

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**RAZUMEVANJE USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN
ZASEBNEGA ŽIVLJENJA TER DELOVNE OBREMENJENOSTI
PRI VODILNIH DELAVKAH IZBRANE POSLOVNE ENOTE
VELIKEGA TRGOVCA V SLOVENIJI**

Ljubljana, maj 2024

LAURA RAZPET

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Laura Razpet, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razumevanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter delovne obremenjenosti pri vodilnih delavkah izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr.. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, 31.05.2024

Podpis študentke:



KAZALO

1	UVOD.....	1
2	USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	2
2.1	Opredelitev usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.....	2
2.2	Posledice usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja	4
2.3	Organizacijske prakse za doseganje učinkovitega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja	5
2.3.1	Skrajšani delovni čas	5
2.3.2	Fleksibilni delovni čas	6
3	DELOVNA OBREMENJENOST	7
3.1	Opredelitev delovne obremenjenosti.....	7
3.2	Vrste in posledice delovne obremenjenosti.....	8
3.2.1	Absentizem	8
3.2.2	Izgorelost	9
3.2.3	Prezentizem.....	11
3.2.4	Stres na delovnem mestu	12
4	RAZISKAVA	13
4.1	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja.....	13
4.2	Predstavitev metodologije in raziskovalnega instrumenta	13
4.3	Predstavitev podjetja	14
4.4	Analiza vodilnih položajev v podjetju.....	14
4.5	Analiza intervjujev in ugotovitve	15
4.6	Omejitve raziskave	17
5	SKLEP	17
	LITERATURA IN VIRI	19

PRILOGE	23
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Znaki izgorelosti na različnih ravneh	10
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: protokol za intervju.....	1
Priloga 2: intervju številka 1	3
Priloga 3: intervju številka 2	7
Priloga 4: intervju številka 3	11

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – Evropska Unija

NIHCE – (angl. National Institute for Health and Care Excellence); Nacionalni inštitut za zdravje in odličnost oskrbe

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

OZN – Organizacija združenih narodov

1 UVOD

V današnjih časih postaja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja čedalje bolj pomembno, tako na strani zaposlenega kot na strani delodajalca. Ravnoesje pa je doseženo takrat, ko sami pri sebi čutimo, da so stvari na poklicni in zasebni ravni urejene in pod nadzorom. Pri tem pa moramo paziti, da poklicno življenje ne preseže meje zasebnega, saj mora biti delavcu omogočeno preživljanje prostega časa, prav tako skrbimo, da zaradi zasebnega življenja ne bi začela upadati motivacija in učinkovitost na delovnem mestu. Posledice usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja se pri delodajalcih kažejo v nezadovoljstvu zaposlenih, manjši učinkovitosti in produktivnosti, vse večjem številu konfliktov ter morebitnem odstopu delavcev. Na drugi strani pa se posledice pri zaposlenih kažejo v delovni preobremenjenosti in dejavniki, kot so stres, izgorelost, znižana učinkovitost in težave z zdravjem (Petavar, 2014).

Slovenija v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU) zaseda četrto mesto glede na obremenjenost na delovnem mestu, na tretjem mestu pa je po tem, da delavci ne dobijo pohvale za opravljeno delo. Podjetja se morajo začeti zavedati, da je vlaganje v dobro počutje zaposlenih dragoceno, saj njim in celotni družbi prinaša številne koristi. Delovno okolje, ki skrbi za duševno zdravje zaposlenega, omogoča večjo produktivnost in obvladovanje stresnih situacij. Posledično imajo podjetja nižje stroške zaradi absentizma, prezentizma in fluktuacije, so poslovno uspešnejša, njihovi zaposleni pa dlje aktivno sodelujejo na trgu dela in so zaradi dobrega počutja in zdravja manjše breme zdravstvenemu, finančnemu in socialnemu sistemu (Zupanič, 2021).

Namen zaključne strokovne naloge je ugotoviti, kako so vodilne delavke izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji delovno obremenjene in kakšne izzive imajo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, ter predlagati ukrepe, ki bi pripomogli k boljšemu duševnemu zdravju na delovnem mestu (posledično tudi v zasebnem življenju) in razumevanju preobremenjenosti trgovk na strani delodajalca.

Cilji zaključne strokovne naloge so: pregled literature s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter delovne preobremenjenosti, na podlagi ankete in intervjujev izvedena raziskava o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter delovne obremenjenosti pri vodilnih delavkah izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji ter analiza, v kateri bom vodilnim delavkam poslovne enote in upravi podjetja podala predloge, kako delavke razbremeniti oziroma jim z dobrimi poslovnimi prijemi delo olajšati.

Raziskovana vprašanja, ki so me spremljala med pisanjem zaključne strokovne naloge, so:

- Koliko so vodilne delavke izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji zadovoljne z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja?

- S kakšnimi izzivi se srečujejo vodilne delavke pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?
- Koliko so vodilne delavke delovno preobremenjene?
- S kakšnimi poslovnimi prijemi lahko vodilne delavke razbremenimo oziroma jim delo olajšamo?

Pri izdelavi zaključne strokovne naloge sem uporabila več metod. V prvem, teoretičnem delu sta uporabljeni dve metodi, in sicer deskripcija in kompilacija. V drugem, empiričnem delu pa sem z izvedbo intervjujev uporabila kvalitativno metodo.

Struktura zaključne strokovne naloge se deli na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu se bom najprej osredotočila na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, torej na samo definicijo, na dejavnike in posledice, ki vplivajo na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ter na organizacijske prakse za doseganje njunega učinkovitega usklajevanja. Kasneje se bom osredotočila na delovno obremenjenost, torej samo definicijo, kakšne vrste delovne obremenjenosti poznamo in njene posledice. V empiričnem delu se bom posvetila raziskavi, ki bo vključevala metodologijo raziskovanja in njene rezultate, praktična priporočila in omejitve. V sklepu bom predstavila, kaj je bil namen zaključne strokovne naloge in kako sem ga dosegla, ključne ugotovitve in odgovore na raziskovalna vprašanja ter podala priporočila za vodilne delavke izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji in upravo podjetja.

2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

2.1 Opredelitev usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

Da ima lahko delo negativen učinek na življenje, dandanes ni več novost. Artikulacija dela in življenja, predstavljena kot ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, je v zadnjih desetletjih postala pomembna značilnost vladnih, praktičnih in akademskih razprav. Glavni namen oziroma sporočilo teh razprav pa je potreba po dobrem ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem delavcev in delavk. Kljub temu pa razprave in sama politika prepogosto temeljijo na predpostavkah, ki izhajajo iz branja empiričnih podatkov ali napačnih predstav o odnosu zaposlenih do dela in življenja. Razprave o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja se osredotočajo na številne vprašljive domneve in predstave, na primer da se delo doživlja kot negativno, pri čemer je največja težava dolg delovnik, da ženske še vedno enačijo z družinskimi obveznostmi in da morata pojma »delo« in »življenje« postati ločena tako v teoriji kot v praksi (Eikhof in drugi, 2007).

V literaturi se pojavlja več različnih opredelitev usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja pomeni učinkovito združevanje družinskih obveznosti, prostega časa in dela – plačanega in neplačanega (OECD, 2020a).

Zaposlene ženske v današnjih časih na delovnem mestu preživijo veliko več časa kot v preteklosti, ter posledično opravijo več dela ob negotovih zaposlitvah in negotovih razmerah na trgu dela, kar terja svoj čas tudi v zasebnem življenju (Humer in drugi, 2016).

Kultura dolgih delovnikov skupaj s skrbstvenim in gospodinjskim delom v zasebnem življenju vodi v preobremenjenost zaposlenih in nezadovoljstvo z delom ter ima negativen vpliv na zasebno življenje, medosebne odnose in zdravje. Usklajevanje plačanega in neplačanega dela pa ni odvisno zgolj od posameznika, temveč tudi od (Humer in drugi, 2016):

- države, ki z družinsko politiko (očetovski, materinski in starševski dopust, dopust za nego bolnega otroka, možnost krajšega delovnika ipd.) in politiko zaposlovanja določa zakonske možnosti in pravice zaposlenih, in
- socialnih partnerjev, v katere uvrščamo delodajalce in sindikate, ter uvajanja družini prijaznih ukrepov usklajevanja v organizacijske sheme.

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD) od leta 2011 izvaja raziskavo, imenovano Indeks boljšega življenja (angl. Better Life Index), s katero skuša združiti mednarodne mere blagostanja. Raziskava temelji na 11 različnih kriterijih, eden izmed njih pa je tudi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Zgoraj navedeni kriterij je ocenjevan glede na odstotek delavcev in delavk, ki delajo več kot 50 ur na teden, ter povprečen čas, ki ga zaposleni porabijo za prosti čas in skrb zase. Odstotek posameznikov, ki delajo na teden več kot 50 ur, se v državah OECD giblje okoli 10 %. Povprečni zaposleni pa posveti 63 % svojega časa oziroma 15 ur na dan sebi (npr. hranjenje, spanje itd.) oziroma svojemu prostemu času (preživljanje časa z družino in prijatelji, hobiji, gledanje televizije itd.). Glede na ta dva kriterija je država, v kateri državljani doživljajo najboljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, Italija, sledijo ji Danska, Norveška in Španija. Države z najslabšim ravnovesjem so Mehika, Kolumbija, Kostarika in Turčija. Slovenija se med 41 državami uvršča na 21. mesto. Glede na odstotek delavcev, ki delajo več kot 50 ur na teden, se uvrščamo na 24. mesto (6 %), kar je manj v primerjavi s povprečjem preostalih držav OECD. Glede na povprečen čas, ki ga zaposleni porabijo za skrb zase in prosti čas, pa se uvrščamo na 20. mesto (15 ur), kar je skladno s povprečjem OECD (OECD, 2020b).

Humer in drugi (2016) potrjujejo posredne in neposredne koristi za podjetja oziroma organizacije, ki v svoje poslovanje uvajajo ukrepe usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. To pa velja tudi za Slovenijo, o čemer priča analiza izvajanja ukrepov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v organizacijah s certifikatom Družini prijazno podjetje, ki jo je izvedel Ekvilib Inštitut. Po sami uvedbi in kasneje tudi uporabi

družini prijaznih ukrepov v podjetjih dve tretjini vprašanih ocenjujeta, da se je njihovo usklajevanje plačanega dela in družine izboljšalo. Zaposleni, ki so najbolj zadovoljni z ukrepi družini prijaznega podjetja, so tisti na področju oskrbe z vodo, v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih ter trgovinah (Konavec, 2015). Delavci in delavke, ki jim delodajalci omogočajo lažje usklajevanje teh dveh sfer življenja, so bolj zadovoljni s svojo službo in zasebnim življenjem ter posledično manj podvrženi stresnim situacijam in se soočajo z manj konflikti med plačanim delom in družino. Pri vsem tem pa je ključna tudi podpora sodelavcev oziroma sodelavk in vodstva podjetja, ter tudi zavedanje, da lahko zaposleni takšne ukrepe uporabljajo brez strahu pred negativnimi posledicami za kariero in delo (Humer in drugi, 2016).

K boljšemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja pa se je nedavno pridružila tudi Evropa, saj morajo od 22. avgusta 2022 dalje vse članice EU uporabljati evropska pravila na tem področju. Pravila med drugim določajo minimalne standarde za očetovski, starševski in oskrbovalni dopust ter zaposlenim dajejo pravico zahtevati prožno ureditev dela za usklajevanje poklicne poti in družinskega življenja. Eden od glavnih ciljev direktive pa je povečati delež žensk na trgu dela, saj je stopnja zaposlenosti žensk v EU za 10,8 odstotne točke nižja v primerjavi z moškimi. Po besedah evropskega komisarja za delovna mesta in socialne pravice Nicolasa Schmita bo takšna direktiva omogočila neposreden odziv na hitro spreminjajoče se razmere na trgih dela, saj »imajo ljudje pravico do popolnejših informacij o pogojih zaposlitve in do večje predvidljivosti svojega vsakodnevnega življenja. Nova pravila bodo delavcem pomagala zagotoviti kakovostna in stabilna delovna mesta ter jim omogočala, da načrtujejo svoje življenje« (Dnevnik, 2022).

2.2 Posledice usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

Raziskave kažejo, da ima neučinkovito usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja za posameznika številne negativne posledice, ki so povezane z veliko kazalci slabega počutja in zdravja. Med njimi so (European Agency for Safety and Health at Work, 2012):

- oslabiljeno duševno in telesno zdravje,
- manjše zadovoljstvo z življenjem,
- višja raven stresa,
- višja stopnja čustvene izčrpanosti,
- manj fizične moči,
- večja verjetnost za težave s pitjem alkohola,
- povečana stopnja anksioznosti in depresije,
- slab apetit in
- utrujenost.

Slabo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pa se ne kaže samo na posamezniku, ampak terja svoj davek tudi znotraj organizacij oziroma podjetij, saj ima lahko slabo počutje in zdravje zaposlenih veliko stranskih učinkov za organizacijo. Posledice se v organizaciji kažejo kot (European Agency for Safety and Health at Work, 2012):

- zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju svojega dela,
- povečana fluktuacija in odsotnost od dela,
- nižja uspešnost in večja raven stresa na delovnem mestu ter
- namen zapustiti organizacijo.

2.3 Organizacijske prakse za doseganje učinkovitega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

V preteklosti so rešitve za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja iskali v preoblikovanju delovnih mest in boljšem vodenju, ki je bilo usmerjeno v »humanizacijo« delovnega mesta. V današnjih časih pa podjetja težavo najpogosteje rešujejo s skrajšanjem delovnega časa oziroma fleksibilnim delovnikom (Eikhof in drugi, 2007). Podjetja vse pogosteje posegajo tudi po delu od doma, digitalnem nomadstvu in drugih praksah, povezanih s tehnologijo. Sama se bom osredotočila na prakse, ki so relevantne za izbrani segment analize v empiričnem delu.

2.3.1 Skrajšani delovni čas

Skrajšanje delovnega časa je v zadnjih desetletjih postalo eden izmed glavnih ciljev ureditve zaposlovanja. Večina držav že ima zakone oziroma nacionalne sporazume, ki določajo najvišje in najnižje meje v zvezi z delovnim časom. Zgovoren pa je tudi podatek, da se je v svetovnem merilu zakonsko predpisano število delovnih ur že začelo zmanjševati, čeprav se zakonske določbe glede delovnega časa med državami precej razlikujejo. V Franciji se na primer tedenska omejitev delovnih ur giblje okrog 35 ur, medtem ko je v Keniji ta številka precej višja in se giblje okrog 52 ur tedensko. Najpogostejši tedenski standard pa še vedno ostaja 40 ur, uporablja ga tudi večina podjetij v Sloveniji in velja kot polni delovni čas (Croucher, 2013).

Spremembe skrajšanega delovnega časa se dogajajo na vseh delovnih področjih – v informacijski tehnologiji, marketingu, proizvodnji in storitvah. Večina strokovnjakov je mnenja, da so takšne spremembe nujne in dobrodošle, če želijo podjetja ohraniti stabilen gospodarski sistem. V podjetjih, kjer so skrajšan delovni čas preizkusili tudi v praksi, so namreč zaznali večjo produktivnost in motiviranost zaposlenih, manj bolniških odsotnosti in izboljšanje počutja ter medsebojnih odnosov med sodelavci. Zaposleni imajo tako več časa za družino, prijatelje in druge tovrstne aktivnosti, ključno pa je tudi, da so na

delovnem mestu manj izpostavljeni stresu, kar vodi v večje osebno zadovoljstvo, ki se kaže na vseh ravneh življenja. Pomembno pa je vedeti, da se implementacija skrajšanega delovnega časa ne zgodi kar čez noč. Gre za dolgotrajen proces, v katerem morajo podjetja najprej narediti analizo poslovanja, identificirati oddelke, kjer je implementacija sploh mogoča, predvideti potencialne težave, poiskati ustrezne rešitve ter ugotoviti, na katerih mestih bo treba dodatno zaposlovati. Če podjetje svojih delovnih procesov ne prilagodi, lahko s skrajšanjem delovnika doseže negativne učinke, ki se kažejo tudi na delavcih in njihovem počutju (Cekin, 2022).

2.3.2 Fleksibilni delovni čas

Ko govorimo o fleksibilnih delovnih pogojih, mislimo predvsem na poljubne prihode in odhode delavcev v službo. V praksi to pomeni, da si lahko delavec na primer standardni delovnik od 7h do 15h porazdeli tako, da če na delo pride kasneje, tudi z dela odide kasneje, oziroma če na delo pride predčasno, ga tudi zapusti predčasno, se pa še vedno drži 8-urnega delovnika. Če je ta zastavljen in voden pravilno, lahko znatno poveča produktivnost in motivacijo zaposlenih ter pripadnost podjetju, kar za podjetje pomeni nižje stroške fluktuacije. Ko je delavcu dana svoboda upravljanja s časom, lažje skrbi za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (Zupančič, 2021).

Fleksibilen oziroma prilagodljiv delovni čas lahko organizacijam pomaga ter omogoči učinkovitejše upravljanje z zaposlenimi in njihovim časom, saj podpira večjo raznolikost delovne sile ter ponuja enake možnosti, tako lahko n primer invalidi in ljudje z majhnimi otroki lažje delajo na podlagi prožnosti delovnega časa. Poleg tega lahko dobro voden prilagodljiv delovni sistem poveča občutek odgovornosti zaposlenih, kar vodi k boljšemu upravljanju časa ter večji produktivnosti in učinkovitosti med osnovnimi delovnimi urami in zmanjšanju nadur (Chartered Management Institute, 2013).

Za organizacije, ki se odločijo za uporabo fleksibilnega delovnega časa, je priporočljivo, da se izogibajo (Chartered Management Institute, 2013):

- prilagajanju fleksibilnega urnika samo zaposlenim ženskam z otroki,
- ustvarjanju predpostavk o potrebah in željah zaposlenih,
- ignoriranju težav, ki jih nekatere možnosti, kot je fleksibilen delovnik, lahko povzročijo zaposlenim s polnim delovnim časom,
- ignoriranju potrebe po vlaganju več časa v razporejanje dela, ki doleti predvsem vodje – treba se je zavedati, da je v praksi takšno možnost delovnika težko nadzorovati na dolgi rok in
- dejstvu, da se posluževanje takšnega delovnega časa lahko kaže tudi na slabših odnosih in komunikaciji vodij z zaposlenimi ter omogoča morebitne težave pri kontinuiteti.

Zaposleni, ki lahko izbirajo svoj delovni urnik, poročajo o manjši izpostavljenosti stresu, boljšem splošnem počutju ter izboljšanju ravnotežja med družino in delom. Prav tako imajo zaposleni, ki delajo po fleksibilnih delovnih ureditvah, višje ocene uspešnosti v primerjavi s tistimi, ki delajo po fiksnem urniku dela (Clarke in Cooper, 2004).

3 DELOVNA OBREMENJENOST

3.1 Opredelitev delovne obremenjenosti

Delo je temeljna človekova pravica in vrednota vsakega posameznika. Poleg tega delo ponuja možnost samopotrditve in samorealizacije. Je temeljna aktivnost, ki ji delavec namenja veliko svojega časa, posledično pa mu lahko povzroča obremenjenost (Molan, 2012). Za današnje čase je bolj kot kadarkoli prej značilno veliko število obveznosti, ki jih ima posameznik v vsakdanjiku, te pa so pogosto povezane s hudim časovnim pritiskom oziroma omejitvami. Takšne obveznosti vodijo v delovno (pre)obremenjenost (National Reserach Council, 1993).

V zadnjih desetletjih so se na področju delovnega mesta zgodile velike spremembe. Zmanjševati se je začelo število zaposlenih zaradi vedno večje prisotnosti avtomatizacije in robotizacije, podjetja pa so kljub odpuščanju večjega števila zaposlenih preostalim delavcem pustila enako količino dela. Posledično se zdi tempo dela veliko bolj neizprosno, kot je bil še nekaj desetletij nazaj. Zaposleni so vedno bolj obremenjeni, poskus nadzora oziroma omejitve obsega dodeljenega dela pa se pogosto zdi nedotakljiv (McCormack in Cotter, 2013).

Glede na ta hitri in zahtevni tempo življenja in dela bi moral biti čas, ko je delavec odsoten z dela, čas, med katerim se lahko sprosti in si opomore. Dogaja pa se ravno nasprotno, saj je postavljanje jasne meje med delovnim in osebnim časom za zaposlenega postalo nemogoče (McCormack in Cotter, 2013).

Izraz delovna obremenjenost ima za večino ljudi intuitiven pomen; skoraj vsakdo je v vsakdanjem življenju doživel obdobja visoke in nizke delovne obremenjenosti, kot odgovor na različne situacije. Psihologi pa so se v preteklosti na ta koncept sklicevali predvsem v teorijah pozornosti in uspešnosti. Beseda delovna obremenitev se je v mnogih slovarjih pojavila šele v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Kljub temu pa še danes obstaja veliko dvomov o virih, mehanizmih, posledicah in merjenju delovne obremenjenosti. Čeprav sta delovna obremenjenost in uspešnost povezana pojma, se je izkazalo, da gre za veliko bolj zapleteno razmerje, kot se je prvotno mislilo (National Research Council, 1993).

Delavčevo doživetje preobremenjenosti je po rezultatih 5. evropske raziskave o delovnih pogojih vzrok za kar 60 % bolniških odsotnosti z delovnega mesta. Kaže se lahko na

različne načine, saj jo vsak posameznik lahko zaznava drugače. Pogosto jo delavci občutijo kot doživljanje stresa, škodljiva pa je predvsem takrat, ko gre za ponavljajoča se dogajanja. Velikokrat jo delavci doživljajo tudi kot vse hitrejši ritem dela, saj je veliko zaposlenih prepričanih, da jim hiter ritem dela vsiljujejo nenormalna pričakovanja nadrejenih, pritisk sodelavcev in strank. Pokaže pa se lahko tudi kot posledica zahtev po natančnem in standardiziranem opravljanju dela, ki negativno vpliva na organizacijske pogoje (Molan, 2012).

3.2 Vrste in posledice delovne obremenjenosti

Podjetja morajo svojim zaposlenim zagotavljati stalno podporo čustvenemu in duševnemu počutju, saj je ključna za njihovo visoko delovno učinkovitost, poleg tega je tesno povezana z nižjimi stroški bolniške odsotnosti, prezentizma in fluktuacije kadra (Korez, 2019). V nasprotnem primeru se lahko pri delavcu pojavi nezadovoljstvo pri opravljanju dela, nezmožnost opravljanja delovnih nalog, težave s koncentracijo ali celo stranski produkti kroničnega stresa, kot je na primer slabša kakovost spanja (Zdravniška zbornica Slovenije, 2015).

3.2.1 Absentizem

Absentizem je vsakršna odsotnost z delovnega mesta, ne glede na konkretne pojave oblike, vzroke in čas oziroma trajanje odsotnosti. Nanaša se tudi na tako imenovani zdravstveni absentizem oziroma bolniški stalež, ki označuje odsotnost zaposlenega z dela zaradi bolezni, poškodbe ali nege družinskega člana, pri čemer naj bi njegova nezmožnost za delo trajala omejen čas (Korez, 2019).

Vedno bolj se zdi razumno domnevati, da se delovna obremenjenost obravnava tudi kot posledica absentizma. Organizacije oziroma podjetja lahko do neke mere celo napovejo stopnjo odsotnosti z dela. Sezonske bolezni, delavci z majhnimi otroki, poznavanje odnosa delavcev do dela, starostne porazdelitve itd. so eni od ključnih dejavnikov, ki lahko podjetjem pomagajo predvideti stopnjo absentizma in posledično sprejeti učinkovite ukrepe za zagotovitev ustreznega kritja (Hart, 2004).

Vzroki za absentizem so kompleksni, največkrat pa izhajajo iz (Nel, 2013):

- slabega managementa,
- premalo znanja za prepoznavanje in merjenje vzrokov za absentizem,
- nezmožnosti zagotavljanja ustrezne podpore zaposlenim,
- pomankanja zanimanja za učinkovito reševanje problemov,
- kulture do nenaklonjenega upravljanja oziroma vodij,

- komunikacijskih težav vodilnega kadra z zaposlenimi,
- pomanjkljive delovne kulture in
- nizke morale zaposlenih.

Najboljša strategija za obvladovanje absentizma je za podjetja definitivno jasna politika njegovega upravljanja. Dobra politika upravljanja odsotnosti pa mora na prvem mestu seznanjati zaposlene s standardi in ukrepi, povezanimi z odsotnostjo. Pravila morajo zagotavljati jasne postopke za obvladovanje odsotnosti, zaposlenim pa morajo biti ti postopki razumljivi. Nekaj primerov pravil, kako upravljati oziroma obvladovati absentizem je (Kos, 2021):

- kdaj in kako zaposleni obvestijo nadrejene o odsotnosti,
- kako se odsotnost obravnava z upravnega vidika in z vidika delovnega časa,
- kdaj se lahko za zmanjšanje odsotnosti uporabi možnost, kot je skrajšan delovni čas,
- kakšno je plačilo v primeru odsotnosti,
- kdaj se sprejmejo disciplinski ukrepi,
- kako se vrniti na delo po koncu odsotnosti (predvsem, če je dolgotrajna) in
- kako se odsotnosti beležijo ter kako se ti podatki uporabljajo.

Panoge, ki so v Sloveniji v letih 2014–2017 beležile najvišji bolniški stalež, so po podatkih Nacionalnega Inštituta za zdravje (v nadaljevanju NIJZ) rudarstvo (7 %), dejavnost javne uprave in obrambe (6,5 %), dejavnost oskrbe z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki ter saniranje okolja (5,7 %), sledi jim trgovinska panoga (Korez, 2019).

3.2.2 Izgorelost

Poklicna izgorelost danes ne temelji več na preučevanju osebnostnih lastnosti za delo »preveč« vnetih ljudi, ampak predvsem na preučevanju delovnega okolja in psiholoških delovnih okoliščin v podjetju. Podjetje, ki se zaveda pomena svojih virov, lahko z izobraževalnimi vsebinami in pristopi oplemeniti svoj najpomembnejši vir – ljudi (Pšeničny in Findeisen, 2005).

Christina Maslach, vodilna raziskovalka izgorelosti na svetu, je izgorelost opredelila kot psihološki sindrom, ki se izraža kot čustvena izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšana učinkovitost. Zanj so značilni odsotnost čustev, občutek nemoči in brezupa, izčrpanost, odsotnost motivacije, energije, idealov in upanja (Kužet, 2008).

V razvitih državah je danes izgorelost ena od najpomembnejših zdravstvenih tem. Mnogi podatki kažejo, da v Evropi več kot polovica zaposlenih poklicno izgoreva, zgovoren pa je tudi podatek, da EU porabi tri do štiri odstotke bruto družbenega proizvoda za

odpravljanje posledic izgorelosti na delovnem mestu. Svetovna zdravstvena organizacija tako upravičeno opozarja, da postajata depresija in izgorelost glavni poklicni bolni 21. stoletja. Raziskave na Inštitutu za razvoj človeških virov so pokazale, da je stanje v Sloveniji podobno kot v preostalih evropskih državah. Več kot 60 % ljudi izgoreva, skoraj 10 % pa je že doseglo zadnjo stopnjo. Velikokrat podjetja ne posvečajo dovolj pozornosti skrbi za zaposlene, zato je treba vodilne kadre in delavce izobraziti, kako zaščititi sebe in zaposlene ter prepoznati znake izgorelosti. Zaposlenim je treba zagotoviti ustrezne psihološke okoliščine dela, tj. pozitivno potrditev za dobro opravljeno delo, motiviranje, razne nagrade in napredovanja ipd. Na drugi strani pa bi morali delodajalci spremljati, ali se povečuje število bolniških odsotnosti in fluktuacija, ter se z zaposlenimi redno pogovarjati, kako doživljajo morebitne obremenitve in podobno (Kužet, 2008).

Izgorelost se razvija in pokaže počasi, največkrat govorimo o letih. Najprej so prisotne visoke delovne zahteve, visoka stopnja stresa na delovnem mestu ter visoka pričakovanja. Zahteve dela so višje od resursov, delo pa ne izpolnjuje posameznikovih pričakovanj. Sčasoma to terja davek na delavčevi utrujenosti, pojavita se tudi psihična in fizična izčrpanost. Kasneje se pojavijo še apatija, depresija, dolgočasje ter negativen odnos do dela. V zadnji stopnji izgorelosti delavec občuti obup in nemoč. Do samega sebe začne čutiti odpor, prav tako do okolice in ljudi v njej, spremljajo ga občutki krivde in nezadostnosti. (NIJZ, 2018). Znaki izgorelosti se lahko kažejo na različne načine in na različnih ravneh, kar lahko vidimo v tabeli 1.

Tabela 1: Znaki izgorelosti na različnih ravneh

ČUSTVENA RAVEN: • depresivno razpoloženje • jokavost • čustvena izčrpanost • povečana napetost • razdražljivost • občutki tesnobe	MOTIVACIJSKA RAVEN: • izguba vneme za delo • vdanost v usodo • razočaranje • dolgočasje
VEDENJSKA RAVEN: • hiperaktivnost in impulzivnost • povečano uživanje kofeina, tobaka, alkohola, prepovedanih substanc • opustitev športnih aktivnosti • kompulzivno pritoževanje • površnost pri delu • pogosti spori s sodelavci	TELESNA RAVEN: • glavobol • slabost • omotičnost • bolečine v mišicah • motnje spanja • kronična utrujenost
RAVEN MIŠLJENJA: • brezup • izguba upanja • občutki nemoči in krivde	

- nizko samospoštovanje
- nezmožnost koncentracije
- pozabljenost

Vir: NIJZ (2018).

3.2.3 Prezentizem

Prezentizem je opredeljen kot zmanjšanje produktivnosti zaradi težav z zdravjem ali drugih dogodkov, ki zaposlenega odvrčajo od optimalne učinkovitosti. V praksi to pomeni, da zaposleni hodijo v službo kljub slabemu počutju oziroma zdravju in drugim motečim dejavnikom, zaradi katerih delavec ni 100-odstotno produktiven pri opravljanju svojih nalog. Storilnost zaposlenih se pri prezentizmu zmanjša vsaj za 25 %, prezentizem praviloma organizacijo stane več kot bolniška odsotnost, k njemu pa pomembno prispevajo tudi duševne težave zaposlenih. Nacionalni inštitut za zdravje in odličnost oskrbe (angl. National Institute for Health and Care Excellence - NIHCE) ocenjuje, da je strošek prezentizma, povezan zgolj s problemi duševnega zdravja, v primerjavi z bolniškimi odsotnostmi, na letni ravni skoraj 1,5-krat višji. Tako prezentizem organizacijo stane vsaj dvakratnik stroška nadomestil plač za čas bolniške odsotnosti, razlogi pa so na primer (Podjed, 2019):

- bolan zaposlen lahko bolezen prenese na preostale delavce (npr. epidemija),
- visoki stroški delovnih nesreč, poškodb ali okvar strojev in opreme,
- napačne odločitve oziroma odlašanje zaposlenih ter vodilnih in
- delavec, ki hodi v službo, tudi ko je bolan, ima višjo verjetnost za nastanek resnejših zdravstvenih težav.

Nekateri avtorji med vzroki prezentizma ločijo dejavnike, povezane z delom, od individualnih dejavnikov. Med dejavniki, povezani z delom, avtorji izpostavljajo predvsem časovni pritisk, nadzor nad delovnimi nalogami, odnose s sodelavci in negotovost zaposlitve. Na drugi strani pa so individualni dejavniki povezani s subjektivnimi vidiki, kot so zaznana zdravje, finančne spodbude, družinsko življenje, stres in konzervativen odnos do bolniške odsotnosti. Poleg tega raziskovalci poudarjajo, da je treba pozornost nameniti tudi načinu, kako si posamezniki te dejavnike razlagajo. Prezentizem vpliva na delavce negativno, saj gredo v službo kljub slabemu zdravju, o pomoči oziroma iskanju zdravljenja pa jih večina niti ne razmišlja. Vprašanja, povezana z duševnim zdravjem in stresom, so pogosto slabo razumljena in stigmatizirana. Če pa te dejavnike obravnavamo kot organizacijska vprašanja in ne za posamezen neuspeh, jih je mogoče nadzorovati tako kot vse druge dejavnike tveganja za zdravje ali varnost na delovnem mestu. Kronične ali epizodne bolezni in simptomi bolezni so pogosti vzroki za prezentizem. Zdravstvene težave, ki so pogostejše povezane z njim, so med drugimi hudi glavoboli, utrujenost, težave s sklepi, bolečine v križu, alergije, astma, anksioznost ter

depresija. Simptomi, povezani z depresivnimi motnjami, so pogostejši pri ženskah (Rossi, 2017).

Podjetja morajo pri določanju ukrepov za zmanjšanje bolniške odsotnosti upoštevati učinke teh ukrepov na prezentizem, saj nekateri ukrepi zmanjšujejo tako bolniške odsotnosti kot prezentizem. Paziti pa je treba, da ne dosežemo ravno nasprotnega učinka, saj se lahko z ukrepom, kot je na primer denarna stimulacija za prisotnost na delovnem mestu, zmanjša bolniško odsotnost, na drugi strani pa prispeva k povečanju prezentizma. Takšne vrste ukrepov oziroma praks so vprašljive ne samo iz ekonomskega, temveč tudi iz moralnega vidika (Podjed, 2019).

3.2.4 Stres na delovnem mestu

Stres je psihološko stanje, ki je posledica dojemanja ljudi o neravnovesju med zahtevami na delovnem mestu in njihovimi sposobnostmi, da se spoprimejo s temi zahtevami. Nadaljnja definicija stresa pa je psihološko stanje, ki lahko povzroči, da se posameznik na delovnem mestu vede disfunkcionalno in je posledica odziva ljudi na neravnovesje med zahtevami in njihovimi sposobnostmi obvladovanja. V bistvu se stres na delovnem mestu pojavi, ko se zaposleni poskušajo spoprijeti z danimi nalogami, odgovornostmi ali drugimi oblikami pritiska, povezanimi z njihovim delom, vendar naletijo na težave, napetost, tesnobo in zaskrbljenost (Stranks, 2005).

Bolniške odsotnosti slovenska podjetja in organizacije letno stanejo med 450 in 500 milijoni evrov, od tega je stroškov odsotnosti zaradi stresa okoli 250 milijonov evrov. Prav tako bolniške odsotnosti iz leta v leto naraščajo, trenutna povprečna odsotnost od dela pa traja 14 dni. Še bolj skrb zbujajoč pa je podatek, da bolniško odsotnost v Sloveniji leta 2016 izkoristilo skoraj 60 % najbolj produktivnih zaposlenih v starosti med 35 do 45 let. »Slovenski delodajalci se še vedno premalo zavedajo psihosocialnih tveganj in z njimi povezanega stresa na delovnem mestu. In to kljub temu, da prekomerni stres zmanjšuje učinkovitost zaposlenih, ter povzroča izgorelost, bolniške izostanke in trajne odhode iz podjetij. Vse to je precejšnje ekonomsko breme tako za delodajalce kot za družbo,« opozarja Lilijana Šprah, predstojnica Družbeno medicinskega inštituta. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu navaja, da je vzrokov za stres, za katerega posledicami trpi v EU kar polovica zaposlenih, več. Med najpogostejšimi so predolg in naporen delovnik, preobremenjenost zaradi velike količine dela, negotovost zaposlitve, nejasnost in konfliktnost vlog, pomanjkanje podpore pri sodelavcih in nadrejenih, ustrahovanje in nadlegovanje (Dnevnik, 2016).

Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah je pokazala, da je 22 % delavcev iz 25 držav članic EU in dveh pristopnic k EU poročalo o stresu na delovnem mestu. Rezultati o razširjenosti stresa se razlikujejo med novimi državami članicami in starimi EU-15. Rezultati so pokazali, da je 20 % delavcev iz EU-15 in 30 % delavcev od desetih novih

držav članic menilo, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi stresa na delovnem mestu. Na nacionalni ravni so najvišje poročane ravni stresa opazili v Grčiji (55 %), Sloveniji (38 %), Švedski (38 %) in Latviji (37 %) (Hassard, 2015).

4 RAZISKAVA

4.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Osnovni namen raziskovalnega dela zaključne strokovne naloge je ugotoviti, na kakšen način so vodilne delavke izbrane poslovne enote delovno preobremenjene in kakšne izzive imajo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Raziskovalni del zaključne naloge temelji na intervjujih, ki sem jih izvedla z vodilnimi zaposlenimi v podjetju. Celotni zapisi pogovorov so v prilogah k zaključni strokovni nalogi. Cilj empiričnega dela zaključne strokovne naloge je pridobiti odgovore oziroma mnenja vseh treh intervjuvancev in jih kasneje analizirati.

4.2 Predstavitev metodologije in raziskovalnega instrumenta

Za metodo zbiranja podatkov o delovni obremenjenosti in usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter njihove analize sem uporabila intervju, ker sem preko njih najlažje izluščila bistva in analizirala odgovore za kasnejšo raziskavo. Intervjuvala sem tri vodilne zaposlene v izbranem podjetju, in sicer vodjo poslovne enote, namestnika vodje poslovne enote in pomočnika vodje poslovne enote. Intervjuji so bili vnaprej strukturirani, kasneje pa snemani s pametnim telefonom, s čimer so bili intervjuvanci seznanjeni. Vseh devet vprašanj je odprtega tipa, kar pomeni, da so intervjuvanci imeli svobodo pri odgovarjanju oziroma se jim pri odgovorih ni bilo treba držati izrecno tistega, kar je bilo zapisano v vprašanju. Dolžina intervjuja je bila določena na 20 minut, saj so bili vsi trije intervjuji izvedeni med delovnim časom. Dva intervjuja sta bila opravljena 31. 7. 2023 v popoldanskem času, eden pa 1. 8. 2023 v popoldanskem času.

Z vsakim od intervjuvancev sem se usedla za mizo in ga najprej seznanila s samim potekom intervjuja. Intervjuvancem sem najprej povedala, da bodo njihovi odgovori uporabljeni samo za namene analize zaključne strokovne naloge in da so vsi intervjuji anonimni. Kasneje sem od njih pridobila pozitivne odgovore, da lahko intervjuje snemam s telefonom, kar mi je zelo olajšalo kasnejše zbiranje podatkov in analizo samih intervjujev.

4.3 Predstavitev podjetja

Podjetje se ukvarja s trgovinsko dejavnostjo in ima trenutno zaposlenih skoraj 2000 delavcev ter več kot petdeset poslovalnic po celotni Sloveniji. Na slovenskem trgu uspešno poslujejo že več kot dvajset let. Vrednote podjetja, na katere so zaposleni zelo ponosni, so uspešnost, dinamičnost, povezanost, poštenost in skrbnost.

Številne nagrade in certifikati, ki jih je podjetje v zadnjih letih poslovanja prejelo, pa te vrednote samo potrjujejo. V zadnjih štirih letih je podjetje, med drugimi, prejelo certifikat Top Employer Slovenija in Top Employer Europe, ki ga podeljuje mednarodna uveljavljena neodvisna ustanova. Certifikat prejmejo podjetja, ki so s svojimi kadrovskimi praksami in skrbjo za zdravje zaposlenih najmočnejša v svetovnem merilu. Podjetje je za lažje usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti pred nekaj leti prejelo tudi polni modri certifikat Družini prijaznega podjetja.

Podjetje je pred leti sprejelo strateško odločitev, ki z ukrepi omogoča lažji prehod žensk na vodstvene položaje. Tako trenutno 97 % poslovalnic vodijo ženske, 65 % vodij v prodaji pa je ženskega spola. Prizadevanje za enakost spolov je podjetje tudi javno podkrepilo s podpisom pobude Organizacije združenih narodov (OZN) z naslovom Načela opolnomočenja žensk, ki je prva globalna pobuda za spodbujanje in krepitev ženskih vlog v podjetjih.

4.4 Analiza vodilnih položajev v podjetju

V intervju so bili vključeni vsi trije vodilni položaji v podjetju, ki delajo v eni od trgovinskih poslovalnic. To so vodja poslovne enote, pomočnik vodje poslovne enote ter namestnik vodje poslovne enote. Če je vodja poslovne enote odsoten z delovnega mesta, njegove naloge in obveznosti prevzame namestnik vodje poslovne enote. Pomočnik vodje poslovne enote pomaga vodji pri vsakodnevnih opravilih oziroma ob njegovi odsotnosti namestniku vodje poslovne enote. Vsi trije vodilni položaji imajo kar nekaj skupnih nalog in obveznosti, ki jih morajo izvrševati. Med drugimi morajo vodilni položaji:

- samostojno morajo znati voditi poslovalnico,
- poznati morajo vse naloge in odgovornosti, ki sodijo v sklop delovnega mesta 'prodajalec / prodajalka',
- opravljati morajo vse naloge in odgovornosti, ki sodijo v sklop delovnega mesta 'prodajalec / prodajalka',
- vsakodnevno morajo spremljati prodajne procese in aktivnosti v poslovalnici,
- omogočati morajo prijetne in enostavne nakupe za kupce,
- zagotavljati morajo uspešno delovno klimo,
- znati morajo voditi in omogočati razvoj svojih sodelavk in sodelavcev,

- nositi morajo odgovornost za prodajne kazalnike, pripravo delovnega načrta in izvedbo inventur,
- uspešno morajo organizirati optimalne količine zalog v skladišču poslovalnice,
- zagotavljati morajo higienske standarde in
- dosledno morajo izvajati dela v skladu s prodajnimi načeli podjetja.

4.5 Analiza intervjujev in ugotovitve

Prvo vprašanje se nanaša na pomembnost ravnovesja med delom in družinskimi obveznostmi ter ali jim ga njihova zaposlitev dopušča. Ugotovimo lahko, da je vsem trem intervjuvankam ravnovesje med delom in družino izjemno pomembno, saj imajo vse družino, s katero najraje preživljajo prosti čas. Glede na vrsto zaposlitve so prav tako vse tri mnenja, da jim trenutno zaposlitev omogoča kakovostno usklajevanje časa med delom in družino oziroma drugimi hobiji. Izpostavljeno je tudi, da mora človek imeti jasno postavljeno mejo med delom in družino, saj le tako lahko kakovostno delujemo na eni in drugi strani.

Drugo vprašanje se nanaša na prosti čas in ali jim ga njihova zaposlitev ponuja dovolj. Glede na to, da imajo vse tri intervjuvanke družino in otroke, največ prostega časa namenijo ravno temu. Intervjuvanka 2 je omenila še, da se v prostem času odpravi na bližnji hrib ali postori kakšno delo okoli hiše, v slabem vremenu pa pogleda kakšen film. Intervjuvanka 3 pa najraje v roke prime dobro knjigo ali speče kaj sladkega. Vse tri so mnenja, da imajo, glede na vrsto zaposlitve, trenutno dovolj prostega časa. Pridejo tudi dnevi, ko je v službi veliko dela in je treba oddelati kakšno naduro, ampak je teh dni malo. Intervjuvanka 2 je izpostavila, da je v preteklosti velikokrat nosila domov težave iz službe, ampak ni več tako. Sedaj ve, da ko zapusti delovno mesto, pogled usmeri na druge stvari in probleme rešuje naslednji dan, ko se vrne na delo.

Tretje vprašanje se nanaša na uporabo skrajšanega delovnega časa oziroma fleksibilnega delovnega časa. Ugotovimo lahko, da jim delodajalec omogoča uporabo skrajšanega tedenskega delovnika. Uporabljajo ga lahko prodajalke ali novo zaposleni v podjetju, medtem ko mora vodilni kader delati polni delovnik. Je pa pri tem omenjeno, da se pogodbo za skrajšan delovnik da omogočiti tudi vodilnim v podjetju, sicer s tehtnimi razlogi, ampak jim uprava z veseljem prisluhne in jim velikokrat tudi ustreže. Intervjuvanka 2 je v preteklosti, ko so bili otroci še mlajši in sama še ni napredovala v vodilni kader, izkoristila možnost 36-urnega delovnika. Intervjuvanka 3 je poudarila, da ji je delodajalec v preteklosti omogočil le dopoldansko delo in trenutno dela 36-urni delovnik, ker sta doma z možem le tako lahko uskladila družinske obveznosti, za kar je podjetju izjemno hvaležna.

Četrto vprašanje se nanaša na delovno obremenjenost in kako se ta kaže na njihovem psihičnem in fizičnem počutju. Ugotovimo lahko, da so se vse tri intervjuvanke na delovnem mestu že počutile delovno preobremenjene. Intervjuvanka 1 je kot vodja poslovne enote odgovorna za kakršnekoli težave, kot so na primer izpadi elektrike na hladilnih napravah, in mora biti tam oziroma ukrepati čim hitreje. Na tem mestu poudarja tudi, da je mogoče z ekipo, ki sodeluje in si med seboj pomaga, težave veliko hitreje in lažje rešiti. Intervjuvanka 2 delovno obremenjenost povezuje z vedno hitrejšim tempom življenja, tako strank kot njih, trgovk. Od trgovk se pričakuje, da so police vedno polne, trgovke pa hitre pri reševanju kakršnekoli težave, kar zna biti na trenutke kar naporno. Intervjuvanka 1 delovno obremenjenost občuti kot izčrpanost telesa, občasno pa se pojavijo tudi glavoboli. Intervjuvanka 2 delovno obremenjenost občuti kot pomanjkanje energije, kar je poleg težje koncentracije izpostavila tudi intervjuvanka 3.

Peto vprašanje se nanaša na stres in ali ga zaposlene kdaj na delovnem mestu občutijo, ter kako se to kaže. Ugotovimo lahko, da je stres na delovnem mestu prisoten. Intervjuvanka 1 stres povezuje s strankami oziroma z delom z ljudmi, ki zna biti naporno, saj znajo biti včasih nekateri neolikani in nesramni, kar vodi k živčnosti, ampak se v takih trenutkih umakne na samo in se poskuša sprostiti za nadaljnje delo. Intervjuvanka 2 meni, da stresa na delovnem mestu, razen ob izrednih dogodkih, ne občuti velikokrat. Intervjuvanka 3 je mnenja, da stres občuti takrat, ko občuti tudi delovno obremenjenost. Največji faktor stresa so stranke, ampak na to hitro pozabi, saj imajo tudi stranke, ki jim polepšajo dan.

Šesto vprašanje se nanaša na psihosocialna tveganja in ali se njihov delodajalec zaveda njihovega obstoja ter z njimi povezanega stresa na delovnem mestu. Ugotovimo lahko, da so vse tri mnenja, da se njihov delodajalec zaveda psihosocialnih tveganj v trgovinski dejavnost. Zaposleni imajo možnost anonimnih klicev k psihologom, ki so v podjetju zaposleni samo s tem razlogom in so jim na voljo vsak dan v delovnem tednu. Prav tako imajo možnost klica k socialnim delavcem, ki jih v najhitrejšem možnem času obiščejo v poslovni enoti, da gredo skupaj čez težave oziroma stvari, ki zaposlenega bremenijo. Pogovori so anonimni in izvedeni za štirimi stenami, tako da se delavci počutijo varne, podjetje pa kasneje od socialnih delavcev dobi povratne informacije.

Sedmo vprašanje se nanaša na promoviranje zdravja na delovnem mestu ter kakšne ukrepe delodajalec izvaja na tem področju. Ugotovimo lahko, da so vodilne zaposlene s promoviranjem zdravja na delovnem mestu zelo zadovoljne. Vsaki poslovni enoti je dodeljen svoj mentor oziroma ambasador zdravja, ki jih enkrat mesečno obišče, da pridobi izkušnje oziroma predloge zaposlenih na tem področju. Intervjuvanke poudarjajo, da imajo velikokrat organizirane izlete v hribe, na morje, maratone, športne dogodke, skupinske telovadbe, teambuildinge, cenejše članarine za fitnes itd. Všeč jim je, da lahko na takšne dogodke s seboj vzamejo tudi svoje otroke. Dvakrat mesečno imajo v podjetju tako imenovane sadne dneve, kjer si zaposleni lahko na račun podjetja postrežejo s sadjem in se med malico posladkajo. Intervjuvanka 1 poudarja, da jih podjetje mesečno

preskrbuje s kavo in čajem, tako da si lahko vsako jutro, preden odprejo vrata trgovine, skuhamo kavo in si vzamejo deset minut zase. Intervjuvanka 3 poudarja, da podjetje daje zelo velik poudarek na fizičnem zdravju na delovnem mestu, ampak je mnenja, da so premalo ozaveščeni o psihičnem zdravju.

Osmo vprašanje se nanaša na to, ali jim delovna obremenjenost kdaj otežuje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Ugotovimo lahko, da ima intervjuvanka 1 strogo ločeno delo in družino, zato ji delovna obremenjenost ne tako zelo otežuje usklajevanja družinskih obveznosti. Poudarja pa, da ima v pogodbi zapisano, da se mora na nujne klice odzvati, kar pomeni, da kljub neprisotnosti na delovnem mestu ali letnem dopustu kličejo najprej njo. Intervjuvanki 2 je delovna obremenjenost oteževala usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v preteklosti, ko so bili otroci še mlajši in je imela občutek, da ima dan premalo ur za vse postoriti. Intervjuvanki 3 delovna obremenjenost otežuje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja tako, da na delu pusti veliko energije, ki bi ji prišla še kako prav doma z dvema mlajšima otrokoma in hišnimi opravili.

Deveto vprašanje se nanaša na predloge, ki bi jih zaposlene predlagale upravi podjetja, kar se tiče usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter delovne obremenjenosti. Ugotovimo lahko, da je intervjuvanka 1 z delom uprave podjetja zadovoljna, saj imajo odlično podporo in upravo, ki jim pride vedno naproti. Intervjuvanka 2 poudarja, da je podjetje z novimi ukrepi, kot sta certifikat Družini prijazno podjetje in skrajšani delovniki, veliko pripomoglo k boljšemu počutju delavcev. Včasih ima občutek, da podjetje od trgovcev zahteva preveč v zelo kratkem času, in si želi, da bi delodajalec imel več empatije do delavcev, ki se trudijo po najboljših močeh. Intervjuvanka 3 pa poudarja, da bi podjetje svoje zaposlene lahko več ozaveščalo o psihičnem zdravju in počutju, saj te lahko delo z ljudmi včasih zelo bremeni.

4.6 Omejitve raziskave

Po izvedenih intervjujih sem ugotovila, da sem naletela tudi na nekaj omejitev. Prva je bila delovni čas zaposlenih, saj so bili intervjuji izvedeni med njihovim delovnikom, kar je vplivalo na dolžino in kakovost intervjujev, saj se jim je mudilo naprej delati. Druga omejitev je bila, da sem intervjuvala vodilne zaposlene v samo eni poslovni enoti. Mogoče bi z večjim številom intervjujev vodilnih zaposlenih v preostalih poslovnih enotah prišla do drugačnih spoznanj. Tretja omejitev je bila, da je podjetje zahtevalo svojo anonimnost, zato sem morala pri raziskavi še posebej paziti, da so vsi podatki o podjetju in zaposlenih ostali anonimni, kar je nekoliko otežilo delo na raziskavi.

5 SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je bil ugotoviti, na kakšen način so vodilne delavke izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji delovno obremenjene in kakšne izzive imajo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Pri zasledovanju namena sem imela postavljene tudi določene cilje, ki so mi pomagali priti do zaključka oziroma ugotovitev. Pregledala sem literaturo s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter delovne obremenjenosti, na podlagi intervjujev sem na tem področju izvedla kvalitativno raziskavo z intervjuji, ki sem jih kasneje tudi analizirala.

Z intervjuji in njihovo kasnejšo analizo sem prišla tudi do odgovorov postavljenih raziskovalnih vprašanj. Prvo vprašanje se je glasilo, koliko so vodilne delavke izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji zadovoljne z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Ugotovimo lahko, da so s trenutnim stanjem vodilne delavke izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji zadovoljne.

Drugo vprašanje se je glasilo, s kakšnimi izzivi se vodilne delavke pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja srečujejo. Ugotovimo lahko, da vodilne delavke spopadajo oziroma so se v preteklosti spopadle predvsem z izzivom, kako najti energijo in čas tako za poklicno kot za zasebno življenje.

Tretje vprašanje se je glasilo, koliko so vodilne delavke delovno preobremenjene, kjer lahko ugotovimo, da se je že vsaka izmed njih počutila delovno preobremenjeno, kar se je kazalo na fizičnem in psihičnem počutju.

Četrto vprašanje se je glasilo, s kakšnimi poslovnimi prijemi lahko vodilne delavke razbremenimo oziroma jim delo olajšamo. Ugotovimo lahko, da podjetje poskuša zaposlene razbremeniti s skrajšanimi delovniki in psihično pomočjo zaposlenim, kot so anonimni klici in sestanki pri socialnih delavcih.

Na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja sem na podlagi intervjujev prišla do ugotovitve, da so vodilne delavke izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji, trenutno na tem področju zadovoljne. Vse tri intervjuvanke so mame najmanj dvema otrokoma, kar jim je v preteklosti pri usklajevanju dela in družine, ko so bili otroci še mlajši, predstavljalo težavo oziroma izziv, saj so imele občutek, da jim zmanjkuje časa za vse postoriti. Iz službe so velikokrat prišle brez energije, zaradi česar je bilo vse še težje. Podjetje jim je prišlo nasproti s 36-urnim tedenskim delovnikom, kar jim je zelo pomagalo pri reševanju te težave. Ena izmed intervjuvank tukaj izpostavlja, da je treba strogo ločevati med delom in družino, saj lahko le tako kakovostno deluješ v obeh sferah življenja. Ker imajo vse tri vodilne delavke družino, temu namenijo največ svojega prostega časa. Dve intervjuvanki so povedali, da ko jima čas to dopušča, v roke vzameta kakšno dobro knjigo, pogledata film ali gresta v naravo.

Na podlagi intervjujev in treh vodilnih delavk izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji, s katerimi sem intervjuje izvedla, sem na področju delovne obremenjenosti ugotovila, da so vse tri delovno preobremenjenost že občutile oziroma jo občutijo tudi dandanes. Pri vsaki izmed njih se kaže drugače. Ena delovno obremenjenost povezuje s

pomanjkanjem energije, druga s težjo koncentracijo, tretji pa se kaže pri glavobolih. Ena izmed intervjuvank je izpostavila, da delovno obremenjenost občuti takrat, ko občuti tudi stres. Intervjuvanke stres najbolj povezujejo z delom z ljudmi oziroma strankami, ki zna biti na trenutke zelo naporno in utrujajoče. Pri tem izpostavljajo, da se njihov delodajalec psihosocialnih tveganj zaveda in na tem področju izvaja kar nekaj koristnih ukrepov, kot so možnost anonimnega klica k psihologom in socialnim delavcem, ki so v podjetju zaposleni ravno s tem namenom – da zaposlenim v težkih trenutkih pomagajo priti do rešitve. Pogovori potekajo za štirimi stenami in so od socialnih delavcev anonimno podani upravi podjetja. Med pogovori je bilo poudarjeno tudi, da delodajalec daje podjetje velik poudarek na zdravje na delovnem mestu in jih tako z različnimi poslovnimi prijemi poskuša razbremeniti. Vsaka poslovna enota ima svojega ambasadorja za zdravje, ki jih redno obiskuje in jim prisluhne pri novih predlogih ali izboljšavah. V podjetju imajo zaposleni veliko ugodnosti, kot so sadni dnevi, ko podjetje svojim zaposlenim podari sadje, da se lahko med malico posladkajo in osvežijo, redno izvajajo tudi izlete v hribe, na morje, organizirane teambuildinge, športne dogodke, skupinske telovadbe itd. Zaposleni imajo tudi možnost obiska fitnesa po cenejši letni članarini. Zelo jim je všeč, da lahko na takšne dogodke s seboj vzamejo tudi svoje otroke, za katere je čez poletje omogočeno tudi letovanje na slovenski obali. Podjetje svoje zaposlene v poslovnih enotah redno preskrbuje tudi z brezplačno kavo in čajem.

Čeprav je samo ena od intervjuvank izpostavila, da bi podjetje moralo svoje zaposlene bolj ozaveščati o psihičnem stanju, sem sama dobila občutek, da se nekatere zaposlene niti ne zavedajo, kako zelo je psihično zdravje in dobro počutje pomembno za kakovostno in učinkovito delo. Zdravje je in bi morala biti ena najpomembnejših vrednot podjetja, ki bi se je morali zavedati vsi delodajalci. Vse intervjuvanke so na lastnem telesu že občutile izgorelost, tako na čustveni in kognitivni ravni ter telesni ravni. Tu bi rada upravo izbranega podjetja, zakonodajalce ter predstavnike trgovinske dejavnosti spodbudila k boljšemu oziroma večjemu ozaveščanju o psihičnem zdravju, saj so delodajalci zakonsko zavezani k obvladovanju tudi takšnih tveganj, tj. tveganj za duševno zdravje svojih zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Cekin. (2022, 24. oktober). *Slovenija: 30 ur dela na teden za polno plačo*. <https://cekin.si/zaposlitev/skrajsan-delovni-cas.html>
2. Chartered Management Institute. (2013). *Managing Others: The Organisational Essentials: Your Guide to Getting It Right*. Profile Books.
3. Clarke, S. in Cooper, C. (2004). *Managing the Risk of Workplace Stress: Health and Safety Hazards*. Routledge.
4. Croucher, R. (2013). *Can Better Working Conditions Improve the Performance of SMEs?: An International Literature Review*. ILO.

5. Dnevnik. (2016, 14. december). *Stres odnese okoli četrta milijarde evrov na leto*. <https://www.dnevnik.si/1042756762/slovenija/stres-odnese-okoli-cetrta-milijarde-evrov-na-leto>
6. Dnevnik. (2022, 2. avgust). *V veljavi evropska pravila za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja staršev*. <https://www.dnevnik.si/1042994112>
7. Eikhof, D. R., Warhurst, C. in Haunschild, A. (2007). *What Work? What Life? What Balance? Critical Reflections on the Work-Life Balance Debate*. Emerald Publishing Limited.
8. European Agency for Safety and Health at Work. (2012, 16. februar). *E-fact 57: Family issues and work-life balance*. <https://osha.europa.eu/en/publications/e-fact-57-family-issues-and-work-life-balance>
9. Hart, R. A. (2004). *The Economics of Overtime Working*. University Press.
10. Hassard, J. (2015, 26. januar). *Work-related stress: Nature and management*. <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/work-related-stress-nature-and-management>
11. Humer, Ž., Poje, A., Frelih, M. in Štampelj, I. (2016). *Ukrepi za usklajevanje plačanega dela in družine*. Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije. https://www.zsss.si/wpcontent/uploads/2017/01/prirocnik_OcetjeDelodajalciVAKci_ji_ODA_Projekt.pdf
12. Konavec, N. (2015). *Analiza učinkov vpeljevanja družini prijaznih politik v organizacijo*. Ekvilib Inštitut. http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/Analiza_DPP-anketa_2015_.pdf
13. Korez, G. A. (2019). *Ali se zavedamo kaj vse vpliva na obremenjenost zaposlenih?: smernice za slovenske managerje na področju duševnega zdravja na delovnem mestu*. Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti PRIZMA.
14. Kos, B. (2021, 1. junij). *Absentizem – kako ga obvladovati in ob tem povečati storilnost*. <https://www.spica.si/blog/absentizem>
15. Kužet, Z. (2008, marec). *Izgorelost – poklicna bolezen 21. stoletja*. https://www.psihoterapijaordinacija.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/08_03_VecerPoklicnaBolezen.pdf
16. McCormack, N. in Cotter, C. (2013). *Managing Burnout in the Workplace: A Guide for Informarion Professionals*. Chandos Publisging.
17. Molan, D. (2012). *Ekonomska demokracija. Nujnost učinkovitejšega obvladovanja problema »preobremenjenosti zaposlenih«*. Študijski center za industrijsko demokracijo.
18. National Research Council. (1993). *Workload Transition: Implications for Individual and Team Performance*. National Academies Press.
19. Nel, J., K. (2013). *Reduce Absenteeism*. Randburg, South Africa: PR Publishing.

20. Nacionalni inštitut za zdravje - NIJZ. (2018, 17. januar). *Prepoznav in prepreči izgorelost*. Publikacija Duševno zdravje na delovnem mestu. <https://nijz.si/zivljenjski-slog/dusevno-zdravje/izgorelost-na-delovnem-mestu/>
21. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD. (2020a). »Work-life Balance«, in *How's Life? 2020: Measuring Well-being*, OECD Publishing, Paris.
22. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD. (2020b, 9. marec). *Better life index*. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
23. Petavar, E. in Atama d.o.o. (2023). *Usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem*. <https://atama.si/S4110/D24441/Usklajevanje+med+poklicnim+in+zasebnim+%C5%BEivljenjem>
24. Podjed, K. (2019, 27. marec). *Prezentizem stane 2 do 10 krat več kot bolniška odsotnost*. <https://www.linkedin.com/pulse/prezentizem-stane-2-do-10-krat-ve%C4%8D-kot-bolni%C5%A1ka-odsotnost-podjed>
25. Pšeničný, A. in Findeisen, D. (2005, 1. december). *Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje. Osební in skupinski izobraževalni moduli za preprečevanje poklicne izgorelosti (2.del)*. <https://journals.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/5847>
26. Rossi, A. M. (2017). *Stress and Quality of Working Life: Conceptualizing and Assessing Stress*. Information Age Publishing.
27. Stranks, J. (2005). *Stress at Work*. Routledge.
28. Zdravniška zbornica Slovenije. (2015, 10.april). *Obremenjenost zaposlenih ima posledice na zdravje, delo in osebno življenje*. <https://www.zdravniskazbornica.si/informacije-publikacije-in-analize/obvestila/2015/04/10/obremenjenost-zaposlenih-ima-posledice-na-zdravje-delo-in-osebno-%C5%BEivljenje>
29. Zupanič, M. (2021, 10. december). *Zaposleni tega tempa ne bomo več dolgo zdržali. Delo*. <https://www.delo.si/novice/slovenija/zaposleni-tega-tempa-ne-bomo-vec-dolgo-zdrzali/>
30. Zupančič, S. (2021, 12. februar). *Fleksibilen delovni čas in produktivnost*. <https://www.linkedin.com/pulse/fleksibilen-delovni-%C4%8Das-produktivnost-sara-zupan%C4%8Di%C4%8D>

PRILOGE

PRILOGA 1: Protokol za intervju

PROTOKOL ZA INTERVIJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Laura Razpet (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Delovno mesto: _____

Druge opombe: _____

Lepo pozdravljeni.

Sem Laura Razpet, študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge, v kateri preučujem delovno obremenjenost in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pri vodilnih delavkah izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

opomnik (okvirna vprašanja)

1. vprašanje: Kako pomembno vam je ravnovesje med delom in družinskimi obveznostmi? Ali vam vaša zaposlitev dopušča takšno ravnovesje?
2. vprašanje: Kaj najraje počnete v svojem prostem času? Se vam glede na vrsto zaposlitve zdi, da ga imate dovolj?
3. vprašanje: Se v vašem podjetju lahko poslužujete skrajšanega delovnega časa ali fleksibilnega delovnega časa? Če ne, bi si želeli, da bi vam bila takšna vrsta organizacijske prakse omogočena? Zakaj in kakšen bi bil vaš predlog za udejanjanje tega v praksi?
4. vprašanje: Se na delovnem mestu kdaj počutite delovne preobremenjeni? Kako se to kaže na vašem psihičnem in fizičnem počutju?
5. vprašanje: Kako pogosto na delovnem mestu občutite stres? Kako se to kaže?
6. vprašanje: Ali se vam zdi, da se vaš delodajalec zaveda psihosocialnih tveganj in z njimi povezanega stresa na delovnem mestu?
7. vprašanje: Ali vaše podjetje promovira zdravje na delovnem mestu? Kakšne ukrepe izvaja na tem področju? Bi si želeli kakšnega dodatnega ukrepa?
8. vprašanje: Kako vam delovna obremenjenost otežuje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja? Mi lahko ponazorite s kakšnim primerom?
9. vprašanje: Če bi lahko upravi podjetja predlagali karkoli v zvezi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja ter delovne obremenjenosti, kaj bi to bilo?

PRILOGA 2: Intervju številka 1

PROTOKOL ZA INTERVIJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Laura Razpet (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: 1

Datum in ura intervjuja: 31. 7. 2023, 13:30

Trajanje intervjuja: 14,32 minute

Delovno mesto: vodja poslovne enote

Druge opombe: /

Lepo pozdravljeni.

Sem Laura Razpet, študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge, v kateri preučujem delovno obremenjenost in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pri vodilnih delavkah izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: **DA** **NE**

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

opomnik (okvirna vprašanja)

1. vprašanje: Kako pomembno vam je ravnovesje med delom in družinskimi obveznostmi? Ali vam vaša zaposlitev dopušča takšno ravnovesje?

Ravnovesje med delom in družinskimi obveznostmi mi je zelo pomembno, saj sem mama dveh otrok in z njima rada preživljam svoj prosti čas, ko ne delam. Menim, da mi moja zaposlitev omogoča oziroma dopušča takšno ravnovesje, vendar sem tudi mnenja, da je to odvisno od človeka. Jaz ko delam, delam in ko sem doma z družino, sem doma z družino. Imam strogo ločeno mejo med delom in družinskimi obveznostmi, kar pomeni, da dela ne nosim s seboj domov, saj le tako lahko kakovostno preživim čas z mojimi najbližjimi, k čemur stremi tudi podjetje, v katerem delam.

2. vprašanje: Kaj najraje počnete v prostem času? Se vam glede na vrsto zaposlitve zdi, da ga imate dovolj?

V prostem času sem najraje s svojimi otroki. Že če se vrnem na prvo vprašanje, držim neko ravnovesje med delom in svojim prostim časom, zato se mi zdi, da ga imam dovolj. Seveda pride kdaj tudi dan, ko je na delu veliko za narediti in moram kdaj podaljšati, ampak je teh dni hvala bogu malo oziroma vedno manj.

3. vprašanje: Se v vašem podjetju lahko poslužujete skrajšanega delovnega časa ali fleksibilnega delovnega časa? Če ne, bi si želeli, da bi vam bila takšna vrsta organizacijske prakse omogočena? Zakaj in kakšen bi bil vaš predlog za udejanjanje tega v praksi?

V našem podjetju se poslužujemo skrajšanega delovnega časa, tako da glede tega nimamo težav. Skrajšan deloven čas je omogočen našim zaposlenim prodajalcem, medtem ko vodilni kader dela polni delovnik. Torej se prodajalci lahko poslužujejo 36-urnega delovnika oziroma novo zaposleni tudi 30-urnega delovnika. Pogodbo za skrajšani delovnik je mogoče spremeniti tudi vodilnemu kadru, ampak samo s tehtnimi razlogi, nam pa uprava velikokrat pride nasproti in se lahko vse dogovorimo.

4. vprašanje: Se na delovnem mestu kdaj počutite delovne preobremenjeni? Kako se to kaže na vašem psihičnem in fizičnem počutju?

Glede na to, da sem vodja poslovne enote, se včasih počutim delovno preobremenjena, še posebej, če pride do kakšnega izpada hladilne tehnike, ker moramo zelo hitro ukrepati in problem rešiti kolikor hitro se le da. Tukaj moram poudariti, da so zelo pomembni tudi odnosi in klima med delavkami. Če sodelujemo kot ekipa in si pomagamo, probleme rešimo hitro in brez težav, kar vpliva tudi na

psihično in fizično stanje vseh nas. Sicer pa sama delovno obremenjenost največkrat občutim kot nekakšno izčrpanost telesa, včasih pa se pojavijo tudi glavoboli.

5. vprašanje: Kako pogosto na delovnem mestu občutite stres? Kako se to kaže?

Menim, da stres na delovnem mestu dokaj dobro obvladam. Seveda pa včasih pride do stresnih situacij, kot že zgoraj omenjeno (npr. izpad elektrike, hladilnih naprav), katere občutim tudi sama. Vedno več stresa občutim oziroma občutimo tudi zaradi strank, ki znajo biti kar nevljudne in nesramne, ampak moramo strankam vedno ustreči, kar se pozna tako na vodilnemu kadru kot na prodajalkah. Včasih te stranka lahko znervira, postaneš živčen, takrat se najraje za nekaj minut umaknem proč od vsega živ-žava, zadiham, se sprostim in delam dalje. Ko delaš v trgovinski dejavnosti, se moraš pač navaditi, da obstajajo vse vrste ljudi.

6. vprašanje: Ali se vam zdi, da se vaš delodajalec zaveda psihosocialnih tveganj in z njimi povezanega stresa na delovnem mestu?

Ja, naš delodajalec se tega zaveda. Imamo tudi možnost anonimnega psihološkega klica k našim psihologom, ki so v podjetju zaposleni ravno s tem razlogom in so na voljo 24/7. Prav tako imamo možnost klica k našim socialnim delavkam, ki potem pridejo na delovno mesto in gremo skupaj čez vse stvari. Sama takšnega klica še nisem rabila in upam, da tako tudi ostane.

7. vprašanje: Ali vaše podjetje promovira zdravje na delovnem mestu? Kakšne ukrepe izvaja na tem področju? Bi si želeli kakšnega dodatnega ukrepa?

Ja, naše podjetje promovira zdravje na delovnem mestu. Vsaka poslovna enota oziroma vsaka trgovina ima svojega mentorja oziroma ambasadorja za zdravje, ki nas enkrat mesečno obišče. Skupaj se pogovorimo, podelimo izkušnje in predloge, kako bi še naprej zdravo živeli, se prehranjevali itd. Organizirani pa so tudi izleti na primer v hribe, na maraton, športne dogodke, skupinske telovadbe itd. Prav tako imamo v podjetju dvakrat mesečno sadne dneve, ko nam podjetje »časti« razno sadje, s katerim se zaposlene posladkamo med malico. Delodajalec nas mesečno preskrbuje tudi s kavo in čajem, tako da si vsako jutro, preden odpremo vrata trgovine, skuhamo kavo in si vzamemo deset minut za »klepet ob kavici«.

8. vprašanje: Kako vam delovna obremenjenost otežuje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja? Mi lahko ponazorite s kakšnim primerom?

Kot že prej omenjeno, sta pri meni delo in prosti čas strogo ločena. Včasih pride dan, ko gre na delovnem mestu vse narobe in se pustim sprovcirati malenkostim, ampak

to tudi pustim na delu. Ko pridem domov, se posvetim mojim otrokom in na probleme iz dela niti ne pomislim. Imam pa kot vodja poslovne enote v pogodbi zapisano, da se moram na nujne klice odzvati, kar pomeni, da če gre v poslovni enoti v moji odsotnosti kaj narobe, kličejo najprej mene. Seveda se na klic javim in če sem v bližini, najraje kar skočim do poslovalnice, da skupaj rešimo problem. Se je že zgodilo, da sem to morala delati tudi, ko sem bila na dopustu, ampak tako pač je.

9. vprašanje: Če bi lahko upravi podjetja predlagali karkoli v zvezi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja ter delovne obremenjenosti, kaj bi to bilo?

Naj dela še tako naprej, saj menim, da imamo odlično podporo tudi iz strani uprave podjetja, ki nam vedno pride nasproti. Ugodnosti, ki so zaposlenim ves čas na voljo, je res veliko. Od fleksibilnega delovnega časa pa do vseh dogodkov, ki se dogajajo tekom leta. Veliko pozornosti posvečajo tudi našim otrokom, ki jih poleti peljejo na letovanje na slovensko obalo, ter jih čez novoletne praznike obdarijo z darili. Ne smemo pozabiti, da tudi vsi zaposleni v podjetju na svoj rojstni dan prejmemo darilno kartico.

PRILOGA 3: Intervju številka 2

PROTOKOL ZA INTERVIJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Laura Razpet (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: 2

Datum in ura intervjuja: 31. 7. 2023, 13:50

Trajanje intervjuja: 11,57 minute

Delovno mesto: namestnik vodje poslovne enote

Druge opombe: /

Lepo pozdravljeni.

Sem Laura Razpet, študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge, v kateri preučujem delovno obremenjenost in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pri vodilnih delavkah izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

opomnik (okvirna vprašanja)

1. vprašanje: Kako pomembno vam je ravnovesje med delom in družinskimi obveznostmi? Ali vam vaša zaposlitev dopušča takšno ravnovesje?

Ravnovesje med delom in družinskimi obveznostmi mi je zelo pomembno, ker sem družinsko naravnan človek in svoj prosti čas najraje preživim z njimi. Da, danes lahko rečem, da mi zaposlitev omogoča dovolj časa, da imam lahko vzpostavljeno nekakšno stabilno ravnovesje med delom in družino. Mogoče tako mislim tudi zato, ker so otroci že starejši in z njimi nimam več toliko skrbi, kot ko so bili še mlajši in popolnoma odvisni od svojih staršev. Ko so bili še mlajši, sem po službi velikokrat imela občutek, da mi zmanjkuje časa za vse postoriti, ampak mislim, da je to »problem« vsake zaposlene mame. S časom se navadiš in ugotoviš, da se vse da.

2. vprašanje: Kaj najraje počnete v svojem prostem času? Se vam glede na vrsto zaposlitve zdi, da ga imate dovolj?

Svoj prosti čas najraje preživim z družino. V toplih, sončnih dneh se odpravimo na kakšen bližnji hrib ali pa postorimo kakšno delo okoli hiše. Ko zunaj pada dež, čas izgubljam s kakšno družabno igro ali gledanjem filma. Kot sem že povedala, se mi trenutno, glede na vrsto zaposlitve, zdi, da imam dovolj prostega časa. Tako zame kot za mojo družino in prijatelje. Mogoče v preteklih letih nisem znala ločiti časa med delom in družino, saj sem včasih doma razmišljala od dela in kaj moram še vse postoriti naslednji dan, ampak temu ni več tako. Ko zapustim delovno mesto, odklopim možgane in delo pustim »na čakanju« do naslednjega delovnega dne.

3. vprašanje: Se v vašem podjetju lahko poslužujete skrajšanega delovnega časa ali fleksibilnega delovnega časa? Če ne, bi si želeli, da bi vam bila takšna vrsta organizacijske prakse omogočena? Zakaj in kakšen bi bil vaš predlog za udejanjanje tega v praksi?

Da, v našem podjetju se lahko poslužujemo skrajšanega delovnega časa. Novo zaposlenim (še posebej materam) je omogočen 30- ali 36-urni (tedenski) delovnik, kar po mojem mnenju zelo olajša veliko stvari. Ko so bili moji otroci še mlajši in nisem še napredovala v vodilni kader, sem se tudi sama posluževala 36-urnega delovnika.

4. vprašanje: Se na delovnem mestu kdaj počutite delovne preobremenjeni? Kako se to kaže na vašem psihičnem in fizičnem počutju?

Priznam, da se v takšni dejavnosti lahko zelo hitro počutiš delovno preobremenjen. Veliko k temu pripomore tudi vedno hitrejši tempo življenja, tako strank kot tudi nas, ki delamo v trgovinski dejavnosti. Od nas se pričakuje, da je na policah vedno vse takoj na voljo, stranke pa imajo po mojem mnenju vedno manj potrpežljivosti in potrpljenja, ko nekega izdelka ne vidijo na polici. Seveda se to ne dogaja vedno, ampak imamo tudi kakšen slabši dan, kar je povsem razumljivo. Včasih mi to pobere malce energije, kar se pozna tudi kasneje doma, ko enostavno nimam volje česa postoriti, ampak hitro mine. Takrat poslušam svoje telo, mu namenim malo počitka in se poskušam sprostiti.

5. vprašanje: Kako pogosto na delovnem mestu občutite stres? Kako se to kaže?

Stresa na delovnem mestu ne občutim velikokrat. Mogoče, ko gre nekaj zares narobe in naša vodja poslovne enote ni prisotna, saj je takrat odgovornost na meni, ampak kot pravim, so takšni dogodki izredni.

6. vprašanje: Ali se vam zdi, da se vaš delodajalec zaveda psihosocialnih tveganj in z njimi povezanega stresa na delovnem mestu?

Menim, da se zaveda tveganj, saj nam nudi psihološko pomoč. Ko nam vse postane preveč, se lahko poslužujemo klica k našim psihologom oziroma socialnim delavcem. Socialna delavka vsake toliko tudi obišče poslovalnice, kjer imamo z njo zasebne pogovore o počutju na delovnem mestu. Pogovori so anonimni in ostanejo za štirimi stenami, tako lahko tudi uprava podjetja dobi povratne informacije, kaj delajo prav in kaj narobe.

7. vprašanje: Ali vaše podjetje promovira zdravje na delovnem mestu? Kakšne ukrepe izvaja na tem področju? Bi si želeli kakšnega dodatnega ukrepa?

S promoviranjem zdravja v našem podjetju sem zelo zadovoljna. Organizirane imamo pohode, skupne telovadbe, cenejše vstopnice za fitnese, odlične teambuildinge, ki temeljijo na športnih dogodkih, itd. Zelo mi je všeč, da so na takšne dogodke vabljeni tudi naši najbližji, saj ima podjetje certifikat Družini prijazno podjetje, kar mi zelo veliko pomeni.

8. vprašanje: Kako vam delovna obremenjenost otežuje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja? Mi lahko ponazorite s kakšnim primerom?

Kot že povedano, mi je v preteklih letih delovna obremenjenost malček otežila moje usklajevanje med delom in zasebnim življenjem, ampak sem se na to prilagodila.

Lahko sem vesela, da sem ob tem imela podporo celotne družine, ki mi je veliko pomagala, ko sem sama imela občutek, da mi zmanjkuje časa.

9. vprašanje: Če bi upravi lahko podjetja predlagali karkoli v zvezi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja ter delovne obremenjenosti, kaj bi to bilo?

Mislim, da so z novimi ukrepi (kot so skrajšan delovnik, certifikat Družini prijazno podjetje itd.) veliko pripomogli k boljšemu počutju delavcev. Včasih imam občutek, da od nas zahtevajo preveč v zelo kratkem času, mogoče bi si tukaj želela malček več empatije do delavcev, saj se trudimo po najboljših močeh. K vsemu temu pa pripomore tudi kolektiv in lahko rečem, da imam okoli sebe odlične, delavne ljudi, s katerimi se razumemo in si v težkih časih pomagamo.

PRILOGA 4: Intervju številka 3

PROTOKOL ZA INTERVIJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Laura Razpet (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: 3

Datum in ura intervjuja: 1. 8. 2023, 17:36

Trajanje intervjuja: 12,02 minute

Delovno mesto: pomočnik vodje poslovne enote

Druge opombe: /

Lepo pozdravljeni.

Sem Laura Razpet, študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge, v kateri preučujem delovno obremenjenost in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pri vodilnih delavkah izbrane poslovne enote velikega trgovca v Sloveniji.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

opomnik (okvirna vprašanja)

1. vprašanje: Kako pomembno vam je ravnovesje med delom in družinskimi obveznostmi? Ali vam vaša zaposlitev dopušča takšno ravnovesje?

Ravnovesje med delom in družinskimi obveznostmi mi je zelo pomembno. Dokler nisem imela družine, na to nisem dajala veliko pozornosti, saj doma nisem imela toliko za postoriti. Sedaj mi je zelo pomembno, da ko pridem domov, imam čas za mojo družino in prav tako zame.

2. vprašanje: Kaj najraje počnete v svojem prostem času? Se vam glede na vrsto zaposlitve zdi, da ga imate dovolj?

Ko svojega prostega časa ne preživljam z družino, si rada vzamem čas samo zase. V roke primem kakšno dobro knjigo, spečem kaj sladkega, ustvarjam. Z možem sva dogovorjena, da vsake toliko eden od naju pazi na otroke, da ima lahko drugi svoj »čas zase«. Seveda bi si želela, da bi prostega časa imela še več, ampak menim, da ga glede na vrsto zaposlitve imam dovolj, saj trenutno delam po skrajšanem delovnem času.

3. vprašanje: Se v vašem podjetju lahko poslužujete skrajšanega delovnega časa ali fleksibilnega delovnega časa? Če ne, bi si želeli, da bi vam bila takšna vrsta organizacijske prakse omogočena? Zakaj in kakšen bi bil vaš predlog za udejanjanje tega v praksi?

Kot že omenjeno, imamo možnost skrajšanega delovnika in tudi sama se tega poslužujem. Delam 36 ur na teden, kar mi je super. Tukaj moram poudariti, da mi je delodajalec omogočil v prvih letih zaposlitve delo samo dopoldne, saj je moj mož takrat delal vse tri izmene in nam je to zelo veliko pomenilo. Tako sem lahko po službi šla iskat otroke v vrtec in jih odpeljala domov.

4. vprašanje: Se na delovnem mestu kdaj počutite delovne preobremenjeni? Kako se to kaže na vašem psihičnem in fizičnem počutju?

Kot trgovka se na delovnem mestu občasno počutim delovno preobremenjena. Mislim, da se na meni to kaže kot nekakšna izgorelost. Enostavno nimam več toliko energije, kar se pozna tudi, ko pridem domov. Težko se skoncentriram na določene stvari. Včasih kakšno hišno opravilo preložim na jutrišnji dan itd.

5. vprašanje: Kako pogosto na delovnem mestu občutite stres? Kako se to kaže?

Stres občutim takrat, ko občutim tudi delovno obremenjenost. Velikokrat me v stres spravijo stranke, ki od trgovcev zahtevajo skoraj nemogoče, ampak me tudi to mine, včasih hitro, včasih traja malce dlje. Imamo tudi takšne stranke, ki nam polepšajo dan in nas nasmejijo. Velikokrat opazim tudi, da me po zaključenem delu začne boleti glava, mogoče ima tudi to nekaj opraviti s stresom.

6. vprašanje: Ali se vam zdi, da se vaš delodajalec zaveda psihosocialnih tveganj in z njimi povezanega stresa na delovnem mestu?

Mislim, da se zaveda psihosocialnih tveganj, ne vem pa, če ve, kako jih odpraviti. V podjetju nas dela zelo veliko, kar pomeni veliko oseb z različnimi karakterji, mnenji, telesi. Obstajajo trgovke, ki nikoli ne občutijo stresa oziroma niso delovno preobremenjene, na drugi strani pa imamo trgovke, ki z enakimi deli ne zmorejo vsega, kar se pozna na samem počutju in telesu. Se pa podjetje se zelo trudi, da imamo vsi enake možnosti in podporo. Na voljo so nam socialni delavci, katerim se lahko (anonimno) zaupamo, ter možnost klica k našim psihologom, ki se po najboljših močeh trudijo, da bi nas razumeli in nam pomagali.

7. vprašanje: Ali vaše podjetje promovira zdravje na delovnem mestu? Kakšne ukrepe izvaja na tem področju? Bi si želeli kakšnega dodatnega ukrepa?

Kot že omenjeno v prejšnjem vprašanju, se podjetje zaveda, kako pomembno je zdravje na delovnem mestu, in na to tudi daje velik poudarek. Mogoče sedaj v teh časih še bolj kot kadarkoli prej. Polog možnosti obiska oziroma klica k socialnim delavcem in psihologom imamo dvakrat mesečno tudi sadne dneve, ko si postrežemo z različnim sadjem in si tako okrepimo moči. Velikokrat so organizirani izleti, na katere lahko s seboj vzamemo tudi svoje otroke. Med časom korone smo imeli omogočeno tudi telovadbo preko Zooma, katere se je udeležilo lepo število zaposlenih. V našem katalogu za zaposlene delijo veliko zdravih receptov itd. Mogoče bi si želela, da bi podjetje svoje zaposlene več ozaveščalo o psihičnem zdravju.

8. vprašanje: Kako vam delovna obremenjenost otežuje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja? Mi lahko ponazorite s kakšnim primerom?

Otežuje mi tako, da na delovnem mestu pogosto pustim veliko energije, ki bi jo kasneje sicer potrebovala doma z dvema otrokoma in vsemi opravili, ki jih je treba doma opraviti. Kot že omenjeno, me včasih začne boleti glava, kar mi otežuje mnogo stvari. Včasih pridem domov »zmatrana«, pa me čakata še dva polna koša perila za zlikat, ampak enostavno nimam energije. Seveda so takšni dnevi izjeme, pa vseeno se dogajajo.

9. vprašanje: Če bi upravi podjetja lahko predlagali karkoli v zvezi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja ter delovne obremenjenosti, kaj bi to bilo?

Mogoče samo to, da bi zaposlenim povedali več o psihičnem zdravju in počutju, saj te stranke oziroma delo z ljudmi na splošno včasih zelo bremeni. Če nisi nikoli delal z ljudmi in prideš v tako veliko podjetje, se to lahko zelo pozna na samem zdravju zaposlenih.