

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**USKLAJEVANJE DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA NA
PRIMERU ZAPOSLENIH V FINANČNI INSTITUCIJI**

Ljubljana, junij 2020

SADIJE AJAZAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sadije Ajazaj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Usklajevanje dela in zasebnega življenja na primeru zaposlenih v finančni instituciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu 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 17.06.2020

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONCEPT RAVNOVESJA MED DELOM IN ZASEBNOSTJO.....	2
1.1 Konflikt med delom in družino	4
1.2 Vloga spola pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja	5
1.3 Vloga Evropske unije in države pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja	6
1.4 Vloga organizacij pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.....	8
2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE V SLOVENIJI.....	9
2.1 Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje	10
2.2 Učinki certifikata Družini prijazno podjetje	11
2.3 Pozitivni ekonomski učinki družini prijaznega podjetja.....	12
3 DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE NA OSNOVI FINANČNE INSTITUCIJE	13
3.1 Polni certifikat	13
3.2 Katalog ukrepov	14
4 ANALIZA ANKETE MED ZAPOSLENIMI V FINANČNI INŠTITUCIJI	16
4.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja	16
4.2 Analiza ankete med zaposlenimi o zadovoljstvu z ravnovesjem med delom in zasebnostjo	17
4.3 Ugotovitve in priporočila	24
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGA	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: TABELNI prikaz družini prijaznih ukrepov	12
Tabela 2: Obvezni in ostali sprejeti ukrepi v finančni instituciji.....	13
Tabela 3: Demografski podatki anketirancev	17
Tabela 4: Delovni čas in delovno mesto anketirancev	18
Tabela 5: Načini obvladovanja stresa iz dela	20
Tabela 6: Vpliv dejavnikov na usklajevanje dela in zasebnosti	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Trenutna raven ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem anketirancev	18
Slika 2: Razmišljanje o delu.....	19
Slika 3: Raven stresa	19
Slika 4: Bolezni, povezane s stresom	20
Slika 5: Zdravje trpi zaradi dela	21
Slika 6: Utrujenost in nesrečnost zaradi dela	21
Slika 7: Daljši delovni čas	22
Slika 8: Vpliv daljšega delovnega časa na produktivnost	22
Slika 9: Produktivnost in uspešnost organizacij.....	23
Slika 10: Vpliv prevelikega obsega dela na preživljanje časa z družino in prijatelji.....	23
Slika 11: Top prioritete anketirancev	24

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

DPP – Družini prijazno podjetje

EU – (angl. European Union); Evropska unija

OECD – (angl. Organization for Economic Cooperation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

UVOD

Koncept ravnovesja med delom in zasebnostjo se kaže kot odziv na demografske, gospodarske in kulturne spremembe, kot so globalizacija in hitri tehnološki napredek, višja zaposlenost žensk, preoblikovanje družinskih struktur, staranje prebivalstva, upadanje natalitete in potreba po izboljšanju ravnanja s človeškimi viri.

Potreba po ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem se pojavi, ko so zahteve in pričakovanja glede dela pogosto v nasprotju z družinskimi zahtevami, tako se ustvari konflikt med delom in družino. Ta konflikt ustvarja napetost in stres pri posameznikih, kar negativno vpliva na uspešnost organizacije, saj zmanjšuje njeno produktivnost.

Vlade po vsej Evropski uniji (v nadaljevanju EU) so uvedle različne ukrepe za obravnavano ravnovesja me delom in zasebnim življenjem, predvsem glede tega, kako učinkovito družine kombinirajo oskrbo/nego in plačano delo. Podjetja zaposlenim lajšajo usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja tako, da ustvarjajo organizacijsko kulturo, dobre prakse in jim omogočajo koriščenje ugodnosti.

Širjenje koncepta družbene odgovornosti je prineslo zavest, ki je odprla vprašanje, kako se lahko podpre uvedbo in sprejemanje družinam prijaznih praks v podjetjih. V Sloveniji se je priznavanje najboljših praks s certifikatom Družini prijazno podjetje pokazalo kot dober način za spodbujanje uvedbe družinam prijaznih politik.

Temeljni cilj zaključne strokovne naloge je z analizo empiričnih virov odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali iskanje ravnovesja med delom in zasebnostjo povzroča občutek stresa med zaposlenimi?
2. Ali tehnološki napredek pomaga zaposlenim uravnovesiti delo in zasebnost?
3. Ali zaposleni uvrščajo kariero kot prioriteto v svojem življenju?
4. Ali so zaposleni v izbrani finančni instituciji zaradi daljšega delovnega časa manj produktivni?

Zaključna naloga je razdeljena na štiri vsebinske sklope. V prvem poglavju opisujem koncept ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, konflikt med delom in družino, vlogo spola, EU, države in organizacij pri usklajevanju poklicnega, družinskega in zasebnega življenja. V drugem poglavju pišem o certifikatu Družini prijazno podjetje v Sloveniji, o njegovi pridobitvi in učinkih, ki jih prinaša pridobitev certifikata podjetju, ter o njegovih pozitivnih ekonomskih učinkih. V tretjem poglavju sledi kratek opis izbrane anonimne finančne institucije in sprejetih ukrepov na osnovi pridobljenega polnega certifikata Družini prijazno podjetje. V zadnjem, četrtem poglavju sledi analiza odgovorov na anketni vprašalnik.

1 KONCEPT RAVNOVESJA MED DELOM IN ZASEBNOSTJO

Koncept ravnovesja med delom in zasebnim življenjem je postal središče pozornosti za skoraj vsa podjetja, politične institucije, raziskovalne ustanove, družine, posameznike in sindikate na nacionalni in mednarodni ravni. Je pomembna tema upravljanja s človeškimi viri. Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je večinoma povezano s preobremenitvijo vlog, upravljanjem časa, časovnim pritiskom, zadovoljstvom s službo, stresom v službi, organizacijsko zavzetostjo, življenjskim zadovoljstvom, blaginjo, socialno varnostjo, delovnim časom, fleksibilnostjo, družino, plodnostjo, (ne)zaposlitvijo, migracijami, demografskimi spremembami, prostim časom itd. (Essays UK, 2018).

Kalliath in Brough (2008, str. 326) navajata, da je ravnovesje med delom in zasebnim življenjem posamezna percepcija, da so delovne in zasebne dejavnosti združljive in spodbujajo rast v skladu s trenutnimi prednostnimi nalogami življenja posameznika. Po mnenju Dundas (2008) koncept ravnovesja med delom in zasebnostjo govori o učinkovitem upravljanju dela in vseh drugih dejavnosti, ki so pomembne za ljudi, kot so družina, dejavnosti v skupnosti, družbeni, osebni razvoj ter prosti čas in rekreacija. Definicija ravnovesja med delom in zasebnostjo je način upravljanja s časom med delom, družino, samostojnostjo in socialnimi dejavnostmi osebnega življenja.

Greenhaus, Collins in Shaw (2003) opredeljujejo ravnovesje med delom in družino kot stopnjo enakosti posameznika, ki je vključen v delovno in družinsko vlogo ter je enako zadovoljen s svojo delovno in družinsko vlogo. Ravnovesje dela in zasebnega življenja je sestavljeno iz treh komponent (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003):

- časovno ravnovesje pomeni, da enak čas nameniš tako vlogam v službi kot v družini,
- ravnovesje vključenosti se nanaša na enake ravni psihološke vključenosti v delo in družino,
- ravnovesje zadovoljstva se nanaša na enake stopnje zadovoljstva v službi in družini.

Iskanje primerne ravnovesja med delom in vsakodnevnim življenjem je izziv, s katerim se soočajo vsi delavci. Še posebej so prizadete družine. Sposobnost uspešnega združevanja dela, družinskih obveznosti in osebnega življenja je pomembna za dobro počutje vseh članov v gospodinjstvu. Vlade lahko pomagajo rešiti to vprašanje s spodbujanjem podpornih in prilagodljivih delovnih praks, s čimer starši lažje dosegaajo boljše ravnovesje med poklicnim in domačim življenjem (OECD Better Life Index, brez datuma).

Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem zmanjšuje stres, ki ga doživljajo zaposleni. Ko nekdo večino dni preživi na dejavnostih, povezanih z delom, in se počuti, kot da zanemarja druge pomembne sestavine svojega življenja, nastaneta stres in

nesreča. Zaposleni, ki nima časa za samooskrbo, sčasoma škodi njihovi proizvodnji in produktivnosti (Heathfield, 2019a).

Delovno mesto, ki zaposlenim omogoča doseganje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, je za zaposlene še posebej motivirajoče in razveseljujoče, kar jih osrečuje. Srečni zaposleni, katerih potrebe po ravnovesju med delom in zasebnim življenjem so dosežene, pa po navadi ostanejo pri delodajalcu in so bolj produktivni (Heathfield, 2019a).

Z vidika usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja so nekatera življenjska obdobja še posebej zahtevna, pa naj bo to v korist poklicu ali družini. V nekem obdobju se nekateri posvečajo samo karieri in so pripravljene temu nameniti veliko časa. Ustaljeni ritem posameznika se s prihodom otrok in novimi skrbstvenimi obveznostnimi poruši – urniki postanejo odvisni od delovnega časa vrtca, šole in obšolskih dejavnosti. Tako se lahko fleksibilnost zmanjša, veliko pa tudi vpliva socialna mreža vsakega posameznika (Hartman, Černigoj Sadar, Konavec, Kranjc Kušlan & Skorupan, 2015, str. 10).

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je stanje ravnovesja, kjer človek enako prednostno postavlja zahteve svoje poklicne poti in zahteve svojega osebnega življenja. Nekateri pogosti razlogi, ki vodijo do slabega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, vključujejo (Sanfilippo, 2020):

- povečane odgovornosti pri delu,
- daljši delovni čas,
- povečane odgovornosti doma,
- družina (otroci).

Pomemben vidik uravnoteženosti dela in življenja je količina časa, ki ga človek preživi v službi. Raziskave kažejo, da lahko dolg delovni čas poslabša osebno zdravje, ogrozi varnost in poveča stres. Raziskava, ki jo opravlja Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organization for Economic Cooperation and Development, v nadaljevanju OECD), kaže, da v državah članicah OECD 11 % zaposlenih dela 50 ur ali več na teden. Turčija s 33 % je država z daleč najvišjim deležem ljudi, ki delajo daljši delovni čas, sledita Mehika s skoraj 29 % in Kolumbija s skoraj 27 % zaposlenih. Na splošno več moških dela daljši delovni čas (OECD Better Life Index, brez datuma).

Več kot ljudje delajo, manj časa porabijo tudi za druge dejavnosti, kot je osebna nega ali prosti čas. Količina in kakovost prostega časa sta pomembni za splošno počutje ljudi in lahko prineseta še dodatne koristi za fizično in duševno zdravje. Delavec s polnim delovnim časom v državah članicah OECD v povprečju 63 % dneva oz. 15 ur na dan posveti osebni negi (prehranjevanju, spanju itd.) in prostemu času (druženju s prijatelji in družino, hobijem, igram, uporabi računalnika in televizije itd.) (OECD Better Life Index, brez datuma).

V Sloveniji približno 4 % zaposlenih dela daljši delovni čas, kar je manj kot v povprečju držav članic OECD, ki znaša 11 %. Delavci s polnim delovnim časom 62 % svojega dneva v povprečju ali 14,8 ure namenjajo osebni oskrbi (prehranjevanje, spanje itd.) in preživljanju prostega časa (druženje s prijatelji in družino, hobiji, igre, uporaba računalnika in televizije itd.), kar je nekoliko manj od povprečja držav članic OECD, ki znaša 15 ur (OECD Better Life Index, brez datuma).

Slovenija v nekaterih ukrepih dobrega počutja v indeksu boljšega življenja deluje dobro. Uvršča se nad povprečje po zaposlitvi in zaslužku, stanovanju, zdravstvenem stanju, socialnih povezavah, izobraževanju in spretnostih, uravnoveženosti dela in življenja, kakovosti okolja in osebne varnosti. Pri dohodkih in bogastvu, državljski angažiranosti in subjektivnem počutju je podpovprečna. Na splošno smo Slovenci s svojim življenjem manj zadovoljni od povprečja držav članic OECD. Na vprašanje, kako splošno zadovoljstvo z življenjem ocenjujejo na lestvici od 0 do 10, smo Slovenci v povprečju dobili oceno 5,9, ki je nižja od povprečja držav članic OECD, ki znaša 6,5 (OECD Better Life Index, brez datuma).

Nizozemska se uvršča na prvo mesto po uravnoveženosti med poklicnim in zasebnim življenjem ter nad povprečje po delovnih mestih in zaslužku, stanovanju, izobraževanju in spretnostih, subjektivnem počutju, socialnih povezavah, kakovosti okolja, osebni varnosti, državljski angažiranosti in zdravstvenem stanju. Po dohodku in premoženju se uvršča pod povprečje. Nizozemci so na splošno bolj zadovoljni s svojim življenjem kot povprečje držav članic OECD (OECD Better Life Index, brez datuma).

1.1 Konflikt med delom in družino

Konflikt med delom in družino je možno opredeliti kot posledico neprimerljivega pritiska s področja dela in družine. Ta se kaže v dveh oblikah (Carlson, Kacmar & Williams, 2000):

- konflikt med delom in družino,
- konflikt med družino in delom.

Konflikt med delom in družino je vse večji izziv sodobne družbe, saj velika večina moških in žensk poroča, da delo posega v njihove družinske odgovornosti. Konflikti med delom in družino naraščajo zaradi spremenjenih delovnih in družinskih demografskih gibanj po vsem svetu, vključno z naraščajočim številom mater z otroki, mlajšimi od 18 let, v delovni sili, hitrega porasta potreb po oskrbi starejših zaradi staranja prebivalstva in povečanja moške vpletenosti v zahteve po skrbi za družino, zlasti v razvitih zahodnih državah. Konflikti med delom in družino naraščajo tudi zaradi širjenja tehnologije, ki je povečala hitrost vsakodnevnega življenja, zaradi razširjenosti osebnih elektronskih komunikacijskih naprav, ki lahko posameznike stalno povezujejo z delom in družinskimi skrbmi (Ernst Kossek & Lee, 2017).

Ključna predpostavka konflikta med delom in družino je, da so zahteve in pričakovanja glede dela (npr. pozno delo, potovanje) pogosto v nasprotju z družinskimi zahtevami (npr. pobiranje otroka po šoli, da bo lahko obiskoval plesne vaje, ali odpeljati starša k zdravniku, ko je bolan in se ne more voziti). Kadar več vlog posameznika, kot sta delo in družina, postane nezdružljivih med seboj, pride do konflikta z vlogami (Ernst Kossek & Lee, 2017).

Poznamo še naslednje konflikte (Darmody, 2020):

- konflikt med delom in zasebnostjo ter zdravjem,
- konflikt med delom in zasebnostjo ter organizacijskimi rezultati,
- nova tehnologija na trgu lahko povzroči konflikt, saj se starejši delavci bojijo uvedbe novih tehnologij, ker ne razumejo nove tehnologije.

Konflikt med delom in družino je povezan tudi s številnimi kritičnimi zaposlitvenimi in osebnimi življenjskimi rezultati. Sem spadajo organizacijski rezultati (npr. zadovoljstvo z delovnim mestom, organizacijska zavzetost in promet), družinski rezultati (npr. zakonsko zadovoljstvo in zadovoljstvo družine), fizično zdravje (npr. fizični simptomi, vedenje prehranjevanja in gibanja), psihološko zdravje (npr. stres in depresivnih simptomov) in zadovoljstvo z življenjem (Allen & Armstrong, 2006; Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000; Grandey & Cropanzano, 1999; Ernst Kossek, Lautsch & Eaton, 2006; Ernst Kossek & Ozeki, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996).

1.2 Vloga spola pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Eno od večjih sprememb na ekonomskem in socialnem področju razvitih držav predstavlja povečanje števila zaposlenih mater v zadnjih desetletjih. Izrazito zaposlovanje mater pomeni tudi večjo odgovornost, saj se zaposlene matere poleg odgovornosti za družino soočajo tudi z odgovornostjo pri opravljanju plačanega dela (Kozjek & Tomaževič, brez datuma).

Vse pogostejši daljši delovni časi in spremembe delovnih urnikov imajo negativen vpliv na zaposlenost žensk, kar predstavlja izziv pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Otroci imajo nedvomno velik vpliv na ženske, saj te pogosto delajo manj ur v plačani zaposlitvi ter porabijo več časa za neplačane obveznosti (oskrba za otroka). Med moškimi in ženskami se krepijo spolni stereotipi zaradi neuravnotežene zasnovane politike za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, prav tako tudi razlike med spoloma pri delu in oskrbi (Eur-Lex, 2019).

Čeprav so moški (očetje) vedno bolj pripravljeni sprejeti nekatera gospodinjska in negovalna dela, (delovne) ženske še vedno opravljajo večino takšnega dela. Težave, ki nastajajo pri usklajevanju poklicnega dela in družinskih obveznosti, povečujejo tveganja poklicne in socialne izključenosti žensk. Tudi mlade delovne ženske, ki načrtujejo

materinstvo, so izpostavljene diskriminaciji. Delodajalci ženske dojemajo kot manj učinkovite kot zaposlene moške, saj obdobja poklicne neaktivnosti zaradi porodniškega in starševskega dopusta, ki so v Evropi precej dolga, običajno zmanjšajo strokovno znanje in spretnosti (Stropnik, 2010, str. 11).

Ženske na splošno težko dosežejo svoje karijerne cilje zaradi pomanjkanja zmogljivosti za podporo otroškemu varstvu v podjetjih po vsem svetu. Neustrezna podpora za nego otrok prispeva k znižanju stopnje udeležbe žensk v delovni sili. Po poročilu Mednarodne organizacije dela (angl. International Labour Organization – ILO) ženske opravijo 76,2 % skupnih ur neplačanega varstvenega dela, kar je trikrat več kot moški. V zvezi s tem bi morala podjetja ponuditi podporo otroškemu varstvu in oskrbi starejših, da bi pomagala ženskam in se izognila visokim stopnjam stresa med zaposlenimi ženskami. Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem je pomemben vidik zdravega delovnega okolja, ohranjanje ustreznega ravnovesja pa pomaga zmanjšati raven stresa na delovnem mestu (Rongola, 2019).

1.3 Vloga Evropske unije in države pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Sodelovanje EU, držav članic, organizacij in zaposlenih je pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja nujno potrebno. Država ima pomembno vlogo povezovalca med delodajalci in zaposlenimi. Politiko zaposlovanja s svojimi ukrepi vodi večinoma uspešno. Za tiste, ki svoje poklicno in družinsko življenje šele ustvarjajo, je pomembno, da država vodi prijazno politiko do mladih (Kozjek & Tomaževič, brez datuma).

Pravne osnove, ki pomagajo usklajevati delo z družino:

- Konvencija EU o varstvu človekovih pravic – pravica do spoštovanja zasebnega in družinskega življenja,
- Listina EU o temeljnih pravicah – družinsko in poklicno življenje,
- ZDR-1 – delodajalec mora delavcem omogočiti lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti,
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih – starševski dopust, starševsko nadomestilo, pravica staršev do krajšega delovnega časa, družinski prejemki,
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu,
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških,
- Pravilnik o varovanju zdravja pri delu nosečih delavk, delavk, ki so pred kratkim rodile, ter doječih delavk,
- kolektivne pogodbe.

Evropski svet (2019) je sprejel Direktivo o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev, oskrbovalcev, katere cilj je spodbuditi udeležbo žensk na trgu dela, koriščenje dopusta iz družinskih razlogov in prožne ureditve dela. Ta zakonodajni akt daje zaposlenim možnost, da si vzamejo dopust, da bi skrbeli za sorodnike, ki potrebujejo nego, prav tako pa staršem in oskrbovalcem omogoča, da lažje usklajujejo poklicno in zasebno življenje, podjetju pa prinaša korist, saj bodo zaposleni bolj motivirani (Evropski svet, 2019).

Glavni sprejeti elementi direktive in njihova uporaba v Sloveniji:

- **Materinski dopust** – namenjen je pripravi na porod in zaščiti materinega zdravja ob rojstvu in po njem. Praviloma se prične 28 dni pred predvidenim datumom poroda in traja 105 dni. Nato sledi starševski dopust (Ministrstvo za javno upravo, brez datuma),
- **Očetovski dopust** – namenjen je očetom, da sodelujejo pri negi in varstvu otroka skupaj z mamo. Pravico do očetovskega dopusta ima oče možnost uporabiti v trajanju do 30 plačanih koledarskih dni (Ministrstvo za javno upravo, brez datuma),
- **Starševski dopust** – se začne takoj po preteku materinskega dopusta in je namenjen nadaljnji negi in varstvu otroka, traja 260 dni. Koristi ga lahko eden izmed staršev ali oba starša (Ministrstvo za javno upravo, brez datuma),
- **Oskrbovalni dopust** – je nov koncept na ravni EU. Zaradi staranja prebivalstva in posledično s starostjo povezane oslabiljenosti je predvidena nadaljnja rast potreb po oskrbi. Tovrstni primer je prinesel rešitev tako imenovanega oskrbovalnega dopusta petih dni na leto na delavca, če bi bila potreba po obsežnejši oskrbi ali podpori, bi moral delavec delodajalcu predložiti zdravniško potrdilo. S tem bi delavci ohranili pravico do prostih ur v primeru nujnih in nepričakovanih družinskih razlogov. V namen, da bi spodbujali delavce, ki so starši in oskrbovalci, da ostanejo na trgu dela, bi bilo takim delavcem omogočeno, da si urnik dela prilagodijo svojim osebnim potrebam in željam (European Union Law, 2019). Delovni čas bi si po potrebi prilagodili s prožnimi ureditvami dela, kot so delo na daljavo/domu, gibljiv delovni čas in skrajšani delovni čas za namene zagotavljanja oskrbe (Evropski svet, 2019).

Svet EU države članice spodbuja, da v skladu z nacionalno prakso spodbujajo socialni dialog s socialnimi partnerji s spodbujanjem ukrepov za (Evropski svet, brez datuma):

- usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na delovnem mestu,
- vzpostavitev prostovoljnih sistemov certificiranja,
- zagotavljanje poklicnega usposabljanja,
- ozaveščanje in izvajanje informacijskih kampanj,
- spodbujanje politik za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja z vzpostavljanjem dialoga z ustreznimi deležniki, kot so nevladne organizacije, lokalne in regionalne oblasti ter ponudniki storitev.

1.4 Vloga organizacij pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Če ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem zagotavlja veliko koristi za zaposlene, velja enako za delodajalce. Zaposleni, ki izkoristijo politiko ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, opažajo zlasti izboljšanje svoje kakovosti življenja in s svojim delom dobivajo večje zadovoljstvo. Ti rezultati pomenijo boljšo odpornost proti stresu, večjo motivacijo in povečan občutek pripadnosti (Battista, brez datuma).

Čeprav delodajalci sami ne morejo zagotoviti 100 % uravnoteženosti med poklicnim in zasebnim življenjem za svoje zaposlene, morajo zaposleni prevzeti nekaj odgovornosti, da spremenijo svoj odnos do dela in zasebnega življenja (Nicol, 2018).

Za uspešen razvoj in rast podjetja sta bistvenega pomena zadovoljstvo in pripadnost zaposlenega. Učinki družbeno odgovornega sodelovanja z zaposlenimi niso le kratkoročni in trenutni, temveč prinašajo dolgoročne, pozitivne rezultate. Zaposleni v podjetju ustvarjajo dodano vrednost, kar pomeni, da morajo biti zavzeti in ustrezno motivirani za to, da so produktivni. Če se zaposleni na delovnem mestu ne počutijo dobro, so pod nenehnim stresom, kar vodi tudi do nezadovoljstva z odnosi, zaradi česar zaposleni ne morejo izkoristiti vseh svojih potencialov. Podjetje lahko svoje vrednote, ki jih zastopa v širšem poslovnem okolju med svojimi poslovnimi partnerji, kupci in strankami, vpelje s pomočjo družini prijaznih politik. Vse več zaposlenih, predvsem mladih, se na osnovi vrednot, ki jih podjetje zastopa, odloči, ali se bodo v določenem podjetju zaposlili. Podjetje lahko na svoje zaposlene glede kot na ključni kapital, pričakuje večjo motiviranost in zavzetost zaposlenih in če želi podjetje pridobiti visoko kakovostne kadre, mora zastopati načela, ki morajo biti čim bolj usklajena z vrednotami zaposlenih, vključno z možnostmi za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja (Hartman, Černigoj Sadar, Konavec, Kranjc Kušlan & Skorupan, 2015, str. 11).

Urejanje prožnih oblik dela v podjetju prinaša velike koristi za zaposlene. Gibljivost delovnega časa zaposlenim omogoča, da pridejo in odidejo z delovnega mesta po želji, če izpolnjujejo minimalno število ur na dan ali teden, s tem, da so na voljo za posebne dogodke, kot so sestanki. V nekaterih primerih delodajalci določijo »glavne ure« dneva, ko od zaposlenih zahtevajo, da so na delovnem mestu. Delodajalec lahko na primer zahteva, da so vsi zaposleni na delovnem mestu od 10. do 14. ure, vendar jim dovoli, da delajo preostanek svoje izmene, kadarkoli želijo. Tako bi se lahko tisti, ki imajo raje zgodnji urnik, odločili za delo med 7. in 15. uro, medtem ko zaposleni, ki se pozneje počutijo bolj produktivne, lahko izberejo urnik od 10. do 18. ure (Indeed, Inc., brez datuma).

Z gibljivim delovnim časom zaposleni izkusijo veliko število koristi. Mnogi zaposleni opozarjajo najprej na prilagodljivost družinskih potreb in osebnih obveznosti. Prilagodljiv delovni čas tako za zaposlenega pomeni, da se lahko odpravi na roditeljski sestanek otroka, si vzame čas zase in se udeleži tečaja joge ali pa doma poskrbi za ostale

zasebne obveznosti. Zaposleni imajo več nadzora nad svojim časovnim razporedom in delovnim okoljem. Delodajalci s tem zmanjšajo zamude delavcev na delovno mesto, saj ti lahko sami urejajo prihod do določene ure, prav tako zmanjšuje odsotnost delavcev ter izboljša podobo podjetja kot družinam prijaznega kraja dela (Heathfield, 2019b).

Med prožne ureditve dela spada tudi delo od doma. Omenjena prožna ureditev je zelo pomembna za zaposlene, ki imajo otroke ali druge obveznosti, ki jih težko obvladujejo s polno delovno obremenitvijo. Če delodajalci omogočajo določeno število dni na mesec dela od doma, bi lahko s tem delavcem z veliko obveznostmi, bodisi družinskimi ali osebnimi, odpravili ogromno stresa, kar bi lahko pomenilo bolj zdravo in srečnejše osebje v podjetju (Fluke, 2017). Za delo od doma mora delodajalec svojemu zaposlenemu urediti prenosnik oziroma dostop do mrežnega diska podjetja, kjer se lahko nato zaposleni brez težav poveže do vseh datotek, da delo teče nemoteno. Čeprav delo poteka od doma, se mora zaposleni držati urnika, vzpostaviti svojo jutranjo rutino, ki pomaga pri tem, da se delo od določene ure zares začne.

Podjetje lahko zaposlenim olajša usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja tako, da jih čim bolj ozavešča o njihovih pravicah v zvezi z možnostmi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Zaposlenim ustvarja organizacijsko kulturo, dobre prakse in jim omogoča koriščenje ugodnosti. Podjetje izobražuje management, da podpira usklajevanje med delom in družino. Aktivna politika usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja prinaša prednosti na področju jasnega informiranja zaposlenih, da so za podjetje pomembni ter da vodilnim ni vseeno za njihovo počutje na delu. Zaposlenim se posledično poveča zadovoljstvo, s katerim je povezana tudi pripadnost podjetju. Delo brez skrbi in stresa poveča motivacijo in produktivnost, zaradi česar zaposleni lažje usklajujejo poklicno in zasebno življenje (Hartman, Černigoj Sadar, Konavec, Kranjc Kušlan & Skorupan, 2015, str. 11).

2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE V SLOVENIJI

Širjenje koncepta družbene odgovornosti je prineslo zavest, ki je postavilo vprašanje, kako se lahko podpre uvedbo in sprejemanje družinam prijaznih praks v podjetjih. Priznavanje najboljših praks kot npr. v naši sosednji državi Avstriji (Familie & Beruf), v Nemčiji (Beruf und Familie) in od leta 2007 v Sloveniji (Družini prijazno podjetje v Sloveniji) se je pokazalo kot dober način za spodbujanje uvedbe družinam prijaznih politik (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007).

Certifikat Družini prijazno podjetje pomaga delodajalcem uvajati ukrepe, da zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Preko 260 slovenskih podjetij in organizacij je že pridobilo certifikat, imetniki pa zaposlujejo

preko 80.000 zaposlenih ter tako kažejo družbeno odgovornost do svojih zaposlenih (Ekvilib Inštitut, brez datuma).

»S tem projektom želimo 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« (Kopač Mrak, 2015).

Pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih certifikat zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke, ki se kažejo v zmanjševanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd., ter prispeva k zvišanem zadovoljstvu, motivaciji in pripadnosti zaposlenih, kar kaže na pozitivne ekonomske učinke. Certifikat Družini prijazno podjetje je edini tovrstni certifikat v Sloveniji in predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja (Ekvilib Inštitut, brez datuma).

2.1 Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje

Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje je svetovalno-revizorski postopek, ki ima nalogo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri s poudarkom na usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih (Ekvilib Inštitut, brez datuma).

Podjetje se skozi notranji postopek odloči, katere ukrepe in cilje uresničiti. S pomočjo zunanje ocenjevalca/svetovalca podjetje oceni dejansko stanje ter na ta način določi načrt vpeljave ukrepov, katerih cilj je izboljšanje delovnega procesa in delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Podjetje mora ukrepe, ki jih sprejme, vnesti v svoje interne akte. Če podjetje dobi s strani revizorskega sveta pozitivno oceno izvedbenega načrta implementacije izbranih ukrepov, pridobi osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Če se oceni, da so bili zastavljeni ukrepi vpeljeni in cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat Družini prijazno podjetje (Ekvilib Inštitut, brez datuma).

Glavne značilnosti postopka certificiranja (Hartman, Černigoj Sadar, Konavec, Kranjc Kušlan & Skorupan, 2015, str. 14):

- certifikat spodbuja podjetje k izboljšanju in ga ne nagradi/vrednoti na osnovi trenutne situacije,
- dolgoročna naravnost – podjetje se spremlja najmanj 9 let,
- analiza delovnega okolja in procesa se naredi s pomočjo izhodiščne skupine podjetja, ki predstavlja vse značilne delovne postopke in potrebe zaposlenih,
- ustrezen za katerokoli organizacijo ne glede na velikost, naravo poslovanja ali organiziranost.

V času postopka se mora podjetje držati projektnega načrta implementacije izbranih ukrepov ter aktivnosti, ki jih je samo določilo. Na osnovi letnih poročil skozi celoten postopek njihovo delo spremlja ocenjevalec/svetovalec (Hartman, Černigoj Sadar, Konavec, Kranjc Kušlan & Skorupan, 2015, str. 14)

2.2 Učinki certifikata Družini prijazno podjetje

Za zaposlene, pa tudi za delodajalca naj bi uvajanje praks, prijaznih družini, prinašalo velike koristi. Raziskave kažejo, da so zaposleni v podjetjih, kjer se izvajajo družini prijazne prakse, bolj zadovoljni, saj lažje usklajujejo poklicne in družinske obveznosti, kar pozitivno vpliva na manj psihično povzročenih bolezni, saj so zaposleni manj izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti (Knaflič, Svetina Nabergoj & Pahor, 2010, str. 31).

Kakovost delovnega in zasebnega življenja zaposlenih je večja zaradi manjše konfliktnosti, kar pozitivno vpliva na kakovost življenja njihovih družin. Čustvena navezanost zaposlenih na podjetje se poveča zaradi zadovoljstva z možnostmi za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, prav tako njihova motiviranost za delo. Zmanjšajo se stresne situacije in bolniške odsotnosti, na drugi strani se povečajo predanost podjetju, koncentracija zaposlenih, prizadevnost ter storilnost na delu. Družini prijazni ukrepi bistveno zmanjšajo fluktuacijo, s čimer se znižajo stroški z iskanjem novih kadrov, prav tako se znižajo stroški izobraževanja in usposabljanja novih kadrov (Knaflič, Svetina Nabergoj & Pahor, 2010, str. 31).

Knaflič, Svetina Nabergoj in Pahor (2010, str. 31) navajajo, da družini prijazni ukrepi prinašajo organizaciji dobro podporo v javnosti in pridobivanje najboljših kadrov, kar pomeni, da ima podjetje večjo možnost izbire pri zaposlovanju novih kadrov ter pri tem manjše stroške za oglaševanje in zapolnjevanje prostih delovnih mest. Zaposleni v družini prijaznem podjetju so bolj zadovoljni in delajo učinkoviteje ter bolj kakovostno, zato so z njihovimi storitvami bolj zadovoljne tudi stranke podjetja, kar podjetju prinaša pozitivne poslovne rezultate.

Učinke v podjetju/organizaciji lahko opazimo na različnih ravneh (Ekvilib Inštitut, brez datuma):

- **Vodstvo** z implementacijo ukrepov sporoča, da je odprto za spremembe, nova znanja in pripravljeno na dodatno izobraževanje, ki jim razširi pogled in pokaže, da je uspešnost podjetja odvisna od vseh zaposlenih in ne le nekaterih.
- **Zaposlenim** se povečata zadovoljstvo in pripadnost v organizacijah, čutijo, da so del soustvarjanja uspeha. Lažje usklajujejo poklicno in zasebno življenje, kar pomeni manj skrbi in stresa, to pa pripomore k večji motivaciji in produktivnosti zaposlenega.

- **Podjetje** ima s pridobitvijo certifikata in implementacijo ukrepov pozitivne ekonomske učinke, kar pomeni večjo produktivnost s strani zaposlenih, boljšo organizacijo dela in pridobitev na ugledu podjetja.

Tabela 1: Tabelni prikaz družini prijaznih ukrepov

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

Prirejeno po Hartman, Černigoj Sadar, Konavec, Kranjc Kušlan & Skorupan (2015, str. 11).

2.3 Pozitivni ekonomski učinki družini prijaznega podjetja

Podjetja sledijo ekonomskemu cilju pridobivanja dobička. Cilj, ki ga sledijo, ne izključuje politik, ki pomagajo zaposlenim pri boljšem ravnovesju med delom in družino. Dobra strategija družbene odgovornosti in izvajanje ukrepov, ki so prijazni zaposlenim ali družini, za podjetja ne predstavljata velikega stroška. Številni ukrepi, usmerjeni na zaposlene (organizacijski, informacijski in komunikacijski), se lahko izvajajo skoraj brez stroškov. Družinam prijazni ukrepi, kot so prilagodljiv delovni čas, delo na domu, storitve otroškega varstva, brezplačne družabne in športne dejavnosti za družine zaposlenih itd., lahko prinesejo udobje in ravnovesje za zaposlene, hkrati pa tudi izboljšajo njihovo zadovoljstvo, lojalnost, ustvarjalnost in produktivnost – izjemni kazalniki dobrega in učinkovitega upravljanja managementa (Plantenga & Geske Dijkstra, 2003, str. 82–84; Buddelmeyer, Mourre & Ward-Warmedinger, 2005).

Pozitivne gospodarske posledice za podjetja, če se uvedejo družini prijazne politike, so (Stropnik, 2007):

- povečanje motivacije zaposlenih,
- večja zavzetost in lojalnost zaposlenih do podjetja,
- manjši absentizem,
- manj stresa med zaposlenimi,
- večja produktivnost,
- privlačnost za najboljše strokovne kadre,
- večji ugled podjetja med poslovnimi partnerji in kupci ter v družbi kot celoti,
- povečana konkurenčnost podjetja.

Pozitiven vpliv na različnih ravneh je mogoče povzeti na naslednji način (Stropnik, 2007):

- **podjetja** imajo nižje stroške zaposlovanja, konkurenčne prednosti na trgu dela in boljše poslovne rezultate (pozitivni neto finančni rezultati),
- **nacionalnemu gospodarstvu** koristijo višje stopnje zaposlenosti,
- **državi** gre bolje, če javni organi (predsednik, državni zbor, državni svet, državna uprava, sodišča) podpirajo podjetja pri doseganju ciljev socialne politike, saj višja stopnja zaposlenosti pomeni, da bodo višji prilivi davkov in prispevkov za socialno varnost v državnem proračunu in nižji odlivi socialne varnosti (pokojninsko zavarovanje, invalidsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje in drugi prejemki).
- **družba** kot celota koristi, saj ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem preprečuje težave v družinah, ki negativno vplivajo na družbo, in lahko spodbudi rojstvo, kar je za moderno Evropo zelo pomembno.

3 DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE NA OSNOVI FINANČNE INSTITUCIJE

Izbrana finančna institucija je banka in spada pod velika podjetja, saj zaposluje več kot 250 ljudi. Banka je uspešno realizirala vse zastavljene ukrepe, kar je bilo razvidno iz revizorskega poročila, prav tako je bilo na reviziji znanih še več dobrih praks.

3.1 Polni certifikat

Finančna institucija je pridobila osnovni certifikat Družini prijazno podjetje leta 2015. Postopek za pridobitev polnega certifikata se zaključi v roku 36 mesecev. V banki je bilo s strani vodstva potrjenih devet ukrepov, za vsakega od njih pa je bil pripravljen izvedbeni načrt. Banka je za svoje zaposlene pripravila tudi katalog, da lahko na enem mestu pridobijo vse ključne informacije, povezane s koriščenjem ukrepov.

Tabela 2: Obvezni in ostali sprejeti ukrepi v finančni instituciji

Obvezni ukrepi za vse vse imetnike certifikata	Ostali sprejeti ukrepi
Komuniciranje z zaposlenimi	Otroški časovni bonus
Komuniciranje z zunanjo javnostjo	Načrtovanje letnega dopusta
Raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine	Tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja
Izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine	Možnost izrednega dela od doma
	Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti

Vir: Izbrano podjetje (brez datuma).

3.2 Katalog ukrepov

V nadaljevanju na osnovi kataloga, ki ga je banka pripravila za zaposlene, opišem sprejete ukrepe, njihove pričakovane koristi in aktivnosti.

Komuniciranje z zaposlenimi pomeni, da se morajo teme s področja Družini prijazno podjetje (v nadaljevanju DPP) primerno vključiti v obstoječe in dodane komunikacijske sisteme. Banka je to realizirala tako, da je na intranetu ustvarila aktivni kotiček DPP, kjer se objavljajo aktualne vsebine s področja usklajevanja dela in družine, zdravja, organizacijske klime in ostale sorodne vsebine. V letu 2017 je zabeležila kar 2.761 vpogledov zaposlenih v DPP-kotiček.

Komuniciranje z zunanjo javnostjo pomeni, da podjetje seznanja javnost in poslovne partnerje o izvajanju ukrepov DPP.

Banka je ukrep komuniciranja z zunanjo javnostjo izvedla na naslednje načine:

- objava znaka DPP na svoji internetni strani,
- objavljeni kadrovske razpisi so vsebovali znak DPP,
- predstavitve, poročila s področja človeških virov, vključujejo informacije o certifikatu in sprejetih ukrepih,
- na portalu mojedelo.com se banka predstavlja kot izbrani delodajalec s certifikatom DPP,
- izvedba ankete med novo zaposlenimi.

Raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine – z vprašalnikom »Anketa o ukrepih za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja« se med zaposlenimi zbira informacije o zadovoljstvu, pogostosti uporabe posameznih ukrepov, predlogih izboljšav in željah glede ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Organizacija ukrep realizira tako, da spremlja pogostosti koriščenja ukrepa otroški časovni bonus, zbira predloge za izboljšave oz. dopolnitve predlogov s strani tima DPP, prav tako je bila izvedena tudi uradna anketa v drugi polovici leta 2018, ki jo pripravi in posreduje Inštitut Ekvilib.

Izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine – organiziranje izobraževanj za vodilne s strani organizacije, kjer se opredeli pomen odnosa do zaposlenih, informira o ukrepih družini prijazne politike in opozarja na njihove prednosti. Organizacija je ukrep realizirala z usposobitvijo internega predavatelja, v letu 2017 je izvedla izobraževanja za vse ravni vodij in objavljena so bila gradiva z izobraževanja.

Otroški časovni bonus – na prvi šolski dan za otroka v prvem razredu osnovne šole in za udeležbo na informativnem dnevu za vpis v srednjo šolo dobijo zaposleni starši dodaten prost plačan delovni dan. Zaposlenemu se omogoči fleksibilen delovni čas s

krajšo časovno prisotnostjo v tednu, ko otroka uvaja v vrtec. Dodeli se mu največ 16 plačanih ur, ostale manjkajoče ure mora nadomestiti. Organizacija je v svoj kadrovski pravilnik vključila pravico staršev do otroškega časovnega bonusa. Za uveljavitev pravice je treba pridobiti soglasje nadrejenega in priložiti ustrezno potrdilo, na primer potrdilo o vpisu otroka v prvi razred OŠ.

Načrtovanje letnega dopusta – načrtovanje, najava in odobritev letnega dopusta morajo biti enotno opredeljeni za vse zaposlene v vseh oddelkih. Organizacija je načrtovanje letnega dopusta vključila v svoj kadrovski pravilnik, prav tako je za zaposlene prek intraneta dostopna e-dovolilnica, s čimer zaposleni najavi svojo odsotnost, nadrejeni pa jo potrdi ali zavrne.

Tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja – ustanovitev tima DPP, kjer člani zbirajo, obravnavajo in predlagajo nove metode dela, ki so usmerjene v usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter sodelovanje z zaposlenimi. Člani tima so tisti predstavniki oddelkov, ki so bili vključeni v prve delavnice pri odločitvi za vključitev v postopek pridobitve certifikata DPP. Tim zbira pobude zaposlenih za izboljšave ter tesno sodeluje tudi s timom za izboljšanje organizacijske klime.

Možnost občasnega dela od doma – organizacija zaposlenim omogoči, da se delovnega časa lahko opravlja od doma oz. na daljavo. To vrsto dela je treba formalizirati. Prav tako se zahteva, da konkreten dogovor sprejmeta vodja in zaposleni. Predhodno se mora o načrtovanem delu na daljavo obvestiti inšpektorat za delo. Organizacija je možnost občasnega dela od doma vključila v svoj kadrovski pravilnik, možnost občasnega dela od doma je urejena v pogodbah o zaposlitvi, zaposleni dobijo tudi navodila in izjavo, vezano na pogoje za varno opravljanje dela na domu.

Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti – organizacija pripravi načrt o ponovnem vključevanju po daljši odsotnosti, kjer vključuje načrt obsega delovnega časa, internega usposabljanja ob povratku itd. Na ponovno vključevanje v delovno okolje in nadaljnje delo lahko vpliva odsotnost, daljša od treh mesecev (porodniški dopust, dopust za nego in varstvo, bolniška, začasno delo v tujini, neplačani dopust itd.). Priporočeno je, da se s sodelavcem ostane v stiku skozi celotno odsotnost, tako da se ga obvešča o dogodkih in aktivnostih, ki se dodajajo v organizaciji. Če vključevanje ne poteka po pričakovanjih, se lahko vodja ali delavec po pomoč obrneta na kadrovske službe v organizaciji. Pričakovane koristi ukrepa so hitrejša in bolj prijazna vključevanje zaposlenih po daljši odsotnosti, boljše načrtovanje delovnega procesa, zaposleni doživijo manj stresa ob povratku po daljši odsotnosti in prinaša večje zadovoljstvo zaposlenih in vodij.

4 ANALIZA ANKETE MED ZAPOSLENIMI V FINANČNI INŠTITUCIJI

4.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja

Namen anketne raziskave je ugotoviti, ali imajo zaposleni v finančni instituciji trenutno usklajeno raven med delom in zasebnostjo in ali jim usklajevanje tega povzroča občutek stresa, kako daljši delovni čas vpliva na njihovo produktivnost in ali jim tehnološki napredek predstavlja pomoč ali oviro pri usklajevanju dela in zasebnosti. Prav tako bomo prišli do spoznanja, ali anketirani zaposleni dajejo prednost karieri v svojem življenju.

Osnovni namen raziskave je bil odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali zaposlenim iskanje ravnovesja med delom in zasebnostjo povzroča občutek stresa?
- Ali tehnološki napredek (mobilni telefoni/prenosniki) pomaga zaposlenim uravnovesiti delo in zasebnost?
- Ali zaposleni uvrščajo kariero kot prioriteto v svojem življenju?
- Ali so zaposleni zaradi daljšega delovnega časa manj produktivni?

Anketo sem oblikovala na spletni strani Ika. Anketni vprašalnik sem poslala v izbrano finančno institucijo v času od 8. aprila 2020 do 28. aprila 2020. Anketni vprašalnik obsega 22 vprašanj. Anketo je izpolnilo 59 zaposlenih. Pri analizi podatkov sem upoštevala odgovore 38 žensk in 21 moških, kar pomeni, da je odgovarjalo več kot polovica (64 %) žensk.

Anketni vprašalnik sem poslala ravno med časom epidemije COVID-19, kar pomeni, da nisem mogla pridobiti realne slike ravnovesja med delom in zasebnostjo, ko so zaposleni v službi, vendar sem dobila odgovore zaposlenih, ki delajo od doma, kar zna prikazati zanimive odgovore o trenutnem ravnovesju med delom in zasebnostjo zaposlenih.

Kot omejitev raziskave bi navedla, da ne poznam vseh oddelkov v finančni inštituciji, da bi lahko dobila več odgovorov anketirancev. V prihodnjih študijah bi bilo smiselno zajeti več finančnih inštitucij in tako dobiti več odgovorov, prav tako sem zamudila priložnost pridobiti odgovore pred epidemijo, saj bi lahko naredila primerjavo obeh anketnih vprašalnikov, kar bi lahko prineslo zanimive rezultate.

4.2 Analiza ankete med zaposlenimi o zadovoljstvu z ravnovesjem med delom in zasebnostjo

Kot je razvideno iz tabele 3, je v raziskavi sodelovalo 59 oseb: 38 žensk (64 %) in 21 moških (36 %). 40 let ali manj ima 22 oseb (37 %), 36 oseb je starih med 41 in 60 let (61 %). Med anketiranci je 23 oseb (39 %) poročenih, 26 oseb (44 %) živi v zunajzakonski zvezi, 6 oseb (13 %) je razvezanih in 4 osebe (7 %) so samske. 36 anketirancev (61 %) ima otroke, medtem ko jih 23 (39 %) nima. Nižjo ali srednjo poklicno izobrazbo ima 1 anketiranec, višješolsko, visokošolsko in univerzitetno izobrazbo ima 31 anketirancev (53 %), magisterij jih ima 24 (41 %) in doktorat 5 % oziroma 3 osebe.

Tabela 3: Demografski podatki anketirancev

Spol	Število	Odstotek
Ženski	38	64
Moški	21	36
Starost		
21–40 let	22	37
41–60 let	36	61
61 let ali več	1	2
Zakonski stan		
Poročen	23	39
Razvezani	6	13
Samski	4	7
V zunajzakonski skupnosti	26	44
Otroci		
Da	36	61
Ne	23	39
Dosežena izobrazba		
Nižja ali srednja poklicna izobrazba	1	2
Višja strokovna izobrazba, višješolska izobrazba	1	2
Visokošolska strokovna izobrazba	6	10
Visokošolska univerzitetna izobrazba	24	41
Magisterij	24	41
Doktorat	3	5
Skupaj	59	100

Vir: Lastno delo.

Rezultati raziskave o delovnem času in delovnem mestu anketirancev so prikazani v tabeli 4. Podaljšani delovni čas (več kot 9 ur na dan) opravljajo anketiranci na delovnih mestih, kot so: direktor, pomočnik direktorja, vodja odseka, analitik, nadzornik, svetovalec in raziskovalec. Vsi so zaposleni za polni delovni čas.

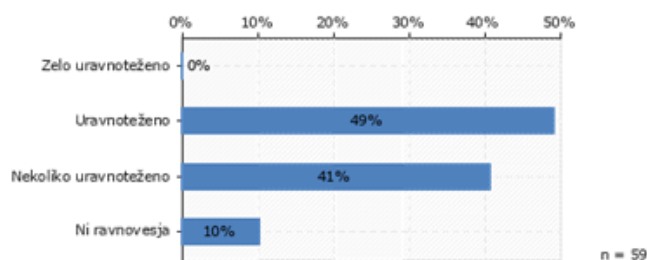
Tabela 4: Delovni čas in delovno mesto anketirancev

Delovni čas	Število	Odstotek
7–8 ur	4	7
8–9 ur	38	64
9–10 ur	14	24
10–12 ur	3	5
Delovno mesto	Število	Odstotek
Direktor oddelka	1	2
Pomočnik direktorja	2	3
Vodja odseka	4	7
Regulator	4	7
Nadzornik	19	31,5
Analitik	19	31,5
Raziskovalec	1	2
Svetovalec	4	7
Komercialist	1	2
Referent	4	7
Polni/skrajšani delovni čas		
Polni delovni čas	59	100
Skupaj	59	100

Vir: Lastno delo.

Rezultati raziskave (slika 1) so pokazali, da je trenutna raven ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem uravnotežena za 49 % anketirancev (29 oseb), 41 % (24 oseb) jih meni, da imajo nekoliko uravnoteženo, in 10 % (6 oseb), da ni ravnovesja. Da ni ravnovesja, je odgovorilo pet oseb ženskega spola na delovnih mestih nadzornik in analitik in en moški na delovnem mestu pomočnik direktorice.

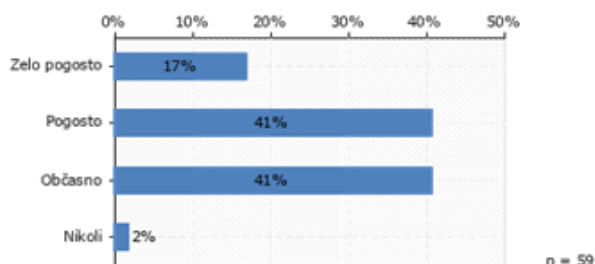
Slika 1: Trenutna raven ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem anketirancev



Vir: Lastno delo.

Na vprašanje (slika 2), kako pogosto mislijo na delo, ko dejansko ne delajo, jih je 17 % (10 oseb) odgovorilo, da zelo pogosto, ti so na delovnih mestih: vodja odseka, nadzornik in analitik. 41 % (24 oseb) jih misli na delo pogosto in prav tako 24 oseb občasno. Nikoli samo ena oseba ženskega spola.

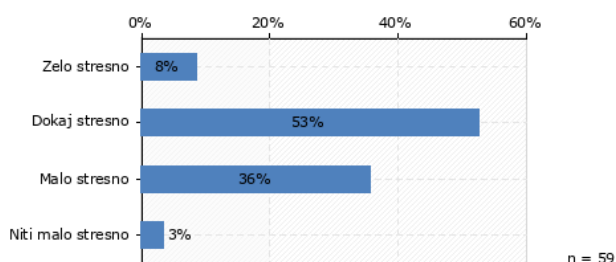
Slika 2: Razmišljanje o delu



Vir: Lastno delo.

V nadaljevanju me je zanimalo, ali anketiranci občutijo stres zaradi iskanja ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Rezultati odgovorov so prikazani na spodnji sliki 3. Kar 53 % anketirancev (31 oseb) je odgovorilo, da se počutijo dokaj stresno, od tega 21 oseb ženskega spola in 10 moškega spola. 36 % (21 oseb) anketirancev se počuti malo stresno. Pet oseb (8 %) se počuti zelo stresno, od tega tri osebe ženskega spola in dve osebi moškega spola na delovnih mestih nadzornik, analitik in referent. Niti malo stresno sta odgovorila samo dva anketiranca (3 %), od tega en ženskega in en moškega spola na delovnem mestu nadzornik.

Slika 3: Raven stresa



Vir: Lastno delo.

Anketirance sem povprašala, kako obvladujejo stres, povezan z delom. Dobila sem veliko različnih odgovorov, saj je vprašanje odprto in so lahko našli njihove načine. Odgovore prikazuje tabela 5. Kot najbolj obvladujoče načine stresa so anketiranci navedli glasbo, sprehode v naravi, šport, tek, zabavo, druženje s prijatelji, družino in jogo. Poleg naštetih odgovorov so anketiranci našli še ostale aktivnosti; ples, branje, vrtnarjenje, hojo v hribe, nordijsko hojo, rekreacijo, telovadbo, učenje tujih jezikov,

igranje na instrument, meditacijo, ročna dela, gospodinjska opravila, pogovor, kolesarjenje, počitek, masaže, fitnes, gledanje filmov, kulturne dogodke in access bars.

Tabela 5: Načini obvladovanja stresa iz dela

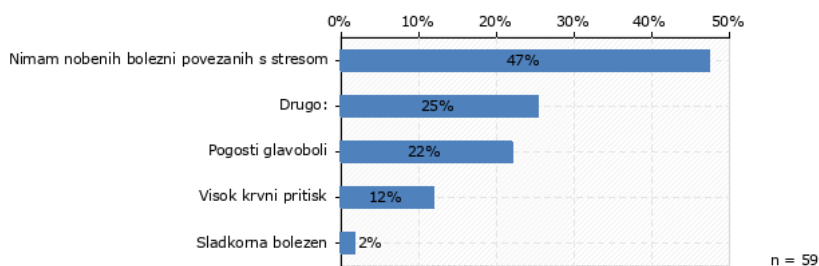
	Ženske	Moški	Skupaj
Aktivnosti	Število	Število	Število
Glasba	15	6	21
Sprehodi v naravi	13	2	15
Šport	5	8	13
Tek	4	6	10
Zabava	5	5	10
Druženje s prijatelji, družino	7		7
Joga	7		7

Opomba: Več možnih odgovorov.

Vir: Lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju sem anketirance povprašala, ali imajo katero od bolezni, povezanih s stresom. Vprašanje je odprtega tipa. Kot je razvidno iz slike 4, je 47 % (28 oseb) anketirancev odgovorilo, da nimajo nobenih bolezni, povezanih s stresom. Ostalih 53 % jih ima bolezni, povezane s stresom. 22 % (13 oseb) jih je odgovorilo, da imajo pogoste glavobole. Sedem anketirancev (12 %) ima visok krvni tlak in ena oseba (2 %) sladkorno bolezen.

Slika 4: Bolezni, povezane s stresom



Opomba: Več možnih odgovorov.

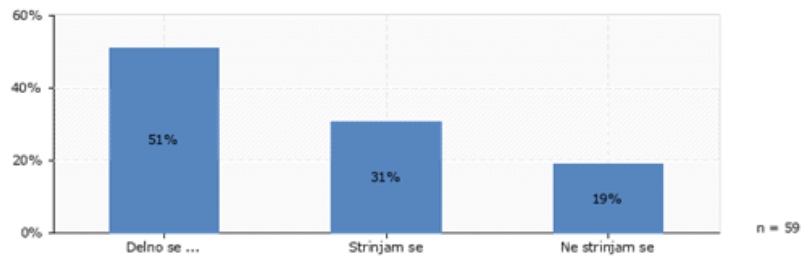
Vir: Lastno delo.

Druge bolezni, povezane s stresom, ki so jih anketiranci navedli, so nespečnost, zaskrbljenost, suhe oči, izgorelost, utrujenost, zakrčenost mišic, povišan holesterol, prebavne težave, tesnoba in ščitniška obolenja.

Anketirance sem povprašala, ali se strinjajo s trditvijo »Vaše zdravje trpi zaradi dela«. Iz slike 5 je razvidno, da jih je 51 % (30 oseb) odgovorilo, da se delno strinjajo s

trditvijo, in 31 % (18 oseb), da se strinjajo s trditvijo. Samo 19 % (11 oseb) se jih ne strinja z navedeno trditvijo. Navedeni odgovori prikazujejo, da je več kot polovica anketirancev mnenja, da zdravje vsaj delno oziroma popolno trpi zaradi dela, ki ga opravljajo.

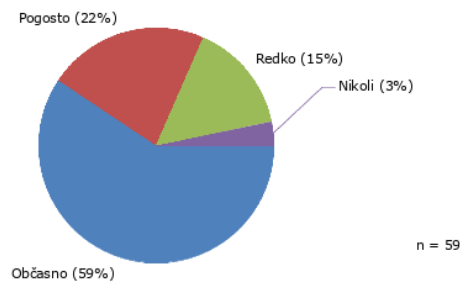
Slika 5: Zdravje trpi zaradi dela



Vir: Lastno delo.

Na vprašanje »Se kdaj počutite utrujeno ali nesrečno zaradi dela?« jih je več kot polovica (59 % ali 35 anketirancev) odgovorilo, da se občasno počutijo utrujeno ali nesrečno, 13 (22 %) anketirancev pogosto, 9 (15 %) redko, dva (3 %) se nikoli ne počutita utrujeno ali nesrečno. Noben pa ni odgovoril z odgovorom vedno.

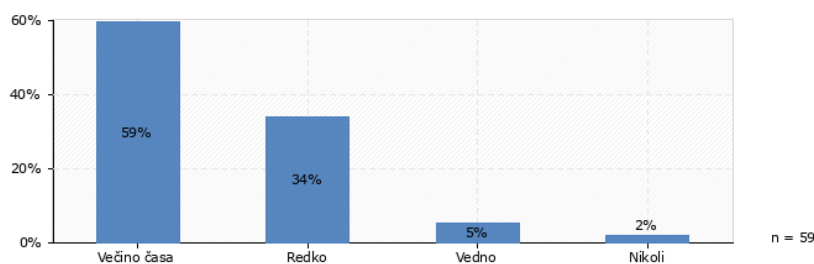
Slika 6: Utrujenost in nesrečnost zaradi dela



Vir: Lastno delo.

V nadaljevanju me je zanimalo, kako pogosto zaposleni v finančni instituciji podaljšajo svoj delovni čas v pisarni, da dokončajo svoje delo. Več kot polovica (59 %) anketirancev je odgovorila, da morajo večino časa podaljšati svoj delovni čas, da lahko dokončajo svoje delo, 34 % ali 20 anketirancev je odgovorilo, da redko podaljšajo svoj delovni čas, trije (5 %) vedno in en (2 %) nikoli.

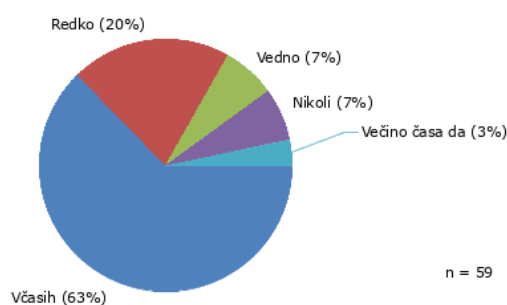
Slika 7: Daljši delovni čas



Vir: Lastno delo.

V naslednjem sklopu raziskave me je zanimala produktivnost zaposlenih, in sicer ali daljši delovni čas vpliva na produktivnost zaposlenih. Kot je razvidno iz slike 8, je 63 % oziroma 37 anketirancev odgovorilo, da daljši delovni čas včasih vpliva na njihovo produktivnost, 20 % oziroma 12 anketirancev meni, da daljši delovni čas le redko vpliva na njihovo produktivnost. Skupaj osem (14 %) anketirancev je mnenja, da daljši delovni čas vedno oziroma nikoli ne vpliva na njihovo produktivnost, in dve osebi sta mnenja, da daljši delovni čas večino časa vpliva na njihovo produktivnost.

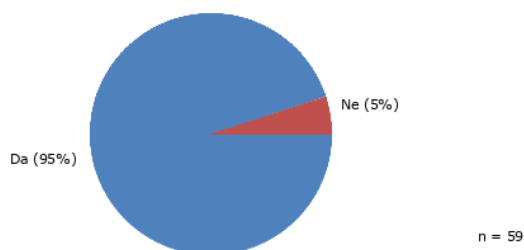
Slika 8: Vpliv daljšega delovnega časa na produktivnost



Vir: Lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali anketiranci menijo, da so organizacije bolj produktivne in uspešne, če imajo njihovi zaposleni dobro ravnovesje med delom in družino. Kot je razvidno iz strukturnega kroga (slika 9), jih je kar 95 % (56 oseb) mnenja, da so organizacije bolj produktivne in uspešne, če imajo zaposleni dobro ravnovesje med delom in družino, ostalih 5 % (tri osebe) pa je mnenja, da dobro ravnovesje med delom in družino zaposlenih nima vpliva na to, da so organizacije bolj produktivne in uspešne.

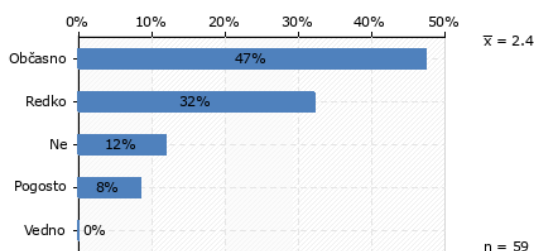
Slika 9: Produktivnost in uspešnost organizacij



Vir: Lastno delo.

Pri vprašanju, ali anketiranci izpušajo preživeti kakovosten čas z družino in prijatelji zaradi pritiska v službi oz. prevelikega obsega dela, jih je manj kot polovica (47 % oziroma 28 anketirancev) odgovorila, da so zaradi prevelikega obsega dela primorani občasno izpušiti druženje z družino in prijatelji, 32 % oziroma 19 anketirancev redko izpušijo preživeti čas z družino in prijatelji zaradi dela, 12 % oziroma 7 nikoli in 8 % oziroma 5 pogosto.

Slika 10: Vpliv prevelikega obsega dela na preživljanje časa z družino in prijatelji



Vir: Lastno delo.

Na vprašanje »Ali vam naslednje našteje zadeve pomagajo uravnovesiti delo in zasebnost« so bili podani odgovori, prikazani v tabeli 6. Najvišji odstotek (88 %) podanih odgovorov predstavlja podpora s strani družine in podpora s strani sodelavcev v službi s 73 %. Tehnologija 53 % anketirancev predstavlja pomoč pri ravnovesju med delom in zasebnostjo ter 47 % predstavlja izziv.

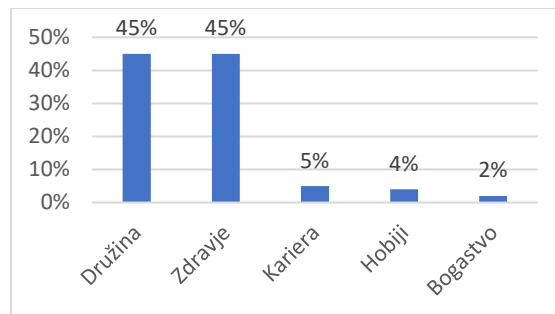
Tabela 6: Vpliv dejavnikov na usklajevanje dela in zasebnosti

	DA		NE	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Tehnologija (mobilni telefoni/ prenosniki)	31	53	28	47
Podpora s strani sodelavcev v službi	43	73	16	27
Podpora s strani družne	52	88	7	12

Vir: Lastno delo.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na prioritete anketirancev. Anketiranci so imeli na voljo za razvrščati prioritete, prikazane na sliki 11. Kot je razvidno iz slike, 90 % anketirancev daje prioriteto družini in zdravju in ne karieri, hobiju ter bogastvu. Ostale prioritete so v zelo malem deležu.

Slika 11: Top prioritete anketirancev



Vir: Lastno delo.

4.3 Ugotovitve in priporočila

V raziskavi so sodelovali zaposleni v finančni instituciji, stari 21–40 in 40–61 let. Več kot polovica zaposlenih poroča, da njihov delovnik obsega 8–9 ur, kar je zelo dobro za organizacijo in za zaposlene, vendar ostalih 31 % poroča, da njihov delovnik presega 9 ur, kar posledično vpliva na višjo raven stresa zaposlenih. Iz raziskave je razvidno, da organizacija zaposluje za polni delovni čas.

Zaposleni zaradi izrednih razmer, ki veljajo v državi, in glede na izdane ukrepe vlade zaradi epidemije COVID-19 izvajajo delo od doma. Pri vprašanju glede trenutnega ravnovesja med delom in zasebnostjo je 90 % anketirancev odgovorilo, da imajo uravnoteženo oziroma nekoliko uravnoteženo ravnovesje med delom in zasebnostjo. Ostalih 10 % je odgovorilo, da ni ravnovesja. Da ni ravnovesja, je bilo izraženo predvsem z ženskega vidika. Glede na podane odgovore lahko povzamemo, da zaposleni v teh trenutkih lahko uravnesijo delo in zasebnost.

Iskanje ravnovesja med delom in zasebnostjo kar 97 % zaposlenih povzroča občutke stresa, ta pa je prisoten v manjših ali večjih količinah. Rezultati kažejo, da zaposleni kljub dobremu ravnovesju dela in zasebnosti občutijo stres pri iskanju oziroma uravnavanju tega. Organizacija bi lahko za zmanjšanje stresa in promocijo zdravja ponudila neobvezne tečaje v pisarnah, na primer izvajanje joge v pisarnah ob določeni uri na določen dan v tednu.

Več kot polovica anketiranih (59 %) podaljša svoj delovni čas v pisarni, da lahko dokončajo svoje delo, to pa privede do zmanjšanja učinkovitosti in vpliva na rast stresa posameznika.

63 % zaposlenih trdi, da daljši delovni čas včasih vpliva na njihovo produktivnost. Organizacija mora spodbujati učinkovito delo in ne več dela, to bo spodbudilo kakovost dela zaposlenih in ohranjalo višjo produktivnost.

Večina anketiranih zaposlenih (47 %) občasno ali (32 %) redko izpusti preživljanje kakovostnega časa z družino in prijatelji zaradi prevelikega obsega dela v službi. Podpora s strani sodelavcev in družine veliki večini zaposlenih predstavlja pomoč pri vzpostavitvi ravnovesja med delom in zasebnostjo. Prav tako je 95 % mnenja, da so organizacije bolj produktivne in uspešne, če imajo zaposleni dobro ravnovesje med delom in družino.

Tehnologija je sama po sebi tako dobra kot slaba. Vsak posameznik njeno uporabnost označi kot oviro ali kot podporo pri ravnovesju med delom in zasebnostjo. Tehnologija prinaša večjo svoboda dela in večjo prilagodljivost ter daje občutek nadzora nad delovnim ravnotežjem, na drugi strani pa lahko dejansko zamegli meje med delom in zasebnim življenjem, kar otežuje izklop možganov. Z njeno uporabo bi morali doseči moto »Delaj pametneje, ne težje« (Darmody, 2002).

Tehnološki napredek 53 % oziroma 31 zaposlenim pomaga uravnovesiti delo in zasebnost, medtem ko je ostalih 47 % oziroma 28 oseb prepričanih, da jih ta ovira pri vzpostavljanju ravnovesja. Da tehnologija ne pomaga usklajevati dela in zasebnosti, je odgovorilo predvsem 22 oseb v starostni skupini od 41 do 60 let in 6 oseb v starostni skupini od 21 do 40 let, rezultati odgovora kažejo, da starejši verjetno ne vidijo podpore v tehnologiji kot pomoči pri uravnavanju dvojnega življenja in imajo verjetno večji strah pri uporabi in spoznanju novih tehnologij. Organizacija bi lahko dala večji poudarek pri izobraževanjih glede uporabe programov, ki jih imajo, saj se številni v organizaciji še vedno ne znajdejo pri njihovi uporabi, to pa jim povzroča občutke stresa in izgubo časa.

51 % zaposlenih se delno strinja s trditvijo, da njihovo zdravje trpi zaradi dela, 31 % se jih strinja, da je tako, in samo 19 % zaposlenih se ne strinja z navedeno trditvijo. Zaposleni dajejo večjo pomembnost družini in zdravju kot svoji karieri, hobijem in bogastvu.

Da bi zagotovili boljše ravnovesje med delom in zasebnostjo je treba spremeniti nekaj navad pri zaposlenih. Zaposleni bi morali vzpostaviti časovni management, izpustiti aktivnosti, ki jemljejo čas in energijo, se naučiti reči ne ter pustiti delo na delu, se izogibati daljšim delovnim časom, uporabljati tehnologijo in čim bolj spremljati ukrepe, ki jih ponuja organizacija.

Organizacija ponuja številne pozitivne ukrepe, ki zaposlenim pomagajo usklajevati delo in zasebnost, v svojo zbirko ukrepov bi lahko dodala tudi centre za varstvo otrok na delovnem mestu in naredila prostor za igralnico za otroke v podjetju, tako bi družinam, zlasti ženskam, močno pomagala, da se izognejo visokim stopnjam stresa. S takšnimi

ukrepi se lahko poveča privlačnost delovnega mesta in delavkam z družinskimi obveznostmi pomaga pri napredovanju in ohranitvi delovnega mesta. Organizacija ima odlično vpeljane tudi prožne oblike dela, kot sta fleksibilnost delovnega časa in možnost dela od doma, kar pomeni, da zaposleni lažje upravljajo s svojim časom ter s tem pripomorejo k boljši usklajenosti dela z zasebnostjo.

SKLEP

Iskanje primerne ravnovesja med delom in zasebnim življenjem predstavlja izziv, s katerim se soočajo vsi delavci, še posebej pa so prizadete družine. Zaradi neravnovesja nastaja konflikt med delom in družino, saj delo posega v družinske odgovornosti, prav tako nastajajo negativne posledice za zaposlene, saj ta zniža življenjsko zadovoljstvo, srečo, zdravje in čustveno počutje. Negativne posledice nastajajo tudi v organizaciji, saj če zaposleni nimajo ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, se povečajo fluktuacija kadrov, bolniške odsotnosti, stres, mobing, izgorelost, zmanjša se produktivnost na delovnem mestu.

Vlade pomagajo tovrstne izzive in negativne posledice zaradi neravnovesja pri usklajevanju dela in zasebnosti rešiti s spodbujanjem podpornih in prilagodljivih delovnih praks, s čimer zaposleni lažje dosegajo boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Poleg EU in držav, ki izdajajo direktive in različne pravne osnove, ki pomagajo zaposlenim pri uravnavanju dela in zasebnosti, imajo veliko pomembnost tudi organizacije, saj lahko vzpostavijo aktivno politiko usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja. Odlična osnova za vzpostavitev tovrstne politike je pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, saj ta delodajalcem pomaga uvajati ukrepe, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje dela in zasebnosti. Certifikat prinaša številne pozitivne učinke, saj povečuje motivacijo, zavzetost, lojalnost, zadovoljstvo, manjši absentizem, večjo produktivnost in manj stresa med zaposlenimi.

Pri ugotovitvah in priporočilih sem odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Glede na pridobljene rezultate ankete lahko rečem, da iskanje ravnovesja med delom in zasebnostjo zaposlenim v finančni instituciji povzroča občutke stresa, čeprav je ta pri nekaterih bolj pogosto prisoten in pri ostalih malo manj. Prav tako hitri tehnološki napredek in uporaba tehnologije pri usklajevanju dela in zasebnosti starejšim zaposlenim predstavljata oviro, medtem ko mlajšim zaposlenim predstavljata pomoč. Zaposleni ne uvrščajo kariere med največje prioritete v svojem življenju, pomembnejši prioriteti sta zdravje in družina. Več kot polovica zaposlenih trdi, da daljši delovni čas vpliva na njihovo produktivnost, kar pomeni, da daljši delovni čas privede do zmanjšanja učinkovitosti zaposlenih.

LITERATURA

1. Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278.
2. Allen, T. D. & Armstrong, J. (2006). Further examination of the link between work–family conflict and physical health: The role of health-related behaviors. *American Behavioral Science*, 49, 1204–1221.
3. Buddelmeyer, H., Mourre, G. & Ward-Warmedinger, M. (2005). Part-time Work in EU Countries. Labour Market Mobility. Entry and Exit. European Central Bank (Working Paper Series No. 460). Pridobljeno 2. aprila 2020 iz <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp460.pdf>
4. Battista, A. (brez datuma). *AtmanCo* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://atmanco.com/blog/working-environment/3-steps-achieve-better-work-life-balance/>
5. Carlson, S. D., Kacmar, M. K. & Williams, J. L. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 56(2000), 249–276.
6. Darmody, J. (2020, 28. februar). *Siliconrepublic: Careers: Is technology doing more harm than good for our work-life balance?*. Pridobljeno 29. aprila 2020 iz <https://www.siliconrepublic.com/careers/work-life-balance-smart-working-tech>
7. Dundas, K. (2008). Work-Life Balance: There is no ‘one-size-fits-all’ solution. V K. O'Rourke (ur.), *Managing Matters* (str. 7–8). New South Wales: Graduate College of Management, Southern Cross University.
8. European Union Law. (2019, 12. julij). Direktiva (EU) 2019/1158 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 20. junija 2019 o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev ter razveljavitvi Direktive Sveta 2010/18/EU. *Uradni list Evropske unije*, (188/79). Pridobljeno 30. marca 2020 iz <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj>
9. Evropski svet. (2019, 13. junij). *Sporočilo za javnost: Boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev v EU: Svet sprejel nova pravila*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2019/06/13/better-work-life-balance-for-parents-and-carers-in-the-eu-council-adopts-new-rules/>
10. Essays, UK. (2018, november). *Essays: Social work: The Concept Of Work Life Balance*. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz <https://www.ukessays.com/essays/social-work/the-concept-of-work-life-balance-social-work-essay.php?vref=1>
11. European Commission. (brez datuma). *Socialni partnerji kot upravičenci*. Pridobljeno 24. marca 2020 iz https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/tp_socpart02_sl.pdf
12. Ekvilib Inštitut. (brez datuma). *O certifikatu: Učinki certifikata*. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/ucinki-certifikata/>

13. Ministrstvo za javno upravo. (brez datuma). *Domov: Družina, otroci, zakonska zveza: Pravice in prejemki družine*. Pridobljeno 24. marca 2020 iz <https://e-uprava.gov.si/podrocja/druzina-otroci-zakonska-zveza/pravice-prejemki-druzine.html>
14. Fluke, A. (2017, 25. julij). *Frontstream: 11 creative strategies to improve employee work-life balance* [objava na blogu]. Pridobljeno 26. marca 2020 iz <https://www.frontstream.com/blog/work-life-balance-strategies>
15. Greenhaus, H. J., Collins, M. K. & Shaw, D. J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behaviour*, 63(2003), 510–531.
16. Grandey, A. A. & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370.
17. Heathfield M., S. (2019a, 20. avgust). The balance careers. *The Importance of Achieving Work-Life Balance And How to Do It*. Pridobljeno 16. marca 2020 iz <https://www.thebalancecareers.com/work-life-balance-1918292>
18. Heathfield, M. S. (2019b, 31. julij). The balance careers. *The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://www.thebalancecareers.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964>
19. Hartman, P., Černigoj Sadar, N., Konavec, N., Kranjc Kušlan, A. & Skorupan, M. (2015). *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji*. Pridobljeno 17. marca 2020 iz <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/EKVILIB-Institut-Izkusnje-z-izvajanjem-projekta-certifikat-druzini-prijazno-podjetje-v-SLO-A4-2015-Low.pdf>
20. Indeed, Inc. (brez datuma). *What is a Flex Schedule and Why is it Beneficial to Your Company?* Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://www.indeed.com/hire/c/info/what-is-a-flex-schedule>
21. Izbrano podjetje. (brez datuma). *Katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
22. Ernst Kossek, E. & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.
23. Ernst Kossek, E., Lautsch, B. & Eaton, S. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
24. Ernst Kossek, E. & Lee, K. H. (2017, oktober). *Work-Family Conflict and Work-Life Conflict*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore9780190224851-e-52>

25. Kozjek, T. & Tomaževič, N. (brez datuma). *Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
26. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A. & Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic and business review*, 12(pos. št.), 27–44.
27. Kanjulo Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2007). *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
28. Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
29. Nicol, C. (2018, 13. marec). *Sage Business Cloud People: 12 ways to support a better work-life balance for your employees*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/hr-support-better-work-life-balance-workplace/>
30. Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.
31. OECD Better Life Index. (brez datuma). *Topics: Work-Life Balance*. Pridobljeno 17. marca 2020 iz <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
32. Plantenga, J. & Geske Dijkstra, A. (2003). *Ekonomia i pleć. [Economy and Gender: a European perspective]*. Gdańsk: GWP.
33. Rongala, A. (2019, 25. januar). *Invensis Learning: Home: Professional Development: 6 Ways to Promote Gender Equality at Workplace*. Pridobljeno 30. marca 2020 iz <https://www.invensislearning.com/blog/workplace-gender-equality/>
34. Sanfilippo, M. (2020, 3. marec). Build Your Career: Work-Life Balance: How to Improve Your Work-Life Balance Today. *Business News Daily*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html>
35. Stropnik, N. (2007). Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. V A. Kanjulo – Mrčela & N. Černigoj – Sadar (ur.), *Delo in družina – s partnerstvom do prijaznega delovnega okolja* (str. 135–176). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. 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. *Društvo ekonomistov Maribor*, 56(5/6), 11–20.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Work-life balance

Kratko ime ankete: Work-life balance

Število vprašanj: 22

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 07.04.2020

Avtor: sadije.ajazaj

Dne: 07.04.2020

Aktivna do: 07.07.2020

Spreminjal: sadije.ajazaj

Dne: 28.04.2020

Pozdravljeni, sem Sadije Ajazaj, absolventka dodiplomskega študijskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Ob koncu študija pripravljam zaključno nalogo z naslovom: "Usklajevanje dela in zasebnega življenja na primeru zaposlenih v finančni instituciji" pod mentorstvom izr. prof. dr. Matej Černe. V ta namen sem pripravila anketni vprašalnik, ki je pomemben del raziskave, zato Vas vljudno prosim, da ga izpolnite. Vprašalnik je anonimen. Rezultati bodo uporabljeni zgolj za namene zaključne naloge. Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Q1 - Vaš običajni delovni čas obsega:

- manj kot 7 ur
- 7-8 ur
- 8-9 ur
- 9-10 ur
- 10-12 ur
- več kot 12 ur

Q2 - Delovno mesto, ki ga sedaj opravljate:**Q4 - Trenutno delate za:**

- polni delovni čas
- skrajšan delovni čas

Q5 - Opišite vašo trenutno raven ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem

- Zelo uravnoteženo
- Uravnoteženo
- Nekoliko uravnoteženo
- Ni ravnovesja

Q6 - Kako pogosto mislite na delo (ko dejansko ne delate)?

- Zelo pogosto
- Pogosto
- Občasno
- Nikoli

Q7 - Katera od spodaj naštetih najbolj opisuje vaše občutke stresa (če sploh) zaradi iskanja ravnotežja med poklicem in zasebnim življenjem

- Zelo stresno
- Dokaj stresno
- Malo stresno
- Niti malo stresno

Q8 - Se kdaj počutite utrujeno ali nesrečno zaradi dela?

- Nikoli
- Redko
- Občasno
- Pogosto
- Vedno

Q9 - Kako obvladate stres iz dela?

Možnih je več odgovorov

- Joga
- Ples
- Glasba
- Zabava
- Naštejte:

Q10 - Ali vam naslednje našete zadeve pomagajo uravnesiti delo in zasebnost?

	Ne	Da
Tehnologija (mobilni telefoni/prenosniki):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora s strani sodelavcev v službi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora s strani družine:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 - Kako pogosto podaljšate svoj delovni čas v pisarni, da dokončate svoje delo?

- Vedno
- Večino časa
- Redko
- Nikoli

Q12 - Ali imate katero od bolezni, povezanih s stresom?

Možnih je več odgovorov

- Visok krvni pritisk
- Sladkorna bolezen
- Pogosti glavoboli
- Nimam nobenih bolezni povezanih s stresom
- Drugo:

Q13 - Ali običajno izpustite preživet kvaliteten čas z družino in prijatelji zaradi pritiska v službi oz. prevelikega obsega dela?

- Ne
- Občasno
- Redko
- Pogosto
- Vedno

Q14 – Ali daljši delovni čas vpliva na vašo produktivnost?

- Večino časa da
- Vedno
- Včasih
- Redko
- Nikoli

Q15 - Ali menite, da so organizacije bolj produktivne in uspešne, če imajo njihovi zaposleni dobro ravnovesje med delom in družino?

- Da
- Ne

Q16 – Ali se strinjate z trditvijo "Vaše zdravje trpi zaradi dela."?

- Strinjam se
- Delno se strinjam
- Ne strinjam se

Q17 - Razvrstite spodaj naštete prioritete po vrstnem redu od 1-5 (1 pomeni, da prioriteto uvrščate na prvo mesto in 5 pomeni, da prioriteto uvrščate na zadnje mesto glede na ostale naštete)

Kariera	<input type="text"/>
Zdravje	<input type="text"/>
Bogastvo	<input type="text"/>
Hobiji	<input type="text"/>
Družina	<input type="text"/>

XSPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let
- 61 let ali več

XZST4a5 - Kakšen je vaš zakonski stan?

- Poročen
- Vdoveli
- Razvezani
- Samski
- V izvenzakonski skupnosti

Q18 - Ali v vašem gospodinjstvu trenutno živijo otroci?

- Da
- Ne

XIZ10ess12 - Katera je najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo pridobili?

- Nižja ali srednja poklicna izobrazba
- Srednja strokovna izobrazba
- Srednja splošna izobrazba
- Višja strokovna izobrazba, višješolska izobrazba
- Visokošolska strokovna izobrazba
- Visokošolska univerzitetna izobrazba
- Magisterij
- Doktorat