

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA ŠTIRIH VIDIKOV POVEZAV MED POKLICNIM IN
ZASEBNIM ŽIVLJENJEM PRI ZAPOSLENIH V DRUŽINSKEM
PODJETJU KONFEKCIJA JULIJA D. O. O.**

Ljubljana, avgust 2023

JAN BLATNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Blatnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza štirih vidikov povezav med poklicnim in zasebnim življenjem pri zaposlenih v družinskem podjetju Konfekcija Julija d. o. o., pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	DRUŽINSKO PODJETJE	2
2.1	Opredelitev družinskega podjetja	2
2.2	Značilnosti družinskih podjetij	3
3	VIDIKI POVEZAV MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM	4
3.1	Opredelitev pojma ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem	4
3.1.1	Usklajevanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v družinskih podjetjih	6
3.2	Konflikt med delom in družino ter obratno	7
3.3	Posledice konflikta med delom in družino	10
3.4	Razmejitev dela in zasebnega življenja	12
3.5	Načini reševanja izzivov, povezanih z delom in zasebnim življenjem	13
4	RAZISKAVA	13
4.1	Raziskovalna metoda	14
4.2	Predstavitev podjetja	14
4.3	Rezultati	15
4.3.1	Rezultati intervjuja	15
4.3.2	Rezultati ankete	17
4.4	Ugotovitve in priporočila	19
5	SKLEP	20
	LITERATURA IN VIRI	21
	PRILOGE	26

KAZALO PRILOG

	Priloga 1: Intervju z Grego in Natalijo Žlogar	1
	Priloga 2: Anketa zaposlenih v podjetju Konfekcija Julija d. o. o.	2
	Priloga 3: Slike ankete	7

1 UVOD

Vsak človek mora poiskati ravnovesje med delom in zasebnim življenjem in obratno ter se hkrati izogibati konfliktom med njima, saj je le tako lahko uspešen na obeh področjih (Cardon in drugi, 2005, str. G1). To predstavlja velik izziv današnjega časa tudi za podjetnike, ki so neločljivo povezani s svojimi podjetji in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem še težje najdejo (Ezzedeen in Zikic, 2017, str. 1549). Hkrati jim izziv predstavlja tudi preklapljanje med časom za družino oziroma zasebno življenje in za delo, saj težje odmislijo delo in svoje podjetje, ko so doma (Dreyer, 2022, str. 130). Izziv takšnega ravnovesja in odklopa od dela se pojavlja tudi v družinskih podjetjih, kakršno je podjetje Konfekcija Julija d. o. o., v katerem oba zakonca upravljata podjetje in skrbita za družino ter svoje pristočasne aktivnosti, zato je ločnico med vlogama, ki ju imata na delu in v zasebnem življenju, toliko težje narediti.

Namen zaključne strokovne naloge je proučiti ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, odklop od dela pri zaposlenih ter izogibanje konfliktov med delom in zasebnim življenjem ter obratno v družinskem podjetju Konfekcija Julija d. o. o. in predlagati načine boljšega uravnovešenja vlog ter večjega odklopa od dela tako pri članih družine kot pri ostalih zaposlenih.

Naloga je pomembna, ker je to problematika, ki se pogosto pojavlja v naši družbi, marsikdo se s temi problemi ne zna spopasti, lahko se tega problema sploh ne zaveda, težko najde kompromis in tako občuti posledice na vseh področjih življenja. V tej zaključni strokovni nalogi bom predstavil rešitve, ki bi lahko pomagale podjetnikom pri izboljšanju tega konflikta. Problematika je aktualna, saj v Sloveniji deluje veliko družinskih podjetij.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- pregledati literaturo s področja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, konflikta med delom in zasebnim življenjem in obratno ter odklopa od dela;
- izvesti raziskavo med člani družine in ostalimi zaposlenimi v podjetju Konfekcija Julija d. o. o. glede njihovega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, odklopa od dela ter o konfliktu med delom in zasebnim življenjem in obratno;
- podati predloge za izboljšanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem in odklopa od dela ter predstaviti smernice družbi za skrb za zaposlene v prihodnosti.

Za doseg ciljev sem uporabil raznovrstne metode. V teoretičnem delu bom povzemal iz različnih gradiv ter strokovnih in znanstvenih člankov. Pri empiričnem delu bom uporabil kvalitativno in kvantitativno raziskovanje. Pri kvalitativnem delu bom izvedel poglobljeni intervju z obema zakoncema, ki upravljata podjetje, in anketo za zaposlene v proučevanem podjetju. S pomočjo ankete in intervjujev bom pridobil podatke o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, konfliktih med poklicnim in zasebnim življenjem, vzorcih odklopa od dela ter o vplivu odklopa od dela na zadovoljstvo, produktivnost in zdravje zaposlenih.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu je predstavljena teorija o družinskih podjetjih, nato vidiki povezav med poklicnim in zasebnim življenjem, v katerih sem predstavil opredelitev pojma ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, konflikte med obema različicama, posledice teh konfliktov ter načine reševanja izzivov, povezanih z delom in zasebnim življenjem. Prav tako sem se dotaknil tudi razmejitve med delom in zasebnim življenjem. Drugi del naloge pa obsega analizo izbranega družinskega podjetja Konfekcija Julija d. o. o. glede na tematiko, ki je obravnavana v prvem delu zaključne strokovne naloge.

2 DRUŽINSKO PODJETJE

2.1 Opredelitev družinskega podjetja

Ena najbolj razširjenih organizacijskih oblik na svetu so družinska podjetja (International Finance Corporation, 2018, str. 11). V teh organizacijah se sovpadanje med družino in podjetjem odraža v tem, da družinski člani pomembno vplivajo na odločitve in usmeritve podjetja, prav tako pa podjetje vpliva na družinsko dinamiko (Harms, 2014, str. 301). Vendar pa ne obstajata enotna definicija in opredelitev družinskega podjetja (Harms, 2014, str. 283).

Vadnjal (1999, str. 4) ugotavlja, da definicija družinskega podjetja temelji na ključnih dejavnikih, kot sta število družinskih članov, ki delajo v podjetju, in delež lastništva, ki ga imajo družinski člani nad podjetjem. Vsako družinsko podjetje ima svoje posebnosti, vendar je najbolj smiselna definicija takšnega podjetja tista, ki ga opredeljuje kot podjetje, v katerem delujeta vsaj dva družinska člana s pomembno vlogo v podjetju ter večinskim lastniškim deležem.

Družinsko podjetje je tisto, ki je v lasti in upravljanju družinskih članov, vendar ustanovitelj ohrani vpliv tudi, ko je upokojen. Vsekakor pa so družinski člani močno vpleteni v delovanje organizacije. Temeljna prednost družinskih podjetij je organizacijska kultura, saj se prekriva z družinskimi vezmi na specifičnem položaju vsakega zaposlenega. V družinskem podjetju so družinski člani pogosto prisotni tako pri odločanju kot pri delovanju podjetja (Škedelj, 2016, str. 15).

Družinsko podjetje je torej organizacijski model, v katerem so ustanovitelji in lastniki družinski člani. Čeprav je možno, da ima to podjetje druge delničarje, družina po mnogih definicijah družinskega podjetja ohranja precejšen in prevladujoč vpliv. Družinska podjetja imajo edinstveno organizacijsko kulturo, saj cenijo dobre odnose med zaposlenimi in s partnerji oziroma strankami zunaj podjetja. Sodelovanje in razumevanje med družinskimi člani, ki delajo v družinskem podjetju, sta ključnega pomena za ohranjanje močnih vezi med podjetjem in družinskim sistemom (Fijavž, 2019, str. 4–5).

2.2 Značilnosti družinskih podjetij

Družinska podjetja lahko najdemo v vseh panogah, od trgovine na drobno in storitvenih podjetij do težke proizvodnje in industrije. Njihova velikost in dohodek segata od najmanjšega podjetja za stojnice s hrano, pa vse do največjih večnacionalnih podjetij po vsem svetu. Medtem ko se tako družinska kot nedružinska podjetja soočajo s številnimi izzivi, kot so konkurenca, predpisi, okoljska vprašanja, dostop do kapitala in makroekonomski dejavniki, se morajo družinska podjetja ukvarjati tudi z vprašanji nasledstva, kontinuitete, zapuščine, identitete in organizacijske vloge. Ko so v igri psihološki, socialni in čustveni vidiki, na primer pri nenehnem spreminjanju družinskih vezi, lahko to vpliva na njihove strateške in finančne odločitve (Kostanjevec in drugi, 2003, str. 11).

Če ima družinsko podjetje močno podlago, ima veliko potenciala. Družinsko podjetje je zgrajeno na predanosti svojih članov, kar ustvarja močan občutek zaupanja in zanesljivosti. To zaupanje se lahko prevede v dolgoročne komercialne odnose s strankami, dobavitelji in drugimi zainteresiranimi stranmi, kar je lahko ključnega pomena za uspeh podjetja. Poleg tega so družinska podjetja pogosto zelo fleksibilna glede časa, dela in denarja. Družinski člani, ki delajo v podjetju, so na splošno pripravljeni vložiti več časa in truda, da bi zagotovili uspeh podjetja, in so morda bolj pripravljeni na kratkoročne žrtve za zagotovitev dolgoročnega uspeha (Vadnjal, 1999, str. 12). Druga pomembna sestavina družinskih podjetij je njihov prispevek k rasti delovnih mest (Vadnjal, 1999, str. 11). Z ustvarjanjem zaposlitvenih priložnosti v svojih skupnostih lahko družinska podjetja izboljšajo kakovost življenja ljudi. To je še posebej pomembno v krajih z visoko brezposelnostjo, saj lahko družinska podjetja pomagajo rešiti problem in zagotovijo prepotrebno gospodarsko stabilnost (Gomba in Kele, 2016, str. 9–10).

Na splošno imajo družinska podjetja vrsto prednosti, ki jim zagotavljajo uspeh na zelo konkurenčnem poslovnem trgu. Družinska podjetja lahko dosežejo velik potencial in blagodejno vplivajo na svet okoli sebe, če gradijo na svojih trdnih temeljih zaupanja in zvestobe ter izkoriščajo svojo prilagodljivost in predanost svojim skupnostim (DATA D.O.O., 2021).

Slabe strani družinskih podjetij so zelo čustvene in lahko pogosto vodijo v njihov propad (Kunstič, 2009, str. 467). Med njimi so: zaradi omejenih družinskih finančnih sredstev postane finančna širitev družinskega podjetja pogosto izziv, dela in opravila pogosto niso kodificirana, kar lahko vodi v neodvisnost, velika verjetnost je, da bodo zaposleni družinski člani preobremenjeni, mesta v vodstvu podjetja so lahko namenjena izključno družinskim članom, s čimer se zmanjša možnost zaposlitve ustreznega in kakovostnega nedružinskega kadra, poleg tega imajo nedružinski člani malo ali nič možnosti za napredovanje v podjetju (Vadnjal, 1999, str. 13–15). Prav tako lahko nepravočasen prenos podjetja ali nezadostna strokovna uvedba naslednika družinskega podjetja ogrozita napredno delovanje podjetja in morda celo njegov obstoj (Gomba in Kele, 2016, str. 15).

Družinska podjetja imajo posebnost, saj so sestavljena iz medsebojno povezanih družinskih članov, priženjenih posameznikov ter nedružinskih članov oz. uslužbencev. Prva generacija so

ustanovitelji, ki imajo željo in vizijo po ustanovitvi podjetja. Prav oni pa si zaradi svoje navezanosti želijo, da bo podjetje obstalo in preživljalo družino še mnogo generacij. Lastniki so lahko moški podjetniki, ženske podjetnice ali pa zakonski pari, ki so vse bolj pogosti in tudi bolj tvegani, saj lahko zaradi propada zveze pride do propada podjetja. Potem so tukaj sinovi in hčere lastnikov. Včasih je veljalo, da so sinovi pogosto nosili breme, saj se je od njih pričakovalo, da bodo delovali v družinskem podjetju, tudi če jim to ni godilo. Zelo pogosto se je dogajalo, da ni šlo vse po načrtu in je tako prišlo do konflikta prav na relaciji oče – sin. Hčere so se soočale s podcenjevanjem, vendar pa se je kmalu vse več lastnikov pričelo zanašati na nasvete in mnenja svojih hčer, saj v njih niso videli konkurence, mnogokrat pa so hčere pomagale svojim očetom prav iz ljubezni do družine. Seveda pa je dandanes situacija že bolj izenačena in ni več toliko razlikovanja med sinovi in hčerami. Priženjeni imajo težek prehod v samo družino in družinsko podjetje, saj po navadi take družine držijo močno skupaj in jih redko jemljejo kot enakovredne, ko potekajo razprave o poslu. Priženjeni pa prav tako predstavljajo nevarnost konfliktov v družini. Pomembna je tudi vloga nedružinskih članov, ki so zanimivi, saj taka služba ni ustrezna za vsakega, glede na to, da se zavedajo, da ne bodo nikoli bili enakopravni družinskim članom ter da verjetno ne bodo nikoli postali lastniki ali pa prevzeli visokih položajev v podjetju (Vadnjal, 1999, str. 16–19).

3 VIDIKI POVEZAV MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem že dolgo skrbi posameznike, ki se ukvarjajo s kakovostjo svojega poklicnega življenja in njegovim odnosom do splošne kakovosti življenja (Guest, 2002, str. 256). Delo igra pomembno vlogo v življenju večine ljudi, vendar je le eden od mnogih interesov, ki jih imajo ljudje. Kadar pa poklicne zahteve ljudem preprečujejo, da bi se ukvarjali z drugimi hobiji ali interesi, lahko to povzroči stres in osebno krizo (Črtalič, 2016, str. 6–7). V zadnjih desetletjih je prišlo do številnih gospodarskih in družbenih sprememb, zaradi katerih je usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ena najpomembnejših težav za različna podjetja. Ta težava vpliva na zdravje, zadovoljstvo in osebno rast zaposlenih (Hudovernik, 2014, str. 6).

Pitt-Catsoupes in drugi (2006, str. 2) pravijo, da se raziskovanje poklicnega in zasebnega življenja osredotoča predvsem na dve vprašanji: prvič, kako delo na različne načine vpliva na družinsko življenje zaposlenih, in drugič, kako družinske obveznosti vplivajo na delo. Tukaj želijo predvsem raziskati, kako se lahko pomaga družinskim podjetjem in njihovim zaposlenim pri usklajevanju poklicnih in družinskih dolžnosti ter tako izboljšajo njihova življenja in osebno rast.

3.1 Opredelitev pojma ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem

Besedna zveza »ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem« se pogosto uporablja, vendar je lahko dvoumna. Je široko študijsko področje, ki se osredotoča na dinamiko in povezave med delom in zasebnim življenjem. Raziskovalci so temeljito raziskali njegove

povezave z različnimi dejavniki in rezultati, kot so zadovoljstvo pri delu, splošno dobro počutje, okrepanje po delu in družinsko zadovoljstvo. Raziskovalci lahko z raziskovanjem številnih vidikov ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem pridobijo celovitejše znanje o zapletenem medsebojnem delovanju med delom in zasebnim življenjem ter o tem, kako to vpliva na posameznike in organizacije (Dreyer, 2022, str. 17). V nadaljevanju bom predstavil nekaj definicij ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je po Greenhausu (2002) opisano kot zadovoljstvo in dobro delovanje na delovnem mestu in doma z minimalnimi konflikti vlog (Abendroth in den Dulk, 2011, str. 2–3).

Akademiki so opisali besedno zvezo »ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem« kot sposobnost zadovoljivega obvladovanja zahtev dela, družine in osebnega življenja. Delovni čas, intenzivnost delovne obremenitve in razporeditev časa za delo pomembno vplivajo na posameznikovo celotno življenjsko ravnovesje. Obsežen delovni čas lahko na primer zmanjša čas, preživet z družino in ljubljenimi, medtem ko lahko visok delovni pritisk in raven stresa povzročita negativne posledice za fizično in duševno zdravje, ki lahko škodujejo zasebnemu in družinskemu življenju (Delecta, 2011, str. 186).

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem vključuje ustvarjanje in vzdrževanje podpornega in živahnega delovnega okolja, ki zaposlenim omogoča pravilno usklajevanje njihovih poklicnih in osebnih odgovornosti. To ne le poveča zadrževanje osebja in produktivnost, ampak tudi spodbuja občutek lojalnosti med zaposlenimi do njihove organizacije. Dajanje prednosti ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem ima na koncu za posledico situacijo, v kateri zmagajo tako zaposleni kot delodajalci, saj vodi do srečnejše in bolj zdrave delovne sile ter donosnejše organizacije (Dhas, 2015, str. 21660). Izraz "delo" se običajno nanaša na plačano delo, medtem ko se izraz "zasebno življenje" nanaša na vse druge vidike življenja, kot so družina, prijateljstva, zdravje in prostočasne dejavnosti, izobraževanje ali prostovoljno delo (Dreyer, 2022, str. 17).

Če bi vse te definicije na kratko strnili, bi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem opisali kot sposobnost posameznika za izpolnjevanje službenih in družinskih obveznosti ter drugih nedelovnih obveznosti in dejavnosti (Delecta, 2011, str. 186).

Iskanje ugodnega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem je osebna dolžnost, ki je edinstvena za vsakega posameznika. Sposobnost uravnovešanja teh dveh delov življenja odraža osebne želje in prioritete. Delovno in osebno zadovoljstvo ter dobro počutje sta ključnega pomena za splošno srečo in uspeh. Koncept usklajevanja dela in družine poskuša čim bolj uskladiti poklicne in osebne obveznosti. Čeprav je usklajevanje poklica in osebnega življenja lahko težko, je to mogoče z ustrezno pripravo in upravljanjem časa. Bistveno je razumeti, da je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem stalen proces, ki zahteva nenehna prizadevanja za prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam. Posamezniki lahko dosežejo smiselno in uravnoteženo življenje s poudarjanjem skrbi zase, postavljanjem realnih ciljev in

ustvarjanjem ustreznih meja. Končno je iskanje ravnovesja med delom in družino ključnega pomena za osebni razvoj, srečo in poklicni uspeh (Adame-Sánchez in drugi, 2016, str. 5519).

3.1.1 Usklajevanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v družinskih podjetjih

Kljub splošnemu prepričanju, da lastništvo ali vodenje podjetja posameznikom zagotavlja več nadzora nad ravnotežjem med poklicnim in zasebnim življenjem ter zmanjšuje vdor v njihova osebna življenja, vseeno lahko pride do večjih neravnovesij, ki jih podjetniki težko usklajujejo. Pravzaprav večina družinskih podjetij doživlja višjo stopnjo vmešavanja med poklicnim in zasebnim življenjem. Konflikti med delom in družinskimi obveznostmi vplivajo na čustveno počutje lastnikov družinskih podjetij, njihovo zadovoljstvo pri delu in splošno uspešnost družinskih podjetij (Helmle in drugi, 2014, str. 111).

Podjetniki se soočajo z večjimi težavami pri usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja, saj se meja med obema včasih zabriše in ne morejo povedati, kje se eno konča in kje se začne drugo (Dreyer in Busch, 2021, str. 816). Poleg tega imajo sopodjetniki veliko večjo odgovornost in so bolj vključeni v svoje delo, ker so odgovorni za uspeh svojega podjetja in zaposlenih. To lahko povzroči stres, ki lahko močno vpliva na njihovo zasebno življenje (Adlešič in drugi, 2020, 5–6).

Zaradi vedno večjih obveznosti tako v poklicnem kot zasebnem življenju postaja zadovoljstvo pri usklajevanju kariere in zasebnega življenja vse bolj ključno (Adlešič in drugi, 2020, str. 5–6). Za sopodjetnike, ki so hkrati romantični in poslovni partnerji, so njihove vloge v podjetju globoko prepletene. Pravzaprav se njihovi delovni in družinski odnosi pogosto prekrivajo in jih je težko ločiti enega od drugega, zato je zanje še posebej težko postaviti mejo med poklicnim in zasebnim življenjem (Dreyer in Busch, 2021, str. 817). Posledično vse več podjetnikov prepoznava nujnost združevanja poslovnega in osebnega življenja ter sprejema korake za izboljšanje ravnovesja in kakovosti življenja. To vključuje stvari, kot so učinkovito upravljanje časa, ločevanje dela in osebnega življenja ter razvoj dobrih navad in rutin, ki spodbujajo dobro počutje. Vzdrževanje ravnovesja lahko pripelje do večjega užitka in dobrega počutja ter izboljšane uspešnosti v karieri in zasebnem življenju (Adlešič in drugi, 2020, str. 5–6).

Podjetniki se pogosto srečujejo s konfliktom med svojim poklicnim in zasebnim življenjem, ki izhaja iz narave njihovega dela, saj prevzemajo velika tveganja na finančnem in poslovnem področju, imajo pa tudi močne delovne navade. Ta konflikt lahko vpliva na njihovo poklicno in zasebno življenje ter vodi do stresa in nezadovoljstva. Glede na študije so podjetniki pogosto še posebej izpostavljeni konfliktom med poklicnim in zasebnim življenjem, kar lahko vpliva na njihove družinske odnose. Zato je ključnega pomena, da prepoznajo to težavo in sprejmejo ukrepe za podporo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, kar lahko izboljša njihovo dobro počutje in produktivnost, hkrati pa služi kot vzor drugim zaposlenim (Adlešič, 2019, str. 15–16).

Podjetniki predstavljajo pomembno skupino za raziskovanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, saj imajo pogosto več konfliktov kot drugi poklici. Kot pomembni odločevalci v svojih podjetjih imajo tudi priložnost, da sprejemajo ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, kar lahko pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Kot vzor širši populaciji ljudi lahko igrajo pomembno vlogo pri spodbujanju pozitivne naravnosti do usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Adlešič, 2019, str. 15–16).

Podjetniki so pogosto prisiljeni delati dolge ure, da bi izpolnili svoje poslovne obveznosti, se držali rokov in ohranili svoje poslovne partnerje. Njihovi delovni pogoji so izjemno nepredvidljivi, saj se lahko trg hitro spremeni in se poveča konkurenca, kar povzroči nepredvidena nihanja v njihovem delovnem toku. Posledično lahko razlika med njihovim poklicnim in zasebnim življenjem postane meglena (Adlešič, 2019, str. 15–16).

Zaposleni, ki niso družinski člani, imajo v družinskih podjetjih edinstveno priložnost, da vzpostavijo harmonično ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Nedružinski zaposleni v teh podjetjih običajno prejemajo ugodnejše plačilo in imajo nižjo stopnjo fluktuacije zaposlenih, kar zagotavlja močnejšo dolgoročno socialno varnost. Poleg tega predani zaposleni pogosto vzpostavijo tesne vezi z družino in si tako ustvarijo čudovito delovno okolje (Vadnjal, 1999, str. 3). Prav zaradi tega pa v družinskih podjetjih obstaja večja možnost odobritve odsotnosti z dela zaradi nujnih družinskih zadev itd. (Adame-Sánchez in Miquel-Romero, 2012, str. 675).

3.2 Konflikt med delom in družino ter obratno

Ko govorimo o konfliktih, ki izhajajo iz vmešavanja dela v naše zasebno življenje, imamo v mislih okoliščine, v katerih nam delo preprečuje, da bi uspešno izpolnjevali vse svoje obveznosti in odgovornosti v zasebnem življenju ali v odnosu do družine. Do tega pride, kadar je naš delovni urnik nepredvidljiv, kadar moramo delati nadure, kadar imamo na delovnem mestu preveč obveznosti in nalog, ki nam povzročajo veliko stresa, kadar smo v konfliktu z drugimi zaposlenimi ali z nadrejenimi, kadar moramo potovati na delo in kadar moramo biti več dni zapored odsotni od doma. Vse to so možni viri konfliktov med službenimi in družinskimi obveznostmi (Karić in drugi, 2021, str. 27).

V današnjih časih je eden od pomembnih vzrokov za stres konflikt med delom in družino (angl. Work to family conflict – WTFC) (Mustillo in drugi, 2021, str. 27). Ta konflikt se po navadi nanaša na okoliščine, v katerih delovne obveznosti posegajo v družinsko in zasebno življenje posameznika (Buxton in drugi, 2016, str. 1871). Z naraščajočim številom družin, v katerih sta oba starša zaposlena, in na delovnih mestih, ki postajajo vse bolj konkurenčna, je vpliv konflikta med delom in družino na dobro počutje in produktivnost posameznikov vedno večja skrb (Mustillo in drugi, 2021, str. 27–28). V situacijah, ko oba partnerja v razmerju delata, ni mogoče enega zakonca dodeliti izključno delovnim obveznostim, drugega pa izključno družinskim obveznostim. To je posledica dejstva, da imata oba zakonca obveznosti in naloge na delovnem

in družinskem področju hkrati (Yucel, 2019, str. 1393). Delovne zahteve in obveznosti družinskih članov lahko izčrpajo njihovo fizično energijo, vplivajo na njihovo razpoloženje, zmanjšajo njihovo sposobnost osredotočanja in pozornosti ter izčrpajo druge osebne vire. Konflikt med delom in družino WTFC je proces, v katerem pretirana delovna pričakovanja izčrpavajo osebne vire, ki bi jih sicer lahko uporabili za izpolnjevanje družinskih obveznosti in funkcij. Ko so osebni viri staršev izčrpani, lahko to poslabša njihovo sposobnost opravljanja domačih dolžnosti, čustvene oskrbe družinskih članov, sodelovanja v družinskih pristočasnih dejavnostih in preprečevanja pojava slabega razpoloženja ali negativnega vedenja (Mustillo in drugi, 2021, str. 28).

Konflikt med družino in delom (angl. Family to work conflict – FTWC) se zgodi, ko so družinske in zasebne obveznosti v nasprotju s službenimi obveznostmi, to pa povzroči negativne posledice na delovnem področju, kot so težave pri opravljanju delovnih obveznosti (Buxton in drugi, 2016, str. 1871). Prepiri med zakoncema lahko na primer otežijo koncentracijo pri delu, kar zmanjša produktivnost enega ali obeh zakoncev pri delu in povzroči konflikt med družino in delom. Posledice konfliktov med delom in družino so pomembne, saj vključujejo negativne vplive na različne vidike, vključno z manjšim zadovoljstvom pri delu in v družinskem in zasebnem življenju ter slabšim telesnim in duševnim počutjem (Yucel, 2019, 1394).

Po drugi strani pa dajanje prednosti delovnim vrednotam, ki spodbujajo stabilnost na delovnem in družinskem področju, kot so zaposlitev s krajšim delovnim časom, prekinitev kariere, koriščenje starševskega dopusta, prožen delovni urnik in skrajšani delovni tedni, pozitivno vpliva na uspešnost in duševno počutje delavcev. Zato je ključnega pomena najti ravnovesje med družinskimi in poklicnimi obveznostmi. Posamezniki, ki so na svojem delovnem mestu zadovoljni, so običajno bolj produktivni (Moreira in drugi, 2023, str. 3).

Velikokrat se zgodi, da se družinske zadeve prenesejo v delovni čas in delovne obveznosti pripeljejo domov, ko je čas za družino, zato pogosto prihaja do konfliktov. Konflikt med delom in družino je pogosto neizogiben, saj obe področji od posameznika zahtevata veliko časa, pričakovanj in prioritet. Do konflikta pride, ko posameznik posveti več časa enemu področju in daje na stran drugo, s tem pa povzroči nezadovoljstvo obeh strani. V nekaterih primerih poklicno in zasebno življenje nista združljiva, to pa vpliva na posameznikovo poslovno učinkovitost in uspešnost na delovnem področju ter povečan stres tako v zasebnem kot poslovnem življenju (Soomro, 2017, str. 131). Osebno življenje posameznika v današnjem času vnaša dodaten vidik v pojem ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Ta osebni vidik se nanaša na posameznikovo rast in prizadevanja, ki presegajo družinske obveznosti. Osebna razsežnost pomeni željo posameznika po rekreativnem preživljanju časa, ki pospešuje njegov celostni razvoj, dopolnjuje in krepi tako poklicno kot družinsko plat (Adame-Sánchez in drugi, 2016, str. 5519).

Konflikti med delom in družinskim življenjem so v družbi ključnega pomena, saj so povezani z negativnimi subjektivnimi posledicami, vključno s fizičnim in duševnim stanjem. Konflikt

med delom in družino izhaja iz temeljne predpostavke o sodelovanju med zakoncema v družini, ne glede na to, ali se nanaša na ključne odločitve, kot je sprejem partnerja v službo ali napredovanje, ki zahteva selitev družine, ali vsakdanje odločitve, kot je odločitev, kdo naj odide prej iz službe, da pobere otroka iz šole (Alberto Molina, 2021, str. S4). Čeprav sta tako svet družine kot področje dela enako pomembna, občasno trčita en v drugega. Konflikt med tema dvema področjema pa povzroča škodljive fizične in psihološke posledice, ki negativno vplivajo na uspešnost delavcev (Adame-Sánchez in drugi, 2016).

Konflikt med delom in družino je lahko posledica različnih virov pritiska. Na eno vrsto vpliva zunanje okolje, kot so pričakovanja ali pritiski drugih v družbenih in poklicnih dejavnostih osebe. Na drugo vrsto vpliva posameznikovo notranje psihološko okolje. Posameznik mora zunanje pritiske zaznati, da lahko vplivajo na njegovo opravljanje vloge. Poleg tega lahko nekatere zahteve prihajajo iz notranjosti posameznika, kar imenujemo "lastna sila" (Yang in drugi, 2000, str. 114).

Študije so pokazale, da konflikt med družino in delom pomembno vpliva na rezultate, povezane z delom, kot so odsotnost z dela, zamujanje, slaba delovna uspešnost, nezadovoljstvo z delom in stiska (Voydanoff, 2005, str. 708). Zaposleni, ki se srečujejo s konfliktom med delom in zasebnim življenjem, so pogosto lahko utrujeni in imajo težave s koncentracijo, kar vpliva na njihovo uspešnost pri delu. Stres doma ali v službi, družina, pritisk na delovnem mestu, socialna podpora, zakonski stan, število otrok, dohodek gospodinjstva, spol, starost, rasa, izobrazba in poklic so najpogostejši vzroki za nastanek konflikta. Drugi vplivi vključujejo količino časa, porabljenega za opravila in občasne dejavnosti. Omenjeni dejavniki lahko negativno vplivajo na zaposlene in zmanjšajo njihovo zadovoljstvo s poklicnim in zasebnim življenjem (Erdilek Karabaya in drugi, 2016, str. 272).

V nadaljevanju so navedene bistvene sestavine konflikta med delom in zasebnim življenjem (Žitnik, 2017, str. 5):

- časovni konflikt se nanaša na napetost med časom, porabljenim za izpolnjevanje družinskih vlog in odgovornosti, kot so skrb za majhne otroke, prilagajanje delovnim zahtevam zakonca in skrb za širšo družino;
- konflikt zaradi napetosti, ki vključuje občutek razdražljivosti in tesnobe med opravljanjem družinskih nalog, pogosto poslabšajo spremenljivke, kot je nezadostna podpora s strani partnerja;
- vedenjski konflikt se nanaša na zahteve glede vedenja, in sicer na željo po izkazovanju toplote in odprtosti med usklajevanjem službenih in družinskih obveznosti.

Ključna za reševanje tega konflikta je postavitve ustrezne meje med delom in zasebnim življenjem. Potrebno je veliko usklajevanja, zato da prosti čas posameznika, čas za družino in čas za opravljanje delovnih obveznosti niso zanemarjeni, saj je sploh v današnjem hitrem tempu življenja usklajevanje le-teh zelo zahtevno (Skupina IRI Ljubljana, brez datuma).

Konflikt med delom in družino je močno povezan z veliko delovno obremenitvijo, raznolikostjo zaposlitev in pogostostjo stresnih dogodkov na delovnem mestu. Stresorji doma vključujejo težave v zakonu, napetosti in pomanjkanje podpore pri varstvu otrok, kar je vse neposredno povezano s konfliktom med posameznikovim osebnim in poklicnim življenjem. Glede na številne študije je spol zaposlenega pomemben tako pri težavah med delom in družino kot med družino in delom. Ugotovljeno je bilo, da imajo ženske večjo vlogo v povezavi s konfliktom med družino in delom ter zadovoljstvom na delovnem mestu. Zaposlene ženske, zlasti tiste, ki so poročene ali imajo otroke, pogosteje kot njihovi moški kolegi, celo neporočene odrasle osebe brez otrok, uporabljajo ugodnosti za delo in družino. Predvsem so bila vzpostavljena močna razmerja med delom in družino ter obratno glede na število otrok, ki živijo doma. Posamezniki, ki imajo več otrok, se srečujejo z večjimi težavami pri usklajevanju časa, obveznosti in čustev med delom in družino (Žitnik, 2017, str. 6). Ko posameznik kaže znake utrujenosti, se to pogosto razlaga kot manifestacija slabega odnosa do dela in pomanjkanja predanosti podjetju kot celoti. Posamezniki se umikajo zaradi neuravnoteženih vlog, s katerimi se srečujejo zaradi prevelikih pričakovanj, ki izhajajo tako iz delovnih kot družinskih obveznosti, kar posledično vpliva na njihovo uspešnost, vključno z njihovo stopnjo predanosti podjetju (Farradina in Wati Halim, 2016, str. 241).

Prav tako pa konflikt med delom in družino ter obratno povzroča tehnološki napredek, saj je prinesel neprestano dosegljivost, kar pa je privedlo do zameglitve ločnice med osebnim in poklicnim življenjem. Pojav službenih telefonov in e-pošte ter pričakovanja hitrega odziva nanjo je postal eden glavnih virov stresa na delovnem mestu (Smole, 2014). Ne glede na vse možnosti, ki so nam na voljo, je odločitev o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja na koncu še vedno izključno naša. Oziroma kot je povedal Nigel Marsh: *»Na nas kot posameznikovih je, da prevzamemo nadzor nad tem, kakšna življenja želimo živeti. Če ne oblikujemo sami svojega življenja, ga bodo za nas oblikovali drugi – in morda nam ne bo všeč, kako oni pojmujejo ravnovesje.«* (Smole, 2014).

3.3 Posledice konflikta med delom in družino

V današnji kulturi smo vedno v nekakšnem tekmovanju. Naš videz, zaposlitev in izobrazba otrok se primerjajo z idealom, ki ga uprizarjajo mediji. Težnja po doseganju popolnosti je močno vgrajena in vsaka misel na povprečnost je zaničevana. To neomajno iskanje odličnosti temelji na dolgoletni tradiciji. Tisti, ki si vedno prizadevajo za več v svojem delu, odnosih, otrocih ali osebnih dosežkih, pa bodo sčasoma utrujeni in čustveno izčrpani. Posledico, ki jo posamezniki v sodobnem življenju čutijo kot praznino in izčrpanost, običajno imenujemo »izgorelost« (Eludinni, 2016), ta pa se razvije iz izčrpanosti predvsem zaradi prezavzetosti (Pšeničny, 2008, str. 1).

Izčrpanost se kaže v simptomih prevelikih delovnih obremenitev in frustracij, povečuje pa tudi verjetnost poškodb, povezanih z delom. Poleg tega lahko prispeva k razvoju bolezni, povezanih s stresom, vključno z boleznimi, kot so visok krvni tlak in prebavne težave. Rešitev izčrpanosti

se lahko doseže s krajšimi in daljšimi obdobji počitka in sprostitve (Inštitut za razvoj človeških virov, brez datuma).

Posledice izgorelosti se kažejo na različnih ravneh, kot so (Karić in drugi, 2021, str. 15):

- motivacijska raven: razočaranje, izguba vneme za delo, vdanost v usodo, dolgčas;
- vedenjska raven: površnost pri delu, povečano uživanje kofeina, alkohola, tobaka in prepovedanih substanc, opustitev športnih aktivnosti, kompulzivno pritoževanje;
- telesna raven: kronična utrujenost, slabost, glavobol, bolečine v mišicah, motnje spanja;
- čustvena raven: čustvena izčrpanost, depresivno razpoloženje, razdražljivost, povečana napetost, izguba smisla za humor, občutki tesnobe, jokavost;
- področje mišljenja: izguba upanja, nizko samospoštovanje, občutki nemoči in krivde, brezup, pozabljenost, nezmožnost koncentracije.

Raziskave Allena in drugi (2000) prav tako pravijo, da lahko ob neskladju med zadovoljstvom z delom in osebnim življenjem pride do številnih negativnih posledic, kot so težave v odnosih s partnerji, razvoj odvisnega vedenja, povišan krvni tlak, kronična utrujenost, depresija in izgorelost. Težave pri usklajevanju službenega in osebnega časa lahko povzročijo stres, ki lahko na koncu povzroči različne duševne motnje (Sel, 2019, str. 23).

Hu in drugi (2016) so izvedli raziskavo, ki je vključevala 1560 zaposlenih, in odkrili, da povečanje delovnega časa vpliva na pojav izgorelosti. S podaljševanjem trajanja dela posamezniki prenašajo delovne aktivnosti v osebno življenje in s tem žrtvujejo dragoceni čas, ki bi ga lahko preživeli z družino ali prijatelji. Ugotovitve so pokazale, da imajo zaposleni, ki delajo več kot 40 ur na teden, slabše duševno počutje in čustveno zdravje, kar povečuje njihovo ranljivost za razvoj simptomov depresije. Predvsem je bila ta povezava še posebej izrazita pri ženskah.

V svoji študiji iz leta 2016 so Kinnunen in drugi raziskovali povezavo med obvladovanjem meja med delom in osebnim življenjem ter doživljanjem stresa na delovnem mestu. S pregledom skupine 1104 zaposlenih so raziskovalci ugotovili, da so zaposleni, ki so dovolili, da službene obveznosti posegajo v njihov osebni čas, niso pa dovolili obratnega prenosa, pogosto doživljali stres in povečano čustveno izčrpanost. Poleg tega so posamezniki, ki so svojemu delu posvetili veliko časa in pozornosti, pogosto poročali o občutkih pomanjkanja energije in so se borili za ohranjanje splošne vitalnosti. Posledično so se ti posamezniki pogosto soočali s telesnimi in duševnimi zdravstvenimi težavami.

Frone in drugi (1997) so izvedli štiriletno študijo, ki se je osredotočala na raziskovanje povezave med konfliktom med delom in družino ter obratno in njegovim vplivom na zdravstvene rezultate med zaposlenimi starši v tem obdobju. Študija proučuje, kako konflikt med delovnimi in družinskimi obveznostmi ter obratno vpliva na dobro počutje posameznikov, ki so hkrati zaposleni in imajo starševske obveznosti. Njen namen je osvetliti dolgoročne učinke konflikta med delom in družino in obratno na različne zdravstvene rezultate, prav tako pa proučiti različne zdravstvene rezultate, vključno s fizičnim zdravjem, duševnim zdravjem in

splošnim zadovoljstvom z življenjem. Rezultati študije razkrivajo, da so posamezniki, ki so izkusili večji konflikt med družino in delom, bili bolj povezani z depresijo in nižjo ravno fizičnega in duševnega počutja, po drugi strani pa je konflikt med delom in družino bil bolj povezan s prekomernim uživanjem alkohola.

3.4 Razmejitev dela in zasebnega življenja

Razmejitev med poklicnim in zasebnim življenjem je eden od načinov, kako posamezniki ustvarjajo razdaljo med delom in nedelom (Allen in drugi, 2014, str. 110). Psihološka odmaknjenost pomembno vpliva na poklicno dobro počutje in uspešnost zaposlenih (Smit, 2016, str. 511) ter služi kot mehanizem za ublažitev vpliva pritiskov na delovnem mestu na konflikt med delom in družino (Žiedelis in drugi, 2022, str. 3). Nanaša se na sposobnost posameznika, da se distancira od delovnega okolja. Ta vitalni proces vključuje zavestno opuščanje misli in skrbi, povezanih z delom, v prostem času, kar omogoča, da se miselno izklopimo iz vsakdanjega življenja. Odmaknjenost se pojavi, ko posamezniki med prostim časom uspešno odklopijo svoje misli od zadev, povezanih z delom. Tisti, ki dosežejo ta duševni odklop, pogosto izkoristijo prednosti povečane odpornosti, izboljšane splošnega dobrega počutja in višje ravni energije pri vsakodnevnem delu (Garrosa-Hernández in drugi, 2013, str. 171). Če pa se posamezniki ne znajo odklopiti, to vodi v odtujenost, kjer doživljajo občutek nemoči in izgube nadzora nad lastnim življenjem. Tako se postopoma zmanjšuje njihova sposobnost prepoznavanja smisla v svojem delu, kar vodi tudi v izgubo vizije glede njihovega poslanstva in občutka pomembnosti (Delić, brez datuma).

Psihološki odklop je ključnega pomena, saj ljudem daje pristen občutek predaha od odgovornosti in pritiskov njihove službe. V prostem času vključuje namerno ločevanje uma od dejavnosti, povezanih z delom, rokov in odgovornosti. Posamezniki se lahko popolnoma vključijo v dejavnosti, ki niso povezane z delom, tako da se namensko miselno izklopijo in uspešno vzpostavijo jasno mejo med osebnim in poklicnim življenjem. Ta proces okrevanja pri delu ne izboljša le duševnega in fizičnega počutja, ampak tudi zmanjša fiziološko aktivacijo. Poleg tega ponovno napolni mentalne in fiziološke vire posameznika, kar ima za posledico večjo delovno motivacijo in učinkovitost (Wendsche in Lohmann-Haislah, 2017, str. 2).

Posamezniki se glede na to, kako se odklopijo od delovnih obveznosti, razlikujejo med seboj. Na primer posamezniki, ki se na splošno močneje odzivajo na negativne dogodke, imajo običajno manjšo stopnjo odklopa od dela v času, ko niso v službi. Zdi se, da ti posamezniki še naprej razmišljajo o tem, kar se je zgodilo med delovnikom, in jih skrbijo prihodnji dogodki, povezani z delom. Podobno posamezniki z visoko stopnjo vključenosti v delo, katerih delovna mesta imajo velik pomen v njihovem življenju, prav tako po navadi doživljajo manjšo stopnjo odklopa od dela v času, ko niso v službi. Poleg teh individualnih razlik na odmaknjenost vplivajo tudi situacijski dejavniki, povezani z delom, zlasti dejavniki stresa pri delu. Velike delovne obremenitve in visoka časovna stiska sta najpomembnejša napovedovalca zmanjšane odklopa od dela (Sonnentag, 2012, str. 114).

3.5 Načini reševanja izzivov, povezanih z delom in zasebnim življenjem

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je lahko za zaposlene težavno, saj se spopadajo z zahtevami poklicnega in zasebnega življenja, kar povzroča stres, ki vpliva na njihovo uspešnost na delovnem mestu in doma. Da bi ohranili zdravo ravnovesje, si morajo zaposleni zastaviti cilje in skrbeti za svoj poklicni razvoj, hkrati pa skrbeti tudi za svojo družino (Gautam in Jain, 2018, str. 214), zato bom v nadaljevanju naštel nekaj načinov reševanja izzivov, povezanih z delom in zasebnim življenjem:

- postavitev mej: postavitev mej se ukvarja s tem, kako posamezniki obvladujejo zahteve službe in doma z združevanjem ali ločevanjem svojih vlog. Ko ljudje omejijo svoj delovni čas ali prilagodijo svoje delovno okolje, da zmanjšajo motnje, dosežajo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Posamezniki, ki želijo doseči ravnovesje med delom in družino, lahko uporabijo mejne delovne strategije, da ustvarijo jasno ločitev med svojim delom in nedelovnimi domenami ali specializiranimi hobiji (Dreyer, 2022, str. 22);
- coaching: coaching je lahko učinkovita intervencija za doseganje ciljev, ki so si jih sami določili, zlasti ko so posamezniki še v procesu sprejemanja navad, povezanih z okrevanjem posledic, ki jih je prineslo neravnovesje med delom in družino. Obsežne raziskave so pokazale uporabnost coachinga na delovnem mestu, saj daje dobre rezultate, kot sta boljše počutje in uspešnost. Ker so meje med delom in osebnim življenjem za mnoge ljudi zabrisane, je coaching zrasel do te mere, da ni usmerjen le na eno področje, ampak usklajuje več področij posameznikovega življenja, kar imenujemo life coaching (Dreyer, 2022, str. 24);
- večja pozornost, namenjena zdravju: dokazano je, da vadba blaži stres, tesnobo in depresijo. Posameznik mora poskrbeti za dovolj spanca v rednih intervalih, prehranjevati se mora zdravo, se izogibati nedovoljenim substancam ter zmanjšati oziroma se izogniti uživanju alkohola (HealthDirect, 2020);
- znati reči »NE«: pomembno je, da se posameznik nauči reči »ne«, posebno dodatnim obveznostim in delu, ki bi lahko povzročilo dodaten konflikt med delom in družino. Vsak posameznik mora znati postaviti prioritete ter dati prednost zadevam, ki so zanj bistvenega pomena in bodo v korist dobrobiti posameznika (HealthDirect, 2020).

4 RAZISKAVA

V drugem delu zaključne strokovne naloge se bom poglobil v družinsko podjetje Konfekcija Julija d. o. o. s pomočjo dveh intervjujev vodij ter ankete med zaposlenimi. Analiziral bom ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, odklop od dela pri zaposlenih ter izogibanje konfliktov med delom in zasebnim življenjem ter obratno in predlagal načine boljšega uravnovešenja vlog ter večjega odklopa od dela tako pri članih družine kot pri ostalih zaposlenih.

4.1 Raziskovalna metoda

Raziskovalni del zaključne strokovne naloge bo temeljil na intervjujih in anketah, opravljenih z vodjama podjetja oziroma z zaposlenimi v podjetju. Metoda intervjuja mi je služila za zbiranje kvalitativnih podatkov, metoda ankete pa za zbiranje kvantitativnih podatkov. Za analizo in primerjavo trenutnega stanja družinskega podjetja s teoretičnimi vidiki sem uporabil delno strukturirana intervjuja. Ta intervjuja sta temeljila na pripravljenih vprašanjih, katerih namen je bil pridobiti odgovore in njuno mišljenje na obravnavano tematiko zaključne strokovne naloge. Vprašanja so bila zasnovana kot odprta, kar je omogočalo oblikovanje dodatnih nenačrtovanih poizvedb. Intervjuja sta potekala približno 20 minut in načrtovana zunaj delovnega časa vodij oziroma v njenem prostem času. Protokol intervjujev se nahaja v Prilogi 1. Pri anketi sem uporabil že uveljavljene merske lestvice: za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem sem uporabil mersko lestvico Jeremy Haymana, za konflikt med delom in zasebnim življenjem ter obratno mersko lestvico Matthews, Kath in Barnes-Farella, za odklop od dela pa sem uporabil mersko lestvico Sabine Sonnentag in Charlotte Fritz. Anketa je bila sestavljena iz zaprtih vprašanj, pri katerih so zaposleni zbirali med vnaprej določenimi odgovori. Izvedena je bila preko spletnega vprašalnika IKA, kjer so zaposleni imeli zagotovljeno anonimnost pri svojih odgovorih. V anketi je sodelovalo 8 zaposlenih, med njimi je bilo pet žensk in trije moški s povprečno starostjo 51 let, skoraj vsi so na tem delovnem mestu zaposleni že več kot 12 let, z izjemo enega, ki je na tem delovnem mestu od 10 do 12 let. Velika večina ima delovnik med 31 in 40 ur na teden, z izjemo dveh, ki delata več kot 41 ur na teden. Intervjuja sem opravil 5. julija na domu zakoncev Žlogar ter izven njunega delovnega časa. Anketo sta vodji posredovali svojim zaposlenim 13. julija, zbiranje odgovorov zaposlenih pa je trajalo do 15. julija.

4.2 Predstavitev podjetja

Konfekcija Julija je družinsko tekstilno podjetje, ki je na slovenskem trgu prisotno že od leta 1987, ko sta Anica in Anton Štrucelj pričela proizvodnjo v svoji garaži. Zapustila sta zelo ugledna položaja pri podjetju Beti, d. d. Podjetje ima sedež v Metliki in še dandanes so vsi njihovi artikli v celoti narejeni v Sloveniji.

Leta 2008 je Konfekcija Julija skupaj s soinvestitorjem, podjetjem Kolpa, d. d., izvedla pomembno naložbo. Skupaj sta kupila prostoren objekt na 1200 kvadratnih metrih za proizvodnjo in prodajo. Leta 2010 sta Anton in Anica predala vodenje podjetja hčeri Nataliji in sedaj skupaj z možem Grego Žlogarjem vodita podjetje. Imata predano ekipo 8 zaposlenih in kooperantov, s katerimi sodelujeta že več let. Leta 2016 so kupili znamko BETI in tako poskrbeli, da so na policah ponovno visokokakovostne pižame, moško, žensko in otroško spodnje perilo. V sklopu znamke JULIJA pa ponujajo širok nabor ženskih oblačil. Izbrani so le najkakovostnejši materiali, ki se uvažajo iz Turčije in Italije. Imajo tudi certifikat Oeko Tex Standard 100, ki zagotavlja, da so materiali in barve varni za kožo. Njihovi izdelki se lahko najdejo v različnih trgovinah po Sloveniji, prav tako pa imajo tudi lastno trgovino v Metliki na sedežu podjetja.

Vizija podjetja je dosedanjo prodajo razširiti tudi preko spleta in v ostale evropske države. Njihovo poslanstvo je s kakovostnimi materiali (certifikat Oeko Tex) in domačo proizvodnjo zadovoljiti potrebe strank.

4.3 Rezultati

4.3.1 Rezultati intervjuja

S pomočjo intervjuja zakoncev Žlogar sem pridobil vpogled v njune izkušnje in stanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, odklopa od dela ter konflikta med delom in zasebnim življenjem in obratno.

Intervju sem začel z vprašanjem o zadovoljstvu z usklajevanjem dela in zasebnega življenja. Pri tem sta se oba zakonca strinjala, da z usklajevanjem dela in zasebnega življenja nimata težav. Najprej sta oba utemeljila, da je prednost to, da sta skupaj v družinskem podjetju, zato je tudi usklajevanje lažje, kot pa bi bilo, če bi vsak bil zaposlen v različnem podjetju, tako da ko pride doma do kakšne bolezni ali pa preobremenjenosti v podjetju, se uskladita. Tako se lahko zgodi, da kdaj nekdo ostane v Metliki par dni in šele nato pride nazaj v Ljubljano, vendar potem vse uredita tako, da si takrat, ko je manj dela, vzameta podaljšani vikend in imata tako čas drug za drugega in za svojo družino. V primeru bolezni pa po navadi doma ostane Grega, saj lahko svoje delo opravlja tudi od doma, s tem ko vodi račune in spletno prodajo podjetja.

Nato sem intervjuvancema zastavil vprašanje o načinih usklajevanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Oba zakonca sta odgovorila, da aktivno vzdržujeta ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, saj jima družina predstavlja izjemno pomembno vrednoto, še posebej v času, ko imata majhne otroke. V ta namen sta sprejela odločitev, da dasta prednost družini, kar pomeni, da izdelujeta nekoliko manjše število artiklov, da lahko več časa preživita s svojimi otroki. Kljub temu se prilagodita, ko pride do obdobja z intenzivno delovno obremenitvijo, kot je na primer glavno obdobje jesenske sezone. V takih primerih eden od njiju odide v Metliko za nekaj dni, da se osredotoči na opravljanje čim več dela. Ključno je, da se vse naloge v zvezi z delom opravijo čim prej, brez prelaganja, kar olajša usklajevanje med delom in zasebnim življenjem ter omogoča večji mir in uživanje v družinskem življenju. Redno si vzameta čas za načrtovanje in organizacijo, da lahko usklajujeta svoje obveznosti in aktivnosti na obeh področjih. Prav tako sta fleksibilna glede delovnih ur in si prizadevata izkoristiti proste trenutke za družinske aktivnosti.

Naslednje vprašanje se je glasilo, ali je dejstvo, da imata družinsko podjetje, prednost ali slabost pri usklajevanju dela in zasebnega življenja. Oba zakonca sta se strinjala, da obstajajo tako prednosti kot slabosti pri usklajevanju dela in zasebnega življenja v družinskem podjetju, podobno kot v vsaki drugi situaciji. Vendar pa sta se strinjala, da imata zagotovo nekaj prednosti. Ena izmed teh prednosti je, da lahko samostojno uravnavata svoj delovni čas in si vzameta čas, ko ga potrebujeta, saj nista vezana na točno določene ure. To jima omogoča, da si

lahko vzameta več časa za družino, ko ga potrebujeta. Vendar pa se zavedata, da morata biti zelo odgovorna do dela in se trudita opravljati naloge čim bolj sproti.

Na drugi strani pa obstajajo tudi slabosti. Ena izmed njih je, da morata biti vedno dosegljiva, na primer v primeru bolezni, porodniškega dopusta ali pri različnih težavah v proizvodnji, dobavi materialov ali zamudah pri naročilih. V podjetju lahko dejansko delata več ur na dan, saj morata nenehno razmišljati o podjetju. Tudi v prostem času se pogosto pogovarjata o podjetju.

Kljub tem slabostim, ki jih prinaša družinsko podjetje, se oba zakonca zavedata, da je to del podjetniškega življenja, ki zahteva predanost in prilagajanje. Ključno je najti ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter se medsebojno podpirati pri obvladovanju izzivov, ki jih prinaša družinsko podjetništvo.

Nato sem ju vprašal, če jima vsakodnevna vožnja iz Ljubljane v Metliko in obratno prinaša kakšne težave pri usklajevanju med delom in zasebnim življenjem. Zakonca sta se strinjala, da vsakodnevna vožnja med Ljubljano in Metliko predstavlja določene izzive pri usklajevanju med delom in zasebnim življenjem. Poudarila sta, da je največji izziv ta, da sta po dolgi vožnji utrujena tako pri prihodu v službo kot tudi pri vrnitvi domov. Poleg tega veliko časa (približno 2 uri) izgubita za vožnjo, ki bi ga lahko raje namenila svojim otrokom ali drugim nalogam v podjetju. Da bi omilila te težave, sta se dogovorila, da samo eden od njiju hodi v Metliko, medtem ko drugi ostane v Ljubljani. Včasih se celo dogovorita, da eden od njiju prespi v Metliki, da si naslednji dan prihrani vožnjo.

Prilagodila sta se tudi tako, da je Grega preselil pisarno za administracijo in skladišče za vodenje spletne prodaje v Ljubljano. S tem je večino časa blizu otrokom in v Metliko hodi običajno enkrat na teden. Ta prilagoditev je omogočila boljše usklajevanje med družinskim življenjem in delom ter zmanjšala negativne vplive dolge vožnje na njuno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Naslednje vprašanje, ki sem ga postavil, je bilo, če pri njima prihaja do konflikta med delom in zasebnim življenjem, ko zaradi dela zapostavita družinske obveznosti ter kako se spopadata s tem. Odgovorila sta, da pri njima ne prihaja do konfliktov med delom in zasebnim življenjem, saj sta dala družino na prvo mesto. Zavedata se, da je družina na koncu tista, ki je najpomembnejša. Opazila sta, da v nekaterih družinskih podjetjih ljudje pogosto zapostavljajo družinske obveznosti, vendar se zavezuje, da tega ne bosta storila, saj se zavedata, da je na koncu družina tista, ki ostane. Če se pojavi nepredvidljiva situacija, na primer, če mora eden od njiju prespati v Metliki zaradi službenih obveznosti, medtem ko drugi zbolí, se zlahka prilagodita in se tako izogneta konfliktom med delom in družino.

Nato sem vprašal še, če prihaja do konflikta, ko zaradi zasebnih obveznosti trpi delo, ter kako se to kaže. Pri tem vprašanju sta zakonca poudarila, da nimata težav s konflikti med zasebnim življenjem in delom, saj jima je družina vedno na prvem mestu. Več pozornosti posvečata otrokom in vodenje podjetja izvajata na način, ki omogoča normalno delovanje brez presežkov.

Razumeta, da bo sčasoma, ko bodo otroci nekoliko starejši, lažje usklajevati zasebne obveznosti in delo.

Največji izziv, s katerim se soočata, je bolezen, saj mora v takih primerih nekdo ostati doma in skrbeti za otroke, saj jih nihče drug ne more prevzeti. V tem primeru se delo resnično lahko nekoliko zanemari. Vendar se zavedata, da bolezen zahteva svoj čas, preden ozdraviš, in v takšnih situacijah skušata urediti nujne zadeve preko telefona, kolikor je to mogoče. Prilagajata se trenutnim okoliščinam in se trudita najti ravnotežje med skrbjo za otroke in opravljanjem delovnih obveznosti.

Zadnje vprašanje, ki sem jima ga postavil, se je nanašalo na dejstvo, da podjetniki nenehno razmišljajo o svojem podjetju tudi izven delovnega časa in kako je pri njima. Vprašal sem tudi, če sta sposobna narediti odklop od dela in kdaj jima je to najtežje narediti. Povedala sta, da se tako kot pri večini podjetnikov tudi njune misli o podjetju včasih prepletajo z njunim osebnim življenjem izven delovnega časa. Vendar pa imata različne pristope k odklopu od dela. Natalija se hitro zna odklopiti in se zna tudi hitro spet vključiti v delovne aktivnosti. Ko gre na dopust, se z veseljem vrača nazaj v podjetje in se pripravlja na nove izzive ter tempo dela.

Grega se nekoliko težje odklopi od dela, tudi ko se poskuša odklopiti, se tega ne zaveda popolnoma, ampak se zave šele, ko se vrne na delo. Za pomoč pri odklopu jima pride prav tudi dejstvo, da ima podjetje 3-tedenski kolektivni dopust poleti, ko se vse dejavnosti ustavijo in ni nobenih klicev. V tem obdobju si lahko zares odpočijeta in izklopita misli s podjetja.

Med letom pa si težje vzameta čas za počitek, bodisi zvečer ali med vikendi, saj včasih delata tudi ob sobotah in nedeljah, poleg tega pa lahko prejmeta klice tudi pozno zvečer, saj prodajni potnik dela do 21. ure. Najtežje se je odklopiti predvsem ob vikendih, ko je težko izključiti misli o delu in se sprostiti. Grega pravi, da je takrat izjemno težko, ko se ne moreš povsem odklopiti od dela, in lahko to vpliva tudi na težave s spanjem. Misli nenehno krožijo okoli nalog in izzivov v podjetju.

4.3.2 Rezultati ankete

V nadaljevanju sem proučil rezultate anketiranja, analiziral odgovore ter pridobil vpogled v mnenja osmih zaposlenih glede uravnoteženosti med delom in zasebnim življenjem, konflikta med delom in družino ter obratno ter tudi glede odmika od delovnih obveznosti. Na podlagi teh ugotovitev sem oblikoval zaključke in podal priporočila za nadaljnje korake in izboljšave v podjetju Konfekcija Julija d. o. o.

Anketirance sem najprej vprašal o ravnovesju med delom in zasebnim življenjem, kjer se šest anketirancev ne strinja, da osebno življenje trpi zaradi dela. Prav tako pet anketirancev meni, da delo ne otežuje njihovega zasebnega življenja in da zaradi dela ne zanemarjajo svojih osebnih potreb. Poleg tega sedem anketirancev tudi ne postavlja osebnega življenja na stranski tir zaradi dela ali zaradi dela zamudi osebne dejavnosti.

Glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja so mnenja anketirancev razdeljena. Obstajajo tisti, ki se ne strinjajo s težavami pri usklajevanju, medtem ko drugi izražajo nevtralno mnenje. Prav tako se mnenja razlikujejo glede zadovoljstva s količino časa, namenjenega dejavnostim, ki niso povezane z delom.

Vsi anketiranci se ne strinjajo, da jim osebno življenje jemlje energijo za delo ali da so preveč utrujeni, da bi bili učinkoviti pri delu. Prav tako sedem anketirancev ne meni, da njihovo delo trpi zaradi njihovega zasebnega življenja ali da jim osebne zadeve otežujejo delo.

Glede energije, ki jo dobijo za delo in osebne dejavnosti, se mnenja anketirancev razlikujejo. Obstajajo tisti, ki se ne strinjajo, da jim osebno življenje daje energijo za delo, medtem ko drugi izražajo nevtralno mnenje. Prav tako so mnenja razdeljena glede tega, ali delo daje energijo za opravljanje osebnih dejavnosti. Kar zadeva delovno okolje, se sedem anketirancev strinja, da omogoča usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem. Prav tako šest anketirancev meni, da imajo boljše razpoloženje na delovnem mestu zaradi svojega osebnega življenja, medtem ko je mnenje glede boljšega razpoloženja zaradi dela nekoliko bolj razdeljeno.

Na koncu rezultati prvega anketnega vprašanja kažejo, da večina anketirancev dojema zadovoljivo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Glej Sliko 1 v prilogah.

Na podlagi rezultatov drugega anketnega vprašanja glede konflikta med delom in zasebnim življenjem se sedem anketirancev ne strinja s trditvijo, da se morajo odpovedati družinskim aktivnostim zaradi poslovnih obveznosti. Dva anketiranca se popolnoma ne strinjata s trditvijo, kar kaže na njuno jasno prepričanje, da lahko usklajujeta delo in zasebno življenje brez večjih težav. Pri drugi trditvi se ponovno sedem anketirancev ne strinja s trditvijo, da so po delu preveč čustveno izmučeni, da bi se vključili v družinske aktivnosti. To nakazuje, da so se po napornem delovnem dnevu še vedno sposobni angažirati pri družinskih aktivnostih. En anketiranec pa je izrazil nevtralno mnenje, kar pomeni, da ni čisto prepričan glede svojih čustvenih zmogljivosti po delu. Pri zadnji trditvi se šest anketirancev ni strinjalo s trditvijo, da njihova učinkovitost pri delu ne prispeva k temu, da bi bili boljši partnerji in/ali starši. To kaže na njihovo prepričanje, da njihovo delo lahko pozitivno vpliva na njihove vloge v družinskem življenju.

Na podlagi teh odgovorov lahko sklepam, da večina anketirancev ne doživlja močnega konflikta med delom in zasebnim življenjem. Zdi se, da je čustvena izmučenost po delu majhen dejavnik, ki vpliva na njihovo angažiranost v družinskih aktivnostih. Poleg tega menijo, da lahko njihova uspešnost pri delu pozitivno vpliva na njihove vloge kot partnerji in/ali starši. Glej Sliko 2 v prilogah.

Pri naslednjem vprašanju glede konflikta med zasebnim življenjem in delom se pri prvi trditvi sedem anketirancev popolnoma ne strinja s trditvijo, da se morajo zaradi družinskih obveznosti odpovedati delovnim aktivnostim. To kaže na to, da večina anketirancev meni, da lahko usklajujejo svoje družinske obveznosti in delovne naloge brez težav. Pri drugi trditvi se vsi anketiranci ne strinjajo s trditvijo, da jim družinske obveznosti povzročajo stres in težave pri osredotočanju na delo. To pomeni, da anketiranci menijo, da uspevajo ohraniti ločitev med

svojim zasebnim življenjem in delovnimi obveznostmi ter se ne počutijo preobremenjeni zaradi stresa doma. Pri zadnji trditvi pa je pet anketirancev izrazilo nevtralnno mnenje glede trditve, da bi njihova učinkovita in nujna vedenja doma bila neproduktivna v njihovem poslu. Dva anketiranca se ne strinjata, kar kaže na njuno prepričanje, da ne vidita velikega konflikta med svojimi vedenji doma in v njunem poklicnem okolju. Eden anketiranec pa se strinja, kar kaže na to, da vidi določeno neskladje med svojimi osebnimi in poklicnimi vedenji.

Ti odgovori kažejo, da večina anketirancev ne doživlja močnega konflikta med zasebnim življenjem in delom. Ne čutijo, da bi se zaradi družinskih obveznosti morali odpovedati delovnim aktivnostim, ne doživljajo velikega stresa doma, ki bi jim oteževal osredotočanje na delo, in ne vidijo bistvenih razlik med učinkovitimi vedenji doma in v njihovem poslovnem okolju. To kaže na to, da večina anketirancev uspešno usklajuje svoje zasebno in poklicno življenje. Glej Sliko 3 v prilogah.

Iz rezultatov na četrto vprašanje, kot je vidno na Sliki 4 v prilogah, trije anketiranci niso popolnoma prepričani, ali v celoti pozabijo na delo, ko zaključijo s poslovnimi obveznostmi. Dva anketiranca se strinjata, da po zaključku poslovnih obveznosti ne pozabita na delo, medtem ko trije anketiranci popolnoma delijo to prepričanje. Pri naslednji trditvi je mišljenje razdeljeno glede strinjanja, da ne razmišljajo več o delu, ko zaključijo s poslovnimi obveznostmi. Štirje anketiranci izražajo strinjanje s to trditvijo, eden deli to prepričanje, medtem ko pa trije anketiranci ne izražajo strinjanja, da ne razmišljajo več o delu, ko končajo delovne obveznosti. Z naslednjo trditvijo se šest anketirancev strinja, da se po zaključku poslovnih obveznosti distancirajo od dela. Dva anketiranca nista prepričana o distanciranju od dela po zaključku delovnih obveznosti. Z zadnjo trditvijo se zopet šest anketirancev strinja, da se po zaključku poslovnih obveznosti odklopijo od delovnih obveznosti, dva anketiranca pa izražata nestrinjanje s to trditvijo.

Iz odgovorov lahko sklepam, da se večina anketirancev po zaključku poslovnih obveznosti uspeva odklopiti od dela in ne razmišlja več o njem. Kljub temu obstajajo nekateri anketiranci, ki izražajo določeno stopnjo nestrinjanja ali nevtralnosti glede tega vprašanja. Glej Sliko 4 v prilogah.

4.4 Ugotovitve in priporočila

Na podlagi intervjujev in ankete o ravnovesju med delom in zasebnim življenjem v podjetju Konfekcija Julija d. o. o. sem ugotovil naslednje:

- večina zaposlenih v podjetju ne doživlja velikega konflikta med delom in zasebnim življenjem. Večina se jih ne strinja s trditvami, da njihovo osebno življenje trpi zaradi dela, da delo otežuje zasebno življenje ali da zanemarjajo svoje osebne potrebe zaradi dela. To kaže na dobro ravnovesje med delom in zasebnim življenjem;
- večina se jih uspešno odklopi od dela po zaključku delovnih obveznosti. Zaposleni pravijo, da ne razmišljajo več o delu in da se distancirajo od delovnih obveznosti po koncu

delovnega dne. To je dober pokazatelj, saj omogoča boljšo ločitev med delom in zasebnim življenjem ter povečuje možnosti za sprostitev. Malo drugačna zgodba je pri vodjah podjetja, saj se zna zgoditi, da ju po koncu delovnega dne presenetijo kakšni klici kooperantov in prodajnih potnikov, vendar je to za podjetnike normalno, da razmišljajo o svojem podjetju, saj so navezani nanj in želijo, da še naprej posluje brez problemov;

- večina zaposlenih in vodji so zadovoljni s količino časa, ki ga imajo za dejavnosti, ki niso povezane z delom. To je pozitiven znak, saj kaže na to, da imajo dovolj časa za svoje osebne interese izven delovnega časa in ne prihaja do konflikta med delom in zasebnim življenjem ter obratno.

Delovno okolje v podjetju je večinoma ocenjeno kot spodbudno za usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem. To je pomembno za dobro počutje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu ter za nadaljnjo motivacijo. Za podjetje je priporočljivo, da še tako naprej sledi praksam, ki spodbujajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, ter vključi povratne informacije zaposlenih pri oblikovanju nadaljnjih izboljšav.

Na podlagi teh ugotovitev priporočam podjetju Konfekcija Julija d. o. o. naslednje korake:

- nadaljevati podporo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja z uvedbo prilagodljivih delovnih urnikov, ki omogočajo še boljše usklajevanje med delovnimi obveznostmi in družinskim življenjem;
- še naprej spodbujati zaposlene k odklopu od dela po zaključku delovnih obveznosti ter mogoče uvesti programe/aktivnosti za izboljšanje dobrega počutja ali pa sprostitevne dejavnosti;
- zagotoviti komunikacijo in podporo zaposlenim pri izražanju njihovih potreb glede ravnovesja med delom in zasebnim življenjem;
- ocenjevati delovno okolje in povratne informacije zaposlenih ter upoštevati izboljšave, ki bodo prispevale k boljšemu ravnovesju med delom in zasebnim življenjem.

S temi pristopi bo lahko podjetje še naprej spodbujalo zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih v podjetju ter izboljšalo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

5 SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem se osredotočil na analizo štirih ključnih vidikov povezav med poklicnim in zasebnim življenjem pri zaposlenih v družinskem podjetju Konfekcija Julija d. o. o.

V prvem delu naloge sem proučil ključne vidike povezav med poklicnim in zasebnim življenjem, kjer sem ugotovil, da je zagotavljanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem sposobnost zadovoljivega obvladovanja službenih in družinskih obveznosti. Konflikt lahko povzroči stres, osebno krizo ter neproduktivnost na delovnem mestu in tako škoduje delovanju podjetja. Omenil sem dva konflikta, in sicer konflikt med delom in družino,

ki izhaja iz vmešavanja dela v zasebno življenje in nam preprečuje, da bi lahko uspešno obvladovali svoje zasebno življenje, konflikt med družino in delom pa izhaja iz vmešavanja zasebnega življenja v delo in nam onemogoča uspešno obvladovanje naših delovnih obveznosti. Ta konflikta pa lahko izhajata iz različnih virov pritiska, na eni strani na nas vpliva zunanje okolje, na drugi strani pa je naše notranje psihološko okolje. Posledice konflikta med delom in družino ter obratno pa lahko vodijo v čustveno izčrpanost, depresijo, povišan krvni tlak, razvoj odvisnega vedenja, težave v odnosih s partnerji ter v najhujšem primeru v izgorelost. Dotaknil sem se tudi vidika razmejitve med poklicnim in zasebnim življenjem. Psihološki odklop je pomemben, saj se nanaša na sposobnost posameznika, da se v prostem času uspešno distancira/odklopi od delovnega okolja. S tem posamezniki lažje vzpostavijo mejo med poklicnim in zasebnim življenjem.

V drugem delu zaključne strokovne naloge sem opravil analizo v družinskem podjetju Konfekcija Julija d. o. o. s pomočjo dveh intervjujev vodij ter ankete med zaposlenimi. Na podlagi analize sem ugotovil, da je delovno okolje v podjetju spodbudno za usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar je pomembno za dobro počutje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in motivacijo na delovnem mestu. V podjetju ne prihaja do konflikta med delom in družino ter obratno, saj se jih večina ne strinja s trditvami, da njihovo osebno življenje trpi zaradi dela oziroma da njihovo delo trpi zaradi osebnega življenja. Večina zaposlenih se uspešno odklopi od dela, po rezultatih ankete pravijo, da ne razmišljajo o delu in se od njega distancirajo po koncu delovnih obveznosti. Vodji pa si že zaradi tega, ker želita, da podjetje uspešno posluje, med letom težko privoščita kakšne odklope, razen med podaljšanimi vikendi ali pa poleti, ko ima podjetje kolektivni dopust.

Pri sami raziskavi se nisem srečal z nobeno omejitvijo. Podjetje je bilo zelo odzivno pri mojih prošnjah za intervjuje in anketo, zagotovili so vse, kar je bilo potrebno za poglobljeno proučevanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Abendroth, A-K. in den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 25(2), 234–256.
2. Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T. in Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5519–5523.
3. Adame-Sánchez, C. in Miquel-Romero, M-J. (2012). Are Spanish SMEs good places to work?. *Management Decision*, 50(4), 668–687.
4. Adlešič, R. (2019). *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov: teoretična in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

5. Adlešič, R., Svetina Nabergoj, A. in Cimperman, M. (2020). Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov v Sloveniji: empirična preverba. *Economic and Business Review*, 22(4), 5–44.
6. Alberto Molina, J. (2021). The Work–Family Conflict: Evidence from the Recent Decade and Lines of Future Research, *Journal of Family and Economic Issues*, 42(1), S4-S10.
7. Allen, T., Cho, E., Meier, L. (2014). Work–Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 99–121.
8. Inštitut za razvoj človeških virov. (brez datuma). *Delovna izčrpanost*. <https://www.burnout.si/izgorelost-sai/sindrom-adrenalne-izgorelosti/delovna-izcrpanost-wornout>
9. Buxton, O. M., Lee, S., Beverly, C., Berkman, L. F., Moen, P., Kelly, E. L., Hammer, L. B. in Almeida, D. M. (2016). Work-Family Conflict and Employee Sleep: Evidence from IT Workers in the Work, Family and Health Study. *Sleep*, 39(10), 1911–1918.
10. Cardon, M., S., Wincent, J., Singh, J. in Drnovsek, M. (2005). Entrepreneurial passion: The nature of emotions in entrepreneurship. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2005(1), G1–G6.
11. Črtalič, K. (2016). *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja – Krajšanje delovnega časa* (diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
12. DATA D.O.O. (2021, 6. maj). *Družinsko podjetje je najpogostejša oblika podjetja v Sloveniji* [objava na blogu]. Pridobljeno 14. aprila 2023 iz <https://data.si/blog/druzinsko-podjetje/>
13. Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186–189.
14. Delić, L. (brez datuma). *Kako preprečiti odtujenost na delovnem mestu? Kako preprečiti odtujenost na delovnem mestu?*. Skupina IRI Ljubljana
15. Dhas, D. (2015). A Report On The Importance Of Work-Life Balance. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10(9), 21659–21665.
16. Dreyer, R. (2022). *It is a Balancing Act: How Copreneurs Craft Work-Life Balance*. https://ediss.sub.unihamburg.de/bitstream/ediss/9840/1/Dissertation%20Dreyer%20_%2009%202022.pdf
17. Dreyer, R. in Busch, C. (2021). At the heart of family businesses: how copreneurs craft work-life balance. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 816–832.
18. Eludinni, E. (2016, 24. november). *Consequences of Work-Life Imbalance*. <https://www.linkedin.com/pulse/consequences-work-life-imbalance-elizabeth-eludinni>
19. Erdilek Karabaya, M., Bülent, A. in Elçic, M. (2016). Effects of Family-Work Conflict, Locus of Control, Self Confidence and Extraversion Personality on Employee Work Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 269–280.
20. Ezzedeem, S. R. in Zikic, J. (2017). Finding Balance Amid Boundarylessness: An Interpretive Study of Entrepreneurial Work–Life Balance and Boundary Management. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1546–1576.

21. Farradinna, S. in Wati Halim, F. (2016). The Consequences of Work-family Conflict, Burnout and Organizational Commitment among Women in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 241–247.
22. Fijavž, J. (2019). *Prednosti in slabosti izbranega družinskega podjetja z dejavnostjo prevoznništva* (delo diplomskega projekta). Ekonomsko – Poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
23. Frone, M., Russel, M. in Cooper, M. (1997). Relation of work–family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325–335.
24. Garrosa-Hernandez, E., Carmona-Cobo, I., Ladstätter, F., Manuel Blanco, L. in Cooper-Thomas, H. (2013, december). The relationships between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 169–177.
25. Gautam, I. in Jain, S. (2018). A study of work-life balance: challenges and solutions. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, 198–217.
26. Gomba, M. in Tumo, K. (2016). Succession Planning in Black-Owned Family Businesses: A South African Perspective. *International Journal of Business Administration*, 7(5), 9–21.
27. Guest, D. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
28. Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314.
29. HealthDirect. (2020, november). *Work-life balance* [objava na blogu]. Pridobljeno 26. maja 2023 iz <https://www.healthdirect.gov.au/work-life-balance>
30. Helmle, J., Botero, I. in Seibold, D. (2014, 7. oktober). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110–132.
31. Hu, N-C., Chen, J-D. in Cheng, T-J. (2016). The Associations Between Long Working Hours, Physical Inactivity, and Burnout. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(5), 514–518.
32. Hudovernik, T. (2014). *Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja* (diplomsko delo). <https://repositorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=95306&lang=slv>
33. International Finance Corporation. (2018). *IFC Family Business Governance*. Pridobljeno 6. junija 2023 iz https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family_Business_Governance_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mstkqtDE
34. Karić, E., Koštić, V. in Blatnik, J. (2021). *Zakaj dobri delavci odhajajo?* (skupinska seminarska naloga). Lasten vir.
35. Kinnunen, U., Rantanen, J., Bloom, J. D., Mauno, S., Feldt, T. in Korpela, K. (2016). The Role of Work-Nonwork Boundary Management in Work Stress Recovery. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 99–123.

36. Kinstič, K. (2009). Družinska podjetja – prednost ali slabost?. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*, 465–471.
37. Kostanjevec, B. in Gomezelj Omerzel, D. (2003). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
38. Moreira, A., Encarnação, T., Viseu, J. in Au-Yong-Oliveira, M. (2023). Conflict (Work-Family and Family-Work) and Task Performance: The Role of Well-Being in This Relationship. *Administrative Sciences*, 13(4), 1–21.
39. Mustillo, S., Li, M. in Wang, W. (2021). Parent Work-to-Family Conflict and Child Psychological Well-Being: Moderating Role of Grandparent Coresidence. *Journal of Marriage and Family*, 83(1), 27–39.
40. Pitt-Catsoupes, M., Ernst Kossek, E., Sweet, S. (2006). *The Work and Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
41. Pšeničny, A. (2008). Rezultati vseslovenske raziskave o izgorelosti in recipročni model izgorelosti. 8. mednarodna konferenca Globalna varnost (str. 1–12). https://www.izgorelost.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/08_11GlobalnaVarnostRaziskavaRmi.pdf
42. Sel, K. (2019). *Izgorelost in depresivnost na delovnem mestu: Vloga z delom povezanih iracionalnih prepričanj, delovnih zahtev in prenosa dela v zasebno življenje* (magistrsko delo). Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru.
43. Skupina IRI Ljubljana. (brez datuma). *Delo in zasebno življenje – le kako ju uskladiti?* <https://iri-lj.si/delo-in-zasebno-zivljenje-le-kako-ju-uskladiti/>
44. Smit, B. (2016). Successfully leaving work at work: The self-regulatory underpinnings of psychological detachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 493–514.
45. Smole, M. (2014, 15. december). *Kako bomo v prihodnosti lovili ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem* [objava na blogu]. <https://psihologijadela.com/2014/12/15/kako-bomo-v-prihodnosti-lovili-ravnotezje-med-poklicnim-in-zasebnim-zivljenjem/>
46. Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work. *The Author(s)*, 21(2), 114–118.
47. Soomro, A., Breitenecker, R., Shah, S. (2018, 5. marec). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
48. Škedelj, J. (2016). Vpliv partnerskega odnosa na vodenje družinskih podjetij, *Izzivi prihodnosti*, 1(1), 13–26.
49. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo: študijsko gradivo*. Portorož: Gea College.
50. Voydanoff, P. (2005). Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships. *Journal of family issues*, 26(6), 707–726.
51. Wendsche, J. in Lohmann-Haislah, A. (2017). A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Detachment from Work. *Frontiers in Psychology*, 7(2072), 1–24.
52. Yang, N., Chen, C., Choi, J. in Zou, Y. (2000). Sources of work-family conflict: A Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43(1), 113–123.

53. Yucel, D. (2019). Job Autonomy and Schedule Flexibility as Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Work-Related Outcomes. *Applied Research Quality Life, 14*, 1393–1410.
54. Žiedelis, A., Urbanavičiūtė, I. in Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2022). Family boundary permeability, difficulties detaching from work, and work-home conflict: what comes first during the lockdown?. *Current Psychology*, 1–12.
55. Žitnik, K. (2017). *Analiza usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v podjetju Messer Slovenija* (zaključna strokovna naloga). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z Grego in Natalijo Žlogar

1. Vprašanje: Ali ste zadovoljni z načinom vašega usklajevanja dela in zasebnega življenja?
2. Vprašanje: Kako usklajujete ravnovesje med delom in zasebnim življenjem?
3. Vprašanje: Ali je dejstvo, da imate družinsko podjetje, prednost ali slabost pri usklajevanju dela in zasebnega življenja?
4. Vprašanje: Glede na to, da je vaše podjetje v Metliki, vi pa bivate v Ljubljani, ali ta vsakodnevna vožnja prinaša kakšne težave pri usklajevanju med delom in zasebnim življenjem?
5. Vprašanje: Ali pri vas prihaja do konflikta med delom in zasebnim življenjem, ko zaradi dela zapostavite družinske obveznosti? Kako se s tem spopadate oziroma rešite nastale konflikte?
6. Vprašanje: Ali prihaja tudi do konflikta med zasebnim življenjem in delom, ko zaradi dela zasebnih obveznosti trpi delo? Kako se to kaže in kako se spopadate s takimi izzivi?
7. Vprašanje: Za podjetnike je znano, da nenehno razmišljajo o svojem podjetju tudi izven delovnega časa oziroma da delajo ob vseh urah. Kako je pa pri vas? Ali ste sposobni narediti odklop od dela, ko niste več na delu, npr. zvečer, med vikendi, na počitnicah? Kdaj je to najtežje narediti in kako se takrat počutite?

Priloga 2: Anketa zaposlenih v podjetju Konfekcija Julija d. o. o.

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih v družinskem podjetju Julija

Vprašalnik

Kratko ime ankete: Zaključna strokovna naloga

Število vprašanj: 10

Pozdravljeni.

Sem Jan Blatnik, dodiplomski študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, smer Management. Program zaključujem z zaključno strokovno nalogo, v kateri raziskujem štiri vidike povezav med poklicnim in zasebnim življenjem pri zaposlenih v družinskem podjetju.

V ta namen sem sestavil kratko anketo. Vabim vas k sodelovanju in se že vnaprej zahvaljujem za vsako izpolnjeno anketo, saj boste s tem pripomogli k uresničitvi mojega cilja in k pripravi predlogov za podjetje glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Q1 - RAVNOVESJE MED DELOM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM.

Na lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam) označite vašo stopnjo strinjanja za naslednje trditve.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Osebnostno življenje trpi zaradi dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo otežuje zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zanemarjate osebne potrebe zaradi dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebnostno življenje postavite na stranski tir zaradi dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi dela zamudite osebne dejavnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave pri usklajevanju poklicnega in nepoklicnega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen sem s količino časa za dejavnosti, ki niso povezane z delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebnostno življenje mi jemlje energijo za delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preveč utrujen, da bi bil učinkovit pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo trpi zaradi mojega zasebnega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težko delati zaradi osebnih zadev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebnostno življenje mi daje energijo za delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo mi daje energijo za opravljanje osebnih dejavnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno okolje omogoča usklajevanje med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

poklicnim in zasebnim življenjem.					
Boljše razpoloženje na delovnem mestu zaradi osebnega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boljše razpoloženje zaradi mojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - KONFLIKT MED DELOM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM.

Na lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam) označite vašo stopnjo strinjanja za naslednje trditve.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaradi časa, ki ga namenim poslovnim obveznostim, se moram odpovedati družinskim aktivnostim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko pridem domov s posla, sem pogosto preveč čustveno izmučen/a, da bi se angažiral/a pri družinskih aktivnostih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedenja, ki me delajo učinkovitega v poslu, mi ne pomagajo pri tem, da sem boljši partner in/ali starš.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - KONFLIKT MED ZASEBNIM ŽIVLJENJEM IN DELOM.

Na lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam) označite vašo stopnjo strinjanja za naslednje trditve.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaradi časa, ki ga namenim družinskim obveznostim, se moram odpovedati delovnim aktivnostim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker sem zaradi družinskih obveznosti pogosto pod stresom, se težko osredotočim na svoj posel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedenja, ki so zame učinkovita in nujna doma, bi bila neproduktivna v mojem poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - ODKLOP OD DELA.

Ocenite raven (ne)strinjanja glede vaše nagnjenosti k (ne)odmiku od poslovnih obveznosti (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Ko v dnevu zaključim s poslovnimi obveznostmi, ...

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
1. ... na delo v celoti pozabim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ... ne razmišljam več o delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ... se od dela distanciram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ... se odklopim od delovnih obveznosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Spol:

- Moški
- Ženska

Q6 - Starost _____

Q7 - Kakšna je vaša vloga v podjetju/delovno mesto?

Q8 - Kako dolgo ste že na tem delovnem mestu?

- Manj kot 12 mesecev
- 1–3 leta
- 4–6 let
- 7–9 let
- 10–12 let
- Več kot 12 let

Q9 - Koliko ur na teden delate?

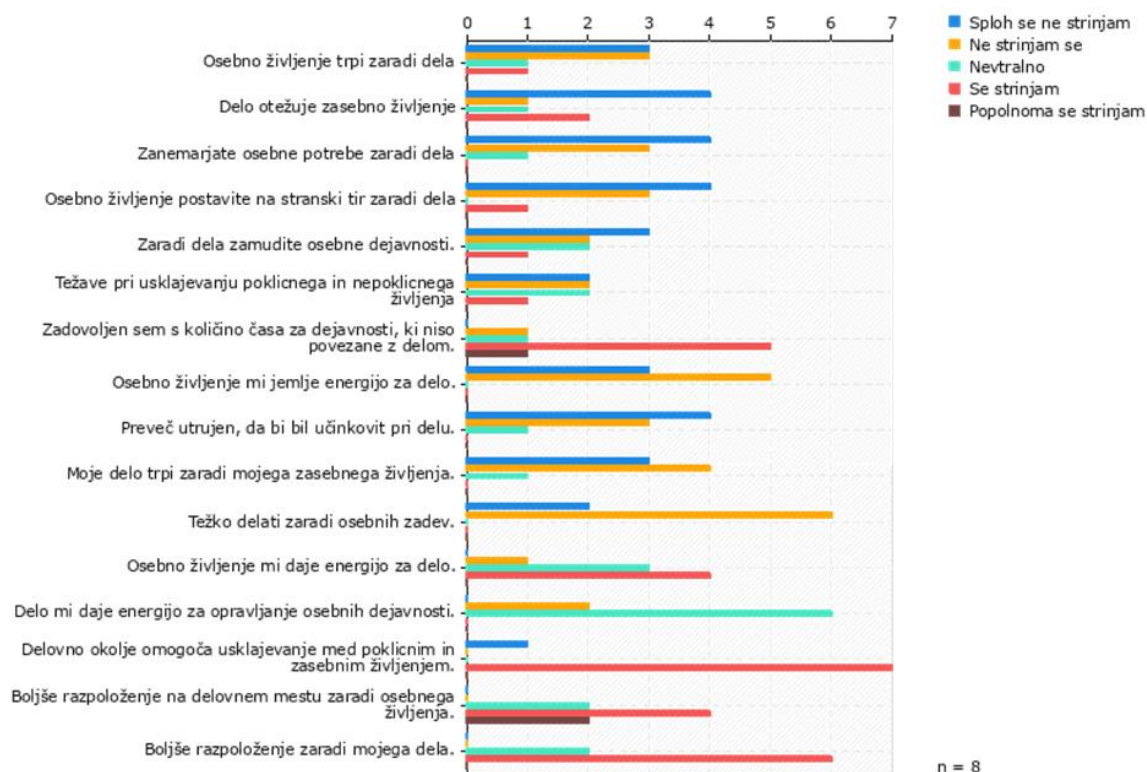
- Manj kot 20 ur
- 20–30 ur
- 31–40 ur
- 41+ ur

Q10 - Ali ste zadovoljni s trenutnimi urami dela?

- Da
- Ne
- Drugo:

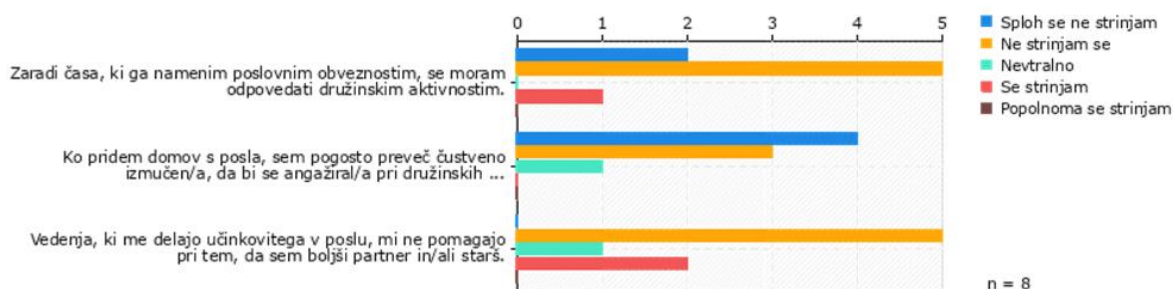
Priloga 3: Slike ankete

Slika 1: Rezultati prvega vprašanja ankete o ravnovesju med delom in zasebnim življenjem



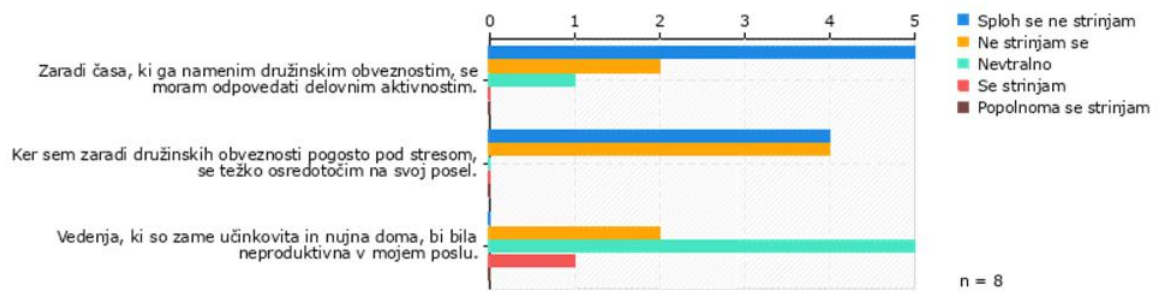
Vir: lastno delo.

Slika 2: Rezultati drugega vprašanja ankete glede konflikta med delom in zasebnim življenjem



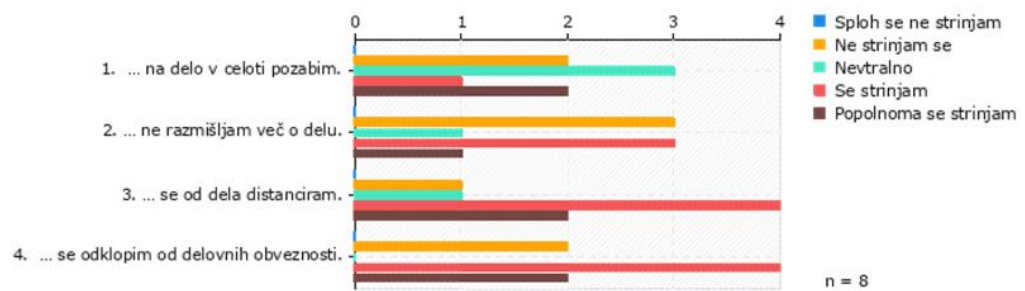
Vir: lastno delo.

Slika 3: Rezultati tretjega vprašanja ankete glede konflikta med zasebnim življenjem in delom



Vir: lastno delo.

Slika 4: Rezultati četrtega vprašanja ankete o odklopu od dela



Vir: lastno delo.