RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZAPOSLENIH I MENADŽERA - POGODNOSTI ZA BALANSIRANJE ŽIVOTA I NJHOVI EFEKTI

Milica Mladenović

Univerzitet Metropolitan Beograd - Fakultet za menadžment

Niš, Srbija

Doktorand na Ekonomskom fakultetu u Nišu

milica.mladenovic@metropolitan.ac.rs

mlamilica@gmail.com

Apstrakt

Usled demografskih, ekonomskih i kulturalnih promena na globalnom nivou povećan je značaj uspostavljanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih. Potreba za balansiranjem života naročito je izražena kod menadžera prodaje zbog velikog pritiska i konstantno visokog nivoa stresa. U radu će biti predložene različite pogodnosti koje organizacije mogu ponuditi kako bi doprinele balansiranju života zaposlenih i menadžera: fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme, skraćena radna nedelja, podela posla, rad od kuće, vrtić za decu u poslovnoj zgradi i programi za pomoć zaposlenima u savladavanju stresa. Uvođenje programa za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može imati pozitivne efekte kako na performanse zaposlenih (npr. na povećanje posvećenosti organizaciji) tako i na performanse organizacije (npr. na privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenih).

Ključne riječi: balans posao/život, životni balans, fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme, podela posla, rad od kuće.

EQUILIBRIUM BETWEEN BUSINESS AND PRIVATE LIFE OF EMPLOYEES AND MANAGERS - BENEFITS FOR BALANCE OF LIFE AND THEIR EFFECTS

Abstract

Due to demographic, economic and cultural changes at the global level, the importance of establishing a balance between business and private life of employees has increased. The need to balance life is especially pronounced in sales managers due to high pressure and constantly high levels of stress. The paper will propose various benefits that organizations can offer to contribute to balancing the lives of employees and managers: flexible working hours, part-time work, part-time work, division of labor, work from home, kindergarten for children in the office building and employee assistance programs in coping with stress. The introduction of a work-life balance program can have positive effects on both employee performance (eg, increasing commitment to the organization) and organizational performance (eg, attracting and retaining the best employees).

Key words: work / life balance, life balance, flexible working hours, part-time work, division of labor, work from home.

JEL codes: G31

UVOD

Za uspeh u današnjem visokokonkurentnom poslovnom svetu od ključne važnosti je uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih. Ovaj odnos se može objasniti kao kvalitet odnosa između plaćenog rada i neplaćenih privatnih obaveza zaposlenih. Ravnoteža u životu se može postići stavljanjem dovoljno "težine" na poslovnim aktivnostima, ali i sa zdravom protivtežom u vidu ličnih interesovanja i porodičnih obaveza.

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života predstavlja važno pitanje u oblasti upravljanja ljudskim resursima, te su za rešavanje ovog problema zainteresovani ne samo poslodavci i zaposleni, već i akademski istraživači, vlada i mediji. Uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može se smatrati strateškim pitanjem u oblasti upravljanja ljudskim resursima, te za rezultat može imati poboljšanje performansi zaposlenih, ali i cele organizacije. Upravo zbog činjenice da nesklad između poslovnog i privatnog života dovodi do smanjenja angažovanja, produktivnosti i kreativnosti zaposlenih, većeg odsustvovanja sa posla i pada prodaje, uspostavljanje ove ravnoteže stvara prednost ne samo za zaposlene, već i za njihove porodice, organizacije i društvo u celini [1, str. 261-274].

Organizacije se trude da kreiraju primamljive pogodnosti za podršku zaposlenima u balansiranju između poslovnih i privatnih obaveza. Uspešnost primene programa za uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih zavisi od podrške menadžera organizacije, koji u procesu komunikacije treba da obezbede adekvatno razumevanje i korišćenje kreiranih programa od strane zaposlenih.

NASTANAK I UZROCI NERAVNOTEŽE IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZAPOSLENIH

Koncept životne ravnoteže predstavlja adekvatno određenje prioriteta između posla (karijere i ambicija) i privatnog života (zdravlja, odmora, želja, porodice i ličnog razvoja) [2, str. 77-85]. U savremeno doba ljudi su sve više rastrgnuti između poslovnih i privatnih obaveza, pa je uspostavljanje ravnoteže u životu postalo jedno od najvažnijih pitanja. Tome su u velikoj meri doprinele promene u demografskoj strukturi i strukturi radne snage, kao što su: veći broj zaposlenih žena, promena strukture porodice (rast broja samohranih roditelja), sve manja spremnost na prekovremeni rad, sve veći trend obavljanja dva ili više poslova u toku dana, kao i razvoj tehnologije, koja često otuđuje ljude [1, str. 261-274].

Istraživanje Lockwood-a sprovedeno na preko 1.500 zaposlenih ispitanika pokazalo je da 70% njih smatra da nema zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života [3, str. 4]. Svesni negativnog uticaja navedenih promena na kvalitet života, čak 90% zaposlenih starosti 20-40 godina smatra prioritetom vreme provedeno sa svojim porodicama i zabrinuti su zbog toga što ne provode dovoljno vremena sa njima, ali i zbog toga što, sa druge strane, provode previše vremena na poslu [3, str. 3]. Rezultati istraživanja Gottlieb-a i saradnika pokazuju da bi 45% muškaraca i 50% žena čak odbilo unapređenje na poslu ako bi na novom radnom mestu imali manje vremena za privatni/porodični život [4]. Takođe, zdrava ishrana, fizička aktivnost i spavanje

neophodni su svakom zaposlenom za regeneraciju organizma i kvalitetnije obavljanje poslovnih obaveza. Zaposleni nemaju dovoljno vremena za navedene aktivnosti, što ukazuje na njihovu naviku da spavaju kratko, da se ne bave fizičkim aktivnostima i da se hrane kad stignu [2, str. 77-85]. Zbog prethodno navedenih promena i njihovog uticaja na zaposlene, organizacije moraju da osmisle različite pogodnosti kako bi omogućile svojim zaposlenima da ispune i svoje poslovne i privatne obaveze.

Istraživanje Lockwood-a je takođe pokazalo da zaposleni koji imaju neki vid kontrole nad svojim radnim okruženjem ređe obolevaju od bolesti koje prouzrokuje stres [3, str. 4], što je naročito značajno u savremeno doba. Kao glavne izvore stresa zaposleni navode lošu saradnju sa kolegama, loše radno okruženje, loše uslove rada, visok obim posla, te neusklađenost zahteva posla i privatnih obaveza [21, str. 37-49]. Pritom treba istaći da stres u umerenim količinama može biti koristan i većina ljudi se može uspešno izboriti sa njim. Međutim, povećanje nivoa stresa može dovesti do smanjenja zadovoljstva poslom, morala i produktivnosti zaposlenih [3, str. 5]. U takvoj situaciji zaposleni često pribegavaju različitim vidovima zloupotrebe kao što su zloupotreba odlaska na bolovanje, stalno odsustvovanje sa posla, izbegavanje izvršenja radnih zadataka, neažurnost u ispunjenju radnih obaveza, sabotaza organizacije, pronevere novca, pa čak i nasilje na radnom mestu [4]. Visok nivo stresa na poslu može dovesti i do drugih ozbiljnih posledica po zaposlene, poput depresije, zavisnosti od alkohola ili droge, bračnih i finansijskih problema, poremećaja u ishrani i izgaranja zaposlenih na poslu [3, str. 5]. Stoga ne čudi podatak da mnoge organizacije nude različite programe za pomoć zaposlenima koji su pod stresom.

U savremeno doba stresu su naročito izloženi zaposleni u sektoru prodaje. Zbog primamljive zarade, čestih putovanja i nagrađivanja na osnovu ostvarenih rezultata (zadatih targeta), prodaja se smatra jednim od najunosnijih i najizazovnijih poslova. Međutim, neravnoteža između poslovnog i privatnog života predstavlja uobičajenu pojavu kod ljudi koji se bave prodajom. Istraživanje Moore-a sprovedeno radi poređenja balansiranosti života menadžera i zaposlenih na nemenadžerskim pozicijama u multinacionalnim kompanijama pokazalo je da mnogi menadžeri čak smatraju da nisu postigli i da nikada neće ni biti u stanju da postignu ravnotežu između poslovnog i privatnog života [5, str. 385-399]. U prodaji stalno postoji veliki pritisak ka napornom radu kako bi se ostvarili zadati targeti celog prodajnog tima, što dovodi do konstantno visokog nivoa stresa, koji utiče i na privatne živote menadžera prodaje. Kompanije tzv. "ekspres lonci" poznate su po ekstremnim pritiscima na sektor prodaje [6]. Zaposleni u prodaji često odbijaju unapređenje na više menadžerske pozicije zbog toga što su svesni činjenice da će na novim pozicijama biti izloženi još većem stresu. U sektoru prodaje česta promena firme postala je takođe uobičajena pojava, koja dovodi do mnogih problema i u privatnom životu zaposlenih. Istraživanje Moncrief-a i saradnika pokazalo je da je povećana neravnoteža između poslovnog i privatnog života dovela do visokog nivoa stresa i visokih stopa fluktuacije zaposlenih u prodaji, pri čemu je više od trećine ispitanika čak poželetelo da napusti posao u prodaji [7, str. 786-798]. Još jedan efekat prirode ovog posla jeste povećanje osećaja iscrpljenosti menadžera prodaje zbog čestih putovanja.

Zbog specifične prirode posla može se zaključiti da (ne)ravnoteža između poslovnog i privatnog života u velikoj meri utiče na ukupne performanse menadžera prodaje [6]. Pritom se priroda posla ne može promeniti, ali način na koji se taj posao obavlja

zahteva promenu. Kako je prodaja vitalna funkcija u preduzeću, postoji realna potreba za smanjenjem stresa u prodaji i uvažavanjem ljudskog faktora i potreba zaposlenih u ovom sektoru.

Iako su prvi ponuđeni programi za smanjenje stresa na poslu i uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih bili prvenstveno namenjeni ženama sa decom, koje su se borile sa zahtevima posla i podizanja dece, današnji programi ovog tipa odnose se i na muškarce, a takođe obuhvataju i druge privatne obaveze osim brige o deci [6]. Tako privatne obaveze zaposlenih obuhvataju sve neplaćene obaveze i aktivnosti zaposlenih žena, muškaraca, roditelja, slobodnih ljudi i parova bez dece. Privatne obaveze, odnosno aktivnosti koje treba da budu u ravnoteži sa poslovnim obavezama, mogu uključivati i putovanja, sport, volonterski rad, studiranje, aktivnosti vezane za lični razvoj, slobodno vreme, brigu o deci ili o starima. Stoga se s pravom može reći da ravnoteža između poslovnog i privatnog života predstavlja "smisleno dostignuće i uživanje u svakodnevnom životu" [8].

Pojam ravnoteže u ovom kontekstu ne treba shvatiti kao podjednaku količinu vremena određenu za poslovne aktivnosti i privatne obaveze, već kao zadovoljavajući nivo uključenosti ili zastupljenosti različitih aktivnosti tj. uloga u životu čoveka [9]. Drugim rečima, treba uspostaviti ravnotežu između količine vremena i napora koje zaposleni posvećuju poslovnim i privatnim aktivnostima kako bi održali osećaj skladnosti, balansa i zadovoljstva u svom životu.

Pritom se ravnoteža može posmatrati sa stanovišta zaposlenih ili organizacije. Uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života sa stanovišta zaposlenih predstavlja upravljanje poslovnim i privatnim obavezama na takav način da obavljanje privatnih obaveza ne remeti obavljanje poslovnih obaveza. Sa druge strane, uspostavljanje ravnoteže u životu sa stanovišta organizacije predstavlja kreiranje organizacione kulture koja priznaje i poštuje privatne obaveze zaposlenih i podstiče menadžment i zaposlene da rade zajedno kako bi zadovoljili i njihove privatne i poslovne potrebe [3, str. 3].

PROGRAMI ZA USPOSTAVLJANJE RAVNOTEŽE IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZAPOSLENIH

Za obavljanje svih aktivnosti, kako poslovnih tako i privatnih, svaki zaposleni ima na raspolaganju svoje resurse - vreme i energiju. Zaposleni mogu izabrati na koje aktivnosti i u kojoj meri će te svoje resurse usmeriti na svaku pojedinačnu aktivnost. Upravo ta mogućnost odlučivanja tj. izbora daje zaposlenima osećaj kontrole nad svojim radnim angažovanjem, sa ciljem većeg uvažavanja privatnog života uz istovremeni doprinos performansama organizacije. Tako je kompanija PricewaterhouseCoopers primenom brojnih pogodnosti za balansiranje između poslovnih i privatnih obaveza zaposlenih pružila zaposlenima veću moć kontrole nad time gde, kada i kako će raditi, što je za rezultat imalo povećanje zadovoljstva zaposlenih ravnotežom između poslovnog i privatnog života za 30% [10].

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života dovodi do stabilnosti, dok neravnoteža izaziva napetost i stres kod zaposlenih [11, str. 154]. Stres prouzrokuje negativne efekte kako na fizičko zdravlje (kardiovaskularna oboljenja, slabljenje

imunog sistema, glavobolje), tako i na psihičko zdravlje zaposlenih (iritiranost, umor i otežanu koncentraciju) [2, str. 77-85]. Zaposleni koji su pod visokim stresom na poslu mogu imati različite zdravstvene probleme (depresija, zavisnost od alkohola ili droge, poremećaji u ishrani), ali i privatne probleme (bračne, finansijske, rodbinske). Stoga mnoge organizacije nude različite programe za pomoć zaposlenima u savladavanju stresa. Ovi programi pružaju različite usluge, preko savetovanja vezanog za zavisnost od alkohola ili droge do rešavanja porodičnih, bračnih, finansijskih i pravnih problema, kao i ostalih problema zaposlenih nastalih pod uticajem stresa.

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života na nivou organizacije može se postići promenom organizacione kulture u cilju smanjenja sukoba između ova dva aspekta života i povećanja efikasnosti zaposlenih. Do ove promene će doći ukoliko poslodavci shvate da će zadovoljni zaposleni, sa uravnoteženim životom, dati veći doprinos na poslu, biti posvećeniji, efikasniji i imati bolje rezultate, što će posledično dovesti i do poboljšanja organizacionih performansi [12, str. 136-151]. Treba razviti kulturu podrške, koja ima za cilj uspostavljanje ravnoteže između ciljeva svih pojedinaca i cele organizacije. Pritom organizaciona kultura treba da podržava sve zaposlene podjednako, bez ikakve diskriminacije, tj. da svim zaposlenima pruži mogućnosti za primenu definisanih pogodnosti, bez obzira na razlike u hijerarhijskoj poziciji, radnom mestu ili karakteristikama posla.

Iako mnoge kompanije imaju različite programe koji pomažu zaposlenima da uspostave sklad između poslovnog i privatnog života, većina kompanija još uvek nije promenila svoju organizacionu kulturu kako bi podržala zaposlene i menadžere koji žele da koriste ponuđene opcije za uspostavljanje pomenute ravnoteže [3, str. 3]. Istraživanje Kenexa instituta pokazalo je da zaposleni koji su koristili programe svojih organizacija za održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života imaju mnogo manju nameru da napuste organizaciju, ponose se svojom organizacijom, spremni su da je preporuče drugima kao poželjno mesto za rad i generalno su zadovoljniji svojim poslom [13, str. 201-214].

U uslovima globalne konkurencije između organizacija, menadžeri ljudskih resursa, u potrazi za inovativnim načinima kojima mogu povećati konkurentsku prednost svoje organizacije na tržištu rada, smatraju da ponuda programa za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života nudi win-win rešenje i za zaposlene i za organizaciju.

Organizacije mogu ponuditi različite pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih, održavanje njihovog blagostanja i zdravlja, koje će u konačnom dovesti i do određenih koristi za same organizacije. Ove pogodnosti uključuju sledeće: fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme, skraćenu radnu nedelju, podelu posla, rad od kuće i vrtić za decu u poslovnoj zgradi [13, str. 201-214]. Poseban vid pogodnosti predstavljaju programi za pomoć zaposlenima u savladavanju stresa. Pored toga, poslodavci mogu da obezbede i različite pogodnosti koje se odnose na zdravlje i blagostanje zaposlenih, uključujući prošireno zdravstveno osiguranje za zaposlenog i članove njegove porodice, slobodne dane i odmore, usluge vezane za razvoj kondicije, fizičkog i mentalnog zdravlja, kao i pogodnosti vezane za obrazovanje dece, učestvovanje zaposlenih u volonterskom radu i njihovo postepeno penzionisanje [2, str. 77-85].

Fleksibilno radno vreme je pogodnost koja omogućava zaposlenima da odrede početak i kraj radnog vremena u toku svog radnog dana, pri čemu moraju poštovati propisani dnevni broj radnih sati. Na taj način zaposleni mogu da u toku dana obavljaju i privatne obaveze, kao i da odgovore na vanredne situacije tj. nepredvidive okolnosti. Još jedna prednost fleksibilnog radnog vremena je mogućnost izbegavanja saobraćajnih špiceva, što za rezultat ima kraće vreme provedeno u saobraćaju, raniji dolazak kući sa posla i više slobodnog vremena za privatne obaveze i druženje sa decom, rodbinom i prijateljima.

Skraćeno radno vreme omogućava ljudima sa zdravstvenim problemima, invaliditetom ili ograničenim raspoloživim vremenom za rad (npr. studentima) da budu deo radne snage, stiču radno iskustvo i razvijaju različite veštine koje će im koristiti u daljoj karijeri. Rad sa skraćenim radnim vremenom može olakšati i ponovno aktiviranje radne snage koja je pravila pauzu u radu (npr. roditelja koji su napustili posao kako bi odgajali decu), kao i omogućiti postepeni izlazak iz posla za zaposlene koji se približavaju odlasku u penziju [2, str. 77-85]. Posmatrano iz ugla organizacije, zaposlenje radnika sa skraćenim radnim vremenom može da poveća upotrebu ljudskih resursa i operativnu fleksibilnost, obezbeđujući dodatne ljudske resurse u periodima kada dolazi do najvećeg povećanja tražnje i posledično obima proizvodnje [9]. Skraćeno radno vreme ne odgovara zaposlenima koji žele da rade duže kako bi povećali svoje prihode i omogućili bolje uslove života svojim porodicama. Istraživanje uslova rada u Evropi pokazalo je da je 85% zaposlenih koji rade sa skraćenim radnim vremenom zadovoljno ravnotežom između svog poslovnog i privatnog života, kao i da imaju najmanje fizičkih i psiholoških zdravstvenih problema [9]. Ovi argumenti idu u prilog preporukama da skraćeno radno vreme treba omogućiti i zaposlenima koji se nalaze na višim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, što je kompanija Daimler-Chrysler i uvela, omogućivši ovaj vid pogodnosti svojim menadžerima na vodećim pozicijama u Nemačkoj [10].

Skraćena radna nedelja predstavlja vid radnog angažovanja koji dozvoljava zaposlenima da rade veći broj sati u toku radnog dana, u zamenu za smanjenje broja radnih dana u nedelji. Na primer, radnu nedelju od 40 radnih sati (5 radnih dana po 8 radnih sati) zaposleni može odraditi i radeći 4 radna dana po 10 radnih sati, nakon čega će umesto 2 dana vikenda imati 3 slobodna dana - tzv. produženi vikend. Na taj način će se smanjiti i vreme provedeno u saobraćaju jer će zaposleni putovati do posla i nazad 4 umesto 5 puta u toku nedelje. Ovaj vid pogodnosti može biti posebno koristan za one zaposlene kojima bi zbog privatnih obaveza odgovaralo da rade manji broj dana u nedelji, ali koji finansijski ne bi mogli da opstanu ukoliko bi radili (i shodno tome imali primanja za) manji ukupan broj radnih sati u toku nedelje. Sa druge strane, skraćena radna nedelja omogućava i poslodavcima da imaju duže radne dane odnosno radne smene bez potrebe za plaćanjem prekovremenog rada. Stoga ne čudi činjenica da uvođenje skraćene radne nedelje ne iniciraju samo zaposleni, već i same organizacije kako bi smanjile svakodnevne troškove pokretanja proizvodnje i povećale njenu efikasnost, kao i kako bi dužim radnim vremenom unapredile kvalitet usluge potrošača.

Podela posla je takav vid radnog angažovanja koji omogućava da dva ili više zaposlenih zajedno obavljaju jedan posao sa punim radnim vremenom, pri čemu oni imaju zajedničke ili podeljene odgovornosti i radno vreme [13, str. 201-214]. Ovakav

način obavljanja posla može biti adekvatan ukoliko su mogućnosti za skraćanje radnog vremena ograničene. Pored prednosti koja je zajednička sa skraćenim radnim vremenom, u vidu obezbeđivanja zaposlenima više vremena za obavljanje privatnih obaveza, podela posla ima još jednu prednost. Naime, zaposleni koji dele jedan posao mogu da uče jedni od drugih, pružaju podršku jedno drugom, te razvijaju odnose partnerstva i saradnje. Organizacije takođe mogu imati koristi od podele posla i to u vidu povećanja stope zadržavanja zaposlenih, povećanja produktivnosti, održavanja kontinuiteta obavljanja posla kada je jedan od partnera na bolovanju ili odmoru, te kombinovanja različitih znanja i iskustava pri obavljanju jednog posla [13, str. 201-214].

Rad od kuće je sve češća pogodnost koja omogućava zaposlenima da obavljaju barem deo svog ukupnog posla kod kuće umesto odlaska u kancelariju. Ovakav vid pogodnosti omogućava zaposlenima da organizuju svoj radni dan u skladu sa ličnim i porodičnim obavezama, smanjuje vreme putovanja do posla i povratka kući, smanjuje nivo stresa u radu i dovodi do smanjenja troškova vezanih za rad. Tako, na primer, četvrtina svih zaposlenih u kompaniji IBM širom sveta radi od kuće i na taj način kompaniji omogućava uštedu od oko 700 miliona dolara troškova vezanih za izgradnju, kupovinu ili iznajmljivanje poslovnog prostora [13, str. 201-214]. Još jedna pogodnost koja proizilazi iz rada od kuće jeste mogućnost zaposlenja osoba sa invaliditetom koje nisu u mogućnosti da izađu iz kuće. Na taj način organizacija može istovremeno pokazati da je društveno odgovorna i da ne vrši diskriminaciju ovih osoba. Međutim, rad od kuće ima i određenih nedostataka. Najpre, nisu sva zanimanja pogodna za rad od kuće. Takođe, organizacije mogu imati teškoće u nadzoru, praćenju i oceni radnog učinka odnosno performansi zaposlenih koji rade od kuće. Ovakav rad može dovesti i do veće izolacije zaposlenih, smanjenja osećaja sigurnosti posla i mogućnosti unapređenja, kao i smanjenja zdravstvene zaštite i bezbednosti zaposlenih [2, str. 77-85].

Vrtić za decu u poslovnoj zgradi predstavlja pogodnost koja je naročito korisna za zaposlene koji obavljaju administrativne poslove, poslove održavanja i poslove u kojima ostvaruju direktan kontakt sa kupcima. Fleksibilno radno vreme za ovakve poslove nije najadekvatniji izbor s obzirom na to da radni sati moraju biti usklađeni sa potrebama i željama kupaca [2, str. 77-85]. Upravo zbog ograničene fleksibilnosti zaposlenih koji obavljaju ove vrste poslova, pogodnost poput organizovane brige o deci u poslovnoj zgradi može biti od velikog značaja.

Anketiranje zaposlenih u američkim organizacijama pokazalo je da su najvažnijih pet pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih koje organizacije nude, po mišljenju zaposlenih, sledeće [14]:

- programi za pomoć zaposlenima u savladavanju stresa,
- fleksibilno radno vreme,
- rad od kuće,
- skraćeno radno vreme i
- skraćena radna nedelja.

Slično, najznačajnije pogodnosti za zaposlene u Evropi obuhvataju fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme i skraćeni prekovremeni rad [15].

Zaposleni u Srbiji smatraju da najveći doprinos uspostavljanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života pružaju podela posla i organizovanje sastanaka i treninga

u okviru radnog vremena (slika 1). Zatim slede podrška kolega sa posla, vremenski definisani prekovremeni rad, uzimanje slobodnih dana zbog porodičnih obaveza, fleksibilan početak i kraj radnog vremena, podrška članova porodice, obdanište u sklopu organizacije i tehnički uređaji (mobilni telefoni i laptopovi) [2, str. 77-85]. Od ostalih pogodnosti koje doprinose uspostavljanju ravnoteže između poslovnih i privatnih obaveza, zaposleni su kao značajne naveli sledeće [2, str. 77-85]:

- početak radnog vremena u 7h,
- fiksno radno vreme,
- plaćeni prekovremeni rad,
- slobodne subote,
- mogućnost napuštanja organizacije zbog hitnih porodičnih obaveza i
- restoran blizu poslovnog prostora (radnog mesta).

Slika 1. Najznačajnije pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih u Srbiji

Izvor: Nosak, T., Zubanov, V., (2013), Harmonizacija poslovnih i privatnih ciljeva zaposlenih, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, *TIMS Acta*, Vol. 7, No. 2, 77-85. str.

Važno je istaći da se navedene pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih mogu uspešno primeniti u organizacijama samo uz podršku menadžmenta, odgovarajuće organizacione kulture i adekvatnog upravljanja ljudskim resursima prilikom primene različitih vidova unapređenja radnog angažovanja [3, str. 3].

EFEKTI USPOSTAVLJANJA RAVNOTEŽE IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA NA PERFORMANSE ZAPOSLENIH I ORGANIZACIJE

Organizacije mogu ponuditi različite pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih iz sledećih razloga: kako bi se povećalo

učešće žena u radnoj snazi i iskoristile njihove sposobnosti, kako bi zaposleni bili motivisani i ostvarivali dobre poslovne rezultate, kako bi organizacija bila atraktivnija za potencijalne nove zaposlene, kao i kako bi pokazala društveno odgovorno ponašanje [16, str. 53-59].

Treba istaći, međutim, činjenicu da jedna ista pogodnost ponuđena zaposlenima u različitim organizacijama i u različitim poslovnim okolnostima u kojima se svaka od tih organizacija u datom trenutku nalazi neće dovesti do istih efekata. Stoga se ne može izvesti zaključak da postoje univerzalno primenljivi programi koji će učiniti sve zaposlene na svetu zadovoljnijim svojim životima i sve organizacije produktivnijima i efikasnijima. Ipak, mogu se izdvojiti određene koristi, kako za zaposlene tako i za organizacije, koje mogu nastati kao rezultat primene različitih programa za uspostavljanje balansa u životu zaposlenih.

Uvođenje programa za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može imati sledeće pozitivne efekte (koristi) za zaposlene:

- bolje razumevanje važnosti ravnoteže između poslovnog i privatnog života,
- bolja kontrola nad poslovnim i privatnim životom,
- bolje veze i međuljudski odnosi na poslu i van posla,
- bolje fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih,
- manji stres na poslu,
- veće zadovoljstvo poslom,
- veća produktivnost i posvećenost zaposlenih,
- veći osećaj sigurnosti posla i
- manje napuštanje organizacije [16, str. 53-59].

Kao posledica primene programa za poboljšanje balansa života zaposlenih, zadovoljni zaposleni će svojim radom ostvariti sledeće pozitivne efekte (koristi) za organizaciju:

- veća odgovornost, posvećenost i lojalnost zaposlenih,
- bolji timski rad i komunikacija,
- manji organizacioni stres,
- bolji moral,
- veća organizaciona produktivnost,
- manje odsustvovanje i kašnjenje,
- manje napuštanje organizacije i stabilnija struktura zaposlenih,
- veće zadržavanje najboljih zaposlenih,
- bolji imidž organizacije,
- veće zadovoljstvo kupaca i
- bolji poslovni rezultati [16, str. 53-59].

Savremeni menadžeri uočavaju da ne treba da biraju između ostvarivanja ciljeva zaposlenih ili ciljeva organizacije. Umesto toga shvataju da će dobiti najviše od svojih zaposlenih (najveće zalaganje, produktivnost i performanse) upravo ohrabrujući ih da imaju privatni život i da na taj način ostvaruju svoj cilj balansiranja poslovnog i privatnog života.

Međutim, pri pokušaju merenja i kvantitativnog ocenjivanja efekata programa za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života nastaje problem tačnog utvrđivanja (obračuna) troškova i koristi pojedinačnih programa. Neke organizacije su ipak pokušale da kvantifikuju efekte pojedinih programa i na taj način došle do

sledećih organizacionih performansi na koje utiče balans i zadovoljstvo zaposlenih [16, str. 53-59]:

- niži troškovi napuštanja organizacije,
- bolji imidž organizacije i zadržavanje najboljih zaposlenih,
- veća produktivnost i performanse zaposlenih,
- niži troškovi zdravstvene zaštite i bolesti izazvanih stresom.

Kao što je objašnjeno u prethodnom izlaganju, programi koji omogućavaju uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih dovode do smanjenja stresa, višeg morala i većeg zadovoljstva zaposlenih, a posledično i do povećanja njihove produktivnosti. Sve to dovodi do smanjenja odsustvovanja zaposlenih sa posla i njihovog napuštanja organizacije, a rezultat toga jeste smanjenje troškova koji bi tom prilikom nastali. Pritom se misli na troškove regrutovanja i selekcije novih zaposlenih, kao i na troškove vezane za pronalaženje kratkoročne zamene unutar organizacije za one zaposlene koji odsustvuju sa posla zbog nezadovoljstva kvalitetom svog života. Procenjuje se da troškovi vezani za odsustvovanje sa posla i smanjenu produktivnost zbog stresa na poslu koštaju američke organizacije preko 300 milijardi dolara godišnje [17, str. 1-4]. Istraživanje u kompaniji Johnson & Johnson pokazalo je da je došlo do smanjenja odsustvovanja sa posla za 50% kod zaposlenih koji su koristili fleksibilne opcije za uspostavljanje ravnoteže u životu [18, str. 3-4]. Ovde nikako ne treba zanemariti i gubitak vrednog znanja do koga dolazi odlaskom zaposlenih iz organizacije, naročito s obzirom na mogućnost da konkurentske organizacije dobiju pristup tom znanju zapošljavanjem ovih radnika.

Organizacije koje nude inovativne pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih imaju bolji imidž u javnosti. Ovakva pozicija poželjnog poslodavca omogućava organizacijama da privuku i zadrže veći broj kvalifikovanih kandidata za posao. To potvrđuje i anketa zaposlenih u kompaniji IBM, koji su se složili sa tvrdnjom da uzimaju u obzir kompanijine programe za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih prilikom donošenja odluke o ostajanju ili napuštanju kompanije [18, str. 3-4]. Zaposleni očekuju da menadžeri shvate da oni osim posla imaju i privatni život. Upravo je neprepoznavanje važnosti privatnog života zaposlenih od strane menadžera jedan od glavnih razloga zbog koga zaposleni napuštaju organizaciju [19, str. 21-30].

Programi za uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih dovode do veće produktivnosti i performansi zaposlenih. Tako je u kompaniji Pfizer Kanada došlo do rasta produktivnosti za čak 30% od kada je zaposlenima bila ponuđena pogodnost rada od kuće [13, str. 201-214]. Takođe, organizacije koje nude veći broj pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih imaju bolje organizacione performanse u smislu veće sposobnosti privlačenja najboljih radnika, boljeg kvaliteta odnosa između menadžmenta i zaposlenih, te boljeg kvaliteta samog proizvoda [16, str. 53-59].

Istraživanje Američkog instituta za stres pokazalo je da je milion radnika godišnje odsutno sa posla zbog zdravstvenih tegoba uzrokovanih stresom [20, str. 1234-1246]. Američke kompanije gube preko 5 miliona radnih dana godišnje zbog bolesti zaposlenih, pri čemu se više od polovine ovih gubitaka odnosi na bolesti koje izaziva stres [18, str. 3-4]. Ovi gubici u produktivnosti zbog zdravstvenih problema zaposlenih koštaju američke organizacije 226 milijardi dolara godišnje [20, str. 1234-

1246]. Sa rastom troškova zdravstvene zaštite, programi za uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih mogu u značajnoj meri doprineti smanjenju zdravstvenih problema zaposlenih i njihove potrebe za zdravstvenom zaštitom. To će za rezultat imati niže troškove zdravstvene zaštite i bolesti izazvanih stresom, što je naročito značajno u turbulentno savremeno doba gde stresne situacije nastaju svakodnevno, na svakom koraku.

ZAKLJUČAK

Povećanje privatnih obaveza zaposlenih, povećanje broja porodica sa oba zaposlena roditelja i povećanje broja samohranih roditelja samo su neke od demografskih promena koje su dovele do sve veće neophodnosti primene programa za unapređenje kvaliteta života zaposlenih uspostavljanjem ravnoteže između njihovih poslovnih i privatnih ciljeva.

Ovakvi programi pružaju koristi kako za zaposlene, tako i za organizaciju. Što veću kontrolu i autonomiju zaposleni imaju nad svojim životima, to će bolje moći da usklade svoj poslovni i privatni život, uz istovremeno obezbeđenje finansijske sigurnosti svojoj porodici i provođenje slobodnog vremena sa porodicom, decom i prijateljima. Sa druge strane, organizacije dobijaju dobar imidž, koji im olakšava pronalaženje kvalitetne nove radne snage i smanjuje napuštanje organizacije od strane postojećih zaposlenih, koji pritom sa sobom odnose i kritično znanje i informacije o organizaciji. Zadovoljni zaposleni će, u konačnom, biti produktivniji i posvećeniji na poslu, što će dovesti i do poboljšanja organizacionih performansi. Na taj način programi za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih predstavljaju win-win rešenje i za zaposlene i za organizaciju.

Dostupnost i korišćenje pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže u životu mogu dovesti do poboljšanja mišljenja zaposlenih o svojoj organizaciji i povećanja njihovog zadovoljstva poslom. To dalje dovodi do smanjenja odsustvovanja sa posla i napuštanja organizacije, smanjenja stresa i povećanja produktivnosti zaposlenih. Manje napuštanje organizacije znači niže troškove regrutovanja i obuke novih zaposlenih, veće zadržavanje najboljih zaposlenih, te veću posvećenost i lojalnost zaposlenih organizaciji. Svi ovi aspekti utiču na povećanje zadovoljstva kupaca i posledično na poboljšanje organizacionih performansi.

Kreiranje organizacione kulture koja podržava uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih podrazumeva primenu fleksibilnih radnih pogodnosti za sve zaposlene, bez obzira na njihov pol, godine rada u organizaciji ili privatne obaveze. Pritom taj balans podrazumeva mogućnost i sposobnost uspešnog obavljanja kako poslovnih tako i privatnih obaveza zaposlenih.

BIBLIOGRAFIJA

1. Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A., Ryan, C., (2008), The Ability of Work-Life Balance Policies to Influence Key Social/Organisational Issues, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46, Issue 3.
2. Nosak, T., Zubanov, V., (2013), Harmonizacija poslovnih i privatnih ciljeva zaposlenih, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, *TIMS Acta*, Vol. 7, No. 2.
3. Lockwood, N. R., (2003), Work/Life Balance - Challenges and Solutions, *Society for Human Resource Management (SHRM) Research Quarterly*, pp. 3-4.
4. Gottlieb, B. H., Kelloway, E. K., Barham, E., (1998), *Flexible Work Arrangements: Managing the Work-Family Boundary*, New York, John Wiley & Sons
5. Moore, F., (2007), Work-Life Balance: Contrasting Managers and Workers in an MNC, *Employee Relations*, Vol. 29, Issue 4.
6. Sharma, J. K., Mehta, D., (2009), A Study on Impact of Work-Life Balance Issues on Performance of Pharma Sales Managers, *CH Institute of Management and Commerce*, Volume 2, Issue 1.
7. Moncrief, W. C., Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., (1997), Examining the Antecedents and Consequences of Salesperson Job Stress, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Issue 11/12.
8. <http://worklifebalance.com/> [10.05.2020]
9. Clarke, M., Koch, L., Hill, E. (2004), The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, Vol. 33, No. 2.
10. Department of Trade and Industry (DTI), Confederation of British Industry (CBI), Trades Union Congress (TUC), (2005), *Managing Change: Practical Ways to Reduce Long Hours and Reform Working Practices*, London
11. Brown, D. & Associates, (2002), *Career Choice and Development*, 4th edition, San Francisco, CA, Jossey-Bass
12. Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., Landy, A. L., (2004), Supervisor Referrals to Work-Family Programs, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 2.
13. Lazăr, I., Osoian, C., Rațiu, P., (2010), The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance, *European Research Studies*, Volume 13, Issue 1.
14. Society for Human Resource Management, (2003), *SHRM 2003 Benefits Survey*, Alexandria, VA
15. 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
16. Byrne, U., (2005). *Work-Life Balance: Why are we Talking about it at all*, *Business Information Review*, Vol. 22.
17. Rosch, P. J., (2003), The Quandary of Job Stress Compensation, *Health and Stress*, Vol. 3.
18. Landauer, J., (1997), Bottom-Line Benefits of Work/Life Programs, *HR Focus*, Vol. 74, No. 7.
19. Bird, J., (2006), *Work-Life Balance - Doing It Right and Avoiding the Pitfalls*, *Employment Relations Today*, Vol. 33, No. 3.

20. Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Morganstein, D., (2003), Lost Productive Work Time Costs from Health Conditions in the United States: Results from the American Productivity Audit, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 45.
21. Smailović, S., (2019), Povezanost neuroticizma i profesionalnog stresa nastavnika, *Ekonomski izazovi*, Vol. 8, No. 15, pp. 37-49.

RESUME

Due to global demographic, economic and cultural changes, the importance of improving employees' quality of life has increased in terms of establishing their work/life balance. This balance is especially necessary for sales managers due to high pressure and constantly high levels of stress in this profession.

The paper proposes various benefits that organizations can offer to contribute to their employees and managers' work/life balance: flexible working hours, part-time work, compressed work week, job sharing, telecommuting, on-site child care facility, and stress management programs. These benefits offered by organizations enable employees to prioritize between their work and private commitments, as well as allow employees to focus on their work commitments when at work, and to perform their private commitments more efficiently when not at work.

Introduction of work/life balance programs can have positive effects on employees' and organizational performance. Availability and use of these work/life balance programs can lead to improved employees' opinion on their organization as well as increased job satisfaction. This further leads to a reduction in absenteeism and leaving the organization, a reduction in stress levels and an increase in employees' productivity and commitment. A reduction in leaving the organization means lower costs of recruiting and training of new employees, greater retention rate of the best employees, as well as greater commitment and loyalty of employees to the organization. All these aspects lead to higher customer satisfaction and, consequently, higher organizational performance. This way, work/life balance programs represent a win-win solution for both the employees and the organization.

Creating an organizational culture that supports work/life balance of employees implies the implementation of flexible work benefits for all employees, regardless of their gender, years of work in the organization or private commitments. The success of the implementation of work/life balance programs depends on the support of the organization's management, who in the communication process should provide adequate understanding and use of created programs by the employees.