno nezadovoljstvo vplivajo na sliko, ki jo neka država daje v primerjavi z drugimi državami, pa tudi na njen standard.

Raziskava kanadskega urada za delovno silo na področju izboljšanja ravnotežja med delom in zasebnim življenjem kaže, kako se različne države zavzemajo za odpravo negativnih socialnih, zdravstvenih in poslovnih posledic konflikta med delom in zasebnim življenjem (Todd, 2004).

Nizozemska, Danska in Švedska so razvile politike in zakonodaje za podporo zaposlenim pri usklajevanju dela z drugimi interesi in obveznostmi, prvotno v smeri oskrbe družinskih članov (Todd, 2004, str. 27).

Nizozemska. Njihov pristop vključuje pravico do prilagojenega delovnega časa, odhoda zaradi otrok ali skrbi za druge družinske člane in iniciativo, ki naj bi olajšala usklajevanje dela z drugimi področji življenja, tako da bi starejši delavci lahko delali tako dolgo, kot bi bilo to mogoče. V praksi ta zakon omogoča nizozemskemu delavcu delo po polnem delavniku v njihovi začetni karieri, dopušča mladim staršem spremembo na štiriurni delavnik ob vzgoji otrok, dovoli

vrnitev zaposlenih nazaj na polni delovni čas, ko postanejo otroci starejši, in pa spet odločitev za štiriurni delavnik, ko se zaposleni bližajo upokojitvi. Na kratko zakon dopušča odločitev za zmanjšanje ali povečanje delavnika, ne da bi pri tem zaposleni ogrozili svojo kariero in kvaliteto zaposlitve. Plačilo se seveda v tem primeru spreminja skupaj z delovnim časom glede na urno postavko. Od vpeljave tega zakona se je povečal delež zaposlenih za polovični delovni čas in se zmanjšal delež tistih, ki so nehote zaposleni za polovični delovni čas (Todd, 2004, str. 28).

Danska. Pristopi politik na Danskem so usklajeni na način, ki je prilagojen starševskim potrebam po skrbi za svoje otroke in potrebam zaposlenih po odhodu iz službe zaradi izobrazbe ali drugih interesov. Posebej imajo urejen tako imenovan odhod pred porodom in po porodu. Leta je postal daljši in fleksibilnejši. Podaljšali so odsotnost z dela po otrokovem rojstvu z 32 na 52 tednov. Materam so na voljo štirje tedni pred rojstvom in 14 tednov po rojstvu otroka. Očetom pa sta omogočena dva tedna odsotnosti po rojstvu otroka. Poleg tega pa je na voljo še 32 tednov starševske odsotnosti, ki pa se lahko razdeli med oba starša. Starša lahko vzameta starševski dopust hkrati ali pa drug za drugim. Lahko pa, če delata po polovičnem delovnem času, ta dopust tudi podaljšata na 64 tednov. Cilj te zakonodaje je združevanje poklicnega življenja z dobro organiziranim družinskim življenjem. Prilagodljivejša oblika starševskega dopusta pa omogoča očetom aktivnejšo vlogo pri vzgoji in hkrati nadaljevanje poklicne poti skozi polovični delovni čas (Todd, 2004, str. 30).

Švedska. Zakonodaja Švedske s tega področja je usmerjena predvsem v izboljšanje zdravja in delovnih pogojev zaposlenih. Pri izboljšanju zdravja zaposlenih se posvečajo v glavnem odgovornosti zaposlenih in tudi njihovih delodajalcev za zdrav način življenja. Z različnimi preventivnimi ukrepi, med katerimi je tudi delni bolniški dopust, s katerim naj bi zaposleni ohranil stik z delom, želijo zmanjšati bolniško odsotnost delavcev in stroške, povezane s tem. Drugo področje, na katerem poskušajo zakone izboljšati, pa je prilagodljivost delovnega časa. To področje vključuje predloge za okrepitev vpliva zaposlenih na svoj delovni čas skozi načrtovanje delovnih ur glede na svoje individualne potrebe. Eden izmed predlogov je, da bi zaposleni lahko enega izmed petih tednov dovoljene odsotnosti z dela porabili v enotah ure ali dni, kadar bi to potrebovali. Predlagali so tudi dodaten teden dovoljenega dopusta, ki bi zamenjal visoko raven bolniških odsotnosti. S tem bi povečali nadzor zaposlenih nad svojim delovnim in neplačanim časom (Todd, 2004, str. 33).

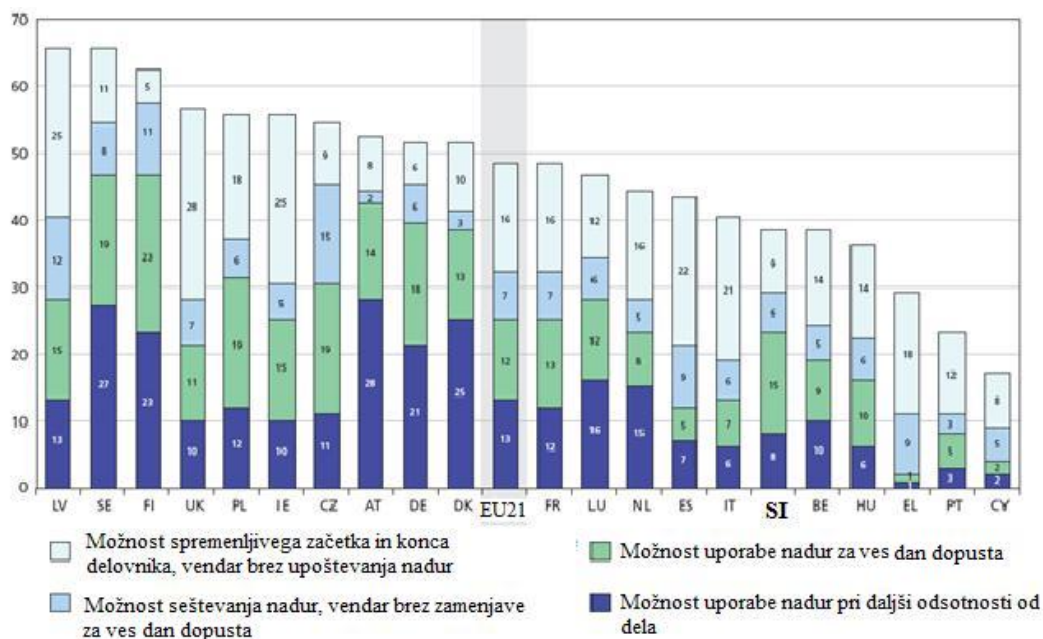
3.3 PODPORA V PODJETJIH EVROPSKE UNIJE

3.3.1 PRILAGODLJIV DELOVNI ČAS

Izraz prilagodljiv delovni čas se nanaša na možnost organizacije delovnega časa, ki omogoča zaposlenim spreminjanje začetka in konca delovnega časa v enem dnevu. Cilj je prilagoditi delavnik njihovim osebnim potrebam in preferencam (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 3).

Na sliki 3 lahko vidimo, da imajo najbolj razvite prilagodljive oblike delovnega časa v Litvi in na Švedskem, kjer kar 65 % sodelujočih podjetij ponuja eno izmed možnosti prilagodljivega delavnika. Najmanj prilagodljivi pa so v Cipru.

Slika 3: Prisotnost različnih prilagodljivih oblik delovnega časa, po državah EU (%)



Vir: Working time and work-life balance in European companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 4.

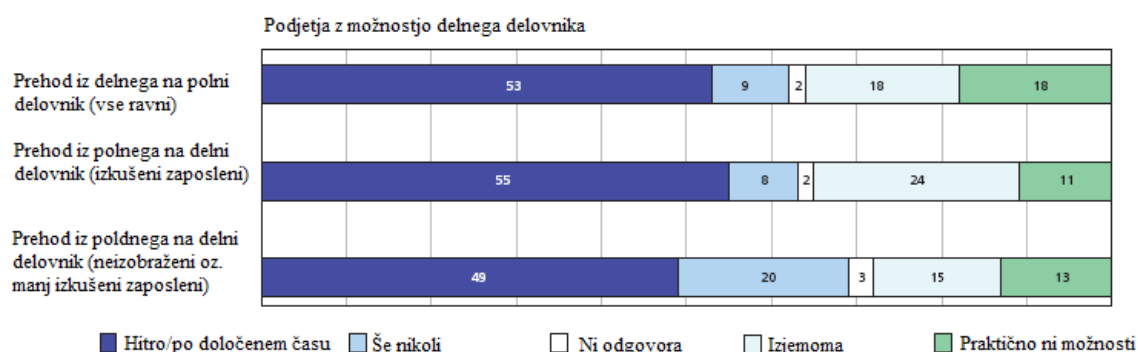
3.3.2 MOŽNOST ZAMENJAVE POLNEGA DELOVNEGA ČASA ZA POLOVIČNEGA

Za veliko zaposlenih predstavlja delo za polovični delovni čas le prehodno obdobje. Zato je pomemben vidik polovičnega dela v podjetju možnost spremembe iz polnega v polovičen delovni čas in nasprotno.

Delodajalci omogočijo zaposlenim spreminjanje delovnega časa, ne da bi za to imeli zaposleni negativne posledice. Raziskave kažejo, da tudi podjetja v državah, kjer je ta možnost zakonsko omogočena, gledajo na to možnost prehajanja kot na nekaj zelo težavnega, če ne celo nemogočega (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 27).

Na sliki, ki se nahaja na naslednji strani je prikazan delež podjetij z možnostjo delnega delavnika, pri katerih je prehajanje z delnega delavnika na polnega in nasprotno glede na izobrazbo in izkušnost zaposlenih mogoče. Ne glede na izkušnje zaposlenih oziroma izobrazbo je v okoli polovici podjetij iz raziskave prehajanje omogočeno. Vendar pa je še vedno velik delež tistih podjetij, ki prehajanja dejansko ne omogočajo ali pa le izjemoma.

Slika 4: Možnost prehajanja iz delnega na polni delovni čas in nasprotno (%)



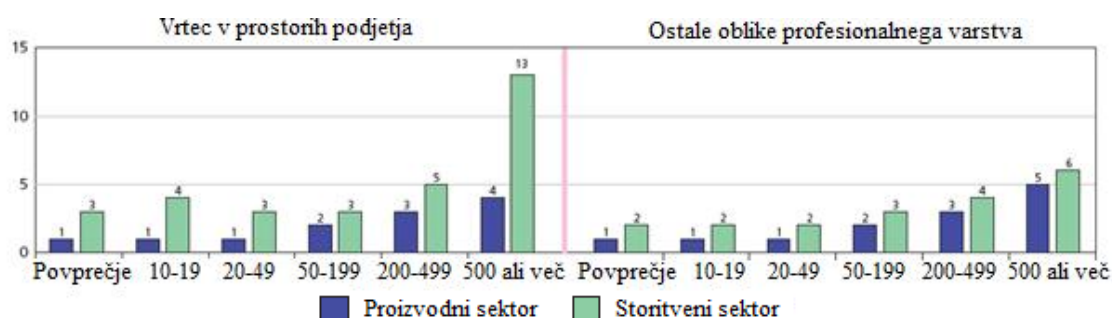
Vir: *Working time and work-life balance in European companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 27.*

3.3.3 ORGANIZIRANO VARSTVO OTROK

Da bi znižale odsotnost zaposlenih z dela, nekatere organizacije v podjetju vpeljejo možnost varstva otrok kot nadomestitev varstva otrok zaposlenih v javnih ustanovah. Organizacija varstva v okviru podjetja pa je odvisna od različnih dejavnikov, kot je na primer obstoječa ponudba javnega in zasebnega varstva otrok, velikosti podjetja, sestave delovne sile v podjetju in pa seveda od povpraševanja po takšni ponudbi. Potreba po organiziranem varstvu v posameznem podjetju je manjša, če so javni vrtci dobro razviti (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 39).

Na sliki 5 je prikazan odstotek podjetij glede na velikost ter ločeno na storitveni in proizvodni sektor, ki ima v prostorih podjetja vrtec, ali pa svojim zaposlenim nudi druge oblike profesionalnega varstva. Z večanjem velikosti podjetja se predvsem v storitvenem sektorju poveča tudi možnost organiziranega varstva od podjetja.

Slika 5: Ponudba otroškega varstva v podjetjih, po sektorju in velikosti podjetja (%)



Vir: *Working time and work-life balance in European companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 39.*

3.4 DEJAVNOSTI ZAPOSLENIH V DODATNEM PROSTEM ČASU

Raziskave so pokazale, da se vse več podjetij ukvarja s problemom usklajevanja dela in zasebnega življenja. V ta namen v podjetjih organizirajo različne oblike dela in aktivnosti, ki bi zaposlenim pomagale premagati omenjeni konflikt. Tudi zaposleni se vse bolj zavedajo možnosti

usklajenega načina življenja in tega, kako pomembno je zdravo, uravnoteženo in zadovoljno življenje zanje in tudi za njihove sorodnike in delodajalce. Pa vendar zaposleni še vedno zelo omejeno koristijo od podjetja ponujene možnosti, ki bi jim mogoče pomagale h kakovostnejšemu življenju.

Dejavniki, zaznani kot ovire pri koriščenju ugodnosti in uspešnem izvajanju programa usklajevanja dela in zasebnega življenja zaposlenih, vključujejo nezadostno in neučinkovito komunikacijo z vodstvom, komunikacijo med zaposlenimi in pa tudi omejeno možnost ocene učinkov programa (De Cieri et al., 2005).

Velikokrat veljajo namreč tisti zaposleni, ki koristijo ugodnosti programa, za zaposlene brez kariernih možnosti. Podjetja pa ponujenih aktivnosti ne podpirajo v tolikšni meri. Zaposlenim jih ponudijo, vendar če jih izkoristijo, jih namesto pohvale včasih doletita celo graja in neodobravanje sodelavcev in tudi delodajalcev (Bradley, 2009).

Bradley et al. (2008) so v raziskavi z imenom »Kaj zaposleni počnejo v dodatnem prostem času, če se jim delovni teden zmanjša iz šest delovnih dni na pet« podali zanimive ugotovitve. Zaposlene so izprašali v treh časovno ločenih obdobjih po uvedbi krajšega delovnega tedna. Tako so ugotovili, kaj zaposleni z dodatnim prostim časom želijo početi oziroma si to zastavijo kot cilj in kaj se potem pokaže kot resničnost.

Pri raziskavi so se pojavili pokazatelji različnih tipov aktivnosti, ki se jih posamezniki udeležujejo v prostem času. V prvem časovnem obdobju, ne dolgo po uvedbi omenjenega krajšega delovnega tedna, so zaposleni izrazili željo po ukvarjanju z različnimi športi, preživljanju časa s prijatelji, sprostitvi pred stresom, odhodu iz mesta ob koncu tedna, obiskovanju pomembnih življenjskih dogodkov (kot so poroke in podobno), branju knjig, obiskovanju kinopredstav ali željo po preživljanju časa z družino.

V drugem krogu raziskav so se nekatere dejavnosti ponovile. Ponovili so se: športne dejavnosti, druženje s prijatelji, sproščanje, gledanje nogometa in preživljanje časa z družino. Ljudje so izpostavili, da si želijo več, da želijo kakovostnejše življenje, več kakovostno preživetega časa z družino, s partnerjem ali z otroki. Ljudje so v prvi vrsti iskali izhod iz stresa in sproščanje. Včasih so to dosegli s tem, da se ob koncu tedna nekaterih aktivnosti raje niso udeležili. Tudi v drugem krogu pa so nekateri vprašani več časa posvečali opravljanju gospodinjskih opravil.

Tretji krog pa je pokazal, da so vprašani več časa namenili prijateljem in mirnejšim aktivnostim, kot je poslušanje glasbe ali gledanje televizije. Nekateri so še vedno izkoristili konce tedna in odšli iz mesta. Najdoslednejše pa je bilo preživljanje prostega časa s športnimi aktivnostmi. Zaposleni so se odločali za hojo domov iz službe, kolesarjenje v službo, plavanje med časom za kosilo in za obiskovanje telovadnic. Če povzamemo izsledke iz raziskave, si ljudje želijo več časa za aktivnosti zunaj službe in družinske obveznosti, predvsem pa več časa za sprostitve, druženje s prijatelji, telovadbo in za preproste izlete zunaj mesta. Vsekakor pa je bilo tudi preživljanje časa z družino ena izmed pomembnih dejavnosti. Na družinsko življenje ljudje po uvedbi krajšega delovnega tedna niso več gledali kot na obveznost, ampak bolj kot na kakovosten način preživljanja dodatnega prostega časa.

3.5 PODJETJA Z DOBRO RAZVITO PODPORO RAVNOTEŽJU

Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih je glavni cilj podjetij, ki želijo uspešno poslovati in imeti hkrati zadovoljne, zdrave in motivirane zaposlene. Neko uravnoteženo razmerje med delom in zasebnim življenjem je za zdravje in dobro počutje zaposlenih skupaj z njihovimi družinami zelo velikega pomena. Kakšno je optimalno razmerje med tema dvema področjema, pa je vprašanje posameznikovega načina življenja in interesov. Vsak človek si prioritete postavi drugače. Po drugi strani pa odgovornost za uravnoteženo in usklajeno življenje ne nosi samo delodajalec. Kultura podjetja je tista, ki vpliva na pogoje zaposlovanja, postavljanje ciljev in na procese v podjetju (Novartis zaposlitve).

3.5.1 ZAPOSLENI V PODJETJU GOOGLE

Mednarodno globalno usmerjeno podjetje Google ponuja tehnološke rešitve problemov, ki veliko ljudem olajšujejo težave iz vsakodnevnega življenja. Te rešitve so dosežek izjemno nadarjenih, izobraženih in delu predanih ljudi, ki so zaposleni pri Googlu (Google zaposlitve). Kultura podjetja samega je po eni strani zelo preprosta, pa vendar tako učinkovita, da podjetje vsako leto zaznava izjemne dobičke. Podjetje namreč sledi politiki »vsaka ideja šteje« in vsak zaposleni ima pravico izraziti svoje mnenje, ideje za izboljšave in tehnološke rešitve. Podjetja s podobnimi politikami že obstajajo, vendar pa je to, kar Google naredi izjemno podjetje za počutje zaposlenih, to, da ne samo vsaka ideja šteje, ampak da se veliko dobrih idej v roku dni ali tednov tudi uresniči (Times online, 2008). V letu 2008 je bilo podjetje po Forbsovi raziskavi »*The best place to work for*« razglašeno za najboljšo podjetje za službo. To se pozna tudi pri prijavah na delo v podjetju, saj – globalno gledano – kar vsakih 25 sekund dobijo prijavo za delo v podjetju. To letno znese kar okoli milijon prijav. Torej, zakaj si ljudje tako želijo delati v tem podjetju?

V tem poglavju bom opisala nekaj značilnosti podjetja Google, ki prispevajo k tako veliki privlačnosti dela v njem (youtube.com in Google zaposlitve).

Na prvem mestu je **počutje zaposlenih**. V Googlu je počutje zaposlenih ključnega pomena, saj so pri zbiranju dobrih novih idej pomembni: sproščenost, domiselnost in fizična ter psihična pripravljenost. Googlovi zaposleni so na svojem delovnem mestu zelo sproščeni in željni dela. Zaposleni lahko na delo pridejo celo v športni obutvi in oblačilih, saj pri njih nimajo nikakršnega pravilnika pri oblačenju. V njihovem kampusu pa lahko zaposleni uporabljajo vse – od frizerja do maserja, delo pa poteka v parku zunaj delovnih prostorov in tudi v restavraciji podjetja. Za »Googlers«, kot se imenujejo zaposleni sami, to ni le služba, ampak kakovosten način življenja.

Fizična pripravljenost zaposlenih je prav tako pomemben dejavnik. V podjetju imajo dejavnosti organizirane tako, da poskrbijo tudi za **zdravje zaposlenih**. Kot prvo bi bilo treba omeniti restavracijo s kar 11 gurmanskimi kuhinjami, ki se nahajajo v Googlovem kampusu in še več – vsa hrana je zastoj. V kompleksu se, če potrebujejo zdravnika, nahaja 5 zdravnikov, ki jih zaposleni lahko brezplačno kadar koli obiščejo.

Googlov kampus je tudi raj za **športne dejavnosti**. Vse dejavnosti so brezplačne, zaposleni pa lahko igrajo odbojko, plavajo, trenirajo na fitnesu, se udeležijo joge, plezanja po plezalni steni, squosha ali meditacije in še marsičesa drugega.

Skrb za okolje. V podjetju ob nakupu hibridnega avtomobila zaposlenim podjetje prispeva 5.000 ameriških \$. Medtem ko zaposleni opravljajo svoje delo, pa lahko pustijo svoj avtomobil v avtomobilski pralnici podjetja. Leta 2007 so zaposlenim brezplačno podelili kolesa, ki služijo okoljevarstvenim namenom in tudi za rekreacijo.

Socialno življenje zaposlenih. V podjetju imajo v ta namen prostore za igranje različnih družabnih ali individualnih iger. Na voljo so jim igralni avtomati, mize za biljard, namizni tenis pa tudi šah in temu podobna zabava. Poleg druženja s sodelavci pa zaposleni lahko svoj čas izkoristijo tudi s svojimi domačimi živalmi, ki jih brez skrbi lahko pripeljejo s seboj v službo. Zaposleni se ob omenjenih aktivnostih zabavajo, povezujejo in s tem tudi sproščajo.

Googlovi starši. Kot običajno je pred porodom in po porodu ponujen plačan porodniški dopust. Ob vrnitvi na delo pa imajo zaposleni številne prednosti. Podjetje Google po besedah direktorice za ravnanje s človeškimi viri v podjetju že od dne ustanovitve popolnoma podpira zaposlene pri ustvarjanju družinskega življenja. V podjetju je organizirano varstvo otrok, skupni igralni prostori in pa najpomembnejše – otroci lahko pridejo na delo skupaj s starši, če se pri tem držijo določenih pravil. Ker imajo v Googlovem kampusu na voljo 11 restavracij, pa tudi pri zdravih obrokih ni težav. Družina lahko v miru uživa v skupnem kosilu, ki pa je tudi brezplačno. Pri tem podjetje zmanjša odsotnost z dela po porodu, saj se zaposlene mame prej vrnejo na delo, hkrati pa se mame med seboj tudi povežejo in sodelujejo. Otroci preživijo kakovosten čas s svojimi starši in so tudi bolj socializirani.

Beseda zaposlenim. Globalno podjetje Google kljub širitvi ostaja predano ideji »ohraniti duh malega podjetja«. Zaposleni imajo vedno besedo pri odločitvah in v podjetju se zavedajo, da prav vsak izmed njih prispeva nekaj k uspehu, ki ga je podjetje deležno. S tem je zaposlenim ponujena možnost osebne rasti in izpopolnjevanja (Times online). Zaposleni lahko 20 % svojega delovnega časa namenijo projektom, ki si jih sami zamislijo, in s tem ideje, ki jih imajo, tudi uresničijo. Delo v majhnih timih pa prispeva k boljšemu in hitrejšemu iskanju rešitev.

Podjetje verjame v to, da služba lahko zaposlenim vzame veliko časa, zato je edino pravilno in pravično, da imajo tudi možnost uravnovešenega dela in zasebnega življenja (Times online, 2008).

Zaradi dobrega vzdušja v podjetju zaposlenim ni težko vsako jutro vstati s postelje in se pripeljati na delo. Radi se udeležujejo skupnih službenih potovanj, na katerih pa so verjetno tudi veliko bolj produktivni kot v drugih podjetjih, saj jim podjetje to preprosto omogoča (Times online, 2008).

Kot slabo stran tako dobrega vzdušja zaposlenih je treba izpostaviti dejstvo, da so zaposleni veliko raje v službi kot pa doma in si tudi celotno življenje organizirajo okrog svoje službe. Kar pa se tiče zabave, ki so jo vsak dan deležni v službi, pa je to le pozitivno, saj večina zaposlenih meni, da morajo vse te fantastične brezplačne aktivnosti podjetju na neki način povrniti. To pa

dosežejo s tem, da so predani svojemu delu in da službene obveznosti opravljajo z veseljem (youtube).

3.5.2 ZAPOSLENI V PODJETJU NOVARTIS ŠVICA

Kot delodajalec želi Novartis v okviru resničnih delovnih zmožnosti prispevati k podpori usklajenega življenja zaposlenih. Zato so na svojih straneh naložili katalog ukrepov, ki podpirajo njihove zaposlene pri iskanju uravnoveženega načina življenja. Svojim zaposlenim pa ponujajo naslednje možnosti (Novartis zaposlitve):

- **Prilagodljiv delovni čas.** Pri Novartisu velja za vse redno zaposlene, razen managementa in izmenskih delavcev, prilagodljiv model delovnega časa na podlagi 40-urnega delovnega tedna. Načrtovanje delovnega časa poteka z upoštevanjem poslovnih in posameznikovih potreb ter interesov. Polovični delovni čas lahko zaposleni izkoristijo na dva načina. Lahko delajo za polovico manj ur tedensko ali pa si vzamejo toliko več prostih dni letno. Oboje seveda ob znižani plači. Pri Novartisu ponujajo tudi tako imenovano »teledelo«, kjer lahko zaposleni s pomočjo komunikacijske tehnologije delajo od doma. Kot ugodnost imajo zaposleni 23 delovnih dni dopusta letno, pri čemer pa jim pripadajo še štirje polovični dnevi dopusta za ponovno vpeljavo na delo oziroma pripravo na dopust. Zaposleni, ki so pravkar postali starši, si lahko poleg 18-tedenskega porodniškega dopusta v povezavi vzamejo še do enega leta neplačanega dopusta. Očetje pa si lahko v roku štirih mesecev od rojstva otroka vzamejo pet dni očetovskega dopusta.
- **Izobraževanje in izpopolnjevanje.** Usklajevanje dela in zasebnega življenja mora biti dolgotrajen projekt. Pri usposabljanju vodilnih imajo zato posebne tečaje glede usklajevanja dela in zasebnega življenja. Poleg tega pa ponujajo tudi tečaje protistresnega managementa in posameznikovega oblikovanja dela. Ob težavah pa imajo tudi specializirana posamezna in skupinska usmerjanja.
- **Ugodnosti za starše.** Poseben izziv iskanja ravnotežja obstaja pri zaposlenih z družinskimi obveznostmi. Poleg že omenjenih prilagodljivih oblik dela imajo tudi varstvo otrok od tretjega meseca starosti. Zavedajo se tudi, da je skrb za otroke med šolskimi počitnicami težavna naloga; v ta namen imajo organizirane poletne taborne. Vsake toliko časa pa organizirajo tudi Novartisov družinski dan, ki omogoča zaposlenim, da pripeljejo svoje družine in z njimi ob široki ponudbi zabave preživijo dan v službi.
- **Storitve in ponudbe.** Nakupovanje iz delovnega mesta lahko olajša vsakdanjik. Na voljo so interne trgovine in internetne storitve za nakupovanje kot tudi kemična čistilnica. Poleg centra za fitnes pa lahko zaposleni uživajo še v prostočasnih aktivnostih, kot so športna in kulturna društva.
- **Nagrade in dodatne spodbude.** Podjetje Novartis zasleduje politiko plač, ki se nanaša na razmere trga in posameznikove sposobnosti. Tako imajo pri njih spremenljiv del plač glede na poslovne dosežke. Zaposleni imajo plače nad povprečjem in poleg tega dobijo še dodatek 10–15 % osnovne plače, kar je značilno le za peščico Švicarjev.

- **Finančna podpora.** Zaposleni lahko kupijo tudi delnice in imajo tako dolgoročen dobiček. Povrh vsega pa jim podjetje pomaga tudi pri financah, tako da jim ponudi dodatek na družino, otroke in na izobraževanje.
- **Za zdravje koristni nasveti.** Za vse zaposlene so v podjetju na voljo zdravstvene storitve, nudijo pa tudi nasvete za zdravo življenje.
- **Vrtec.** V podjetju imajo organizirano varstvo otrok od tretjega meseca starosti naprej in v poletnih počitnicah za šolske otroke organiziran kamp.
- **Preskrba s hrano.** Za vse obiskovalce in zaposlene je na voljo restavracija, ki ponuja specialitete z vsega sveta po ugodnih cenah.
- **Športne in prostoročne aktivnosti.** Imajo svoj center za fitnes in različne možnosti preživljanja prostega časa ter cenovno ugodne ponudbe kulturnih dejavnosti.
- **Socialna vključenost.** Enkrat letno imajo v spomin ustanovitvi organiziran dan partnerstva, kjer lahko zaposleni v dobro družbi delajo na poljubnem projektu.

SKLEP

V težkih ekonomskih razmerah in izgubah veliko delovnih mest je večina pod pritiskom, da mora delati še bolj trdo kot kdaj koli. Čeprav se ljudje iz dneva v dan bolj trudijo obdržati svojo službo in zato veliko časa in energije posvečajo delu, pa je v letu 2008 zaradi krize izgubilo zaposlitev na milijone ljudi. Vendar pa kljub poglobljanju ekonomske krize ni etično od zaposlenih zahtevati, da za službo zanemarijo svoje življenje. Miselnost današnje družbe je, da zaposleni z več dela, pa čeprav neplačanega, pokažejo predanost podjetju. Kaj pa zaposleni in njihovo zadovoljstvo, njihova motiviranost za delo in predvsem njihovo zdravje?

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija opisuje različne dejavnike in elementi delovnega okolja, ki določajo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Dejavniki zadovoljstva – »motivatorji« – so na primer dosežki, priznanja, samo delo idr. Dejavniki nezadovoljstva – »higieniki« – pa so: plačilo, varnost, medosebni odnosi, fizični pogoji dela idr. Tako je človek nezadovoljen, če nima uresničene potrebe po higienikih. Vendar pa tudi ni zadovoljen, če so te potrebe uresničene. Za zadovoljstvo zaposleni namreč potrebuje uresničenje potreb po motivatorjih.

Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih je eden izmed glavnih ciljev podjetij, ki želijo uspešno poslovati in imeti hkrati zadovoljne, zdrave in motivirane zaposlene. Neko uravnoteženo razmerje med delom in zasebnim življenjem je za zdravje in dobro počutje zaposlenih skupaj z njihovimi družinami zelo velikega pomena. Kakšno je to optimalno razmerje med tema dvema področjema, pa je vprašanje posameznikovega načina življenja in interesov.

Avtorji ravnotežje med delom in zasebnim življenjem različno opisujejo. Ena izmed teorij pravi, da je ravnotežje v življenju kot miza z desetimi nogami, ki morajo biti v ravnotežju, drugače se maje. Takšne mize in takšnega neuravnoteženega življenja pa nihče noče imeti. Druga zanimiva

teorija opisuje ravnotežje življenja kot štiri področja, ki so šele takrat v ravnotežju, ko se med seboj povežejo v nekakšno celoto. Ta štiri področja so: delo, družina, družba in skrb zase.

Za zadovoljne, motivirane in za zdrave zaposlene so torej odgovorni tudi delodajalci in država. Če podjetja vpeljejo sistem podpore zaposlenim pri bolj uravnoteženem življenju, pa imajo tudi sama določene prednosti. Zmanjšajo se stroški zaposlovanja, stroški bolniških odsotnosti, prilagodljivost delovnih ur je večja, podjetja privlačijo bolj sposobno delovno silo in imajo posledično tudi višjo produktivnost.

Kot dva uspešna primera vpeljave sistema podpore usklajevanju dela in zasebnega življenja sta v diplomskem delu predstavljena podjetje Google v New Yorku in Novartis v Švici. Razlikujeta se v načinu podpore, ki jo dajeta zaposlenim. Novartis zaposlene podpira tako, da jim pomaga ločevati delo od zasebnega življenja, medtem ko Google uporablja integracijo zasebnega življenja v delovno okolje. Kot delodajalec želi Novartis v okviru resničnih delovnih zmožnosti prispevati k podpori usklajenega življenja zaposlenih. Zato so na svojih straneh naložili katalog ukrepov, ki podpirajo njihove zaposlene pri iskanju uravnoteženega načina življenja.

V Googlu zaposlene podpirajo tako, da jim prisluhnejo in jim pomagajo uresničiti njihove potrebe po uravnoteženem življenju. V njihovih prostorih tako lahko zaposleni dejansko živijo, saj imajo brezplačno na voljo večino stvari, ki jih potrebujejo. Tam najdemo vse – od pralnice in frizerja do fitnesa in restavracij. V podjetje pa lahko na kosilo pripeljejo tudi svojo družino in oddajo svoje otroke med službo v vrtec. Podjetje verjame v to, da služba lahko zaposlenim vzame veliko časa, zato je edino pravilno in pravično, da imajo tudi možnost uravnoteženega dela in zasebnega življenja. Zelo je namreč pomembno, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro in da so motivirani za opravljanje svojega dela. Hkrati pa se zaposleni in njihovi delodajalci zavedajo, koliko lahko zdrav in uravnotežen način življenja prinese podjetju in tudi zaposlenim.

LITERATURA IN VIRI

1. Bilban, M. (2006, 3. november). *Poklicne izgorelosti čedalje več*. Najdeno 17. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.finance.si/167149/Poklicne_izgorelosti_%E8edalje_ve%E8.
2. Bird, J. (2006). *Work-life balance, doing it right and avoiding the pitfalls*. Employment Relations Today, (3), Wiley Periodicals, Inc.
3. Bradley, L. et al. (2008). What do employees do with their extra free time when work-life balance is improved through a change in roster? Najdeno 31. marca 2009 na spletnem naslovu <http://eprints.qut.edu.au/17180/>.
4. Bradley, L. (2009). Get some balance – make flexible work policies work. Queensland University of Technology. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu <http://www.news.qut.edu.au/cgi-bin/WebObjects/News.woa/wa/goNewsPage?newsEventID=23600>.
5. Clutterbuck, D. (2003). *Managing work-life balance: a guide for HR in achieving organisational and individual change*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
6. Černelič, I. et al. (1991). *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (5. knjiga, 1. izdaja). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J. in Pratt, T. (2005). *Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations*. The International Journal of Human Resource Management, 16(1), 90–103.
8. Department of Labour Te tari mahi (b. l.). *Work-life Balance in New Zealand. Flexible working arrangements*. Najdeno 16. aprila na spletnem naslovu <http://www.dol.govt.nz/worklife/flexible/definitons.asp>.
9. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004). *Quality of life in Europe. First European Quality of Life Survey 2003*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
10. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). *Working time and work-life balance in European companies*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
11. Eurostat (2007). *News release (št. 102/2007, 20. julij 2007). Labour Force Survey 2006*. Eurostat Press Office Louise CORSELLI-NORDBLAD.
12. Evropski parlament (2009, 22. januar). *Odbor za pravice žensk in enakost spolov. Delovni dokument*. Najdeno 18. aprila na spletnem naslovu

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+COMPARL+PE-418.214+01+DOC+PDF+V0//SL&language=SL>.

13. Finance – Poslovna akademija (2008, 11. april). Bolniške odsotnosti zaposlenih ne gre jemati zlahka. Najdeno 17. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=210064>.
14. Friedman, F. (2008). *Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life*. Združene države Amerike: Harvard Business Press.
15. Hofer Weckstein, S. (2008). *How to practice the art of life balance*. Createabalance.com.
16. Joshi, S. et al. (2002). *Work-Life Balance ... A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage*. Worklifebalance.com.
17. Knowledge of Wharton (2008). *How to Integrate Work, Home, Community and Self*. Najdeno 19. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1970>.
18. Lee, S., McCann, D., Messenger, J.C. (2007). *Working Time Around the World. Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. International Labour Office Geneva.
19. Milovanovič, T. (2008, 4. januar). *Kako uskladiti kariero in zasebno življenje zaposlenih*. Finance, (2), str. 18.
20. Musek Lešnik, K. (2006). *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (z delom) in potrošniki*. Najdeno 16. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrosniki.html>.
21. Ščuka, V. (b. l.). *Izgorelost managerjev*. Najdeno 17. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.term-ptuj.si/media/IZGORELOST%20MANAGERJEV%20-%20Dr.%20SCUKA.pdf>.
22. Times online (2007, 3. oktober). *Google finds a work-life balance*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/top_50_women/article2569088.ece.
23. Todd, S. (2004). *Improving Work-Life Balance – What Are Other Countries Doing?* Human Resources and Skills Development Canada.
24. Vincola, A. (2001). *Helping employees balance work/life issues (Works pan 44)*. AMERICAN COMPENSATION ASSOCIATION junij 2001.
25. Weinstein, B. (2009, 8. april). *The Ethics of Work-Life Balance*. Revija Lab Manager. Najdeno 20. april na spletnem naslovu http://www.labmanager.com/articles_pf.asp?ID=.

26. Work Foundation (2008). *Employers and Work-Life Balance Definition*. Najdeno 14. januar 2009 na spletnem naslovu <http://www.theworkfoundation.com/difference/e4wlb/definition.aspx>.
27. World of Work, Magazine of the ILO (2006). *Bringing decent work into focus* (št. 57, september 2006). International Labour Office Geneva.
28. Yasbek, P. (2004). *The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature*. Wellington: Department of Labour.
29. You Tube. Google – Best Place to Work For. Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.youtube.com/watch?v=j6h-gm01Fb0&feature=Playlist&p=CCFC4587B24BCE3E&playnext=1&playnext_from=PL&index=36.
30. You Tube. *Oprah's interview on the experiences working at Google*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.youtube.com/watch?v=ILKp18IK1mY>.