

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBVLADOVANJE NEZADOVOLJSTVA IN STRESA ZARADI  
NERAVNOVESJA MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM**

Ljubljana, januar 2020

TEJA POLANC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Teja Polanc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obvladovanje nezadovoljstva in stresa zaradi neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

### 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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek 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 RAVNOVESJE MED ZASEBNIM IN POKLICNIM ŽIVLJENJEM .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter sorodnih pojmov .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Pomen ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem za posameznika .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 (Ne)zadovoljstvo z (ne)ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Doseganje ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem .....</b>	<b>7</b>
1.4.1 Vloga organizacijskih dejavnikov pri doseganju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem .....	9
1.4.2 Vloga države pri doseganju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem .....	11
<b>1.5 Posledice neravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Iniciative za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja .....</b>	<b>13</b>
1.6.1 Učinki družini prijaznih ukrepov .....	16
1.6.2 Ovire pri koriščenju družini prijaznih ukrepov .....	18
1.6.3 Certifikat »Družini prijazno podjetje« .....	18
<b>2 POSLEDICE NERAVNOVESJA MED ZASEBNIM IN POKLICNIM ŽIVLJENJEM .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Stres zaradi neravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem .....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Opredelitev stresa .....	21
2.1.2 Stres na delovnem mestu .....	22
2.1.3 Posledice stresa .....	23
<b>2.2 Nezadovoljstvo z delom kot posledica neravnovesja .....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Opredelitev (ne)zadovoljstva z delom .....	24

<b>2.3</b>	<b>Obvladovanje stresa in nezadovoljstva .....</b>	<b>26</b>
2.3.1	Strategije obvladovanja stresa in nezadovoljstva na ravni posameznika.....	27
2.3.2	Strategije obvladovanja stresa in nezadovoljstva na ravni organizacije .....	29
<b>3</b>	<b>EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1</b>	<b>Cilj raziskave in hipoteze.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodologija .....</b>	<b>31</b>
3.2.1	Zbiranje podatkov in vprašalnik.....	31
<b>3.3</b>	<b>Opisna statistika .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4</b>	<b>Testiranje hipotez.....</b>	<b>45</b>
	Dodatne korelacije po posameznih trditvah: .....	46
<b>3.5</b>	<b>Povzetek ugotovitev raziskave.....</b>	<b>48</b>
<b>3.6</b>	<b>Priporočila za prakso .....</b>	<b>50</b>
3.6.1	Priporočila za zaposlene.....	50
3.6.2	Priporočila za delodajalce .....	50
3.6.3	Priporočila za snovalce politik .....	51
<b>3.7</b>	<b>Omejitve dela.....</b>	<b>51</b>
<b>SKLEP.....</b>		<b>52</b>
<b>PRILOGE .....</b>		<b>64</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Iniciative za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter njihovi učinki .....	14
Tabela 2: Pregled učinkov družini prijaznih ukrepov .....	17
Tabela 3: Opisna statistika – celoten sklop zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem.....	39
Tabela 4: Opisna statistika – celoten sklop zaznave stresa .....	40
Tabela 5: Opisna statistika – celoten sklop spoprijemanja s stresom.....	42
Tabela 6: Opisna statistika – celoten sklop iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja .....	44
Tabela 7: Regresijski model za pojasnitev zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem s spoprijemanjem s stresom.....	45
Tabela 8: Regresijski model za pojasnitev zaznanega stresa z zadovoljstvom z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem.....	47
Tabela 9: Regresijski model za pojasnitev zaznanega stresa glede na iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja .....	48

## KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz anketiranih po starostnih skupinah .....	33
Slika 2: Grafični prikaz anketiranih glede na zakonski stan .....	34
Slika 3: Grafični prikaz anketiranih glede na število članov v gospodinjstvu .....	34
Slika 4: Grafični prikaz anketiranih glede na izobrazbo .....	35
Slika 5: Grafični prikaz anketirancev glede na delovno razmerje.....	36
Slika 6: Anketirani glede na pridobljen certifikat podjetja .....	36
Slika 7: Anketirani glede na število zaposlenih v podjetju .....	37
Slika 8: Grafični prikaz anketiranih glede na delovno dobo v organizaciji .....	37
Slika 9: Zadovoljstvo anketiranih z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem .....	39

Slika 10: Grafični prikaz zaznanega stresa anketiranih oseb .....	40
Slika 11: Grafični prikaz načinov spoprijemanja s stresom .....	42
Slika 12: Grafični prikaz iniciativ za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja.....	44

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Predstavitev vprašalnika in anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Deskriptivna statistika .....	12
Priloga 3: Dodatne korelacije po posameznih trditvah.....	27

## **SEZNAM KRATIC**

ang. – angleško

**COPE** – (ang. Coping Orientation to Problem Experienced); Vprašalnik spoprijemanja

**EU** – (ang. European Union); Evropska Unija

**NIOSH** – (ang. National Institute for Occupational Safety and Health); Ameriški inštitut za zdravje in varnost pri delu

**OECD** – (ang. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj





## UVOD

Velike, nepovrnjive globalne spremembe, kot so demografske spremembe, visoka delovna intenzivnost in fragmentacija časa, so v zadnjih desetletjih močno zaznamovale naše življenje (Poelmans, Kalliath & Brough, 2008). Pojavljati so se začele različne družinske strukture, kot so »starši samohranilci, mešane družine (v kateri so otroci partnerjev iz prejšnjega zakona), samski, ločeni starši, posvojitelji, študenti, ki delajo, istospolna partnerstva in tisti, ki živijo sami« (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2007). Obsežna vključitev žensk na trg dela in staranje prebivalstva sta pripeljala do stanja, kjer so tako moški kot ženske ujeti med poklicno odgovornostjo in odgovornostjo, da skrbijo za otroke in ostarele starše (Poelmans, Kalliath & Brough, 2008). Tekmovalnost in pritisk kupcev sta podjetja prisilila v racionaliziranje in prestrukturiranje, posledica česar je, da sedaj manj ljudi opravlja več dela. Nenehno prilagajanje novim tehnologijam, kot so pametni telefoni, oddaljen dostop do strežnikov, mobilne aplikacije, elektronska pošta in drugi, skrbijo, da zaposleni konstantno ostajajo v stiku s službo (Poelmans, Kalliath & Brough, 2008).

Kljub mnogim spremembam pa družinsko (ali zasebno) življenje ter delo ostajata najpomembnejši sestavini človeškega življenja in ju je težko ločiti med seboj (Jamadin, Mohamad, Syarkawi & Noordin, 2015). Čeprav smo Slovenci bolj zadovoljni z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem od povprečja držav članic Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj, krajše OECD (OECD, 2017), pa najti ravnovesje med njima ni preprosto, saj se ljudje pogosto znajdemo v dilemi, kateremu dati prednost (Jamadin, Mohamad, Syarkawi & Noordin, 2015). Kadar je krmarjenje med zasebnim in poklicnim življenjem oteženo ali onemogočeno, prihaja do neravnovesja med njima, kar lahko vodi do stresa (Eurofound, 2010). Posameznik posledice čuti tako na zdravstvenem, duševnem kot družbenem področju (Beauregard, 2011), negativen vpliv pa občutijo tudi delodajalci oziroma celotna družba (Hämmig & Bauer, 2009).

Ključnega pomena pri uspešnem usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja je sposobnost zmanjšanja in obvladovanja stresa (Raj & Mahalakshmi, 2016). Neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem lahko namreč razumemo kot močan stresor za zaposlene, ki lahko ima mnoge negativne posledice, zato je tudi vloga stresorjev danes ena od pomembnejših tem na področju upravljanja s človeškimi viri in managementa. Na pojav ali odsotnost stresa pri zaposlenih vpliva tudi to, kako uspešen je delodajalec pri spoprijemanju s hitrimi spremembami trga, kadar želi še naprej ohraniti svojo strategijo in dosegati zastavljene cilje (Trayambak, Kumar & Jha, 2012). Podjetja se vedno bolj poslužujejo raznovrstnih načinov, s katerimi bi zmanjšala stres in uspešno vzpostavila razmerje med delom in družino. Uravnavanje ravnovesja med obema vlogama v podjetju je izjemno pomembno, doseči pa ga je v veliki meri mogoče s pomočjo dobrih praks, pravilnikov, iniciativ in politik na področju ravnovesja med zasebnim in poklicnim

življenjem ter z različnimi tehnikami in strategijami, kako obvladovati oziroma zmanjšati stres tako s strani posameznika kot organizacije (McShane, O'Neill & Travaglione, 2007).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju problematike usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja ter stresa, ki je lahko vzrok in/ali posledica slabega ravnovesja med njima. Opredelim vplive ter posledice nezadovoljstva z ravnovesjem na posameznika in na organizacijo ter raziščem, kako se lahko posamezniki, organizacije in celo država spoprijemajo s problematiko neravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter posledično s stresom.

Cilji teoretičnega dela so razložiti pomen, dojetje ter posledice slabega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem; ugotoviti, kako lahko na različnih ravneh dosežemo želeno ravnovesje oziroma se aktivno trudimo za njegovo izboljšanje, opozoriti na stres kot posledico slabe usklajenosti med zasebnim in poklicnim življenjem ter navesti nekatere strategije obvladovanja stresa. Cilj empiričnega dela je ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem in kako se v primeru nezadovoljstva spoprijemajo s stresom, ter ugotoviti, kakšna je povezava med slabim ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem ter zaznavanjem stresa pri posamezniku.

V sklopu magistrskega dela izvedem anketo med zaposlenimi, s katero sem želela odgovoriti na ključno raziskovalno vprašanje, kako družini prijazni ukrepi prispevajo k obvladovanju stresa in nezadovoljstva med zasebnim in poklicnim življenjem.

V magistrskem delu preverim veljavnost naslednjih hipotez:

H1: Zaposleni, ki se bolje spoprijemajo s stresom, zaznavajo večje zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem.

H2: Manjše kot je zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, večji je zaznan stres.

H3: Zaposleni, ki koristijo več ukrepov za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, zaznavajo manj stresa.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri vsebinska poglavja. V prvem poglavju opredelim pojem ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter zadovoljstvo z ravnovesjem, razložim problematiko in pomen doseganja ravnovesja, navedem posledice slabe usklajenosti ter predstavim iniciative za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter njihove učinke. V drugem poglavju se podrobneje ukvarjam s pojmom stresa kot posledico in/ali vzrokom neravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter z zaznavanjem stresa in navedem glavne posledice stresa ter možne strategije spoprijemanja z njim. Tretje poglavje obsega empirični del, kjer opredelim namen raziskave in hipoteze, predstavim raziskovalni okvir,

opišem metodološki pristop in zbiranje podatkov, razložim glavne konstrukte in njihovo merjenje, analiziram in razložim z vprašalnikom pridobljene podatke ter podam odgovore na zadano raziskovalno vprašanje in ovržem ali potrdim posamične hipoteze. V empiričnem delu sem za raziskovanje uporabila kvantitativno metodo, in sicer anketiranje. Raziskava je bila izvedena v maja 2016 prek odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje »EnKlikAnketa«. Pridobljene podatke in informacije sem analizirala s pomočjo statistične programske opreme IBM SPSS.

## **1 RAVNOVESJE MED ZASEBNIM IN POKLICNIM ŽIVLJENJEM**

»Predstavljajte si življenje kot igro, v kateri žonglirate s petimi žogicami. Poimenujte jih – delo, družina, zdravje, prijatelji in počutje – in vseh pet hkrati držite v zraku. Kmalu ali pa vsaj nekega dne vam bo jasno, da je delo gumijasta žogica. Če jo spustite, se bo odbila nazaj. Ostale štiri žogice – družina, zdravje, prijatelji in počutje – so steklene. Če izpustite eno, bo nepopravljivo opraskana, odrgnjena, odlomljena ali celo razbita. Nikdar več ne bo enaka, kot je bila. Pomembno je, da to razumete in težite k ravnovesju v svojem življenju« (Ghai, 2014).

V prvem poglavju najprej opredelim pojem ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter njegovo različno razumevanje oziroma razlaganje. Predstavim tudi različne koncepte povezovanja dela in družine ter navedem v literaturi pogosteje uporabljeno izrazoslovje. Sledi vpogled v to, kakšen pomen lahko ima ravnovesje za posameznika in kaj za posameznika pomeni, če želenega ravnovesja ni oziroma ko govorimo o nezadovoljstvu. Nadaljujem z opredelitvijo nekaterih individualnih in organizacijskih dejavnikov ter dejavnikov na ravni države, ki igrajo pomembno vlogo pri doseganju ravnovesja za posameznika. Sledi navedba posledic neravnovesja na ravni družbe, organizacije in posameznika oziroma družine. Na koncu poglavja se navežem na obstoj in učinke iniciativ, namenjenih usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, navedem tudi nekaj možnih težav pri njihovem koriščenju ter podrobneje predstavim certifikat »Družini prijazno podjetje«. Gre za orodje, ki je na voljo podjetjem oziroma organizacijam za doseganje boljšega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

### **1.1 Opredelitev ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter sorodnih pojmov**

Že izraz ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem implicira, da gre za uravnovešanje oziroma usklajevanje poklicnih odgovornosti in zadolžitvev (ang. work responsibilities) z odgovornostmi in zadolžitvami v zasebnem življenju (ang. non-work responsibilities), pri čemer se odgovornosti v zasebnem življenju (ang. non-work) običajno povezujejo s posameznikovo družinsko, družbeno in duhovno vlogo. Pod izrazom zasebno

življenje pa se pogosto razume vse posameznikove dejavnost in vloge zunaj delovnega spektra, kot sta družina in prosti čas (Poelmans, Kalliath & Brough, 2008).

Pri opredeljevanju ravnovesja pri različnih avtorjih naletimo na različno razumevanje oziroma definiranje; v glavnem sta v uporabi dva izraza: ang. work-life balance oziroma ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter ang. work-family balance oziroma ravnovesje med delom in družino (Poelmans, Kalliath & Brough, 2008). V tem magistrskem delu angleški izraz »work-life balance«, ki v dobesednem prevodu pomeni ravnovesje delo-življenje (Ekvilib Inštitut, 2015), zaradi večje doslednosti prevajam kot ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem.

Na področju delovno-družinske literature obstaja več konceptov povezovanja dela in družine. Tako lahko pod tem izrazom razumemo (Lockwood, 2003):

- ravnovesje med delom in družino,
- konflikt med delom in družino,
- ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem z vidika delojemalca: dilema pri izpolnjevanju obveznosti na področju dela in osebnih oziroma družinskih obveznosti,
- ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem z vidika delodajalca: izziv ustvarjanja kulture podjetja, ki svojim zaposlenim nudi podporo pri doseganju ravnovesja ter jim omogoča, da se lahko resnično osredotočijo na delo, kadar so v službi,
- družini prijazna podpora: podpora, ki družinam omogoča, da se posvetijo osebnim in družinskim obveznostim, ne da bi pri tem ogrozili odgovornost na delovnem mestu,
- programi poslovnega in zasebnega življenja: programi, ki se ukvarjajo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja (pogosto povezani z denarjem ali s časom), ki jih delodajalci namenijo svojim zaposlenim,
- iniciative za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja: politike in postopki, vzpostavljeni s strani organizacije z namenom, da zaposlenim zagotovijo možnost opravljanja dela, hkrati pa nudijo fleksibilnost, da se lahko ukvarjajo tudi z zasebnimi zadevami,
- kultura dela in družine: gre za obseg, v kolikšni meri organizacijska kultura priznava in spoštuje družinske obveznosti svojih zaposlenih in spodbuja management ter zaposlene k sodelovanju, da bi zadovoljili tako osebne kot službene potrebe.

Težko je torej enoznačno opredeliti, kaj pomeni ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, saj enega samega »popolnega modela« ravnovesja ni in kljub temu, da je pojem ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem zelo pogosto rabljen, ne obstaja splošna oziroma univerzalno sprejeta definicija tega izraza (Frone, 2003). Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem se med drugim opredeljuje kot močno individualiziran koncept posameznikove sposobnosti upravljanja dela, družine in prostega časa na samoizpolnjujoč način (Kovacheva & Kabaivanov, 2008); kot posameznikova tendenca, da s popolno predanostjo opravlja in izpolnjuje naloge vsake izmed vlog v posameznikovem sistemu vlog

ter da se vsaki izmed vlog ter vsakemu partnerju pri teh vlogah popolnoma posveti (Marks & MacDermid, 1996); kot doseganje zadovoljivih izkušenj v vseh življenjskih domenah, za kar so potrebni nekateri osebni vložki, kot so energija, čas in predanost biti dobro »razporejen« med različnimi področji (Kirchmeyer, 2000); kot tridimenzionalno mero v času in prostoru, ki vključuje osebni čas, skrb za družino ter delo (Ungerson & Yeandle, 2005).

Številne študije ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem so namesto na ravnovesju osnovane na teoriji konflikta med vlogami, ki jih ima posameznik v poklicnem in zasebnem življenju (Russell & McGinnity, 2015). Greenblatt (2002) tako ravnovesje razume kot sprejemljivo mero konflikta med zahtevami dela in nedela, Frone (2003) pa kot odsotnost konflikta med delom in družino. Guest (2002) in Clark (2000) ravnovesje pojmujeta kot zadovoljstvo ter dobro funkcioniranje tako na delu kot doma, z minimalnim konfliktom med vlogami. Greenhaus, Collins in Shaw (2003) pa ravnovesje opredeljujejo kot kontinuum, kjer na enem koncu leži neravnovesje zaradi dela in na drugem koncu neravnovesje zaradi družine, ravnovesje pa leži na sredini, ne da bi favoriziralo kateregakoli od njiju.

Ker se ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pogosto definira kar kot nasprotje konflikta med njima, se s tem namiguje, da je lahko pri posamezniku ravnovesje ali konflikt ali pa kaj vmes. Obstajajo namreč primeri, kjer sta domeni med seboj v konfliktu, vendar posameznik kljub vsemu ohranja ravnotežje med njima, saj je razumevanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem odvisno od definicije. Med ravnovesjem in konfliktom med poklicnim in zasebnim življenjem je torej treba ločevati ter ju meriti z različnimi lestvicami, saj gre kljub jasni povezavi med njima za dva različna konstrukta (Poelmans, Kalliath & Brough, 2008).

## **1.2 Pomen ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem za posameznika**

Ljudje delamo zato, da si ustvarimo življenje, kot si ga želimo. Če poklicno in zasebno življenje nista v ravnovesju, pa se lahko zgodi, da si ne moremo vzeti časa, da bi to življenje, za katero delamo, sploh uživali (Pattu Meenakshi, Venkata Subrahmanyam & Ravichandran, 2013). Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem je zato za zaposlene bistvenega pomena; gre namreč za več kot le prioretiziranje posameznikove vloge v zasebnem življenju ali njegove vloge v poklicnem življenju, saj vpliva tudi na njegovo socialno, psihološko, ekonomsko in duševno dobrobit (Obiageli, Uzochukwu & Ngozi, 2015). V splošnem velja, da je ustrezno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem izjemnega pomena za posameznikovo dobro počutje, hkrati pa je znano, da so visoko samospoštovanje, zadovoljstvo in na sploh občutek harmonije nekakšni kazalniki uspešnega usklajevanja med delom in družinskimi vlogami (Clark, 2000; Marks & MacDermid, 1996). Znanstveniki celo trdijo, da ustrezno ravnovesje pripomore k posameznikovem blagostanju ter predstavlja temelj zdrave in dobro delujoče družbe (Halpern, 2005) ter na večini ključnih področjih

prinaša pomembne materialne in nematerialne prednosti vsem vpletenim (Dallimore & Mickel, 2006).

Dobro ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem pomaga posamezniku, da se lahko osredotoči na pozitivne strani stvari, ki ga obdajajo. Delo je ena dimenzija življenja in ne bi smelo izkrivljati posameznikovega zasebnega življenja. Enako velja za obraten vpliv zasebnega življenja na poklicno. Pravo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem posameznika motivira, da je bolj učinkovit in dosega več. Pomembno je, da posameznik zna ločevati med tema dvema domenama v takšni meri, da ena na drugo ne vplivata. Oba vidika posameznikovega življenja bi morala potekati paralelno in se ne mešati, da se izognemo napakam v delovanju (Singh & Verma, 2014). Uravnovešeno življenje lahko za posameznika pomeni večjo učinkovitost, boljše kakovost dela, uspeh, zadovoljstvo, več motivacije, srečno življenje in užitek (Singh & Verma, 2014).

### 1.3 (Ne)zadovoljstvo z (ne)ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem

Za razliko od ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zadovoljstvo z ravnovesjem dodatno vključuje lastno percepcijo in čustvene odzive posameznika (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003). Marks in MacDermid (1996) sta ugotovila, da so posamezniki, ki so bolj zadovoljni z ravnovesjem svojih življenjskih vlog, bolj samozavestni, sproščeni, inovativni, močni v medsebojnih odnosih in delovni produktivnosti, hkrati pa poročajo o manj depresivnosti in preobremenjenosti. Ljudje, ki poročajo o boljšem ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, so bolj zdravi, bolj predani svoji organizaciji, bolj zadovoljni s svojim delom, bolje dosegajo zastavljene cilje in poročajo o večji družinski sreči. Na ravni družine takšno ravnovesje pomeni več stabilnosti v zakonu oziroma partnerski zvezi, več družinske stabilnosti in povezanosti ter večjo partnersko oziroma družinsko srečo. Raziskava<sup>1</sup> stanja na področju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem je pokazala, da je zadovoljstvo z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem v glavnem odvisno od posameznikovega delovnega časa, avtonomije in fleksibilnosti (Russell & McGinnity, 2015).

Valcourjeva (2007) zadovoljstvo z ravnovesjem ločuje od drugih konstruktov, ki opisujejo razmerje med delom in družino, kot sta konflikt ali obogatitev poklicnega in zasebnega življenja. Za razliko od konstrukta »konflikt« med poklicnim in zasebnim življenjem, ki se nanaša na neke izkušnje v eni vlogi, ki vplivajo na kakovost ali izvajanje druge vloge, se konstrukt »zadovoljstvo« z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem po

---

<sup>1</sup> European Social Survey.

prepričanju Valcourjeve nanaša na zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in družino, ki ga opisuje kot celostno oceno zadovoljstva z načinom, s katerim je posameznik sposoben upravljati svoje družinsko in poklicno življenje. Valcourjeva zato v svojih raziskavah ravnovesje meri na osnovi zadovoljstva med zasebnim in poklicnim življenjem, in sicer kot posameznikovo kognitivno oceno stopnje uspešnosti pri izpolnjevanju zahtev poklicnih in družinskih vlog ter kot pozitivne občutke, ki izhajajo iz te ocene (Valcour, 2007).

Za razliko od Valcourjeve pa Frone (2003) in drugi avtorji zadovoljstvo z ravnovesjem povezujejo z odsotnostjo konflikta med potrebami, ki izhajajo iz domen plačanega dela in družinskih dolžnosti, ter z zadovoljstvom z njuno uspešno integracijo (Kovacheva & Kabaivanov, 2008) in ga merijo kot stopnjo konflikta med obema domenama ter njunega usklajevanja. Slednje je nemalokrat razlog oteženega preverjanja konstruktne veljavnosti, kar prinaša težave pri primerjavi med različnimi merami, študijami ter organizacijami ali celo kulturami (Kalliath & Brough, 2008).

#### **1.4 Doseganje ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem**

Doseči ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem pomeni, da je treba dobro medsebojno uskladiti in upravljati tako naloge s področja dela kot naloge in obveznosti iz zasebnega življenja (Poelmans, Kalliath & Brough, 2008). Ravnovesje ne pomeni enakomerne razporeditve časa, energije ali drugih virov med poklicnim in nepoklicnim delom posameznikovega življenja. Doseči pravo ravnovesje pomeni najti ritem, s katerim lahko posameznik združuje poklicne dolžnosti, aktivnosti in težnje, ki niso povezane z delom (Hughes & Bozionelos, 2007). Na ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem vpliva vrsta dejavnikov, ki delujejo tako na mikroravni (raven posameznika), na mezoravni (raven organizacije) kot na makroravni (državni ravni). Doseganje ravnovesja med sferami zasebnega oziroma družinskega ter poklicnega življenja tako zahteva vzajemno delovanje zaposlenih, organizacij, države, šol, vrtcev in sindikatov (Kozjek & Tomažević, 2015).

Ravnovesje je večpomenski izraz, ki ga oblikujejo edinstvene življenjske poti posameznika, zaznamovane skozi kulturne razlike, prihodke, spol, starost, poklic, osebnost, družbeni status, zdravstvene potrebe, osebne cilje in izbire, družinske odgovornosti in odgovornosti do drugih ljudi v življenju posameznika, izkušnje migracije, odnosa do delovnega mesta, hobije, kritične dogodke v življenju posameznika in druge dejavnike (Deery, Jago, Harris & Liburd, 2018). V splošnem velja, da je ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem pomembno za posameznikovo dobro duševno počutje in da so visoka stopnja samozavesti, zadovoljstva in vsesplošna življenjska harmonija nekakšni kazalniki, da smo pri doseganju ravnotežja uspešni. Pri doseganju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem so pomembni tako individualni kot organizacijski dejavniki (Anitha & Maheswari, 2014).

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem opisuje posameznikovo lastno oceno zadovoljstva z delom in ostalimi življenjskimi vlogami, ki so posamezniku na neki časovni točki prioritetejnega pomena. Uspešno doseganje ravnovesja pomeni, da si mora posameznik jasno definirati, kako si želi razdeliti svoj čas med delom in prostim časom, pri čemer nikakor ne sme pozabiti, da se njegove potrebe in želje spreminjajo. Takrat je treba življenje in delo vedno znova prilagoditi (Pattu Meenakshi, Venkata Subrahmanyam & Ravichandran, 2013). Enakomerna razporeditev časa med obema domenama je nerealistična in posamezniku ne prinaša zadovoljstva. Življenje je dinamično in ne statično, vsak dan je drugačen od naslednjega, kar pomeni, da se lahko tudi zeleno ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem spreminja z istim tempom (Maran & Usha, 2014).

Posameznik lahko doseže zdravo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem le, če se zaveda, da je delo le eden izmed vidikov življenja in ne celotno življenje. Pomembno je, da zna prioritizirati in si aktivnosti organizirati na tak način, da hkrati poskrbi za vse pomembne vidike svojega življenja. Pri tem so bistvenega pomena (Singh & Verma, 2014):

- Dobro upravljanje s časom: zaposleni se mora držati določene časovne discipline v smislu popolne delovne predanosti, kadar je na delu, s čimer posledično ustvari čas za druge pomembne stvari v življenju. Pomembno je, da se nauči načrtovanja v življenju, zna razmišljati vnaprej, prioritizirati in načrtovati dejavnosti. To pomeni, da znamo opredeliti ključna področja in potegniti črto med zasebnim in poklicnim življenjem, kar pa mobilni telefoni in prenosni računalniki otežujejo. Pri doseganju dobrega upravljanja s časom je pomembno obveznosti doma in v službi tudi znati delegirati.
- Zavedanje samega sebe: posameznik, ki se zaveda svojih prednosti in slabosti, je sposoben prednosti še povečati in jih okrepiti ter delati v smeri zmanjševanja slabosti lastnega značaja. Lastna percepcija dvigne raven samozavesti in zaupanja vase ter pomaga ohranjati dobro čustveno ravnovesje.
- Meditacija/joga: joga in meditacija pomagata nadzirati čustva in znižujeta raven psihičnih obremenitev ter pripomoreta k doseganju boljšega ravnovesja med zahtevami doma in na delu. Pomagata do izboljšanja koncentracije ter omogočata osredotočenje na karijerne cilje, pri čemer pripomoreta k uravnavanju jeze, anksioznosti in frustracij.
- Rekreativna: rekreacija je najbolj pomembna strategija v boju za zmanjševanje stresa. Občasni družinski izleti lahko pripomorejo k boljšim družinskim odnosom.

Na individualni ravni imajo pri doseganju ravnovesja pomembno vlogo naslednji dejavniki (Atheya & Arora, 2014):

- starost zaposlenega,
- zakonski stan,
- število družinskih članov,



- tip družine oziroma družinska struktura,
- število vzdrževanih družinskih članov,
- izobrazba,
- migracija iz lastne države,
- karakter in vrednote,
- psihološki dejavniki,
- podpora družinskih članov,
- raven energije,
- visoka lastna pričakovanja.

Eden od glavnih dejavnikov doseganja ravnovesja je nedvomno posameznikova čustvena inteligenca (Goleman, 2001). Čustvena inteligenca posamezniku pomaga doseči ustrezno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, saj mu omogoča, da so njegova razmišljanja in dejanja vedno pravilno uravnovešena, zrela in da večino časa ohranja pozitivno mišljenje (Kumarasamy, Pangil & Isa, 2015).

Če posameznik ni zadovoljen s svojim ravnovesjem, ga lahko izboljša s pomočjo naslednjih ukrepov (Ghai, 2014):

- boljše upravljanje s časom na način, da se določene aktivnosti in naloge prioretizirajo in vnaprej načrtujejo;
- izpogajanje in uporaba iniciativ, kot so delitev dela, rotacija na delu, delegacija, fleksibilno delo, delo od doma, delo na daljavo, varstvo otrok na lokaciji podjetja, podpora pri oskrbi starejših, spletna podpora zdravju in dobremu počutju;
- uporaba naprav in koriščenje pomoči v gospodinjstvu, s katerimi se poskrbi za rutinska dela, kot so pranje perila, čiščenje in drugo, kar zaposlenemu omogoča več prostega oziroma družinskega časa;
- hobiji ali prostovoljno delo, ki pomagajo zmanjševati stres;
- kontinuirano izobraževanje na področju, ki posameznika zanima;
- občasno iskanje informacij in pomoči managementa.

#### 1.4.1 Vloga organizacijskih dejavnikov pri doseganju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem

Ko govorimo o ravnovesju med delom in družino zaposlenih v neki organizaciji, ne moremo mimo dejstva, da je delodajalec tisti, ki je v prvi vrsti odgovoren, da se zaposlenim zagotovi priložnost in sredstva za doseganje ravnovesja. Strategije »spoštovanja«, ki so del družini prijaznih politik, so se na tem področju izkazale za zelo uspešne (Varanasi & Ahmad, 2015). Podjetja, ki ravnovesju pripišejo velik pomen in ga vključijo v svoje strateške načrte, hkrati zadovoljijo želje zaposlenih ter dvignejo raven produktivnosti in se konkurenčno odzovejo na pomembne spremembe, kot je na primer življenjski slog v obdobju neprestane

gospodarske rasti (Jones, 2006). Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem namreč vpliva na odnos zaposlenega, na njegovo obnašanje, počutje in hkrati na organizacijsko učinkovitost (Obiageli, Uzochukwu & Ngozi 2015). Uspešno ravnovesje se pogosto povezuje s posameznikovo večjo delovno vnemo in predanostjo ter z večjim zadovoljstvom z delom. Izostanek takšnega ravnovesja pa se pozitivno povezuje z višjo stopnjo namere o odhodu in absentizma (Grzywacz & Carlson, 2007).

Podjetja si danes ne morejo več privoščiti, da bi ignorirala pomembnost ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Če želi podjetje svojim zaposlenim ponuditi dobro delovno okolje, jim mora omogočiti takšno mero fleksibilnosti, ki jim bo dovolila posvetiti se tudi osebnim obveznostim, pri tem pa ne ogrozila posameznikove predanosti podjetju. Podjetja morajo dobro upravljati z vedno več pričakovanji zaposlenih, ne da bi pri tem ogrozila potrebe podjetja. Hkrati se morajo aktivno soočiti s problemi, kot so odsotnost z dela, manjša produktivnost, slabša kakovost dela, namera o odhodu in neuspešnost pri zaposlovanju talentov. Podjetja morajo na ravni managementa več časa nameniti svetovanju, motiviranju zaposlenih, obvladovanju konfliktov ipd., hkrati pa morajo vlagati v dodatne resurse (Ghai, 2014).

Na ravni organizacije imajo pri doseganju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem velik vpliv naslednji dejavniki (Atheya & Arora, 2014):

- trenutna letna plača zaposlenega,
- status zaposlenega v trenutni organizaciji,
- oddelek, v katerem zaposleni deluje,
- vrsta organizacije,
- pogodbeni pogoji,
- situacijski dejavniki,
- nejasna pričakovanja in odgovornosti,
- podpora vodij,
- podpora sodelavcev,
- razpoložljiva tehnologija,
- dolgi delovniki in
- preveč dela.

Ker postaja ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem čedalje bolj odmevna tema in več demografskih dejavnikov kaže, da velika pomembnost ravnovesja ostaja, je danes ena od pomembnejših vlog podjetja njegova družbena odgovornost na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Stropnik, 2010). Mladi vedno bolj vztrajajo pri doseganju ravnovesja in delodajalci se vedno bolj zavedajo, da se je treba na različne načine in z različnimi ukrepi truditi, da podjetje zadrži tiste delavce, ki so najbolj izkušeni in imajo za organizacijo veliko vrednost (Jones, 2006). Pogosto pa je opaziti, da organizacije svojo družbeno odgovornost v glavnem primarno razumejo kot odgovornost do širšega okolja; do

naravnega okolja in skrbi zanj, premalo pa se zavedajo svoje odgovornosti do družbenega okolja, predvsem kar se tiče svojih zaposlenih in njihovih družin (Ekvilib Inštitut, 2015).

Po definiciji Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti pomeni izraz »družbena odgovornosti podjetij« (ang. Corporate social Responsibility) »koncept, po katerem naj bi podjetja v svojo poslovno politiko poleg osnovne skrbi za pridobivanje dobička uvrstila tudi skrb za vse, s katerimi pri svojem poslovanju prihajajo v stik. To pomeni skrb za zaposlene in zagotavljanje njihovega primernege ter varnega delovnega okolja, spoštovanje mednarodnih in domačih standardov s področja dela in človekovih pravic, pošten odnos do kupcev in dobaviteljev, skrben odnos do narave in okolja ter do sredine, v kateri delujejo. Ta načela naj bi družbeno odgovorna podjetja uresničevala na prostovoljni osnovi in nad ravni, določeno z zakonodajo« (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2019).

Če podjetje zazna, da svojim zaposlenim ne omogoča doseganja zadovoljivega ravnovesja, se lahko posluži naslednjih popravilnih ukrepov (Ghai, 2014):

- redna in neposredna komunikacija z zaposlenimi, da lahko slednji bolje razumejo poslovne prioritete in da zaposlene vzpodbudijo k temu, da se jasno opredelijo glede svojih osebnih prioritet;
- pomoč zaposlenih pri doseganju ravnovesja med osebnimi obveznostmi ter organizacijskimi dolžnostmi, in to tako, da jim koliko le mogoče omogoči potrebno podporo in sredstva, kot so: fleksibilnost pri izbiri delovnega časa, varstvo in oskrba otrok v bližini delovnega mesta, pomoč pri oskrbi ostarelih, prostori in možnosti za rekreacijo, skrb za zdravje in dobro počutje, možnost dela od doma;
- po potrebi svetovanje in usmerjane pri težavah v medosebnih odnosih, konfliktih na delovnem mestu idr.;
- izobraževanja na področju zdravja, higiene, upravljanja s stresom, starševstva, osebnih financ, uporabe tehnologij in naprav, izobrazbe otrok, načrtovanja upokojitve idr.

Pomembno je, da podjetja prepoznajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot orodje trajnostnega poslovanja in družbene odgovornosti ter kot pomemben element strategije sodelovanja z zaposlenimi (Ekvilib Inštitut, 2015).

#### 1.4.2 Vloga države pri doseganju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem

Čeprav so podrobni vidiki doseganja ravnovesja v glavnem določeni na ravni podjetja oziroma organizacije, pa ima pri uravnavanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem pomembno vlogo tudi država (Drew, Humpreys & Murphy, 2003). Dejstvo je, da če državljani niso sposobni ustrezno balansirati obveznosti doma oziroma zunaj delovnega okolja z delovnimi obveznostmi, to ni več problematično samo na individualni

ravni ali na ravni organizacije, ampak predstavlja problem za celotno družbo. Država ima pomembno vlogo pri zagotavljanju, da staršem omogoči, da svojim otrokom nudijo potreben čas, vzgojo, pomoč in pozornost ter da imajo zaposleni možnost, energijo in čas ob delu in drugih obveznostih skrbeti še za starostnike (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007).

Pomembna naloga države je predvsem, da organizacije podpira in vzpodbuja pri uvajanju raznovrstnih ukrepov za zagotavljanje družini prijaznega delovnega okolja. Država z različnimi iniciativami in politikami usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja vzpodbuja podjetja k izpolnjevanju njihove družbene odgovornosti do zaposlenih in širše družbe nasploh. Rezultat takšne aktivnosti s strani države je, da posamezniku zagotavlja pravice in uzakonja nekatere ukrepe (Ekvilib Inštitut, 2015).

Večina gospodarsko najrazvitejših držav na svetu je že uvedla nekatere javne politike za usklajevanje poklicnih dolžnosti s tistimi v zasebnem življenju, mnoga podjetja pa s svojimi družini prijaznimi oblikami dela, ukrepi in iniciativami dopolnjujejo zakonodajo (Drew, Humpreys & Murphy, 2003).

### **1.5 Posledice neravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem**

Tomaszewska-Lipiec (2015) posledice neravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem razvrsti na tri ravni, in sicer na družbeno, na področje organizacije ter na področje posameznika oziroma zaposlenega ter njegove družine. Na ravni družbe izpostavi manjše število rojstev, odlaganje rojstva prvorojenca, večanje števila ločitev, večanje števila enostarševskih družin, večanje družbenih razlik, večanje števila srčnih obolenj, raka in nevroloških bolezni, nezadovoljiva otroška oskrba in večanje števila patoloških primerov. Na ravni organizacije poudari absentizem, naraščajočo fluktuacijo, izgubo naložb v človeški kapital, manj delovne predanosti, stres, slabšo koncentracijo na delu, slabšo kakovost dela ter zmanjšano produktivnost, slabše odnose s strankami ter pogosto izgubo, manj kreativnosti in inovacij, manj dobička ter slabšo konkurenčno pozicijo. Na ravni posameznika pa v ospredje postavi stres, konflikte v družini, slabšo skrb za otroke, ločitve, alkoholizem, zapadanje v droge, odvisnost od cigaret in sladkarij ter negotovost dela in družine (Tomaszewska-Lipiec, 2015).

Nekoliko drugače pa posledice neravnovesja opredelita Nayak in Pandey (2014), ki sicer prav tako trdita, da neskladje zahtev s področja dela z zahtevami na področju družine oziroma zasebnega življenja vodi do neravnovesja, in pravita, da dolgotrajno stanje neravnovesja v življenju zaposlenega na mnoge načine vpliva tako na posameznika kot na njegovo družino ter na organizacijo, v kateri je posameznik zaposlen. Vpliv neravnovesja se tudi po njunem mnenju kaže na treh ravneh (Nayak & Pandey, 2014):

- na ravni posameznika – neravnovesje vodi do stresa, napetosti, nivoje, depresije, kardiovaskularnih srčnih bolezni, nespečnosti idr. (McBrier, Schiemann & Van Gundy, 2003);
- na ravni družine – neravnovesje negativno vpliva na družinske odnose s partnerjem, starši in otroci. Napeti odnosi med partnerjema lahko posledično vodijo do preprirov in ločitve (Aminah, 1997);
- na organizacijski ravni – nezadovoljen zaposleni ali tak, ki je pod stresom, ne more k organizaciji prispevati tega, kar mu omogoča njegov potencial. Neravnovesje za organizacijo pomeni več absentizma in fluktuacije ter slabšo delovno učinkovitost zaposlenih, kar vodi do manjše produktivnosti in profitabilnosti organizacij (Karatepe, 2013).

Med glavne posledice neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem sodijo slabša delovna produktivnost, več konfliktov, odsotnost z dela in več stresa (Anitha & Maheswari, 2014). Stroški neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem so visoki tako na ravni posameznika, družine, podjetja kot družbe na splošno (Skinner & Chapman, 2013). Ocenjuje se, da so letne izgube zaradi zmanjšane produktivnosti kot posledica osebnih ali družinskih zdravstvenih težav zaposlenih približno 170,6 milijona evrov (Stewart, Ricci, Chee, & Morganstein, 2003).

## 1.6 Inicitive za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja

Velik porast zaposlenih žensk je problematiko ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem potisnil v ospredje. V preteklosti so podjetja v veliki meri obratovala pod predpostavko, da velika večina delovne sile nima družine ali drugih pomembnih obveznosti, ki bi lahko bile neskladne z delom. Danes je jasno, da je teh zunajdelovnih obveznosti in dolžnosti vedno več (Drew, Humpreys & Murphy, 2003) in zaposleni vse pogosteje pričakujejo, da bodo tudi zunaj dela imeli dovolj časa in energije, da bi počeli tisto, kar jih zanima, da bi opravljali tudi druge obveznosti ter na splošno živeli zdravo in uravnoteženo življenje (Gifford, 2007). Izraz ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je tako danes rabljen kot bolj celostni izraz za opisovanje družini prijaznih politik in iniciativ, katerih področje ne meji več le na družino, ampak na širši spekter posameznikovega življenja (Redmond, Valiulis & Drew, 2006).

Da bi olajšala manevriranje med poklicnimi in zasebnimi oziroma družinskimi obveznostmi svojih zaposlenih, so mnoga podjetja v zadnjih letih vpeljala družini prijazne politike in programe (Kalliath & Brough, 2008), ki se v glavnem nanašajo na fleksibilnost pri delu. V praksi to pomeni prilagajanje delovnih vzorcev tako, da vsakemu omogočajo najti lasten ritem, s katerim bo lažje združeval poklicne in zasebne dolžnosti ter pričakovanja, neodvisno od starosti, rase ali spola (Redmond, Valiulis & Drew, 2006).

Organizacijski psihologi so si večinoma enotni, da zahteve in obveznosti s področje dela in kariere ne bi smele prevladati nad posameznikovo sposobnostjo, da uživa zadovoljno osebno življenje zunaj delovnega okolja (Pattu Meenakshi, Venkata Subrahmanyam & Ravichandran, 2013).

Za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v Sloveniji lahko na ravni države zasledimo naslednje cilje in ukrepe, zapisane v Uradnem listu RS (Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005–2013 (RenPEMZM, 2005):

- »Izvajanje in podpora posebnim programom, namenjenih usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.
- Spodbujanje delodajalk oziroma delodajalcev k omogočanju usklajevanja poklicnih in zasebnih oziroma družinskih obveznosti zaposlenih, in sicer z bolj fleksibilnimi oblikami dela, s prilagojenim urnikom dela in dodatnimi usposabljanji za oba spola.
- Izvajanje in podpora raziskavam o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja žensk in moških ter o pomembnosti in dodani vrednosti takšnega delovnega okolja.
- Uvedba tekmovanja za družini prijazno podjetje.
- Vzpostavitev in spremljanje kazalcev EU o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.«

Med bolj pogosto rabljene iniciative usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja sodijo fleksibilni delovniki, delo od doma, delitev delovnega mesta, prostovoljno zmanjšanje delovnih ur, starševski dopust in podpore pri storitvah s področja varstva otrok in ostarelih (Beauregard, 2011).

V tabeli 1 prikazujem nekaj možnih iniciativ, ki pomagajo podjetjem, da svojim zaposlenim omogočijo boljše doseganje ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem.

*Tabela 1: Iniziative za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter njihovi učinki*

VRSTA INICIATIVE	OPIS	UČINKI
<b>Prilagodljiv delovni čas</b>	Delovni dan se lahko začne in konča ob drugačnih urah, kot je ustanovljen standard, vendar se število delovnih ur dnevno ne spremeni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni imajo več nadzora nad svojim časom</li> <li>- lahko se izognejo vožnji na delu v času prometnih konic</li> <li>- izboljša produktivnost, kadar delamo, kadar se čutimo najbolj produktivni</li> </ul>
<b>Strnjen delovni teden</b>	Daljši delovnik v zameno za več prostega časa ali za dodatno plačilo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni se lahko izognejo vožnji na delu v času prometnih konic</li> <li>- manj časa, porabljenega za vožnjo na delo in nazaj</li> <li>- omogoča več dela prostih dni</li> <li>- lahko poveča produktivnost, če zaposleni delajo v bolj mirnih delovnih urah</li> </ul>
<b>Delo na daljavo</b>	Delo od doma ali od druge oddaljene lokacije ob določenih	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmanjša ali popolnoma odpravi vožnjo na delo in nazaj</li> </ul>

VRSTA INICIATIVE	OPIS	UČINKI
	dnevi, poznano tudi kot teledelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razširi geografsko področje, na katerem lahko zaposleni opravlja delo, in ponudi alternativo relokaciji</li> <li>- omeji moteče pisarniške dejavnike</li> </ul>
<b>Fleksibilnost pri menjavi izmen</b>	Menjava delovnih izmen med sodelavci, kar omogoča prilagajanje dela lastnemu urniku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omogoča več nadzora nad lastnim časom</li> </ul>
<b>Oblikovanje lastnega urnika</b>	Zaposleni si lahko sam izbere delovno izmeno izmed vnaprej določenih ponujenih možnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omogoča več nadzora nad lastnim časom, na primer, kdaj si zaposleni želi pavze in kdaj želi delati nadure</li> </ul>
<b>Čas brez prekinitev</b>	Določeni dnevi v tednu ali časovni odseki, kadar se ne načrtujejo sestanki ali kadar sodelavci posameznika ne prekinjajo pri delu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omogoči čas visoke delovne koncentracije brez prekinitev</li> <li>- daje možnost, da si zaposleni načrtuje dopust takrat, kadar ve, da ne bo zamudil pomembnih sestankov ali dogodkov</li> </ul>
<b>Zmanjšano število ur</b>	Delo, ki obsega manj kot 40 ur na teden oziroma manj, kot je norma določenega delovnega mesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omogoča več časa za družinske obveznosti oziroma osebne interese</li> </ul>
<b>Delitev delovnega mesta</b>	Delitev pozicije s polnim delovnim časom med dve osebi s skrajšanim delovnim časom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustvari možnost dela s skrajšanim delovnim časom na poziciji, ki zahteva polni delovnik</li> <li>- omogoča več časa za družinske zadeve ali osebne interese</li> </ul>
<b>Postopna vrnitev na delo</b>	Skrajšan delovni čas po vrnitvi z odsotnosti z dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dovoli postopno vrnitev nazaj na polni delovnik</li> </ul>
<b>Nenačrtovana odsotnost z dela</b>	Možnost odsotnosti z dela zaradi nepredvidljivih dogodkov oziroma situacij, ne da bi to vnaprej načrtovali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dovoljuje, da se zaposleni na nujne primere lahko odzovejo tudi v zadnji minuti</li> </ul>
<b>Starševski oziroma družinski dopust</b>	Možnost daljše odsotnosti z dela, ne da bi pri tem izgubili službo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposlenim dovoljuje, da se lahko osredotočijo nase in na skrb zase ali na svoje vzdrževane družinske člane</li> </ul>
<b>Karierna mreža</b>	Premikanje gor, dol, levo ali desno znotraj organizacijske hierarhije ali sprejetje pozicije z manj, več ali lateralno odgovornostjo, pri čemer ohranja dolgoročni karierni načrt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposlenemu omogoča, da na svoji karierni poti naredi korak nazaj, naprej, levo ali desno, kadar se njegove osebne ali družinske odgovornosti ali karierne želje spremenijo</li> <li>- omogoča širše izkušnje in perspektive</li> </ul>
<b>Izredni dopust</b>	Možnost daljše odsotnosti z dela za namene izobraževanja, nabiranja nove energije ali za nova doživetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omogoča pridobivanje novih znanj in spretnosti</li> <li>- izboljša kreativno mišljenje</li> <li>- pomaga ponovno premisliti stare rutine in navade</li> </ul>
<b>Postopna upokojitve</b>	Postopno zmanjševanje delovnih ur v obdobju približevanja upokojitvi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- namesto nastopa nenadne prekinitve dela se število delovnih ur postopoma reducira</li> <li>- omogoča večji prihodek kot popolno prenehanje z delom</li> </ul>

Vir: *When Work Works* (2017).

### 1.6.1 Učinki družini prijaznih ukrepov

Družini prijazne politike se nanašajo na formalne in neformalne pogoje, ki presegajo minimalne zakonsko predpisane, ustvarjene z namenom, da zaposlenim omogočajo združevanje poklicnih dolžnosti z dolžnostmi v zasebnem življenju (Bevan, Dench, Tamkin & Cummings 1999). Organizacije se vse bolj zavedajo koristi, ki jih imajo od družini prijaznih politik, in priznavajo, da dela in drugih obveznosti v zasebnem življenju ne gre popolnoma ločiti (Rani & Selvarani, 2011). Ker je dobro ravnovesje pomembno tako za posameznika kot za podjetje, imajo takšne politike velik pomen. Zaposlenim omogočajo manj stresa in manj s stresom povezanih bolezni, nižje stroške zdravstvene oskrbe in manj vpletanja dela v družinsko življenje (Ghai, 2014). Za podjetja je dobro ravnovesje v prvi vrsti potrebno zato, ker vpliva na odnos zaposlenega do svoje organizacije, kar je predvsem pomembno za visoko kvalificirane in izkušene delavce, ki jih želi podjetje zadržati in katerih zvestoba in predanost delodajalcu predstavljata izziv (Scholarios & Marks, 2004). Pomeni pa tudi manj fluktuacije, boljše delovne rezultate, manj absentizma (Rao & Indla, 2010), večjo retencijo, večje zadovoljstvo z delom in večjo delovno zavzetost svojih zaposlenih (Ghai, 2014).

Podobno ugotavlja tudi Jones (2006), ki ocenjuje, da so prednosti rabe politik usklajevanja dela in prostega časa z vidika podjetja naslednje:

- zaposlovanje in ohranjanje ustrezno usposobljenega kadra,
- večja produktivnost in zadovoljstvo,
- večja fleksibilnost pri razvoju in trženju,
- nižji stroški kot posledica možnosti dela od doma,
- prilagodljiva delovna sila, s čimer se zmanjša odsotnost z delovnega mesta ter olajša nadomeščanje zaposlenih v primeru odsotnosti z dela,
- zagotavljanje stalnosti storitev in tako zagotovljena korist odjemalcem.

Tomaževič, Kozjek in Stare (2014) med poglavitne pozitivne posledice, ki izhajajo iz družini prijaznih praks, umeščajo zmanjšano stopnjo absentizma in zamujanja na delo, manjšo fluktuacijo kadra, večjo organizacijsko privlačnost, kar je izjemnega pomena pri pridobivanju in retenciji dobrega kadra. Prav tako pa povečano motivacijo ter delavnost in produktivnost zaposlenih, povečano učinkovitost in stroškovno učinkovitost, izboljšano timsko delo, komunikacijo in odnose tako med zaposlenimi kot s strankami, prispevek k večji konkurenčnosti, boljši »imidž« podjetja, manjšo verjetnost neetičnih poslovnih praks, večjo delovno motivacijo, zadovoljstvo z delom in boljšo moralo. Slednje dviguje predanost zaposlenih, izboljšuje sodelovanje in zvestobo ter prinaša več inovativnosti.



Leta 1998 so s pomočjo raziskave<sup>2</sup> poslovnih koristi družini prijaznih dobrih praks na področju zaposlovanja v manjših in srednje velikih podjetjih identificirali podobne ključne koristi organizacij, ki so posledica vpeljave družini prijaznih politik (Bevan, Dench, Tamkin & Cummings 1999):

- manjše število priložnostnih bolniških odsotnosti,
- boljša sposobnost retencije zaposlenih,
- večja privlačnost pri zaposlovanju nove delovne sile,
- večja delovna produktivnost,
- izboljšana morala in predanost zaposlenih.

Omenjena raziskava je pokazala tudi, da možnost načrtovane odsotnosti z dela zaposlenim daje občutek, da so v podjetju cenjeni, s čimer se poveča verjetnost, da bodo podjetju bolj predani in bili pripravljeni delati več, kadar bi bilo potrebno. Prav tako je bilo ugotovljeno, da dovoljevanje službene odsotnosti zaradi izrednih dogodkov izboljša produktivnost; zaposleni namreč na delu posledično porabi manj časa za skrb in iskanje rešitev za osebne težave (Bevan, Dench, Tamkin & Cummings, 1999). Vpeljava novih politik upravljanja odsotnosti z dela je managerje prisilila k ponovnemu premisleku glede potreb po delovni sili ter kako organizirati in razdeliti delo. Kot posledica takšnega ponovnega razmisleka je običajno prišlo do širših in celo nepričakovanih koristi za podjetje (Gifford, 2007).

*Tabela 2: Pregled učinkov družini prijaznih ukrepov*

Družini prijazni ukrepi izboljšujejo:	Družini prijazni ukrepi zmanjšujejo:
Izkoristek vlaganja v kadre	Fluktuacijo kadrov
Pridobivanje najboljših kadrov	Bolniške odsotnosti
Zadrževanje najboljših kadrov	Odsotnost zaradi nege otrok
Pripadnost zaposlenih podjetju	Število nesreč, povezanih z delom
Krivuljo učenja in produktivnost	Strošek na enoto
Organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom	Stres, mobing, izgorelost

*Vir: Ekvilib Inštitut (2015).*

---

<sup>2</sup> Institute for Employment Studies.

### 1.6.2 Ovire pri koriščenju družini prijaznih ukrepov

Kljub temu da mnoga podjetja svojim zaposlenim ponujajo vrsto dobrih praks na področju doseganja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem in tako poskušajo svojim zaposlenim omogočiti večjo fleksibilnost, pa se zaposleni kljub temu pogosto zanje ne odločijo. Prva težava nastopi že pri izrazu »sprememba« (ang. change), ki se je zaposleni zaradi nerazumevanja pogosto bojijo in otepajo, problematično pa je tudi, da se vodje bojijo izgube nadzora in delovne preobremenjenosti (Jones, 2006). Prav vodje pa so v glavnem odgovorni za to, kako uspešni bodo programi za uravnovešanje poklicnega in zasebnega življenja v nekem podjetju, saj so v položaju, da lahko zaposlene vzpodbujajo ali pa jih odvrčajo od tega, da bi se trudili uravnati poklicno in zasebno življenje (Perlow, 1995).

Institute of Employment Studies je s pomočjo raziskave ugotovil, da obstaja vrsta razlogov, zakaj se zaposleni čutijo nezmožne, da bi koristili, kar jim ponujajo politike za uravnovešanje zaposlitve in zasebnega življenja. Med glavne ovire sodijo (Jones, 2006):

- plača: mnogi si ne morejo privoščiti znižanja plače, ki spada k nekaterim družini prijaznim politikam;
- delovne obremenitve: velika delovna obremenjenost pomeni manjšo možnost koriščenja krajšega delovnika ali sprejetja alternativnega delovnega vzorca;
- zanašanje na posameznika: delodajalci se lahko preveč zanašajo na zaposlene pri ugotavljanju, kaj naj bi najbolje delovalo pri doseganju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, pri tem pa morda niti sami ne vedo, katere možnosti so sploh na voljo, zaradi česar se čutijo nezmožne, da bi predlagali spremembe;
- poklicno napredovanje: mnoge skrbi, da bi fleksibilno delo lahko bilo razumljeno kot pomanjkanje delovne zavzetosti;
- dolgi delovniki: kultura delovnega mesta lahko zaposlenim daje vtis, da jih pri koriščenju ponujenih družini prijaznih politik ne podpira.

Problematično je tudi, kadar zaposleni poročajo o težavah zaradi odsotnosti sodelavca, ki se je odločil za katero izmed ponujenih opcij, saj imajo občutek, da so ostali sami in da morajo prevzeti vso odgovornost pri delu in doseganju delovnih ciljev ter posledično na delu ostati dlje. Poseben izziv zato takšne politike predstavljajo vodjem oziroma managerjem, saj je odločanje, kdo naj ima dostop do katerih ponujenih možnosti in kako z drugačno organizacijo ter zmanjšano razpoložljivostjo resursov doseči poslovne cilje, vse prej kot preprosto (Gifford, 2007).

### 1.6.3 Certifikat »Družini prijazno podjetje«

Certifikat »Družini prijazno podjetje« je orodje družbene odgovornosti podjetij in upravljavski inštrument za stalno izboljšanje zaposlenim prijaznega zaposlovanja. V

Sloveniji se je na osnovi omenjenega certifikata povečalo razumevanje delodajalcev o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem in postal je prepoznaven sistem sistematičnega sodelovanja z zaposlenimi (Ekvilib Inštitut, 2015).

Projekt Družini prijazno podjetje se je prvič realiziral leta 2006 in od takrat je v slovenskem prostoru jasno opaziti napredek na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Vrsta ukrepov politike podpore, ki so del tega projekta, zagotavlja boljše razumevanje in upoštevanje potreb različnih oblik družin. Namen projekta je »prispevati k dolgoročnemu procesu spreminjanja standardov v podjetjih in v javnosti nasploh, ozavestiti posameznike kot tudi delodajalce, da uspešna kariera in družina nista nezdržljivi in se ne izključujeta, ampak da velja prav obratno, saj so zadovoljne delavke in delavci ključ do uspeha vsake organizacije« (Ekvilib Inštitut, 2015).

Podjetja lahko omenjeni certifikat pridobijo skozi strokovno voden svetovalni in revizorski postopek, ki je podjetjem v pomoč pri določitvi ter kasneje realizaciji izbranih ukrepov in katerega namen je delodajalcem pomagati do boljšega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem svojih zaposlenih. Pridobitev certifikata poteka v dveh delih, prvi traja šest mesecev. Revizorski svet oceni uspešnost izvedbe načrta implementacije izbranih ukrepov ter po pozitivni oceni podjetju podeli osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«. Drugi traja 36 mesecev od pridobitve osnovnega certifikata, takrat se preverita uspešnost in doseženost ciljev, podjetje pa, če je bilo pri implementaciji in izvedbi uspešno, pridobi polni certifikat Družini prijazno podjetje, ki se podaljšuje vsake tri leta (Ekvilib Inštitut, 2017).

Certifikat Družini prijazno podjetje temelji na letno revidiranem katalogu ukrepov, ki obsega bolj ali manj vsa pomembnejša področja delovnega procesa, ki vplivajo na usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Med osem glavnih področij implementacije ukrepov sodijo (Ekvilib Inštitut, 2015):

- delovni čas,
- organizacija dela,
- delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta),
- politika informiranja in komuniciranja,
- veščine vodstva (strategija/filozofija vodenja),
- razvoj kadrov,
- struktura plačila in nagrajevani dosežki,
- storitve za družine.

Razlogov, zakaj se podjetja odločajo za pridobitev certifikata, je več, med glavne sodijo (Ekvilib Inštitut, 2017) boljši izkoristek vlaganja v zaposlene, večja uspešnost pri pridobivanju in zadrževanju najboljših talentov, višja krivulja učenja in produktivnosti, večja pripadnost zaposlenih podjetju, izboljšanja organizacijska kultura in sodelovanje med zaposlenimi ter vodstvom, manjša fluktuacija kadrov, manj bolniških odsotnosti, manj stresa

na delovnem mestu in v zasebnem življenju, manj mobinga, manj izgorelosti in manjše število nesreč, povezanih z delom.

## **2 POSLEDICE NERAVNOVESJA MED ZASEBNIM IN POKLICNIM ŽIVLJENJEM**

Drugo poglavje je namenjeno podrobnejši razlagi dveh glavnih dejavnikov neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, stresa in nezadovoljstva. Najprej se osredotočim na razlago stresa na splošno in stresa na delovnem mestu. Razložim tudi pojem zaznavanja stresa ter navedem nekatere posledice stresa zaradi neravnovesja tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Nadaljujem z opredelitvijo nezadovoljstva kot »nezadovoljstva z delom« ter pojem navežem na neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Ponudim tudi nekaj načinov, kako lahko obvladujemo takšno nezadovoljstvo. V zaključku poglavja predstavim različne tehnike in strategije, kako se na različnih ravneh spopadati s stresom in nezadovoljstvom kot posledicah neravnovesja.

### **2.1 Stres zaradi neravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem**

Kako posameznik združuje plačano delo z ostalimi vidiki svojega življenja in kako uravnoveša zahteve in potrebe različnih vlog, je ključnega pomena za posameznikovo dobro počutje in splošno blagostanje (Russell & McGinnity, 2015). Ker sta ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter stres danes neizogibno povezana, je zelo pomembno, kakšno težo zaposleni pripisujejo ravnovesju v svojem življenju ter kako učinkovite so organizacijske politike in prakse na področju podpore zaposlenim, da dosežejo zeleno ravnovesje (Atheya & Arora, 2014). Neprestano usklajevanje različnih vlog v življenju posameznika namreč vodi do povečanega stresa in čustvene izčrpanosti (Knaflič, Svetina Nabergoj & Pahor, 2010). Pomanjkanje ravnovesja med delom in družino se je tako izkazalo kot pomemben dejavnik pri več s stresom povezanih težavah (Rao & Indla, 2010).

Uravnovešanje dela in družine praviloma v nekem časovnem obdobju zagotovo pripelje do stresa, ta pa se lahko manifestira na različne načine in ima lahko različne posledice, kot so zdravstvene težave, delo do poznih ur, številne nadure, delovna preobremenjenost in problemi na področju vzgoje in skrbi za otroke (Raj & Mahalakshmi, 2016). Raziskave so pokazale, da doživljajo zaposleni, ki ne dosegajo željnega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, višjo stopnjo stresa kot tisti, ki jim doseganje ravnovesja ne predstavlja težav (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Stresu kot posledici neravnovesja so še posebej podvržene ženske. Raziskava med ženskami v Južni Ameriki je pokazala, da stres, ki je posledica neravnovesja med delom in družino, narašča. Danes je namreč bistveno več žensk na vodilnih oziroma bolj odgovornih položajih,

pri čemer pa se njihove obveznosti v zasebnem oziroma družinskem življenju v primerjavi s preteklostjo niso zmanjšale. Večina žensk, vključenih v raziskavo, je poročala o resnih družinskih pritiskih, o pomanjkanju časa in možnosti za sprostitev in o vse pogostejši uporabi antidepresivov (Bhagat, Segovis & Nelson, 2016). Več o problematiki ravnovesja med delom in družino pri ženskah v svoji raziskavi ugotavljata tudi Raj in Mahalakshmi (2016), ki trdita, da so glavni dejavniki, ki vodijo do stresa, delo do poznih ur, slabi vzorci spanja ter težave, povezane s skrbjo za otroke. Ugotavljata tudi, da kljub temu da mnoge organizacije svojim zaposlenim ponujajo raznovrstne možnosti in ukrepe za obvladovanje stresa, zaposleni teh v veliki meri zaradi visokih delovnih pritiskov ne morejo koristiti. Stres in neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem se med seboj prepletata in neravnovesje med njima je lahko vzrok ali pa posledica stresa na delovnem mestu (Patel-Davis & Rhodes, 2017).

### 2.1.1 Opredelitev stresa

V osnovi je stres star vzorec živalskega odziva, namenjenega prilagoditvi okoliščinam, ki so življenjsko ogrožajoče in ki jim z našim naravnim vzorcem obnašanja nismo kos (Schabracq, Winnubst & Cooper, 2003). Stres se pojavi v trenutku, ko smo primorani storiti nekaj, česar se ne čutimo sposobne narediti ali pa tega ne želimo storiti. Je naravni telesni odziv na dojetje dražljajev in ima evolucijske namene, da nas varuje in nas sili v boj za preživetje (Manjunatha & Renukamurthy, 2017). Čeprav je stres težko opredeliti, ga Cambridge spletni slovar definira kot človeški odziv na neugodne fizične, psihične ali družbene okoliščine (Ahmed & Prashantha, 2018). Schabracq, Winnubst in Cooper (2003) stres opredelijo celo kot bolezen, ki ni neozdravljiva in nima samo enega načina manifestacije, ampak je posameznikova izbira.

Ločujemo med epizodičnim in kroničnim stresom: prvi zadeva tiste, ki trpijo za akutnim stresom in se težko organizirajo, da bi se lahko uspešno spopadali z vsemi zahtevami in pritiski. Drugi, kronični stres pa izvira iz dolgotrajne izpostavljenosti posameznika stresnim situacijam, kar vodi do sproščanja s stresom povezanih hormonov. Takšen stres lahko močno škodi tako fizično kot psihološko in lahko vodi do propada mnogih telesnih sistemov (Manjunatha & Renukamurthy, 2017).

Ljudje se razlikujemo po načinu, kako razmišljamo o stresnih situacijah in kako se nanje odzivamo. Tako lahko posamezniki stresorje razumejo povsem drugače, kar je pripisati tudi različnim kulturnim ozadjem in različnim sposobnostim obvladovanja stresa (Ahmed & Prashantha, 2018).

### 2.1.2 Stres na delovnem mestu

Ameriški inštitut za zdravje in varnost pri delu (NIOSH) stres, povezan z delom, opredeljuje kot škodljive fizične in čustvene odzive, do katerih pride, kadar zahteve dela ne sovpadajo s sposobnostmi, resursi ali potrebami zaposlenega (National Institute for Occupational Safety and Health, 2008). Stres, ki izvira s področja dela, pa ne ostaja le v delovnem okolju; njegove posledice se namreč prenesejo tudi v domače okolje, na družino in prijatelje (Eurofound, 2014).

Danes stres nedvomno velja za eno od večjih problematik, s katero se srečujejo zaposleni, zmeraj bolj zaskrbljujoča pa je tema tudi za delodajalce, saj naj bi kar 80 % zaposlenih na delovnem mestu doživljalo stres<sup>3</sup> (Deshpande, 2012). Zaradi povezave stresa z absentizmom in povečano obolevnostjo predstavlja stres velik delež stroškov organizacij, delavcev in družbe. Z delom povezan stres je dokazano povezan s kajenjem ter slabimi prehranjevalnimi in pivskimi navadami (Eurofound, 2014), dolgotrajnejši stresni odzivi pa se lahko razvijejo tudi v bolj stalna, težje povrnljiva zdravstvena stanja, kot so kronična utrujenost, izgorelost, mišično-kostna obolenja ali bolezni srca in ožilja (Eurofound, 2010). Stres je ena od najbolj pogostih posledic zahtevnega dela in vedno bolj je jasno, da igra odločilno vlogo pri posameznikovem zdravju in produktivnosti (Lowe, 2006).

Stres, povezan z delom, je težko opredeliti in ga je zaradi različnih definicij in metodologij težko meriti, vključuje pa tudi nekatere subjektivne elemente, ki so odvisni od posameznikove narave in odzivanja na stresorje (Eurofound, 2010). Stres je večinoma povezan s časovnimi pritiski ali količino dela, z zahtevnostjo dela ali celo z empatijo, ki je potrebna za opravljanje nekega dela, včasih celo z nezmožnostjo izkazovanja posameznikovih čustev na delu. Lahko pa gre tudi za zahteve fizične narave. Kadar zaposleni doživljajo neravnovesje med tem, kar se od njih pričakuje oziroma zahteva, ter okoljskimi ali osebnostnimi resursi, ki jih ima pri tem na voljo, lahko takšno stanje pripelje do številnih možnih reakcij, med katere sodijo (Eurofound, 2010):

- psihološki odzivi, kot so povišan srčni utrip, povišan pritisk in hiperventilacija,
- čustveni odzivi, kot je občutek nervoze ali razdražljivosti,
- kognitivni odzivi, kot je zmanjšana pozornost ali dojemljivost ter pozabljivost,
- vedenjski odzivi, kot je agresija, impulzivnost ali delanje napak.

Med glavne stresorje na delovnem mestu, ki se lahko odražajo v stresu, prištevamo (National Institute for Occupational Safety and Health, 2008):

---

<sup>3</sup> National Institute for Occupational Safety and Health.

- delovne naloge in zahteve (delovna preobremenjenost, pomanjkanje nadzora nad delovnimi nalogami, nejasnost vlog),
- organizacijske dejavnike (slabi medosebni odnosi, nepošteno upravljanje managementa),
- finančni in ekonomski dejavniki,
- konflikt med delom in družinskimi vlogami ter odgovornostmi,
- vprašanje izobraževanja in kariernega razvoja (pomanjkanje priložnosti za rast, razvoj in napredovanje),
- slaba klima znotraj organizacije (pomanjkanje prizadevanja managementa za temeljne vrednote in načela podjetja, konfliktni komunikacijski stili idr.).

### 2.1.3 Posledice stresa

Negativni učinki stresa oziroma posledice stresa naj bi bile vzrok za 75–90 % vseh zdravniških obiskov in naj bi jih doživljala večina odraslih. Ljudje, ki trpijo zaradi stresa, gredo običajno skozi različne faze trpljenja, pri čemer stres prenašajo tudi na druge (Rao & Indla, 2010). Kratkotrajni stres ni problematičen, dolgotrajni pa lahko predstavlja tveganje za zdravje (Eurofound, 2010). Raziskave so pokazale, da lahko dolgotrajno obdobje stresa, v katerem se sprošča hormon kortizol, onemogoči pravilno delovanje celic, kar lahko vodi do številnih čustvenih in telesnih težav, kot so depresija, tesnoba, srčni napad, kap, hipertenzija in motnje imunskega sistema, ki posledično telo naredijo dovzetno za okužbe (American Psychological Association, 2012). Stres po eni strani povzroča motnje kognitivnih procesov, kot sta izvršilna funkcija in samouravnavanje, po drugi pa vodi do vedenjskih motenj, kot so prenajedanje, konzumiranje visoko kalorične hrane, maščob ali sladkorja, ali do zmanjšanja fizične aktivnosti in manj spanca (Tomiyaama, 2019). Druge resne posledice stresa so depresija, zloraba alkohola in drog, težave v partnerski zvezi oziroma v zakonu, denarne težave, kompulzivne motnje prehranjevanja ter izgorelost (Atheya & Arora, 2014). Stresni dogodki lahko posamezniku onemogočijo samouravnavanje, ki je potrebno za dobro manevriranje med vlogami z različnih področji življenja: doma, dela, družbene odgovornosti ali socialnih razmerij. Škodljivi učinki stresnega življenjskega dogodka v eni izmed vlog se lahko zlijejo ali se razširijo ter tako negativno vplivajo na posameznikovo delovanje v drugih vlogah (Pearlin, Aneshensel & LeBlanc, 1997 v Moskowitz, Shmueli-Blumberg, Acree & Folkman, 2012).

Posledice stresa niso občutne le na individualni ravni, ampak tudi na ravni organizacije. Stres na delovnem mestu velja za enega večjih stroškov podjetij in celo držav, saj negativno vpliva na produktivnost in zvišuje absentizem, ki je običajno glavni sprožitelj, da se delodajalec odloči za vpeljavo procesov obvladovanja stresa (European Foundation for the improvement of living and working condition, 2010). Poleg visokih stroškov zaradi absentizma raziskave poročajo o tudi do 60 % izgube delovnih dni, ki naj bi bila posledica prekomernih

psihosocialnih obremenitev, kot je stres (Zorjan, Cukut Krilić & Šprah, 2016). Med druge posledice stresa sodijo slabša produktivnost zaposlenih, nezaupanje, organizacijska sabotaža, oklevanje, izogibanje delovnim nalogam in nasilje na delovnem mestu (Atheya & Arora, 2014).

Čustva, delitev pozornosti in vznemirjenost, ki spremljajo stres na delovnem mestu, posamezniku otežujejo dobro opravljanje dela. Stresno odzivi so običajno dojeti kot neprimerni ali celo nenormalni. Lahko zmotijo običajen potek zadev in izzovejo neodobravanje, jezo in izogibanje med sodelavci, kar pa posamezniku otežuje, da bi ostal osredotočen na delo. Posameznik običajno poskuša, kolikor se le da, potlačiti in omiliti svoj odziv na stres, kar pa pomeni dodatno porabo razpoložljivih psiholoških sredstev (Schabracq, Winnubst & Cooper, 2003).

Učinki, ki jih lahko ima stres na ravni organizacije, lahko ogrozijo položaj ali celo preživetje organizacije. Tako lahko pripelje do slabše kakovosti in kvantitete, kar se tiče produkcije, do napak in motenj pri produkciji, lahko pa se celo zgodi, da podjetje zaradi stresa spregleda možne rešitve ali zamudi ključne poslovne priložnosti. Stres lahko vodi do konfliktov znotraj organizacije, do neučinkovitega sodelovanja, do motenih medosebnih odnosov in ustvari neprijetno delovno klimo. Posledice pa so lahko tudi zunaj organizacije v smislu slabše komunikacije in odnosa s strankami in dobavitelji, težave z drugimi podjetji ali celo državo. Vse pogosteje se kot posledica stresa na ravni organizacije kaže tudi vedno večja fluktuacija običajno že tako nizkega števila visoko kvalificiranega kadra. Vse to lahko škodi ugledu organizacije in vodi k negativnemu odnosu z javnostjo, kar naredi podjetje neprivlačno za nove delavce. Ne gre pa tudi spregledati visokih stroškov bolniških dopustov in nezmožnosti dela ter stroškov zaposlovanja začasnih zamenjav za zaposlene, ki pa ne morejo kar z danes na jutri dela opravljati tako dobro, kot bi si podjetje želelo (Schabracq, Winnubst & Cooper, 2003).

## **2.2 Nezadovoljstvo z delom kot posledica neravnovesja**

Nezadovoljstvo pri delu se pojavi, ko niso izpolnjena določena pričakovanja in potrebe. Zaposleni se ne počutijo dobro, ne čutijo motivacije, prav tako pa se vplivi nezadovoljstva kažejo tudi na rezultatih v organizaciji (Vilfan Košir, 2014).

### **2.2.1 Opredelitev (ne)zadovoljstva z delom**

Zadovoljstvo z delom je stopnja zadovoljstva, ki ga posameznik občuti glede svojega dela. Ta občutek je v glavnem odvisen od posameznikove lastne percepcije zadovoljstva. Zadovoljstvo z delom je lahko povezano s posameznikovo sposobnostjo, da zadane delovne naloge izpelje do konca, s stopnjo komunikacije znotraj organizacije, pa tudi v načinu, kako management dela s svojimi zaposlenimi. Zadovoljstvo z delom lahko razdelimo na dve



ravni, in sicer na čustveno in kognitivno zadovoljstvo z delom. Čustveno zadovoljstvo z delom je posameznikov čustveni občutek o njegovi službi nasploh. Kognitivno zadovoljstvo z delom pa se navezuje na posameznikovo zadovoljstvo glede posamičnih vidikov dela, kot so plača, delovnik in posebne ugodnosti (Adikaram & Jayatilake, 2016).

Zadovoljstvo z delom pomeni, kakšna čustva imajo posamezniki do svojega dela in do različnih vidikov svojega dela. Gre za to, kako je posamezniku njegova služba všeč, torej je z njo zadovoljen, oziroma kako zelo mu njegova služba ni všeč oziroma kako zelo je z njo nezadovoljen (Spector, 1997). Zadovoljstvo z delom lahko razumemo kot en vidik zadovoljstva z življenjem; izkušnje na delu vplivajo na percepcijo zunaj delovnega mesta ter obratno (Newstrom & Davis, 1985).

Zadovoljstvo s poklicnim in zasebnim življenjem je lahko tudi odvisno od zadovoljstva z življenjem na splošno. Greenhaus, Collins in Shaw (2003) so ugotovili, da višja stopnja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem vpliva na raven zadovoljstva z lastnim življenjem, in sicer da se lahko življenjsko zadovoljstvo poveča, če se poveča zadovoljstvo med poklicnim in zasebnim življenjem ter obratno.

Raziskave so pokazale, da kadar osebno življenje posega v delo, prihaja do negativne povezanosti z zadovoljstvom z delom (Thomas & Gangster, 1995) ter pozitivne povezanosti s težavami na delu (Frone, Russell & Cooper, 1992). Podobno so ugotovili, da kadar delo posega v osebno življenje posameznika, se to kaže kot negativna povezanost z zadovoljstvom z delom (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011).

Büssing (1998) loči šest oblik zadovoljstva zaposlenih, ki so:

- Progresivno zadovoljstvo zaposlenih. Kar pomeni, da se zaposleni počutijo zadovoljni pri svojem delu. Višjo stopnjo zadovoljstva lahko dosežemo s prizadevanjem zaposlenih.
- Stabilno zadovoljstvo zaposlenih. Takšno zadovoljstvo je takrat, ko je zaposleni zadovoljen pri delu, vendar ne čuti motiviranosti za doseg višje stopnje zadovoljstva. Tak zaposleni zaradi majhnih spodbud pri delu svojo pozornost posveča predvsem drugim področjem življenja.
- Ravnodušno zadovoljstvo. Takšna raven se pojavi takrat, ko zaposleni občuti nejasno nezadovoljstvo, zmanjšano pa je tudi njegovo prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam.
- Konstruktivno nezadovoljstvo. Pojavi se takrat, ko posameznik čuti nezadovoljstvo pri delu. Oseba poskuša rešiti situacijski problem na osnovi primerne frustracije strpnosti, prav tako si prizadeva za spremembo situacije.
- Fiksirano nezadovoljstvo. Zaposleni čuti nezadovoljstvo. Njegovo prizadevanje za spremembo situacije je zelo zmanjšano. Prav tako ne vidi nobene možnosti za rešitev problema. Zaradi slednjega so zelo možne bolezenske spremembe.

- Pseudonezadovoljstvo. Tudi pri tej obliki zaposleni čuti nezadovoljstvo. Prizadevanje zaposlenega je zmanjšano in osrednji problem nastaja pri delu.

Na zadovoljstvo z delom vpliva tudi zaznavanje neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Heiligers & Hingstman, 2000). Zadovoljstvo z upravljanjem z različnimi zahtevami dela in nedela je povezano z življenjskim zadovoljstvom, ki se nanaša na vsesplošno oceno posameznikovega življenja kot zadovoljivega (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985) in je bilo povezano s pozitivnimi strategijami spoprijemanja (Jones, Rapport, Hanks, Lichtenberg & Telmet, 2003).

Rezultati najboljše mednarodne raziskave na tem področju kažejo, da so najpomembnejši dejavniki zadovoljstva z delom naslednji (Mihalič, 2008):

- opredelitev pričakovanj in jasna postavitve ciljev,
- spodbujanje sposobnosti in povezava sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije prek osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v odnosih znotraj organizacije,
- izpostavljanje pomena vpliva posameznika na uspeh organizacije,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije,
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi in motiviranje.

Med druge pomembnejše dejavnike zadovoljstva zaposlenih spadajo še izzivi pri delu, partnerstvo med zaposlenimi, proaktivno motiviranje, prizadevanje za doseg skupnih ciljev, sodelovanje zaposlenih pri odločanju, varnost zaposlitve, pripadnost, red, sprostitve in rekreacija ter drugi (Mihalič, 2008).

Stopnja zadovoljstva zaposlenih v organizaciji se lahko izmeri s pomočjo intervjujev in vprašalnikov skozi naslednje dejavnike (Wright & Cropanzano, 1998):

- stopnja zadovoljstva z delom,
- stopnja zadovoljstva s sodelavci,
- stopnja zadovoljstva z nadrejenimi,
- stopnja zadovoljstva s plačilom,
- stopnja zadovoljstva z možnostmi napredovanja.

### 2.3 Obvladovanje stresa in nezadovoljstva

Koncept stresa ima zelo negativno konotacijo, čeprav je stresno stanje oziroma izkušnja stresorjev skupaj z odzivom na stres ključnega pomena za človekovo preživetje (Selye, 1950). Zdrav organizem pravzaprav stres zelo učinkovito obvlada in se na stresnih situacijah uči. V takšnem primeru pravimo, da se psihološka obrambna reakcija uspešno sooči z

zahtevami okolja (Koolhaas, Boer, Coppens & Buwalda, 2010). Kadar soočenje s stresom oziroma stresorji ni uspešno, taka izkušnja predstavlja toksičen stres, ki poveča možnosti za motnje v razpoloženju ter vzbuja občutek tesnobe, skrbi oziroma nelagodja (McEwen in drugi, 2015). Negativno izkušnjo soočenja s stresom lahko poslabšajo še strah, negotovost, pomanjkanje družbene podpore in slaba samopodoba (Sandi & Haller, 2015). Zmerna mera stresa posamezniku ne škodi, ampak je lahko do neke mere celo koristna, večina ljudi pa zna s tolikšnim stresom upravljati in shajati. Do težav pride, kadar je stresa preveč (Stranks, 2005).

### 2.3.1 Strategije obvladovanja stresa in nezadovoljstva na ravni posameznika

Ljudje se na stresne situacije odzivamo različno. Proces obvladovanja se sproži kot odgovor na posameznikovo oceno, da so nekateri pomembni cilji izgubljeni, ogroženi ali v nevarnosti. Zdravi, sposobni in optimistični posamezniki so dojeti kot bolj iznajdljivi, zato velja, da so manj ranljivi za stres. Ključnega pomena je, da se posameznik dojema kot kompetentnega, da se sooči s stresnimi situacijami in jih poskuša rešiti (Kazmi & Singh, 2015).

Ena izmed funkcij obvladovanja stresa je regulacija težav in stiske ter management problemov, ki stisko povzročajo (Parker & Endler, 1996). Strategije obvladovanja predstavljajo tako vedenjski kot kognitivni trud, ki ga ljudje vložijo v soočenje s stresnimi situacijami (Lazarus & Folkman, 1984). Pozitivni mehanizmi obvladovanja stresa veljajo za najprimernejši način, kako zmanjšati stres, medtem ko lahko destruktivne strategije obvladovanja stopnjo stresa še poslabšajo (Lazarus, 1990). Za uspešno obvladovanje stresa na individualni ravni Duxbury in Higgins predlagata, da zaposleni v polni meri izkoristijo ponujene družini prijazne politike in možnosti, ki jih nudi njihovo podjetje, da v družbi in v organizaciji odprejo problematiko neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter da se sami izobrazijo o načinih, kako uspešno obvladovati stres (Korabik, Lero & Whitehead, 2011).

Načini obvladovanja stresa so lastnosti, ki nakazujejo posameznikove lastne osebnostne značilnosti (Lazarus & Folkman, 1984). Avtorja razlikujeta med dvema načinoma obvladovanja stresa na ravni posameznika (Carver, Scheier & Weintraub, 1989):

- strategije obvladovanja stresa, usmerjene v reševanje problema – iščemo rešitev problema,
- strategije obvladovanja stresa, usmerjene v čustva – poskušamo zmanjšati čustveno stisko.

Nanašajoč se na to delitev, lahko načrtno reševanje problemov označimo kot problemsko usmerjen način obvladovanja stresa in razumemo kot dejanja, ki so namenjena odstranitvi

stresnih dejavnikov ali zmanjšanju njihovega vpliva. Aktivno obvladovanje stresa, kot je problemsko naravnani način obvladovanja, pripomore k boljšemu počutju posameznika in večji sposobnosti za obvladovanje stresa, travme in različnih bolezni (Southwick, Vythilingam & Charney, 2005 v Reich, Zautra & Hall, 2012).

Vedenja, kot so oddaljitev, samokontrola, sprejemanje odgovornosti, pobeg ali izogibanje ter pozitivna ocena, razumemo kot čustveno usmerjeni način obvladovanja stresa, ki se navezuje na dejanja, namenjena preprečitvi, minimiranju ali zmanjševanju čustvene tesnobe kot posledice stresne situacije (Lazarus & Folkman, 1984).

Endler in Parker (1990) dodatno predlagata še strategijo obvladovanja stresa, ki temelji na izogibanju stresnih situacij skozi iskanje družbe ali skozi ukvarjanje posameznika z različnimi dejavnostmi.

Na področju obvladovanja stresa obstaja veliko literature in raziskav, ki pa dajejo različen pomen in težo vlogi osebnosti (McCrae & John, 1992), osebnih in družbenih resursov (Holahan & Moos, 1990) in posameznikovem razvoju tekom življenja (Strack & Feifen, 1996). Obvladovanje stresa ima več funkcij, med katere spadata reguliranje stiske in reševanje težav, ki jih ta povzroči (Parker & Endler, 1996). Na uspešnost obvladovanja vplivata posameznikova ocena stresnega konteksta in možnost kontrole, velikega pomena pa so tudi posameznikove osebnostne predispozicije, vključno z njegovim optimizmom, nevroticizmom in ektovertiranostjo (McCrae & Costa, 1986), ter posameznikove socialne sposobnosti (Holahan, Moos & Schaefer, 1996).

Lazarus in Folkman (1984) sta predstavila najbolj vpliven model odzivanja na psihološki stres in proces spoprijemanja s stresom razložila kot posameznikova nenehno spreminjajoča se kognitivna in vedenjska prizadevanja, da bi se soočil s posebej težkimi zahtevami, ki najverjetneje presega njegovo sposobnost oziroma resurse.

Lazarus in Folkman (1984) kot ključne elemente obvladovanja stresa razumeta:

- izvor stresa (dogodek ali stresor),
- kognitivno oceno (ocena dogodka kot nekaj irelevantnega, nekaj ogrožajočega ali kot nekaj pozitivnega ter hkratna ocena resursov obvladovanja stresa, ki so posamezniku na voljo),
- mehanizme obvladovanja stresa.

Različne načine obvladovanja stresa lahko merimo z vrsto vprašalnikov, eden izmed njih je vprašalnik spoprijemanja COPE (Coping Orientation to Problems Experienced) (Carver, Scheier & Weintraub, 1989). Pri COPE gre za merjenje pogostosti uporabe nekaterih strategij spoprijemanja v določenem časovnem obdobju. Vprašalnik je bil razvit z namenom merjenja širšega spektra potencialnih odzivov na stresorje in z namenom čim bolj jasnega ločevanja med učinkovitostjo različnih strategij spoprijemanja. Vprašalnik vsebuje 60

postavk, razdeljenih na 15 podlestv (3 x 5). Pet lestvic (vsaka sestavljena iz štirih postavk) meri strategije spoprijemanja, usmerjene na uravnavanje čustev, pet jih meri strategije, usmerjene na problem, pet pa ostale strategije, ki naj ne bi bile tako ključnega pomena (Carver, Scheier & Weintraub, 1989)

Ker je originalni vprašalnik COPE precej obsežen in je zato njegova raba deloma omejena, je Carver (1997) razvil skrajšano različico vprašalnika in ga poimenoval Brief COPE, ki danes velja za eno od najbolj veljavnih in najpogosteje uporabljenih lestvic za merjenje strategij obvladovanja stresa. Z Brief COPE vprašalnikom lahko ocenimo širši spekter odzivov na spopadanje s stresom. Omenjeni vprašalnik meri 14 strategij spoprijemanja (Carver, 1997):

- odvrčanje pozornosti,
- aktivno spoprijemanje: pomeni usmerjati svoj trud in energijo v dejanja z namenom, da se neka situacija spremeni, izboljša; koraki za premagovanje težave;
- zaničanje: pomeni samemu sebi zagotavljati, da situacija ni resnična, oziroma upirati se temu, da bi verjeli, da se je nekaj zares zgodilo, pretvarjanje, da težava ne obstaja;
- zloraba drog in alkohola,
- iskanje čustvene opore: iskanje čustvene podpore in razumevanja pri drugih;
- iskanje instrumentalne socialne podpore: iskanje nasveta pri drugih;
- vedenjska neaktivnost: opustitev truda, da bi se s situacijo soočili;
- sprostitvev: težnja posameznika k sprostitvi;
- pozitivna interpretacija in rast: poskušati videti situacijo še v drugi luči, bolj pozitivno oziroma za iskanje nečesa dobrega v njen, posameznik se osredotoči na upravljanje s čustvi, povezanimi s stresom, in ne na odpravo težave kot take;
- načrtovanje: pomeni razmišljanje in oblikovanje strategije glede tega, kaj narediti oziroma katere korake narediti, da bi se soočili s stresorjem, razmišljanje o tem, kako se soočiti s stresorjem, prekinitev ostalih dejavnosti (osredotočanje izključno na težavo, ki predstavlja neposredno grožnjo);
- humor: znati se na ta račun pošaliti – se pošaliti iz situacije;
- sprejemanje: pomeni sprejemati realnost, ki se je zgodila, oziroma učenje, kako živeti z njo;
- usmerjenost v vero: iskanje podpore v verskih ali duhovnih prepričanjih, v molitvi ali meditaciji;
- samoobtoževanje.

### 2.3.2 Strategije obvladovanja stresa in nezadovoljstva na ravni organizacije

Tudi organizacije imajo pri obvladovanju stresa svojih zaposlenih pomembno vlogo, saj so deloma same odgovorne za pojav stresa in za razbremenitev od stresa, kar lahko pozitivno vpliva na delovno učinkovitost, zadovoljstvo z delom, moralo in odnos zaposlenega do dela.

Strategije obvladovanja stresa na ravni organizacije so lahko v obliki institucionalnih programov ali kot kolateralni programi obvladovanja stresa. Institucionalni programi se izvajajo prek uveljavljenih organizacijskih mehanizmov, kot so ustrezno zasnovana delovna mesta in delovni urniki, prek organizacijske kulture, ki ceni osebno dostojanstvo svojih zaposlenih in skrbi za ustrezno kombinacijo aktivnosti s področja zasebnega življenja in dela, vzpodbuja in prakticira demokratične sloge vodenja, odprto organizacijsko klimo, obogatitev delovnih mest, participativno odločanje, oblikovanje skupin ipd. Kolateralni program spoprijemanja s stresom je organizacijski program, zasnovan specifično za to, da pomaga zaposlenim pri spopadanju s stresom. Gre za programe upravljanja s stresom, telesno pripravljenost, program, ki spodbuja humor, psihološko svetovanje idr. (Sharma, 2016).

Organizacije lahko pri obvladovanju stresa svojim zaposlenim v prvi vrsti pomagajo tako, da delajo v njihovo dobrobit. Delodajalec mora zagotoviti take delovne pogoje, ki so prilagojeni potrebam zaposlenih. Vpeljava fleksibilnega delovnika, zgoščenega delovnega tedna, telekomunikacije, dela od doma ter delitev delovnega mesta lahko pripomorejo k boljšem ohranjanju delovnih mest. Prav tako lahko občasna neformalna druženja zunaj delovnih prostorov pripomorejo k večji povezanosti, zmanjšanju zadržkov in ustvarjajo boljšo delovno klimo. Pomembni sta tudi delegacija nalog in odgovornosti ter zagotovitev rekreacijskih objektov (Singh & Verma, 2014).

Zmanjševanje stresa na delu bi se moralo začeti pri organizacijskih spremembah, namenjenih izboljšanju delovnih pogojev. Kljub vsemu pa tudi najbolj vestna prizadevanja za izboljšanje delovnih pogojev verjetno ne bodo odpravila stresa v celoti in zagotovo ne za vse zaposlene. Zato je včasih najbolje, da se zmanjševanja stresa na delovnem mestu lotimo s kombinacijo organizacijskih sprememb in strategij upravljanja s stresom (National Institute for Occupational Safety and Health, 2008).

### **3 EMPIRIČNI DEL**

V empiričnem delu naloge sem želela preveriti zastavljeno raziskovalno vprašanje in hipoteze s pomočjo raziskave, ki je bila izvedena z anketnim vprašalnikom. V tem poglavju najprej predstavim cilje, raziskovalno vprašanje in hipoteze, uporabljeno metodologijo, analizo in rezultate raziskave, na koncu pa podam priporočila za prakso.

#### **3.1 Cilj raziskave in hipoteze**

Cilj raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, analizirati odnos med nezadovoljstvom z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ter stresom ter predlagati strategije spoprijemanja.

Glavni konstrukti, uporabljeni pri raziskavi, so: zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, zaznan stres, spoprijemanje s stresom in iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja.

Pred izvedbo raziskave sem postavila tri hipoteze. Teorija govori, da je ključnega pomena pri uspešnem usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja sposobnost zmanjševanja in obvladovanja stresa (Raj & Mahalakshmi, 2016), na osnovi česar sem oblikovala prvo hipotezo.

Hipoteza 1: Zaposleni, ki se boljše spoprijemajo s stresom, poročajo o večjem zadovoljstvu z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem.

Nadalje sem v teoretičnem delu naloge povzela, da je neravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem lahko velik stresor za zaposlene, zato se moja druga hipoteza glasi:

Hipoteza 2: Slabše kot je zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, večji je zaznani stres.

Različni ukrepi, prakse in iniciative, ki jih podjetja uvajajo za svoje zaposlene na področju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem, naj bi pomembno vplivale na zmanjševanje stresa zaposlenih (McShane, O'Neill & Travaglione, 2007), zato sem oblikovala tretjo hipotezo, ki pravi:

Hipoteza 3: Zaposleni, ki koristijo več ukrepov za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, poročajo o manjšem zaznavanju stresa.

Glede na teoretična izhodišča, ki sem jih predstavila v prejšnjih poglavjih, pričakujem, da bom lahko potrdila vse postavljene hipoteze.

## 3.2 Metodologija

Raziskava je bila izvedena na osnovi kvantitativne raziskave z anketnim vprašalnikom. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa. Vprašalnik je bil pred objavo testiran na vzorcu 5 ljudi z namenom odpraviti morebitne nejasnosti pri vprašanjih. Ugotovila sem, da nejasnosti ni bilo, zato sem vprašalnik objavila na spletu. Raziskava je bila izvedena prek odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje »EnKlikAnketa«. Pridobljene podatke in informacije sem nato analizirala s pomočjo statistične programske opreme IBM SPSS.

### 3.2.1 Zbiranje podatkov in vprašalnik

Raziskava je bila izvedena maja 2016 prek odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje. Raziskava je bila izvedena na vzorcu skupno 96 respondentov, ki so bili v času izpolnjevanja

vprašalnika zaposleni ali so bili še nedavno zaposleni. Raziskava prispeva k združenju dveh različnih raziskovalnih področij, in sicer stresa ter nezadovoljstva z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem.

Anketni vprašalnik (priloga 1) je sestavljen iz treh delov. V prvem sem preverjala zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, zaznan stres in spoprijemanje s stresom ter iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja. V drugem delu sem preverjala, ali so anketirani zaposleni v podjetju, ki ima družini prijazen certifikat, ter postavila splošna zaposlitvena vprašanja, kot so, koliko zaposlenih ima podjetje, kjer so zaposleni, njihova delovna doba v organizaciji in kakšno je njihovo delovno razmerje. V zadnjem delu anketnega vprašalnika me je zanimala demografija anketiranih, kot so spol, starostna skupina, zakonski stan, število članov gospodinjstva in izobrazba.

V prvem delu, ki se navezuje na zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, zaznanim stresom in spoprijemanjem s stresom in uravnavanjem zasebnega in poklicnega življenja, so anketirani svoje odgovore označili na bodisi 4- ali 5-stopenjski lestvici z izražanjem stopnje strinjanja/zadovoljstva (npr. zelo nezadovoljen – nezadovoljen – niti niti – zadovoljen – zelo zadovoljen). Ta del je sestavljen iz 4 sklopov vprašanj, ki imajo od 5 do največ 28 podvprašanj, da bi lahko podrobno raziskala določeno problematiko.

Drugi del anketnega vprašalnika predstavljajo zaposlitvena vprašanja, kjer so anketirani izbirali med ponujenimi odgovori. Pri vprašanju, ali ima podjetje, kjer so zaposleni, pridobljen certifikat »Družini prijazno podjetje«, so zaposleni izbirali med 3 ponujenimi odgovori. Pri vprašanju, koliko zaposlenih ima njihovo podjetje, so izbrali eno izmed petih ponujenih možnosti. Pri vprašanju o delovni dobi v organizaciji so anketirani izbrali enega od 6 ponujenih odgovorov. Pri vprašanju o delovnem razmerju so imeli ponujene 3 možne odgovore in pri delovnem času zaposlitve 2 odgovora. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa.

V zadnjem, splošnem demografskem delu anketnega vprašalnika so anketirani prav tako odgovarjali na zaprta vprašanja. Pri vprašanju o spolu so anketiranci izbrali med ženskim in moškim spolom. Med 5 ponujenimi možnimi odgovori so izbrali svojo starostno skupino, prav tako zakonski stan. Pri vprašanju o članih skupine njihovega gospodinjstva so lahko izbirali med 9 možnimi odgovori. Pri zadnjem vprašanju o doseženi formalni izobrazbi pa med 5 možnimi odgovori.

Zbrane podatke sem analizirala z opisno statistiko. Pri demografskem delu vprašanj sem izračunala frekvence, ki sem jih predstavila tabelarično in grafično.

Hipoteze sem analizirala z opisno statistiko, tako da sem izračunala povprečja za vse trditve.



### 3.3 Opisna statistika

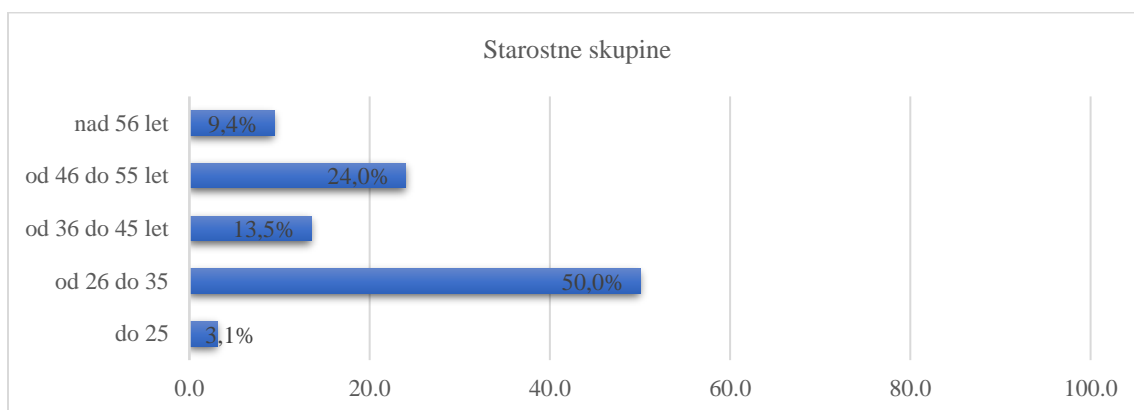
**Demografske značilnosti anketirancev.** Demografska vprašanja so se nahajala na koncu anketnega vprašalnika. S prvim demografskim vprašanjem sem želela izvedeti delež žensk in moških, ki so sodelovali v raziskavi.

Na to vprašanje je odgovorilo 96 oseb. 48,9 % oseb je svoje sodelovanje prekinilo pri demografskih vprašanjih. Od skupno 96 veljavnih anketirancev je bilo 67,7 % žensk in 32,3 % moških, kar prikazuje slika 1.

Z drugim demografskim vprašanjem sem želela razvrstiti anketirance glede na starostne skupine. V tabeli 2 so prikazani deleži veljavnih in neveljavnih odgovorov glede na starostno skupino vprašanih.

Največje število veljavnih anketiranih je iz starostne skupine od 26 do 35 let (50 %), 24,0 % iz starostne skupine od 46 do 55 let, 13,5 % iz starostne skupine od 36 do 45 let, 9,4 % iz starostne skupine nad 56 let ter 3,1 % iz starostne skupine do 25 let.

*Slika 1: Grafični prikaz anketiranih po starostnih skupinah*

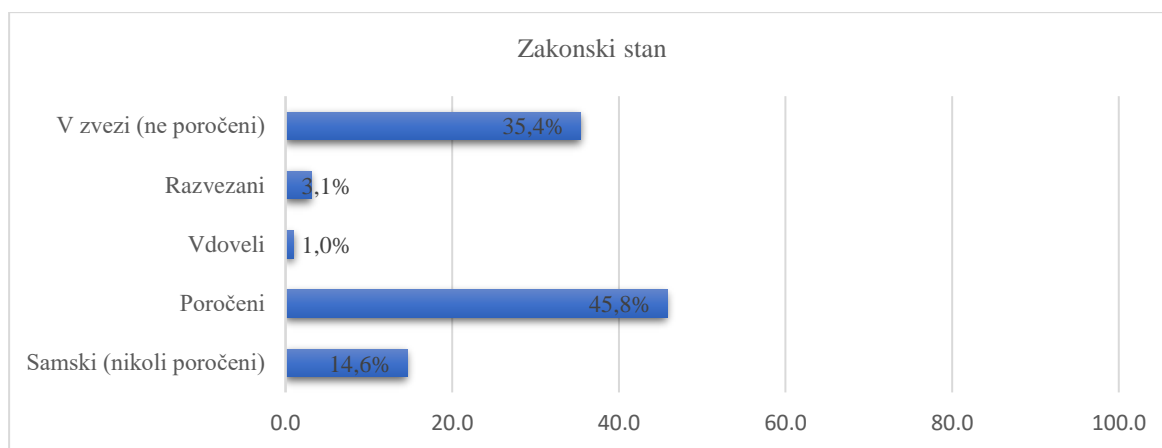


*Vir: Lastno delo.*

Nadalje sem preverjala zakonski stan anketiranih oseb. Na vprašanje o zakonskem stanu je enako kot na druga demografska vprašanja odgovorilo 51,1 % oseb.

Skoraj polovica veljavno anketiranih oz. 45,8 % je bila poročenih, 35,4 % v zvezi in neporočenih, 14,6 % samskih, 3,1 % razvezanih ter 1,0 % ovdovelih.

Slika 2: Grafični prikaz anketiranih glede na zakonski stan

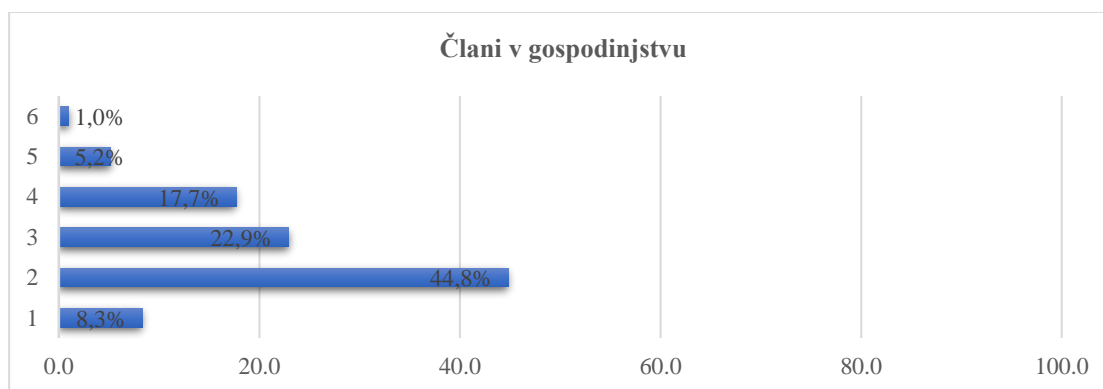


Vir: Lastno delo.

V četrtem demografskem vprašanju sem želela izvedeti, koliko članov šteje gospodinjstvo anketiranih oseb.

44,8 % veljavno anketiranih je živelo v gospodinjstvu z dvema članoma, 22,9 % s tremi, 17,7 % s štirimi, 8,3 % z enim, 5,2 % s petimi ter 1,0 % s šestimi družinskimi člani.

Slika 3: Grafični prikaz anketiranih glede na število članov v gospodinjstvu

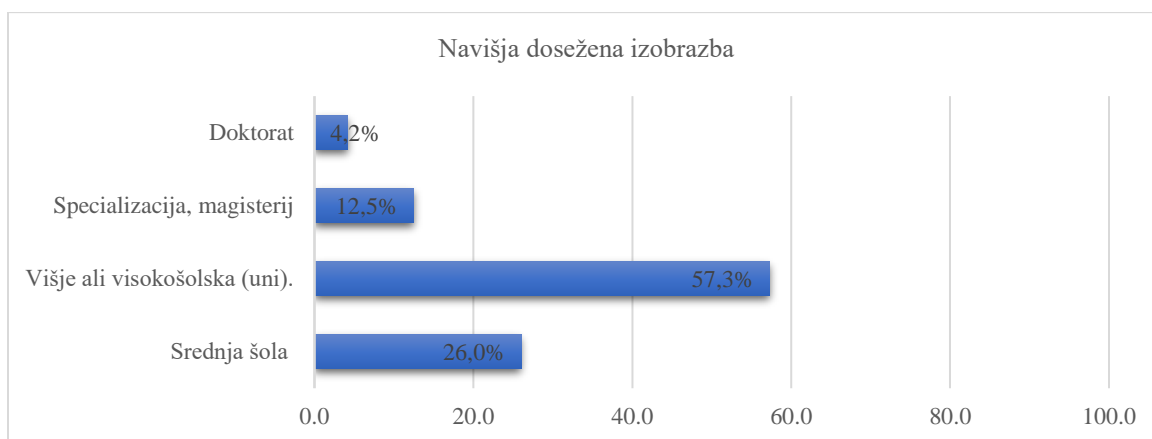


Vir: Lastno delo.

Z zadnjim demografskim vprašanjem in istočasno zadnjim vprašanjem anketnega vprašalnika sem želela preveriti, kakšno stopnjo formalne izobrazbe imajo anketirani.

Več kot polovica veljavno anketiranih oseb oz. 57,3 % je dokončalo višjo ali visoko šolo, 26,0 % srednjo šolo, 12,5 % specializacijo ali magisterij ter 4,2 % doktorat.

Slika 4: Grafični prikaz anketiranih glede na izobrazbo



Vir: Lastno delo.

Na demografska vprašanja je odgovarjalo 96 oseb. 48,9 % oseb je svoje sodelovanje prekinilo tako, da so pustili prazne odgovore bodisi prekinili anketo. Z analizo demografskih podatkov sem ugotovila, da veljavni vzorec zajema 68 % žensk, da je polovica anketiranih oseb starih med 26 in 35 let, 45,8 % anketiranih je poročenih, 44,8 % jih živi v gospodinjstvu z 2 osebama in 57,3% vprašanih ima višjo ali visokošolsko izobrazbo.

**Vprašanja o zaposlitvi.** V drugem delu anketnega vprašalnika me je zanimal zaposlitveni status anketiranih oseb, prav tako pa, ali je podjetje, kjer so zaposleni, pridobilo certifikat »Družini prijazno podjetje«.

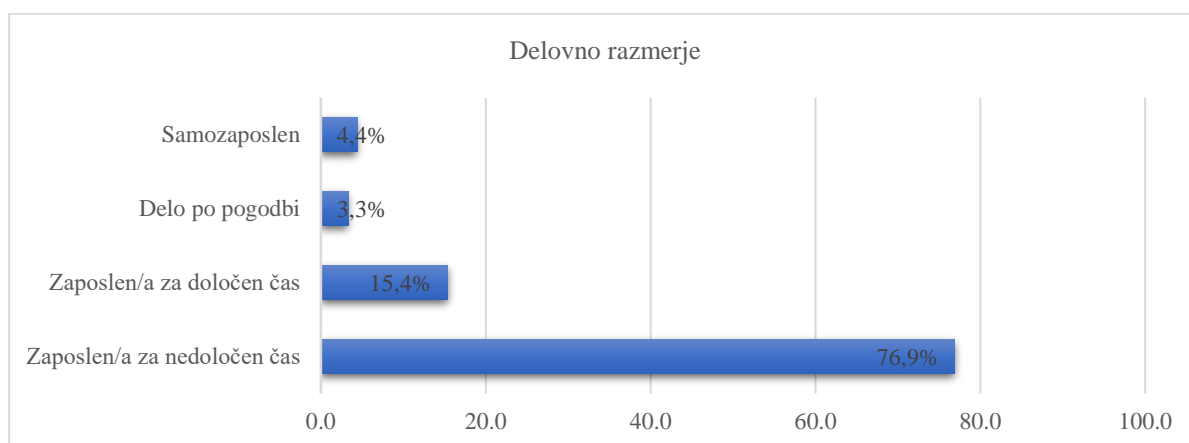
Na vprašanje o trenutnem zaposlitvenem statusu oz. zaposlitvi v zadnjem letu je odgovorilo 96 oseb.

96,9 % veljavno anketiranih je bilo v času izpolnjevanja anketnega vprašalnika trenutno zaposlenih oz. je bilo zaposlenih v zadnjem letu, medtem ko 3,1 % anketiranih ni zaposlenih oz. ni bilo zaposlenih v zadnjem letu.

Nadalje sem želela preveriti, v kakšnem delovnem razmerju so anketirani. Na to vprašanje je odgovorilo 91 oseb.

Večina oz. 76,9 % veljavno anketiranih je zaposlenih ali je bilo v zadnjem letu zaposlenih za nedoločen čas, 15,4 % za določen čas, 4,4 % so bili samozaposleni ter 3,3 % z delom po pogodbi.

Slika 5: Grafični prikaz anketirancev glede na delovno razmerje

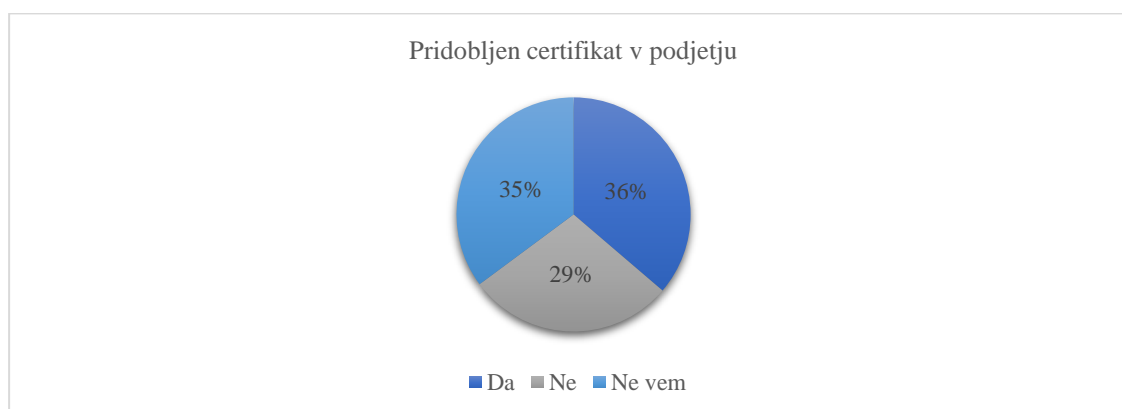


Vir: Lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju sem želela preveriti, ali ima podjetje, kjer so anketirani zaposleni oz. so bili zaposleni v zadnjem letu, certifikat »Družini prijazno podjetje«. Na zastavljeno vprašanje je odgovarjalo 91 oseb.

36,3 % veljavno anketiranih dela ali je delalo v zadnjem letu za podjetje, ki ima pridobljen certifikat družini prijaznega podjetja, 28,6 % je takšnih, ki ne delajo ali v zadnjem letu niso delali za takšno podjetje, medtem ko jih 35,2 % ne ve, ali je njihovo podjetje pridobilo zgoraj omenjeni certifikat.

Slika 6: Anketirani glede na pridobljen certifikat podjetja

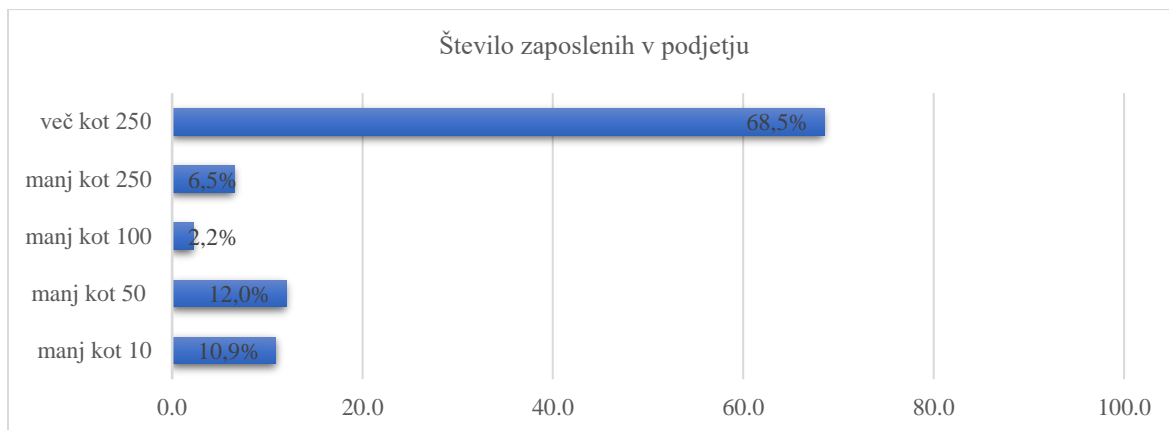


Vir: Lastno delo.

Zanimalo me je tudi število zaposlenih v podjetju, kjer so anketirane osebe zaposlene. Na to zastavljeno vprašanje je odgovarjalo 92 oseb.

Večina oz. 68,5 % veljavno anketiranih je zaposlenih oz. je bilo zaposlenih v zadnjem letu v podjetju z več kot 250 zaposlenimi, 12,0 % z manj kot 50, 10,9 % z manj kot 10, 6,5 % z manj kot 250 ter 2,2 % z manj kot 100 zaposlenimi.

*Slika 7: Anketirani glede na število zaposlenih v podjetju*

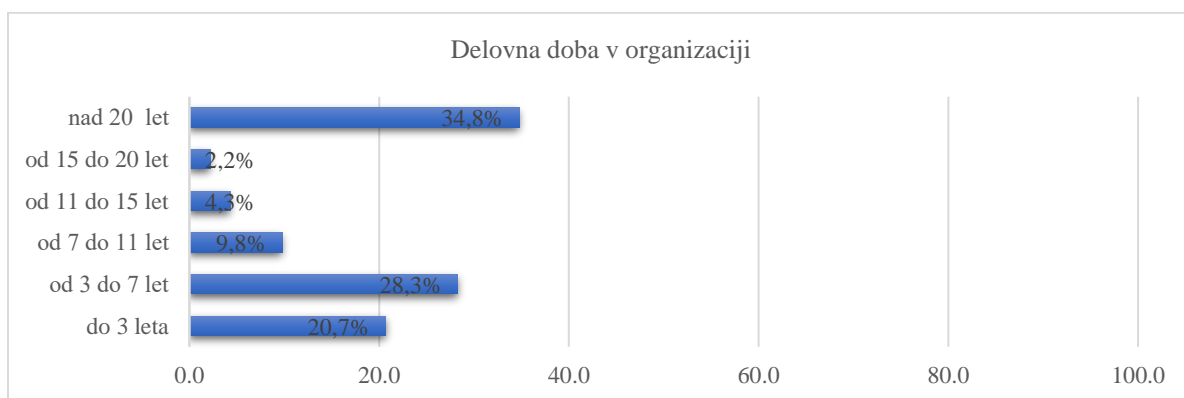


*Vir: Lastno delo.*

V nadaljevanju me je zanimala delovna doba v organizaciji, kjer so anketirani zaposleni oz. so bili zaposleni v zadnjem letu. Na slednje je odgovarjalo 92 oseb.

34,3 % veljavno anketiranih je oz. je v zadnjem letu bilo zaposlenih v podjetju več kot 20 let, 28,3 % od 3 do 7 let, 20,7 % do 3 leta, 9,8 % od 7 do 11 let, 4,3 % od 11 do 15 let ter 2,2 % od 15 do 20 let.

*Slika 8: Grafični prikaz anketiranih glede na delovno dobo v organizaciji*



*Vir: Lastno delo.*

Pri zadnjem zaposlitvenem vprašanju me je zanimalo, za kakšen delovni čas so anketirani zaposleni oz. so bili zaposleni v zadnjem letu. Na to vprašanje je odgovarjalo 91 oseb.

94,5 % veljavno anketiranih je trenutno zaposlenih oz. je bilo v zadnjem letu zaposlenih za polni delovni čas, medtem ko jih je bilo 5,5 % zaposlenih za krajši delovni čas.

Na vprašanja o zaposlitvi je odgovarjalo povprečno 92,2 osebe. V primerjavi s številom oseb, ki so odgovarjale na demografska vprašanja, kjer je odgovarjalo 96 oseb, je delež vključenosti v anketo nekoliko manjši, vendar še vedno dovolj velik in podoben deležu pri demografiji, da lahko upoštevamo pridobljene podatke.

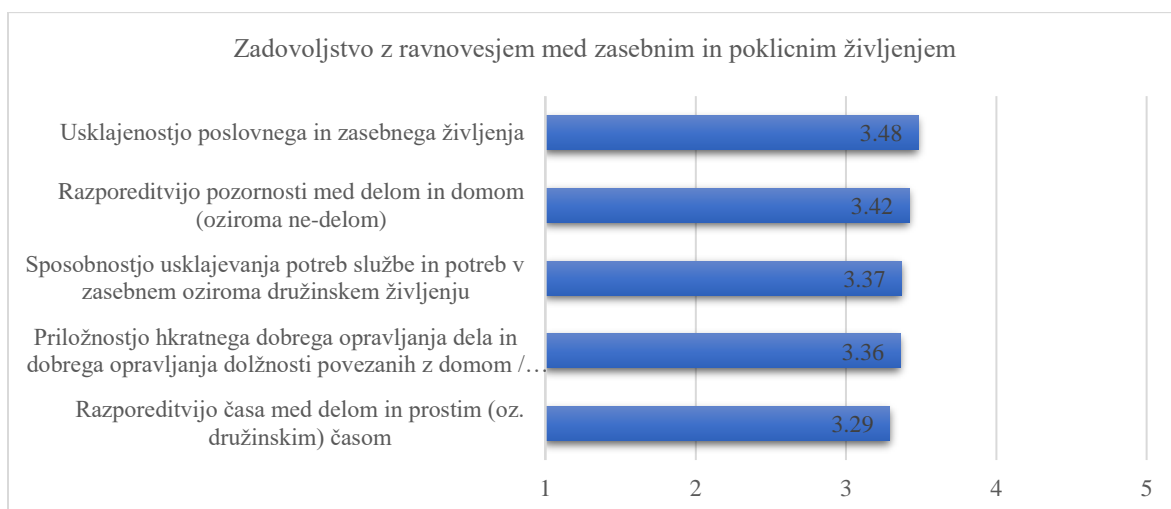
Z vprašanji o zaposlitvi in zaposlitvenem statusu sem ugotovila, da je 97 % anketiranih zaposlenih, od tega 94 % za polni delovni čas, 76,9 % za nedoločen čas. 68,5 % veljavno anketiranih je zaposlenih v podjetju z več kot 250 zaposlenimi, 34,8 % jih ima v istem podjetju več kot 20 let delovne dobe. Glede pridobljenega certifikata »Družini prijazno podjetje« sem ugotovila, da je 36,3 % anketiranih zaposlenih v podjetjih, kjer imajo omenjeni certifikat, medtem ko 35,2 % anketiranih ne ve, ali ima podjetje ta certifikat.

**Vprašanja v zvezi z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem.** Vprašanja, vezana na zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, zaznavanje stresa, spoprijemanje s stresom in ukrepe za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, so bila na začetku anketnega vprašalnika.

S prvim sklopom vprašanj sem želela preveriti, kako zadovoljni so anketirani z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem. Ta sklop je sestavljen iz 5 vprašanj, kjer so anketirani ocenili svojo stopnjo zadovoljstva na 5-stopenjski Likertovi lestvici od zelo nezadovoljen – nezadovoljen – niti niti – zadovoljen do zelo zadovoljen. Na to vprašanje je odgovorilo povprečno 113 oseb.

Anketirani so se, povprečno gledano, najbolj strinjali s trditvijo, da so zadovoljni z usklajenostjo poslovnega in zasebnega življenja (aritmetična sredina je 3,48, ocena standardnega odklona napake je 0,936), sledijo ji trditve o zadovoljstvu z razporeditvijo pozornosti med delom in domom ( $\bar{x} = 3,42$ ,  $\sigma = 0,874$ ), zadovoljstvu s sposobnostjo usklajevanja potreb službe in potreb v zasebnem oziroma družinskem življenju ( $\bar{x} = 3,37$ ,  $\sigma = 0,920$ ), zadovoljstvu s priložnostjo hkratnega dobrega opravljanja dela in dobrega opravljanja dolžnosti, povezanih z domom/družino oziroma prostim časom ( $\bar{x} = 3,36$ ,  $\sigma = 0,964$ ) ter o zadovoljstvu z razporeditvijo časa med delom in prostim (oz. družinskim) časom ( $\bar{x} = 3,29$ ,  $\sigma = 0,946$ ).

Slika 9: Zadovoljstvo anketiranih z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem



Vir: Lastno delo.

Zanesljivost analize sem preverila s Cronbachovo Alfo, ki združuje trditve oz. merske indikatorje v merjeno dimenzijo (zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem). Vrednosti koeficienta se gibljejo na intervalu od 0 do 1, višje vrednosti pomenijo višjo zanesljivost. Izbrani merski indikatorji oz. trditve za sklop *zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem* merijo pojav zelo zanesljivo z vrednostjo Cronbachove Alphe 0,900 (Priloga 2, Tabela 13).

Tabela 3: Opisna statistika – celoten sklop zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem

Sklop 1	$\bar{x}$	$\sigma$
Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem (5 spremenljivk)	3,39	0,785

Vir: Lastno delo.

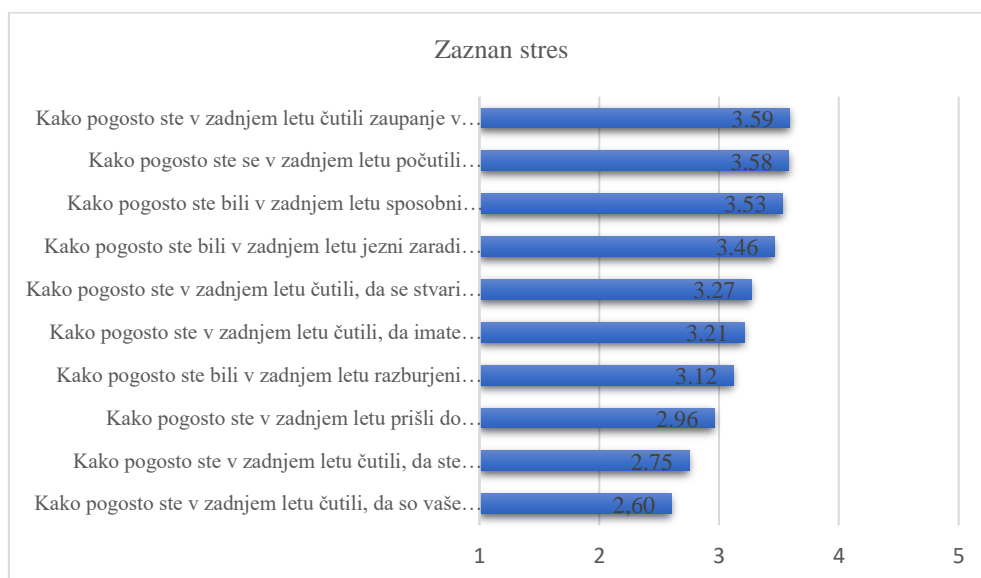
Anketirani so v povprečju na celoten sklop zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem odgovarjali kot niti nezadovoljni niti zadovoljni ( $\bar{x} = 3,39$ ,  $\sigma = 0,785$ ) s svojim ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem.

Z drugim sklopom vprašanj sem želela preveriti zaznan stres anketiranih oseb. Ta sklop je sestavljen iz 10 vprašanj, pri katerih so anketirani svoje zaznavanje stresa opredelili na 5-stopenjski lestvici od nikoli – skoraj nikoli – včasih – pogosto do zelo pogosto. Na to vprašanje je povprečju odgovorilo 110 oseb.

Anketirani so v zadnjem letu, povprečno gledano, pogosto čutili zaupanje v svojo zmožnost obvladovanja osebnih problemov ( $\bar{x} = 3,59$ ,  $\sigma = 0,746$ ). Pogosto so se v zadnjem letu počutili tudi nervozne in pod stresom ( $\bar{x} = 3,58$ ,  $\sigma = 0,850$ ), a so bili hkrati sposobni kontrolirati odzive in čustva kljub razdraženosti ( $\bar{x} = 3,53$ ,  $\sigma = 0,798$ ), pogosto pa so bili tudi jezni na stvari, na katere niso imeli vpliva ( $\bar{x} = 3,46$ ,  $\sigma = 0,800$ ).

Anketirani so v zadnjem letu, povprečno gledano, včasih čutili, da imajo vse pod kontrolo ( $\bar{x} = 3,21$ ,  $\sigma = 0,759$ ), da so bili razburjeni zaradi nečesa, kar se je zgodilo nenačrtovano ( $\bar{x} = 3,21$ ,  $\sigma = 0,759$ ), da so bodisi prišli do spoznanja, da so nezmožni opraviti vse potrebne stvari ( $\bar{x} = 3,12$ ,  $\sigma = 0,798$ ) ali da so nezmožni kontrolirati pomembne stvari v svojem življenju ( $\bar{x} = 2,75$ ,  $\sigma = 0,960$ ), manj pogosto oz. skoraj nikoli pa niso imeli občutka, da so njihove težave nepremagljive ( $\bar{x} = 2,60$ ,  $\sigma = 0,950$ ).

Slika 10: Grafični prikaz zaznanega stresa anketiranih oseb



Vir: Lastno delo.

Izbrani merski kazalniki oziroma trditve za sklop *zaznave stresa* merijo pojav zanesljivo oziroma z vrednostjo Cronbachove Alphe 0,817 (Priloga 2, Tabela 15).

Tabela 4: Opisna statistika – celoten sklop zaznave stresa

Sklop 2	$\bar{x}$	$\sigma$
Zaznan stres (10 spremenljivk)	2,89	0,516

Vir: Lastno delo.



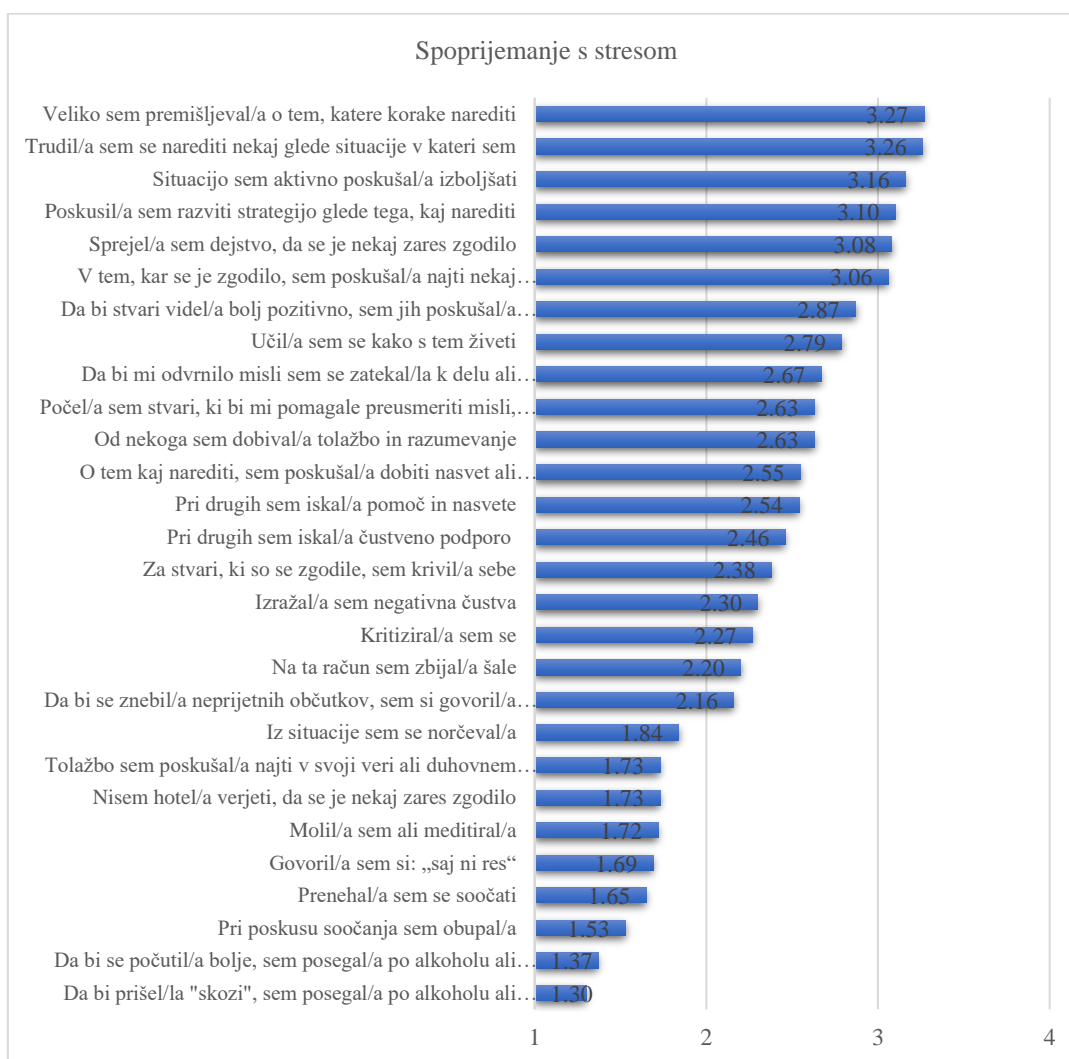
Anketirani so v povprečju na celoten sklop zaznave stresa odgovarjali, kot da ga zaznajo včasih ( $\bar{x} = 2,89$ ,  $\sigma = 0,516$ ).

S tretjim vprašanjem anketnega vprašalnika sem želela preveriti, kako se anketirani spoprijemajo s stresom. Ta sklop je sestavljen iz 28 vprašanj, kjer so anketirane osebe ocenile, v kolikšni meri so se v zadnjem letu na določen način spoprijemale s stresom, na 4-stopenjski lestvici od tega nisem počel/-a – to sem redko počel/-a – to sem počel/-a občasno do to sem počel/-a pogosto. Na tretji sklop vprašanj je v povprečju odgovarjalo 106 oseb.

Anketirani so v zadnjem letu, povprečno gledano, občasno premišljevali o tem, katere korake narediti za spoprijemanje s stresom ( $\bar{x} = 3,27$ ,  $\sigma = 0,775$ ), občasno so se trudili narediti nekaj glede situacije, v kateri so se znašli ( $\bar{x} = 3,26$ ,  $\sigma = 0,772$ ), občasno so situacijo, v kateri so se znašli, aktivno poskušali izboljšati ( $\bar{x} = 3,16$ ,  $\sigma = 0,770$ ), občasno so poizkusili razviti strategijo glede tega, kaj narediti ( $\bar{x} = 3,10$ ,  $\sigma = 0,861$ ), občasno so sprejemali dejstvo, da se je nekaj zares zgodilo ( $\bar{x} = 3,08$ ,  $\sigma = 0,847$ ) ter da so poskušali najti nekaj dobrega v tem, kar se je zgodilo ( $\bar{x} = 3,06$ ,  $\sigma = 0,728$ ).

Nikoli ali zelo redko pa so se, povprečno gledano, spoprijemali s stresom tako, da bi posegali po alkoholu ali drugih drogah, da bi prišli »skozi« ( $\bar{x} = 1,30$ ,  $\sigma = 0,681$ ) ali da bi se počutili bolje ( $\bar{x} = 1,37$ ,  $\sigma = 0,747$ ) ali da bi pri poskusu soočanja s stresom obupali ( $\bar{x} = 1,53$ ,  $\sigma = 0,783$ ). Redko so se prenehali soočati ( $\bar{x} = 1,65$ ,  $\sigma = 0,817$ ) ali si govoriti »saj ni res« ( $\bar{x} = 1,69$ ,  $\sigma = 0,821$ ), molili ali meditirali ( $\bar{x} = 1,72$ ,  $\sigma = 0,980$ ), redko pa so tudi poizkusil najti tolažbo v svoji veri ali duhovnem prepričanju ( $\bar{x} = 1,73$ ,  $\sigma = 0,821$ ) ter redko niso hoteli verjeti, da se je nekaj zares zgodilo ( $\bar{x} = 1,73$ ,  $\sigma = 0,811$ ).

Slika 11: Grafični prikaz načinov spoprijemanja s stresom



Vir: Lastno delo.

Izbrani merski indikatorji oziroma trditve za sklop *spoprijemanja s stresom* merijo pojav zanesljivo oziroma z vrednostjo Cronbachove Alphe 0,872 (Priloga 2, Tabela 17).

Tabela 5: Opisna statistika – celoten sklop spoprijemanja s stresom

Sklop 3	$\bar{x}$	$\sigma$
Spoprijemanje s stresom (28 spremenljivk)	2,40	0,421

Vir: Lastno delo.

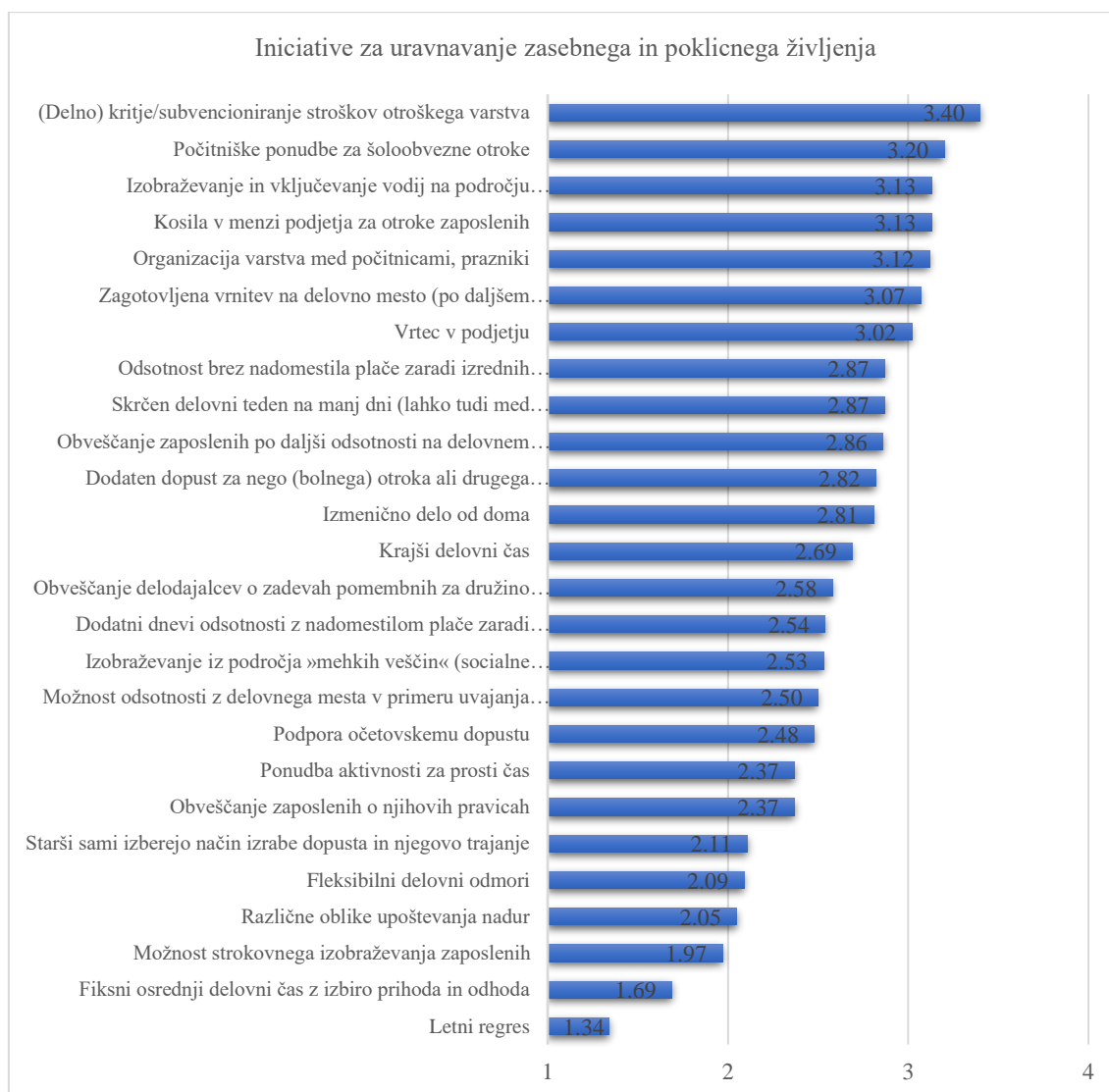
Anketirani so v povprečju na celoten sklop spoprijemanja s stresom odgovarjali, kot da podane načine za manjšanje stresa uporabljajo redko ( $\bar{x} = 2,40$ ,  $\sigma = 0,421$ ).

**Vprašanja v zvezi z ukrepi za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja.** V naslednjem sklopu vprašanj so me zanimali ukrepi za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, ki jih nudi podjetje anketiranih in katere od njih slednji tudi koristijo. Ta sklop vprašanj je sestavljen iz 26 podvprašanj, v katerih so se anketirani opredelili na 4-stopenjski lestvici od podjetje omogoča in koristim – podjetje omogoča, a ne koristim – podjetje ne omogoča do ne vem, če podjetje omogoča ali ne, saj ne koristim. Na ta sklop vprašanj je v povprečju odgovarjalo 95 oseb.

Anketirani so povprečno v največji meri koristili letni regres ( $\bar{x} = 1,34$ ,  $\sigma = 0,858$ ) in fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda ( $\bar{x} = 1,69$ ,  $\sigma = 1,001$ ). Podjetje je anketiranim omogočilo tudi možnost strokovnega izobraževanja, a tega v povprečju niso izkoristili ( $\bar{x} = 1,97$ ,  $\sigma = 1,143$ ), kakor tudi različne oblike upoštevanja nadur ( $\bar{x} = 2,05$ ,  $\sigma = 1,170$ ), fleksibilne delovne odmore ( $\bar{x} = 2,09$ ,  $\sigma = 1,158$ ), staršem možnost izbire načinov izrabe dopusta in njegovega trajanja ( $\bar{x} = 2,11$ ,  $\sigma = 1,242$ ), ponudbe aktivnosti za prosti čas ( $\bar{x} = 2,37$ ,  $\sigma = 0,950$ ) ali obveščanja zaposlenih o njihovih pravicah ( $\bar{x} = 2,37$ ,  $\sigma = 1,255$ ).

V najmanjši meri pa je, povprečno gledano, podjetje anketiranim omogočilo oziroma onemogočalo delno kritje/subvencioniranje stroškov otroškega varstva ( $\bar{x} = 3,40$ ,  $\sigma = 0,659$ ), počitniške ponudbe za šoloobvezne otroke ( $\bar{x} = 3,20$ ,  $\sigma = 0,752$ ), kosila v menzi za otroke zaposlenih ( $\bar{x} = 3,13$ ,  $\sigma = 0,672$ ), različna izobraževanja in vključevanje vodij na področju usklajevanja dela in družine ( $\bar{x} = 3,13$ ,  $\sigma = 0,970$ ), organizacije varstva med počitnicami, prazniki ( $\bar{x} = 3,12$ ,  $\sigma = 0,682$ ), zagotovitev vrnitve na delovno mesto (po daljšem obdobju od zakonskega) ( $\bar{x} = 3,07$ ,  $\sigma = 1,074$ ) ali vrtca v podjetju ( $\bar{x} = 3,02$ ,  $\sigma = 0,551$ ).

Slika 12: Grafični prikaz iniciativ za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja



Vir: Lastno delo.

Izbrani merski indikatorji oziroma trditve za sklop *iniciativ za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja* merijo pojav zanesljivo oziroma z vrednostjo Cronbachove Alphe 0,862 (Priloga 2, Tabela 19).

Tabela 6: Opisna statistika – celoten sklop iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja

Sklop 4	$\bar{x}$	$\sigma$
Iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja (26 spremenljivk)	2,59	0,482

Vir: Lastno delo.

Anketirani so v povprečju na celoten sklop iniciativ za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja odgovarjali, kot da podjetje nudi podane ukrepe za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, a jih sami ne uporabljajo ( $\bar{x} = 2,59$ ,  $\sigma = 0,482$ ).

### 3.4 Testiranje hipotez

**Statistična pomembnost (p-vrednost)** nam da podatek, kako zelo prepričani smo lahko, da razlike ali povezanost med skupinami zares obstajajo v populaciji, iz katere je bil vzorec vzet – pove nam, ali lahko razlike posplošimo z vzorca na populacijo. Če je p-vrednost manj kot 0,05 ali 0,01, to pomeni, da lahko na ravni 5 % ali 1 % tveganja trdimo, da statistično pomembne razlike (povezanost med spremenljivkami) obstajajo – po domače to pomeni, da obstaja 5 % ali 1 % verjetnost (ali manj), da smo prišli do razlik v našem vzorcu po naključju. Skratka pove nam, kako zanesljivi so konkretni rezultati iz našega vzorca.

**Hipotezo 1**, ki se glasi »Zaposleni, ki se bolje spoprijemajo s stresom, poročajo o večjem zadovoljstvu z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem«, sem preverila z regresijsko analizo med spremenljivkama »spoprijemanje s stresom« ter »zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem«.

#### SKLOP (združene spremenljivke):

Med sklopom spoprijemanja s stresom ter zadovoljstvom z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem ne prihaja do statistično značilne povezanosti ( $p > 0,05$ ).

*Tabela 7: Regresijski model za pojasnitev zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem s spoprijemanjem s stresom*

<b>Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem (<math>R_{adj.}^2 = 0,005</math>, <math>p &gt; 0,05</math>)</b>				
<b>Neodvisna spremenljivka</b>	<b>b</b>	<b>SE</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
<b>Spoprijemanje s stresom</b>	-0,228	0,189	<b>-0,120</b>	<b>0,230</b>

*Vir: Lastno delo.*

*Legenda:  $R^2$  = R-Squared;  $b$  = regresijski koeficient;  $SE$  = standardna napaka regresijskega koeficienta;  $\beta$  = standardni regresijski koeficient;  $p$  = statistična značilnost ( $p > 0,05$ ).*

Dodatne korelacije po posameznih trditvah:

Tabelarni prikaz analize povezanosti (Spearmanov koeficient korelacije) je v prilogi 2.

Obstaja statistično značilna, šibka negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med spremenljivko: Govoril/-a sem si: »Saj ni res« ter priložnostjo hkratnega dobrega opravljanja dela in dobrega opravljanja dolžnosti, povezanih z domom/družino oziroma prostim časom ( $r_x = -0,202$ ). Anketirani, ki so si pogosteje govorili »saj ni res«, so bili v večji meri nezadovoljni s priložnostjo hkratnega dobrega opravljanja dela in dobrega opravljanja dolžnosti, povezanih z domom/družino oziroma prostim časom.

Obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med izražanjem negativnih čustev ter priložnostjo hkratnega dobrega opravljanja dela in dobrega opravljanja dolžnosti, povezanih z domom/družino oziroma prostim časom ( $r_x = -0,247$ ). Anketirani, ki so pogosteje izražali negativna čustva, so bili v večji meri nezadovoljni s priložnostjo hkratnega dobrega opravljanja dela in dobrega opravljanja dolžnosti, povezanih z domom/družino oziroma prostim časom.

Obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med gledanjem stvari v drugi luči ter razporeditvijo časa med delom in prostim (oz. družinskim) časom ( $r_x = -0,200$ ). Anketirani, ki so pogosteje gledali stvari v drugi luči, so bili v večji meri nezadovoljni z razporeditvijo časa med delom in prostim (oziroma družinskim) časom.

Obstaja statistično značilna, šibka negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med prenehanjem soočanja ter razporeditvijo časa med delom in prostim (oz. družinskim) časom ( $r_x = -0,203$ ). Anketirani, ki so se pogosteje prenehali soočati s problemi, so bili v večji meri nezadovoljni z razporeditvijo časa med delom in prostim (oziroma družinskim) časom.

Obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med premišljevanjem o tem, katere korake narediti, ter razporeditvijo časa med delom in prostim (oziroma družinskim) časom ( $r_x = -0,206$ ). Anketirani, ki so pogosteje premišljevali katere korake narediti, so bili v večji meri nezadovoljni z razporeditvijo časa med delom in prostim (oziroma družinskim) časom.

Na osnovi rezultatov testa, s pomočjo katerega sem ugotovila, da spoprijemanje s stresom ne vpliva statistično značilno ( $p > 0,05$ ) na zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, hipotezo 1 zavrnem.

Tudi **Hipotezo 2** »Slabše kot je zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, večji je zaznan stres.« sem preverila z regresijsko analizo, in sicer med spremenljivkama »zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem« ter »zaznan stres«.

Tabela 8: Regresijski model za pojasnitev zaznanega stresa z zadovoljstvom z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem

Zaznan stres ( $R_{adj.}^2 = 0,204$ , $p < 0,01$ )				
Neodvisna spremenljivka	b	SE	$\beta$	p
Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem	-0,299	0,057	-0,460	<0,01

Vir: Lastno delo.

Legenda:  $R^2$  = R-Squared;  $b$  = regresijski koeficient; SE = standardna napaka regresijskega koeficienta;  $\beta$  = standardni regresijski koeficient;  $p$  = statistična značilnost ( $p < 0,01$ ).

Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem statistično značilno ( $p < 0,01$ ) vpliva na zaznan stres. Vrednost regresijskega koeficienta  $b$  za zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem nam statistično značilno pove, da se naša odvisna spremenljivka – zaznan stres zmanjša za (-) 0,299, če se zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem statistično značilno poveča za 1 enoto. Torej, če se spremenljivka delež zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem statistično značilno poveča (izboljša mnenje) za 1 enoto, se zaznan stres statistično značilno ( $p < 0,01$ ) zmanjša za 29,9 % (oz. -0,299). Model pojasnjuje 20,4 % variance zaznanega stresa.

Dodatno tudi na podlagi Spermanovega koeficienta korelacije ugotavljam, da obstaja statistično značilna srednje močna negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,01$ ) med zadovoljstvom z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem ter zaznanim stresom ( $r_x = -0,446$ ). Anketirani, ki so bolj zadovoljni z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, statistično značilno manj pogosto zaznavajo stres (Priloga2, Tabela 21). Posameznih korelacij med trditvami v tem primeru nisem dodatno naredila, saj že celotna sklopa sama korelirata med sabo.

Drugo hipotezo, ki pravi, da slabše kot je zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, večji je zaznan stres, na osnovi rezultatov analize potrdim.

**Hipotezo 3** sem preverila z regresijsko analizo med spremenljivkama »iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja« ter »zaznan stres«. Hipoteza se glasi: »Zaposleni, ki koristijo več ukrepov za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, poročajo o manjšem zaznanem stresu«.

Tabela 9: Regresijski model za pojasnitev zaznanega stresa glede na iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja

Zaznan stres ( $R_{adj.}^2 = 0,009$ , $p > 0,05$ )				
Neodvisna spremenljivka	b	SE	$\beta$	p
Iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja	-0,045	0,115	-0,041	0,699

Vir: Lastno delo.

Legenda:  $R^2$  = R-Squared;  $b$  = regresijski koeficient; SE = standardna napaka regresijskega koeficienta;  $\beta$  = standardni regresijski koeficient;  $p$  = statistična značilnost ( $p > 0,05$ ).

Iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja ne vplivajo statistično značilno ( $p > 0,05$ ) na zaznan stres. Hipoteze 3 na osnovi rezultatov ne morem potrditi.

### 3.5 Povzetek ugotovitev raziskave

Z raziskavo, izvedbo in analizo anketnega vprašalnika sem prišla do nekaterih pomembnih ugotovitev.

Ugotovila sem, da anketirani svoje zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem opredeljujejo kot niti zadovoljen niti nezadovoljen. Upoštevajoč teorijo, da višja stopnja ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem vpliva na raven zadovoljstva z lastnim življenjem tako, da se lahko življenjsko zadovoljstvo poveča, če se poveča zadovoljstvo z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ter obratno (Greenhaus, Collins in Shaw, 2003), lahko sklepamo, da naši anketirani ne čutijo niti posebnega zadovoljstva niti nezadovoljstva z lastnim življenjem.

Z raziskavo sem ugotovila, da anketirani stres zaznavajo včasih. V navezavi s teorijo, ki pravi, da tisti, ki imajo z doseganjem željenega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem več težav, zaznavajo večjo stopnjo stresa (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014), lahko povzamemo, da našim anketiranim doseganje želenega ravnovesja ne predstavlja posebnih težav oziroma se s tematiko ne ukvarjajo.

Glede spoprijemanja s stresom anketirani podane načine za manjšanje stresa, navedene v anketnem vprašalniku, uporabljajo redko. Izkazalo se je, da so anketirani uporabljali tako strategije obvladovanja stresa, usmerjene v reševanje problema, oziroma problemsko usmerjen način obvladovanja stresa, kjer so se aktivno trudili iskati rešitev, opisano v Southwick, Vythilingam & Charney, 2005 v Reich, Zautra & Hall, 2012, kot strategije obvladovanja stresa usmerjene v čustva, kot so oddaljitev, samokontrola, sprejemanje



odgovornosti, pobeg ali izogibanje ter pozitivna ocena, s pomočjo katerih posameznik ne rešuje problem temveč poskuša zmanjšati čustveno stisko, kot je opredeljeno v Lazarus & Folkman, 1984. Prav tako pa so anketirani občasno uporabljali strategijo obvladovanja stresa, ki temelji na izogibanju stresnih situacij skozi iskanje družbe ali skozi ukvarjanje posameznika z različnimi dejavnostmi, kot trdita Endler in Parker, 1990.

S pomočjo rezultatov raziskave nisem mogla potrditi hipoteze 1, ki pravi, da zaposleni, ki se bolje spoprijemajo s stresom, poročajo o večjem zadovoljstvu z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem. Zavrnitev te hipoteze je bila nepričakovana, saj se ne sklada s teoretskimi dognanji, da je zadovoljstvo z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem povezano s pozitivnimi strategijami spoprijemanja (Jones, Rapport, Hanks, Lichtenberg & Telmet, 2003) ter, da naj bi bila sposobnost zmanjšanja in obvladovanje stresa ključnega pomena pri uspešnem usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja (Raj & Mahalakshmi, 2016). Razlog za dobljen rezultat oziroma za dobljeno odstopanje od teorije je morda premajhen delež anketirancev, ki so močneje zaznavali stres.

Z raziskavo sem pričakovano potrdila hipotezo 2, ki pravi, da slabše kot je zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, večji je zaznan stres. Stres in neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem se med seboj prepletata (Patel-Davis & Rhodes, 2017). Stres namreč sodi med glavne posledice neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Anitha & Maheswari, 2014) in neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem vodi do stresa (McBrier, Schiemann & Van Gundy, 2003).

Z raziskavo prav tako nepričakovano nisem mogla potrditi hipoteze 3, ki trdi, da zaposleni, ki koristijo več ukrepov za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, poročajo o manjšem zaznanem stresu. Med glavne učinke rabe družini prijanzih ukrepov za uravnavanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem namreč uvrščamo prav zmanjševanje stresa (Ekvilib Inštitut, 2015), pomanjkanje ravnovesja med delom in družino pa pomemben dejavnik pri več s stresom povezanih težavah (Rao & Indla, 2010). Razloge za zavrnitev tretje hipoteze lahko najdemo še v eni ugotovitvi te raziskave, in sicer, da anketirani pogosto ne uporabljajo ukrepov in iniciativ, čeprav jim pod podjetja to nudijo. To problematiko je tudi zaslediti v teoriji; zaposleni naj bi se namreč kljub ponujenim ukrepom in iniciativam doseganja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem s strani podjetja, za njihovo rabo iz vrste razlogov ne odločali. Jones (2006) kot možne ovire pri koriščenju vidi v samem izrazu »sprememba«, ki se je zaposleni zaradi nerazumevanja pogosto bojijo in otepajo, v nižjem dohodku zaradi krajšega delovnika, v prevelikem zanašanju na posameznika, v slabših možnostih poklicnega napredovanja, v dolgih delovnikih, kot problem pa izpostavi tudi, da se vodje bojijo izgube nadzora in delovne preobremenjenosti.

Na osnovi izvedene raziskave sem odgovorila na raziskovalno vprašanje »Kako družini prijazni ukrepi prispevajo k obvladovanju stresa in zadovoljstva med zasebnim in poklicnim življenjem?«. Zaradi zavrnitve dveh izmed treh hipotez lahko rečemo, da družini prijazni

ukrepi na osnovi ugotovitev moje raziskave, ne prispevajo k obvladovanju stresa in nezadovoljstva med poklicnim in zasebnim življenjem. Pri tem je pomembno omeniti, da vzorec ni popolnoma reprezentativen, saj med anketiranci ni bilo veliko posameznikov, ki v veliki meri zaznavajo stres ter tistih, ki v veliki meri koristijo različne ponujene ukrepe. Kot zanimivost, kar 35 % vseh anketiranih ni vedelo, ali ima njihovo podjetje pridobljen certifikat družini prijazno podjetje ali ne.

### 3.6 Priporočila za prakso

Priporočila za prakso sem pripravila na ravni zaposlenih, delodajalcev in države. Menim namreč, da je celostni pristop k problematiki ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem nujno potreben.

#### 3.6.1 Priporočila za zaposlene

Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni svojo stopnjo zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem opredeljujejo kot niti zadovoljen niti nezadovoljen, kar pomeni, da na tem področju obstaja še veliko prostora za izboljšave. Prav tako glede na rezultate raziskave tudi na področju zaznavanja stresa obstajajo možnosti za izboljšave, glede na to, da so anketirani svoje stališče povprečno opredelili, kot da stres zaznavajo včasih. To pomeni, da bi lahko zmanjšali zaznan stres. Pri spoprijemanju s stresom sem ugotovila, da so zaposleni ponujene načine, podane v anketnem vprašalniku, uporabljali redko in bi tudi na tem področju lahko izboljšali svoj način spoprijemanja s stresom. Predvsem bi lahko poskušali dobiti nasvet in pomoč, prav tako bi se lahko več ukvarjali s tem, kako razviti strategijo glede izboljšanja situacije in aktivno poskušati izboljšati situacijo. Zelo so me presenetili rezultati glede iniciativ za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, kjer sem ugotovila, da podjetje, povprečno gledano, nudi kar nekaj možnosti za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja (npr. fleksibilni delovni odmori, različne oblike upoštevanja nadur, možnost strokovnega izobraževanja), vendar zaposleni teh ponujenih možnosti ne koristijo. Ne glede na rezultate raziskave, ki govorijo, da družini prijazni ukrepi ne prispevajo k obvladovanju stresa in nezadovoljstva med poklicnim in zasebnim življenjem, menim, da bi lahko zaposleni boljše izkoriščali ponujene možnosti za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja oziroma bi se boljše pozanimali, kakšne možnosti podjetje nudi.

#### 3.6.2 Priporočila za delodajalce

Menim, da je prvi korak do spremembe zavedanje problematike. Delodajalci se morajo naprej zavedati problematike (ne)ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter nezadovoljstvom in stresom, ki izhajata iz tega problema. Svoje zavedanje bi lahko okrepili z različnimi izobraževanji in usposabljanji na tem področju. Prav tako bi lahko občasno

svojim zaposlenim razdelili vprašalnike s tega področja, s pomočjo katerih bi dobili vpogled v to, kako zadovoljni so njihovi zaposleni. Menim, da se veliko delodajalcev premalo zaveda, da življenje njihovih zaposlenih ni sestavljeno samo iz časa, ki ga preživijo na delovnem mestu, in na njihova ravnanja v podjetju vplivajo tudi drugi dejavniki. Prav tako bi morali biti zadovoljni zaposleni glavni cilj delodajalcev, saj so zadovoljni zaposleni, povprečno gledano, tudi najbolj produktivni, manj izostajajo z dela in manj odhajajo iz podjetja. Prav tako menim, da bi delodajalci lahko občasno za svoje zaposlene pripravili različne delavnice in izobraževanja s tega področja, da bi se lahko bolje soočali s problematiko ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem. Menim, da bi bile iniciative na tem področju dobre tako za zaposlene kot za delodajalce.

### 3.6.3 Priporočila za snovalce politik

Problematika (ne)ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ni samo stvar posameznika in delodajalca, pač pa mislim, da postaja stvar celotne družbe. Tako kot bi morali biti zadovoljni zaposleni interes in cilj delodajalcev, menim, da bi morali biti zadovoljni (aktivni) prebivalci interes in cilj države. Prav tako tako, kot so zadovoljni zaposleni bolj produktivni v podjetju, se njihovi učinki odražajo tudi na širšem področju. Dobro delujoča podjetja imajo učinke na državo (gospodarstvo, več pobranih davkov in podobno). Menim, da bi lahko država z različnimi izobraževanji veliko pripomogla k izboljšanju omenjene problematike. Prav tako bi se lahko bolje spromovirale državne ustanove, ki delujejo na tem področju, pa jih ljudje morda ne poznajo dovolj dobro ali jim ne zaupajo. Prav tako se lahko na ravni države zagotovijo nekatere pravice in uzakonijo nekateri ukrepi, ki bi bili pomembni na tem področju.

### 3.7 Omejitve dela

Raziskava ima kot druge empirične raziskave svoje omejitve, ki vplivajo na točen rezultat. Prva omejitev, ki bi lahko pomembno vplivala na rezultate raziskave, je, da je bila anketa izvedena elektronsko in ni bilo mogoče razjasniti morebitnih težav pri razumevanju vprašanj.

Prav tako lahko omejitev predstavlja tudi velikost vzorca. Anketo je namreč začelo izpolnjevati 188 oseb, vendar jo je v celoti izpolnilo le 96, preostali pa so prekinili svoje sodelovanje. Z manjšim vzorcem je težje zagotoviti njegovo reprezentativnost, posledično pa tudi težje posplošimo rezultate na celotno populacijo. Prav tako predstavlja omejitev raziskave tudi razpršenost vzorca, ki je nisem mogla povsem zagotoviti. Želela sem namreč zagotoviti vzorec, v katerem bi bila polovica moških in polovica žensk, vendar je v vzorcu skoraj 68 % žensk. Prav tako nisem mogla zagotoviti želene razpršenosti na področju starosti, od petih starostnih skupin vzorec sestavlja kar polovica starih med 26 in 35 let. Podobna omejitev razpršenosti se ponovi tudi na področju dosežene formalne izobrazbe,

57 % anketiranih ima višjo ali visokošolsko izobrazbo, kar pomeni, da so preostale tri skupine glede na izobrazbo manjšinsko zastopane.

Naslednja omejitev je uporaba večstopenjske lestvice, ki od anketirancev ne zahteva posebnega napora in je lahko velikokrat podvržena različnim motečim dejavnikom, zaradi česar anketirani ne označijo odgovora, ki za njih dejansko velja.

## **SKLEP**

Namen magistrskega dela je bil prispevati k razumevanju problematike usklajevanja zasebnega in poklicnega življenjem ter stresa, ki je lahko vzrok in/ali posledica slabega ravnovesja med njima. Menim, da je bil namen magistrskega dela dosežen, saj sem najprej v teoretičnem delu opredelila problematiko, ki sem jo s pomočjo raziskave še dodatno raziskala.

Na začetku naloge sem si postavila teoretične in empirične cilje. Cilje teoretičnega dela sem dosegla in so bili razložiti pomen, dojemanje ter posledice slabega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem; ugotoviti, kako lahko na različnih ravneh dosežemo želeno ravnovesje oziroma se aktivno trudimo za njegovo izboljšanje, opozoriti na stres kot posledico slabe usklajenosti med zasebnim in poklicnim življenjem in navesti nekatere strategije obvladovanja stresa. Prav tako sem dosegla empirične cilje, ki so bili ugotoviti, koliko so zaposleni zadovoljni z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem in kako se v primeru nezadovoljstva spoprijemajo s stresom, ter ugotoviti, kakšna je povezava med slabim ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem ter zaznavanjem stresa pri posamezniku.

V empiričnem delu sem uporabila kvantitativno raziskovalno metodo, in sicer sem izvedla anketo med zaposlenimi. Raziskava je bila izvedena v maja 2016 prek odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje »EnKlikAnketa«. Pridobljene podatke in informacije sem analizirala s pomočjo statistične programske opreme IBM SPSS.

S pomočjo analize raziskave sem lahko odgovorila na zastavljeno raziskovalno vprašanje, prav tako sem testirala vnaprej postavljene hipoteze. Ovrгла sem prvo hipotezo, da zaposleni, ki se bolje spoprijemajo s stresom, poročajo o večjem zadovoljstvu z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem. Druga hipotezo, ki pravi, da slabše kot je zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, večji je zaznan stres, sem potrdila. Ovrгла sem tudi tretjo hipotezo, da zaposleni, ki koristijo več ukrepov za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, poročajo o manjšem zaznanem stresu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adikaram, D. S. R. & Jayatilake, L. V. (2016). Impact of work life balance on employee job satisfaction in private sector commercial banks of Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(11), 18–33.
2. Ahmed, M. & Prashantha, B. (2018). Perceived stress and source of stress among undergraduate medical students of Government Medical College, Mysore. *International Journal Of Community Medicine And Public Health*, 5(8), 3513–3518.
3. American Psychological Association. (2012). *Stress in America: Our health at risk*. Washington D.C.: American Psychological Association.
4. Aminah, A. (1997). Work-family conflict and social Support: A study of female secretaries in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 5(2), 93–101.
5. Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169.
6. Anitha, K. & Maheswari, U. (2014). Work Life Balance among Women Bankers-A Conceptual, Theoretical and Literature Framework. *Global Journal for Research Analysis*, 3(12), 126–128.
7. Atheya, R. & Arora, R. (2014). Stress and Its Brunt on Employees Work-Life Balance (WLB): A Conceptual Study. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(3), 58–61.
8. Beauregard, T. A. (2011). Corporate work-life balance initiatives: Use and effectiveness. *V Creating Balance?* 193–208. Berlin, Heidelberg: Springer.
9. Bevan, S., Dench, S., Tamkin, P. & Cummings, J. (1999). *Family-friendly Employment: the business case*. Brighton: Department for Education and Employment.
10. Bhagat, R. S., Segovis, J. & Nelson, T. (2016). *Work stress and coping in the era of globalization*. New York in London: Routledge.
11. Büssing, A. (1998). *Motivation and Satisfaction. The handbook of Human Resource Management*. London: Thomas Business Press.
12. Carver, C. (1997). You want to Measure Coping But Your Potocol's Too Long: Consider to Brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine*, 4(1), 92-100.

13. Carver, C. S., Scheier, M. F. & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283.
14. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
15. Cohen, S. (1988). *Perceived stress in a probability sample of the United States*.
16. Dallimore, E. & Mickel, A. (2006). Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance. *Human Relations*, 59(1), 61-103.
17. Deery, M., Jago, L., Harris, C. & Liburd, J. (2018). Work Life Balance for Sustainable Tourism Development. V J. Liburd & D. Edwards (ur.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development* (str. 151-167). Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
18. Deshpande, R. C. (2012). A healthy way to handle work place stress through yoga, meditation and soothing humor. *International Journal of Environmental Sciences*, 2(4). 2143-2154.
19. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
20. Drew, E., Humphreys, P. C. & Murphy, C. (2003). *Off The Treadmill Achieving Work-Life Balance*. Dublin: National Framework Committee for Family Friendly Policies.
21. Ekvilib Inštitut. (2015). *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji*. Ljubljana: Ekvilib Inštitut.
22. Ekvilib Inštitut. Certifikat družini prijazno podjetje. Brošura certifikata 2017.
23. Endler, N. S. & Parker, J. D. A. (1990). Multidimensional Assessment of Coping: A Critical Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 844-854.
24. Eurofound. (2014). *Working conditions and job quality: Comparing sectors in Europe*. Dublin: Eurofound.
25. European Foundation for the improvement of living and working condition. (2010). *Work-Related Stress (Eurofound) 2010*.
26. Evropski ekonomsko-socialni odbor. (2007). Mnenje Evropskega ekonomsko socialnega odbora o vlogi socialnih partnerjev pri usklajevanju poklicnega, družinskega in zasebnega življenja, Raziskovalno mnenje, SOC/271 – CESE 998/2007 DE/SL VH/mto. Bruselj: Uradni list Evropske Unije.

27. Frone, M. R. (2003). Work-family balance. V J. C. Quick & L. E. Tetrick (ur.), *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
28. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work family conflict: Testing a model of the work family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.
29. Ghai, R. K. (2014). Work Life Balance, An imperative balance. *Gian Jyoti E-Journal*, 4(1), 1–10.
30. Gifford, J. (2007). *Work-life balance*. Institute for Employment Studies. Brighton: IES.
31. Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. V C. Cherniss & D. Goleman (ur.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (str. 27–44). San Francisco: Jossey-Bass.
32. Greenblatt, E. (2002). Work/life balance: Wisdom or whining. *Organizational Dynamics*, 31(2), 177–193.
33. Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between workfamily balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
34. Grzywacz, J. G. & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455–471.
35. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
36. Halpern, D. F. (2005). Psychology at the intersection of work and family: recommendations for employers, working families, and policymakers. *American Psychologist*, 60(5), 397.
37. Hämmig, O. & Bauer, G. (2009). Work-life imbalance and mental health among male and female employees in Switzerland. *International Journal of Public Health*, 54(2), 88–95.
38. Heiligers, P. & Hingstman, L. (2000). *Career preferences and the work – family balance in medicine: gender differences among medical specialists*. *Social Science & Medicine*, 50(9).
39. Holahan, C. J. & Moos, R. H. (1990). Life stressors, resistance factors, and psychological health: An extension of the stress-resistance paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 909–917.

40. Holahan, C. J., Moos, R. H. & Schaefer, J. A. (1996). Coping, stress resistance, and growth: Conceptualizing adaptive functioning. V M. Zeidner & N. S. Endler (ur.), *Handbook of coping* (str. 24–43). New York: Wiley.
41. Hughes, J. & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145–154.
42. Jamadin, N., Mohamad, S., Syarkawi, Z., Noordin, F. (2015). Work – Family Conflict and Stress: Evidence from Malaysia. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2), 309-312.
43. Jones, A. (2006). About time for change. The Work Foundation. London: The Industrial Society.
44. Jones, T. G., Rapport, L. J., Hanks, R. A., Lichtenberg, P. A. & Telmet, K. (2003). Cognitive and psychosocial predictors of subjective well-being in urban older adults. *The Clinical Neuropsychologist*, 17, 3–18.
45. Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(03), 323–327.
46. Kanjuo Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2007). *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Karatepe, O. M. (2013). The effect of overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4).
48. Kazmi, A. B. & Singh, A. P. (2015). Work-life balance, stress, and coping strategies as determinants of job satisfaction among police personnel. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 6(12), 1244.
49. Kirchmeyer, C. (2000). Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time?. *Trends in organizational behavior*, 7, 79–94.
50. Knaflič, T., Nabergoj, A. S. & Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic and Business Review*, 12, 27–44.
51. Koolhaas, J. M., de Boer, S. F., Coppens, C. M., Buwalda, B. (2010). Neuroendocrinology of coping styles: towards understanding the biology of individual variation. *Front Neuroendocrinol.*, 31, 307–321.



52. Korabik, K., Lero, D. S. & Whitehead, D. L. (ur.). (2011). *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices*. Ontario: Academic Press.
53. Kovacheva, S. & Kabaivanov, S. (2008). *Work-Life balance of employees in Bulgarian service sector companies*. Plovdiv: University of Plovdiv.
54. Kozjek, T. & Tomažević, N. (2015). *Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
55. Kumarasamy, M. A. A., Pangil, F. & Isa, M. F. M. (2015). Individual, Organizational and Environmental Factors Affecting Work-Life Balance. *Asian Social Science*, 11(25), 111.
56. Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
57. Lockwood, N. (2003). *Work/life balance: Challenges and solutions*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
58. Lowe, G. (2006). *Under pressure: Implications of work-life balance and job stress*. Kingston: Wilson Banwell PROACT Human Solutions.
59. Manjunatha, M. K. & Renukamurthy, T. P. (2017). *Stress among banking employee – A literature review*. Glanthaalayah: International Journal of Research. 5(1), 205-213.
60. Maran, K. & Usha, M. S. (2014). Work life balance of women employees satisfaction—a study with reference to it sector in India. *Asia Pacific Journal of Research*, 1(15).
61. Marks, S. R. & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417–432.
62. McBrier, De. B., Schiemann, S. & Van Gundy, K. (2003). Home-to-work conflict, work qualities, and emotional distress. *Sociological Forum*, 18(1), 137–164.
63. McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personalio*, 54, 385–405.
64. McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175–215.
65. McEwen, B. S., Bowles, N. P., Gray, J. D., Hill, M. N., Hunter, R. G., Karatsoreos, I. N., Nasca, C. (2015). Mechanisms of stress in the brain. *Nat Neurosci*, 18, 1353–1363.
66. McShane, S., O’Neill, G. & Travaglione, T. (2007). *Managing Employee Values in Values-Driven Organisations: Contradiction, Facade and Illusions*. Sydney: ANZAM.

67. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
68. Ministrstvo za delo, družino in enake možnosti. (2019). *Družbena odgovornost podjetij*.
69. Moskowitz, J. T., Shmueli-Blumberg, D., Acree, M. & Folkman, S. (2012). Positive affect in the midst of distress: implications for role functioning. *Journal of community & applied social psychology*, 22(6), 502–518.
70. National Institute for Occupational Safety and Health. (2008). *Exposure to stress: Occupational hazards in hospitals*. Cincinnati: NIOSH.
71. Nayak, A. & Pandey, M. (2014). Relationship between Work-Life Balance and Organizational Excellence: A Conceptual Model. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, 3(9), 28–35.
72. Newstrom, J. W. & Davis, K. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
73. Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C. & Ngozi, C. D. (2015). Work life balance and employee performance in selected commercial banks in Lagos state. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4).
74. OECD. (2017). *OECD Economic Surveys, Slovenia 2017*. Paris: OECD Publishing.
75. Parker, J. D. A. & Endler, N. S. (1996). Coping and defense: A historical overview. V M. Zeidner & N. S. Endler (ur.), *Handbook of coping* (str. 3–23). New York: Wiley.
76. Patel-Davis, D. & Rhodes, A., (2017). *Stress and Health: Learn the Effects od Stress and Tecniques to Deal with It*. Maryland: University of Maryland.
77. Pattu Meenakshi, S., Venkata Subrahmanyam, C. V. & Ravichandran, K. (2013). The Importance of Work-Life-Balance. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(3), 31–35.
78. Perlow, L. A. (1995). Putting the work back into work/family. *Group & Organization Management*, 20(2), 227–239.
79. Poelmans, S. A., Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Achieving work–life balance: Current theoretical and practice issues. *Journal of Management & Organization*, 14(03), 227–238.

80. Raj, M. & Mahalakshmi, A. (2016). Work life balance of women it professionals -an empirical study with reference to Bangalore city. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(16), 174.
81. Rani, S. V. & Selvarani, M. (2011). Work/Life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85–96.
82. Rao, T. S. & Indla, V. (2010). Work, family or personal life: Why not all three?. *Indian journal of psychiatry*, 52(4), 295.
83. Redmond, J., Valiulis, M. & Drew, E. (2006). *Literature review of issues related to work-life balance, workplace culture and maternity/childcare issues*. Dublin: Crisi Pregnancy Agency.
84. Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S. (Eds.). (2012). *Handbook of adult resilience*. New York: Guilford Press.
85. Russell, H. & McGinnity, F. (2015). Feeling Balanced? Perceived Work-life Balance and Working Conditions in Europe. V *European Social Survey (2015) Measuring and 108. Reporting on Europeans' Wellbeing: Findings from the European Social Survey*. London: ESS ERIC.
86. Sandi, C. & Haller, J. (2015). Stress and the social brain: behavioural effects and neurobiological mechanisms. *Nat Rev Neurosci.*, 16, 290–304.
87. Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. & Cooper, C. L. (ur.). (2003). *The handbook of work and health psychology*. West Sussex: John Wiley & Sons.
88. Scholarios, D. & Marks, A. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 54.
89. Selye H. (1950). *The Physiology and Pathology of Exposure to Stress: ATreatise based on the Concepts of the General-Adaptation-Syndrome and the Diseases of Adaptation*. Montreal, Canada: Acta Inc.
90. Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20.
91. Sharma, K. (2016). Stress management – Coping strategies. *International Journal for Educational Research Studies*, 2(8), 561–567.
92. Singh, I. & Verma, I. (2014). Work life balance-a psychological study. *International Journal in Management & Social Science*, 2(11), 60–66.

93. Skinner, N. & Chapman, J. (2013). Work-life balance and family friendly policies. *Evidence Base*, 4, 1–25.
94. Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. California, CA: Sage Publications.
95. Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E. & Morganstein, D. (2003). Lost productive work time costs from health conditions in the United States: results from the American 120. Productivity Audit. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(12), 1234–1246.
96. Strack, S. & Feifel, H. (1996). Age differences, coping, and the adult life span. V M. Zeidner & N. S. Endler (ur.), *Handbook of coping* (str. 485–501). New York: Wiley.
97. Stranks, J. (2005). *Stress at work: Management and prevention*. Oxford: Elsevier.
98. Stropnik, N. (2010). *How can corporate social responsibility contribute to gender equality and work-life balance: example of the "family-friendly enterprise" certificate in Slovenia/Prispevek družbene odgovornosti podjetij k enakosti spolov in usklajevanju*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
99. Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
100. Tomaszewska-Lipiec, R. (2015). *Work - non - work life balance as important area of research*. Bydgoszcz: University in Bydgoszcz.
101. Tomazevic, N., Kozjek, T. & Stare, J. (2014). The Consequences of a Work-Family (Im) balance: From the Point of View of Employers and Employees. *International Business Research*, 7(8), 83.
102. Tomiyama, A. J. (2019). Stress and obesity. *Annual review of psychology*, 70, 703–718.
103. Trayambak, S., Kumar, P. & Jha, A. (2012). *A conceptual study on role stressors, their impact and strategies to manage role stressors*. Toronto: Journal of Business and Management.
104. Ungerson, C. & Yeandle, S. (2005). *Care Workers and Work – Life balance: The Example of Domiciliary Careworkers*. London: Palgrave Macmillan.
105. Valcour, M. (2007). *Work-Based resources and moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance*. Washington: APA.

106. Varanasi, P. & Ahmad, S. (2015). Factors Affecting Work Life Balance of Medical Professionals. *Business administration*, 61.
107. Vilfan Košir, A. (2014). Dejavniki zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih v izbrani občinski upravi (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
108. When Work Works. (2017). *Workflex Employee Toolkit*.
109. Wright, T. A. & Cropanzano, R. (1998). *Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover*. Washington: APA.
110. Zorjan, S., Cukut Krilić, S. & Šprah L. (2016). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA* (Prilagojena različica za izbrane dejavnosti zdravstvenega in socialnega sektorja). Ljubljana: Družbenomedicinski inštitut ZRC SAZU.





## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Predstavitev vprašalnika in anketni vprašalnik**

Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem

Za merjenje zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem sem uporabila petstopenjsko lestvico Valcourjeve (2007), kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen. Lestvica vključuje naslednje postavke glede zadovoljstva z/s:

- razporeditvijo časa med delom in prostim oziroma družinskim časom,
- razporeditvijo pozornosti med delom in domom (oziroma nedelom),
- usklajenostjo zasebnega in poklicnega življenja,
- sposobnostjo usklajevanja potreb službe in potreb v zasebnem oziroma družinskem življenju,
- priložnostjo hkratnega dobrega opravljanja dela in dobrega opravljanja dolžnosti, povezanih z domom/družino oziroma prostim časom

Zaznan stres

Za merjenje zaznanega stresa sem uporabila Cohenovo (1988) lestvico zaznanega stresa (ang. Perceived Stress Scale). Gre za samoocenjevalno petstopenjsko lestvico, s katero merimo zaznani stres v preteklem mesecu, pri čemer pomeni 1 nikoli in 5 zelo pogosto. Instrument vključuje naslednje postavke v obliki desetih vprašanj: Kako pogosto v zadnjem mesecu:

- ste bili razburjeni zaradi nečesa, kar se je zgodilo nenačrtovano,
- ste čutili, da ste nezmožni kontrolirati pomembne stvari v svojem življenju,
- ste se počutili nervozne in pod stresom,
- ste čutili zaupanje v svojo zmožnost obvladovanja osebnih problemov,
- ste čutili, da se stvari odvijajo tako, kot ste si jih zamislili,
- ste prišli do spoznanja, da ste nezmožni opraviti vse potrebne stvari,
- ste bili sposobni kontrolirati reakcije in čustva kljub razdraženosti,
- ste čutili, da imate vse pod kontrolo,
- ste bili jezni zaradi stvari, na katere niste imeli vpliva,
- ste čutili težave kot nepremagljive.

Spoprijemanje s stresom

Koncept »spoprijemanje s stresom« sem merila s pomočjo skrajšanega vprašalnika spoprijemanja COPE (Carver, Scheier & Weintraub, 1989), »The Brief COPE« (Carver, 1997). The Brief COPE vsebuje 28 vprašanj, ki s pomočjo ocenjevanja po 4-stopenjski

Likertovi lestvici preverjajo, kako pogosto je posameznik v nekem obdobju uporabljal določen način spoprijemanja; 1 = tega nisem delal/-a, 2 = To sem delal/-a redko, 3 = To sem delal/-a občasno in 4 = To sem delal/-a pogosto.

The Brief COPE vključuje naslednje strategije (Carver, 1997):

- odvracanje pozornosti,
- aktivno spoprijemanje,
- zanikanje,
- zloraba drog in alkohola,
- iskanje čustvene socialne opore,
- iskanje instrumentalne socialne podpore,
- vedenjska neaktivnost,
- sprostitvev,
- prevrednotenje,
- načrtovanje,
- humor,
- sprejemanje,
- usmerjenost v vero,
- samoobtoževanje.

Iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja

Rabo iniciativ sem merila s pomočjo nabora ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, ki so sestavni del certifikata Družini prijazno podjetje. V vprašalnik sem vključila razpoložljivost in rabo nekaterih najpogosteje implementiranih iniciativ z osmih področij (Certifikat družini prijazno podjetje):

- delovni čas,
- organizacija dela,
- delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta),
- politika informiranja in komuniciranja,
- veščine vodstva (strategija/filozofija vodenja),
- razvoj kadrov,
- struktura plačila in nagrajevani dosežki,
- storitve za družine.

Delovni čas:

- časovni konto (koriščenje viškov ur),
- otroški časovni bonus (dodatni prosti dnevi za prvi šolski dan ali informativni dan oziroma ob uvajanju otroka v vrtec),

- prožen delovni čas (čas prihoda/odhoda),
- dodatni dnevi dopusta oziroma odsotnosti z dela,
- skrajšani delovni čas,
- fleksibilni delovni odmori,
- koriščenje letnega dopusta,
- izmensko delo.

#### Organizacija dela:

- tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja,
- ukrepi za varovanje zdravja,
- informiranje o prihajajočih spremembah, pomembnih za zaposlene,
- preverjanj delovnih procesov.

#### Delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta):

- izmenično delo od doma.

#### Politika informiranja in komuniciranja:

- komuniciranje z zaposlenimi,
- komuniciranje z zunanjo javnostjo,
- raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine,
- dan odprtih vrat,
- delovna srečanja/zbori zaposlenih,
- druženje med zaposlenimi,
- brošure.

#### Veščine vodstva (strategija/filozofija vodenja):

- izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine,
- filozofija/načela vodenja,
- ocenjevanje vodij,
- kodeks delovanja/poslovanja organizacije.

#### Razvoj kadrov:

- sodelovanje svojcev zaposlenih pri občasnih delih v podjetju,
- ponovno vključevanje po daljši odsotnosti,
- korporativno prostovoljstvo,
- programi raznolikosti in vključenosti,
- načrtovanje in izvedba programov nadaljnega izobraževanja (v glavnem med delovnim časom).

#### Struktura plačila in nagrajevalni dosežki:

- psihološko svetovanje in pomoč,
- posojila in finančna pomoč,
- nagrada ob naraščaju,
- štipendije za otroke zaposlenih,
- izobraževanje za starše/partnerje.

#### Storitve za družine:

- novoletno obdarovanje otrok,
- dnevno varstvo za otroke,
- počitniške ponudbe za šoloobvezne otroke.

Neravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem in stres

---

Kratko ime ankete: WLB: stress and coping

Dolgo ime ankete: Neravnovesje med zasebnim  
in poklicnim življenjem in stres

Število vprašanj: 14

IF (1) (Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem)

Q1 - Naslednjih pet vprašanj se nanaša na vaše zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem. Prosim, da za vsako vprašanje označite stopnjo zadovoljstva. Kako ste zadovoljni z/s:

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti niti	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Razporeditvijo časa med delom in prostim (oz. družinskim) časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razporeditvijo pozornosti med delom in domom (oziroma ne-delom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklajenostjo poslovnega in zasebnega življenja edilo odgovora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnostjo usklajevanja potreb službe in potreb v zasebnem oziroma družinskem življenju besedilo odgovora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priložnostjo hitrega dobrega opravljanja dela in dobrega opravljanja dolžnosti povezanih z domom / družino oziroma prostim časom besedilo odgovora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (2) (Zaznan stres)

Q2 - Naslednja vprašanja se nanašajo na vaša čustva in misli v zadnjem letu. Vsako vprašanje sprašuje po tem kako pogosto ste o nečem razmišljali ali ste se počutili. Kljub temu, da so si nekatera vprašanja med seboj zelo podobna vas prosim, da jih obravnavate kot ločena. Za vsako izmed vprašanj izberite na lestvici kako pogosto ste v zadnjem letu imeli navedene misli oziroma občutke.

	Nikoli	Skoraj nikoli	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto
Kako pogosto ste bili v zadnjem letu razburjeni zaradi nečesa, kar se je zgodilo načrtovano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili, da ste nezmožni kontrolirati pomembne stvari v svojem življenju?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako pogosto ste se v zadnjem letu počutili nervozne in pod stresom?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili zaupanje v svojo zmožnost obvladovanja osebnih problemov?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili, da se stvari odvijajo tako kot ste si jih zamislili?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako pogosto ste v zadnjem letu prišli do spoznanja, da ste nezmožni opraviti vse potrebne stvari?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako pogosto ste bili v zadnjem letu sposobni kontrolirati reakcije in čustva kljub razdraženosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili, da imate vse pod kontrolo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nikoli	Skoraj nikoli	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto
Kakopogosto ste bili v zadnjem letu jezni zaradi stvari, na katere niste imelivpliva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakopogosto ste v zadnjem letu čutili težave kot nepremagljive?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### IF (3) (Spoprijemanje s stresom )

Q3 - Naslednja vprašanja se nanašajo na načine spoprijemanja s stresom. Prosim ustrezno označite v kolikšni meri ste se v zadnjem letu na določen način spoprijemali s stresom.

	Tega nisem počel/a	To sem počel/a redko	To sem počel/a občasno	To sem počel/a pogosto
Da bi mi odvrnilo misli sem se zatekal/la k delu ali drugim aktivnostim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trudil/a sem se narediti nekaj glede situacije v kateri sem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Govoril/a sem si: „saj ni res“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da bi se počutil/a bolje, sem posegal/a po alkoholu ali drugih drogah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri drugih sem iskal/a čustveno podporo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri poskusu soočanja sem obupal/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situacijo sem aktivno poslušal/a izboljšati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nisem hotel/a verjeti, da se je zares zgodilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da bi se znebil/a neprijetnih občutkov, sem govoril/a razne stvari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri drugih sem iskal/a pomoč in nasvete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da bi prišel/la "skozi", sem posegal/a po alkoholu ali drugih drogah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da bi stvari videl/a bolj pozitivno, sem jih poskušal/a videti še v drugiluči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritiziral/a sem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskusil/a sem razviti strategijo glede tega, kaj narediti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od nekoga sem dobival/a tolažbo in razumevanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prenehal/a sem se soočati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V tem, kar se je zgodilo, sem poskušal/a najti nekaj dobrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Tega nisem počel/a	To sem počel/a redko	To sem počel/a občasno	To sem počel/a pogosto
Na ta račun sem zbijal/a šale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počel/a sem stvari, ki bi mi pomagale preusmeriti misli, kot na primer ogled filma v kinu, gledanje TV, branje, nakupovanje, sanjarjenje,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprejel/a sem dejstvo, da se je nekaj zares zgodilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izražal/a sem negativna čustva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolažbo sem poskušal/a najti v svoji veri ali duhovnem prepričanju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tem kaj narediti, sem poskušal/a dobiti nasvet ali pomoč pri drugih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učil/a sem se kako s tem živeti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko sem premišljeval/a o tem, katere korake narediti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za stvari, ki so se zgodile, sem krivil/a sebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Molil/a sem ali meditiral/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iz situacije sem se norčeval/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### IF (4) ( Iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja )

Q4 - Katere izmed spodaj naštetih ukrepov za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja nudi vaše podjetje in katere od njih tudi koristite?

	Podjetje omogoča in koristim	Podjetje omogoča a ne koristim	Podjetje ne omogoča	Ne vem, če podjetje omogoča ali ne, saj ne koristim
fiksni/srednjih delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
različne oblike upoštevanja nadur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skrčen delovni teden na manj dni (lahko tudi med vikendom), preostanek dni je prost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
krajši delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fleksibilni delovni odmori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izmenično delo od doma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost odsotnosti z delovnega mesta v primeru uvajanja otroka v vrtec in ali na prvi šolski dan v prvem razredu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Podjetje omogoča in koristim	Podjetje omogoča a ne koristim	Podjetje ne omogoča	Ne vem, če podjetje omogoča ali ne, saj ne koristim
obveščanje zaposlenih o njihovih pravicah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obveščanje delodajalcev o zadevah pomembnih za družino (dan odprtih vrat za družinske člane, izleti/pikniki za družine zaposlenih, obdaritve otrok v času praznikov,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost strokovnega izobraževanja zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izobraževanje iz področja »mehkih veščin« (socialne veščine, medsebojni odnosi, senzibilnost vodilnih kadrov, team building,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obveščanje zaposlenih po daljši odsotnosti na delovnem mestu in v podjetju na splošno (starševski dopust, bolezen,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
starši sami izberejo način izrabe dopusta in njegovo trajanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zagotovljena vrnitev na delovno mesto (po daljšem obdobju od zakonskega)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatni dopust za nego (bolnega) otroka ali drugega družinskega člana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomoč pri iskanju otroškega varstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizacija otroškega varstva v nujnih (nepredvidljivih) primerih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(delno) kritje/subvencioniranje stroškov otroškega varstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizacija varstva med počitnicami, prazniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kosila v menzi podjetja za otroke zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
letni regres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ponudba aktivnosti za prosti čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vrtec v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počitniške ponudbe za šoloobvezne otroke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podpora očetovskemu dopustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izobraževanje in vključevanje vodij na področju usklajevanja dela in družine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odsotnost brez nadomestila plače zaradi izrednih družinskih razlogov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi izrednih družinskih razlogov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**IF (5)**

**Q5 -** Ima vaše podjetje pridobljen certifikat "Družini prijazno podjetje"?

- Da
- Ne
- Ne vem

**IF (5)**

**Q6 -** Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?

- manj kot 10
- manj kot 50
- manj kot 100
- manj kot 250
- več kot 250

**IF (5)**

**Q7 -** Delovna doba v organizaciji (v kateri ste trenutno zaposleni)

- do 3 leta
- od 4 do 7 let
- od 8 do 11 let
- od 12 do 15 let
- od 16 do 20 let
- nad 20 let

**IF (5)**

**Q8 -** V kakšnem delovnem razmerju ste?

- Zaposlen za nedoločen čas
- Zaposlen za določen čas
- Delo po pogodbi

**IF (5)**

**Q9 -** Za kakšen delovni čas ste zaposleni?

- Polni delovni čas
- Krajši delovni čas

**IF (6) ( Demografija )**

**XSPOL -** Spol:

- Moški
- Ženski

**IF (6) ( Demografija )**

**XSTAR3b5 - V katero starostno skupino spadate?**

- do 25
- od 26 do 35
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- nad 56 let

**IF (6) ( Demografija )**

**XZST2a5 - Kakšen je vaš zakonski stan?**

- Samski (nikoli poročeni)
- Poročeni
- Vdoveli
- Razvezani
- V zvezi (ne poročeni)

**IF (6) ( Demografija )**

**K10 - Koliko članov šteje vaše gospodinjstvo?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9 ali več

**IF (6) ( Demografija )**

**XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- Manj kot srednja šola
- Srednja šola
- Višje ali visokošolska (uni).
- Specializacija, magisterij
- Doktorat

## Priloga 2: Deskriptivna statistika

### Demografske značilnosti anketirancev

Tabela 1: Prikaz anketiranih oseb glede na spol

Spol		f	f (%)	Veljavni f (%)
Veljavni	Moški	31	16,5	32,3
	Ženski	65	34,6	67,7
	Skupaj	96	51,1	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Skupaj	92	48,9	
Skupaj		188	100,0	

Vir: Lastno delo.

Tabela 2: Prikaz starostnih skupin anketiranih oseb

V katero starostno skupino spadate?		f	f (%)	Veljavni f (%)
Veljavni	Do 25	3	1,6	3,1
	Od 26 do 35	48	25,5	50,0
	Od 36 do 45 let	13	6,9	13,5
	Od 46 do 55 let	23	12,2	24,0
	Nad 56 let	9	4,8	9,4
	Skupaj	96	51,1	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Skupaj	92	48,9	
Skupaj		188	100,0	

Vir: Lastno delo.

*Tabela 3: Zakonski stan anketiranih oseb*

Kakšen je vaš zakonski stan?		f	f (%)	Veljavni f (%)
Veljavni	Samski (nikoli poročeni)	14	7,4	14,6
	Poročeni	44	23,4	45,8
	Ovdoveli	1	,5	1,0
	Razvezani	3	1,6	3,1
	V zvezi (ne poročeni)	34	18,1	35,4
	Skupaj	96	51,1	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Skupaj	92	48,9	
Skupaj		188	100,0	

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 4: Število članov v gospodinjstvu*

Koliko članov šteje vaše gospodinjstvo?		f	f (%)	Veljavni f (%)
Veljavni	1	8	4,3	8,3
	2	43	22,9	44,8
	3	22	11,7	22,9
	4	17	9,0	17,7
	5	5	2,7	5,2
	6	1	,5	1,0
	Skupaj	96	51,1	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	

	Skupaj	92	48,9	
Skupaj		188	100,0	

*Tabela 5: Formalna izobrazba anketiranih oseb*

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?		f	f (%)	Veljavni f (%)
Veljavni	Srednja šola	25	13,3	26,0
	Višje ali visokošolska (uni).	55	29,3	57,3
	Specializacija, magisterij	12	6,4	12,5
	Doktorat	4	2,1	4,2
	Skupaj	96	51,1	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Skupaj	92	48,9	
Skupaj		188	100,0	

*Vir: Lastno delo.*

## Vprašanja o zaposlitvi

*Tabela 6: Zaposlitveni status anketiranih oseb*

Ali ste trenutno zaposleni oziroma ste bili zaposleni v zadnjem letu?		f	f (%)	Veljavni f (%)
Veljavni	Da	93	49,5	96,9
	Ne	3	1,6	3,1
	Skupaj	96	51,1	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	

	Prekinjeno	17	9,0	
	Skupaj	92	48,9	
Skupaj		188	100,0	

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 7: Delovno razmerje anketiranih oseb*

V kakšnem delovnem razmerju ste oziroma ste bili v zadnjem letu?		f	f (%)	Veljavni f (%)
Veljavni	Zaposlen/-a za nedoločen čas	70	37,2	76,9
	Zaposlen/-a za določen čas	14	7,4	15,4
	Delo po pogodbi	3	1,6	3,3
	Samozaposlen	4	2,1	4,4
	Skupaj	91	48,4	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Preskok (if)	4	2,1	
	Ni odgovoril	1	,5	
	Skupaj	97	51,6	
Skupaj		188	100,0	

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 8: Pridobljen certifikat v podjetju*

Ima vaše podjetje pridobljen certifikat »Družini prijazno podjetje«? V primeru, da ste bili zaposleni v zadnjem letu, vas prosim, da odgovarjate za takratnega delodajalca.		f	f (%)	Veljavni f (%)
Veljavni	Da	33	17,6	36,3

	Ne	26	13,8	28,6
	Ne vem	32	17,0	35,2
	Skupaj	91	48,4	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Preskok (if)	4	2,1	
	Ni odgovoril	1	,5	
	Skupaj	97	51,6	
Skupaj		188	100,0	

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 9: Število zaposlenih v podjetju*

<b>Koliko zaposlenih ima vaše podjetje? V primeru, da ste bili zaposleni v zadnjem letu, vas prosim, da odgovarjate za takratnega delodajalca.</b>		<b>f</b>	<b>f (%)</b>	<b>Veljavni f (%)</b>
Veljavni	Manj kot 10	10	5,3	10,9
	Manj kot 50	11	5,9	12,0
	Manj kot 100	2	1,1	2,2
	Manj kot 250	6	3,2	6,5
	Več kot 250	63	33,5	68,5
	Skupaj	92	48,9	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Preskok (if)	4	2,1	
	Skupaj	96	51,1	
Skupaj		188	100,0	

*Vir: Lastno delo.*



*Tabela 10: Delovna doba v organizaciji*

<b>Delovna doba v organizaciji (v kateri ste trenutno zaposleni ali ste bili zaposleni v zadnjem letu)</b>		<b>f</b>	<b>f (%)</b>	<b>Veljavni f (%)</b>
Veljavni	Do 3 leta	19	10,1	20,7
	Od 3 do 7 let	26	13,8	28,3
	Od 7 do 11 let	9	4,8	9,8
	Od 11 do 15 let	4	2,1	4,3
	Od 15 do 20 let	2	1,1	2,2
	Nad 20 let	32	17,0	34,8
	Skupaj	92	48,9	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Preskok (if)	4	2,1	
	Skupaj	96	51,1	
Skupaj		188	100,0	

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 11: Zaposlitev anketiranih glede na delovni čas*

<b>Za kakšen delovni čas ste zaposleni (oz. ste bili zaposleni v zadnjem letu)?</b>		<b>f</b>	<b>f (%)</b>	<b>Veljavni f (%)</b>
Veljavni	Polni delovni čas	86	45,7	94,5
	Krajši delovni čas	5	2,7	5,5
	Skupaj	91	48,4	100,0
Manjkajoči	Prazna enota	75	39,9	
	Prekinjeno	17	9,0	
	Preskok (if)	4	2,1	
	Ni odgovoril	1	,5	

Za kakšen delovni čas ste zaposleni (oz. ste bili zaposleni v zadnjem letu)?		f	f (%)	Veljavni f (%)
	Skupaj	97	51,6	
Skupaj		188	100,0	

Vir: Lastno delo.

## Vprašanja v zvezi z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem

Tabela 12: Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem

Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem	N		$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Min	Max
	Veljavni	Manjkajoči						
Usklajenostjo poslovnega in zasebnega življenja	113	75	3,48	4,00	4	0,936	1	5
Razporeditvijo pozornosti med delom in domom (oziroma nedelom)	113	75	3,42	4,00	4	0,874	1	5
Sposobnostjo usklajevanja potreb službe in potreb v zasebnem oziroma družinskem življenju	112	76	3,37	4,00	4	0,920	1	5
Priložnostjo hkratnega dobrega opravljanja dela in dobrega opravljanja dolžnosti, povezanih z domom/družino oziroma prostim časom	113	75	3,36	4,00	4	0,964	1	5
Razporeditvijo časa med delom in prostim (oz. družinskim) časom	112	76	3,29	3,00	4	0,946	1	5

Vir: Lastno delo.

*Tabela 13: Vrednost koeficienta Cronbach Alpha za sklop zadovoljstva z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem*

<b>Analiza zanesljivosti</b>	
Cronbach's Alpha	Št. spremenljivk
0,900	5

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 14: Opisna statistika – zaznan stres*

<b>Zaznan stres</b>	<b>N</b>		$\bar{x}$	<b>Me</b>	<b>Mo</b>	$\sigma$	<b>Min</b>	<b>Max</b>
	<b>Veljavni</b>	<b>Manjkajoči</b>						
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili zaupanje v svojo zmožnost obvladovanja osebnih problemov?	110	78	3,59	4,00	4	0,746	1	5
Kako pogosto ste se v zadnjem letu počutili nervozne in pod stresom?	110	78	3,58	4,00	3	0,850	1	5
Kako pogosto ste bili v zadnjem letu sposobni kontrolirati odzive in čustva kljub razdraženosti?	110	78	3,53	4,00	4	0,798	1	5
Kako pogosto ste bili v zadnjem letu jezni zaradi stvari, na katere niste imeli vpliva?	109	79	3,46	4,00	4	0,800	2	5
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili, da se stvari odvijajo tako, kot ste si jih zamislili?	110	78	3,27	3,00	3	0,676	2	5
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili, da imate vse pod kontrolo?	109	79	3,21	3,00	3	0,759	1	5
Kako pogosto ste bili v zadnjem letu razburjeni zaradi nečesa, kar se je zgodilo nenačrtovano?	110	78	3,12	3,00	3	0,798	1	5
Kako pogosto ste v zadnjem letu prišli do spoznanja, da ste nezmožni opraviti vse potrebne stvari?	109	79	2,96	3,00	3	0,999	1	5

Zazan stes	N		$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Min	Max
	Veljavni	Manjkajoči						
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili, da ste nezmožni kontrolirati pomembne stvari v svojem življenju?	110	78	2,75	3,00	3	0,960	1	5
Kako pogosto ste v zadnjem letu čutili, da so vaše težave nepremagljive?	110	78	2,60	3,00	3	0,950	1	5

Vir: Lastno delo.

Tabela 15: Vrednost koeficienta Cronbach Alpha za sklop zaznanega stresa

Analiza zanesljivosti	
Cronbach's Alpha	Št. spremenljivk
0,817	10

Vir: Lastno delo.

Opomba: Za potrebe združitve spremenljivk v merjen sklop smo trditve Q2d, Q2h, Q2g in Q2e dodatno rekodirali v »pozitivne vrednosti«, saj so bile omenjene trditve zastavljene v obratnem vrstnem redu (»negativno« oziroma izkazovanje negativnih čustev).

Tabela 16: Opisna statistika – spoprijemanje s stresom

Spoprijemanje s stresom	N		$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Min	Max
	Veljavni	Manjkajoči						
Veliko sem premišljeval/-a o tem, katere korake narediti	106	82	3,27	3,00	4	0,775	1	4
Trudil/-a sem se narediti nekaj glede situacije, v kateri sem	106	82	3,26	3,00	4	0,772	1	4
Situacijo sem aktivno poskušal/-a izboljšati	106	82	3,16	3,00	3	0,770	1	4
Poskusil/-a sem razviti strategijo glede tega, kaj narediti	105	83	3,10	3,00	3	0,861	1	4

Spoprijemanje stresom	N		$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Min	Max
	Veljavni	Manjkajoči						
Sprejel/-a sem dejstvo, da se je nekaj zares zgodilo	106	82	3,08	3,00	3	0,847	1	4
V tem, kar se je zgodilo, sem poskušal/-a najti nekaj dobrega	106	82	3,06	3,00	3	0,728	2	4
Da bi stvari videl/-a bolj pozitivno, sem jih poskušal/-a videti še v drugi luči	106	82	2,87	3,00	3	0,757	1	4
Učil/-a sem se, kako s tem živeti	106	82	2,79	3,00	3	0,881	1	4
Da bi mi odvrnilo misli, sem se zatekal/-a k delu ali drugim aktivnostim	105	83	2,67	3,00	3	0,937	1	4
Od nekoga sem dobival/-a tolažbo in razumevanje	106	82	2,63	3,00	3	0,969	1	4
Počel/-a sem stvari, ki bi mi pomagale preusmeriti misli, kot na primer ogled filma v kinu, gledanje TV, branje, nakupovanje, sanjarjenje itd.	106	82	2,63	3,00	3	0,989	1	4
O tem, kaj narediti, sem poskušal/-a dobiti nasvet ali pomoč pri drugih	106	82	2,55	3,00	3	0,852	1	4
Pri drugih sem iskal/-a pomoč in nasvete	106	82	2,54	2,00	2	0,864	1	4
Pri drugih sem iskal/-a čustveno podporo	106	82	2,46	2,00	2	0,886	1	4
Za stvari, ki so se zgodile, sem krivil/-a sebe	106	82	2,38	2,00	2	0,990	1	4
Izražal/-a sem negativna čustva	106	82	2,30	2,00	2	0,875	1	4
Kritiziral/-a sem se	106	82	2,27	2,00	2	1,000	1	4
Na ta račun sem zbijal/-a šale	105	83	2,20	2,00	2	0,994	1	4

Spoprijemanje s stresom	N		$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Min	Max
	Veljavni	Manjkajoči						
Da bi se znebil/-a neprijetnih občutkov, sem si govoril/-a raznorazne stvari	106	82	2,16	2,00	2	1,006	1	4
Iz situacije sem se norčeval/-a	106	82	1,84	2,00	1	0,948	1	4
Nisem hotel/-a verjeti, da se je nekaj zares zgodilo	106	82	1,73	2,00	1	0,811	1	4
Tolažbo sem poskušal/-a najti v svoji veri ali duhovnem prepričanju	105	83	1,73	1,00	1	0,993	1	4
Molil/-a sem ali meditiral/-a	104	84	1,72	1,00	1	0,980	1	4
Govoril/a sem si: »Saj ni res«	106	82	1,69	1,00	1	0,821	1	4
Prenehal/-a sem se soočati	106	82	1,65	1,00	1	0,817	1	4
Pri poskusu soočanja sem obupal/-a	106	82	1,53	1,00	1	0,783	1	4
Da bi se počutil/-a bolje, sem posegal/-a po alkoholu ali drugih drogah	106	82	1,37	1,00	1	0,747	1	4
Da bi prišel/-a »skozi«, sem posegal/-a po alkoholu ali drugih drogah	105	83	1,30	1,00	1	0,681	1	4

Vir: Lastno delo.

Tabela 17: Vrednost koeficienta Cronbach Alpha za sklop spoprijemanja s stresom

Analiza zanesljivosti	
Cronbach's Alpha	Št. spremenljivk
0,872	28

Vir: Lastno delo.

## Vprašanja v zvezi z ukrepi za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja

Tabela 18: Opisna statistika – iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja

Iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja	N		$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Min	Max
	Veljavni	Manjkajoči						
(Delno) kritje/subvencioniranje stroškov otroškega varstva	95	93	3,40	3	4	0,659	1	4
Počitniške ponudbe za šoloobvezne otroke	95	93	3,20	3	3	0,752	1	4
Kosila v menzi podjetja za otroke zaposlenih	95	93	3,13	3	3	0,672	1	4
Izobraževanje in vključevanje vodij na področju usklajevanja dela in družine	95	93	3,13	3	4	0,970	1	4
Organizacija varstva med počitnicami, prazniki	95	93	3,12	3	3	0,682	1	4
Zagotovljena vrnitev na delovno mesto (po daljšem obdobju od zakonskega)	95	93	3,07	4	4	1,074	1	4
Vrtec v podjetju	93	95	3,02	3	3	0,551	1	4
Skrčen delovni teden na manj dni (lahko tudi med vikendom, preostanek dni je prost)	95	93	2,87	3	3	0,914	1	4
Odsotnost brez nadomestila plače zaradi izrednih družinskih razlogov	94	94	2,87	3	4	1,119	1	4
Obveščanje zaposlenih po daljši odsotnosti na delovnem mestu in v podjetju nasploh (starševski dopust, bolezen itd.)	95	93	2,86	3	4	1,182	1	4
Dodaten dopust za nego (bolnega) otroka ali drugega družinskega član	94	94	2,82	3	4	1,116	1	4
Izmenično delo od doma	95	93	2,81	3	3	0,891	1	4
Krajši delovni čas	95	93	2,69	3	2	0,979	1	4
Obveščanje delodajalcev o zadevah, pomembnih za družino (dan odprtih vrat za družinske člane, izleti/pikniki za	95	93	2,58	3	3	1,087	1	4

Iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja	N		$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Min	Max
	Veljavni	Manjkajoči						
družine zaposlenih, obdaritve otrok v času praznikov itd.)								
Dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi izrednih družinskih razlogov	95	93	2,54	2	4	1,165	1	4
Izobraževanje s področja »mehkih veščin« (socialne veščine, medsebojni odnosi, senzibilnost vodilnih kadrov, team building itd.)	95	93	2,53	3	1a	1,175	1	4
Možnost odsotnosti z delovnega mesta v primeru uvajanja otroka v vrtec in ali na prvi šolski dan v prvem razredu	94	94	2,50	2	2	1,198	1	4
Podpora očetovskemu dopustu	95	93	2,48	2	2	1,129	1	4
Obveščanje zaposlenih o njihovih pravicah	95	93	2,37	2	1	1,255	1	4
Ponudba aktivnosti za prosti čas	94	94	2,37	2	2	0,950	1	4
Starši sami izberejo način izrabe dopusta in njegovo trajanje	95	93	2,11	2	1	1,242	1	4
Fleksibilni delovni odmori	95	93	2,09	2	1	1,158	1	4
Različne oblike upoštevanja nadur	95	93	2,05	2	1	1,170	1	4
Možnost strokovnega izobraževanja zaposlenih	95	93	1,97	1	1	1,143	1	4
Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	95	93	1,69	1	1	1,001	1	4
Letni regres	95	93	1,34	1	1	0,858	1	4

Vir: Lastno delo.



*Tabela 19: Vrednost koeficienta Cronbach Alpha za sklop iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja*

<b>Analiza zanesljivosti</b>	
Cronbach's Alpha	Št. spremenljivk
0,862	26

*Vir: Lastno delo.*

## **Bivariatna analiza (korelacije) in regresija**

### **SKLOP (združene spremenljivke):**

*Tabela 20: Analiza povezanosti – Spearmanov koeficient korelacije (sklop združenih spremenljivk)*

		Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem
Spoprijemanje s stresom	Spearmanov koeficient korelacije	-0,123
	p (dvostranska)	0,220
	N	101

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 21: Analiza povezanosti – Spearmanov koeficient korelacije (sklop združenih spremenljivk)*

		Zazan stres
Zadovoljstvo z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem	Spearmanov koeficient korelacije	-0,446**
	p (dvostranska)	0,000
	N	106

\*\* . Korelacija je statistično značilna ob stopnji značilnosti, manjši od 0,01 (dvostranska).

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 22: Analiza povezanosti – Spearmanov koeficient korelacije (sklop združenih spremenljivk)*

		Zaznan stres
Iniciative za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja	Spearmanov koeficient korelacije	-0,048
	p (dvostranska)	0,648
	N	92

*Vir: Lastno delo.*

Med sklopom iniciativ za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja ter zaznanim stresom ne prihaja do statistično značilne povezanosti ( $p > 0,05$ ).

### **Priloga 3: Dodatne korelacije po posameznih trditvah**

Obstaja statistično značilna šibka pozitivna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med krajšim delovnim časom ter pogostostjo občutka zaupanja v svojo zmožnost obvladovanja osebnih problemov ( $r_x = 0,262$ ). Anketirani, ki jim podjetje ni omogočalo krajšega delovnega časa ali pa ga preprosto niso koristili, so pogosteje čutili občutek zaupanja v svojo zmožnost obvladovanja osebnih problemov.

Prav tako obstaja statistično značilna šibka pozitivna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med krajšim delovnim časom ter pogostostjo občutka, da imajo vse pod kontrolo ( $r_x = 0,276$ ). Anketirani, ki jim podjetje ni omogočalo krajšega delovnega časa ali pa ga preprosto niso koristili, so pogosteje čutili, da imajo vse pod kontrolo.

Obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med različnimi oblikami upoštevanja nadur ter pogostostjo jeze zaradi stvari, na katero niso imeli vpliva ( $r_x = -0,208$ ). Anketirani, ki jim podjetje ni omogočalo različnih oblik upoštevanja nadur ali pa jih preprosto niso koristili, so redkeje čutili jezo zaradi stvari, na katero niso imeli vpliva.

Obstaja statistično značilna šibka pozitivna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med izobraževanjem s področja »mehkih veščin« ter pogostostjo občutka stresa in nervoze ( $r_x = 0,261$ ). Anketirani, ki jim podjetje ni omogočalo izobraževanja s področja »mehkih veščin« ali pa ga preprosto niso koristili, so pogosteje čutili občutek stresa in nervoze.

Obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med izbiro načina izrabe dopusta in njegovega trajanja ter pogostostjo občutka stresa in nervoze ( $r_x = -0,293$ ). Anketirani, ki jim podjetje ni omogočalo izbire načina izrabe dopusta in njegovega trajanja ali pa ga preprosto niso koristili, so redkeje čutili občutek stresa in nervoze.

Obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost (ob stopnji značilnosti  $p < 0,05$ ) med možnostjo strokovnega izobraževanja zaposlenih ter pogostostjo občutka, da se stvari odvijajo tako, kot so si jih zamislili ( $r_x = -0,215$ ). Anketirani, ki jim podjetje ni omogočalo možnosti strokovnega izobraževanja zaposlenih ali pa ga preprosto niso koristili, so redkeje čutili, da se stvari odvijajo tako, kot so si jih zamislili.

Glede na potrditev oziroma zavrnitev hipotez, ki sem jih postavila na začetku raziskave, lahko odgovorim še na raziskovalno vprašanje, ki se glasi: »Kako družini prijazni ukrepi prispevajo k obvladovanju stresa in zadovoljstva med zasebnim in poklicnim življenjem?«.

S pomočjo analize korelacij sem ugotovila, da zaposleni, ki se bolje spoprijemajo s stresom, ne poročajo o večjem zadovoljstvu z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem. Prav tako sem ugotovila, da zaposleni, ki koristijo več ukrepov za uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja, ne poročajo o manjšem zaznanem stresu. Na osnovi teh dveh ugotovitev lahko na raziskovalno vprašanje odgovorim tako, da družini prijazni ukrepi ne prispevajo k obvladovanju stresa in nezadovoljstva med poklicnim in zasebnim življenjem.