

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA DEMOGRAFSKIH DEJAVNIKOV NA  
RAZMERJE MED DELOM IN PROSTIM ČASOM**

Ljubljana, januar 2018

DRAGANA MARJANOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Dragana Marjanović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vpliva demografskih dejavnikov na razmerje med delom in prostim časom, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 RAVNOTEŽJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM.....</b>	<b>3</b>
1.1 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.....	3
1.2 Prosti čas .....	7
1.3 Motiviranost zaposlenih.....	8
1.4 Nezadovoljstvo zaposlenih .....	11
1.4.1 Izgorelost zaposlenih .....	11
1.4.1.1 Faze izgorelosti .....	12
1.4.1.2 Preprečevanje izgorevanja .....	13
1.4.2 Kadrovska fluktuacija.....	14
<b>2 DEJAVNIKI USKLAJEVANJA DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Generacijske spremembe .....	15
2.1.1 Soočanje z generacijo Y .....	17
2.1.2 Delo z različnimi generacijami .....	18
2.2 Družini prijazni programi .....	19
2.2.1 Pridobitev certifikata .....	20
2.2.2 Dobre prakse.....	21
2.3 Primerjava usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja med EU in ZDA .....	22
2.4 Značilnosti Slovenije .....	23
2.5 Opravljene raziskave .....	25
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....</b>	<b>29</b>
3.1 Opredelitev problema in hipotez raziskave .....	29
3.2 Zasnova raziskave in metodologija .....	31
3.2.1 Metodologija.....	31
3.2.2 Predstavitev vprašalnika .....	31
3.3 Rezultati raziskave.....	33
3.3.1 Opisne statistike.....	33
3.3.2 Preverjanje hipotez .....	36
<b>4 DISKUSIJA .....</b>	<b>39</b>
4.1 Glavne ugotovitve in teoretični prispevki .....	39
4.2 Praktična priporočila.....	47
4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje analize .....	49
<b>SKLEP .....</b>	<b>50</b>

<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>52</b>
--------------------------------	-----------

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Značilnosti generacij Baby Boom, X in Y .....	16
Tabela 2: Število anketirancev, minimum, maksimum, povprečje in standardni odklon glede na starost.....	33
Tabela 3: Število anketirancev, minimum, maksimum, povprečje in standardni odklon zaposlenih, ki delajo več kot 40 ur na teden .....	35
Tabela 4: Rezultati t-testa za hipotezo 1 .....	37
Tabela 5: Rezultati t-testa za hipotezo 2 .....	37
Tabela 6: Rezultati analize variance za hipotezo 3 .....	38
Tabela 7: Rezultati analize variance za hipotezo 4 .....	38
Tabela 8: Rezultati analize variance za hipotezo 5 .....	39
Tabela 9: Predpostavljene hipoteze in njihov status .....	40

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Spolna struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe, ki so zaradi lažjega usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti zamenjali službo (v %) .....	26
Slika 2: Spolna struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe, ki zaradi družinskih obveznosti niso zapustili službe, a so si to želeli (v %) .....	26
Slika 3: Hierarhična struktura zaposlenih žensk, ki so v mesecu pred anketiranjem delale nadure (v %).....	27
Slika 4: Hierarhična struktura zaposlenih moških, ki so v mesecu pred anketiranjem delali nadure (v %).....	27
Slika 5: Struktura zaposlenih glede na sektor zaposlenosti (v %).....	33
Slika 6: Struktura zaposlenih glede na velikost podjetja (v %).....	34
Slika 7: Struktura zaposlenih glede na hierarhični nivo (v %).....	34
Slika 8: Kako pogosto zaposleni delajo več kot 40 ur/teden (v %).....	35
Slika 9: Kako pogosto zaposlenim organizacije izplačujejo nadurno delo (v %).....	36
Slika 10: Ali lahko sploh opravite toliko dela, kot vam ga naloži delodajalec? (v %) .....	36
Slika 11: Struktura zaposlenih glede na sektor zaposlitve (rezultati raziskave MDDSZ v %).....	42
Slika 12: Struktura zaposlenih glede na sektor zaposlitve (v %) .....	42
Slika 13: Struktura zaposlenih glede na velikost podjetja (v %).....	43
Slika 14: Struktura zaposlenih glede na hierarhični nivo v organizaciji (rezultati raziskave MDDSZ v %).....	43
Slika 15: Struktura zaposlenih glede na hierarhični nivo v organizaciji (v %).....	44
Slika 16: Kako pogosto zaposleni delajo več kot 40 ur/teden glede na spol (v %) .....	44

Slika 17: Časovna obremenjenost z delom glede na hierarhični nivo v podjetju (rezultati raziskave MDDSZ v %) .....	45
Slika 18: Časovna obremenjenost z delom glede na hierarhični nivo v podjetju (v %).....	46
Slika 19: Občutki zaposlenih v primeru, da ne bi dokončali vsega dela (v %).....	47



## UVOD

Delo in prosti čas sta dve zelo cenjeni vrednoti, katerima namenjamo tudi največ pozornosti. Da bi bili zadovoljni, je potrebno ti dve vrednosti nenehno usklajevati. S problemom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja se danes sooča skoraj vsak zaposleni posameznik. Delo vedno bolj posega v prosti čas zaposlenih, saj ti zaradi prevelike količine dela ali želje po izkazovanju ostajajo v službah dlje. Delo je pomembno tudi s finančnega vidika, saj je ključen vir dohodka. Pogosto prav zaradi finančne stabilnosti zaposleni delo postavijo pred svoj prosti čas.

Da želijo podjetja ohraniti svoj tržni položaj ali ga celo izboljšati, občutijo prav zaposleni. V podjetju jim namreč povečujejo obseg delovnih nalog, kar pa privede do konflikta usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Zaradi strahu pred izgubo službe so zaposleni primorani delati dlje ali celo med prazniki, vikendi in v izmenah (Ilič & Svetlik, 2004, str. 124).

Tempo življenja je postal vse hitrejši, zato se je potrebno nanj privaditi oz. nekaj spremeniti, da bi lahko poleg natrpanega delovnika izvedli še kup obveznosti v prostem času. Za uskladitev poklicnega in zasebnega življenja države ponujajo različne rešitve. S poudarjanjem enakopravnosti med spoloma želijo države angažirati tako moške kot ženske. Ženske so postale tako delovno aktivne kot moški, zato se je tudi njihov prosti čas skrajšal. Države so s svojimi ukrepi uredile, da sta si spola postala res enakopravna, in omogočile ugodnosti tako ženskam kot moškim. Omogočen je: porazdeljen starševski in porodniški dopust, očetovski dopust ob rojstvu otroka, dopust za nego otroka ter dodatno plačani dnevi dopusta za starše. Države se zavedajo tudi vse bolj natrpanega delovnika staršev, zato je večina organizirala vrtce z daljšim obratovalnim časom ter šole z dopoldanskim in popoldanskim varstvom (Stradovnik & Šuligoj, 2015).

Da je v današnjem času usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja problem, se zaveda vse več podjetij, zato so nekatera že začela uvajati družini prijazne programe, saj želijo narediti napredek na tem področju. Z izvajanjem programov želijo vplivati na dve skupini deležnikov, in sicer na zaposlene in njihove družine. Zato lahko kontekst uvajanja programa družini prijaznega delovnega okolja razumemo tudi kot del družbene odgovornosti podjetja in ne več samo kot del strateškega upravljanja s človeškimi viri. Pozitivne posledice tovrstnih programov so podjetja, ki so se za to odločila, že objavila. Izboljšalo naj bi se zadovoljstvo, motivacija in pripadnost zaposlenih. Predvsem pa naj bi se po uvedbi programa izboljšalo pridobivanje najboljših kadrov (Knaflič, Svetina Nabergoj, & Pahor, 2010).

V Evropski uniji (v nadaljevanju EU) je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja postalo glavna skrb politike. Problematika je spodbudila razpravo in politično posredovanje na nacionalnih ravneh. Države lahko z vpeljavo zakonov zaposlenim omogočijo koriščenje

prednosti s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Po drugi strani se podjetja teh zakonov morajo držati, želijo pa si tudi pridobiti naziv družini prijaznega podjetja in tako biti še bolj konkurenčna na trgu (Gregory & Milner, 2009).

O samem problemu usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je bilo napisano že kar veliko. Raziskave o samih vzrokih, ki vplivajo na to, da delo zažira prosti čas, nisem zasledila, zato sem se odločila, da v svoji magistrski nalogi preučim ravno to problematiko. Osredotočila se bom predvsem na demografske dejavnike, saj me zanima, če na delo v prostem času vpliva spol in starost zaposlenih, hierarhična raven, velikost podjetja in tip sektorja.

**Namen** magistrske naloge je raziskati, kateri demografski dejavniki vplivajo, da zaposlenim delo posega v njihov prosti čas. Rezultati in priporočila magistrske naloge bodo vsem iskalcem zaposlitve omogočili lažjo odločitev pri izbiri novega delovnega mesta, po drugi strani pa bodo tudi opozorilo managerjem, da lahko obstaja tudi drugačen način življenja.

**Cilj** magistrske naloge je pregledati domačo in tujo literaturo o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter analizirati demografske dejavnike, ki vplivajo na delo in prosti čas. Zastavljene hipoteze bom preverjala v empiričnem delu magistrske naloge.

V prvem delu magistrske naloge, ki je teoretičen, bom uporabila opisno oz. deskriptivno metodo. S pomočjo domače in tuje literature bom opredelila osnovne pojme, kot so usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, prosti čas, motiviranost zaposlenih in nezadovoljstvo zaposlenih. Po sami opredelitvi pojmov se bom osredotočila še na generacijske spremembe, družinam prijazne programe in že opravljene raziskave s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Drugi del magistrske naloge je namenjen empiričnemu delu, kjer bom s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika pridobila primarne podatke. Anketna vprašanja se bodo nanašala na delovni čas in demografske dejavnike, ki sem jih opredelila v hipotezah. Da bo anketo izpolnilo 100 do 150 zaposlenih v Sloveniji, bom vprašalnik izvedla v elektronski obliki. Anketni vprašalnik bom sestavila s pomočjo odprtokodne aplikacije 1KA, ki se nahaja na [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Izpolnjene ankete bom pridobila s pomočjo družbenih omrežij ter poslovnih in osebnih kontaktov. Z zbiranjem primarnih podatkov želim ugotoviti, ali na zažiranje prostega časa vpliva spol in starost zaposlenih, hierarhični nivo, velikost podjetja in tip sektorja.

Enota opazovanja pri raziskavi je zaposlena oseba v Sloveniji. Celotno populacijo opazovanih enot pa predstavljajo vsi zaposleni posamezniki v Sloveniji. Ker je populacija prevelika, se zavedam omejitve pri reprezentativnosti vzorca. S pomočjo programa SPSS bom pridobljene podatke obdelala ter nato z analizami variance in t-testi primerjave med skupinami analizirala.



# 1 RAVNOTEŽJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

## 1.1 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Začetki soočanja z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja segajo v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja. Sprva se je ta problem opisoval kot individualno usklajevanje dela in zasebnega življenja zaposlenega. Prožna delovna ureditev, ki je posegala tudi v zakonsko določene pravice, je pomagala zaposlenim (predvsem ženskam), da so lahko združevali poklicno življenje z osebnim zunaj delovnega okolja (Sudhakar, 2014).

V literaturi, vsakodnevni komunikaciji in člankih dandanes pogosto naletimo na izraz ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (angl. *work life balance*). Najenostavnejša definicija bi bil prevod iz angleškega jezika, ki pravi, da »*work life balance*« predstavlja, kako si organiziraš svoj dan; koliko ur npr. preživiš v službi in koliko jih nameniš svoji družini. Omenjena definicija je po mojem mnenju zelo poenostavljena, hkrati pa sem do nje kritična z vidika, da kot življenje zajema samo družinsko življenje. Brez prijateljev, aktivnosti v prostem času in nenazadnje osebe kot individuuma (Definition of »work-life balance«, b.l.).

Clutterbuck (2003) opredeli usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot stanje, v katerem zaposleni obvladuje potencialni ali resnični konflikt med različnimi aktivnostmi. Z različnimi aktivnostmi želi zadovoljiti svoje potrebe po osebnem izpopolnjevanju in dobrem počutju, te pa zahtevajo njegovo energijo in čas.

Dejstvo je, da ni enotne definicije, kakor tudi ni enotne rešitve za vzpostavitev razmerja. Kot se razlikujejo naše želje, cilji in pričakovanja, tako se razlikuje tudi razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem. Neko popolno razmerje, h kateremu bi lahko težili, ne obstaja. Razmerje se posamezniku lahko spreminja na dnevnem nivoju. Nekaj, kar nam je predstavljalo dobro razmerje, ki nam je ustrezalo še včeraj, nam danes morda ne ustreza več. Razmerje bo drugačno, če smo samski, poročeni, imamo otroke ali pa smo ravnokar začeli svojo karierno pot ali pa smo celo tik pred upokojitvijo. Vseeno lahko opredelimo dva parametra, ki sta ključna za definicijo pojma. To sta dosežek in ugodje. Avtor članka Bird ju opiše kot dve plati iste medalje. Brez dosežkov ne moreš imeti ugodja in obratno. Idealno razmerje opiše kot dnevno uravnavanje pojmov dosežek in uspeh v vseh štirih kvadratih svojega življenja: delo, družina, prijatelji in jaz (Bird, 2003).

Spletna publikacija HRZone je v enem izmed člankov nadgradila definicijo »*work life balance*« in dodala zelo pomembno komponento, t.i. delo od doma. Za »*work life balance*« menijo, da je to nivo določanja prioritete med službenimi aktivnostmi in aktivnostmi, ki jih opravljajo doma, vključno z delom, ki ga prinesejo domov iz pisarne. V preteklosti je bila ta ločnica zelo jasna. Vse službene zadeve so zaposleni zaključili v pisarni, saj jim doma niso

bile na razpolago. Z razvojem tehnologije pa se je ta ločnica vse bolj brisala. Danes so službene datoteke dosegljive tudi doma in težko je postaviti mejo, kje opravljamo svoje delo. Ravno pametni telefoni so tisti, ki zaposlenim onemogočajo, da bi zaključili svoj delovni dan in so tako nenehno dosegljivi po elektronski pošti in na mobilnih telefonskih številkah. Zaposleni, ki nikoli ne zaključijo svojega delovnega dne, so tudi bolj pod stresom in to načinja njihovo zdravstveno stanje. Ponovno pa se tu soočimo z zaposlenimi, ki nikakor ne morejo biti polno skoncentrirani, spočiti in zdravi, kar pripelje do neproduktivnosti in napak (HRZone, b.l.).

Če povzamem, gre pri izrazu »*work life balance*« za razmerje med delom in zasebnim življenjem, ki je prilagojeno vsakemu posamezniku posebej. Vsak posameznik bi moral izdelati svoje razmerje, pri čemer bi mu moral biti delodajalec v pomoč. Zelo pomembno je, da se natančno definirajo delovne zadolžitve, prioritete in čas, ki je potreben za doseganje ciljev na delovnem mestu. Posameznik bi moral preko iskrene komunikacije delodajalcu sporočiti, kaj so njegove osebne preference in koliko ur dnevno je pripravljen nameniti opravljanju svojih poklicnih zadolžitev. Zaposlenega je potrebno usmeriti in skrbeti za njegovo fizično in psihično zdravje. Ne glede na ambicije posameznika ne bi smelo biti sprejemljivo, da postane vsakodnevna rutina delo preko polnega delovnega časa. Telo potrebuje počitek in sprostitvev. Samo spočiti in zdravi zaposleni bodo lahko doprinesli k uspehu podjetja.

Eden izmed izrazov, na katerega pogosto naletimo, ko se soočamo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, je ravnovesje med delom in družinskim življenjem (angl. *work family balance*). Izraz so uvedli raziskovalci, ko se je začel spreminjati trend zaposlovanja, da bi razumeli dejavnike, ki vplivajo na ravnotežje med družino in delom. V zadnjem desetletju sta se podaljšala delovni čas in delovna odgovornost zaposlenih. Pojavile so se tudi spremembe, kot so ustvarjanje dvojnih karier, več enostarševskih družin in več zaposlenih, ki skrbijo za starejše in mlajše generacije. To pomeni, da morajo imeti zaposleni uravnoteženo usmeritev v več vlog oz. ravnotežje med delom in družino odraža usmeritev posameznika v različne življenjske vloge (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003).

Težave z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja so se začele še bolj pojavljati z zaposlovanjem obeh partnerjev. Starši morajo tako poleg službenih obveznosti poskrbeti še za varstvo otrok in starejših, prilagoditi delovni čas vrtcem in šolam, imajo pa tudi finančne in druge izzive. Da bi se lažje oblikovalo ravnotežje med številnimi področji življenja, je potrebno sodelovanje zaposlenih, organizacij, vrtcev, šol, sindikatov in države (Kozjek & Tomažević, b.l.).

V Sloveniji trenutno zakona, ki bi urejal področje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, še ni. Znotraj veljavne zakonodaje se najde samo nekaj določil, ki urejajo to področje. Na primer v Zakonu o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 42/02, 79/06-ZZZPB-F, 103/07, 45/08-ZArbit in 21/13, v nadaljevanju ZDR-1) je v 3. odstavku 182. člena zapisano,

da mora podjetje zaposlenemu omogočiti lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. V 148. členu tega zakona je navedeno, da lahko zaposleni poda pobudo po drugačni razporeditvi delovnega časa z namenom lažjega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Podjetje zaposlenemu mora ustreči, vendar le v primeru, ko delovni čas v organizaciji to dopušča. Ko zaposleni uveljavlja krajši delovni čas, se obseg dela, ki ga je imel predvidenega za polni delovni čas, velikokrat razporedi med ostale zaposlene, saj to delo ni odložljivo. Prerazporeditev dela drugim zaposlenim lahko privede do preobremenjenosti. V primeru, da podjetje osebi, ki koristi pravico do krajšega delovnega časa, dela ne prilagodi glede na novo stanje, se zgodi, da je tudi ta oseba preobremenjena. Tako 187. člen ZDR-1 kot Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Ur.l. RS, št. 110/06-UPB, 114/06-ZUTPG, 10/08, 62/10-ZUPJS, 99/13-ZSVarPre-C in 26/14-ZSDP-1, v nadaljevanju ZSDP-1) navajata, da imajo zaposleni zaradi starševstva in nosečnosti pravice do posebnega pravnega varstva v delovnem razmerju. Omogočeno jim mora biti lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

V ZSDP-1 (Ur.l. RS, št. 110/06-UPB, 114/06-ZUTPG, 10/08, 62/10-ZUPJS, 99/13-ZSVarPre-C in 26/14-ZSDP-1) je opredeljena pravica do izrabe starševskega dopusta. S prilagoditvijo očetovskega dopusta, ki je v ZSDP-1 opredeljen v 3. odstavku, želi država spodbuditi enakopravne vloge obeh staršev. Očetje imajo pravico do koriščenja 90-dnevnega očetovskega dopusta ob rojstvu otroka oz. otrok. Očetje morajo najmanj 15 dni dopusta v obliki polne odsotnosti z dela izrabiti do dopolnjenega šestega meseca otrokove starosti. Preostalih 75 dni dopusta pa lahko v obliki polne odsotnosti z dela koristijo do 3. leta starosti otroka. V primeru, da oče izrablja očetovski dopust po dnevih, se ta določi v delovnih dnevih tako, da se upošteva 70 % pripadajočih koledarskih dni. Z uvedbo očetovskega dopusta je država pripomogla k večji vključitvi moških pri negi in vzgoji otrok in je tako razbremenila ženske.

S težavnim usklajevanjem poklicnih in družinskih obveznosti se v Sloveniji nekajkrat mesečno sooča 42 % zaposlenih. Raziskava o novem očetovskem dopustu v Sloveniji je pokazala, da se problem usklajevanja poklicnega in družinskega življenja prične po koncu porodniškega dopusta. Družine pogosto zadovoljujejo potrebe družinskih članov tako, da si delijo družinsko delo, dobijo podporo sorodnikov, prijateljev, bivših partnerjev ali najamejo varuške in gospodinjske pomočnice (Humer, Švab, & Žakelj, 2011).

Nemčija je problem usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaznala že prej in je že sprejela zakon, ki ureja to področje. Zakon o boljšem usklajevanju družine, oskrbe in zaposlitve oz. »Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf« velja pri njih od 1. januarja 2015. Zakon določa, da imajo zaposleni na leto brez predhodne najave pravico do 10-dnevne odsotnosti z dela za oskrbo bližnjega sorodnika ob 90 % nadomestilu plače. V podjetjih, ki imajo več kot 15 zaposlenih, so zaposleni upravičeni do največ 6-mesečnega neplačanega dopusta za oskrbo sorodnikov. V podjetjih, ki imajo več kot 25 zaposlenih, pa so ti upravičeni še do skrajšanega delovnega časa na najmanj 15 ur na teden.

Skrajšan delovni čas velja v obdobju 24-tih mesecev z zagotovljeno vrnitvijo na polni delovni čas. Trenutno sprejet zakon ni na voljo vsem zaposlenim, saj velika večina žensk dela prav v malih in srednje velikih podjetjih (Bäcker, 2015, str. 5).

Da bi zmanjšali izgorelost zaposlenih in spodbudili podjetja k dodatnemu zaposlovanju, so tudi v Franciji uvedli določilo, ki je del reforme delovne zakonodaje. V podjetjih, ki imajo več kot 50 zaposlenih, zaposlenim ni potrebno več odgovarjati na sporočila in klice izven delovnega časa. Francoska vlada je uvedla to politiko v začetku leta 2017. Zakon ne določa nobenih hitrih in trdnih pravil, zasnovan je le tako, da zaposlenim pomaga omejiti čas, ki ga e-pošta za delo krši glede prostega časa (Close, 2017; Karat, 2017).

V zadnjih dveh desetletjih se mladi ljudje in starši majhnih otrok pogosto soočajo z brezposelnostjo, negotovostjo zaposlitve, zaposlitvijo za določen čas, neustreznim delovnim časom in drugimi delovnimi pogoji, negativnim odnosom podjetja do potencialnega starša, neustreznim odnosom podjetja do starševskih obveznosti in neustreznim delovnim časom vrtcev (Stropnik, 2006).

Dolga leta je delo človeku nudilo neko varnost in možnost identifikacije. Delovno življenje pa zdaj prevzema negotovost, saj podjetja ne skrbijo več ustrezno za primerno delovno razmerje zaposlenih. Z večanjem števila delovnih ur želijo povečati produktivnost in konkurenčnost, saj je vse usmerjeno v kratkoročne dobičke. Lastnike kapitala vodi prepričanje, da so vsi zaposleni nadomestljivi. Na drugi strani zaradi takšnega razmišljanja zaposleni ne čutijo pripadnosti delovnemu mestu oz. lastniku kapitala in tako sledijo svojim individualnim ciljem (Pšeničny & Šribar, 2007).

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem bi prineslo številne prednosti vsem in ne samo družinam. Izkoriščanje vseh talentov na trgu in večja enakopravnost spolov bi koristili državam članicam EU, podjetjem in gospodarstvu kot celoti. V sodelovanju z državami članicami, socialnimi partnerji in deležniki se lahko izboljša vsakdanje življenje mnogih skrbnikov in zaposlenih staršev. Da doma ostajajo in skrbijo za otroke in starejše sorodnike še vedno bolj ženske kot moški, kažejo tudi raziskave. Stopnja zaposlenih žensk je bila v letu 2015 v EU 11,6 odstotne točke nižja od stopnje zaposlenosti moških. Stopnja zaposlenosti žensk, ki imajo enega otroka, mlajšega od 6 let, je bila za 8,8 odstotne točke nižja kot pri ženskah, ki nimajo otrok. Koriščenje krajšega delovnega časa pa je pri moških znašalo manj kot desetino. Večje število žensk na trgu dela bi podjetjem koristilo, saj bi s tem privabili in obdržali nadarjene in motivirane zaposlene. Večja zaposljivost žensk bi pripomogla tudi k zmanjšanju tveganja revščine za ženske, saj danes ženske prejemajo za 40 % nižje pokojnine od moških. Za izboljšanje poklicnega in zasebnega življenja je potrebno družinam omogočiti prožnejše razporejanje dopustov. S tem ne bodo olajšali le življenja zaposlenim staršem in skrbnikom, temveč bi dosegli tudi boljše delitev obveznosti oskrbe (Thyssen & Jourova, 2017).

Motivirani zaposleni, ki vlagajo veliko časa v svojo kariero, imajo težave z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Raziskave so pokazale, da je potencial za konflikt med področjem dela in zasebnega življenja število opravljenih ur, moč identifikacije z delom, višina delovnih zahtev, obveznosti, notranja motivacija in lojalnost do delodajalca (Collatz & Gudat, b.l.).

## 1.2 Prosti čas

Čas je tesno povezan z delom. Meje med časom, ki je povezan z delom, in delom so nejasne in so v času in glede na kulturno okolje gibljive. Zunaj delovnega časa je mnogo aktivnosti, za katere nismo plačani, a vseeno čutimo družbeno obveznost, da jih opravimo. Čas je omejen vir, pri katerem se moramo odločiti, kako ga bomo porabili. Veščina upravljanja časa je nujna za izboljšanje položaja in kariere posameznika, položaj delovnega tima in podjetja kot celote (Energos, 2016).

Meja med zasebnih in poklicnim življenjem se je začela brisati s tehnološkim napredkom. Z vpeljavo sodobne tehnologije je delo začelo prehajati v prosti čas. Navade zaposlenih izven delovnega časa so spremenili mobilni telefoni, tablice in prenosni računalnik, ki zaposlenim omogočajo dostopnost ves dan. Podjetjem so tako zaposleni na voljo zmeraj, sami pa čutijo neko odgovornost, željo in pripadnost, da imajo vse pod nadzorom (Walia, 2014).

Uradni delovnik je 8 ur na dan oz. 40 ur na teden, vendar je delovnik velikokrat daljši od uradnega in zato mnogokrat posega v prosti čas zaposlenega. Pogosto se delo jemlje tudi domov in se tako delajo nadure tudi med vikendi, prazniki in dolgo v noč. Prekomerno poseganje v prosti čas lahko prinese izčrpanost, utrujenost, stres, depresijo, nezadovoljstvo, nemotiviranost, skrb in naveličanost. Vsi ti znaki se nato pokažejo na učinkovitosti opravljenih delovnih nalog in doseganju zastavljenih ciljev. Podjetja se pogosto sploh ne zavedajo, da nadurno delo v službi in doma negativno vpliva na zaposlene in na poslovanje podjetja. Meja med zasebnim in privatnim življenjem je vedno bolj zabrisana, a je še vedno bolje, da prosti čas ni med delovnim časom in obratno. Mejo si mora postaviti vsak posameznik glede na svoje potrebe in zmožnosti (W3B, b.l.).

Da je smiselno delati 40 ur na teden in ne več, saj je vsaka dodatna nadura neproduktivna, so potrdile tudi raziskave. Z raziskavami se je dokazalo, da so zaposleni, ki delajo osem ur na dan, enako produktivni kot tisti, ki delajo deset ur. Nadure so koristne samo v primeru, ko so občasne oz. se delajo v krajših intervalih. Pogosto želijo zaposleni s podaljševanjem delovnih ur podjetju pokazati svojo predanost in pridobiti občutek pomembnosti (Raziskave: Delati več kot 40 ur na teden je nesmiselno in brez učinka, 2012).

Država želi z zakonom omejiti nadurno delo in tako preprečiti negativne posledice le-tega. ZDR-1 (Ur.l. RS, št. 42/02, 79/06-ZZZPB-F, 103/07, 45/08-ZArbit in 21/13) v 143. členu navaja, da je delavec dolžan delati nadurno delo le v primerih izjemoma povečanega obsega

dela, če bi z nadaljnjim delovnim ali proizvodnim procesom preprečil materialno škodo ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi, če je potrebno zagotoviti varnost ljudi, premoženja in prometa, če je nujno odvrniti okvaro na delovnih sredstvih, da bi preprečili prekinitev dela ali v drugih izjemnih, nepredvidenih in nujnih primerih, ki so določeni z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti. O nadurnem delu mora delodajalec delavca obvestiti v pisni obliki pred pričetkom dela. V primeru, da to ni možno, pa mu nadurno delo lahko odredi tudi ustno, vendar mora delavec vseeno najkasneje do konca delovnega tedna po opravljenem nadurnem delu prejeti še pisno odreditev. Zakon določa tudi število ur, ki se jih lahko opravi preko polnega delovnega časa, in sicer lahko nadurno delo traja največ 8 ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 170 ur na leto. Delovni dan pa lahko traja največ 10 ur. V primeru soglasja zaposlenega lahko nadurno delo traja tudi preko časovne omejitve, ki jo določa zakon, vendar vseeno skupaj največ 230 ur na leto. Ko nadurno delo presega 170 ur na leto, mora delodajalec prejeti pisno soglasje delavca. Če se zaposleni s soglasjem ne bi strinjal in bi ga ne podpisal, ne sme biti izpostavljen neugodnim posledicam v delovnem razmerju.

V današnjem hitrem in nepredvidljivem poslovnem svetu doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ni lahka naloga. Ločevanje dela od privatnega življenja postaja vedno težje zaradi vedno večje povezanosti s tehnologijo in socialnimi omrežji. Preverjanje e-poštnih sporočil v vseh urah, klici v večernih urah in delo s prenosnih računalnikov ob koncih tedna je postalo sprejemljivo. Nadrejeni pričakujejo od svojih zaposlenih vedno več, zaradi česar ti čutijo večje pritiske za doseganje ciljev. To posledično vodi do daljšega delovnega časa in manj časa, porabljenega doma (Wedgwood, 2017).

Delo v prostem času obsega vsakršno delo izven delovnega časa, in sicer (Wedgwood, 2017):

- ostajanje v pisarni po zaključku delovnika;
- delo doma po zaključku delovnika (delo na računalniku, ne zajema pa morebitnih izobraževanj.);
- dosegljivost na mobilnem telefonu in dejansko opravljanje službenih klicev;
- branje in odgovarjanje na elektronska sporočila po preteku delovnega časa.

### **1.3 Motiviranost zaposlenih**

Podjetju angažirani in motivirani zaposleni predstavljajo veliko prednost. S pomočjo dobrega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem lahko dosežejo prijetno klimo v podjetju ter trdne vezi s svojimi zaposlenimi. Če jim to uspe, bodo imeli motivirane zaposlene, temu primerni pa bodo tudi rezultati dela.

Uhan (2000, str. 11) opredeli motivacijo kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motivirana oseba je pripravljena vložiti napor za doseg ciljev. Vloženi napor pa zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Podjetja z določenimi sredstvi lahko spodbudijo zaposlene, da bodo delovali učinkovito in v smeri določenih ciljev.

Izraz motivacija izhaja iz latinske besede gibanje. Na področju managementa ima delovna motivacija ključno vlogo. Raziskovalci vidijo motivacijo kot temeljni gradnik pri razvoju uporabnih teorij učinkovite prakse vodenja. Managerji pa jo vidijo kot sestavni del delovne uspešnosti na vseh področjih (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004, str. 379).

Da bodo zaposleni dobro delali in stremeli k ciljem podjetja, mora podjetje ugotoviti, kaj motivira vsakega posameznika. Vodja na zaposlene ne more vplivati neposredno, lahko pa vpliva na to, da bodo motivirani za delo, ki ga opravljajo. Pogosto se motivacija povezuje z lastnimi interesi, a se je pomembno zavedati, da zaposlene motivirajo različne stvari. Pri oblikovanju motivacijskega programa mora biti podjetje pozorno, da ta zadovolji kar največje število potreb. Zato je tudi pomembno, da je program kolikor je to mogoče fleksibilen. Vodja mora pri svojem delu identificirati motive, potrebe in želje svojih zaposlenih. Le na tak način bo lahko uskladal posameznikove cilje, potrebe in pričakovanja s cilji podjetja (Gorišek, Tratnik, & Likar, 2003, str. 69).

Najpogostejši motivatorji, povezani z delom, so finančni motivatorji (plača, osebni dohodek in zaslužek), zanimivo delo, razporeditev delovnega časa, možnost napredovanja, možnost strokovnega usposabljanja, primerno delovno okolje, medosebni odnosi med sodelavci, soodločanje pri delu in gospodarjenju, zanesljivost in stalnost zaposlitve (Uhan, 2000, str. 31).

Eden najpogostejših mitov je, da zaposlene motivira samo denar. Podjetja se morajo zavedati, da denar ni edini motivator, saj ljudi motivira marsikaj. Res je, da hodijo v službo zaradi denarja, a delo opravljajo zaradi drugih stvari. Denar je seveda pomemben, a ni izključni motivator. Po raziskavah naj bi bil prvi motivator odnos med sodelavci, drugi motivator je samostojnost in tretji strokovna rast in izobraževanje. Plača oz. denar se znajde na šestem mestu. Zaposlenemu se lahko plača poveča do štirikrat ali petkrat, vendar kljub temu njegova motivacije ne bo nič večja. Denarja pa bo zagotovo vesel. Vodja se mora zavedati, da so pomembni tako materialni kot nematerialni motivatorji, saj vsakega zaposlenega motivirajo različne stvari (Petrovec, 2007).

Glede na to, da se v današnjem času vse bolj soočamo s problemom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, je tudi ta postal pomemben motivator zaposlenim. Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani in zvesti, kar na koncu koristi podjetju, saj imajo boljše rezultate in pridobijo boljši ugled. Veliko tega je mogoče doseči z zagotavljanjem ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Delavec z uravnoteženim življenjem je veliko bolj produktiven in motiviran, kar pozitivno vpliva na klimo in kulturo podjetja ter stopnjo

fluktuacije, kar konec koncev zmanjša podjetju tudi stroške. Zaposleni, ki imajo dovolj prostega časa in ga lahko izkoristijo za svoje hobije ali preživljanje z družino, so psihološko bolj zadovoljni s svojim življenjem in so bolj fizično zdravi. Navadno so ti zaposleni aktivnejši pri delu, delo pa jih tudi izpolnjuje, za kar dosegajo uspehe. Številne raziskave so pokazale, da so najpomembnejši dejavniki zadovoljstva zaposlenih delovno okolje, medosebni odnosi, plače in ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Podjetja, ki iščejo nove talente in jih želijo obdržati, bo zanimalo, kaj si ti želijo in kaj vpliva na njihovo zadovoljstvo. Takšna podjetja postanejo zanimiva tudi iskalcem zaposlitve, saj postanejo t.i. prednostni delodajalci. V skladu s temeljnim ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ta podjetja nudijo obsežne prednosti, ki pogosto vključujejo: prilagodljiv delovni čas, delo od doma (angl. *home office*), krajši delovni čas, bolniške dneve, dodatni očetovski dopust, finančne prispevke, različne programe za zaposlene, vrtce in otroške centre dela, seminarje in delavnice o temah, kot so zdravje in zdravo življenje, obvladovanje stresa ali komunikacije, različne izobraževalne in jezikovne tečaje, vstopnice za kulturne prireditve ter bone za knjige in darila (Liptáková, 2014).

V današnjem delovnem okolju so podjetja, ki si pridobijo ugled za spodbujanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, postala privlačna. Običajno ta podjetja ponujajo zaposlenim prilagodljiv delovni čas, ki ustreza njihovim osebnim potrebam. Prilagodljiv delovni čas spodbuja moralo, saj lahko zaposleni načrtujejo svoj delovni čas glede na privatno življenje. Podjetja omogočajo zaposlenim tudi delo od doma, saj danes živimo v stalno povezanem svetu. Zaposlenim s polnim delovnim časom se sicer ta oblika dela ne priporoča, a se vseeno lahko izvede vsaj tako, da od doma delajo en dan na teden. Kljub temu, da današnja tehnologija omogoča delo kadarkoli in kjerkoli, morajo delodajalci omejiti delo znotraj prostega časa. Ena izmed prednosti podjetij, ki skrbijo za ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih, je tudi varstvo njihovih otrok ali živali. Vedoč, da so otroci ali hišni ljubljenci v neposredni bližini, pripomore k boljšemu počutju zaposlenih. Takšna oblika varstva naj bi zmanjšala stres, gradila zaupanje in prijateljstva med sodelavci ter celo motivirala zaposlene, da ostanejo v službi dlje, saj vedo, da jim ni potrebno skrbeti. Dogodki izven delovnega časa, kjer so zaposleni in njihovi družinski člani, lahko pomagajo graditi enotno ekipo in ustvarjajo navdušenje za podjetje. Da je zaposlenim ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem postalo pomembno, so pokazali tudi rezultati raziskave, ki so jo izvedli v podjetjih, ki se uvrščajo na seznam Fortune 500. Revija Fortune letno zbere 500 največjih javnih družb Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA). Podjetja, ki so na seznamu Fortune 500, imajo ogromno moč in bogastvo. Poslovodstvo teh podjetij je ugotovilo, da se zaposleni, ki imajo dobro uravnoteženo poklicno in zasebno življenje, trudijo 21 % bolj od tistih, ki so mnenja, da ravnovesja nimajo. Prav tako so rezultati raziskave pokazali, da zaposleni ne posegajo po prednostih, ki jim jih podjetje ponuja, da bi uravnotežili poklicno in zasebno življenje, dovolj jim je le, da ta obstajajo. Do teh ugotovitev so prišli, ko so anketirali 50.000 zaposlenih. Raziskavo s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je izvedlo tudi svetovalno podjetje Hay Group s sedežem v Philadelphiji in ugotovilo, da je vsak četrti zaposleni, ki ni zaznal



nobene podpore s strani podjetja glede uravnoveženja poklicnega in zasebnega življenja, podjetje zapustil v naslednjih dveh letih. Podjetje je fluktuacijo zaposlenih začelo jemati resno in so jo zmanjšali tako, da so uvedli ukrep prilagodljivega delovnega časa. Center za ameriški napredek (angl. *Center for American Progress*) je ugotovil, da je odhajanje zaposlenih drago, saj se podjetje sooča z zaposlovanjem in usposabljanjem novih zaposlenih ter počasnejšo produktivnostjo, dokler ti novi zaposleni ne dosežejo hitrosti prejšnjih zaposlenih. Za zaposlene, ki so najbolj produktivni, zvesti, motivirani in ustvarjalni, je manj verjetno, da bodo zapustili podjetje, porabijo pa tudi manj dni za bolniške odsotnosti in priporočajo delo v podjetju tudi ostalim. Da bodo podjetja imela več takšnih zaposlenih, morajo začeti zagotavljati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Podjetja bodo imela takrat tudi bolj motivirane, srečne, zdrave in manj stresne zaposlene. Nenazadnje zagotavljanje ravnovežja v delovnem življenju zaposlenih pomaga podjetjem povečati prihodke, zmanjšati nepotrebne stroške in izboljšati ugled organizacije (Rampton, 2016; USPages, b.l.).

Motivacijo delimo na notranjo in zunanjo. Pri notranji motivaciji je cilj delovanja v sami dejavnosti in vir podkrepitve je v vsakem posamezniku. Ta vrsta motivacije se povezuje s spontanostjo, širjenjem interesov in ustvarjalnostjo. Tovrstna motivacija je tudi sama po sebi zadosten motivator. Pri zunanji motivaciji pa cilj delovanja ni v sami dejavnosti, vendar je zunaj nje. Povezuje se s pritiski in zaskrbljenostjo, ki nastanejo takrat, ko zastavljenih ciljev ni moč uresničiti. Za to vrsto motivacije je značilno, da posameznik prilagodi vedenje oz. obnašanje, da bi dosegel cilj ali se izognil kazni. Pravzaprav ga motivira cilj, nagrada ali smoter (Bowditch, Buono, & Stewart, 2007; Podplatnik, b.l., str. 61).

## **1.4 Nezadovoljstvo zaposlenih**

Preobremenjenost na delovnem mestu lahko vodi tudi do nezadovoljstva zaposlenih. Podjetja posledice nezadovoljstva ugotavljajo na različne načine. Opravijo lahko ankete znotraj podjetja in ugotovijo, če so njihovi zaposleni nezadovoljni. Managerji se zavedajo, da nezadovoljstvo negativno vpliva na podjetje, saj zaposleni nimajo motivacije, delo opravljajo slabo in imajo negativen odnos do dela. Ti simptomi neposredno vlivajo tudi na ime podjetja, zato mora podjetje poiskati vzroke nezadovoljstva in najti prave rešitve. Pokazatelji nezadovoljstva so lahko tudi izgorelost zaposlenih, fluktuacija, zamujanje na delo, slabi medosebni odnosi, neustrezna komunikacija itd. (Pavlin, 2016).

### **1.4.1 Izgorelost zaposlenih**

Diplomirana psihologinja Eva Ferjan (2010) je opredelila izgorelost kot stanje psihofizične in čustvene izčrpanosti. Do tega stanja privede večletno izčrpavanje organizma. Izgorelost se prepozna kot upad telesne energije, težko ohranjanje budnosti in nezmožnost koncentracije. Izgorelemu človeku se trga tudi miselni tok ter je pozabljiv in neodločen. Oseba lahko pride celo do stanja, ko ne more več delati, saj ni sposobna opravljati niti

vsakodnevnih opravil. Pogosto takim osebam poleg upada delovne učinkovitosti zmanjka volje do življenja. Izgorelost lahko jemljemo kot nek opomin, da trenuten način življenja ni pravi oz. da je potrebno trenuten način življenja spremeniti. Za okrevanje po tem bolezenskem stanju je potrebno kar nekaj časa, lahko celo dve leti ali več. Izgorelost ljudi pogosto povzročijo zunanji dejavniki, kot so neustrezne delovne okoliščine, pritiski zaposlitve in preobremenjenost doma. Izgorevanja pa ne povzročajo samo okoliščine, temveč tudi sam človek, ki je tako zagnan, da lahko zaradi njegovega delovanja pride do izgorelosti. Znano je, da v fazo izgorelosti pridejo ravno najbolj zagnani, uspešni, delovni in pridni ljudje. Taki ljudje so prepričani, da jih okolica in svet ceni samo zaradi njihovega dela ter sebe vrednotijo glede na svoje dosežke in delo.

Pojem izgorelost (angl. *burnout*) se pogosto zamenjuje s stresom. Izgorelost je lahko posledica neusmiljenega stresa, vendar sta to dva ločena izraza. Stres v glavnem vključuje preveč pritiskov, ki so lahko psihični in fizični. Ljudje pod stresom si še vedno predstavljajo, da imajo lahko vse pod nadzorom in se zato počutijo bolje. Medtem ko imajo izgoreli ljudje občutek praznine, so brez motivacije in imajo skrbi. Ti ljudje pogosto nimajo več upanja na pozitivne spremembe. Stres običajno ljudje zaznajo, za izgorelost pa pogosto niti ne opazijo, kdaj se zgodi (Smith, Segal, Robinson, & Segal, 2017).

V Sloveniji so rezultati raziskave Inštituta za razvoj človeških virov v Ljubljani pokazali, da izgorelost ogroža pripadnike vseh poklicev in vseh delovnih mest. Izgorelost naj bi najbolj ogrožala menedžerke in samostojne podjetnice. Posebno ranljivi so zaposleni, ki imajo pri svojem delu veliko osebnega odnosa z ljudmi, saj se pogosto znajdejo v čustvenih okoliščinah. Med te poklicne skupine sodijo: strokovnjaki tehničnih usmeritev, menedžerji, zdravniki, višje medicinske sestre, dijaki, študenti, pripadniki storitvenih poklicev in strokovnjaki v javni upravi. Strokovnjaki s področja zaposlovanja, asistenti v zdravstvu (srednje medicinske sestre, laboratorijski tehniki ...), uradniki, finančniki, pravniki in upokojenci naj bi bili v Sloveniji najmanj ogroženi (Inštitut za razvoj človeških virov, b.l.).

Da izgorelost postaja glavna poklicna bolezen, se zavedajo tudi v Ameriki. V svojih raziskavah so ugotovili, da je izgorelost pogostejša pri zdravnikih kot pri drugih zaposlenih. O vsaj prvi stopnji izgorelosti je poročalo 45,8 % zdravnikov. Največje tveganje za izgorelost čutijo specialisti, saj naj bi bila stopnja izobrazbe tesno povezana z izgorevanjem (Shanafelt et al., 2012).

#### 1.4.1.1 Faze izgorelosti

Šinkovec (2016) navaja 4. faze izgorelosti, in sicer sta za prvo fazo značilni velika delovna vnema in izrazita potreba po potrjevanju. Za dosego ciljev je vložen intenziven napor, ki pa privede do utrujenosti in upada delovne učinkovitosti. Druga faza pride počasi za prvo in ji pravimo tudi faza stagnacije. Za to fazo je značilna frustriranost, saj vloženemu naporu iz prve faze ne sledi pričakovana nagrada. Takrat pride do dvomov v lastno kompetentnost,

nezadovoljstva, preutrujenosti, kronične tesnobe ter motnje koncentracije. V tej fazi se zaradi upada motiviranosti pojavijo tudi telesne težave in težave psihosomatskega izvora (npr. glavoboli, zvišan krvni tlak, bolečine v križu, motnje srčnega ritma, motnje prebave, spanja in prehranjevanja). Telesne težave se lahko kažejo tudi kot zmanjšanje telesne odpornosti. Pojavi se kronična utrujenost, ki lahko človeka izpostavi tudi poškodbam in nezgodam. V tej fazi osebe te težave mnogokrat zanemarjajo in jih celo doživljajo kot moteče dejavnike pri izpolnitvi delovnih zahtev. Osebe se takrat nehajo tudi družiti in ukvarjati s hobiji, saj nimajo več energije za ustvarjanje medosebnih odnosov. Drugi fazi sledi tretja, ki je že usmerjena v socialno izolacijo. Osebe takrat že izgubijo stik z zunanjim svetom. Pride celo do vedenjskih odklonov, kar pa začne rušiti odnose v službi. Zaradi celotne situacije začnejo osebe dobivati občutek notranje praznine, ki jo pogosto nadomeščajo z alkoholom ali zdravili. Vse skupaj se še poslabša, ko pričnejo izgubljati prijatelje in se celo ločijo od partnerjev. V zadnji fazi izgorelosti se začnejo videti znaki depresije. Pojavi se žalost, obup, izoliranost, distanciranost, nerazpoloženje, nezadovoljstvo, tesnoba, razdražljivost, čustvena neodzivnost. Telesne težave in težave psihosomatskega izvora pa so še bolj izrazite kot v tretji fazi.

#### 1.4.1.2 Preprečevanje izgorevanja

Da bi izgorelost preprečili, Šinkovec (2016) navaja tudi nekaj ukrepov proti izgorelosti:

- skrbite zase (bodite športno aktivni in poskrbite za uravnoteženo prehrano);
- določite meje vašega delovanja (zavedajte se, da so tudi pomembnejše stvari, kot je služba);
- določite ukrepe za obvladovanje stresa (o težavah se pogovorite s kakšno osebo);
- analizirajte sami sebe, določite svoje vrednote in želje;
- premagajte kompleks, da so drugi vedno boljši in da se to dogaja le vam.

Izgorelost lahko preprečijo tudi starši, saj je odnos do otrok ključen. Zelo pomembno je, da otrok že v otroštvu prejme dovolj pohval, pozornosti in naklonjenosti. Vse to mora otrok prejeti ne glede na to, ali je ubogljiv in priden ali ne. Če bo otrok že v otroštvu prejemal pohvale samo, ko bo zadovoljil potrebe drugih in naredil nekaj dobrega, drugače pa ne, se bo naučil, da je nekaj vreden samo takrat, ko dela in se bori za dosežke. Svojih notranjih potreb in lastne programiranosti ne bo niti zaznal. Vzgoja otroka ni samo, kaj otroku poveš in kako ravnaš z njim, temveč se otrok ogromno nauči tudi z opazovanjem. Če starše vidi nenehno delati v službi in doma, to ponotranji in sprejme kot vrednoto. Izgorelost lahko preprečimo tudi sami pri sebi, in sicer je smiselno, da ko človek pri sebi zazna znake izgorelosti, poišče pomoč. S pomočjo psihološkega svetovanja in terapij v obliki delavnic za osebni razvoj mora preseči notranje prepričanje o sebi in svetu. Izgorel človek potrebuje tako pomoč, ki mu bo pomagala priti v stik s seboj, svojimi potrebami in ga bo spodbudila h kakovostnejšemu oz. drugačnemu življenju. Izgorevanje po navadi spodbudi delovno mesto, ko ne zagotavlja temeljnih potreb človeka. Pri delu je zelo pomembna potrditev dobro

opravljenega dela, varnost delovnega mesta, stabilni pogoji dela, jasno opredeljene delovne naloge in dobri odnosi na delovnem mestu. V primeru, da tega ni, so zaposleni bolj nagnjeni k izgorelosti. Izgoreli pa bodo verjetno tisti, ki se najbolj trudijo, najbolj vztrajajo in si prizadevajo. Zaposlenega, ki vztraja pri delu, dela nadure in je že videti utrujen, je potrebno opozoriti na njegovo delavnost. Spodbuditi ga je treba, da si vzame dopust, ki ga ne bo preživljal delovno, ali pa mu predlagati, da si poišče pomoč (Ferjan, 2010).

Vsakdo, ki se počuti preobremenjeno in podcenjeno, je ogrožen zaradi izgorelosti. Najpogosteje pa ljudje izgorevajo zaradi dela. K izgorelosti lahko prispevajo tudi osebne lastnosti in življenjski slog. Obstajajo pozitivni koraki, ki se jih lahko uporabi za spopadanje z izgorevanjem in ponovno vzpostavitev ravnovesja. Eden izmed najučinkovitejših je ta, da se obrneš na druge ljudi. Najhitrejši način za pomirjanje živčnega sistema in zmanjšanje stresa je govorjenje iz oči v oči z dobrim poslušalcem. Dober poslušalec je predvsem tisti, ki osebo pozorno posluša, ne da bi jo ob tem motil ali obsojal. Dejstvo je, da tak pogovor odnos le še okrepi, zato je pomembno, da se vlaga v odnose najbližjih. Razvijanje prijateljskih odnosov je pomembno tudi v službi, saj naj bi ti pomagali preprečiti izgorevanje. Odnosi v službi se lahko okrepijo tako, da si zaposleni vzamejo čas za odmor, kjer poskušajo sodelovati s svojimi sodelavci. Lahko pa se družijo tudi izven delovnega časa, tako da si razporedijo družbene dogodke skupaj po delu. Prijateljstvo v službi lahko pomaga razbremeniti stres ob neustrezni ali zahtevni službi, izboljša delovno uspešnost ali preprosto pripomore k prebivanju težkih dni. Za preprečevanje izgorelosti je pomembno tudi omejevanje stikov z negativnimi osebami, saj te vplivajo na poslabšanje razpoloženja. Pomembno pa je povezovanje v skupine, ki vključujejo enako misleče ljudi. To so navadno verske, socialne ali podporne skupine. Glede na to, da največ ljudi izgoreva ravno zaradi dela, je vključitev v kakšno poklicno združenje smiselna, saj se zaposleni v tej skupini soočajo s podobnimi zahtevami na delovnem mestu. Če je izgorelost čisto neizogibna, je potrebno oditi na počitnice, bolniško, izkoristiti začasno odsotnost z dela ali poiskati novo službo, ki bo bolj prijetna. Vsaka oseba bi si morala vzeti čas za sprostitev, saj sprostitvene tehnike, kot so joga, meditacija in globoko dihanje, aktivirajo odziv telesa na relaksacijo, stanje mirovanja, kar je nasprotno od odzivnosti na stres. V času izgorelosti je močan protistrup za stres in izgorelost vadba. Ker ta izboljša tudi razpoloženje, je priporočljiva že prej, saj lahko izgorelost tudi prepreči. Pomemben pa je tudi počitek oz. spanec, saj občutek utrujenosti lahko poslabša izgorelost, kar povzroča nerazumno razmišljanje (Smith et al., 2017).

#### **1.4.2. Kadrovska fluktuacija**

Ena izmed posledic nezadovoljstva zaposlenih je tudi kadrovska fluktuacija. Ta je pomemben pokazatelj razmer v podjetju. Pojem fluktuacija predstavlja odhode zaposlenih iz podjetja, ki jih je potrebno nadomestiti. Fluktuacija je lahko pozitivna in negativna. Primer pozitivne fluktuacije je, ko zaposleni glede svojih sposobnosti ne ustrezajo zahtevam del in si sami poiščejo zaposlitev drugje. Za podjetje je lahko takšna fluktuacija koristna, saj

zaposlijo nove ljudi, ki imajo sveže ideje in prinesejo s seboj novo znanje. Na sloves podjetja in moralo zaposlenih lahko visoka fluktuacija vpliva negativno. Podjetja lahko prostovoljno in neprostovoljno fluktuacijo obravnavajo strateško, tako da maksimizirajo njene koristi in minimizirajo njene slabosti. V podjetjih, kjer fluktuacija že obstaja je ni moč več preprečiti, jo lahko le zmanjšajo. Vsako podjetje si zaradi škode, ki jo povzroča fluktuacija, prizadeva, da bi bila ta čim manjša. Po ocenah naj bi bila storilnost zaposlenih, ki želijo zapustiti podjetje, če najdemo boljšo zaposlitev, 75 % nižja od običajne. Oseba, ki pride na novo v podjetje, naj bi delala s polovično storilnostjo eno leto. Z enako storilnostjo dela tudi oseba, ki je eno leto pred odhodom. Statistični podatki so pokazali, da fluktuacija podjetje v povprečju stane od 2 do 7 % skupne mase plač. Motivirani, usposobljeni in zadovoljni zaposleni predstavljajo v podjetju pomemben del delovnega potenciala, saj zagotavljajo hitro odzivanje na spremembe v poslovnem okolju. Z uvajanjem številnih in kompleksnih managerskih orodij podjetja pozabljajo na svoje zaposlene in ukrepe, ki bi povečali njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni so lahko tako uspešni kot učinkoviti pri delu in na delovnem mestu. Ustaljenost je želja vsakega podjetja, še posebej, če imajo usposobljen in strokoven kader. Zaposleni odhajajo iz podjetij predvsem zaradi občutka nezadovoljstva. Nezadovoljstvo povzročajo različni dejavniki, naloga podjetja pa je, da svoje zaposlene spozna čim bolje, jim prisluhne in ponudi ustrezno rešitev za obe strani (Stojilkovič, 2016).

V podjetjih se pogosto fluktuacija povečuje na račun kakovostnih delavcev, saj si ti poiščejo delovno okolje, v katerem se bodo počutili bolje. Zaradi slabih psiholoških razmer dela se zgodi 40 % menjav delovnih mest. Ravno zaradi tega razloga bo podjetje najverjetneje izgubilo odgovorne in dobre zaposlene. Neustrezne psihološke razmere dela lahko podjetja vidijo na več načinov, vsekakor pa vse povečujejo stroške in zmanjšujejo dohodke (Inštitut za razvoj človeških virov, b.l.).

## **2 DEJAVNIKI USKLAJEVANJA DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA**

### **2.1 Generacijske spremembe**

Vsaka generacija vključuje neko skupino ljudi, ki je približno iste starosti in ima podobne interese, vrednote, način delovanja in sodelovanja. Do razlik med generacijami prihaja, ker so že v času odraščanja vsake izmed generacij vrednote, način komunikacije, dostopnost in razširjenost tehnologij ter spoštovanje avtoritete različne (Žagar, 2009).

Vodilnemu osebju v podjetju predstavljajo različne generacije velik izziv, saj ima vsaka od generacij neke svoje značilnosti, ki jih morajo pri vodenju upoštevati. Trenutno so na trgu delovne sile prisotne tri generacije, in sicer generacija Y, generacija X in *Baby Boom* generacija. Priporočila nekaterih avtorjev so celo, da podjetja zaposlovanje, vodenje in nagrajevanje zaposlenih prilagodijo generacijskim razlikam v stališčih, vrednotah in željah. Podjetja, ki so do razlik med generacijami neobčutljiva, imajo pogosto tudi negativne izide,

kot so konflikti med generacijami, težave v komunikaciji, slabša storilnost zaposlenih, nerazumevanje ter slabi odnosi na delovnem mestu (Zakrajšek, 2014).

Tabela 1 prikazuje nekaj glavnih značilnosti generacij, ki so trenutno prisotne na trgu dela.

*Tabela 1: Značilnosti generacij Baby Boom, X in Y*

ZNAČILNOSTI	GENERACIJA		
	<i>Baby Boom</i>	X	Y
Letnica rojstva	1946–1964	1965–1984	1985–2005
Značilnosti obdobja	Duhovno prebujenje, žensko osvobodilno gibanje, spolna revolucija	Naftna kriza, gospodarska negotovost, visoka stopnja ločitev	Hitra komunikacija, raznolikost, globalna vas
Osebnostne značilnosti	Tekmovalni, pomembna je osebna rast, delovni	Samostojni, skeptični, sprejemajo tveganje, iščejo ravnovesje in občutek za družino	Realističen pogled na sedanost, optimistični glede prihodnosti, kolektivno usmerjeni, vztrajni
Osnovne vrednote	Optimizem, osebna rast, osebno zadovoljstvo, timsko delo, zdravje in dobro počutje, delo	Tehnologija, zabava in sproščenost, pragmatizem, globalno razmišljanje, usmerjenost v rezultate, izzivanje sistema	Socialna zavest, moralnost, usmerjenost k dosežkom, spoštovanje različnosti, denar
Definicija dela	Pustolovščina	Izziv	Sredstvo za doseganje cilja
Delovne vrednote	Izogibanje konfliktom, formalnost, sledenje protokolom, idealistični, delovni, družabnost	Hiter tempo, neodvisnost, samozavest, cenijo osebni čas, zvesti vodji, izzivajo status quo	Usmerjenost na nalogo, možnost izbire, pričakujejo povratno informacijo, upiranje pravilom, cenijo ravnovesje med delom in življenjem
Stil interakcij	Timski delavci	Podjetniki	Sodelovalni
Stil vodenja	Doseganje soglasja	Enakovrednost	(še ni določeno)
Komunikacijski stil	Osebna	E-pošta	Takojšnje sporočanje, kratka sporočila
Nagrajevanje	Denar, priznanje, naziv	Denar, svoboda	Smiselnost dela
Motivatorji	»Cenimo vas in vas potrebujemo«	»Pozabi na pravila, delo opravi po svoje«	»Delal boš s pametnimi, kreativnimi ljudmi«

*Vir: T. Zakrajšek, Generacijske razlike na delovnem mestu – izziv za vodilno osebje, 2014.*

### 2.1.1 Soočanje z generacijo Y

Različne generacije je potrebno razumeti in znati z njimi ravnati, saj med seboj sodelujejo v delovnih procesih. Razvrščanje ljudi v različne generacije in analiziranje njihovih značilnosti so najprej začeli izvajati v ZDA. Tovrstno analiziranje se je nato začelo tudi drugod, predvsem v državah zahodne EU. S temi raziskavami se je začelo tudi poimenovanje različnih generacij. Značilnosti, ki se dodelijo določeni generaciji, veljajo za večino populacije, a je potrebno razumeti, da je vse relativno. Kot primer lahko vzamemo uporabo sodobne tehnologije, ki naj bi bila značilna za generacijo Y, a je ta bolj prisotna v zahodnem svetu kot v tehnološko manj razvitih delih sveta. Razlike med generacijami pa vseeno ostajajo. Največja razlika med generacijo Y in X je ta, da je generacija Y bolj sproščena in neformalna na delovnem mestu kot generacija X. Prav tako se razlikujejo pri merilih uspešnosti, in sicer generacija Y pričakuje rezultate in posledično nagrade čim prej po opravljenem delu. Generacijo X pa prav takšno obnašanje zelo moti. Zaradi razlik med generacijami lahko pride na delovnem mestu do nasprotovanj in težav. Da do tega ne bi prišlo, bi morali kadrovski strokovnjaki oblikovati in uvesti sodobne kadrovske politike. Prav tako bi se moralo usposobiti vodje za takšne veščine vodenja (Žagar, 2009).

Podjetja se morajo z vstopom vsake nove generacije pripraviti na spremembe, saj je vsaka nova generacija nasprotje prejšnje. Trenutno je na trg dela kot zadnja generacija prišla generacija Y. Pravijo ji tudi milenijska generacija. Tako kot vse generacije do sedaj tudi generacija Y prinaša spremembe in novo poslovno kulturo. Ta generacija izstopa od prejšnjih generacij, saj je odraščala s tehnologijo in je hitrejša, neučakana, ima manj predsodkov, je bolj odprta ter tudi kritična. Pripadniki te generacija naj bi zelo dobro opravljali najzahtevnejše naloge, ki vključujejo polno angažiranost in ustvarjalnost. Rutinsko delo pa jim ni najbolj po godu. Služba jim ne predstavlja vsega, kar bi si želeli v življenju. Želijo imeti čas za prijatelje, družino, hobije in druge aktivnosti, ki jih veselijo. Po drugi strani pa si želijo strasti, izkušenj in novega znanja. Visoko na seznamu prednosti sta jim finančna varnost in ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem. 85 % pripadnikov generacije Y je v raziskavi potrdilo, da jim je na delovnem mestu pomembno dodatno izobraževanje. Ta generacija od delodajalca pričakuje tudi najvišji znesek, namenjen izobraževanju, medtem ko ostalima dvema generacijama to ni najbolj pomembno. Generaciji Y je pomembno tudi zanimivo delo in možnost napredovanja, zato večina pripadnikov te generacije meni, da je potrebno po petih letih službo zamenjati. Medtem ko so se pretekle generacije začele s podjetništvom ukvarjati okoli svojega 35. leta, se milenijska generacija v podjetništvo spusti mnogo prej, in sicer okoli 27. leta. Prav tako na vodilnih položajih vodijo več zaposlenih, in sicer približno 122. Za *Baby Boom* generacijo pa je značilno, da vodi nekje do 30 zaposlenih. Milenijci naj bi ustanovili tudi do dvakrat več podjetij kot pretekli generaciji. Dejstvo je, da je zdaj lažje začeti poslovati, vendar je nova generacija tudi bolj odporna na morebitne napake. Rezultati poslovanja kažejo tudi večjo uspešnost glede na prejšnje generacije. Milenijske podjetnice naj bi bile bolj uspešne in ambiciozne. V svojih zgodnjih 20-tih in 30-tih letih pogosteje ustanovijo podjetje, vodijo večje delovne

organizacije in si prizadevajo zaslužiti več denarja. Za tradicionalne podjetnike je značilno, da najprej spoznajo poslovne ambicije, pridobijo bogastvo in šele nato pozornost posvetijo etičnim vrednotam. Pripadnikom generacije Y pa je poleg dobička pomembna tudi družbena odgovornost. Člani generacije Y pri razmišljanju o svojih dejanjih vključujejo razsežnost družbene odgovornosti in etike (Trstenjak, 2016).

### **2.1.2 Delo z različnimi generacijami**

Zaradi različnih interesov in potreb generacij prihaja do nesoglasij med njimi. Da v podjetjih ne bi prihajalo do preprirov, bi morala to različnost generacij izkoristiti sebi v prid. Ena izmed rešitev za spopade med generacijami je deljenje dela. Deljeno delo bi lahko opredelili kot neko alternativo delu na daljavo in fleksibilnemu delovnemu času. Ta vrsta dela je v tujini uveljavljena že kar nekaj let in predstavlja dva zaposlena, ki soustvarjata eno delovno mesto. Za deljeno delo se največkrat odločajo mamice, saj bi se rade razbremenile in preživele več časa s svojo družino. Tako si lahko na primer dve mamici izmenjujeta 40-urni delovnik. Ena lahko dela prva dva dni v tednu, druga pa druga dva dni. Peti dan (zadnji delovni dan v tednu) lahko preživita skupaj, da si izmenjata informacije ali rešujeta zahtevnejše primere. Na tak način pogosto delajo tudi starejši in mlajši zaposleni. Starejši zaposleni, ki so pred upokojitvijo, se lahko tako povežejo z mlajšimi. Podjetjem tak način dela predstavlja odlično rešitev, saj se izognejo dodatnim stroškom z uvajanjem novih zaposlenih, ko se starejši upokojijo. Vsaka starostna skupina ima svoj način dela in izkušnje, vendar s skupnim sodelovanjem lahko drug drugemu pomagajo na delovnem mestu in posledično temu omogočijo tudi uživanje v prostem času. Zaposleni imajo tako več časa za svoje družine in hobije. Z deljenim delom podjetja ponudijo zaposlenim večjo fleksibilnost, pri tem pa ne občutijo višjih stroškov zaradi števila zaposlenih (Damjanović, b.l.a; Damjanović, b.l.b).

Zaposleni bi se pri delu z različnimi generacijami morali znebiti predsodkov. Velikokrat se zgodi, da se značilnosti, ki veljajo za pripadnike določene generacije, posploši kar na vse ostale zaposlene. S posploševanjem se lahko med generacijami ustvari pritisk, ki ga morda sploh ne bi bilo, če ne bi začeli s postavljanjem nalepk na posamezne ljudi in zaposlene. Ne glede na določene značilnosti generacij je na koncu bolje, da se z osebo vzpostavi stik in se jo spozna (Damjanović, b.l.b).

Da je delo z različnimi generacijami še kako pomembno, so želeli nekateri avtorji dokazati tudi skozi raziskave.

Becton, Walker in Jones Farmer (2014) so s svojimi raziskavami prišli do nekaterih ključnih ugotovitev:

- prevladujoči stereotipi o generacijskih razlikah niso vedno skladni z vedenjem na delovnem mestu;



- za generacijo *Baby Boom* je značilna nižja mobilnost dela kot za generacijo X in Y (nižjo mobilnost te generacije pojasnjuje poleg generacijskih razlik tudi narava delovnih mest, ki jih zasedajo starejši zaposleni);
- *Baby Boom* generacija naj bi ostajala na delovnem mestu dlje kot generacija X in Y;
- generacija Y spoštuje manj pravil na delovnem mestu v primerjavi z ostalimi generacijami;
- bolj primerna od razvoja kadrovske strategij, ki so usmerjene zgolj k eni generaciji, je fleksibilnost kadrovske prakse in strategij, saj ta upošteva vrednote in potrebe vseh zaposlenih (ne glede na generacijo).

Da se je potrebno pri delu z različnimi generacijami znebiti predsodkov, je potrdila tudi njihova raziskava, saj so dokazali, da vedenje na delovnem mestu ni vedno skladno z značilnostmi določene generacije. Rezultati raziskave so pokazali tudi, da na delovnem mestu generacija X ostaja 24 mesecev manj kot generacija *Baby Boom*. Generacija Y pa 50 mesecev manj kot generacija *Baby Boom*. Tako naj bi generacija *Baby Boom* zamenjala tudi manj delovnih mest kot ostali dve generaciji. Z raziskavo so dokazali tudi, da sta generaciji Y in *Baby Boom* pripravljene delati nadure (Becton et al., 2014).

## 2.2 Družini prijazni programi

Podjetja lahko s pridobitvijo certifikata družini prijazno podjetje pokažejo družbeno odgovornost do svojih zaposlenih. S certifikatom podjetje uvaja ukrepe za boljše upravljanje s človeškimi viri. Poudarek je predvsem na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Funkcija certifikata je svetovanje in ocenjevanje podjetjem. Pridobitev certifikata zagotavlja tako kratkoročne kot dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Nekateri pozitivni učinki naj bi bili zmanjšanje fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege in števila nezgod. Po drugi strani se pozitivni učinki kažejo tudi v večanju zadovoljstva, pripadnosti in motivacije zaposlenih (Ekvilib Inštitut, b.l.b).

Certifikat družini prijazno podjetje je razvila nemška organizacija Berufundfamile in izhaja iz sistema »*European work and family audit*«. V Slovenijo je bil certifikat vpeljan leta 2007 v okviru programa EQUAL. Vpeljalo ga je razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje. Od novembra 2007 je na podlagi sporazuma skrb za certifikat prevzel Ekvilib Inštitut v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter vsemi zainteresiranimi zunanjimi partnerji (Ekvilib Inštitut, b.l.a).

Podjetja morajo za pridobitev certifikata implementirati izbrane ukrepe. Implementacija izbranih ukrepov ima na podjetje pozitivne ekonomske učinke. Družini prijazni ukrepi izboljšajo izkoristek vlaganja v kadre, pripadnost zaposlenih podjetju, pridobivanje najboljših kadrov, zadrževanje najboljših kadrov, organizacijsko kulturo ter sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom, krivuljo učenja in storilnost. Po drugi strani pa družini

prijazni ukrepi zmanjšajo fluktuacijo kadrov, odstotek zaradi nege otrok, bolniške odsotnosti, število nesreč, povezanih z delom, strošek na enoto, stres, izgorelost in mobing (Hartman, Černigoj Sadar, Konavec, Kranjc Kušlan, & Skorupan, 2015).

Hartman (b.l.) pravi, da je certifikat družini prijazno podjetje vedno bolj prepoznaven in da bo ta v prihodnosti postal eden izmed standardov kakovosti na področju sodelovanja z zaposlenimi. Čeprav se certifikat imenuje družini prijazno podjetje, ta ni namenjen samo zaposlenim z družinami, ampak tudi vsem zaposlenim v podjetjih s certifikatom. V marsikaterem podjetju so bili pobudniki vključitve v projekt prav svêti delavcev. Ti so bili tudi nosilci številnih aktivnosti v zvezi s samo pripravo in izvajanjem ustreznih programov. Da je področje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja vedno bolj v ospredju, nam kažejo tudi prakse iz tujine. Nemško ministrstvo je kot ukrep za preprečevanje izgorelosti zaposlenih vodilnemu kadru prepovedalo pošiljati e-pošto in klicati zaposlene izven delovnega časa. To lahko sicer naredijo samo v nujnih primerih. Da so meje med poklicnim in zasebnim življenjem prevečkrat zabrisane, je ugotovilo tudi podjetje Volkswagen. Podjetje je že pred leti organiziralo, da se nekaterim zaposlenim strežnike za pošiljanje e-pošte zablokira, tako da teh ne prejemajo na svoje telefone izven delovnega časa. Politika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenim predstavlja prednost, saj jim podjetje s tem jasno sporoča, da so jim pomembni ter da jim ni vseeno za njihovo počutje. Na ta način se poveča zadovoljstvo zaposlenih, ki pa je posledično povezano tudi s pripadnostjo podjetju.

### **2.2.1 Pridobitev certifikata**

Pridobitev certifikata družini prijazno podjetje poteka v dveh delih, in sicer mora podjetje sprva pridobiti osnovni certifikat, za katerega praviloma potrebuje 6 mesecev, in šele po pridobitvi osnovnega certifikata lahko pridobi polnega. Na polni certifikat se čaka nekje 36 mesecev od pridobitve osnovnega (Ekvilib Inštitut, b.l.a).

Podjetje mora v postopku certificiranja določiti in uresničiti izbrane cilje in ukrepe. S pomočjo zunanje svetovalec se na podlagi notranje ocene dejanskega stanja v podjetju določi načrt vpeljave ukrepov. Cilj teh je izboljšanje upravljanja delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Ko revizijski svet pozitivno oceni izbrane ukrepe, podjetje pridobi osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Po pridobitvi osnovnega certifikata lahko podjetje po treh letih prejme še polni certifikat. Polni certifikat podjetje prejme, če so po treh letih od izdaje osnovnega certifikata vpeljeni zastavljeni ukrepi in cilji doseženi. Za ohranitev polnega certifikata mora podjetje izbrati nove ukrepe za naslednje triletno obdobje. Celoten postopek spremlja ocenjevalec oz. svetovalec na podlagi letnih poročil. V času postopka se mora podjetje držati projektne plana implementacije izbranih ukrepov in aktivnosti (Hartman et al., 2015).

Pridobitev certifikata podjetjem pomaga uvesti ukrepe za boljše upravljanje s človeškimi viri. Cilj ukrepov je izboljšanje delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja. Posledično s ciljem bi se tako moralo izboljšati tudi usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Ekvilib Inštitut, b.l.b).

Certifikat podeli inštitut Ekvilib ob mednarodnem dnevu družin, se pravi 15. maja, ter novembra ali decembra (Borko, 2015).

Certifikat lahko pridobi:

- vsako podjetje, ki ima več kot 10 zaposlenih;
- v predvidenem obdobju sprejme in skozi postopek pridobivanja implementira vsaj 7 ukrepov, ki bodo prispevali k boljšemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih (Borko, 2015).

### **2.2.2 Dobre prakse**

Pridobitev certifikata družini prijaznega podjetja je podjetjem čedalje bolj privlačno. To dejstvo potrjujejo tudi raziskave, saj je od leta 2007 pridobilo in obdržalo certifikat preko 200 javnih ustanov in podjetij. Rezultati raziskave so kmalu po uvedbi certifikata Družini prijazno podjetje v Sloveniji pokazali, da so certifikat uvedla podjetja, ki imajo visoko izobražene zaposlene in visoko kvalificirane strokovnjake ter zaposlene, stare v povprečju od 25 do 40 let. V teh podjetjih pa naj bi prevladovala predvsem ženska delovna sila. Vpeljava certifikata kaže pozitivne učinke, saj imajo podjetja pri iskanju zaposlenih večje možnosti, posledično temu pa tudi lažje zapolnijo delovna mesta. Pozitivni učinki se kažejo tudi z zadovoljstvom zaposlenih. Ti naj bi delali bolj kakovostno, učinkoviteje, stranke pa so bolj zadovoljne tudi z njihovimi storitvami. Podjetja so kot pozitiven ukrep izpostavila, da se jim je s pridobitvijo certifikata povečala tudi tržna uspešnost. Pogosta ukrepa, za katera se podjetja odločajo, da bi lahko pridobila certifikat, sta s področja delovnega časa, in sicer izberejo prost delovni dan na prvi šolski dan in fleksibilen delovni čas. Velikokrat se odločijo tudi za pogovore z zaposlenimi, mnenjske raziskave, informacijske brošure, pripravo dneva odprtih vrat ali zabavna srečanja. V okviru ukrepov se lahko podjetja odločajo tudi za: vpeljavo dela na daljavo, korporativno prostovoljstvo, obdaritev novorojenčkov, podeljevanje štipendij za otroke zaposlenih, psihološko svetovanje za zaposlene, razne oblike dnevnega ali počitniškega varstva otrok, organizacijo aktivnosti. Aktivnosti naj bi koristili zaposleni in njihovi družinski člani v prostem času (Borko, 2015).

Čedalje več slovenskih podjetij se zaveda pomembnosti pridobitve certifikata, zato so se mnoga odločila za njegovo pridobitev. Podjetje Kolektor je osnovni certifikat pridobilo julija 2012, vendar so nadaljevali z implementacijo novih ukrepov, saj se zavedajo pomena usklajevanja dela in družine. Sami menijo, da ukrepi na dolgi rok prinašajo pozitivne učinke tako za podjetje kot za zaposlene. Zaposleni naj bi imeli večjo motivacijo, pripadnost,

učinkovitost, boljše delovno vzdušje, kar posledično privede do večjega zadovoljstva na delovnem mestu. Nova Vizija, d.d. je s pridobitvijo certifikata del ukrepov le formalizirala, saj so že pred pridobitvijo certifikata imeli na voljo precej ugodnosti, ki so jim olajšale usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Kljub vsemu se še vedno trudijo skozi zastavljene implementacijske načrte najti neko ravnovesje, ki bo sprejemljivo tako za podjetje kot za zaposlene. Podjetje opaža, da je izvajanje ukrepov pripomoglo k izboljšanju komunikacije v podjetju in sodelovanja med zaposlenimi, kar pa ima posledično velik vpliv na organizacijsko klimo. Center za usposabljanje, delo in varstvo Dobrna je na podlagi pobud in predlogov zaposlenih izboljšal več aktivnosti in jih celo nadgradil ali uvedel nove. Pozitiven vpliv uvajanja ukrepov se jim odraža v visokih ocenah zadovoljstva pri vsakoletnih anketah zaposlenih. Tudi podjetje Butan plin, d. d. se zaveda, da je pridobitev osnovnega certifikata pozitivno vplivala na pripadnost podjetju, večjo motivacijo in boljše počutje. Najpomembnejše se jim zdi, da se zaposleni počutijo kot soustvarjalci uspeha podjetja (Hartman et al., 2015).

### **2.3 Primerjava usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja med EU in ZDA**

S problemom usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja se ne srečujemo samo v Evropi. V Ameriki so naredili celotno raziskavo različnega pristopa poklicnega in zasebnega življenja med EU in ZDA. Ugotovili so, da ima ZDA v primerjavi z EU relativno nizek delež zaposlenih, ki bi delali od 30 do 39 ur na teden. Predvsem imajo visok delež zaposlenih, ki delajo 40 ali več ur na teden. Edina država, ki prekaša ZDA v odstotku zaposlenih, ki delajo 40 ali več ur na teden, je Južna Koreja. V Južni Koreji dela 80 % zaposlenih 40 ali več ur na teden. V ZDA je ta odstotek nekoliko nižji, in sicer jih 70 % dela 40 ali več ur na teden. Južni Koreji in ZDA sledijo Nova Zelandija, Švica, Japonska in Švedska. Najmanjši odstotek zaposlenih, ki delajo več kot 40 ur na teden, imata Danska in Belgija. V teh dveh državah je manj kot 15 % takšnih zaposlenih. Podatki so pokazali, da v državah, kot so Danska, Norveška, Francija, Belgija in Finska, spada tipičen delovni teden zaposlenega v kategorijo od 30 do 39 ur. Približno ena četrtnina celotne delovne sile v EU je tudi zaposlenih od 30 do 39 ur na teden. V to kategorijo pa spada manj kot 15 % ameriških delavcev. V ZDA trenutno niso dosegli najboljšega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, se pa pomikajo v pozitivno smer. Z uvedbo zakona »Affordable Care« so podjetja delavcem omogočila ugodnosti zdravstvenega zavarovanja kljub skrajšanemu delovnemu času. Prav zaradi tega zakona se več zaposlenih odloča za skrajšan delovni čas. Pričakujejo, da bodo s tem zdravstvenim sistemom njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem približali evropskemu (Buffie & Merling, 2016).

Razlika med ZDA in EU se kaže tudi v številu dni letnega dopusta. V Ameriki ima v povprečju zaposlena oseba 15 dni letnega dopusta, v Evropi pa jih zaposleni lahko izkoristi približno 30. Ne glede na to, da imajo v Ameriki že v osnovi manj letnega dopusta, ga

porabijo približno 73 %, francoski in nemški delavci pa porabijo skoraj ves odobren dopust. Američane je v nadurno delo prisililo desetletno povečanje potrošništva, ki je sovpadlo z upočasnitvijo gospodarske rasti. Do sedemdesetih let so Francozi delali več nadur kot Američani. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja pa se je brezposelnost v Franciji povečala. Francoski sindikati so se takrat odzvali na gospodarske težave in začeli zagovarjati politiko delitve dela. Delitev dela naj bi bila odziv na naraščajoče število brezposelnih, z njo naj bi zmanjšali število ur zaposlenih. Trdili so, da bi imela družba koristi, če bi enako količino dela opravljalo več zaposlenih, pri čemer bi tudi vsak delal manj. Ob koncu gospodarskega upada pa se zaposleni niso želeli več odpovedati temu cenjenemu počitku. Čeprav je ZDA od Francije glede na proizvodnjo na delavca in dohodek na prebivalca produktivnejša, francoske politike to ne ovira, saj pravijo, da je usklajevanje dela in zasebnega življenja njihova korist (Close, 2017).

## 2.4 Značilnosti Slovenije

Opravljen statistika Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) ugotavlja, da Slovenci v povprečju opravijo več delovnih ur kot Nemci, a manj kot Grki. Ne glede na opravljene ure dela naj bi bili Slovenci produktivnejši kot Grki in precej manj kot Nemci. Največ naj bi delali Južnokorejci in Mehičani, ki pa so v primerjavi z analiziranimi državami najmanj produktivni. Najmanj ur na leto opravijo Nemci. Ti opravijo manj kot 1.500 ur letno. Nemcem se po povprečnem številu delovnih ur na leto pridružujejo tudi Norvežani, Danci, Francozi in Nizozemci. V Evropi delajo Grki največ, in sicer naj bi povprečen Grk opravil več kot 2.000 ur na leto. Zanimivo je, da povprečen Nемец opravi 1.371 ur na leto in je hkrati njegova dodana vrednost na zaposlenega 70 % višja od grške. Po povprečnem številu delovnih ur, opravljenih na leto, je Slovenija šesta v Evropi, saj povprečen Slovenec opravi 1.550 delovnih ur letno. Čas, preživet na delovnem mestu, ne pomeni nujno, da ljudje opravijo tudi več dela. Rezultati raziskave so pokazali, da so na primer Nemci produktivnejši od Slovencev, Grkov in Mehičanov, ki pa naredijo več delovnih ur na leto kot Nemci. V raziskavi so preučevali tudi bolniško odsotnost. Hrvati so zasedli vrh lestvice, saj imajo v Evropi največ bolniških odsotnosti na leto. Koristili naj bi 9,4 dni bolniške odsotnosti letno. Hrvaški sledi Slovenija, saj vsak zaposlen Slovenec povprečno preživi na bolniškem dopustu 8,7 dni. Skupna odsotnost z dela sicer v Sloveniji upada, vendar je še vedno precej nad evropskim povprečjem. Povprečje 27 držav članic EU je 4,6 dni na leto. Najpogostejši razlogi za izostanek z dela so poškodbe, zastrupitev, mišično-kostne bolezni ter stres, ki je vedno bolj prisoten. V zadnjih petnajstih letih je število motenj zaradi stresa naraslo za trikrat. Rezultati analize Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta so pokazali, da je več motenj v javnem kot v zasebnem sektorju (Čakš, 2016).

V povprečju naredijo Mehičani skoraj 600 ur več na leto kot Slovenci, a so njihovi poslovneži in direktorji z razmerjem med delom in prostim časom precej bolj zadovoljni kot slovenski. Nezadovoljstvo z razmerjem med delom in prostim časom so pokazali izračunani

indeksi. Indeks za Slovenijo kaže 91 točk in je precej pod svetovnim povprečjem, ki ima prikazanih 120 točk. V slabšem položaju so Hrvati, saj ima njihov indeks zadovoljstva 79 točk (Konda, 2013).

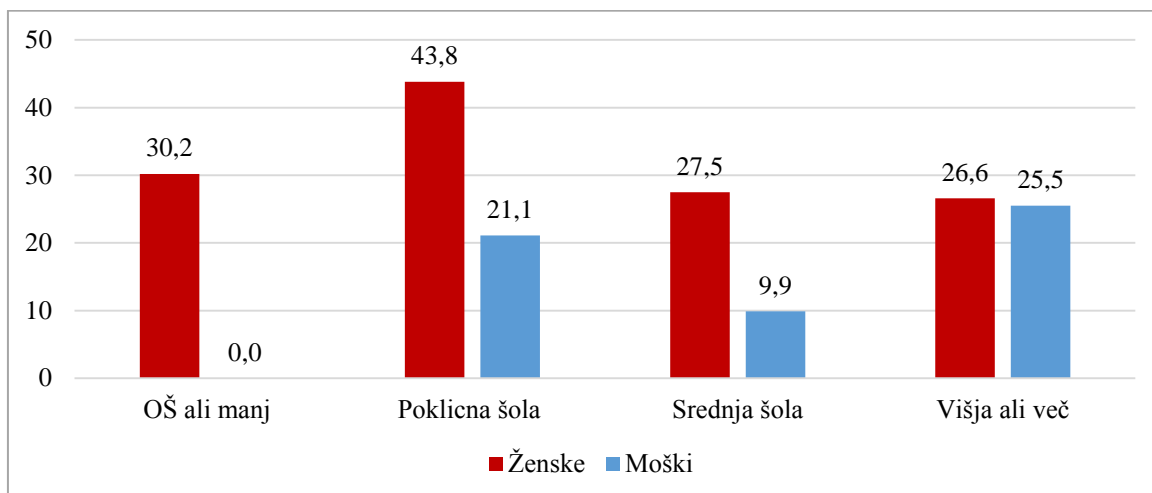
Nemčija je mednarodno priznana gospodarska sila, ki se kosa z ZDA, Kitajsko in Japonsko, katere imajo precej večje število prebivalcev. Nemci delajo manj kot Slovenci, a so vseeno uspešnejši. Delali naj bi le 35 ur tedensko. Vseeno pa jim uspe ustvariti četrti največji BDP na svetu. Nemška uspešnost se začne že pri vsakem zaposlenem, njegovem odnosu do dela in jasnemu razlikovanju med službo in zasebnim življenjem. Nemci imajo delovno kulturo brez primere, saj pri njih velja, da ko se dela, se dela. V drugih državah, tudi v Sloveniji, se v službenem času opravljajo tudi zasebne stvari, kot je brskanje po spletu, zasebno telefoniranje in pisarniški trači. Te oblike nedela v Nemčiji praktično ni, saj imajo strogo ločeno službeno in zasebno življenje. Posledično temu opravljajo delo veliko bolj osredotočeno in skrbno. Poslovna komunikacija pa je precej bolj neposredna in odločna. Njihov način dela prispeva k zmanjšanju količine stresa, več časa lahko preživijo z družino in se posvečajo hobijem (Amon, 2014).

Na trg dela je razvoj tehnologije prinesel številne novosti, med drugim tudi na področju alternativnih modelov dela. Že nekaj časa se zaznava porast zaposlenih, ki delajo od doma in imajo prilagodljiv delovni čas. Nemčija je kot gospodarska velesila pogosto zgled drugim evropskim državam, vendar je z alternativnim delom od doma pod zahodnoevropskim povprečjem. V letu 2016 jih je od doma delalo le 11 %, medtem ko je zahodnoevropsko povprečje 17 %. Delo od doma predstavlja zaposlenim, ki imajo družino ali se morajo voziti iz oddaljenih krajev, prednost. Prednost jim predstavljata tudi skrajšan in prilagodljiv delovni čas. Nemški podjetji Bosch in Lufthansa postajata vedno bolj prilagodljivi glede na to, da jih zanima, od kod in kako dolgo delajo njihovi zaposleni. V podjetju Bosch se želijo oddaljiti od ur, opravljenih v pisarni. Podjetje je ugotovilo, da so dolge delovne ure povezane tudi z neučinkovito. Osredotočiti se želijo na prilagodljivost delovnega časa in rezultate. Sami pravijo, da s skrajšanim delom odpirajo vrata kreativnosti, času za razmišljanje in ohranjanju energije. Vodja kadrovanja pri Lufthansi Lars Ottmar pravi celo, da Nemčije v številnih primerih fiksni delovniki ne bodo pripeljali daleč. Ker je letalski družbi mar za svoje zaposlene, so vložili 11 milijonov evrov v nov model dela. Z vpeljavo modela naj bi privarčevali 4 milijone evrov letno. Pobude za bolj prilagodljive delovnike so navdušile tudi združenje nemških delodajalcev, saj so po njihov mnenju te bolj naklonjene družinam. Zanimivo pa je, da so ob novem modelu zaposleni bolj zadržani. Te so leta 2013 vprašali, če bi delali od doma, in jih je pozitivno odgovorilo 41 %. Leta 2016 bi jih od doma delalo le še 22 %. Zaskrbljenost so pokazali tudi predstavniki sindikatov, saj menijo, da bi prilagodljivejši modeli škodovali pravicam in zakonom. Še vedno so menjena, da mora ostajati osemurni delovnik, s katerim ohranjajo mejo (Predin, 2016).

## 2.5 Opravljene raziskave

Preden se osredotočim na empirični del naloge, bi izpostavila še nekaj rezultatov raziskav, ki se približajo mojim hipotezam. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju MDDSZ) je leta 2012 izvedlo prvo nacionalno raziskavo s področja enakosti spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih. Z raziskavo so želeli ugotoviti, kakšno je stanje enakosti spolov v zasebni sferi, na področju financ in upravljanja z njimi, pri skrbi za vzgojo in nego otrok, na področju kariere, izobrazbe in zaposlitve, odločanja ter partnerskega odnosa in kakšna so mnenja oz. stališča anketiranih o enakosti spolov na nekaterih področjih življenja. Terensko raziskavo je izvedlo podjetje Valicon, d.o.o. na 600 osebah. Z raziskavo so ugotovili, da je na trgu dela več brezposelnih žensk kot moških, in sicer jih je v primerjavi z moškimi skoraj trikrat več. Tako ženske kot moški naj bi najpogosteje delali dopoldanski turnus. Največ anketiranih oseb ima zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom. Glede zadovoljstva s svojo trenutno službo so rezultati pokazali, da so moški za sedem odstotnih točk bolj zadovoljni kakor ženske. Po drugi strani pa je več moških s svojo službo nezadovoljnih v primerjavi z ženskami. Moškim je pri delu najpomembnejša varna zaposlitev, in sicer je to pomembno kar 96,7 % moškim. Ženskam pa je najpomembnejše razumevanje v kolektivu (97,5 %). Med možnimi odgovori niso zanemarili niti možnosti usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti. Da jim je ta vidik pomemben, je odgovorilo 88,4 % žensk in 88,0 % moških. Prav tako so pri Valiconu preverjali, kako pomembno je usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti zaposlenim, ki so v mesecu pred anketiranjem delali preko polnega delovnega časa. Tu so rezultati pokazali, da je ta vidik opredelitve zelo pomemben 67,4 % ženskam in 52,1 % moškim. Iz te skupine zaposlenih nobeden ni odgovoril, da jim je ta vidik nepomemben. V raziskavi so preverjali tudi skupno delovno dobo. Največ anketiranih je imelo skupno delovno dobo od 31 do 40 let. Največ anketiranih pa ima delovno dobo pri trenutnem delodajalcu 5 let ali manj. Zanimivo je, da noben moški, zaposlen za nedoločen čas s polnim delovnim časom, ni izkoristil krajšega delovnega časa zaradi starševstva. To ugodnost je izkoristilo 2 % žensk. V svoji karieri je zamenjalo službo 65,2 % moških in 58,2 % žensk. Zaradi lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je službo zamenjalo 31,6 % žensk in 14,7 % moških. Zanimiv rezultat je, da so to najpogosteje storile ženske s končano poklicno šolo, teh je bilo kar 43,8 %, moških pa 25,5 %, vendar s končano višjo šolo ali več. Slika 1 prikazuje spolno strukturo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe, ki so zaradi lažjega usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti zamenjali službo (Robnik, 2012).

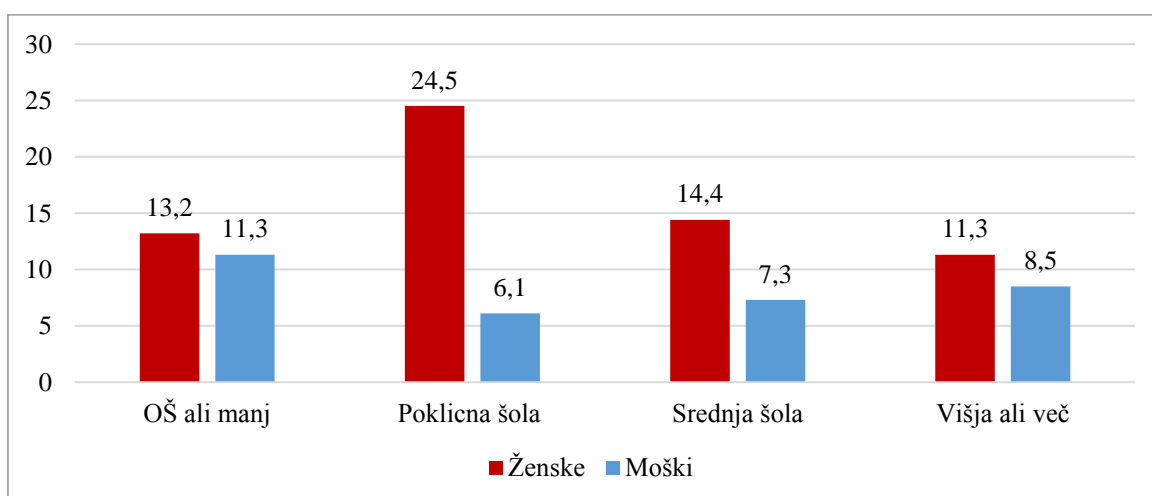
*Slika 1: Spolna struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe, ki so zaradi lažjega usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti zamenjali službo (v %)*



*Vir: S. Robnik, Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih, 2012.*

Da so bile družinske obveznosti ovira in zaradi tega niso zapustili službe, čeprav so si želeli, je odgovorilo 14,7 % moških in 31,6 % žensk. Glede na stopnjo izobrazbe je najvišji delež žensk s poklicno izobrazbo ostalo v službi, kljub temu, da so jo želele zapustiti, a je niso zaradi družinskih obveznosti. Najnižji delež imajo ženske s končano višjo šolo ali več. Med moškimi pa je ta delež najvišji med tistimi, ki imajo končano osnovno šolo, in najnižji med tistimi s končano poklicno šolo. Slika 2 prikazuje spolno strukturo zaposlenih glede na njihovo stopnjo izobrazbe, ki zaradi družinskih obveznosti niso zapustili službe, a so si to želeli (Robnik, 2012).

*Slika 2: Spolna struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe, ki zaradi družinskih obveznosti niso zapustili službe, a so si to želeli (v %)*

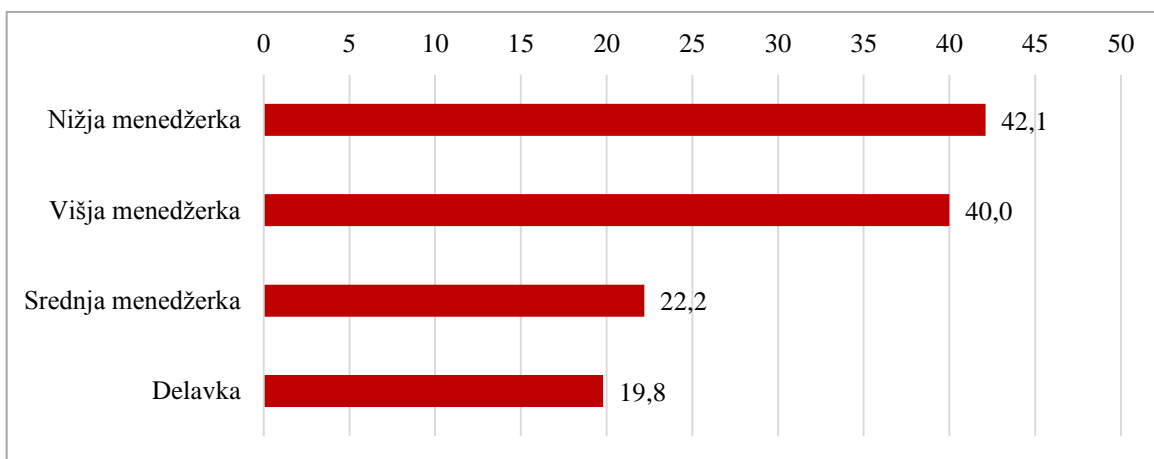


*Vir: S. Robnik, Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih, 2012.*



Preko polnega delovnega časa naj bi v preteklem mesecu delalo 40,4 % moških in 25,7 % žensk. Ženske, zaposlene v nevladnih organizacijah, so najpogosteje opravljale nadurno delo, in sicer je takšnih 40 %. Najredkeje so nadurno delo opravljale zaposlene v državni upravi (12,3 %). Glede na hierarhični nivo so največkrat delale nadure nižje in višje menedžerke. Slika 3 prikazuje hierarhično strukturo zaposlenih žensk, ki so v mesecu pred anketiranjem delale nadure (Robnik, 2012).

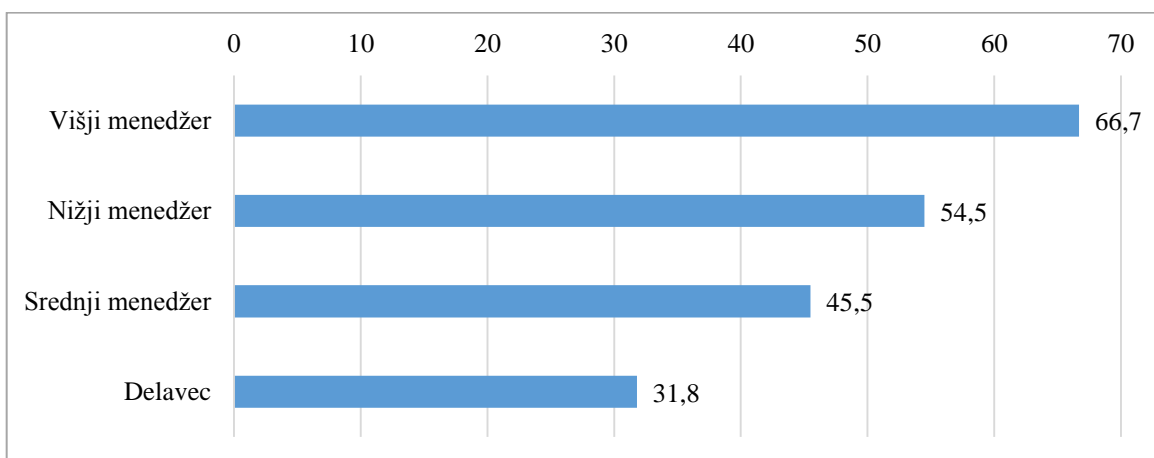
*Slika 3: Hierarhična struktura zaposlenih žensk, ki so v mesecu pred anketiranjem delale nadure (v %)*



*Vir: S. Robnik, Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih, 2012.*

Slika 4 prikazuje hierarhično strukturo zaposlenih moških, ki so v mesecu pred anketiranjem delali nadure.

*Slika 4: Hierarhična struktura zaposlenih moških, ki so v mesecu pred anketiranjem delali nadure (v %)*



*Vir: S. Robnik, Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih, 2012.*

Raziskave s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja so izvedli tudi na ravni EU. Dogovori o delovnem času in ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem so pomembna vprašanja politične agende EU. Cilj Evropskih institucij je izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev, zato je leta 2004 Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer začela obsežno raziskavo v podjetjih 21 evropskih držav. Študijo so poimenovali evropska raziskava o delovnem času in ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem in so jo izvedli v več kot 21.000 podjetjih. Ankete je izpolnjevalo večinoma vodstvo podjetja in ne posamezni zaposleni. Raziskava se je osredotočila na različne ureditve delovnega časa, vključno s prilagodljivim delovnim časom, nadurnim delom, delom s krajšim delovnim časom, delom v neobičajnih urah (npr. izmensko delo, nočno delo, delo ob koncih tedna), dopust za nego in varstvo otroka ali druge oblike dolgotrajnega dopusta ter postopne ali predčasne upokojitve. Nekatere od teh ureditev delovnega časa zaposlenim omogočajo, da svoje delovne obveznosti bolje prilagajajo svojim zasebnim dejavnostim, med katerimi imajo družinske naloge pomembno vlogo, čeprav to niso edine dejavnosti, ki jih je treba upoštevati pri razpravi o ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem. Druge vrste ureditev, zlasti nadurno delo, izmensko delo in delo v nenavadnih urah, se pogosto šteje, da negativno vplivajo na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. Kljub zavedanju negativnih posledic nadurnega dela o njih poroča približno ena četrtnina anketiranih podjetij. Nadurno delo je manj pogosto samo v nekaterih evropskih državah, in sicer v Grčiji, na Portugalskem, na Madžarskem, v Latviji in na Poljskem. V raziskavi so preverjali tudi opravljanje nadurnega dela glede na gospodarsko dejavnost in ugotovili, da zaposleni v industrijski in storitveni dejavnosti nadurno delo opravljajo relativno enakomerno. V industrijski dejavnosti je nadurno delo opravljalo 76 % zaposlenih, v storitveni dejavnosti pa 75 %. Večina podjetij, kjer zaposleni opravljajo nadurno delo, je navedla, da so nadurno delo zaposleni opravljali le izjemoma. Prav tako jih 44 % navaja, da za nadurno delo običajno iščejo prostovoljce. 23 % anketiranih podjetij za nadurno delo ne išče prostovoljcev, vendar imajo za to vrsto dela dodeljeno hierarhično določanje. Vseeno pa naj bi dodeljeno nadurno delo zaposleni lahko zavrnil. Nadurnega dela ne morejo zavrniti vsi, saj je 13 % podjetij navedlo, da pri njih zaposleni nima možnosti zavrnitve nadurnega dela. Zaposleni v številnih anketiranih državah so mnenja, da je rešitev za izboljšanje uskladitve poklicnega in zasebnega življenja v prilagodljivem delovnem času in evidentiranju delovnega časa. Kljub temu pa menijo, da uvedba teh dveh delovnikov ni univerzalno sredstvo za izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Rezultati raziskave so pokazali tudi, da je odgovornost podjetja, da upošteva ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. S študijo so prišli do zaključka, da je nadurno delo razširjen pojav v evropskih podjetjih vseh velikosti in sektorjev. Vseeno pa obstajajo velike razlike v zvezi z nadomestilom za nadurno delo med državami v EU. Še vedno je v EU prevladujoče finančno nadomestilo za nadure. Z vidika ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem bi bilo nadomestilo za nadure v obliki časa (primer prostega dneva) prednost (Riedmann, 2006).

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

V empiričnem delu magistrske naloge bom na osnovi primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo ankete, postavljene hipoteze potrdila ali zavrgla. V predhodnih poglavjih sem pregledala obstoječo literaturo, ki mi je bila osnova za oblikovanje hipotez. Prvo podpoglavje bo namenjeno opredelitvi problema in hipotezam raziskave, sledila bo metodologija in predstavitev vprašalnika, v zadnjem podpoglavju pa predstavim še opisne statistike in rezultate raziskave.

#### **3.1 Opredelitev problema in hipotez raziskave**

Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem je koncept, ki podpira prizadevanja zaposlenih, da delijo svoj čas in energijo med delom in drugimi pomembnimi vidiki njihovega življenja. Ravnovesje je vsakodnevno prizadevanje, da se poleg zahtev na delovnem mestu zagotovi tudi čas za družino, prijatelje, udeležbo v skupnosti, duhovnosti, osebno rast, samooskrbo in drugo osebne dejavnosti. Seveda pa ima vsak posameznik različne osebne dejavnosti in na podlagi teh razporeja čas med delom in prostim časom (Heathfield, 2016).

Glavna inšpektorica za delo Nataša Trček je v časopisu Večer izjavila, da iz prisotnosti evidenc zaposlenih na delovnem mestu pogosto ugotovijo kršitev predolгих delovnikov. Delodajalci z dvojnimi ali celo trojnimi evidencami želijo to kršitev prikriti, vendar, kot sama pravi, imajo inšpektorji že toliko izkušenj, da skoraj vedno odkrijejo vse. Največje težave so se pojavile, ker je že skoraj povsod uveljavljen t.i. neenakomerno porazdeljen delovni čas. Ta je zakonsko dovoljen le do pol leta, vendar je problem, ker ga v podjetjih uveljavljajo kar ves čas. Da je to mogoče, so delodajalci priskrbeli kolektivne pogodbe. Pri pregledu evidenc naj bi inšpektorji že skoraj pri vsakem nadzoru ugotovili kršitev delovnega časa (Trček, 2016).

V magistrski nalogi bom preverjala pet hipotez, ki so oblikovane ob predpostavki, da povprečni delovnik traja 40 ur tedensko, pri čemer nadure predstavljajo delo po zaključenem delovniku, delo med prazniki, delo od doma, delo med dopustom.

Da na delo v prostem času vpliva spol, kaže ameriška raziskava iz leta 2015, ki jo je opravil Urad Združenih narodov. Moški s polnim delovnim časom naj bi pri njih v prostem času delali 8,2 uri, ženske pa 7,8 ur. Morda se ta razlika ne zdi velika, a če primerjamo zaposlene moške in ženske (ne glede na delo s krajšim delovnim časom), zaposleni moški delajo povprečno 42 minut več na dan kot ženske. Tudi 42 minut se morda ne zdi veliko, toda to je dodatnih 3,5 ure na teden ali 14 ur na mesec (Agness, 2016). Iz tega sklepam, da tudi moški v Sloveniji delajo več nadur kot ženske.

H1: Moški delajo več nadur na teden kot ženske.

Kot sem že v teoretičnem delu magistrske naloge napisala, so Becton et al. (2014) v svoji raziskavi prišli do nekaterih ključnih ugotovitev glede dela različnih generacij. Ena izmed ugotovitev je bila tudi ta, da naj bi pripadniki generacije Y in *Baby Boom* bili bolj pripravljeni delati nadure kot generacija X. Iz tega sledi, da bo tudi moja raziskava pokazala, da mlajši od 35 let delajo več kot zaposleni, starejši od 35 let.

H2: Zaposleni, mlajši od 35 let, delajo več kot zaposleni, starejši od 35 let.

Izgorelost je bolezen, ki je v državah EU že dobro znana in diagnosticirana. Svetovna zdravstvena organizacija (angl. *World Health Organization*) že od leta 1999 države opozarja, naj sprejmejo ukrepe za preprečevanje izgorelosti in stresa. Izgorelost najpogosteje občutijo najodgovornejši in najučinkovitejši ljudje. To so pogosto menedžerji, samostojni podjetniki in vodilni delavci v podjetju (Izgorelost na delovnem mestu, 2008). Na podlagi zapisanega sklepam, da količina dela v okviru prostega časa narašča s hierarhičnim nivojem v podjetju.

H3: Količina dela v okviru prostega časa narašča s hierarhičnim nivojem v podjetju.

Pri iskalcih zaposlitve pogosto slišimo, da bi si želeli delati v mednarodnih podjetjih in tako pridobiti še več znanja in izkušenj. Čeprav je podjetje Korn Ferry, ki se ukvarja s človeškimi viri, anketiralo zaposlene v 390 organizacijah, tako velikih kot majhnih, so prišli do ugotovitve, da so vodilni delavci v manjših podjetjih bolj prožni pri vprašanih ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Bolj verjetno pa naj bi ugodili tudi pravicam, ki ustrezajo zahtevam zaposlenih. Kljub temu pa zaposleni majhnih podjetij niso prepričani o dolgoročnem uspehu njihovega delodajalca (Saporito, 2016). Iz napisanega predvidevam, da v večjih podjetjih in srednje velikih podjetjih namenijo več ur dela v okviru prostega časa kot v mikro in majhnih podjetjih.

H4: Zaposleni v večjih podjetjih (koncernih) in srednje velikih podjetjih namenijo več ur dela v okviru prostega časa kot v mikro in majhnih podjetjih.

Mediji pogosto poročajo o problematiki nadurnega dela v javnem sektorju. Predvsem je to pogost problem pri medicinskih sestrah, policajih, zdravnikih in drugih zaposlenih v javnem sektorju, ki delajo v izmenah. S problematiko se soočajo tako država, sindikati in zaposleni. Predsednica sindikata enote UKC Ljubljana, Saša Kotar, je dejala, da zaposleni v zdravstveni negi namesto 174 ur na mesec v povprečju delajo med 200 in 220 ur. Izplačanih pa dobijo le sedem do deset ur na mesec. Kot sem že omenila, imajo težave z nadurnim delom tudi policisti. Leta 2016 naj bi pazniki oz. pravosodni policisti opravili 59.291 nadur. Državo so te nadure stale 600.000 evrov bruto. Ti podatki ponazarjajo preobremenjenost zaposlenih (Vukelić, 2017; Zupanič, Hanžič, & Šuligoj, 2015). Tako pri peti hipotezi predvidevam, da

zaposleni v kvartalnem sektorju delajo več v prostem času kot zaposleni v primarnem in sekundarnem sektorju.

H5: Zaposleni v kvartalnem sektorju več delajo v prostem času kot zaposleni v primarnem in sekundarnem sektorju.

## **3.2 Zasnova raziskave in metodologija**

### **3.2.1 Metodologija**

Primarne podatke za potrebe raziskave sem zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga sestavila s pomočjo odprtokodne aplikacije 1KA. Ta se nahaja na [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Enota opazovanja pri raziskavi je zaposleni posameznik v Sloveniji. Celotno populacijo opazovanih enot predstavljajo vsi zaposleni posamezniki v Sloveniji. Omejitve pri reprezentativnosti vzorca se zavedam, saj je populacija velika. Metodi, kjer verjetnosti izbora enot vnaprej niso znane, pravimo priložnostna metoda vzorčenja ali neverjetnostni vzorec. Za namen svoje raziskave sem uporabila prav to metodo vzorčenja.

Anketna vprašanja so se nanašala na delovni čas in demografske dejavnike, ki sem jih opredelila v hipotezah. Cilj, ki sem si ga zastavila na začetku, je bil, da anketo izpolni 100 do 150 zaposlenih v Sloveniji, zato sem vprašalnik izvedla v elektronski obliki. Izpolnjene ankete sem pridobila s pomočjo družbenih omrežij ter poslovnih in osebnih kontaktov. Z zbiranjem primarnih podatkov pa sem želela ugotoviti, ali na zažiranje prostega časa vpliva spol in starost zaposlenih, hierarhični nivo, velikost podjetja in tip sektorja.

Analizo podatkov sem izvedla s programom SPSS 21.0. Najprej sem glede na tip spremenljivke prikazala osnovne opisne spremenljivke (frekvence, deleže, povprečja idr.). Za preverjanje prvih dveh hipotez sem uporabila t-test, za preverjanje ostalih treh pa analizo variance. Pri prvih dveh hipotezah sem primerjala statistično pomembne razlike povprečij dveh neodvisnih vzorcev. Predpostavljala sem, da vzorčne aritmetične sredine niso enake oz. so si različne. Pri prvi hipotezi sem predpostavljala, da med moškimi in ženskami obstajajo razlike glede opravljanja nadurnega dela. Pri drugi hipotezi pa sem predpostavljala, da obstajajo razlike med mlajšimi in starejšimi glede opravljanja nadurnega dela. Z analizo variance sem lahko preverjala ostale tri hipoteze, saj ta primerja povprečja treh ali več skupin med seboj. Tako sem pri ostalih treh hipotezah primerjala statistično pomembne razlike v povprečjih pri hierarhičnih nivojih, velikosti podjetja in gospodarski dejavnosti glede na nadurno delo (Rogelj, 2000).

### **3.2.2 Predstavitev vprašalnika**

Pri sestavi anketnega vprašalnika sem izhajala iz hipotez, ki sem si jih zastavila na začetku. Ta so me pripeljala do dvanajstih vprašanj. Dve izmed njih sta bili odprtega tipa, ostalih

deset vprašanj pa je bilo zaprtih. Obe odprti vprašanji se nahajata v zaključku ankete, in sicer deseto vprašanje ponuja možnost izbire drugo, kjer anketiranci lahko vpišejo svoje občutke v primeru, da ne bi dokončali vsega dela, in dvanajsto vprašanje, ki omogoča anketirancem, da vpišejo, kako organizacija, kjer so zaposleni, skrbi za njihov prosti čas. Že v samem nagovoru k reševanju ankete sem k izpolnjevanju pozvala le zaposlene osebe, saj so bili le-ti relevantni za mojo analizo. Glede na to, da v magistrski nalogi analiziram demografske dejavnike, ki vplivajo na delo v prostem času, ankete nisem mogla prilagoditi pravilu, da demografska vprašanja vključiš na koncu vprašalnika. Tako se je že prvo vprašanje navezovalo na spol anketiranca. Pri drugem vprašanju so respondenti vpisovali letnico rojstva, iz katere sem potem s pomočjo programa SPSS izračunala starost zaposlenih in jih razvrstila v dve skupini, ki sem ju tudi analizirala. Prvo skupino predstavljajo mlajši od 35 let, drugo pa starejši od 35 let. Naslednje vprašanje je spraševalo po gospodarski dejavnosti organizacije, v kateri so respondenti zaposleni. Tu sem gospodarske dejavnosti razdelila na primarno (kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo, rudarstvo), sekundarno (rudarstvo, energetika, industrija, gradbeništvo), terciarno (storitvene dejavnosti – promet, trgovina, turizem, bančništvo, zavarovalništvo) in kvartarno (kultura, izobraževanje, znanost, sociala, javna uprava, zdravstvo, šolstvo). Pri četrtem vprašanju me je zanimala velikost organizacije, v kateri so zaposleni. Anketiranci so imeli na voljo 4 možnosti, in sicer mikro (do 10 zaposlenih), majhno (do 50 zaposlenih), srednje (do 250 zaposlenih) in veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih). Ker se tretja hipoteza sklicuje na hierarhični nivo v podjetju, sem v petem vprašanju spraševala po njem. Hierarhične nivoje sem razdelila na operativne delavce, nižji management, srednji management in višji management. Šesto vprašanje je bilo pri anketi ključno, saj je spraševalo, kako pogosto delajo več ko 40 ur na teden. Na izbiro so imeli nikoli, zelo redko, redko, pogosto ali zelo pogosto. S tem vprašanjem sem si pomagala pri analiziranju vseh petih hipotez. V sedmem vprašanju sem anketirance spraševala, če jim organizacija, v kateri so zaposleni, nadurno delo izplača. Na izbiro so imeli da, ne, delno ali včasih. Osmo vprašanje je spraševalo, če lahko sploh opravijo toliko dela, kot jim ga naloži delodajalec. Deveto pa, kako bi ocenili svojo trenutno delovno situacijo. Na izbiro sem jim ponudila naslednje odgovore: dela imam premalo, imam ravno pravo količino dela, dela imam preveč in nikakor ne uspem narediti vsega, kar mi naloži delodajalec. Kot sem omenila že na začetku, se je deseto vprašanje sklicevalo na občutke, ki jih doživljajo zaposleni, ko ne dokončajo vsega dela. Na izbiro so imeli več možnih odgovorov, in sicer so lahko izbirali med naslednjimi možnostmi: da bom dobil odpoved, razočaranje, ker mi ni uspelo, ne dobim izplačane stimulacije, da sem razočaral nadrejenega, da sem pustil sodelavce na cedilu in drugo. Pri predzadnjem vprašanju so anketiranci odgovorili z da ali ne, če organizacija, v kateri so zaposleni, skrbi za njihov prosti čas. Zadnje vprašanje pa je bilo namenjeno tistim, ki so na prejšnje odgovorili z da, saj je spraševalo, na kakšen način skrbi organizacija za njihov prosti čas. Tu so respondenti odgovore vpisovali, saj je bilo vprašanje odprto.

Ker je bila večina vprašanj zaprtega tipa, na katere anketiranci odgovarjajo tako, da izberejo enega ali več odgovorov izmed vnaprej ponujenih in praviloma medsebojno izključujočih

možnosti, sem dosegla večjo pripravljenost k izpolnjevanju, saj takšna vprašanja zahtevajo manj miselnega napora. Celoten anketi vprašalnik se nahaja v Prilogi 1.

### 3.3 Rezultati raziskave

#### 3.3.1 Opisne statistike

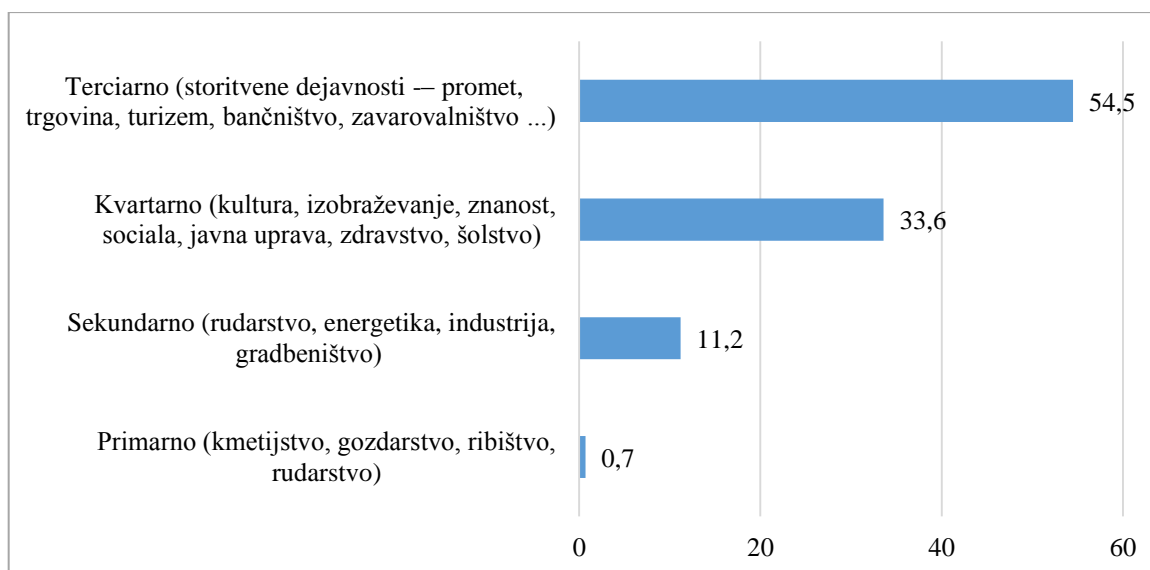
V raziskavi je sodelovalo 134 anketirancev. Med njimi je bilo 89 (66,4 %) žensk in 45 moških (33,6 %). Najmlajši anketiranec je bil star 23, najstarejši pa 60 let. Povprečna starost anketirancev je 35 let. Tabela 2 prikazuje število anketirancev, minimum, maksimum, povprečje in standardni odklon glede na starost.

*Tabela 2: Število anketirancev, minimum, maksimum, povprečje in standardni odklon glede na starost*

	<b>N</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>x</b>	<b>SD</b>
starost	134	23	60	35	8,7

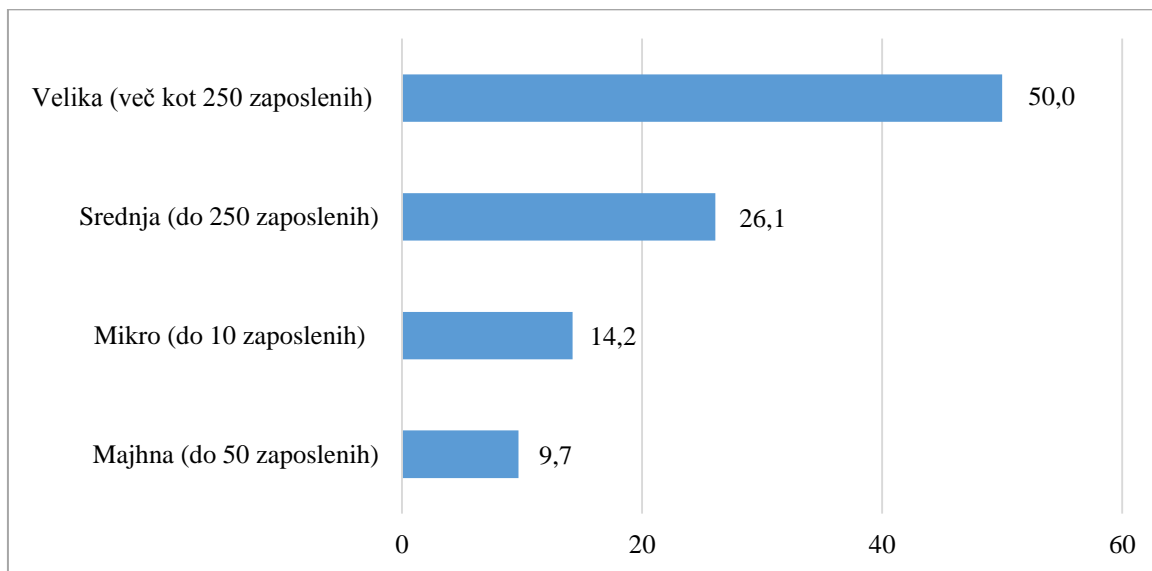
Dobra polovica (54,5 %) anketirancev je zaposlenih v organizaciji, ki spada v terciarno gospodarsko dejavnost. S 33,6 % jim sledijo anketiranci, zaposleni v kvartarni gospodarski dejavnosti. Najmanj zaposlenih je v primarni (0,7 %) in sekundarni (11,2 %) gospodarski dejavnosti, kar prikazuje Slika 5.

*Slika 5: Struktura zaposlenih glede na sektor zaposlenosti (v %)*



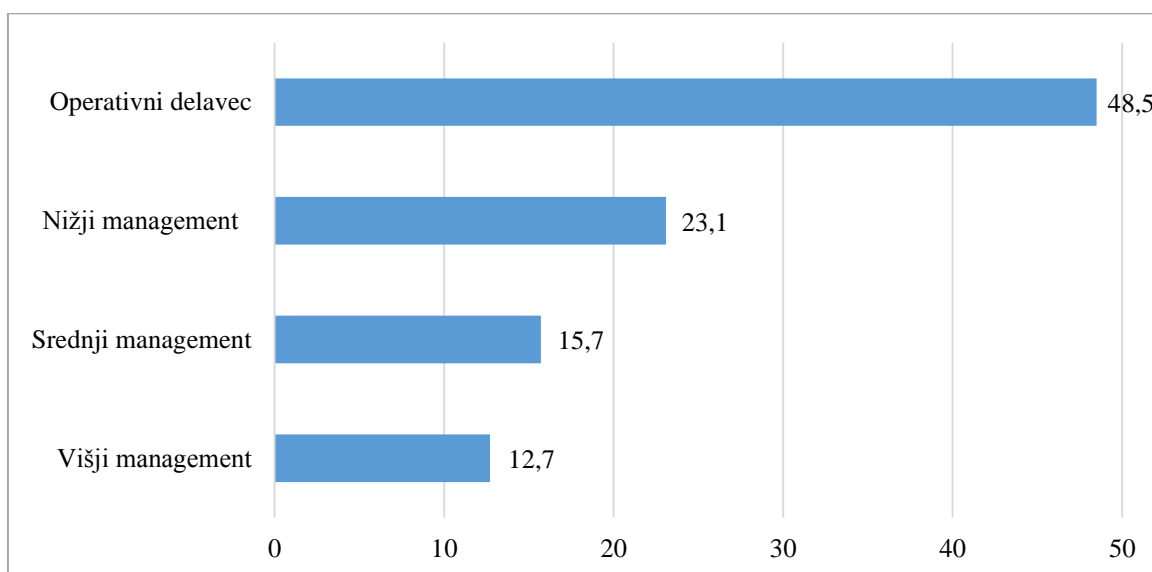
Polovica anketirancev je zaposlenih v veliki organizaciji. Dobra četrtina (26,1 %) anketirancev je zaposlenih v srednje veliki organizaciji, 14,2 % anketirancev v mikro, najmanj pa jih je zaposlenih v majhni organizaciji do 50 ljudi (9,7 %). Slika 6 prikazuje strukturo zaposlenih glede na velikost podjetja.

*Slika 6: Struktura zaposlenih glede na velikost podjetja (v %)*



Graf 7 prikazuje delež anketirancev po hierarhiji, ti pa se stopnjujejo po velikosti od najnižjega do najvišjega nivoja. Največ (48,5 %) anketirancev je operativnih delavcev, sledi nižji management (23,1 %), nato srednji s 15,7 %, najmanj je višjega managementa (12,7 %).

*Slika 7: Struktura zaposlenih glede na hierarhični nivo (v %)*



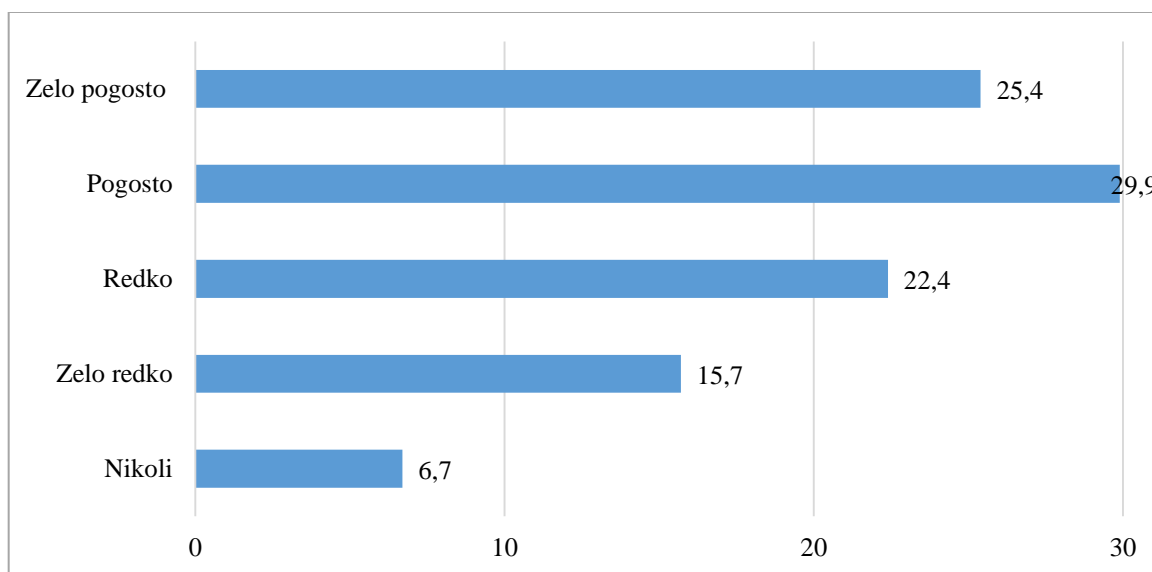


Anketirance sem vprašala tudi, kako pogosto delajo več kot 40 ur/teden. Odgovarjali so na stopenjski lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni nikoli, 5 pa zelo pogosto. Anketiranci v povprečju pogosto ( $x = 3,5$ ) delajo več kot 40 ur/teden. Takih anketirancev, ki pogosto delajo več kot 40 ur/teden, je tudi največ, in sicer 30 %. Tabela 3 prikazuje število anketirancev, minimum, maksimum, povprečje in standardni odklon zaposlenih, ki delajo več kot 40 ur na teden. Slika 8 pa prikazuje, kako pogosto zaposleni delajo več kot 40 ur/teden.

*Tabela 3: Število anketirancev, minimum, maksimum, povprečje in standardni odklon zaposlenih, ki delajo več kot 40 ur na teden*

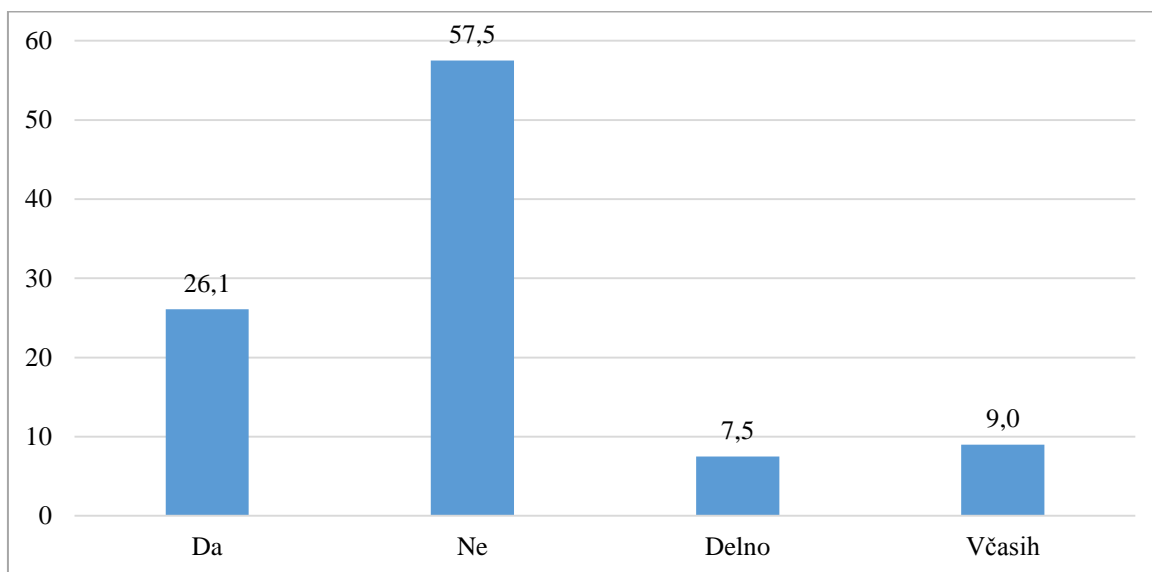
	<b>N</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>x</b>	<b>SD</b>
Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?	134	1	5	3,5	1,2

*Slika 8: Kako pogosto zaposleni delajo več kot 40 ur/teden (v %)*



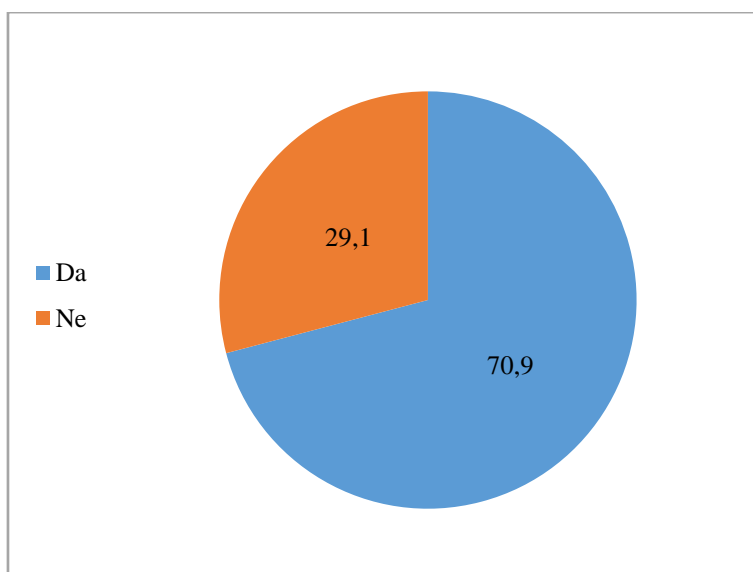
Rezultati ankete so pokazali, da le 26,1 % anketirancem organizacije redno izplačujejo nadurno delo, 9 % anketirancem nadure izplačajo včasih, delno pa nadure izplačajo 7,5 % anketirancem. Kar 57,5 % anketirancem pa nadur ne izplačujejo. Slika 9 prikazuje kako pogosto zaposlenim organizacije izplačujejo nadurno delo.

Slika 9: Kako pogosto zaposlenim organizacije izplačujejo nadurno delo (v %)



Kljub temu, da anketiranci v povprečju pogosto delajo več kot 40 ur/teden, jih kar 70,9 % opravi delo, ki jim ga naloži delodajalec, kar prikazuje Slika 10.

Slika 10: Ali lahko sploh opravite toliko dela, kot vam ga naloži delodajalec? (v %)



### 3.3.2 Preverjanje hipotez

**H1: Moški delajo več nadur na teden kot ženske.**

Rezultati t-testa kažejo, da ni statistično značilnih razlik ( $t = 0,124$ ;  $p = 0,902$ ) glede opravljanja nadur med moškimi in ženskami. Moški in ženske nadure delajo podobno

pogosto ( $x = 3,5$ ). Prve hipoteze ne bomo sprejeli. Spodnja Tabela 4 prikazuje rezultate t-testa za hipotezo 1.

*Tabela 4: Rezultati t-testa za hipotezo 1*

	<b>Spol</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>SD</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?</b>	Moški	45	3,53	0,179	0,124	0,902
	Ženski	89	3,51	0,131		

**H2: Zaposleni, mlajši od 35 let, delajo več kot zaposleni, starejši od 35 let.**

Rezultati t-testa kažejo, da ni statistično značilnih razlik ( $t = -0,399$ ;  $p = 0,691$ ) glede opravljanja nadur med starejšimi in mlajšimi od 35 let. Mlajši in starejši od 35 let nadure delajo podobno pogosto ( $x$  mlajši = 3,5 in  $x$  starejši = 3,6). Druge hipoteze tako ne bomo sprejeli. Tabela 5 prikazuje rezultate t-testa za hipotezo 2.

*Tabela 5: Rezultati t-testa za hipotezo 2*

	<b>Starostne kategorije</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>SD</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?</b>	Mlajši od 35 let	45	3,48	0,179	-0,399	0,691
	Starejši od 35 let	89	3,57	0,131		

**H3: Količina dela v okviru prostega časa narašča s hierarhičnim nivojem v podjetju.**

Z analizo variance (ANOVA) sem preverila razlike v povprečjih o delu v okviru prostega časa glede na hierarhični nivo v organizaciji. Rezultati testa ( $F = 3,733$ ;  $p = 0,013$ ) kažejo, da so statistično značilne razlike med hierarhičnimi nivoji v organizaciji glede potreb po delu v prostem času. Vidimo lahko, da operativni delavci ( $x = 3,2$ ) redko delajo nadure, medtem ko višji management nadure dela zelo pogosto ( $x = 4,2$ ). Vidimo tudi lahko, da potrebe po delu v prostem času hierarhično naraščajo, višji status zahteva več dela v prostem času. Tako lahko tretjo hipotezo potrdimo. Tabela 6 prikazuje rezultate analize variance za hipotezo 3.

Tabela 6: Rezultati analize variance za hipotezo 3

	Hierarhični nivo v organizaciji	N	$\mu$	SD	F	p
<b>Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?</b>	Operativni delavec	65	3,22	1,205	3,733	0,013
	Nižji management	31	3,65	1,112		
	Srednji management	21	3,67	1,354		
	Višji management	17	4,24	0,970		
	Skupaj	134	3,51	1,218		

**H4: Zaposleni v večjih podjetjih (koncernih) in srednje velikih podjetjih namenijo več ur dela v okviru prostega časa kot v mikro in majhnih podjetjih.**

Z analizo variance (ANOVA) sem preverila razlike v povprečjih o delu v okviru prostega časa glede na velikost organizacije. Čeprav je videti razlike v povprečjih, rezultati testa ( $F = 2,356$ ;  $p = 0,075$ ) kažejo, da ni statistično značilnih razlik med velikostjo organizacije glede na potrebe po delu v prostem času. Vidimo lahko, da v mikro ( $x = 3,16$ ) in majhnih ( $x = 3,23$ ) organizacijah redkeje delajo v prostem času kot v srednje velikih organizacijah ( $x = 3,94$ ). Kljub temu zaradi statistično neznačilnih razlik četrte hipoteze ne bomo potrdili. Tabela 7 prikazuje rezultate analize variance za hipotezo 4.

Tabela 7: Rezultati analize variance za hipotezo 4

	Velikost organizacije	N	$\mu$	SD	F	p
<b>Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?</b>	Mikro	19	3,16	1,608	2,356	0,075
	Majhna	13	3,23	0,832		
	Srednja	35	3,94	1,056		
	Velika	67	3,45	1,197		
	Skupaj	134	3,51	1,218		

**H5: Zaposleni v kvartalnem sektorju več delajo v prostem času kot zaposleni v primarnem in sekundarnem sektorju.**

Z analizo variance (ANOVA) sem preverila tudi peto hipotezo, in sicer razlike v povprečjih o delu v okviru prostega časa glede na vrsto gospodarske dejavnosti. Rezultati testa

( $F = 2,638$ ;  $p = 0,052$ ) kažejo, da so statistično značilne razlike med vrsto gospodarske dejavnosti glede potreb po delu v prostem času. Čeprav se pri preverjanju hipotez lahko zaupa stopnji značilnosti do 0,05, da statistično značilne razlike obstajajo, sem to hipotezo vseeno potrdila, saj je p-vrednost na meji. Vidimo lahko, da je potreba po nadurah oz. delu v prostem času največja v terciarni ( $x = 3,75$ ) in kvartarni ( $x = 3,31$ ) gospodarski dejavnosti. Medtem ko so potrebe po nadurah oz. delu v prostem času v primarni ( $x = 2,00$ ) in sekundarni dejavnosti ( $x = 3,07$ ) manjše. Peto hipotezo bomo potrdili. Tabela 8 prikazuje rezultate analize variance za hipotezo 5.

*Tabela 8: Rezultati analize variance za hipotezo 5*

	<b>Vrsta gospodarske dejavnosti</b>	<b>N</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?</b>	Primarna	65	2,00	/	2,638	0,052
	Sekundarna	31	3,07	1,438		
	Terciarna	21	3,75	1,245		
	Kvartarna	17	3,31	1,019		
	Skupaj	134	3,51	1,218		

## **4 DISKUSIJA**

### **4.1 Glavne ugotovitve in teoretični prispevki**

Rezultati empirične raziskave so pokazali, da lahko dve od petih hipotez potrdimo. Tri hipoteze pa so ostale nepotrjene.

Hipoteza 1 predpostavlja, da moški delajo več nadur kot ženske. Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da moški in ženske delajo nadure podobno pogosto. Rezultati raziskave hipoteze 1 ne potrjujejo, saj sem s pomočjo t-testa prišla do p vrednosti 0,902.

Hipoteza 2 predpostavlja, da zaposleni, mlajši od 35 let, delajo več kot zaposleni, starejši od 35 let. Tako kot prve tudi druge hipoteze ne moremo sprejeti, saj je p vrednost pri tem t-testu znašala 0,691.

Rezultati raziskave so potrdili, da količina dela v okviru prostega časa narašča s hierarhičnim nivojem v podjetju (hipoteza 3). Hipotezo 3 sem preverjala z analizo variance, in sicer sem

preverjala razlike v povprečjih dela v okviru prostega časa glede na hierarhični nivo v organizaciji. P vrednost pri analizi variance je znašala 0,013.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo potrditi hipoteze 4, da zaposleni v večjih podjetjih in srednje velikih podjetjih namenijo več ur dela v okviru prostega časa kot v mikro in majhnih podjetjih. P vrednost pri tej analizi variance je znašala 0,075. Ne glede na p vrednost sem pogledala tudi razlike v povprečjih in ugotovila, da zaposleni v mikro in majhnih podjetjih redkeje delajo v prostem času kot v srednje velikih organizacijah.

Rezultati hipoteze 5 pa so pokazali, da zaposleni v kvartalnem sektorju delajo več v prostem času kot zaposleni v primarnem in sekundarnem sektorju. Tudi to hipotezo sem preverjala z analizo variance, ki je prikazala p vrednost 0,052. Ker v statistiki velja neko splošno pravilo, da pri preverjanju hipotez zaupamo stopnji značilnosti do 0,05, sem se odločila, da to hipotezo vseeno sprejemem, saj je ta stopnja zelo na meji. Ko pa sem primerjala povprečja gospodarskih dejavnosti, sem ugotovila, da so največje potrebe po nadurnem delu v prostem času v terciarni in kvartarni gospodarski dejavnosti. V primarni in sekundarni gospodarski dejavnosti so potrebe manjše.

V Tabeli 9 so prikazane zastavljene hipoteze in njihovi statusi po končanih analizah.

*Tabela 9: Predpostavljene hipoteze in njihov status*

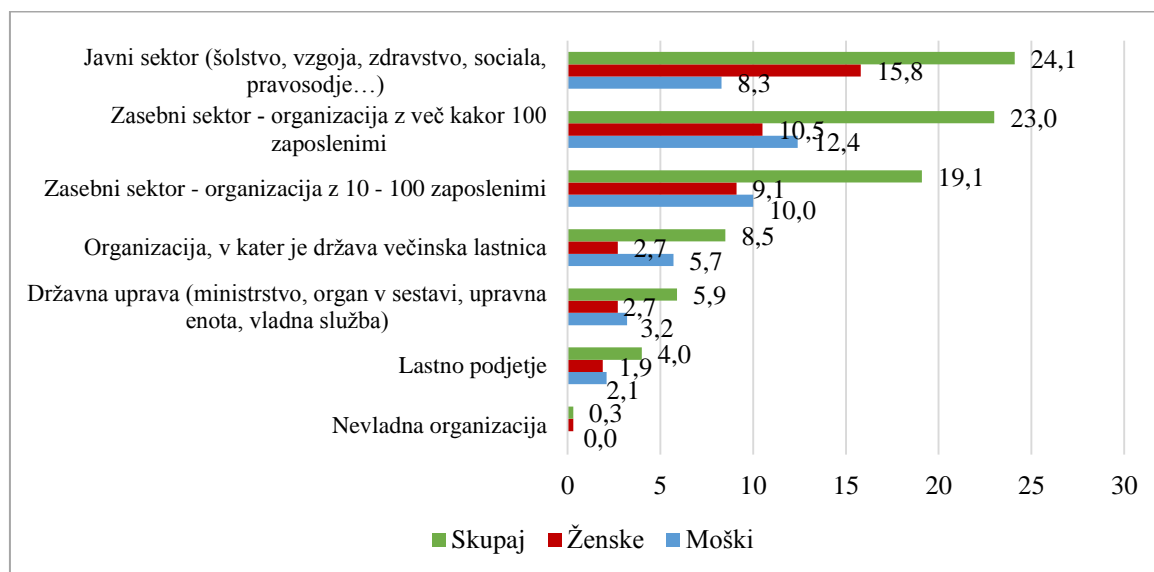
	<b>Hipoteza</b>	<b>Status</b>
<b>H1</b>	Moški delajo več nadur na teden kot ženske.	Hipoteza ni potrjena ( $t = 0,124$ ; $p = 0,902$ ).
<b>H2</b>	Zaposleni, mlajši od 35 let, delajo več kot zaposleni, starejši od 35 let.	Hipoteza ni potrjena ( $t = -0,399$ ; $p = 0,691$ ).
<b>H3</b>	Količina dela v okviru prostega časa narašča s hierarhičnim nivojem v podjetju.	Hipoteza je potrjena ( $F = 3,733$ ; $p = 0,013$ ).
<b>H4</b>	Zaposleni v večjih podjetjih (koncernih) in srednje velikih podjetjih namenijo več ur dela v okviru prostega časa kot v mikro in majhnih podjetjih.	Hipoteza ni potrjena ( $F = 2,356$ ; $p = 0,075$ ).
<b>H5</b>	Zaposleni v kvartalnem sektorju več delajo v prostem času kot zaposleni v primarnem in sekundarnem sektorju.	Hipoteza je potrjena ( $F = 2,638$ ; $p = 0,052$ ).

Pri razvoju hipotez sem pri treh, ki niso bile potrjene, izhajala iz ameriških raziskav. V Ameriki naj bi moški delali več kot ženske, generaciji Y in *Baby Boom* naj bi bili bolj nagnjeni k opravljanju nadurnega dela, kot generacija X ter naj bi bila manjša podjetja bolj razumna do ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Vse tri trditve so ameriške raziskave dokazale. V magistrski nalogi pa te tri hipoteze niso bile potrjene, saj te značilnosti ne veljajo tudi za zaposlene v Sloveniji. Dve hipotezi, ki sta bili potrjeni, sta izhajali iz slovenskih člankov. Na dejstvo, da količina dela narašča s hierarhičnim nivojem v podjetju, me je opozoril članek o izgorelosti, ki je trdil, da najpogosteje izgorijo najodgovornejši in najučinkovitejši ljudje. O problematiki nadurnega dela v javnem sektorju pogosto poročajo mediji, zato sem prišla do zaključka, da zaposleni v kvartalnem sektorju delajo več v prostem času, kot zaposleni v primarnem in sekundarnem sektorju.

V anketnem vprašalniku sem imela poleg vprašanj, namenjenih prevajanju hipotez, še nekaj dodatnih, ki so mi omogočila lažje razumevanje dela v prostem času. V poglavju 2.5 sem prikazala nekaj rezultatov raziskave, ki jo je izvedlo MDDSZ. Rezultate MDDSZ-ja bom v nadaljevanju primerjala z rezultati svoje raziskave.

Tako kot pri moji raziskavi je bilo že v opravljeni raziskavi s strani MDDSZ-ja več žensk kot moških. V raziskavi MDDSZ-ja je sodelovalo 600 oseb, od tega je bilo 52,5 % žensk in 47,5 % moških. Mojo raziskavo pa je v celoti izpolnilo 134 oseb (66,4 % žensk in 33,6 % moških). MDDSZ je v raziskavi preverjalo tudi zaposlitev po sektorju in ugotovilo, da je največ zaposlenih v zasebnem sektorju, teh je kar 61,2 %. V javnem sektorju je zaposlenih 38,4 %, preostalih 0,3 % je zaposlenih v nevladnih organizacijah. Zanimiv rezultat je ta, da v nevladnih organizacijah ni zaposlen noben moški. 0,3 % zaposlenih predstavljajo samo ženske. Višji delež žensk je zaposlenih tudi v javnem sektorju. V vseh ostalih vrstah organizacij pa je zaposlenih več moških. Slika 11 prikazuje rezultate raziskave MDDSZ, in sicer strukturo zaposlenih glede na sektor zaposlitve.

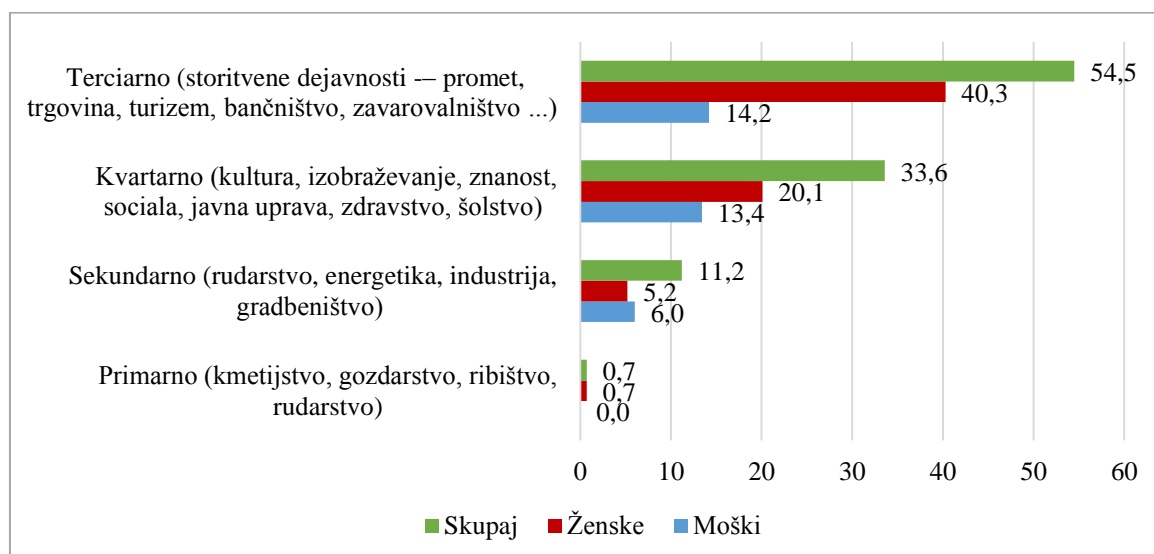
Slika 11: Struktura zaposlenih glede na sektor zaposlitve (rezultati raziskave MDDSZ v %)



Vir: S. Robnik, *Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih*, 2012.

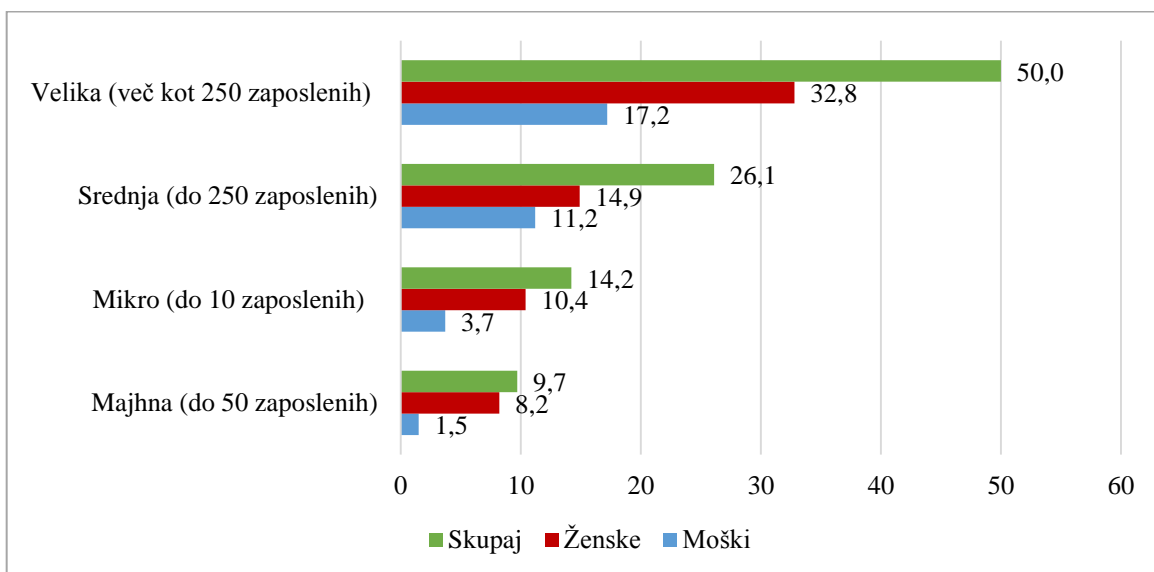
Sama sem v svoji raziskavi glede na hipotezo 5 razdelitev po sektorju opredelila nekoliko drugače, in sicer nisem delila samo na javni in zasebni sektor, temveč na terciarno, kvartarno, sekundarno in primarno dejavnost. Zaradi hipoteze 4 pa sem posebej opredelila še delitev po velikosti podjetja. Kot je razvidno iz Slike 12, je bilo v moji raziskavi največ zaposlenih v terciarni dejavnosti (54,5 %), najmanj pa v primarni, in sicer 0,7 % predstavljajo samo ženske. V vseh dejavnostih prevladujejo ženske, le v sekundarni dejavnosti je zaposlenih več moških kot žensk. Iz Slike 13 lahko razberemo, da je največ žensk (32,8 %) in moških (17,2 %) zaposlenih v velikih podjetjih. Prav tako lahko vidimo, da je v vseh podjetjih več zaposlenih žensk kot moških glede na velikost podjetja.

Slika 12: Struktura zaposlenih glede na sektor zaposlitve (v %)



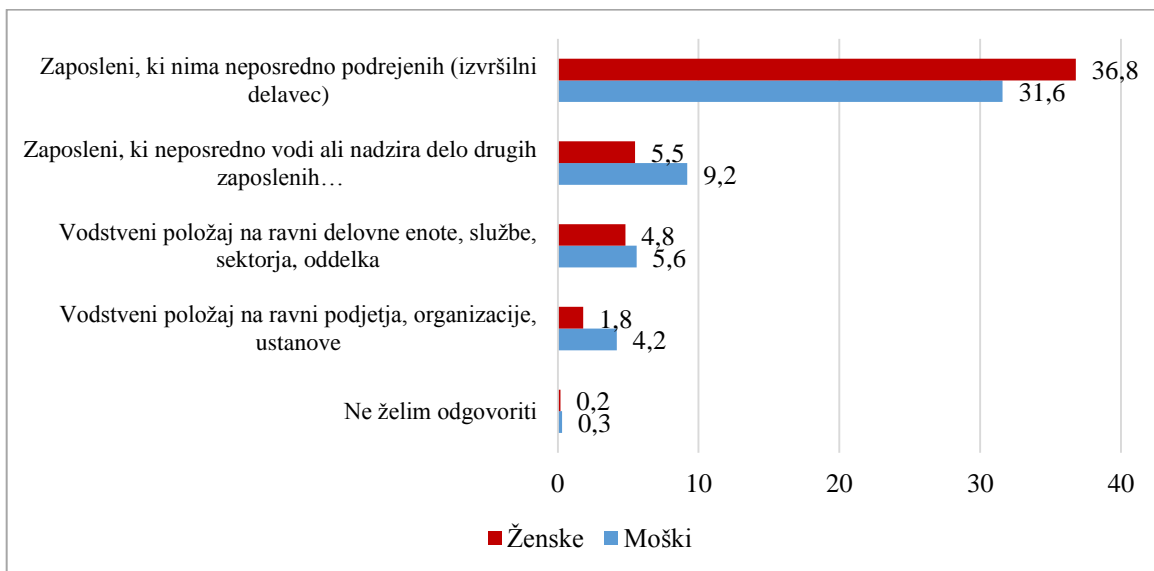


Slika 13: Struktura zaposlenih glede na velikost podjetja (v %)



MDDSZ je v raziskavi preverjalo tudi hierarhični nivo v organizaciji in ugotovilo, da je med moškimi in ženskami največ izvršilnih delavcev oz. delavk. Izvršilnih delavk je 36,8 %, delavcev pa 31,6 %. Menedžerji zavzemajo 4,2 %, medtem ko je menedžerk 1,8 %, kar prikazuje Slika 14.

Slika 14: Struktura zaposlenih glede na hierarhični nivo v organizaciji (rezultati raziskave MDDSZ v %)

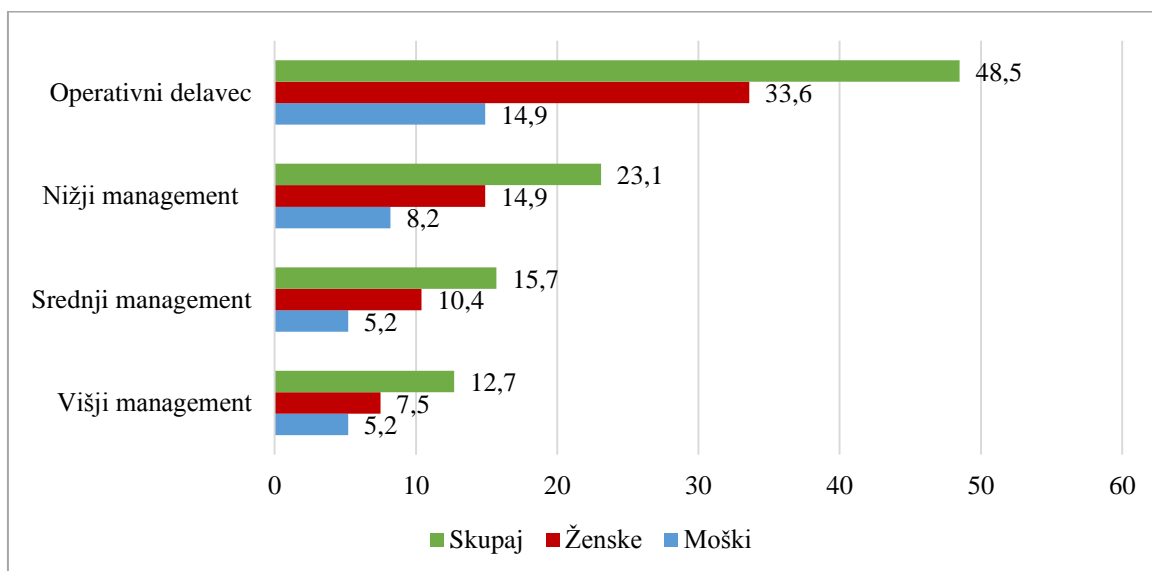


Vir: S. Robnik, *Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih*, 2012.

Prav tako kot rezultati MDDSZ-ja so tudi moji pokazali, da je med moškimi in ženskami največ operativnih delavcev oz. delavk. Operativnih delavk je 33,6 %, delavcev pa 14,9 %.

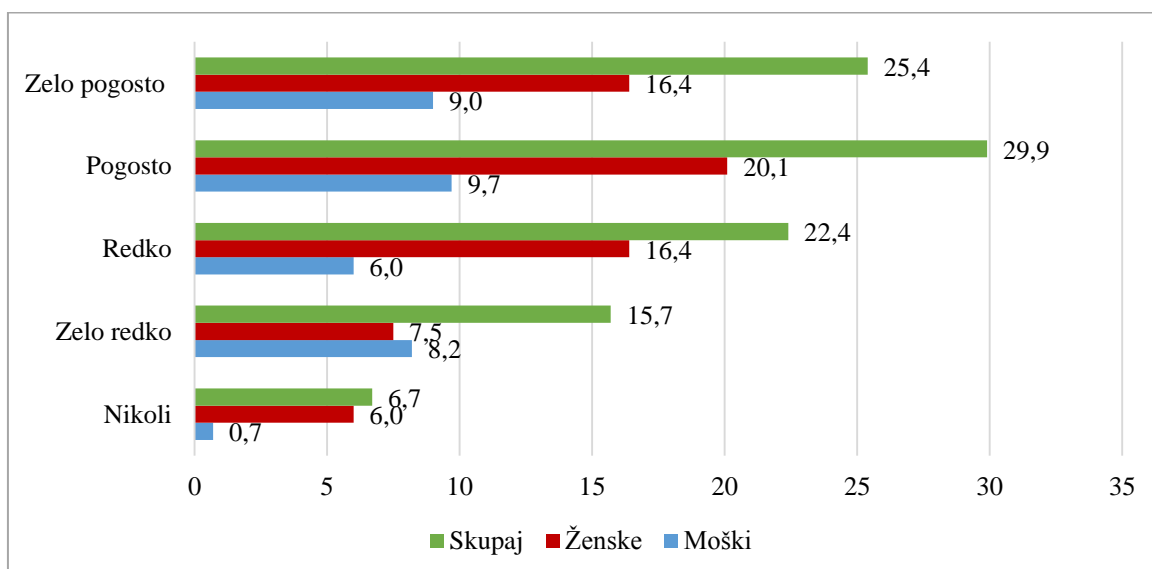
Najmanj žensk je iz vrst višjega managementa (7,5 %). Moških višjega in srednjega managementa je 5,2 %. Rezultati moje raziskave so pokazali, da je več žensk iz vrst višjega managementa, medtem ko so rezultati MDDSZ-ja pokazali, da vodstveni položaj na ravni podjetja, organizacija in ustanov zavzema večje število moških. Slika 15 prikazuje strukturo zaposlenih glede na hierarhični nivo v organizaciji.

*Slika 15: Struktura zaposlenih glede na hierarhični nivo v organizaciji (v %)*



Na vprašanje, kako pogosto delajo več kot 40 ur na teden, so tako moški kot ženske v anketi največkrat odgovorili, da pogosto. 20,1 % žensk in 9,7 % moških dela pogosto več kot 40 ur na teden. 16,4 % žensk in 9,0 % moških dela več kot 40 ur na teden zelo pogosto. Nadur pa nikoli ne opravlja 6,0 % žensk in 0,7 % moških, kar prikazuje Slika 16.

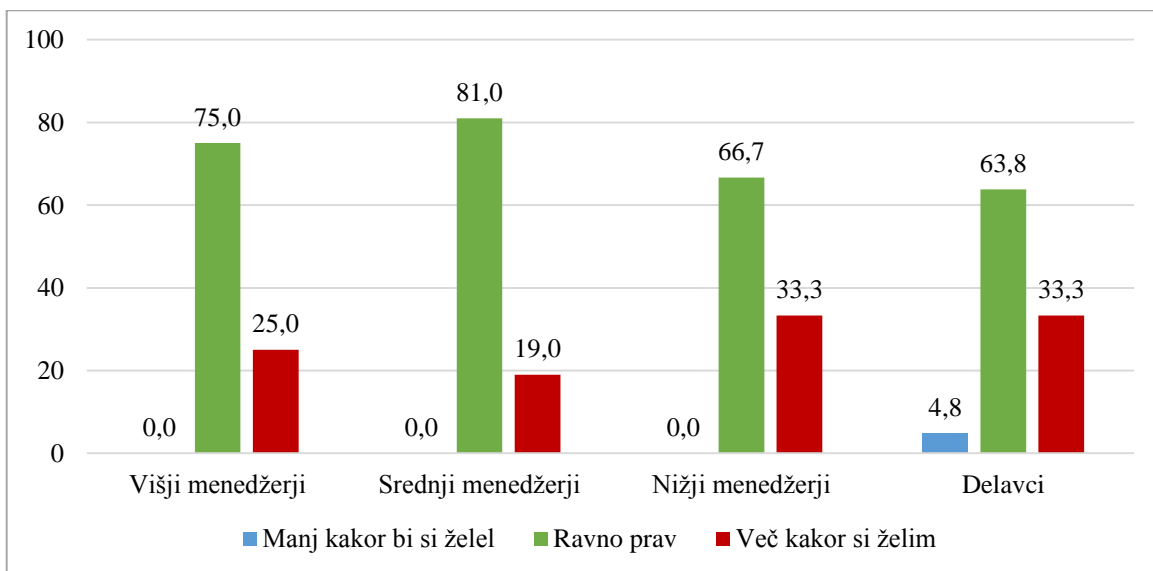
*Slika 16: Kako pogosto zaposleni delajo več kot 40 ur/teden glede na spol (v %)*



Rezultati raziskave MDDSZ-ja so pokazali, da 68,4 % zaposlenih žensk nikoli po službi ne dela od doma za službo. Skoraj vsak dan to počne 7,4 % zaposlenih žensk oz. vsaka štirinajsta. Višje menedžerke delajo po službi od doma za službo nekajkrat tedensko, srednje menedžerke enkrat mesečno in nižje menedžerke ter delavke nekajkrat mesečno. 60,7 % moških nikoli po službi ne dela od doma za službo. Skoraj vsak dan od doma za službo dela 12,4 % moških oz. vsak osmi. Višji in nižji menedžerji delajo po službi od doma za službo skoraj vsak dan, nekajkrat mesečno to počnejo srednji menedžerji, delavci pa nekajkrat letno. Delo preko polnega delovnega časa je v preteklem mesecu delalo 40,4 % moških. Najpogosteje so nadurno delo opravljali moški, ki imajo lastno podjetje (56,2 %). V podjetjih z manj kot 10 zaposlenimi je nadurno delo opravljalo 48,5 % moških, v podjetjih z 10 do 100 zaposlenimi pa 48,2 % moških. Moški, zaposleni v državni upravi, so nadurno delo opravljali najredkeje, in sicer je teh 8,8 %. Glede na hierarhični nivo so največkrat nadurno delali višji menedžerji (66,7 %). Nadurno delo v preteklem mesecu pred anketiranjem je opravila več kot polovica nižjih menedžerjev (54,5 %) (Robnik, 2012).

V raziskavi MDDSZ-ja so zaposleni v vseh hierarhičnih položajih časovno obremenjenost z delom označili kot ravno pravšnjo. 4,8 % oz. vsak dvajseti delavec pa je menjena, da dela manj, kakor bi si želel. Več kot bi si želel pa dela vsak tretji delavec (33,3 %). Slika 17 prikazuje časovno obremenjenost z delom glede na hierarhični nivo v podjetju (Robnik, 2012).

*Slika 17: Časovna obremenjenost z delom glede na hierarhični nivo v podjetju (rezultati raziskave MDDSZ v %)*

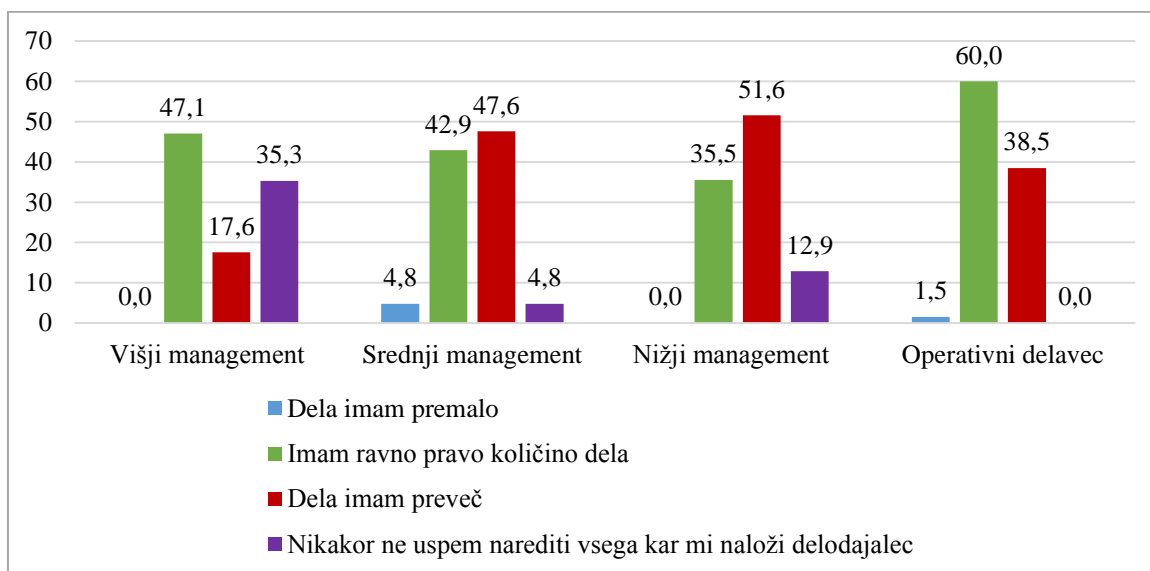


*Vir: S. Robnik, Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih, 2012.*

Podobno analizo, kot jo je izvedlo MDDSZ, sem naredila s svojimi podatki in ugotovila, da se med hierarhičnimi nivoji in obremenjenostjo z delom kažejo statistično pomembne razlike

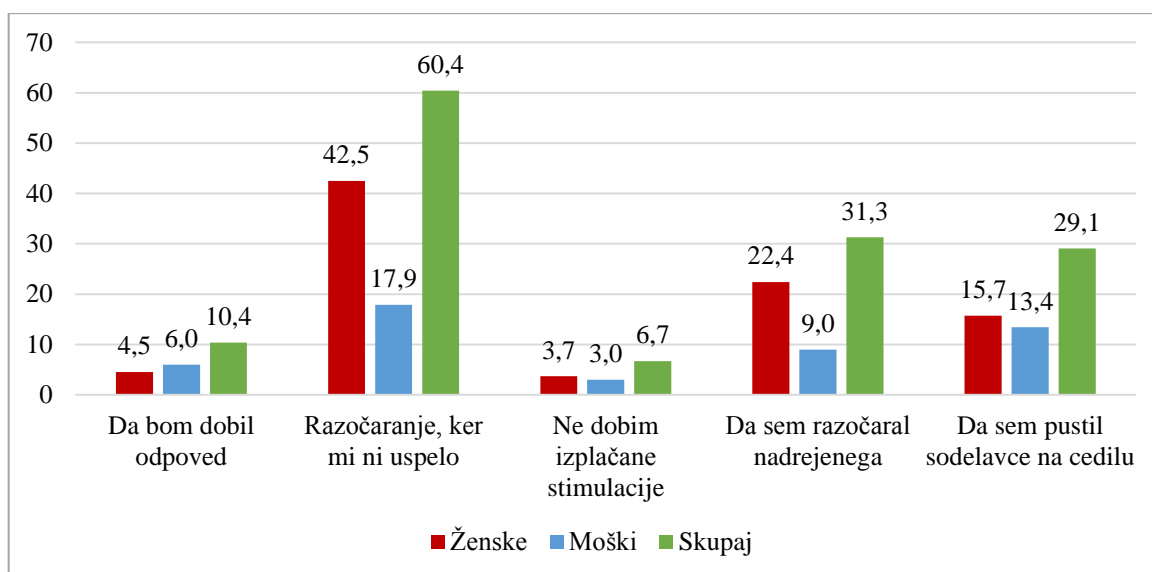
( $\chi^2 = 30,219$ ,  $p < 0,05$ ). Rezultati hi-kvadrat testa kažejo, da imajo operativni delavci in višji management večinoma ravno pravo količino dela (60 % in 47,1 %). Nižji management ima večinoma preveč dela (51,6 %), srednji management pa je deljenega mnenja – 42,9 % jih meni, da ima ravno pravo količino dela, 47,6 % pa jih meni, da ima preveč dela. Slika 18 prikazuje časovno obremenjenost z delom glede na hierarhični nivo v podjetju.

Slika 18: Časovna obremenjenost z delom glede na hierarhični nivo v podjetju (v %)



Anketirance sem vprašala, kakšne občutke bi imeli, če ne bi dokončali vsega dela. Ponudila sem jim več odgovorov. Največ, 60,4 % anketirancev, bi doživelo razočaranje, ker jim ni uspelo. Približno tretjina anketirancev bi imela občutek, da so razočarali nadrejenega (31,3 %) in da so sodelavce pustili na cedilu (29,1 %). 10 % anketirancev se boji odpovedi, 6,7 % pa ne bi dobili izplačane stimulacije. 18 % je obkrožilo, da bi imeli še druge občutke: 5x nič ni narobe – jutri je nov delovni dan, 3x prekratek delovnik oz. dan, 2x nisem zadovoljen s svojim delom, 2x neučinkovitost zaradi preobremenjenosti, 1x ne bi imel možnosti za napredovanje, 1x sem pod stresom, 1x moje delo lahko opravi kdo drug, 1x delo ni bilo dobro načrtovano. Slika 19 prikazuje občutke zaposlenih v primeru, da ne bi dokončali vsega dela.

Slika 19: Občutki zaposlenih v primeru, da ne bi dokončali vsega dela (v %)



MDDSZ v svoji raziskavi ni spraševalo po občutkih v primeru, da zaposlenim ne bi uspelo dokončati vsega dela, vendar jih je spraševalo, zakaj se odločijo delati nadure. Zaposlene ženske, ki delajo po službi od doma, so največkrat navedle razlog, da se počutijo odgovorne za opravljeno delo (47,2 %). Ta odgovor je bil prevladujoč pri srednjih in nižjih menedžerkah ter delavkah. Pri višjih menedžerkah je bil prevladujoč odgovor, da nimajo druge izbire. Moški so kot glavni razlog za delo po službi od doma navedli enak odgovor kot ženske, in sicer se počutijo odgovorne za opravljeno delo (46,6 %). Za razliko od žensk je bil ta odgovor pri moških prevladujoč pri nižjih menedžerjih. Višji in srednji menedžerji so kot razlog največkrat navedli, da nimajo druge izbire (Robnik, 2012).

Zadnje vprašanje v anketi je spraševalo, če organizacija, v kateri so zaposleni, skrbi za njihov prosti čas ter kako. 29,9 % anketirancev je odgovorilo z da, 70,1 % pa z ne. Pri tistih, kjer organizacija skrbi za njihov prosti čas, so največkrat odgovorili, da imajo organizirane razne športne dejavnosti. Samo en anketiranec je odgovoril, da imajo omogočen tudi prilagodljiv delovni čas in imajo manjše ugodnosti, če imajo otroke.

## 4.2 Praktična priporočila

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da na delo v prostem času vpliva hierarhični nivo v podjetju. Višji management dela nadure zelo pogosto. Izkazalo se je celo, da potrebe po delu v prostem času hierarhično naraščajo. Višjemu managementu bi v tem primeru svetovala, da poskrbi tudi za svoje zdravje, saj prekomerno delo vodi do izgorelosti. Zakon je omejil nadurno delo z razlogom, zato jim predlagam, da poleg svojih zaposlenih poskrbijo tudi zase. V veliki večini primerov višje vodstvo ne evidentira svojih delovnih ur, a kljub temu približno vedo, koliko ur so opravili. Četudi so mnenja, da vse to zmorejo, se morajo zavedati slabosti, ki jih prinaša prekomerno delo. Morda bi bilo smiselno, da podjetja uvedejo

izobraževanje, namenjeno izgorelosti, saj bodo zaposleni le tako imeli nekje v podzavesti stranske učinke prekomernega dela. Raziskava je pokazala, da na delo v prostem času vpliva tudi gospodarska dejavnost podjetja. Zanimivo je dejstvo, da imamo zakon, ki omejuje nadurno delo, a ga kljub temu največkrat opravljajo v terciarni in kvartalni gospodarski dejavnosti. Tudi v primarni in sekundarni gospodarski dejavnosti nadurno delo opravljajo, vendar manj. Organizacije v terciarni in kvartalni gospodarski dejavnosti bi se morale začeti zavedati problema nadurnega dela in zaposliti dodatne ljudi. Glede na to, da nadurno delo opravljajo pogosto, pomeni, da imajo dela dovolj tudi za zaposlitev novih ljudi.

Vodilni v podjetju pogosto mislijo, da lahko privarčujejo na račun števila zaposlenih. Ko imajo zaposlenih manj, privarčujejo pri letnem dopustu, regresu, plačilu malic in potnih stroških. A manjše število zaposlenih privede do nezadovoljstva zaposlenih, saj ti čutijo preobremenjenost. Posledično temu se pojavi več bolniških odsotnosti. Te pa na koncu delodajalcu predstavljajo še višji strošek, kot če bi imeli zadostno število zaposlenih. Podjetje naj ima toliko zaposlenih, kot jih potrebuje, in bodo znotraj osemurnega delovnika opravili delo. Dodatna obremenitev zaposlenih naj se zgodi le izjemoma, ko se obseg dela poveča začasno. Ta praksa pa naj ne ostane na dolgi rok. Preprost izračun pokaže, da v primeru, ko en zaposleni dela vsak dan namesto osem ur deset (dve uri več na dan) in ima podjetje štiri takšne zaposlene, bi morali zaposliti še enega (Trček, 2016).

Kljub temu, da rezultati raziskave niso pokazali statistično značilnih razlik med spoloma glede opravljanja nadur, je pomembno, da organizacije ne zanemarijo ozaveščanja o enakopravnosti med spoloma. Tako moški kot ženske naj bi pogosto opravljali nadurno delo v okviru svojega prostega časa. Vseeno pa menim, da bi bil boljši rezultat, da tako moški kot ženske delajo nadure zelo redko ali pa celo nikoli. Na ta način bi imeli tudi bolj usklajeno poklicno in zasebno življenje.

Pri preverjanju hipoteze, da zaposleni v večjih podjetjih in srednje velikih podjetjih namenijo več ur dela v okviru prostega časa kot v mikro in majhnih podjetjih, sem prišla do zaključka, da ni statistično pomembnih razlik in hipoteze nisem potrdila. A je vseeno pri povprečjih mogoče videti, da v mikro in majhnih podjetjih delajo nadure redkeje kot v srednje velikih organizacijah. Morda bi bilo smiselno, da srednje velike organizacije prisluhnejo kakšni dobri praksi ostalih podjetij. Navkljub različnemu obsegu in načinu dela bi lahko tudi v terciarni in kvartalni gospodarski dejavnosti prisluhnili primarni in sekundarni dejavnosti in sprejeli kakšno dobro prakso glede razporejanja dela in zmanjšanja nadurnega dela.

V raziskavi je velik odstotek zaposlenih (57,5 %) odgovoril, da jim delodajalci nadur ne izplačajo. Včasih je izplačano 9,0 % zaposlenim in 7,5 % je nadurno delo izplačano delno. Glede na rezultat bi delodajalcem priporočila, naj zaposlenim plačajo tudi delo, opravljeno preko njihovega delovnega časa. Res je, da v primeru, ko delodajalec ne odredi opravljanja nadurnega dela, tega ni dolžan plačati. A vseeno bi se delodajalci morali zavedati, da imajo v podjetju kakovostne zaposlene in bi jih ne bi smeli izrabljati. V primeru, da jim ne morejo

ponuditi denarnega izplačila, bi se morda lahko dogovorili tudi za kompenzacijo v obliki dopusta. Mislim, da bi bilo bolje tudi to kot pa nič.

### **4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje analize**

V mojem primeru zbiranja podatkov je šlo za neverjetnostno vzorčenje, saj verjetnost izbora ni bila znana oz. je ni bilo mogoče izračunati. Enote iz populacije v vzorec so bile izbrane bolj ali manj naključno. Značilnost te tehnike je, da ne omogoča ugotavljanja natančnosti vzorčnih ocen. Ker sem si zastavila cilj, da bo anketo izpolnilo od 100 do 150 zaposlenih oseb v Sloveniji, sem uporabila tehniko priložnostnega vzorčenja. Ta tehnika omogoča enostavno izvedbo z nizkimi stroški. Kot vsaka tehnika ima tudi ta določene omejitve, in sicer je v mojem primeru populacija prevelika in je zato omejitev pri reprezentativnosti vzorca (Manoilov, 2010).

Glavna omejitev, ki jo vidim pri izvedbi svoje raziskave, je zajemanje predvsem mlajše generacije. Prav tako so v vzorcu prevladovalе ženske, neuravnoteženost vzorca zaradi razlik med spoloma lahko izkrivlja rezultate. V raziskavi je sodelovalo več kot pol žensk, in sicer jih je bilo kar 66,4 %. Omejitev raziskave je bila tudi ta, da v vzorcu ni bilo zajetih dovolj zaposlenih iz sekundarne (11,2 %) in primarne (0,7 %) dejavnosti. Pri hierarhični razporeditvi pa lahko vidimo, da je bila skoraj polovica anketirancev operativnih delavcev. Tako bi kot predlog za nadaljnje analize predlagala bolj enakomeren vzorec.

Ker je moja anketa temeljila na demografskih dejavnikih, ki so pogosto občutljivi, sem se v uvodnem nagovoru predstavila in anketirancem zagotovila popolno anonimnost podatkov. Poudarila sem jim celo, da bom podatke uporabila le za potrebe magistrske naloge. Tako sem se izognila metodološki omejitvi, ki predstavlja dvom v anonimnost pridobljenih podatkov in odvrne anketirance k izpolnjevanju ankete ali k podajanju neresničnih podatkov.

Pri nadaljnji raziskavi vpliva dela v prostem času bi bilo smiselno narediti študijo, ki bo preučila tudi preostale dejavnike, ki vplivajo na delo v prostem času. V svoji magistrski nalogi sem se namreč osredotočila zgolj na demografske dejavnike. Tako bi lahko na osnovi demografskih dejavnikov gradili raziskavo dalje in preverili še preostale dejavnike (npr. osebnostne lastnosti zaposlenih, značilnosti podjetij, v katerih se nadurno delo opravlja pogosto). Da bi dobili tudi oprijemljivejše zaključke glede dela v prostem času, bi bilo smiselno raziskavo narediti še na večjem vzorcu ali že opravljeno raziskavo MDDSZ-ja ponoviti vsakih pet let, saj se razmere na trgu dela v zadnjem času hitro spreminjajo in bi se tako izognili zastarelim podatkom. Rezultate bi lahko med seboj tudi primerjali in ugotovili, kaj vse vpliva na povečanje/zmanjšanje dela v prostem času. Raziskavo bi lahko poglobili tudi tako, da bi preverjali subjektivna mnenja zaposlenih glede dela v prostem času. Trenutna raziskava je predpostavljala, da nadurno delo predstavlja kakršnokoli delo, ki traja več kot 40 ur tedensko. Zakonska omejitev glede nadurnega dela je lahko določenim zaposlenim tudi nesmiselna in bi bilo raziskovanje subjektivnega mnenja prav tako zanimivo. V svoji

raziskavi sem ugotovila tudi, da v mikro in majhnih podjetjih delajo nadure redkeje kot v srednje velikih organizacijah. Zanimivo bi bilo preveriti, če so posledično v teh organizacijah zaposleni tudi bolj motivirani in zadovoljni.

## **SKLEP**

Prvi del magistrske naloge je bil teoretičen in sem ga napisala na podlagi tuje in domače literature, ki obravnavajo preučevano temo. V teoretičnem delu sem opredelila pojme, vezane na vsebino naloge, in sicer usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, prosti čas, motiviranost zaposlenih in nezadovoljstvo zaposlenih. V drugem sklopu teorije pa sem se osredotočila na dejavnike usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Tu sem predstavila generacijske razlike, družinam prijazne programe in že opravljene raziskave s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Moja predvidevanja o težavnem usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja so opravljene raziskave le še potrdile. Rezultati raziskave so pokazali, da Slovenci naredijo v povprečju več delovnih ur kot Nemci, a so še vedno manj produktivni. Podjetja in država bi se morali zavedati, da zaposleni, ki preživijo več časa na delovnem mestu, niso bolj produktivni. Z večanjem obsega dela zaposlenim lahko povzročijo le še stres ali pa celo izgorelost. Podjetja, ki se soočajo s fluktuacijo, nezadovoljstvom, izgorelostjo ali stresom zaposlenih, bi se morala zamisliti nad situacijo in preveriti, zakaj do teh problemov prihaja. Velikokrat slišimo, da je vsak zaposleni nadomestljiv in da je na trgu dela veliko iskalcev zaposlitve, a bi morala podjetja to miselnost odpraviti. S težavami bi se lahko soočili tako, da bi uvedli certifikat družini prijaznega podjetja, saj kot kažejo rezultati, se je z uvedbo certifikata v podjetjih stanje izboljšalo. Podjetja s certifikatom poročajo o povečanju zadovoljstva zaposlenih, saj je cilj ukrepov izboljšanje delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja. Mislim, da bi morali biti prav zadovoljni zaposleni cilj vsakega podjetja, saj le-ti doprinesejo največ.

V drugem delu magistrske naloge sem izvedla empirično raziskavo z anketnim vprašalnikom. S pomočjo anketnega vprašalnika sem želela ugotoviti, ali na delo v prostem času vplivajo spol, starost, hierarhični nivo, velikost podjetja in sektor zaposlitve. Anketa je vsebovala dvanajst vprašanj. Dve izmed dvanajstih vprašanj sta bili odprtega tipa, preostalih deset pa je bilo zaprtega tipa. Anketo je v celoti izpolnilo 134 oseb.

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela sem prišla do ugotovitve, da delo v okviru prostega delovnega časa v Sloveniji predstavlja problem, saj je 29,9 % anketiranih odgovorilo, da delajo nadure pogosto, 25,4 % pa, da jih dela zelo pogosto. Država se vsekakor problema še ni lotila resno. Glede na to, da so nekatere Evropske države že sprejele ukrepe glede opravljanja dela v prostem času, menim, da bi tudi naša država in podjetja v Sloveniji morala problematiko začeti reševati. Velik pokazatelj preobremenjenosti z delom je število zaposlenih, ki se soočajo z izgorelostjo.



V magistrski nalogi sem preverjala 5 hipotez, in sicer:

- H1: Moški delajo več nadur na teden kot ženske, pri čemer nadure predstavljajo delo po zaključenem delovniku, delo med prazniki, delo od doma, delo med dopustom;
- H2: Zaposleni, mlajši od 35 let, delajo več kot zaposleni, starejši od 35 let;
- H3: Količina dela v prostem času narašča s hierarhičnim nivojem v podjetju;
- H4: Zaposleni v večjih podjetjih (koncernih) in srednje velikih podjetjih namenijo več ur dela v prostem času kot v mikro in majhnih podjetjih;
- H5: Delo v prostem času je bolj značilno za kvartalni sektor kot za primarni, sekundarni in terciarni sektor.

Rezultati so pokazali, da lahko potrdim tretjo in peto hipotezo. Ostale hipoteze so ostale nepotrjene. S hipotezo 3 sem ugotovila, da se kažejo razlike med hierarhičnimi nivoji v podjetju glede potreb po delu v prostem času. Potrebe po delu v prostem času hierarhično naraščajo. Ugotovila sem, da višji management dela nadure zelo pogosto. Pri izbiri odgovorov, kako bi ocenili svojo trenutno delovno situacijo, noben višji manager ni odgovoril, da ima dela premalo. 47,1 % jih je odgovorilo, da ima ravno pravo količino dela, 35,3 % pa dela nikakor ne uspe narediti. Srednji in nižji management enostavno pravi, da dela preveč. Pri operativnih delavcih prevladuje odgovor, da imajo ravno pravo količino dela (60,0 %). Pri preverjanju pete hipoteze sem dobila p vrednost malenkost višjo (0,052), kot je dovoljena stopnja tveganja (5 %). Zaradi res majhne razlike sem peto hipotezo vseeno sprejela. Tako sem s peto hipotezo ugotovila, da se kažejo statistično pomembne razlike med vrstami gospodarske dejavnosti glede potreb po delu v prostem času. Največje potrebe po nadurnem delu so v terciarni in kvartalni dejavnosti. V primarni in sekundarni dejavnosti so potrebe manjše.

Zanimivo se mi zdi, da sem prav pri razvoju treh hipotez, ki jih nisem uspela potrditi, izhajala iz raziskav, ki sem jih zasledila v Ameriških člankih. Vsekakor se lastnosti zaposlenih med državami razlikujejo, zato bo morala Slovenija najti rešitev za zaposlene v svoji državi, da bodo bolje usklajevali poklicno in zasebno življenje. Da bi lahko prenesla kakšno dobro prakso iz tujine, pa bo morala dodobra spoznati značilnosti svojih zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agness, L. K. (2016, 30 junij). New Report: Men Work Longer Hours Than Women. *Forbes*. Najdeno 29. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/karinagness/2016/06/30/new-report-men-work-longer-hours-than-women/#11714df618b4>
2. Amon, B. (2014, 20. november). Zakaj Nemci delajo manj kot Slovenci, a so vseeno bolj uspešni. *SiolNET*. Najdeno 11. junija 2017 na spletnem naslovu <http://siol.net/novice/svet/zakaj-nemci-delajo-manj-kot-slovenci-a-so-vseeno-bolj-uspesni-63452>
3. Bäcker, G. (2015, 27. februar). *Better reconciliation of family, care and work*. Bruselj: European Social Policy Network.
4. Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of applied social psychology*, 55, 175–189.
5. Bird, J. (2003). Work-Life Balance Defined. Najdeno 28. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.worklifebalance.com/work-life-balance-defined.html>
6. Borko, G. M. (2015, 27. avgust). Fleksibilen delovni čas pogost ukrep za Družini prijazno podjetje. *DATA*. Najdeno 2. junija 2017 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2015/08/27/fleksibilen-delovni-cas-pogost-ukrep-za-druzini-prijazno-podjetje/>
7. Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A primer on organizational behavior*. New York: Wiley.
8. Buffie, N., & Merling, L. (2016, 8. november). The U. S. and Europe: Different Approaches on Work-Life Balance. *CEPR*. Najdeno 6. junija 2017 na spletnem naslovu <http://cepr.net/blogs/cepr-blog/the-u-s-and-europe-different-approaches-on-work-life-balance>
9. Close, K. (2017, 3. januar). The Real Reason the French Work Less Than Americans Do. *TIME*. Najdeno 1. junija 2017 na spletnem naslovu <http://time.com/4620759/european-american-work-life-balance/>
10. Clutterbuck, D. (2003). *Managing work-life balance: a guide for HR in achieving organisational and individual change*. London: CIPD Publishing.
11. Collatz, A., & Gudat, K. (b.l.). Work-Life-Balance. *Hogrefe*. Najdeno 25. julija 2017 na spletnem naslovu <http://static.onleihe.de/content/hogrefe/20120321/978-3-8409-2326-5/v978-3-8409-2326-5.pdf>
12. Čakš, R. (2016, 4. februar). Slovenci z več delovnimi urami kot Nemci, a z nižjo produktivnostjo in visoko bolniško odsotnostjo. *Domovina*. Najdeno 11. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.domovina.je/slovenci-z-vec-delovnimi-urami-kot-nemci-a-z-nizjo-produktivnostjo-in-visoko-bolnisko-odsotnostjo/>
13. Damjanović, A. (b.l.a). Povezovanje različnih generacij zaposlene bogati. *MojeDelo*. Najdeno 5. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/povezovanje-razlicnih-generacij-zaposlene-bogati-3418>

14. Damjanović, A. (b.l.b). »Spopad« različnih generacij ali sožitje med njimi. *MojeDelo*. Najdeno 6. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/spopad-razlicnih-generacij-ali-sozitie-med-njimi-3417>
15. Definition of »work-life balance«. (b.l.). V *Collins English Dictionary*. Najdeno 28. avgusta 2017 na spletni strani <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/work-life-balance>
16. Ekvilib Inštitut. (b.l.a). *Javni poziv za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje za leto 2017*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/aktualno/javni-poziv-za-pridobitev-certifikata-druzini-prijazno-podjetje-za-leto-2017/>
17. Ekvilib Inštitut. (b.l.b). *O certifikatu*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>
18. Energoss. (2016, 20. november). *Pomen dela in časa v sodobni postmoderni družbi*. Najdeno 1. junija 2017 na spletnem naslovu <http://energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=439&print=1>
19. Ferjan, E. (2010). Izgorelost: Ko se telo upre zlorabljanju samega sebe. *Našalekarna*, 04(40), 67–71.
20. Gorišek, K., Tratnik, G., & Likar, I. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih-priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
21. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510–531.
22. Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work–life balance: A matter of choice? *Gender, Work & Organization*, 16(1), 1–13.
23. Hartman, P. (b.l.). Certifikat Družini prijazno podjetje kot orodje za trajnostno in konkurenčno poslovanje. Najdeno 18. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiH2pKmjcfUAhVBchQKHV8TCf8QFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2F2044-1.docx&usg=AFQjCNEUiDm0cijaK2oHeBEx1iGvSSORRQ&sig2=8LMwUwxTx7gdSue58CzoBA>
24. Hartman, P., Černigoj Sadar, N., Konavec, N., Kranjc Kušlan, A., & Skorupan, M. (2015). Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji. *Ekvilib Inštitut*. Najdeno 16. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/EKVILIB-Institut-Izkusnje-z-izvajanjem-projekta-certifikat-druzini-prijazno-podjetje-v-SLO-A4-2015-Low.pdf>
25. Heathfield, M. S. (2016, 26. avgust). Work-Life Balance. Najdeno 5. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.thebalance.com/work-life-balance-1918292>
26. HRZone. (b.l.). *What is Work-life Balance?* Najdeno 28. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-work-life-balance>

27. Humer, Ž., Švab, A., & Žakelj, T. (2011). Družinski centri kot odgovor na spremenjene značilnosti in zahteve družinskega življenja. *Teorija in praksa*, 48(2), 454–472.
28. Ilič, B., & Svetlik, I. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
29. Inštitut za razvoj človeških virov. (b.l.). *Stroški neustreznih okoliščin*. Najdeno 11. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/sl/izgorelost/v-podjetju/29-psiholoske-okoliscine-dela.html>
30. Izgorelost na delovnem mestu. (2008, 21. marec). *Poslovni bazar*. Najdeno 29. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=619>
31. Karat, T. (urednik). (2017, 5. januar). *RTV 4* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
32. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A., & Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic and Business Review*, 12, 27–44.
33. Konda, U. (2013, 10. junij). Slovenci nezadovoljni z razmerjem delo : prosti čas. *Finance*. Najdeno 10. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/8341904>
34. Kozjek, T., & Tomaževič, N. (b.l.). *Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
35. Liptáková, J. (2014, 15. september). Work-life balance key to motivating workers. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://spectator.sme.sk/c/20051982/work-life-balance-key-to-motivating-workers.html>
36. Manoilov, M. (2010). *Osnove metodologije in statistike*. Nova Gorica. Zavod Novoznanje,
37. Pavlin, C. (2016, 18. april). Sedem znakov slabe organizacijske kulture. *Delo*. Najdeno 6. junija na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/sedem-znakov-slabe-organizacijske-kulture.html>
38. Petrovec, K. (2007, 24. februar). Bistvo motivacije je menjalni odnos. Najdeno 20. julija 2017 na spletnem naslovu [http://kadrovanje.com/o\\_nas/mi\\_v\\_medijih/27/bistvo\\_motivacije\\_je\\_menjalni\\_odnos/](http://kadrovanje.com/o_nas/mi_v_medijih/27/bistvo_motivacije_je_menjalni_odnos/)
39. Podplatnik, V. (b.l.). Motivacija. Najdeno 20. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-29-9/61-62.pdf>
40. Predin, A. (2016, 26. oktober). Delavcem prepustijo naloge, zanima jih le rezultat. *Slovenske novice*. Najdeno 2. junija 2017 na spletnem naslovu <http://m.slovenskenovice.si/novice/svet/delavcem-prepustijo-naloge-zanima-jih-le-rezultat>
41. Pšeničny, A., & Šribar, L. J. (2007). Nasilje vsakdanjega življenja. *Andragoška spoznanja*, 13(1), 39–50.
42. Rampton, J. (2016, 29. februar). How Work Life Balance Can Keep Your Employees Happy and Your Business Healthy. *Inc*. Najdeno 22. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.inc.com/john-rampton/how-work-life-balance-can-keep-your-employees-happy-and-your-business-healthy.html>
43. Raziskave: Delati več kot 40 ur na teden je nesmiselno in brez učinka. (2012, 24. marec). *Dnevnik*. Najdeno 5. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042518955>

44. Riedmann, A. (2006). *Working time and work-life balance in European companies: Establishment Survey on Working Time 2004–2005*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
45. Robnik, S. (2012). Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih. Najdeno 26. avgusta 2017 na spletnem naslovu [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/enake\\_moznosti/RaziskavaEnakostSpolovPartnerstvo.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/RaziskavaEnakostSpolovPartnerstvo.pdf)
46. Rogelj, R. (2000). *Statistika 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Saporito, B. (2016, november). The Difference Between Employees at Big Companies and Small Ones. *Inc*. Najdeno 29. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.inc.com/magazine/201611/bill-saporito/korn-ferry-engagement.html>
48. Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., West, C. P., Sloan, J., & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of internal medicine*, 172(18), 1377–1385.
49. Smith, M., Segal, J. M. A., Robinson, L., & Segal R. (2017, julij). Burnout Prevention and Treatment. *Helpguide*. Najdeno 18. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm>
50. Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.
51. Stojilkovič, S. (2016, 11. maj). Kadrovska fluktuacija ali ko zaposleni odhajajo iz podjetja. *BankaZaPodjetnike*. Najdeno 4. junija 2017 na spletnem naslovu <http://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/kadrovska-fluktuacija-ali-ko-zaposleni-odhajajo-iz-podjetja/>
52. Stradovnik, K., & Šuligoj, S. (2015, 2. september). Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v javni upravi. *Psihologija dela*. Najdeno 4. junija 2017 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.com/2015/09/02/usklajevanje-poklicnega-in-zasebnega-zivljenja-v-javni-upravi/>
53. Stropnik, N. (2006). Položaj in problemi mladih družin z vidika zaposlovanja ter usklajevanja dela in družine. *IB revija*, 4, 70–72.
54. Sudhakar, S. (2014). Identification of the work related factors affecting work – life balance – A preliminary investigation. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 4(3), 184–189.
55. Šinkovec, M. (2016, 10. februar). 4 faze izgorevanja na delovnem mestu – ste morda že v kateri? Najdeno 10. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.aktivni.si/zdravje/preventiva/kako-prepoznati-izgorevanje-na-delavnem-mestu/>
56. Thyssen, M., & Jourova, V. (2017, 28. april). Boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega za boljšo Evropo. *Delo*. Najdeno 6. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/boljse-usklajevanje-poklicnega-in-zasebnega-za-boljso-evropo.html>

57. Trček, N. (2016, 28. maj). Delavci preprosto ne zmorejo več. *Časopis Večer*. Najdeno 29. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.publishwall.si/casopisvecer/post/203590/delavci-preprosto-ne-zmorejo-vec>
58. Trstenjak, J. (2016, 3. julij). Što je važno generaciji Y. *Lider*. Najdeno 30. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://lider.media/znanja/sto-je-vazno-generaciji-y/>
59. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II.: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
60. USPages. (b.l.). *Fortune 500*. Najdeno 22. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.uspages.com/fortune500.htm>
61. Vukelić, M. (2017, 25. marec). Za normalno delo vsaj še 40 pravosodnih policistov. *Delo*. Najdeno 29. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/slovenija/za-normalno-delo-vsaj-se-40-pravosodnih-policistov.html>
62. W3B. (b.l.). *Kako uskladiti delovni in prosti čas?* Najdeno 1. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.zaposlen.com/kako-uskladiti-delovni-prosti-cas.html>
63. Walia, P. (2014). Work life balance of bank employees: A comparison. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 5(3), 80.
64. Wedgwood, J. (2017, 4. januar). The importance of work life balance. Najdeno 22. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://the-happiness-index.com/importance-of-work-life-balance/>
65. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/02, 79/06-ZZZPB-F, 103/07, 45/08-ZArbit in 21/13-ZDR-1.
66. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. *Uradni list RS* št. 110/06-UPB, 114/06-ZUTPG, 10/08, 62/10-ZUPJS, 99/13-ZSVarPre-C in 26/14-ZSDP-1.
67. Zakrajšek, T. (2014, 20. oktober). Generacijske razlike na delovnem mestu – izziv za vodilno osebje. *psihologija dela*. Najdeno 11. junija 2017 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.com/2014/10/20/generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-izziv-za-vodilno-osebje/>
68. Zupanič, M., Hanžič, S., & Šuligoj, B. (2015, 02. februar). Rešitve za več tisoč neplačanih ur še ni. *Delo*. Najdeno 29. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/slovenija/vec-deset-tisoc-neplacanih-nadur.html>
69. Žagar, L. (2009, 4. februar). Kako obvladovati razlike med pripadniki generacij X in Y [Intervju]. *Finance*. Najdeno 11. junija 2017 na spletnem naslovu <https://akademija.finance.si/236618?cctest&>

## **PRILOGE**





## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Analiza posameznih trditev anketnega vprašalnika.....	3
Priloga 3: Preverjanje hipotez .....	9



## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik**

Spoštovani, sem Dragana Marjanović, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam magistrsko nalogo s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Z izvedbo raziskave bom poskušala ugotoviti vpliv demografskih dejavnikov na razmerje med delom in prostim časom. V ta namen sem pripravila vprašalnik, ki je popolnoma anonimen, podatki bodo uporabljeni le za potrebe magistrske naloge. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

### **XSPOL - Spol:**

- Moški
- Ženski

### **Q1 - Katerega leta ste rojeni? (vpišite celo letnico, npr. 1979)**

### **Q2 - V katero gospodarsko dejavnost spada organizacija, v kateri ste zaposleni?**

- Primarno (kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo, rudarstvo)
- Sekundarno (rudarstvo, energetika, industrija, gradbeništvo)
- Terciarno (storitvene dejavnosti – promet, trgovina, turizem, bančništvo, zavarovalništvo ...)
- Kvartarno (kultura, izobraževanje, znanost, sociala, javna uprava, zdravstvo, šolstvo)

### **Q3 - Kako velika je organizacija, v kateri ste zaposleni?**

- Mikro (do 10 zaposlenih)
- Majhna (do 50 zaposlenih)
- Srednja (do 250 zaposlenih)
- Velika (več kot 250 zaposlenih)

### **Q4 - V kateri hierarhični nivo v organizaciji sodite?**

- Operativni delavec
- Nižji management
- Srednji management
- Višji management

### **Q5 - Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?**

- Nikoli
- Zelo redko
- Redko
- Pogosto
- Zelo pogosto

**Q6 - Ali vam organizacija nadurno delo izplača?**

- Da
- Ne
- Delno
- Včasih

**Q7 - Ali lahko sploh opravite toliko dela, kot vam ga naloži delodajalec?**

- Da
- Ne

**Q8 - Kako bi ocenili svojo trenutno delovno situacijo?**

- Dela imam premalo
- Imam ravno pravo količino dela
- Dela imam preveč
- Nikakor ne uspem narediti vsega, kar mi naloži delodajalec

**Q9 - Če ne bi dokončal vsega dela, bi imel občutek:**

Možnih je več odgovorov

- Da bom dobil odpoved
- Razočaranje, ker mi ni uspelo
- Ne dobim izplačane stimulacije
- Da sem razočaral nadrejenega
- Da sem pustil sodelavce na cedilu
- Drugo:

**Q10 - Ali organizacija, v kateri ste zaposleni, skrbi za vaš prosti čas?**

- Da
- Ne

**IF (1) Q10 = [1]**

**Q11 - Kako v organizaciji, kjer ste zaposleni, skrbijo za vaš prosti čas?**

**PRILOGA 2: Analiza posameznih trditev anketnega vprašalnika****XSPOL Spol:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Moški	45	33,6	33,6	33,6
2 Ženski	89	66,4	66,4	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q2 V katero gospodarsko dejavnost spada organizacija, v kateri ste zaposleni?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Primarno (kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo, rudarstvo)	1	,7	,7	,7
2 Sekundarno (rudarstvo, energetika, industrija, gradbeništvo)	15	11,2	11,2	11,9
3 Terciarno (storitvene dejavnosti – promet, trgovina, turizem, bančništvo, zavarovalništvo ...)	73	54,5	54,5	66,4
4 Kvartarno (kultura, izobraževanje, znanost, sociala, javna uprava, zdravstvo, šolstvo)	45	33,6	33,6	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q3 Kako velika je organizacija, v kateri ste zaposleni?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Mikro (do 10 zaposlenih)	19	14,2	14,2	14,2
2 Majhna (do 50 zaposlenih)	13	9,7	9,7	23,9
3 Srednja (do 250 zaposlenih)	35	26,1	26,1	50,0
4 Velika (več kot 250 zaposlenih)	67	50,0	50,0	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q4 V kateri hierarhični nivo v organizaciji sodite?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Operativni delavec	65	48,5	48,5	48,5
2 Nižji management	31	23,1	23,1	71,6
Valid 3 Srednji management	21	15,7	15,7	87,3
4 Višji management	17	12,7	12,7	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Nikoli	9	6,7	6,7	6,7
2 Zelo redko	21	15,7	15,7	22,4
Valid 3 Redko	30	22,4	22,4	44,8
4 Pogosto	40	29,9	29,9	74,6
5 Zelo pogosto	34	25,4	25,4	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q6 Ali vam organizacija nadurno delo izplača?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Da	35	26,1	26,1	26,1
2 Ne	77	57,5	57,5	83,6
Valid 3 Delno	10	7,5	7,5	91,0
4 Včasih	12	9,0	9,0	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q7 Ali lahko sploh opravite toliko dela, kot vam ga naloži delodajalec?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Da	95	70,9	70,9	70,9
Valid 2 Ne	39	29,1	29,1	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q8 Kako bi ocenili svojo trenutno delovno situacijo?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Dela imam premalo	2	1,5	1,5	1,5
2 Imam ravno pravo količino dela	67	50,0	50,0	51,5
3 Dela imam preveč	54	40,3	40,3	91,8
4 Nikakor ne uspem narediti vsega, kar mi naloži delodajalec	11	8,2	8,2	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q9a Če ne bi dokončal vsega: Da bom dobil odpoved**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 ni izbran	120	89,6	89,6	89,6
1 izbran	14	10,4	10,4	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q9b Če ne bi dokončal vsega: Razočaranje, ker mi ni uspelo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 ni izbran	53	39,6	39,6	39,6
1 izbran	81	60,4	60,4	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q9c Če ne bi dokončal vsega: Ne dobim izplačane stimulacije**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 ni izbran	125	93,3	93,3	93,3
1 izbran	9	6,7	6,7	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q9d Če ne bi dokončal vsega: Da sem razočaral nadrejenega**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 ni izbran	92	68,7	68,7	68,7
1 izbran	42	31,3	31,3	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q9e Če ne bi dokončal vsega: Da sem pustil sodelavce na cedilu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 ni izbran	95	70,9	70,9	70,9
Valid 1 izbran	39	29,1	29,1	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q9f Če ne bi dokončal vsega: Drugo:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 ni izbran	110	82,1	82,1	82,1
Valid 1 izbran	24	17,9	17,9	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q9f\_text Če ne bi dokončal vsega: Drugo: (tekst)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-1 -1: Ni odgovoril	3	2,2	2,2	2,2
-2 -2: Preskok (if)	110	82,1	82,1	84,3
Da bi delo moral oz. lahko opravi kdo drug.	1	,7	,7	85,1
da delo ni dobro načrtovano	1	,7	,7	85,8
da je dan prekratek	1	,7	,7	86,6
da ni nič narobe in da je jutri nov dan	1	,7	,7	87,3
Da sem pod stresom	1	,7	,7	88,1
Dan ima le 24 ur	1	,7	,7	88,8
Empatija do pacientov	2	1,5	1,5	90,3
Jaz nisem zadovoljna s svojim delom, ker želim, da je vse postorjeno.	2	1,5	1,5	91,8
Naredim jutri	1	,7	,7	92,5
Ne bi imel možnosti za napredovanje	1	,7	,7	93,3
Neučinkovitost pri delu ali preobremenjenost	1	,7	,7	94,0
Nic od tega. Delo lahko opravi naslednji dan	1	,7	,7	94,8
Opravim naslednji dan	2	1,5	1,5	96,3
Razočarala bi sebe, saj želim, da je delo opravljeno.	2	1,5	1,5	97,8
Se ne obremenjujem; vedo, da imam preveč	1	,7	,7	98,5
V naslednjih dneh bom morala podaljšati delovni čas	2	1,5	1,5	100,0
Total	134	100,0	100,0	



**Q10 Ali organizacija, v kateri ste zaposleni, skrbi za vaš prosti čas?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Da	40	29,9	29,9	29,9
2 Ne	94	70,1	70,1	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Q11Kako v organizaciji, kjer ste zaposleni, skrbijo za vaš prosti čas?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
- nogomet - fitnes - košarka	2	1,5	1,5	1,5
-1	3	2,2	2,2	3,7
-2	94	70,1	70,1	73,9
Družinsko podjetje	1	,7	,7	74,6
Družabni dogodki, ,koriščenje nadur.	1	,7	,7	75,4
Igranje badmintona, nogometa, kolesarjenje, tek.	2	1,5	1,5	76,9
Izleti, Prosti dnevi	1	,7	,7	77,6
Možnost članstva v športnem društvu (fitnes, izleti, badminton, tenis, ...) Možnost uporabe letne karte za plavanje	1	,7	,7	78,4
Na mesec mi pripada več prostih dni, ki jih izkoristim za krajši "dopust".	2	1,5	1,5	79,9
Valid Nudijo nam brezplačno rekreacijo (fitnes, bazen, vadbe, ...)	1	,7	,7	80,6
Omogočijo nam fleksibilen delovni čas, manjše ugodnosti, če imamo otroke, ipd.	1	,7	,7	81,3
Preko športnega društva nam 1x tedensko omogočajo vadbo	2	1,5	1,5	82,8
Organizirajo športne dejavnosti, družinske piknike ipd.	1	,7	,7	83,6
Organiziran imamo nogomet, odbojko, badminton, kolesarski in tekaški klub	2	1,5	1,5	85,1
Organizirane imamo razne športne aktivnosti.	1	,7	,7	85,8
Organizirano nadomeščanje	2	1,5	1,5	87,3
Pikniki, srečanja, sponzor športa	1	,7	,7	88,1
Podjetje nam plačuje različne vadbe, ki jih lahko obiskujemo v prostem času	2	1,5	1,5	89,6

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	<b>Frequ- ency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumul- ative Percent</b>
Ponuja brezplačne športne dejavnosti, ozavešča o zdravi prehrani	1	,7	,7	90,3
Prosti dnevi po dogovoru	1	,7	,7	91,0
Razporejanje prostega časa po lastni želji	1	,7	,7	91,8
Sofinanciranje določenih športnih aktivnosti Organizacija določenih dogodkov Možnost koriščenja nadur	1	,7	,7	92,5
Športne aktivnosti, team buildingi, druženje s sodelavci	1	,7	,7	93,3
Ustvarjajo različne klube znotraj podjetja (kolesarski klub, tekaški klub, badminton)	2	1,5	1,5	94,8
V okviru prostega časa nam je podjetje zakupilo dvorano za igranje nogometa.	2	1,5	1,5	96,3
Vodena vadba, fitness in plavanje	1	,7	,7	97,0
V redu	2	1,5	1,5	98,5
Z različnimi športnimi aktivnostmi	2	1,5	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### PRILOGA 3: Preverjanje hipotez

H1: Moški delajo več nadur na teden kot ženske

**Group Statistics**

	XSPOL Spol:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?	1 Moški	45	3,53	1,198	,179
	2 Ženski	89	3,51	1,235	,131

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?	Equal variances assumed	,013	,909	,124	132	,902	,028	,224	-,415	,470
	Equal variances not assumed			,125	90,846	,901	,028	,221	-,412	,468

H2: Zaposleni mlajši od 35 let delajo več kot zaposleni starejši od 35 let

**Group Statistics**

	starost_kateg starost_kateg	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?	1,00	83	3,48	1,193	,131
	2,00	51	3,57	1,269	,178

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?	Equal variances assumed	,238	,626	-,399	132	,691	-,087	,217	-,517	,344
	Equal variances not assumed			-,393	100,92	,695	-,087	,221	-,525	,351

H3: Količina dela v okviru prostega časa narašča s hierarhičnim nivojem v podjetju

### Descriptives

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Operativni delavec	65	3,22	1,205	,150	2,92	3,51	1	5
2 Nižji management	31	3,65	1,112	,200	3,24	4,05	2	5
3 Srednji management	21	3,67	1,354	,295	3,05	4,28	1	5
4 Višji management	17	4,24	,970	,235	3,74	4,73	2	5
Total	134	3,51	1,218	,105	3,31	3,72	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,951	3	130	,418

### ANOVA

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,663	3	5,221	3,733	,013
Within Groups	181,807	130	1,399		
Total	197,470	133			

H4: Zaposleni v večjih podjetjih (koncernih) in srednje velikih podjetjih namenijo več ur dela v okviru prostega časa kot v mikro in majhnih podjetjih

### Descriptives

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Mikro (do 10 zaposlenih)	19	3,16	1,608	,369	2,38	3,93	1	5
2 Majhna (do 50 zaposlenih)	13	3,23	,832	,231	2,73	3,73	2	4
3 Srednja (do 250 zaposlenih)	35	3,94	1,056	,178	3,58	4,31	1	5
4 Velika (več kot 250 zaposlenih)	67	3,45	1,197	,146	3,16	3,74	1	5
Total	134	3,51	1,218	,105	3,31	3,72	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,111	3	130	,002

## ANOVA

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,183	3	3,394	2,356	,075
Within Groups	187,287	130	1,441		
Total	197,470	133			

H5: Zaposleni v kvartalnem sektorju več delajo v prostem času kot zaposleni v primarnem in sekundarnem sektorju

## Descriptives

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Primarno (kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo, rudarstvo)	1	2,00	.	.	.	.	2	2
2 Sekundarno (rudarstvo, energetika, industrija, gradbeništvo)	15	3,07	1,438	,371	2,27	3,86	1	5
3 Terciarno (storitvene dejavnosti - promet, trgovina, turizem, bančništvo, zavarovalništvo..)	73	3,75	1,245	,146	3,46	4,04	1	5
4 Kvartarno (kultura, izobraževanje, znanost, sociala, javna uprava, zdravstvo, šolstvo)	45	3,31	1,019	,152	3,01	3,62	1	5
Total	134	3,51	1,218	,105	3,31	3,72	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
1,392 <sup>a</sup>	2	130	,252

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden? .

### ANOVA

Q5 Kako pogosto delate več kot 40 ur na teden?

	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Between Groups	11,331	3	3,777	2,638	,052
Within Groups	186,139	130	1,432		
Total	197,470	133			