

Međunarodni naučni skup, Fakultet za pravne i poslovne studije „Vrednosti i identitet“, 2015, Zbornik radova: 177- 188

Vujić Dobrila¹

Katarina Suvajdžić²

Katarina Nikolić

Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkić, Novi Sad¹

USKLAĐIVANJE VREMENA RADNOG ANGAŽOVANJA, VREMENA ZA ŽIVOTNE POTREBE I VREDNOSTI ZAPOSLENIH

(Work- Life Balance)

Rezime

Ciljevi ovog eksplorativnog istraživanja su bili: (1) da se ostvari elementarni uvid u percepciju vremena koje ispitanici provode na radu i raspolaganja vremenom za ostale životne potrebe ,(2) da se proveru relacija između percepcije vremena provedenog na radu i raspolaganja vremenom za ostale životne potrebe i (3) da se ispita odnos između životnih vrednosti i vremena za zadovoljenje ostalih životnih potreba. Istraživanje je izvršeno anketnim putem , upitnikom koji je pored demografskih obeležja sadržao i tri skale Likertovog tipa: (1) četvorostepenu Skalu radnog angažovanja (2) sedmostepenu Skalu životnih potreba i (3) sedmostepenu Skalu životnih vrednosti. Uzorak je činilo 167 ispitanika iz stranih poslovnih organizacija , ujedna čen u granicama mogućnosti prema demografskim obeležjima.

Rezultati istraživanja su pokazali da vreme radnog angažovanja značajno učestvuje u ukupnom vremenu zaposlenih. Samo 43%ispitanika radi skoro uvek u propisanom radnom vremenu, a ostali su na različite načine produženo angažovani. Raspolaganje vremenom za ostale životne potrebe, posmatrano preko srednjih ocena je relativno zadovoljavajuće, ali istovremeno 64 % ispitanika navodi da više vremena posvećuje poslovnim obavezama nego privatnim. Utvrđena je značajna negativna korelacija između vremena radnog angažovanja i vremena za lične i porodične potrebe, što govori o narušenom Work - Life Balance. Karijera kao vrednost i porodica kao vrednost u pozitivnoj su korelaciji sa vremenom za profesionalni razvoj i brigu o porodici. Dalja istraživanja bi trebalo usmeriti na unapređenje metoda istraživanja i na domaća preduzeća i institucije.

Ključne reči : *Work- Life Balance, vreme radnog angažovanja, vreme za ostale životne potrebe, mogućnost usklađivanja radnog i privatnog vremena.*

Uvod

Prema studiji konsalting grupe iz Bostona i Evropske asocijacije za personalni menadžment (www.cipd.co.uk ›... › Useful Publications), među pet ključnih izazova sa kojima

¹vujicd@eunet.rs

²Katarina.suvajdic@gmail.com

se kompanije u razvijenim evropskim zemljama suočavaju je i upravljanje *fenomenom životnog balansa* (work - life balance). To, međutim, ne važi samo za evropske kompanije, već predstavlja globalni fenomen. Uslovi poslovanja diktiraju da su „ granice između privatnog života i posla sve više *zamagljene*. Poslodavci već u startu, pri selekciji, sve više primaju ili odbacuju kandidate prema kriterijumu koliko su spremni da se posvete ciljevima organizacije, na račun privatnog života i ličnih potreba“ (Prema Vujić , 2015).

Sam pojam *Work – Life Balance* (inače, teško prevodljiv na naš jezik, zbog čega će u tekstu biti korišćena sintagma na engleskom jeziku), ima relativno dugu istoriju. U antropologiji se pominje još početkom devetnaestog veka, a u poslovnim krugovima od osamdesetih godina dvadesetog veka. Od tada, interesovanje za ovaj fenomen raste, s obzirom da se dešavaju stalne promene u uslovima poslovanja koje pred zaposlene postavljaju sve oštrije zahteve.

Principi na kojima se zasniva globalno upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management- HRM) o kojima govore poznati istraživači (Armstrong, 2001; Robbins, 1995; Torrington et al, 2002; Ulrich, 1997), nužno dovode do stresa zaposlenih. Razvijene kompanije nude fleksibilnije radne aranžmane sa više podrške i usklađenosti sa ličnim potrebama zaposlenih, posebno kada treba privući i zadržati talentovane pojedince.

U savremenom poslovnom okruženju skoro na svakoj listi ključnih kompetencija za rad nalazi se individualna *Life Balance* kompetencija (Vujić, 2015, str. 172). Istovremeno, od organizacija se zahteva da razvijaju kulturu za obezbeđenje ravnoteže između radnih obaveza i životnih potreba zaposlenih (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Hofboll, 2001). U praksi, međutim, često dominira orijentacija na rezultat i kratkoročna poslovna orijentacija, a *Work-Life Balance* se tretira kao lična odgovornost zaposlenog.

Pojam životnog balansa se, između ostalog, vezuje za stres i *sagorevanje* na poslu i interesovanje za ovaj konstrukt se povećava sa rasprostranjenošću ova dva oblika patologije rada. U tom smislu, pogodan teorijski okvir za objašnjenje konstrukta životnog balansa daje teorija održavanja energetske resursa (Conservation of Resources - COR), Hobfoll-a. (1989). Ova teorija objašnjava povezanost fenomena angažovanja, stresa i sagorevanja na poslu (prema Gorgievski, M. J. and Hobfoll, S. E. , 2008). Druga relevantna teorija je teorije uloga (Kahn, R. L et al., 1964; Barnett and Hyde, 2001; Wayne et al., 2007, prema : Rantanen, J., Kinunen, S., Mauno S., Tillemann, K. (2011).

Work - Life Balance, kao izuzetno složen konstrukt definiše se na različite načine. Definicije ovog pojma su se najpre izvodile iz teorija uloga. Tako Klark (Clark, 2000) definiše ravnotežu rad – porodica ili *work family balance* kao „zadovoljstvo i dobro funkcionisanje na poslu i u kući sa minimalnim konfliktom uloga“ Danas pojedinac ima

mnoštvo uloga i aktuelni eksperti *work balance* definišu kao „sposobnost da se bude produktivan i konkurentan na poslu, a u isto vreme, da se brine o zadovoljstvu, zdravlju, životu u porodici i slobodnom vremenu...“ (Davidson, 2014). Nedostaje samo briga o profesionalnoj karijeri. Dejvidson dodaje da je za postizanje *work balansa* potrebna lična usmerenost i samosvest, iako nam se čini da zadaci i aktivnosti prevazilaze vreme koje pojedinac ima na raspolaganju. Zato se danas fenomenom *Work- Life balance*, svaka iz svog ugla, bave mnoge discipline kao što su: self management, menadžment vremenom, stres menadžment, menadžment promenama i druge.

Ciljevi istraživanja

Autorke ovog eksplorativnog istraživanja imale su za cilj:

1. da se ostvari elementarni uvid u percepciju:
 - vremena koje ispitanici provode na radu;
 - raspolaganja vremenom za ostale životne potrebe .
2. da se proveriti:
 - percepcija mogućnosti usklađivanja poslovnih, ličnih i porodičnih obaveza i
 - relacije između percepcije vremena provedenog na radu i vremena za ostale životne potrebe. I na kraju -
3. da se ispita odnos između:
 - životnih vrednosti i vremena za zadovoljenje ostalih životnih potreba.

Vrednosti su uključene kao psihološki konstrukt koji utiče i na percepciju , usmerava ponašanje i zadovoljstvo radnim i životnim aspektima, a samim tim i osećaj ostvarenosti ukupne životne ravnoteže različitih aspekata života pojedinca.

Varijable u ovom istraživanju su : (1) percepcija vremena koje ispitanici provode na radu, (2) percepcija vremena za lične životne potrebe , (3) percepcija vremen za profesionalni razvoj , (4) porodica kao vrednost, (5) karijera kao vrednost, (6) demografske varijable: pol, starost, bračno stanje, deca, pozicija u organizaciji .

1. Metod

1.1 Uzorak

U istraživanju je učestvovalo 167 ispitanika, zaposlenih u jednoj velikoj multinacionalnoj kompaniji(u daljem tekstu MNK) i u stranim bankama koje posluju na teritoriji Srbije. Uzorak je relativno ujednačen prema polu: 58% muškaraca i 42% žena. Visoku stručnu spremu ima 37,% ispitanika, višu 27%, a srednju 36% ispitanika. Većina

ispitanika (52%) ima između 31 i 40 godina, 56,% je u braku, 12% ispitanika je u vezi, 4% ispitanika je razvedeno, dok se 28,% njih izjasnilo kao slobodno. Među ispitanicima 57, % ima decu, a 77%, je na rukovodećim pozicijama.

1.2 Instrumenti

U ovom istraživanju primenjen je upitnik o sociodemografskim podacima i tri posebne skale, konstruisane za potrebe ovog istraživanja.

Skala radnog angažovanja je četvorosetepena skala, Likertovog tipa. Zadatak ispitanika bio je da označe koliko često učestvuju u pojedinim oblicima radnog angažovanja. Ocena 1 je značila *skoro uvek*, 2 *uglavnom*, 3 *ponekad* i 4 *skoro nikad*. Neki od ajtema na ovoj skali su: *Ostajem koliko je neophodno da bi se posao završio u roku*; *Radim nedeljom i subotom po potrebi*; *Odgovaram na telefonske pozive vezane za posao i van radnog vremena*. Skala se u prvobitnoj verziji sastojala od 12 ajtema. Faktorskom analizom redukovana je na 10 ajtema i utvrđena je njena jednodimenzionalnost. Pouzdanost skale merena Kronbahovim alfa koeficijentom iznosi $\alpha=,723$.

Druga skala u ovom istraživanju je *Skala životnih potreba*. To je sedmostepena skala, Likertovog tipa, koja se u prvobitnoj verziji sastojala od 15 ajtema. Faktorskom analizom izdvojila su se tri faktora koja objašnjavaju 66,83% varijanse. Prvi faktor nazvan je *Vreme za lične potrebe*. Neki od ajtema koji učestvuju u ovom faktoru su: *Imam dovoljno vremena za druženje sa prijateljima*; *Imam vremena za fizičke aktivnosti koje mi prijaju (trčanje, plivanje, šetnja, trening...)*; *Nađem vremena da pogledam dobar film u bioskopu ili da odem u pozorište*. Pouzdanost ovog faktora veoma je dobra; merena Kronbahovom alfom iznosi $\alpha=,904$. Drugi faktor nazvan je *Vreme za porodične obaveze*. Primeri ajtema za ovaj faktor su: *Imam vremena da brinem o članovima moje porodice*; *Imam vremena da završim sve rutinske stvari po kući*; *Imam vremena za sva porodična okupljanja*. Pouzdanost ovog faktora iznosi $\alpha=,836$. Treći faktor nazvan je *Vreme za profesionalni razvoj*. Neki od ajtema koji čine ovaj faktor su: *Nemam dovoljno vremena da čitam stručnu literaturu*; *Uvek nađem vremena da sa kolegama razmenim važna iskustva vezana za posao*. I ovaj faktor pokazao je veoma dobru pouzdanost, $\alpha=,844$.

Treća skala korišćena u ovom istraživanju je *Skala porodičnih i profesionalnih vrednosti*, koja se u izvornoj verziji sastojala od 15 ajtema. To je sedmostepena skala Likertovog tipa. Faktorskom analizom skala je redukovana na 11 ajtema i dobijeno je dvofaktorsko rešenje koje objašnjava 72,47% varijanse. Prvi faktor nazvan je *Karijera kao vrednost*. Njega čine ajtemi poput: *Važno mi je da budem profesionalno ostvaren*; *Važno mi je*

da se kontinuirano usavršavam u svojoj oblasti. Pouzdanost ovog faktora je $\alpha = ,931$. Drugi faktor nazvan je *Porodične vrednosti* i, takođe, ima veoma dobru pouzdanost $\alpha = ,874$. Neki od ajtema koji čine ovaj faktor su: *Važno mi je da mogu da budem sa bliskim ljudima kada sam im potreban; Važno mi je da imam vremena za staranje o članovima domaćinstva.*

1.3 Postupak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno 2015. godine uz saradnju neposrednih rukovodilaca multinacionalne kompanije i banaka u kojima je sprovedeno anketiranje. U pojedinim filijalama anketari su lično imali kontakt sa ispitanicima, dok su u drugim filijalama ispitanici na poslu dobili upitnike i popunjavali ih kod kuće. Svi ispitanici su informisani da je istraživanje anonimno i da će se podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Popunjavanje upitnika trajalo je desetak minuta.

2.Rezultati

2.1 Percepcija vremena radnog angažovanja zaposlenih

Ispitanicima su ponuđeni oblici radnog angažovanja karakteristični za aktuelnu praksu i politike kompanija, (pre svega u MNK), a zatim mogućnost da na skali učestalosti od 1- 4 procene koliko se svaki od oblika odnosi na njih lično. Na bazi analize frekvencija ističemo karakteristične procenete:

43%, ispitanika radi skoro uvek u propisanom radnom vremenu, a 22,% skoro nikad;
 43,% ostaje skoro uvek koliko treba da se posao završi u roku. a samo 7% skoro nikad;
 38% je skoro uvek obavezano da bude na raspolaganju menadžeru sve vreme, a 19 % skoro nikad. Ukupni podaci izraženi aritmetičkim sredinama dati su u Tabeli 1. Pošto je ocena *skoro uvek*, označena jedinicom, manja srednja ocena (AS) znači više vremenskog angažovanja.

Tabela 1. Vreme radnog angažovanja

| Oblici radnog angažovanja | N | Skoro uvek | Skoro nikad | AS | SD |
|---|-----|------------|-------------|------|------|
| Radim u propisanom radnom vremenu – od do.... | 167 | 1 | 4 | 2,10 | 1,17 |
| Ostajem duže po potrebi 1-2 sata | 167 | 1 | 4 | 2,41 | ,989 |
| Ostajem duže po potrebi 2-4 sata | 167 | 1 | 4 | 2,91 | 1,03 |
| Ostajem duže po potrebi preko 4 sata | 167 | 1 | 4 | 3,31 | ,961 |
| Ostajem koliko je neophodno da bi se posao završio u roku | 167 | 1 | 4 | 1,89 | ,94 |
| Radim nedeljom i subotom po potrebi | 167 | 1 | 4 | 2,65 | 1,03 |

| | | | | | |
|---|-----|---|---|------|------|
| Radim državnim praznicima | 167 | 1 | 4 | 3,08 | 1,06 |
| Obavezan/a sam da budem na raspolaganju menadžeru sve vreme | 167 | 1 | 4 | 2,09 | 1,11 |
| Odgovaram na emailove vezane za posao i van radnog vremena | 167 | 1 | 4 | 2,44 | 1,25 |
| Odgovaram na telefonske pozive vezane za posao i van radnog vremena | 167 | 1 | 4 | 1,84 | 1,06 |

Percepcija vremena radnog angažovanja posmatrana po demografskim obeležjima

Razlike u pogledu vremena angažovanja s obzirom na demografska obeležja ispitanika proveravane su t-testom. Navodimo samo podatke gde su dobijene statistički značajne razlike.

Više vremena na radu provde :

- muškarci nego žene ($t=-204$; $p, 043$) ;
- rukovodioci nego izvršiooci ($t=- 278$; $p, 007$) ;
- zaposleni u multinacionalnoj kompaniji (MNK) nego u bankama ($t= - 1,98$; $p,049$).

2.2 Percepcija vremena za ostale životne potrebe zaposlenih

Ispitanicima je ponuđeno da na skali od 1(nikad nemam vremena) do - 7 (uvek imam vremena), ocene koliko imaju vremena za lične potrebe, porodične aktivnosti i profesionalni razvoj . Rezultati su dati u Tabeli 2.

Tabela 2. Vreme za životne potrebe

| | N | Minimum | Maksimum | AS | SD |
|-------------------------------|-----|---------|----------|------|------|
| Vreme za lične potrebe | 166 | 1,00 | 7,00 | 3,64 | 1,26 |
| Vreme za porodične potrebe | 167 | 1,00 | 7,00 | 4,55 | 1,37 |
| Vreme za profesionalni razvoj | 167 | 1,00 | 7,00 | 4,06 | 1,26 |

Sudeći prema odgovorima, vreme za životne potrebe nije bitno ugroženo. Srednje ocene se kreću oko teorijske aritmetičke sredine. Pri tom, ispitanici navode da najmanje vremena imaju za lične potrebe, poput bavljenja hobijem, zatim za posećivanje kulturnih dešavanja, druženje sa prijateljima ili bavljenje fizičkim aktivnostima. Najviše vremena odvajaju za porodične potrebe i obaveze i nešto manje vremena za profesionalni razvoj. Kada je, međutim, od ispitanika traženo da navedu kojim obavezama posvećuju više vremena - privatnim ili poslovnim, 64% navodi da više vremena posvećuje poslovnim obavezama, dok 36% više vremena posvećuje privatnim. Protivurečni odgovori, kada je percepcija merilo, nisu retkost.

Percepcija vremena za ostale životne potrebe zaposlenih posmatrana po demografskim obeležjima

Vreme za lične potrebe nalaze više:

- Ispitanici koji nemaju decu ($t = -4,37$; $p = 0,000$);
- Ispitanici od 20 do 25 godina ($F = 4,2,67$; $p = 0,034$);
- Ispitanici koji su slobodni, nego oni koji su vezi (bračnoj, partnerskoj) ($F = 3,78$; $p = 0,12$).

Vreme za porodične potrebe nalaze više:

- žene nego muškarci ($t = -2,89$; $p = 0,005$);
- ispitanici između 31 i 35 godina nego ispitanici drugih starosnih kategorije.

Vreme za profesionalni razvoj nalaze više:

- žene, nego muškarci ($t = -2,63$; $p = 0,009$);
- ispitanici koji nemaju decu ($t = -2,48$; $p = 0,014$);
- obrazovaniji ispitanici (viša škola, fakultet) ($F = 9,70$; $p = 0,000$).

2.3 Percepcija mogućnosti usklađivanja vremena provedenog na radu i vremena za zadovoljenje ostalih životnih potreba

Na direktno pitanje: *U kojoj meri uspevate da uskladite profesionalne - poslovne obaveze sa ličnim i porodičnim obavezama*, 33% ispitanika odgovara da uspeva u potpunosti, 56% smatra da uspeva delimično, dok 16% ispitanika smatra da uglavnom ili uopšte ne uspeva da uskladi profesionalne sa ličnim i porodičnim obavezama.

Rezultati korelativne analize ukazuju na realnu činjenicu - da što više ispitanici provode vremena na radu, to imaju manje vremena za ostale životne potrebe. Utvrđena je značajna negativna korelacija između intenziteta radnog angažovanja i vremena za lične i porodične potrebe, dok veza između intenziteta radnog angažovanja i vremena za profesionalni razvoj nije značajna (Tabela3).

Tabela3 Povezanost između percepcije vremena radnog angažovanja i vremena za zadovoljenje životnih potreba zaposlenih

| Percepcija vremena | | Vreme radnog angažovanja | Vreme za lične potrebe | Vreme za porodične potrebe | Vreme za profesionalni razvoj |
|----------------------------|---|--------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Radno angažovanje | r | 1 | -,375** | -,324** | ,012 |
| | p | | ,000 | ,000 | ,881 |
| Vreme za lične potrebe | r | -,375** | 1 | ,529** | ,469** |
| | p | ,000 | | ,000 | ,000 |
| Vreme za porodične potrebe | r | -,324** | ,529** | 1 | ,266** |
| | p | ,000 | ,000 | | ,001 |
| Vreme za | r | ,012 | ,469** | ,266** | 1 |

| | | | | | |
|----------------------|---|------|------|------|--|
| profesionalni razvoj | p | ,881 | ,000 | ,001 | |
|----------------------|---|------|------|------|--|

** Korelacija je značajna na nivou 0.01 : * Korelacija je značajna na nivou 0.05

Negativna povezanost između intenziteta radnog angažovanja i vremena za zadovoljenje ličnih i porodičnih potreba ukazuje da vreme provedeno na radu značajno ometa mogućnost zadovoljenja životnih potreba zaposlenih. Veoma niska korelacija između radnog angažovanja i vremena za profesionalni razvoj ukazuje da razvoj zaposlenih nije inkorporiran u poslovnu politiku organizacije.

Vrednosti zaposlenih i vreme za zadovoljenje ostalih životnih potreba zaposlenih

S obzirom da vrednosti značajno usmeravaju ponašanje, u ovom istraživanju proverili smo šta za naše ispitanike predstavlja važniju vrednost, karijera ili porodica. Na skali od 1-7, karijera kao vrednost ocenjena je visokom srednjom ocenom-5,66, a porodične vrednosti ocenom - 6,45. Dakle, razlike skoro da i nema, što zaslužuje posebnu elaboraciju. Ovako ujednačene vrednosti mogu biti faktor koji pojačava konflikt između karijere i porodice. Rezultati korelacione analize između vrednosti i percepcije vremena za različite životne potrebe dati su u Tabeli 4.

Tabela 4. Povezanost između vrednosti i vremena za zadovoljenje životnih potreba

| | | Vreme za lične potrebe | Vreme za porodične potrebe | Vreme za profesionalni razvoj |
|-----------------------|---|------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Karijera kao vrednost | r | ,081 | -,036 | ,503** |
| | p | ,302 | ,645 | ,000 |
| Porodične vrednosti | r | ,128 | ,199* | ,163* |
| | p | ,101 | ,010 | ,036 |

**Korelacija je značajna na nivou 0.01 ; *Korelacija je značajna na nivou 0.05

Rezultati pokazuju pozitivnu korelaciju između karijere kao vrednosti i vremena koje zaposleni percipiraju da imaju za ulaganje u profesionalni razvoj. Porodične vrednosti su u pozitivnoj korelaciji sa percepcijom vremena koje ispitanici imaju za porodične potrebe i obaveze, ali je ta korelacija niska. Takođe, dobijena je pozitivna korelacija između porodičnih vrednosti i vremena za profesionalni razvoj, što znači da orijentacija na porodicu ne isključuje u potpunosti bavljenje karijerom.

Diskusija

Istraživanje percepcije vremenske dimenzije *Work - Life Balance* u MNK i stranim bankama pokazalo je da vreme radnog angažovanja značajno učestvuje u ukupnom vremenskom

budžetu zaposlenih. Samo 42% zaposlenih *skoro uvek* radi u propisanom radnom vremenu, oko 74% ispitanika *skoro uvek* ili *uglavnom* ostaje na poslu koliko je potrebno da bi se posao završio u roku, a 71% ispitanika navodi da je *skoro uvek* ili *uglavnom* obavezno da bude na raspolaganju menadžeru sve vreme. Reklo bi se – tipična slika radnog angažovanja, zasnovana na globalnim HRM principima, diktiranim od strane poslovnog okruženja koje karakteriše : borba za konkurentsku prednost, orijentacija na rezultat i resursno štedljiva orijentacija primenjena na zaposlenima.

Posmatrano po demografskim obeležjima, vidi se da značajno i očekivano više vremena na radu provode: muškarci nego žene, rukovodioci nego izvršiooci, zaposleni u MNK, nego u bankama.

Da bi se dobila realnija slika o vremenu provedenom na radu, potrebni su i podaci o vrsti posla kojim se zaposleni bave. To je značajan faktor koji određuje dužinu vremena bavljenja poslom. Ispitnici obuhvaćeni ovim istraživanjem, u MNK rade kao trgovački putnici, komercijalisti za marketing materijal, komercijalisti za distributere, administratori, saldo kontistifakturisti, menadžeri prodaje, a u bankama kao blagajnici, saradnici na poslovima sa pravnim i saradnici za poslove sa fizičkim licima, finansijski sluzbenici, kreditni analiticari. Obavljanje ovih poslova dimenzionisano je propisanim javnim vremenom. Obrada podataka nije vršena prema vrsti posla, pa nije mogće dati zasnovan komentar. Primera radi, svi poslovi vezani za rok, poslovi u ličnoj prodaji sa postavljenim *targetima*, kao i kreativni poslovi zahtevaju više vremeskog angažovanja od propisanog. Međutim, preterano vremensko angažovanje zaposlenog izaziva premor, iscrpljenost, stres..., a to se svakako odražava na kvalitet rada i produktivnost.

S obzirom na dominaciju prodaje i kreativnog rada, kompanije danas imaju izazovan zadatak da kreiraju fleksibilne programe revitalizacije energije svojih zaposlenih ili da se, računajući na izraženu nezaposlenost, opredele za politiku češće zamene zaposlenih. Druga varijanta bi bila samo naizgled i kratkoročno gledano povoljnija.

Percepcija dovoljnosti vremena za ostale životne potrebe posmatrana preko prosečnih ocena na skali od 1-7 je relativno povoljna – kreće se oko ocene „4“, ali na direktno pitanje – kojim obavezama ispitanici posvećuju više vremena – 64% je odgovorilo – poslovnim, a 39% - privatnim. Odgovor ne čudi; bazične životne potrebe su egzistencijalne potrebe, a one se ne mogu zadovoljiti bez zarade koju zaposleni dobijaju radeći prema zahtevima posla i u skladu sa politikom kompanije. Iako su razlike male, najmanje vremena ispitanicima ostaje za lične potrebe (relaksaciju, druženje sa prijateljima, odlazak na kulturne događaje...) koje zapravo imaju funkciju obnavljanja energije. To, svakako, predstavlja indikator narušavanja

Work – Life Balance ili ravnoteže između dužine radnog angažovanja i zadovoljenja ostalih životnih potreba.

Posmatrano po demografskim obeležjima, ispitanici bez dece, starosti od 20 - 25 godina, očekivano, imaju više vremena za lične potrebe, kao i oni koji nisu u partnerskoj ili bračnoj vezi.

Vreme za zadovoljenje porodičnih potreba, opet očekivano na ovim prostorima, više nalaze žene nego muškarci i ispitanici između 31 i 35 godina. Vreme za profesionalni razvoj, nalaze više žene nego muškarci, zatim ispitanici koji nemaju decu i obrazovaniji ispitanici. Podatak da žene nalaze više vremena za profesionalni razvoj ukazuje na povećani aktivitet (uz porodičnu opterećenost) žena koje sve agresivnije prelaze iz tradicionalne uloge u modernu društveno aktivnu ulogu. Taj trend se uočava i na širem planu, kao i otpori koji ga prate.

Na neravnotežu između vremena provedenog na radu i vremena za ostale životne potrebe ukazuju i podaci o izraženoj negativnoj korelaciji vremena radnog angažovanja i percepcije dovoljnosti vremena za lične i porodične potrebe, kao i veoma niska pozitivna korelacija sa vremenom za profesionalni razvoj. Ovaj poslednji podatak znači da razvoj zaposlenih nije na adekvatan način ugrađen u politiku kompanije, već da predstavlja ličnu odgovornost zaposlenih, što i jeste preovlađujući trend savremene HRM politike. U prilog tome je i podatak da su vreme za lične potrebe, porodične potrebe i za profesionalni razvoj u pozitivnoj korelaciji. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da su ispitanicima porodične vrednosti i vrednosti usmerene na karijeru skoro izjednačene. Međutim, postoji mnogo veća usklađenost između karijere kao vrednosti i vremena koje se ulaže u profesionalni razvoj, nego između porodičnih vrednosti i vremena koje se posvećuje porodičnim potrebama i obavezama.

Ovim istraživanjem dobijeni su elementarni podaci o ravnoteži između vremena provedenog na radu i percepcije dovoljnosti vremena za ostale životne potrebe zaposlenih u stranim poslovnim organizacijama. Dalji istraživački rad u ovoj složenoj oblasti zahtevao bi prvenstveno usavršavanje instrumenata ispitivanja, zatim i primenu drugih pristupa istraživanja Work - Life Balance, kao što je pristup raspodele ukupnog budeta vremena, pristup sa stanovišta teorija uloga i drugi. Sledeći izazov bi bio istraživanje faktora, efekata i posledica narušenog Work - Life Balance, kao i istraživanje ovog fenomena u domaćim preduzećima i institucijama.

Reference

Anderson, S. Coffey, B., & Byerly, R. (2002). Formal organisation initiatives and informal workplace practices: Links to work – family conflict and job –related outcomes

Journal of Management, 28. 787-810

- Armstrong, M. (2001). *Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
- Clark, S. C.(2000) Work - Family border theory, a new theory of work- family balance. *Hum Relat* 53: 747- 770.
- Davidson, J. (2014). What is Work – Life Balance , *MBA CMC , BreathingSpace Institute*.
- Gorgievski , M: J. and Hobfoll, S. E. (2008). Work Can Burn Us Out or Fire Us Up : Conservation of Resources in Burnout and Engagment, Chapter 2. In: *Handbook of Stress and Burnout in Helth Care* , Editor Jonathan R. B. Halbesleben, pp.
- Hobfol, S. E.(1989). Conservation of Resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psycholoiist*,44,513- 524
- Hobfol, S. E.(2001).The Influence of culture, community and the nested - selfin the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *The psychology and phphilosophy of stress*s. New York: Plenum.
- Rantanen, J., Kinunnen, S., Mauno S., Tillemann, K. (2011). Ceatirng Balance ? *International Perspectives on the Work – Life Integrationof Profesionals, Kiser , S. Ringistetter, M. J.; Eikof, D.R; Pina e Cunha, M. Eds. XVIII, 328 p.*
- Robbins, S. P. (1997). *Managing Taday*, Prentice Hall, Upper Saddle, New Jersey.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002): *Menadžment ljudskih resursa*, 5 izdanje, Data status, Beograd.
- Ulrich, D.(1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School. Boston, MA. 1997. Pages 1- 281.
- Vujić , D. (2015). *Kompetencije za rad i rukovođenje- novi izazovi primenjene psihologije i menadžmenta ljudskih resursa* , Centar za primenjenu psihologiju, DPS, Beograd.