

HARMONIZACIJA POSLOVNIH I PRIVATNIH CILJEVA ZAPOSLENIH

MSc Timea Nosak, Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata, Novi Sad

Doc. dr Violeta Zubanov, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Sažetak

Istraživanje prikazano u radu bavi se problemom usaglašavanja poslovnih i privatnih ciljeva zaposlenih, kao i pitanjima organizacione podrške zaposlenima, u cilju ostvarivanja životnog balansa. Osnovna istraživačka pitanja od kojih se polazi su na koji način i u kojoj meri organizacija utiče na postizanje ravnoteže života svojih zaposlenih i koliko zaposleni uspevaju da balansiraju između poslovnih i privatnih obaveza. U fokusu istraživanja su elementi koji se odnose na zdrav način života i zdravu ishranu zaposlenih. Ključni deo istraživanja se odnosi na ispitivanje povezanosti obaveza zaposlenih van radnog vremena i kvaliteta vremena provedenog u odmoru i relaksaciji. Ispituju se elementi organizacione podrške, kao što su pisani dokazi o work-life balance politikama, podrška kulture organizacije, podrška pretpostavljenih i subjektivna slika percipiranog zadovoljstva zaposlenih.

Ključne reči: Work-Life Balance, Zdrav način života, Kultura organizacije, Podrška pretpostavljenih

THE HARMONIZATION OF BUSINESS AND EMPLOYEES' PERSONAL GOALS

Abstract

The study presented in the paper deals with the problem of harmonizing business and employees' personal goals, as well as issues of organizational support to employees with the aim of achieving life balance. The research is based on how organization affects achieving life balance of their employees and how employees manage to balance between business and personal obligations. The study focuses on the elements that relate to a healthy lifestyle and a healthy diet. The key part of the research is related to follow up on employees' obligations outside of working hours and the quality time spent on resting and relaxing. The organizational support elements are examined, as well as written evidence of Work-Life Balance policies, support from organization's culture, support from superiors and the perceived work satisfaction.

Keywords: Work-Life Balance, Healthy lifestyle, Organizational culture, Supervisors support

Uvod

Work-Life Balance koncept predstavlja adekvatno određenje prioriteta između posla (karijere i ambicija) i privatnog života (zdravlja, relaksacije, želja, porodice i razvoja). Pojmovi koji se vezuju za navedeni su „životni balans“ i „životni izbor“.

Konflikt uloga javlja se u slučaju odsustva balansa između poslovnih i privatnih obaveza i prioriteta. Ispunjenje obaveza u jednoj ulozi otežano je obavezama koje se odnose na drugu ulogu u životu zaposlenih. Najpogodnije rešenje za uspostavljanje ravnoteže između poslovnih i privatnih obaveza jeste povezivanje i balansiranje između različitih zahteva i aktivnosti kako bi se postigla uravnoteženost između obaveza i kvalitetan privatni život zaposlenih.

Razvoj karijere i promena privatnih ciljeva su u korelaciji, navedena tvrdnja važi i u suprotnom smeru, što znači da se promenom poslovnih ciljeva menjaju i privatni ciljevi zaposlenih. Privatni ciljevi su vezani za obaveze zaposlenih u tzv. oslobođenom vremenu, porodične potrebe i potrebe za druženjem, potrebe za relaksacijom, fizičkom aktivnošću, kreativnim hobijima i slično.

Razvoj organizacije treba da se odvija u skladu sa razvojem tržišnih potreba i uslova, u skladu sa razvojem samih zaposlenih u kompaniji. U svetu se organizacije takmiče u razvijanju primamljivih politika brige o zaposlenima: brige o njihovom zdravlju, bezbednosti, razvoju kulture i klime pogodne za ostvarivanje izuzetnih rezultata, kako zaposlenih, tako i celokupne organizacije na tržištu. Svi navedeni elementi usmereni su na privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenih, koji su voljni da se maksimalno posvete organizaciji.

Work-Life Balance nije problem pojedinaca, niti samih organizacije, već cele društvene zajednice. Većina organizacija ne raspolaže definisanim Work-Life Balance programima, sa kojima svaki zaposleni treba da bude upoznat i da ima jednake mogućnosti primene svih programa definisanih od strane organizacije. Programi treba neprestano da se prilagođavaju organizacionim promenama, nužno je da se sagledavaju potrebe zaposlenih i pogodnosti koje organizacija može da ponudi. Neophodno je takođe da se precizno analiziraju potrebe zaposlenih i da se eliminišu programi koji

ne doprinose zadovoljstvu zaposlenih i unapređenju poslovanja. Dokazano je u različitim istraživanjima da programi koji su definisani u organizacijama vrlo često nemaju nikakav značaj ukoliko ne postoji adekvatno upravljanje i menadžment koji podržava njihovu jednaku primenu za sve zaposlene (James, Galinsky, Kim, & Brownfield, 2005).

Istraživanja rađena u svetu pokazala su da je radnik zadovoljan svojim privatnim životom, poslovno još uspešniji. U 2012. godini sprovedeno je istraživanje o kompanijama koje najviše vode računa o Work-Life Balance politici, a ispitanici su bili zaposleni. Pobednička kompanija je „MITRE“, a u vrhu su se našle i neke od svetski poznatih kompanija kao što su „LinkedIn“ i „SAS Institute“ (Top Companies for Work-Life Balance LST, 2013).

Konflikt između poslovnih i porodičnih obaveza i nemogućnost uspostavljanja ravnoteže izaziva stres kod zaposlenih. Drugi najveći uzročnik stresa su ergonomske stresori, nedostatak brige o uslovima rada od strane organizacije. Stres prouzrokuje negativne efekte kako na fizičko, tako i na psihičko zdravlje zaposlenih. Akutni stres prouzrokuje kardiovaskularna oboljenja, slabljenje imunog sistema, kontinuirane glavobolje, bolove u mišićima ili leđima. Stres ostavlja i psihičke posledice u vidu iritiranosti, nesigurnosti, umora i otežane koncentracije. Najveći uticaj na usaglašavanje poslovnih i privatnih obaveza imaju organizacije, njene norme i pravila poslovanja. Poslovne politike definišu balans porodice, života i posla, kreiraju norme ponašanja koje zaposleni prihvataju ulaskom u organizaciju prilikom zasnivanja radnog odnosa. Elementi, kao su što neophodan minimum procedura koje su vezane za bezbednost na radu i zdravlje na radu, propisani su Zakonom o bezbednosti i zdravlju na radu Republike Srbije. Međutim, Work-Life Balance programi ne odnose se samo na navedene mere. Work-Life Balance politike i programi nisu propisani zakonom kao obavezan deo ugovora o radu zaposlenih.

Zaposleni u organizacijama, čak i u onima koje sprovode Work-Life Balance politiku, izbegavaju da koriste beneficije jer se boje osude organizacione zajednice ili gubljenja statusa „idealnog radnika“. Kulturni okviri svake države i organizacije imaju veliki uticaj na radne navike i uslove rada u organizacijama.

Pojava sukoba uloga je česta i javlja se u slučajevima kada su zaposleni suočeni sa različitim poslovnim obavezama, nekompatibilnim ulogama i različitim očekivanjima socijalnih grupa. Konflikti uloga mogu da se jave u različitoj formi, bilo da su formalne ili neformalne prirode. Konflikt se može javiti i onda kad se očekivanja zaposlenih i poslodavaca ne podudaraju – u situacijama kad su zaposlenima nejasni ili su suviše zahtevni zadaci i očekivanja.

Implementacija Work-Life Balance politike je rizičnija od implementacije svih drugih HR politika. Za implementaciju navedenih politika neophodna je promena kulture organizacije, što često predstavlja potpunu promenu i radikalno prilagođavanje. Politike u velikoj meri određuju buduću karijeru zaposlenih (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002).

Glavni uticaj na uspeh primene politika ima podrška rukovodilaca organizacije. Najčešće oni odlučuju o primeni fleksibilnog radnog vremena u sektoru, određuju obim posla, utiču na adekvatno razumevanje politika i kreiranje podrške zaposlenima. Podrška podrazumeva emocionalnu i instrumentalnu podršku. Drugi veliki uticaj ima univerzalnost datih politika, koje podrazumevaju da ne postoje bilo kakve diskriminacije u organizacijama, da se svim zaposlenima pružaju mogućnosti za primenu beneficija, bez obzira na nivo i različitost posla (Casper, Fox, Sitzmann, & Landy, 2004).

Politike Work-Life Balance moraju biti prilagođene potrebama zaposlenih i usaglašene sa zajedničkim organizacionim ciljevima, kako bi se smanjile razlike u pojedinačnim ciljevima zaposlenih. Prilikom definisanja i razvoja Work-Life Balance politika neophodno je da organizacije pažljivo odluče koje politike će biti nepromenljive i kod kojih će postojati mogućnost pregovora sa zaposlenima. Kultura koja podržava kompenzacije, svrsishodnost posla i kvalitetne odnose sa kolegama pozitivno utiče na politike vezane za usaglašavanje privatnih i poslovnih obaveza zaposlenih. Prilikom razvoja politika glavni cilj je briga o pozitivnom ishodu za zaposlene i o krajnjem ishodu po organizaciju. Kvalitetna komunikacija sa zaposlenima o razumevanju pisanih Work-Life Balance politika doprinosi većem zadovoljstvu i posvećenosti (Konrad & Mangel, 2000).

Menadžeri imaju zadatak da prepoznaju sposobnost zaposlenih da veštine koje su stekli u jednoj ulozi

primene i u drugoj, što dovodi do značajnih unapređenja poslovanja. Primena novog pristupa u upravljanju zaposlenima oduzima vreme, energiju i zahteva posvećenost, ali doprinosi stalnom i trajnom uspehu organizacije. Podsticanje zaposlenih da eksplicitno iskažu personalne prioritete i ciljeve predstavlja značajan element podrške od strane organizacije. Produktivnost je, prema rezultatima istraživanja u razvijenim zemljama, usko povezana sa energijom uloženom u odgovorno obavljanje radnih zadataka i nije povezana sa vremenom provedenim u kancelariji (Friedman, Christensen, & DeGroot, 1998).

Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja je da se ustanovi da li u organizacijama postoji razvijena kultura koja podržava zaposlene u balansu poslovnih i privatnih obaveza i ciljeva, kao i da se utvrdi da li postoje politike i programi koji bi unapredili kvalitet poslovnih i privatnih postignuća.

Istraživanje je sprovedeno u aprilu mesecu 2013. godine i trajalo je dve radne nedelje. Uzorak je bio strukturiran i činilo ga je sto ispitanika sa visokom stručnom spremom. Najveći procenat ispitanika radi u obrazovnom sektoru, strateškom i upravljačkom sektoru, zatim u IT i administrativnom sektoru. U ostalim sektorima postoji značajno manji procenat ispitanika. Celokupan pregled ispitanika, na osnovu područja rada u kom su zaposleni, prikazan je u Tabeli 1. Instrument u formi upitnika je sačinjen iz tri dela i to: opštedemografska pitanja, pitanja vezana za Work-Life Balance politike u organizacijama i pitanja vezana za balans poslovnog i privatnog života zaposlenih. Osnovna pitanja u upitniku su preuzeta iz istraživanja koje je sproveo Institut za istraživanje ekonomije, trgovine i industrije u Japanu (Research Institute of Economy, Trade & Industry - RIETI), pod imenom Accent.

Pitanja vezana za politike koje su regulisane u organizacijama formirana su na osnovu upitnika iz 2005. godine, a koji je sačinio Departman za industrijske odnose Univerziteta u Kvinslendu (Department of Industrial Relations, The University of Queensland). U navedenom upitniku detaljno su opisane sve raspoložive politike koje se primenjuju u svetu, ali su politike u ovom istraživanju prilagođene uslovima poslovanja u Srbiji.

Treći deo upitnika sastoji se od zatvorenih pitanja

sa ciljem da se utvrde elementi vezani za posledice uravnoteženosti ili nedostatka ravnoteže između poslovnih i ličnih ciljeva zaposlenih. Korišćen je upitnik razvijen 2010. godine - Web Work Life Balance Questionary, osmišljen od strane ICF- a (International Coach Federation) koji postoji od 1995. godine.

Za obradu podataka korišćen je SPSS Statistics 17.0 program. Podaci su obrađeni i analizirani uz pomoć alata za deskriptivnu statistiku, i sortirani su prema frekvencijama za svako pitanje u okviru upitnika.

U Tabeli 1 su detaljno prikazani opštedemografski podaci vezani za ispitanike.

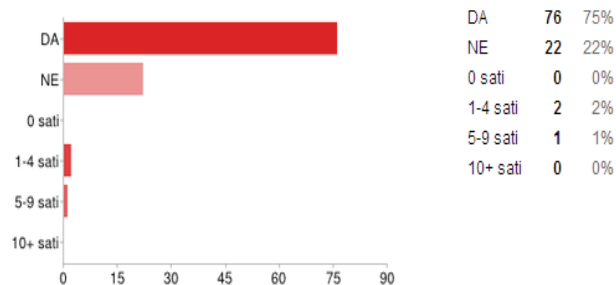
Tabela 1. Prikaz demografske strukture ispitanika

Ukupan broj vrednovanih upitnika ispitanika		100
		Procenat ispitanika
Pol	Muški	(48%)
	Ženski	(52%)
Godine starosti – uzrast	Manje od 20 godina	(0%)
	21-25	(18%)
	26-30	(13%)
	31-35	(17%)
	36-40	(15%)
	41-45	(20%)
	46-50	(9%)
	Više od 51 godine	(9%)
Bračno stanje	Oženjen/udata i živi sa partnerom	(49%)
	Razveden/a	(4%)
	Slobodan/na	(39%)
	Udovac/udovica	(2%)
Da li imate dece	Ostalo	(6%)
	Da	(49%)
	Ne	(51%)
	Dužina zaposlenja na konkretnoj poziciji u org.	Manje od 6 meseci
	6 meseci – 1 godine	(13%)
	1 godine – 2 godine	(9%)
	2 godine – 3 godine	(5%)
	3 godine – 4 godine	(4%)
	4 godine – 5 godina	(5%)
	5 godina – 10 godina	(19%)
	10 godina – 20 godina	(21%)
	Više od 20 godina	(11%)
Zanimanje	Planiranje/Korporativne strategije/Upravljanje	(12%)
	IT/Telekomunikacije	(11%)
	Prodaja/Nabavka	(6%)
	Istraživanje/Razvoj/Dizajn/Umetnost	(6%)
	Administracija/Računovodstvo	(11%)
	Ljudski resursi/Odnosi sa javnošću	(9%)
	Proizvodnja/Logistička podrška	(2%)
	Marketing/Korisnička podrška	(6%)
	Obrazovanje	(36%)
	Ostalo	(1%)

Rezultati i diskusija

Rezultate istraživanja prikazaćemo kroz analizu sledećih odgovora na pitanja:

Da li razmišljate o poslovnim obavezama i dužnostima dok se kuće relaksirate? [Molimo Vas da odgovorite na navedena pitanja.]



Grafikon 1. – Da li razmišljate o poslovnim obavezama i dužnostima dok se kod kuće relaksirate?

Na Grafikonu 1 vidi se da čak 78% ispitanika razmišlja o obavezama koje ih čekaju nakon perioda relaksacije i to je prilično poražavajuća činjenica. Izuzetno velika briga ukazuje na početne simptome stresa, što u kontinuitetu može dovesti do ozbiljnijih zdravstvenih problema (Fron, Russell, & Cooper, 1992).

Samo 22% ispitanika ne razmišlja o obavezama tokom relaksacije, što je ohrabrujuća činjenica, pa je logično pretpostaviti da i ostali ispitanici mogu ostvariti potpun odmor. Obično se ispitanici relaksiraju fizičkim vežbanjem, jogom ili sličnim aktivnostima. Teško je osloboditi se razmišljanja o obavezama jer kod ispitanika postoji strah da će na neku od njih zaboraviti. Praksa beleženja obaveza i precrtavanje nakon ispunjenja

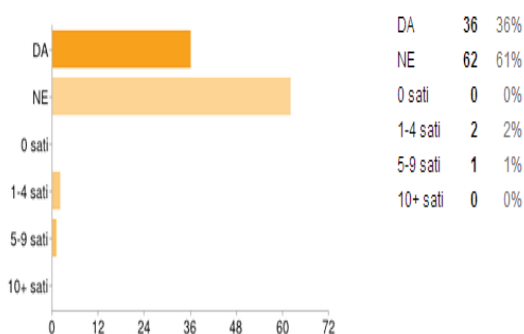
stvarala bi osećaj postignuća i značaja rada.

Studija sprovedena 2003. godine potvrđuje da su zaposleni često preokupirani poslovnim obavezama kada ne rade. Takođe, kada su u organizaciji, često razmišljaju o svojim privatnim obavezama, što onemogućava da postignu ravnotežu i posvete se onom što trenutno rade (Ezzedeen & Swiercz, 2002).

61% ispitanika je odgovorilo da nema alternativni izvor prihoda, sem posla na kom su trenutno zaposleni, dok ga 37% ispitanika ima. Alternativni izvor prihoda može olakšati obavljanje poslovnih obaveza i omogućiti lagodniju relaksaciju i odmor.

Na pitanje:

Da li imate dovoljno vremena i energije, da ispunite sve obaveze van poslovnog okruženja koje biste želeli? [Molimo Vas da odgovorite na navedena pitanja.]



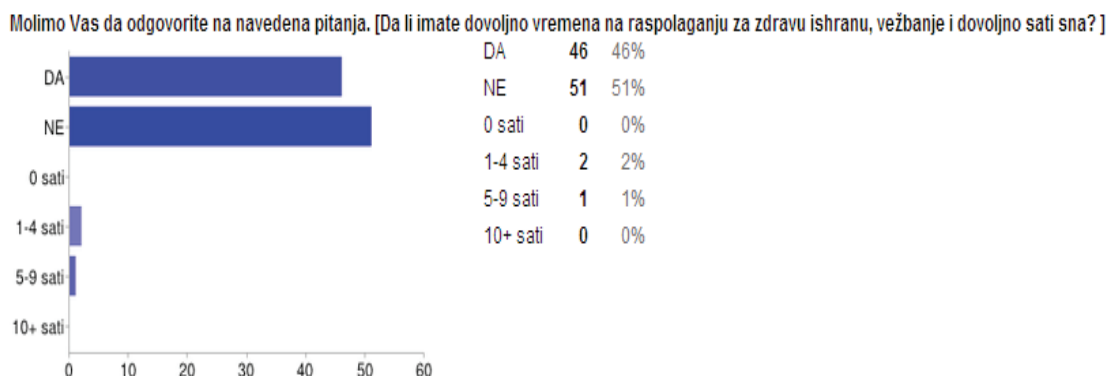
Grafikon 2. Da li imate dovoljno vremena i energije da ispunite sve obaveze van poslovnog okruženja koje biste želeli?

Čak 61% ispitanika smatra da nema dovoljno vremena na raspolaganju za sve obaveze, dok 36% ispitanika smatra da ga ima. Fleksibilno radno vreme u velikoj

meri omogućava ispunjenje obaveza. Zaposleni koji su odgovorili da imaju dovoljno vremena na raspolaganju da ispune obaveze van poslovnog okruženja, većinom

su oni koji u organizaciji imaju obezbeđeno fleksibilno radno vreme i radne sate, što u značajnoj meri olakšava zaposlenima život.

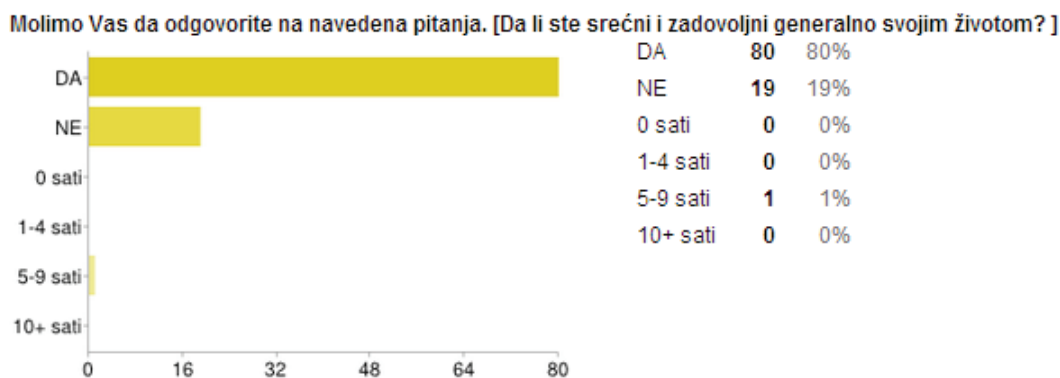
Pitanja koja su se odnosila na percepciju sopstvenog odnosa prema ishrani i kvalitetu slobodnog vremena, pokazala su sledeće rezultate:



Grafikon 3. Da li imate dovoljno vremena na raspolaganju za zdravu ishranu, vežbanje i dovoljno sati sna?

Zdrava ishrana, fizička aktivnost i dovoljno sati sna neophodni su svakom zaposlenom za regeneraciju organizma, kao i za ispunjavanje obaveza na poslu i postizanje boljeg uspeha. Odgovori ispitanika su skoro identični u vezi sa navedenim pitanjem: 51% ispitanika smatra da nema dovoljno vremena za navedene aktivnosti, dok 46% ispitanika smatra da ga ima. Slični rezultati ukazuju na naviku zaposlenih da spavaju kratko,

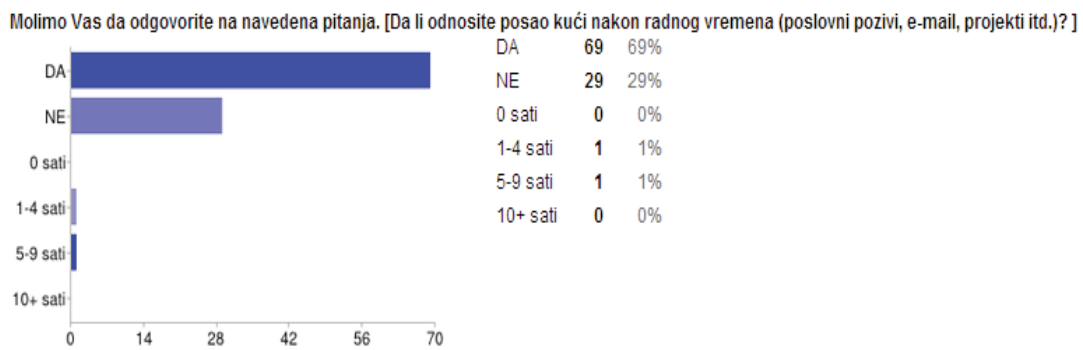
da se ne bave fizičkim aktivnostima i da se hrane kad stignu. Poslovodstvo organizacije treba da, kao element podrške zdravlju zaposlenih, učini sve što je u njihovoj moći da unapredi navedene elemente u korist svojih zaposlenih, da im obezbedi ishranu u blizini poslovne zgrade kompanije, članstvo u teretani ili organizuje slične aktivnosti (kuglanje, tenis, timske aktivnosti u prirodi).



Grafikon 4. Da li ste srećni i zadovoljni generalno svojim životom?

Izuzetno je značajno navedeno pitanje, koje je postavljeno kako bi se stekla slika o mišljenju zaposlenih i o njihovim najdubljim osećanjima. Ohrabrujuća je činjenica da čak 80% ispitanika smatra da su srećni i generalno zadovoljni svojim životom, međutim ovo može biti posledica letargije, osećaja nemoći i adaptacije na trenutne uslove. Postoji mogućnost da su ispitanici

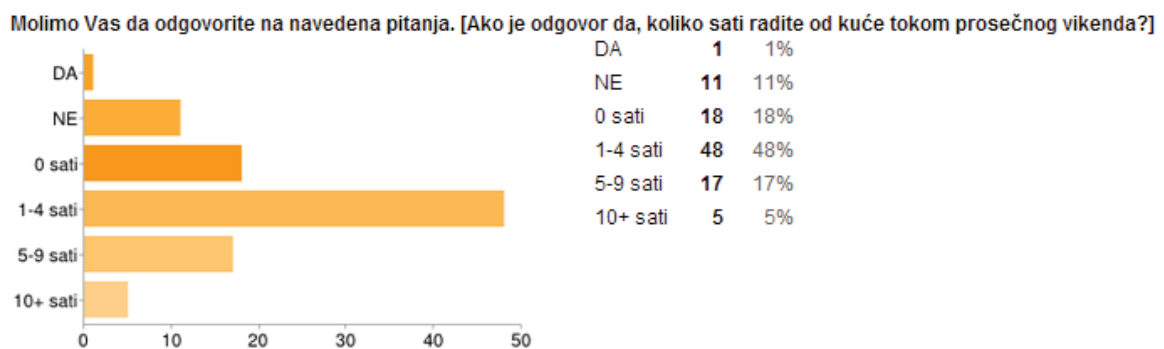
neiskreno odgovorili jer je to jedan od poželjnih odgovora. 19% ispitanika generalno nije zadovoljno svojim životom. Priznanje da se želi nešto drugo je prvi korak ka promenama. Nakon definisanih promena, potrebno je pristupiti ostvarenju, težiti ka onome što nas čini srećnima i zadovoljnima.



Grafikon 5. Da li nosite posao kući nakon radnog vremena?

Na osnovu navedenog se lako može uočiti da zaposleni rade tokom vikenda i prekovremeno. Najveći procenat ispitanika, čak njih 69% nastavlja sa poslovnim obavezama i kod kuće, što može značiti da klima u organizaciji ne omogućava ispunjavanje radnih obaveza na radnom mestu, ili pak, ukazuje na preopterećenost

poslovnim zadacima. To može imati za posledicu hroničan umor, nezadovoljstvo, ali i potrebu za promenom životnog stila. Navedeni rezultati zahtevaju u budućnosti dalje istraživanje fokusirano na utvrđivanje i analizu razloga za dobijene specifične rezultate.

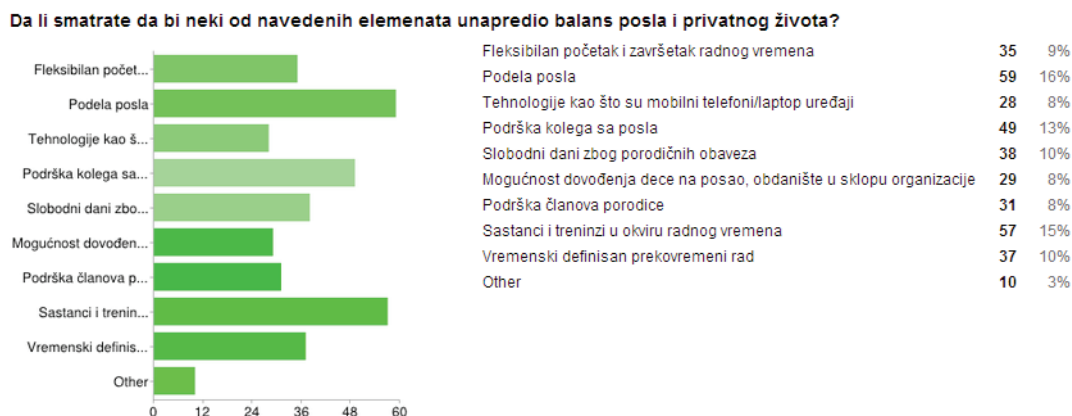


Grafikon 6. Koliko sati radite od kuće tokom prosečnog vikenda?

Najveći procenat ispitanika (48%) tvrdi da im tokom prosečnog vikenda obavljanje poslovnih aktivnosti oduzima od jednog do četiri sata. 17% ispitanika tvrdi da im je za obavljanje aktivnosti potrebno od pet do devet sati, dok za njih 5% to vreme predstavlja više od deset sati. 11% ispitanika tvrdi da preko vikenda ne obavljaju poslovne aktivnosti.

Iako, naizgled, jedan do četiri sata ne predstavlja puno vremena, a zaposleni su i tokom radne nedelje

pretrpani obavezama i ostaju prekovremeno, treba da im se obezbedi slobodan vikend. Na osnovu istraživanja je utvrđeno da je za samo 6%, tj. 18 ispitanika, plaćen prekovremeni rad, što predstavlja poražavajuću činjenicu. Prekovremeni rad ne osigurava veću posvećenost zaposlenih, već najčešće ukazuje na nedostatak adekvatne organizacije radnih zadataka i podele posla, što se može definisati kao nedostatak kvalitetne analize posla.



Grafikon 7. Politike koje bi unapredile balans posla i privatnog života ispitanika

Ispitanici smatraju da najveći doprinos u uravnoteženju posla i privatnog života pružaju „Podela posla“ i „Sastanci i treninzi u okviru radnog vremena“. Iz navedenog je jednostavno uočiti da su zaposleni pretrpani obavezama na poslu i dodatnim aktivnostima koje ne stižu da ispune u toku radnog dana.

Detaljan pregled elemenata koji doprinose unapređenju balansa poslovnih i privatnih obaveza zaposlenih je prikazan na Grafikonu 7.

Ispitanici su navodili da bi im bilo potrebno sledeće:

- prostorije za ishranu u blizini radnog mesta;
- obdanište u sklopu organizacije;
- restorani blizu poslovnog prostora;
- slobodne subote;
- radno vreme koje počinje u 7h, ne kasnije;
- plaćen prekovremeni rad;
- fiksno radno vreme;
- mogućnost napuštanja organizacije zbog hitnih porodičnih obaveza.

I u zemljama Evrope je slična situacija. Neke od najznačajnijih politika, koje su ispitanici odabrali, su fleksibilno radno vreme, smanjeni broj radnih sati i smanjen prekovremeni rad (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004-2005).

Zaključak

Organizacije koje imaju regulisane Work-Life Balance politike, sa izraženom kulturom podrške, podrškom pretpostavljenih i samom primenom programa, omogućavaju zaposlenima da ostvare uravnoteženost poslovnih i privatnih ciljeva.

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da zaposleni nemaju dovoljno raspoloživog vremena za zdravu ishranu i relaksaciju, niti dovoljno sati sna. Izuzetno velik procenat zaposlenih radi prekovremeno i tokom vikenda, najviše njih od jednog do četiri sata tokom prosečnog vikenda. Samo 29% ispitanika ne obavljaju poslovne obaveze tokom vikenda. Zabrinjavajuća je činjenica da čak 75% ispitanika brine o poslovnim obavezama koje ih čekaju tokom časova relaksacije i odmora. Većina zaposlenih je generalno zadovoljna svojim životom, što je ohrabrujuća činjenica ako se uporede sa kolegama i poznanicima koji nemaju posao ili ga vrlo često menjaju.

Mogućnost primene fleksibilnih radnih sati u velikoj meri u budućnosti može smanjiti pritisak poslovnih i porodičnih obaveza. Posao se i dalje posmatra kao mogućnost osiguranja dovoljne količine novčanih sredstava kako bi se živelo van poslovnog okruženja.

Sve Work-Life Balance politike koje su legalno uvedene u organizacije treba da budu predstavljene zaposlenima u formalnom ugovoru o radu. U fokus grupi od 100 ispitanika niko nije potvrdno odgovorio na pitanje o postojanju pisanih Work-Life Balance politika u organizacijama. Navedeno ne označava da ne postoje

pisane kopije, već da nisu dostupne zaposlenima. Radi postizanja jednakih šansi primene, neophodno je da su dokumenti o postojanju politika stalno dostupni zaposlenima i da se osigura njihova primenljivost. U uvodnom delu rada su predstavljene top kompanije u svetu koje izuzetno vode računa o Work-Life Balance politikama i programima u organizacijama.

Izuzetno je važno da postoji adekvatna analiza posla, koja definiše neophodan broj radnika na radnom mestu i neophodnu stručnu spremu, kako bi se nesmetano obavljali radni zadaci i postigao uspeh i neprestan razvoj. Sve navedeno je danas još neophodnije u uslovima ekonomske krize i jakog konkurentskog takmičenja na tržištu.

Za svakog pojedinca je od velike važnosti da precizno i iskreno definiše svoje prioritete u životu kako ne bi došao u dilemu prilikom nastanka konflikta uloga. Organizaciona kultura podržava sve zaposlene jednako i trudi se da se uravnoteže ciljevi pojedinaca i celokupne organizacije, razvija se kultura podrške. Ukoliko navedeno nije prisutno, zaposleni neće biti posvećeni organizaciji. Od svih navedenih faktora najvažnija je briga o sebi.

Istraživanje jasno pokazuje da postoji širok spektar mogućnosti koje se mogu sprovesti u organizacijama kako bi se unapredila uspešnost kompanija i zaposlenih. Na taj način se postiže posvećenost, zadovoljstvo, zadržavanje zaposlenih i opstanak na tržištu.

LITERATURA

- Anderson, S., Coffey, B., & Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Casper, W.J., Fox, K.E., Sitzmann, T.M., & Landy, A.L. (2004). Supervisor Referrals to Work-Family Programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 136-151. doi:10.1037/1076-8998.9.2.136
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004-2005). *Working time and work-life balance in European companies*. Germany: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, TNS Infratest Sozialforschung.
- Ezzedeen, S., & Swiercz, P. (2002). Rethinking work-life balance: Development and validation of the cognitive intrusion of work scale. U: *Eastern Academy of Management Meeting*.
- Friedman, S.D., Christensen, P., & DeGroot, J. (1998). Work and Life: The End of the Zero-Sum Game. *Harvard Business Review*, 1-14. Reprint 98605.
- Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-

family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. doi:10.1037/0021-9010.77.1.65

James, T.B., Galinsky, E., Kim, S.S., & Brownfield, E. (2005). *National Study of Employers*. Preuzeto sa <http://familiesandwork.org/eproducts/2005nse.pdf> 2006 Mar 8.

Konrad, A.M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225-1237.

Top Companies for Work-Life Balance LST (2013). Preuzeto sa http://www.glassdoor.com/Top-Companies-for-Work-Life-Balance-LST_KQ0,35.htm 2013 Apr 10.

Datum prijave rada: 27.09.2013.

Datum prihvatanja rada: 14.10.2013.

Kontakt

Timea Nosak, Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata, Dr Ilije Đuričića 3, Novi Sad
E-mail: nosaktimea@gmail.com

Violeta Zubanov, Fakultet za sport i turizam, Radnička 30a, Novi Sad
E-mail: violeta.zubanov@tims.edu.rs

