

Odnos med službo in zasebnim življenjem

Klara Oprčkal

Uvod

Temo odnos med službo in zasebnim življenjem sem si izbrala, ker se mi zdi, da v vsaki službi lahko pride do konflikta na tem področju. Konflikt med službo in zasebnim življenjem lahko zelo vpliva na to, kak odnos imamo do svojih bližnjih, sploh, če svoje probleme prinesemo domov. Sama imam znance, ki so imeli zelo slab družinski odnos pred nekaj leti, saj je oseba veliko bremena nosila domov, danes pa ima drugačno službo in njihov odnos je danes boljši kot kadar koli prej. Katera koli služba lahko vpliva na naše zasebne življenje, družinske odnose in na naše osebno počutje.

S preučevanjem sem želela pridobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja: koliko svobode bi morali dati svojim zaposlenim, koliko discipline je potrebne na delovnem mestu ter v kakšni meri imajo pripadniki vojaške organizacije podporo svojih družin pri odhodu na mirovne operacije in misije.

Razmerje med zasebnim življenjem in službo

Opredelitev razmerja med zasebnim življenjem in službo želi doseči idealno ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem zaposlene osebe v nekem podjetju. Gre torej za koncept, v katerem največja sreča zaposlenega deluje kot gorivo za produktivno in polno delo, za kar sta odgovorna delodajalec in tudi delavec. Razmerje med zasebnim življenjem in službo je postalo vse prej kot privlačen koncept. Vse več podjetij se zanaša na svoje zaposlene, da bi vodili in imeli bolj uravnotežen življenjski slog, saj so uravnoteženi, srečni zaposleni konec koncev bolj produktivni in hkrati tudi motivirani. Če bi podjetje, zavestno ali nezavedno, uničilo to ravnovesje, se lahko zgodi, da bi življenje zaposlenega s preveč nadurami ali z nenaravnim pritiskom neizogibno povzročilo nezadovoljstvo in stres, ki

pa lahko na dolgi rok vodi tudi do zdravstvenih težav, zmanjšanja produktivnosti in odtujenosti od podjetja. Splošno nezadovoljstvo zaposlenih po vsem svetu pomeni, kako daleč od doseganja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem smo v resnici, vendar se delovni svet počasi spreminja, saj vedno več podjetij začneja uporabljati idejo ravnovesja in jo hkrati tudi promovira. Zanesljivo vemo, da imajo vse strani koristi od ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Današnja družba, ki je predvsem usmerjena v uspešnost, prepogosto zanemarja načela »srečnega zaposlenega«, ki na nekaterih ravneh vodenja še vedno povzročajo zmedo in dvom. To je lahko posledica konkurence in tudi dejstva, da mora vsak pomemben člen v verigi delovati, da ostane konkurenčen – zlasti v smislu tako imenovanega pomanjkanja kvalificiranih delavcev in demografskega razvoja. Nekaj, kar je pogosto napačno razumljeno, je dejstvo, da zaposleni niso stroji, ki lahko podnevi nenehno delajo in ponoči preprosto polnijo rezervoarje doma, da bi lahko v naslednjih dneh vse to ponovili. V večini primerov ljudje delajo za to, da bi živeli in preživel, redki pa so primeri, ko delavci dejansko uživajo v službi. Zdrav odnos do razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem se začne pri delodajalcu, ki mora na sebe gledati ne le kot na najvišjo avtoriteto v življenju zaposlenih, ampak kot na zanesljivega spremljevalca, ki spodbuja zdrav življenjski slog. Ozka črta ločuje oba in številna podjetja se ujamejo v podobno past: vodstvo se še vedno trudi najti pravo razmerje med izpolnjenim osebnim življenjem in zdravo mero strogosti na delovnem mestu. Podjetja, ki poslušajo zelo »ohlapno«, lahko tvegajo, da zaposleni izkoristijo radodarnost delodajalca, kar lahko vodi v malomarnost in pomanjkanje discipline. Hkrati je zaposleni tudi odgovoren za doseganje zadovoljivega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Navsezadnje govorimo o ravnotežju v nasprotju z neupoštevanjem dela v prid bolj ležernemu življenjskemu slogu. Po drugi strani pa so podjetja, katerih okoliščine negativno vplivajo na zasebno in družinsko življenje njihovih zaposlenih: nardure pomenijo manj prostega časa, pritisk na delovnem mestu pa lahko pogosto povzroči depresivno razpoloženje zunaj pisarne, tako da lahko delo postane stalen in tudi škodljiv način pritiska na zasebno življenje. Depresivne motnje, izgorelost in občutek preobremenjenosti so pogoste posledice gospodarskega sistema, v katerem je rast še vedno maksimalna, osebna sreča pa je prepuščena posamezniku. Koncept in koristi ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem skušajo to spremeniti. Družina igra pomembno vlogo pri doseganju tega ravnovesja. V sodobnem delovnem svetu tvegamo, da družina postane stranski produkt uspešne kariere. Podjetja so odgovorna za spodbujanje zdravega družinskega življenja. Navsezadnje je za veliko zaposlenih družina ključ do zdravega in srečnega življenja. Če to zanemarimo v korist poklicnega življenja, lahko tvegamo, da se bo celotno ravnovesje poklicnega življenja zrušilo (Startup Guide, 2019).

Ta konflikt lahko predstavim na več načinov: življenje zunaj službe lahko moti delovne naloge; delovne obveznosti lahko motijo življenje brez službe; pogoji na delovnem mestu se lahko pozitivno ali negativno prelijejo v osebno življenje; osebno življenje se lahko pozitivno ali negativno »prelije« v naše delovno življenje. Prav tako se ta konflikt lahko v celotni karieri večkrat spremeni. V zgodnji karieri imajo ljudje težave z odplačevanjem študentskih posojil (predvsem v Združenih državah Amerike), iskanjem primernih življenjskih ureditev in intimnih odnosov. To so resnične težave za mlajše zaposlene. V zgodnji in srednji karieri so vprašanja odnosa in starševstva pogosto najpomembnejša. Poleg teh vprašanj se zaposleni v zgodnji in srednji karieri pogosto spoprijemajo s konfliktom, ko poskušajo ugotoviti, kako naj se »oddaljijo od službe«, torej sodelovanje v skupnosti, skrb za dobro počutje, konjički in prosti čas, pomoč starejšim staršem in drugo. Od sredine do pozne kariere se konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem lahko kaže v vprašanjih, ki se nanašajo na ostarele starše in druge družinske člane, vključno z vse večjimi težavami odraslih otrok pri zagonu samostojnega življenja. Pozornost zahtevata tudi iskanje časa za dejavnosti v prostem času in prilagajanje starostnim zdravstvenim stanjem. Zaposleni v srednji ali pozni karieri morajo med upokojitvijo najti tudi nove skupnostne in pristočasne dejavnosti. Načrtovanje upokojitve je tudi vprašanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih v tej karierni fazi. Nazadnje, vedno bolj to ravnovesje iščejo tudi tisti, ki so že upokojeni, ko vstopajo v »druga dejanja«. Ker se na nekaterih področjih pojavlja pomanjkanje delovne sile in hkrati naraščanje potrebe starejših, da ostanejo aktivni in vključeni v socialno interakcijo, je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem upokojenih delavcev večja skrb (The University of Rhode Island, b. d.).

V primeru Združenih držav Amerike so se delovna mesta razvijala daleč od korenin 20. stoletja, v katerem je bil idealen delavec označen kot nekdo, ki je nepogrešljivo predan in na voljo svojemu delu, in tudi ni dovolil, da bi njegove osebne ali družinske odgovornosti motile njegovo delovno uspešnost. Danes je bil ta model nadomeščen, saj so ženske in moški danes enako zastopani na delovnem mestu, pari z dvojnimi zaslužkom postanejo običajni, imamo urejeno staranje delovne sile in kulturno raznolikost. Raziskave kažejo, da zaposleni delajo dlje kot kdaj koli prej in da so vedno bolj napeti, ko njihove zahteve po vlogah postajajo intenzivnejše in večplastne. Izvajanje prožnih delovnih možnosti, ki delavcem omogočajo učinkovito, a ustvarjalno delo, ko se premešajo različne odgovornosti, je postalo osrednja značilnost proaktivnega delovnega mesta v 21. stoletju. Seznam vključuje delo na daljavo, plačan družinski dopust, pomoč pri oskrbi otrok in starejših, možnosti s krajšim delovnim časom, spremenjene naloge za polni

delovni čas, bolniške banke, ponudbe za izmene, fazno upokojevanje, stisnjeni delovni tedni, delitev dela in veliko drugih (Mutari in Figart, 2001).

Imamo več vrst vodstva, kot je transformacijsko vodstvo, ki se nanaša na samo vodjo, ki s pomočjo idealiziranega vpliva (karizme) navdihuje intelektualne stimulacije ali individualiziranega premisleka prek neposrednih interesov. Dviguje stopnjo zrelosti in idealov privržencev ter skrbi za dosežke, samoaktualizacijo in dobro počutje drugih, organizacije in družbe. Navdihujoča motivacija je, ko vodja deluje tako, da so ljudje okrog njega motivirani za boljše delo, ki ga običajno povzroči vodja, ki sledilcu v delo vcepi smisel. Individualizirano upoštevanje se pokaže, ko vodja posveča pozornost vsakemu zaposlenemu in se ukvarja z njegovimi individualnimi potrebami. Na vodjo običajno gledajo kot na trenerja ali kot mentorja. Intelektualna stimulacija se pokaže, ko vodja postavlja vprašanja, s katerimi želi povečati produktivnost in inovacije. Dodatni delovni čas odšteva od domačega časa, medtem ko lahko visoka delovna intenzivnost ali delovni pritisk povzroči utrujenost, tesnobo ali druge neugodne fiziološke posledice, ki vplivajo na kakovost domačega in družinskega življenja. Zelo je pomembno, da vodja da zaposlenemu občutek angažiranja. Srečen in angažiran zaposleni bi lahko tako v krajšem času dosegel več ter uspešno dosegel ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Glede na strokovnjake je občutek dosežka enako pomemben kot občutek užitka. Za ravnovesje med tema življenjema je odgovoren posameznik sam pa tudi njegov delodajalec, saj mu mora zagotavljati, da sta obe ravni doseženi na sprejemljivi ravni. Podjetja morajo najti načine, kako osrečiti zaposlene med delom ter dobiti dovolj časa za družino, prijatelje in rekreacijo. Seveda pa je to ravnovesje subjektivni pojav, kar pomeni, da se spreminja od človeka do človeka (Erwin in Rahmat, 2019).

Študije in zakoni

»V današnjem času ljudje stremimo k ustvarjanju ravnovesja med družinskimi in službenimi obveznostmi. Širše raziskave nakazujejo, da so ljudje, ki se zavedajo ravnovesja med delom in življenjskimi vlogami, bolj zadovoljni s svojim življenjem ter poročajo o boljšem fizičnem in mentalnem zdravju« (Haar v Družini prijazno podjetje, 2015, str. 10).

Ena izmed študij je bila opravljena na Švedskem leta 2015. Švedski dom upokojeencev se mogoče zdi malo verjetna nastanitev za eksperiment o prihodnosti

dela, vendar pa je majhna skupina medicinskih sester za starejše naredila korenite spremembe v vsakdanjem življenju, da bi izboljšala kakovost in učinkovitost. Februarja 2015 so medicinske sestre zamenjale delovni čas z osem ur na dve uri manj z isto plačo. Medicinske sestre so hitro opazile razlike. Ko so prišle domov, so bile manj utrujene, posledično pa so imele več energije in časa za svoje družine. Eksperiment so poimenovali *Svartedalens*, navdihnil pa je tudi druge institucije v tej državi; hkrati so ga označili kot uspešnega. Ann-Charlotte Dahlbom Larsson, ki je vodja v domu upokojencev, v katerem je eksperiment bil izveden, je povedala, da je počutje osebja boljše, standard oskrbe pa še višji. Eno izmed podjetij, ki se je tudi odločilo za skrajšan delovni čas, je bilo Toyota pred osemnajstimi leti. Od takrat, kot pravi generalni direktor tega podjetja Martin Banck, mehaniki naredijo občutno manj napak (Crouch, 2015).

Tudi na Finskem so med letoma 1996 in 1998 eksperimentirali s 30-urnim delovnim tednom. Rezultati so bili, da so bili delavci, ki so v tem eksperimentu sodelovali, zadovoljni in da imajo hkrati več časa za počitek in sprostitev. Na splošno so zaposleni, ki so delali manj ur, poročali o manj konfliktih med delom in družinskimi odgovornostmi. Čeprav finski poskusi niso bili usmerjeni v spodbujanje enakosti spolov, vsebujejo pomembne lekcije, pozitivne in tudi negativne, za doseganje tega cilja. Omogočanje ljudem, da uravnotežijo delo in družinske odgovornosti, je predpogoj za enakost spolov. Skrajšanje delovnega tedna za vse ustvarja dobra delovna mesta in dobro počutje. Zmanjšanje standardnega delovnega tedna lahko ublaži stres nad delom, kar omogoča vsem, da združijo plačano zaposlitev s polnejšim in z bolj zadovoljnim življenjem. Leta 1993 je Evropska unija izdala celo direktivo, ki določa delovni teden največ 48 ur, vendar omogoča, da se največja povprečna vrednost lahko zviša. Zaposleni lahko na primer delajo 60 ur tedensko, naslednji pa 36 ur. V začetku 90. let je Finska opravila tudi poskus, imenovan 6 + 6 poskus. Najbolj prepoznavna finska podjetja so za delodajalce združila daljši delovni čas s krajšim in manj stresnim delovnim časom za posamezne delavce. Običajno je bila tradicionalna osemurna izmena zamenjana z dvema šesturnima. Subvencije so bile žal le začasni ukrepi za spodbujanje zaposlovanja v obdobju visoke brezposelnosti. Če člani neke organizacije delajo dlje, se lahko zgodi, da hitijo po svoje otroke v vrtce ali šole, kar lahko slabo vpliva na odnos med službo in zasebnim življenjem (Mutari, Figart, 2001).

Različne strani morajo sodelovati pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Vlogo pri tem imajo posamezniki, organizacije in tudi država. Država ima vlogo povezovalca med zaposlenimi in delodajalci (Rener v Kozjek, 2010, str. 3).

V Sloveniji imamo nekaj zakonov in podzakonske predpise, ki s posameznimi določbami predstavljajo oviro pri lažjem usklajevanju zasebnega življenja in službe. Te zakone so kot ovira našeli pri Združenju delodajalcev Slovenije (Hartman idr., 2015). Govorimo o naslednjih zakonih in predpisih:

- Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/2013)
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 72/2006)
- Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja (Ur. l. RS, št. 72/2006)
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 96/2012)
- Zakon o dohodnini (Ur. l. RS, št. 13/2011)
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, 13/2011)
- Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja (Uradni list RS, št. 140/06 s spremembami)
- Zakon o vrtcih (Ur. l. RS, št. 100/2005)
- Odlok o sprejemu otrok v vrtec Mestne občine Ljubljana

Intervjuji

Intervjuvala sem tri osebe, zaposlene v različnih institucijah oziroma podjetjih (dve osebi iz različnih organizacij v javnem sektorju in eno iz zasebnega podjetja). Zastavila sem jim štiri vprašanja, s katerimi sem med drugim želela ugotoviti, kakšne so razlike v zasebnem in javnem sektorju v naši državi ter sam odnos med zasebnim življenjem in službo. Moja vprašanja so bila naslednja: Kaj te navdihuje, da svoje delo opravljaš kakovostno? Kako ločiš svoje osebno življenje od službe in koliko ti pomeni, da je oboje ločeno? Ali izbira tvoje službene kariere lahko vpliva na zasebno življenje in če da, kako? Ali si zadovoljen/-na z delom vodstva v svoji službi in če ne, kaj bi spremenil/-a?

Odgovori:

1) Kaj te navdihuje, da svoje delo opravljaš kakovostno?

Prva intervjuvanka je na to vprašanje odgovorila, da jo navdihujejo predvsem odnosi in zaupanje med sodelavci, medsebojna pomoč; s tem, ko ima dobre odnose v družini, pride v službo tudi z več energije, ki je pogoj za kakovostno opravljeno delo, predvsem ker dela s strankami. Intervjuvanko 2 navdihujejo otroci in želja do dela/slужbe, ki ji je všeč. Intervjuvanec 3, ki je vzdrževalec, mora delo opravljati kakovostno, saj bi drugače lahko sprožil verižno reakcijo, ki bi povzročila nevarnost pri delu.

- 2) Kako ločiš svoje osebno življenje od službe in koliko ti pomeni, da je oboje ločeno?

Za intervjuvanko 1 je pomembno, da loči obe življenji, seveda pa meni, da če si srečen v zasebnem življenju in če te služba veseli, se obe življenji lahko pokrivata. Ji je pa pomembno, da ko zapre službena vrata, zna živeti zasebno življenje brez vpliva službe. Intervjuvanka 2 meni, da je včasih težko ločiti osebno in službeno življenje, saj pridejo dnevi, ki so v službi naporni, na drugi strani pa je vesela, da ima službo, ki jo veseli, in hitro pozabi, da ima slab dan. Intervjuvanec 3 o zasebnem življenju ne razlaga v službi in doma ne razlaga o službi. Kot sam pravi, ko stopi skozi vrata v službo, je v službi, in ko izstopi iz vrat službe, je to njegovo zasebno življenje.

- 3) Ali izbira tvoje službene kariere lahko vpliva na zasebno življenje in če da, kako?

Za intervjuvanko 1 je pomembno, da ima postavljene meje med tema življenjema, saj meni, da si v službi zaposlen, kjer moraš opravljati svoje delo, medtem ko si v zasebnem življenju osebnost zase. Intervjuvanka 2 se strinja, da lahko vpliva, saj če v službi nisi zadovoljen, lahko to prineseš v svoje zasebno življenje. Intervjuvanec 3 pa je drugačnega mnenja kot prvi dve, saj pravi, da ne vpliva, saj ima jasno postavljene meje med službo in zasebnim življenjem.

- 4) Ali si zadovoljen/-na z delom vodstva v svoji službi in če ne, kaj bi spremenil/-a?

Intervjuvanka 1 bi spremenila enotnost dela, nagrajevanje in motivacijo zaposlenih. Intervjuvanka 2 je z vodstvom še kar zadovoljna. Intervjuvanec 3 pa je na to vprašanje podal zanimiv odgovor, in sicer da o tem ne odloča sam in da ne igra zanj nobene vloge, saj ima v vsakem primeru delo, ki ga mora opraviti, za vodstvo podjetja pa meni, da bi lastnik podjetja moral odgovarjati sam.

Glede na zgornje odgovore lahko ugotovim, da je izkušnja službe v javnem in zasebnem sektorju lahko zelo različna. Medtem ko zaposleni v javnem sektorju čutijo odgovornost vodstva, ga v zasebnem ne. Moram opozoriti, da čeprav so to le trije primeri izmed mnogih, to ne pomeni, da je pri vseh tako. Ugotovila sem tudi, da zasebno življenje na zaposlene v službi lahko vpliva ravno tako, kot lahko vpliva službeno življenje na zasebno življenje, čeprav se zaposleni trudijo in se zavedajo, da si srečnejši, če oba vidika življenja ločiš. Ugotovila sem tudi, da je vrsta dela zelo odvisna od tega, da zaposleni opravi delo kakovostno, pa naj bo to družina, odnosi ali nevarnost dela.

Odnos med službo in zasebnim življenjem ter vodenje

Projekt Družini prijazno podjetje v Sloveniji je predložil sedem ukrepov; med njimi so štirje obvezni in vsaj trije dodatni ukrepi iz Kataloga ukrepov, vendar morajo biti iz vsaj dveh različnih področij, ki jih ta katalog ureja. V povprečju naj bi posamezna podjetja izbrala okoli 12 ukrepov. Imamo več vrst ukrepov, pri »priljubljenih« bi lahko všteli primer otroški časovni bonus (dodatni prosti dnevi za informativne dneve ali uvajanja otroka v vrtec, za prvi šolski dan otroka), novoletno obdarovanje otrok, nagrada novorojenčkom, druženje med zaposlenimi ali na drugi strani ukrepi, ki so bolj s področja fleksibilnosti dela (časovnega in prostorskega področja), kot na primer mehke veščine vodstva, dodatni dnevi odsotnosti zaradi izrednih razlogov, ponovno vključevanja po daljši odsotnosti delavca. Za podjetja je pomembno, da izberejo kakovostne ukrepe, saj delujejo v paketu in ne izolirano. Ti morajo odražati potrebe njihovih zaposlenih pa tudi zmožnosti posameznega podjetja, da bo te potrebe zadovoljil. Ukrepi, ki se sprejmejo, morajo odražati lastnosti delavcev, kot so skrbstvene obveznosti, starost ... Če neki ukrep zaradi različnih razlogov ne more biti realiziran, se mora nadomestiti s primernejšim. Po zahtevnosti so ti ukrepi lahko zelo različni organizacijsko in tudi finančno. V nekaterih podjetjih se ukrepi že neformalno izvajajo, torej jih je treba samo še zapisati v ustrezne dokumente, hkrati pa se lahko isti ukrep v drugem podjetju šele uvaja, kar pri njih pomeni novost, za kar je treba vložiti več napora v organizacijo, internetno komunikacijo in v implementacijo. Te ukrepe je mogoče razdeliti v dve skupini, to so »mehki« ukrepi, ki so primerni za daljši časovni rok in hkrati spreminjajo kulturo podjetja. Druga vrsta ukrepov pa so ukrepi, ki lahko takoj vplivajo na zaposlene. Za podjetja je pomembno, preden sprejmejo ukrepe, da pretehtajo, v kakšni meri so eni in drugi ustrezni. Ti ukrepi so namenjeni vsem zaposlenim in ne samo staršem. Dokument, v katerem so zbrani vsi ukrepi, ki jih lahko podjetja sprejmejo, se imenuje Katalog ukrepov, razdeljen pa je v osem glavnih področij: delovni čas, organizacija dela, delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta), politika informiranja in komuniciranja, veščine vodstva (strategija/filozofija vodenja), razvoj kadrov, struktura plačila in nagrajevani dosežki ter storitve za družine. V nadaljevanju bom opisala tri področja, in sicer organizacijo dela, veščine vodstva in storitve za družine.

Na področju organizacije dela gre za organizacijske vidike delovnih procesov, pri čemer podjetja poskušajo omogočiti delavcem lažje usklajevanje med službo in zasebnim življenjem. Tu gre torej za določitev pravil na delovnem mestu, hkrati

pa je tu bistvenega pomena timsko delo; področje tega je zbiranje, obravnavanje in usklajevanje družinskega življenja s službo. Primer pri tem ukrepu je omenjen NLB, d. d., v katerem imajo 13-članski tim iz različnih organizacijskih enot, ki enakomerno zastopajo to podjetje, med njimi pa je tudi predstavnik sindikata. Njihove naloge so, da obravnavajo vprašanja in predloge zaposlenih in tekoče zadeve. O srečanjih vodijo zapisnike, udeležba pa je običajno 100-odstotna. Drugo področje, večšine vodstva, je področje, na katerem je glavna naloga vodenje in je eno izmed najpomembnejših v postopku certificiranja, saj lahko uspešnost tega prikazuje zgled podjetja. Eden izmed obveznih ukrepov tega področja je usklajevanje družine in dela, medtem ko se preostali ukrepi osredinjajo na ocenjevanje vodij v sami luči usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Pri podjetju KBM, d. d., so za izobraževanje vodij uporabili psihologa, ki sicer izvaja ukrep Psihološkega svetovanja in pomoči. Mag. Simona Svetina Apat, ki je pomočnica direktorja za splošno in projektno področje v Splošni bolnišnici Slovenj Gradec, je povedala: »/.../ Ugotovili smo, da uvajanje praks prijaznih zaposlenemu in njihovim družinam prinaša koristi zaposlenemu in delodajalcu. Zaradi zadovoljstva z možnostmi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja se je povečala navezanost zaposlenih na zavod, njihova motiviranost za dobro delo, povečala delavčeva uspešnost in produktivnost ter organizacijska učinkovitost. /.../ Zadovoljstvo posameznika se poveča takrat, ko so izpolnjene njegove potrebe in želje na poklicnem in zasebnem področju« (Apat v Hartman, 2015, str. 21). Zadnje področje je storitve za družine, na katerem se osredinjajo na zaposlene z otroki, od raznih oblik dnevnega varstva ali organiziranega počitniškega varstva otrok do tega, da lahko zaposleni v posebnih situacijah na delovno mesto pripeljejo svojega otroka. Dobre prakse s tega področja so vidne v primeru Mlekarne Celeia, d. o. o., kjer izvajajo novoletno obdarovanje otrok, kar pa so razširili tudi na svoje partnerje oziroma zunanje sodelavce (vozniki, trgovski potniki). Druga podjetja, ki izvajajo novoletno obdarovanje otrok, so: CENTERKONTURA, d. o. o., Društvo Projekt Človek in Center za usposabljanje, delo in varstvo Dobra (Hartman idr., 2015).

Odnos vojaške organizacije in okolja vojaka

V vsaki instituciji se od njenih posameznikov pričakujejo določene naloge in zahteve, za katere pa ta posameznik nima neomejeno energije in časa, pri čemer se začnejo uveljavljati prioritete. Hkrati lahko posameznika to pripelje do različnih identitet, saj pripadajo različnim socialnim skupinam. S tem, ko

posameznik pripada različnim socialnim vlogam, institucije ali skupine začnejo med seboj tekrovati za posameznikov čas, zvestobo in za pozornost. Verjetno najzahtevnejše razmerje je med družino in službo, vendar vsak posameznik sam pripisuje delu in družinskemu življenju po svoje določen čas, zvestobo in pozornost. Veliko avtorjev meni, da se bodo posamezniki sami odločili, koliko časa (časa, zvestobe in pozornosti) bodo komu namenili (službi in družini). Če bo posameznik veliko pozornosti namenil službi, lahko pride do veliko konfliktov v družini, kot so pokazale številne raziskave. Ker so zahteve v različnih institucijah in skupinah omejene, jih lahko tudi obvladujemo, hkrati pa so tudi urejene. Pri teh institucijah lahko nastane problem, saj imajo nekatere izmed njih zahtevo za obstoj popolno zvestobo in tudi predanost njihovih pripadnikov oziroma delavcev. Lewis A. Coser je razvil poseben pojem za takšne institucije, in sicer jih je poimenoval kot »pohlepne institucije« in jih opredelil kot »totalne zahteve, ki znotraj svojega kroga poskušajo zajeti celotno posameznikovo osebnost« (Coser v Vuga in Juvan, 2011, str. 90). Hkrati je tudi opozoril, da je ta pojem treba razlikovati od Goffmanovega pojma totalne institucije. Čeprav se ta pojma prekrivata, pa sta kljub temu dva različna družbena pojava. Coserjeva definicija se osredinja na nefizične mehanizme, medtem ko se Goffmanova na fizične mehanizme. Institucijo naredi pohlepno tudi njeno preživetje ali delovanje, ki je torej odvisno od zvestobe njenih delavcev, saj ima do njih zahteve in pričakovanja, vendar je tu vojaška organizacija izjema. Vojaška organizacija ima neredni delovni urnik, pogoste selitve, nepredvidljive delovne naloge, žrtvovanje življenja za državo, pogosta je daljša odsotnost od družine in doma. Kar naredi vojaško organizacijo drugačno od preostalih institucij, ki tudi zahtevajo veliko od svojih članov (kot so bolnišnice, policija ...), pa je dejstvo, da morajo biti njeni člani pripravljene žrtvovati svoje življenje za svojo državo. Hkrati se od članov, torej vojakov, pričakuje, da bodo tudi čustveno predani, da imajo dobre odnose s svojimi družinami in da hkrati tudi izpolnjujejo svojo vlogo znotraj družine pa tudi vojaške organizacije. Coser je menil, da družina in vojaška organizacija spadata pod pohlepne institucije, medtem ko sodobnejši avtorji temu nasprotujejo. Juvan meni, »da je pri sodobnih vojaških organizacijah in družinah primernejše govoriti o omejeni pohlepnosti« (Juvan, 2008). Veliko vojakov danes potrebuje znotraj vojaške organizacije podporo in tudi oporo institucije pa tudi svojih bližnjih. Ker je danes družina osnovna institucija življenja posameznika in družbe, je ne smemo zanemariti. Tako kot v vsaki instituciji je tudi v vojaški organizaciji treba usklajevati delovne in družinske obveznosti. Ker ima vojaška organizacija po svoje posebne zahteve, bi lahko trdili, da je zato v tej instituciji to še veliko težje. Segal in Harris sta bila dva izmed prvih avtorjev, ki sta se lotila tega preučevanja med zasebnim življenjem in vojaško organizacijo.

S svojimi ugotovitvami sta oblikovala model »sistema družina – vojska« (Segal in Harris v Vuga in Juvan, 2011, str. 92). V tem modelu sta identificirala dva ključna dejavnika: zadržanje kadra in pripravljenost oboroženih sil, na kar vpliva več spremenljivk, med katerimi je tudi družina. Več kot je oboroženih sil, več je družin, ki jih je treba upoštevati in za njih tudi poskrbeti. Hkrati imamo še tehnološki napredek, ki zahteva veliko prisotnosti mladega in starejšega kadra, kar lahko pripelje do nezadovoljstva starejšega kadra. Na vojakovo pripravljenost vpliva usklajevanje družinskega in vojaškega življenja, saj če bo družina nezadovoljna z vojaškim življenjem, bo to vplivalo na vojaka in njegovo kakovost dela v organizaciji. To je še posebno pomembno za zbranost vojaka na bojišču, saj če ni dovolj zbran in težave iz zasebnega življenja vplivajo na njegovo osredotočenost, je lahko hitreje ranjen ali celo ubit. Enako pa seveda velja za poveljnike, zato je treba upoštevati dva vidika: poveljnika in družine. Dandeker med drugim ugotavlja, da sta blagostanje in zdravje posameznih vojakov najpomembnejša za vojaške operacije, da bi bile učinkovite, del tega pa je tudi blagostanje družin vojaškega osebja. Da je družina pomemben dejavnik, so pokazale tudi številne raziskave, ki so potrdile, da so delovanje in pripravljenost posameznikov vojaške organizacije ter zadovoljstvo njihovih družin bistveni za odločitve pripadnikov, še posebej pripadnikov oboroženih sil. Glede na zadovoljstvo se posamezniki lahko odločijo, ali bodo še nadaljevali svojo kariero v vojaški organizaciji ali ne. Kot sta ugotovila Segal in Harris v svoji raziskavi, je partnerski odnos pomemben del odločitev, ki jih vojak sprejme. Negativno povezano z ločitvami od družin je ostajanje v vojaški organizaciji zaradi vojaških nalog, saj dlje kot so vojaki ločeni od svojih družin, manj verjetno je, da bodo svojo vojaško kariero še želeli nadaljevati. Tu pa je seveda tudi pomembno upoštevati pripadnikovo zadovoljstvo v vojaški skupnosti. Stopnja uradne in neuradne podpore vojaške organizacije posameznim družinam je razlog, ali se bodo te družine uskladile vojaškemu življenju in do kakšne mere. Zato so velikega pomena različne skupine, ki nudijo vojaškim družinam podporo, organizirane aktivnosti ... (Vuga in Juvan, 2011).

Drugače pa je v vojski, v kateri biti vojak ni samo poklic, ampak pomeni način življenja, kar pomeni, da pripadnik vojaške organizacije ne sme ali ne more ločevati med dvema življenjema, službenim in zasebnim, ki mu ga nalagata profesionalna etika pa tudi država s svojimi predpisi in zakoni (kot mu, na primer, prepoveduje članstvo v politični stranki). V vojaški organizaciji morajo biti vojaki motivirani, ko vidijo, da sami pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Sploh takrat, kadar morajo delovati v nevarnih okoliščinah, ki lahko na daljši rok vplivajo na psiho in odnos v zasebnem življenju vojakov ter njihovih nadrejenih. Če posamezniki niso zadovoljni s svojim vodjo, lahko to pripelje ne samo v nezadovoljstvo

v službi, ampak tudi v zasebnem življenju. Veliko pa je tudi odvisno od narave posameznikov, zato mora vodja dobro poznati omejitve in sposobnosti svojih podrejenih, ker jih bo le tako lahko povezal med seboj in ustvaril skupni tim (Bas, 2004).

Primer Slovenske vojske

V primeru Slovenije ali natančneje Slovenske vojske od leta 1991, torej od osamosvojitve Republike Slovenije, se vojaškim družinam ni posvečalo veliko pozornosti – niti raziskovalne niti institucionalne. Od leta 1997 Slovenska vojska sodeluje v mednarodnih operacijah in misijah po vsem svetu na različnih kriznih žariščih. Dejavniki, ki so vplivali na spremembo odnosa do zaposlenega v Slovenski vojski, so bili vse večje število operacij po svetu, v katerih je sodelovala, prehod na poklicne oborožene sile in polnopravno članstvo Slovenije v zvezi Nato od leta 2004 naprej. S članstvom v Natu se je Sloveniji povečala obveznost do zavezništva, kar pomeni tudi večje sodelovanje Slovenske vojske pri nalogah in operacijah po svetu. Zadovoljstvo pripadnika oboroženih sil in zadovoljstvo nabornika se razlikujeta. Leta 2005 je bila narejena prva raziskava o vojaških družinah v slovenskem prostoru, in sicer jo je opravil Inštitut za medicinske študije ZRC SAZU, sodelovali pa so z Obramboslovnim raziskovalnim centrom (ORC). Naslov te raziskave je bil *Usklajevanje zahtev družine in dela v vojaškem poklicu* in je bil sestavni del projekta, imenovanega Človeški dejavnik v vojaškem sistemu. Kot pravita Jelušič in Papler, je od zadovoljstva in pripravljenosti na delo v poklicni vojski med drugimi odvisna ponudba dobre plače, zanimivega dela, navezanosti na organizacijo, podpore družine, možnosti stalne zaposlitve, kohezije, enote (Jelušič in Papler, 2006).

V Sloveniji je družina pomembna vrednota vsakodnevnega življenja in zato zelo vpliva na odločitve posameznikov, kot ob zaposlitvi v vojaški organizaciji, saj je zaradi svojih zahtev, ohranitev te vrednote še posebno pomembna. Povprečja kažejo, da pripadniki Slovenske vojske izmed vseh institucij v Sloveniji najbolj zaupajo svojim družinam in zaradi tega Slovenska vojska te vrednote ne sme zanemariti. Kot je bilo že omenjeno, Slovenska vojska od pripadnikov zahteva veliko več kot druge institucije. Operacije in misije lahko pripadnika zadržijo več mesecev ali celo več let od doma in družine, zato mora biti zanje poskrbljeno med odsotnostjo pripadnika vojaške organizacije. Poskrbljeno mora biti, da pripadnik ne bo zanemaril družine v svoji odsotnosti, da ta odsotnost tudi ne vpliva na

njegovo koncentracijo in kakovost opravljanja nalog, saj je to lahko življenjska pomena v tej organizaciji. V raziskavah, ki so bile opravljene med letoma 2003 in 2008, je bilo ugotovljeno, da negativnega vpliva na družine in službene obveznosti ni, medtem ko se pripadniki Slovenske vojske zavedajo stresa in pomanjkanja časa za družino. Največ težav v Slovenski vojski imajo mladi na začetku kariere in manj starejši pripadniki Slovenske vojske. Kot je bilo ugotovljeno, se stres poveča med pripadniki vojaške organizacije in njihovih družin v času misij in operacij v tujini. V primeru Slovenske vojske sta primarno okolje in družina kot podpora najpomembnejša, ko pripadnik odide v tujino. Ko pride do padca obojega, pa se šele pokaže pomen zadovoljstva ter posledično podpora družine in prijateljev. Čeprav v Sloveniji do tega še ni prišlo, pa lahko sklepamo, da je to zelo verjeten zaključek. Pri vprašanju, koliko se strinjate s trditvami o stališčih svojih najbližjih do vašega odhoda v MOM, ki je bilo del raziskave v Slovenski vojski, se v večini partnerji, starši in tudi prijatelji strinjajo z odhodom vojakov na vojaške misije in operacije. Pri partnerjih je delež strinjanja 36,5 %, pri starših 42,5 % in pri prijateljih 57,3 %. Iz tega lahko sklepam, da imajo v Slovenski vojski člani po večini podporo pri partnerjih, družini in tudi pri prijateljih (Vuga in Juvan, 2011).

Sklep

Ugotovimo lahko, da je težko usklajevati zasebno življenje s službo, kljub temu pa ni nemogoče. Na raziskovalno vprašanje, koliko svobode bi morali dati svojim zaposlenim in koliko discipline je potrebne na delovnem mestu, sem dobila odgovor, da mora delodajalec omogočiti svojim zaposlenim nekaj svobode, hkrati pa ne preveč, saj lahko pride do njenega izkoriščanja. Na drugo vprašanje, in sicer v kakšni meri imajo pripadniki vojaške organizacije podporo svojih družin pri odhodu na mirovne operacije in misije, sem s pomočjo raziskav, ki so bile opravljene v Slovenski vojski, ugotovila, da imajo člani Slovenske vojske veliko podporo družine in tudi prijateljev.

Viri

Baš, Boštjan (2004). *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. Diplomsko naloga. Pridobljeno 28. 12. 2020 prek http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Bas-Bostjan.PDF

- Crouch, David (2015). Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day. *The Guardian*. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <https://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day>
- Erwin, Suryanto in Syah Tantri Yanuar Rahmat (2019). Transformational leadership style and work life balance: the effect on employee satisfaction through employee engagement. *Research Gate* (str. 310–313). Pridobljeno 26. 12. 2020 prek https://www.researchgate.net/publication/334728148_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_STYLE_AND_WORK_LIFE_BALANCE_THE_EFFECT_ON_EMPLOYEE_SATISFACTION_THROUGH_EMPLOYEE_ENGAGEMENT
- Hartman, Petra, Nevenka Černigoj Sadar, Nina Konavec, Aleš Kranjc Kušlan in Maja Skorupan (2015). Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi. *Družini prijazno podjetje*. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/EKVILIB-Institut-Izkusnje-z-izvajanjem-projekta-certifikat-druzini-prijazno-podjetje-v-SLO-A4-2015-Low.pdf>
- IONOS Products (2019). Work life balance. *Ionos*. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/work-life-balance/>
- Kozjek, Tatjana in Nina Tomaževič (2010). Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. *Szs-alternativa* (str. 3). Pridobljeno 14. 11. 2020 prek http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Kozjek_Tomazevic%20clanek%20usklajevanje%20druzinskega%20in%20poklicnega%20zivljenja.pdf
- Mutari, Ellen in Deborah M. Figart (2001). *Finland experiments with a six-hour work day*. Dollars & Sense 2001. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <http://dollarsandsense.org/archives/2001/0901mutari.html>
- The University of Rhode Island (2020). *Work-life conflict?* University of Rhode Island. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek https://web.uri.edu/worklife/homepages/workplaceproblemspages/worklife_conflict/
- Vuga, Janja in Jelena Juvan (2011). Vloga posameznikovega primarnega socialnega okolja v odnosu do vojaške organizacije: primer Slovenske vojske. *Družboslovne razprave* (str. 89–106). Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <http://dk.fdv.uni-lj.si/druzboslovnerazprave/pdfs/dr66VugaJuvan.pdf>