



Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Katedra za psihologijo dela

**DOBRE PRAKSE NA PODROČJU USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN
ZASEBNEGA ŽIVLJENJA**

Seminar pri predmetu *Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju*

Avtorica: Maša Smole

Mentorica: doc. Dr. Eva Boštjančič

Študijsko leto: 2014/2015

KAZALO

1.	DEFINICIJA RAVNOVESJA MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM	3
2.	DEJAVNIKI TER POSLEDICE, KI VPLIVAJO NA RAVNOVESJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM	3
3.	RAVNOVESJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM V SLOVENIJI IN PO SVETU	5
4.	ORGANIZACIJSKE PRAKSE ZA DOSEGANJE RAVNOVESJA MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM	5
4.1	Skrajšani delovni čas	6
4.2	Fleksibilni delovni čas.....	7
4.3	Organizacijska politika za doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem	8
4.4	Drugi ukrepi.....	9
5.	LITERATURA	11

1. DEFINICIJA RAVNOVESJA MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Izraz ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem se nanaša na odnos med posameznikovo dejavnostjo, povezano z njegovim delom, ter dejavnostjo, ki z delom ni povezana (npr. preživljanje časa z družino in prijatelji, ukvarjanje s hobiji, itd.). Obstaja več različnih definicij ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Frone (2003; v: Jain in Nair, 2013) ga npr. opredeli kot majhno mero konflikta med delom in zasebnim življenjem v kombinaciji z veliko mero facilitacije med poklicnim in zasebnim življenjem.

V preteklosti so raziskovalci pozornost posvečali predvsem konfliktu med poklicnim in zasebnim življenjem. Konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem je definiran kot konflikt med različnimi vlogami, ki nastane, ker so različne vloge v določenih aspektih nekompatibilne (Greenhaus in Beutel, 1985; v: Jain in Nair, 2013). Pri tem so avtorji poudarjali, da gre za dve različni domeni, tj. konflikt delo-družina ter konflikt družina-delo (Frone, Russell in Cooper, 1992; v: Jain in Nair, 2013). To pomeni, da lahko aspekti delovnega mesta negativno vplivajo na zasebno življenje posameznika ali obratno – določeni aspekti oz. dogodki v zasebnem življenju lahko negativno vplivajo na posameznikovo udejstvovanje na delovnem mestu. Ta pogled temelji na hipotezi pomanjkanja (*ang.* scarcity hypothesis), ki predpostavlja, da imajo ljudje omejeno količino časa in energije, ki ju lahko posvetijo različnim vlogam (Aryee, Srinivas, in Tan, 2005; v: Jain in Nair, 2013).

V zadnjem desetletju so se začele pojavljati raziskave, ki se osredotočajo na obogatitev med poklicnim in zasebnim življenjem. Avtorji (Greenhaus in Powell, 2006; v: Jain in Nair, 2013) jo definirajo kot mero, do katere pozitivne izkušnje v eni vlogi izboljšajo delovanje posameznika v drugi vlogi. Tudi v tem primeru gre za dvosmerno povezavo: izkušnje na delovnem mestu lahko izboljšajo delovanje posameznika v zasebnem življenju in obratno (Jain in Nair, 2013).

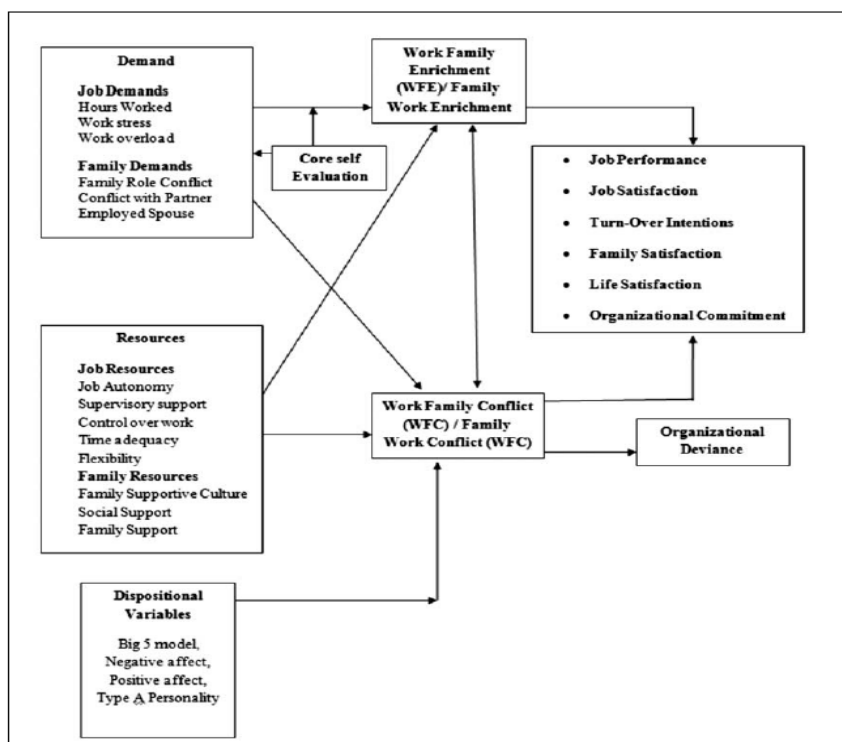
2. DEJAVNIKI TER POSLEDICE, KI VPLIVAJO NA RAVNOVESJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Mnogo avtorjev je preučevalo dejavnike, ki vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Jain in Nair (2013) v svojem članku objavljata preglednico dejavnikov, za katere je bilo ugotovljeno, da so povezani z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem.

V grobem lahko napovednike razdelimo v tri sklope. Prvi sklop predstavljajo zahteve, tako na delovnem mestu (npr. čas, ki ga posameznik preživi na delovnem mestu, stres ter preobremenjenost) kot tudi v družini (npr. konflikt v starševski vlogi, konflikt med partnerjema, (ne)zaposlenost partnerja). Drugi sklop predstavljajo viri na delovnem mestu (avtonomija, podpora, kontrola nad delom, zadostnost časa ter

fleksibilnost) ter v družini (socialna in podpora v družini). Tretji sklop predstavljajo dispozicijske spremenljivke, npr. osebnostne lastnosti, negativno in pozitivno čustvovanje ter druge spremenljivke, npr. samo-učinkovitost, lokus kontrole ter optimizem.

Ravnesje med poklicnim in zasebnim življenjem vpliva na učinkovitost na delovnem mestu, zadovoljstvo z delom, namen menjave službe, zadovoljstvo z družinskim življenjem in življenjem na sploh ter pripadnost organizaciji. Iz tega lahko sklepamo, da ravnesje med delom in zasebnim življenjem ni pomembno le za kvaliteto posameznikovega življenja, temveč tudi za delovanje organizacije, v kateri je posameznik zaposlen. V interesu organizacij je torej, da posameznikom omogočijo doseganje ugodnega ravnesja med poklicnim in zasebnim življenjem, saj v zameno dobijo učinkovite, predane in zadovoljne delavce, za katere obstaja manjša verjetnost, da bodo organizacijo zapustili.



Slika1. Dejavniki, povezani z ravnesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (Jain in Nair, 2013)

Možnost usklajevanja dela in zasebnega življenja pa ima tudi družbene posledice, npr. na področju enakosti spolov ter skrbi za otroke in starejše. Zaradi tega želi je Evropski parlament leto 2014 označil za Leto usklajevanja dela in družinskega življenja (European year of reconciling work and family life; Davies, 2013).

3. RAVNOVESJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM V SLOVENIJI IN PO SVETU

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (ang. *OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development*) od leta 2011 izvaja raziskavo *Better life index*, s katero skuša združiti internacionalne mere blagostanja. Eden od rezultatov projekta je spletno orodje, ki omogoča primerjavo držav na 11 različnih kriterijih blagostanja (OECD, b.d.).

Eden od kriterijev je tudi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Ocenjevali so ga glede na odstotek delavcev, ki delajo več kot 50 ur na teden ter povprečen čas, ki ga zaposleni porabijo za prosti čas in osebno skrb. Na splošno v državah OECD odstotek posameznikov, ki delajo več kot 50 ur na teden, v večini primerov ni velik. Delež moških je pri tem nekoliko večji (povprečno 12 %) kot delež žensk (povprečno 5 %). Povprečni zaposleni v OECD državah posveti 62 % svojega časa oz. 15 ur na dan skrbi zase (npr. spanje, hrana) in prosti čas (npr. preživljanje časa s družino in prijatelji, hobiji, itd.). Glede na ta dva kriterija, je država, v kateri državljani doživljajo najboljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, Danska, sledita pa ji Španija in Nizozemska. Države z najslabšim ravnovesjem so Turčija, Mehika in Koreja. Slovenija se med 36 državami uvršča na 22. mesto. Glede na odstotek delavcev, ki delajo več kot 50 ur na teden, se uvrščamo na 15. mesto – v Sloveniji je odstotek teh delavcev 6 %, kar je manj kot povprečje ostalih OECD držav. Glede na čas, porabljen za skrb zase ter prosti čas se Slovenija uvršča na 27. mesto – za te aktivnosti delavci v povprečju porabijo 61 % časa (14,6 ure), kar je nekoliko manj od OECD povprečja.

Evropska agencija za varnost in zdravje na delovnem mestu (European Agency for Safety and Health at Work, 2012) ocenjuje, da približno ena četrtnina evropskih delavcev doživlja konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem. Glede na eno izmed raziskav, kar 27 % delavcev namreč zaznava, da na delovnem mestu preživijo preveč časa. 28 % jih meni, da ne preživijo dovolj časa z družino, 36 % jih je mnenja, da nimajo dovolj časa za prijatelje oz. druge socialne kontakte, kar 51 % pa jih je navedlo, da nimajo dovolj časa zase ter za svoje hobije in interese.

4. ORGANIZACIJSKE PRAKSE ZA DOSEGANJE RAVNOVESJA MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Brough in O'Driscoll (2010) navajata delitev intervencij, namenjenih usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, na štiri ključne spremembe na kadrovskem področju:

- uvedba podpor za zaposlene (v obliki vrtca oz. telovadnice na delovnem mestu),
- uvedba ugodnosti za zaposlene (npr. porodniški dopust, ugodnosti za zakonca),

- restrukturacija dela (npr. fleksibilen delovni čas, polovični delovni čas) in
- organizacijske iniciative (npr. trening vodenja).

Tudi Evropska agencija za varnost in zdravje na delovnem mestu (European Agency for Safety and Health at Work, 2012) navaja nekaj organizacijskih ukrepov, ki lahko pomagajo pri usklajevanju dela in prostega časa, tj. polovični, skrajšani ali fleksibilni delovni čas, strnjeni delovni teden ter organizacijska politika za doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

V nadaljevanju so predstavljeni nekateri novejši ukrepi na tem področju, ki se nanašajo predvsem na restrukturacijo dela ter organizacijske iniciative.

4.1 Skrajšani delovni čas

Eden od načinov skrajševanja delovnega časa je polovični delovni čas. Čeprav lahko pozitivno prispeva k usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, pa ima lahko tudi nekatere negativne posledice, npr. manj kariernih priložnosti ter preobremenitev, kadar delovne zahteve niso ustrezno prilagojene (European Agency for Safety and Health at Work, 2012).

Ashford in Kallis (2013) se v svojem članku sprašujeta, ali je lahko splošni skrajšani delavnik (štiri dni na teden oziroma 32 ur) rešitev, ki bi zmanjšala brezposelnost ter zagotovila trajnostno Evropo. Avtorja omenjata, da ideja o skrajšanem delovnem času ni nova. Tako je bil 40-urni delavnik v ZDA uveden leta 1933 (med veliko gospodarsko krizo) kot program deljenja delovnih mest (ang. *job sharing*), ki naj bi zmanjšal brezposelnost prebivalstva. Prav tako se je delavnik v večini držav skrajšal iz 6 na 5 delovnih dni, kar ni povzročilo zmanjšanja produktivnosti. Kratkoročno so lahko takšni ukrepi celo zmanjšali brezposelnost, dolgoročno pa je njihov učinek nekoliko manj enoznačen. V preteklosti je bilo krajšanje delovnega časa torej znak napredka, tako da so znanstveniki v preteklosti predvidevali, da bodo posamezniki v 21. stoletju pravzaprav delali veliko manj, kot v resnici delajo. Avtorja članka kot pozitiven učinek skrajšanja delovnega časa navajata deljenje dela, kar bi povzročilo zmanjšanje brezposelnosti tudi v času, ko ni gospodarske rasti. Manj produkcije in potrošnje pa bi imelo dober vpliv tudi na okolje. Seveda avtorja priznavata, da bi bila vpeljava ukrepa, ki bi pomenil zmanjšanje plač, verjetno težko izvedljiva. Zato predlagata zmanjšanje delovnega časa, a ohranitev plač. To bi bilo seveda možno le, če bi produktivnost ostala enaka. Avtorja poudarjata, da število ur na delovnem mestu ni nujno pozitivno povezano s produktivnostjo – navajata podatke OECD (v Ashford in Kallis, 2013), ki kažejo na to, da zaposleni v bolj produktivnih družbah na delovnem mestu v povprečju preživijo manj časa, kot v družbah, ki so manj produktivne. Poudarjata, da bi bilo produktivnost podjetij morda mogoče ohraniti, če bi skrajšanje

delovnega časa pomenilo, da bi bili delavci v tem času bolj produktivni – npr. manj izčrpani, imeli bi manj odmorov, sledil pa bi tudi upad absentizma. Prosti čas bi zaposleni lahko izkoristili za dodatno izobraževanje, takšna ureditev dela pa bi bila morda privlačna tudi za bolj kreativne in nadarjene posameznike, ki bi prispevali k uspehu podjetja. Avtorja poudarjata, da je dejavnikov, ki lahko vplivajo na (ne)uspeh navedenega ukrepa veliko, zato je težko predvideti, kakšne bi bile njegove posledice.

Primer poskusa skrajšanja delovnega časa je švedsko mesto Göteborg. Tam od poletja 2014 izvajajo eksperiment, da bi ugotovili, ali je 6-urni delavnik boljši od 8-urnega. V eksperimentu so skupini javnih delavcev uvedli 6-urni delovni čas, pri čemer pa so njihove plače ostale enake. Politik Pilhem (Taylor, 2014) navaja, da so cilji eksperimenta zadovoljnejši delavci ter ustvarjanje novih delovnih mest. Hkrati meni, da bo ta ukrep k delu spodbudil tudi posameznike, ki potrebujejo več prostega časa (npr. mlade mame in starejše), zaradi česar se pred tem morda sploh niso vključili na trg dela. Eksperiment bo potekal 12 mesecev, na koncu pa bodo raziskovalci ocenili njegove učinke ter odločili, ali bi bilo skrajšani delovni čas smiselno uvesti za večji delež zaposlenih.

Podoben ukrep so uvedli tudi v ameriški zvezni državi Utah, kjer je od leta 2008 večina zaposlenih v državni upravi delala le štiri dni na teden. Rezultati so bili dobri, saj je prišlo do povečanja produktivnosti in zadovoljstva na delovnem mestu. Zmanjšali so se tudi stroški prevoza na delovno mesto, kar bi na dolgi rok lahko imelo pozitiven vpliv tudi na okolje. Kljub dobrim rezultatom je Utah tri leta kasneje spet uvedel petdnevni delavnik, saj so se prebivalci pritožili, da ob petkih nimajo dostopa do državnih storitev (Drexler, 2013).

Tudi v Ameriki obstajajo številna podjetja, ki prisegajo na štiridnevni delovni teden, ker naj bi povečeval produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter zmanjšal čas odsotnosti zaradi bolezni – ta podjetja izzivajo prepričanje, da daljši delovni čas pomeni tudi boljšo produktivnost. Nekatera podjetja so štiridnevni delavnik uvedla za vse zaposlene, med tem ko druga to nudijo le določenim zaposlenim, npr. mladim mamam. Čeprav ta ukrep mamam lahko pomaga pri usklajevanju njihovega poklicnega in zasebnega življenja, pa ima tudi nekaj pomanjkljivosti – zaposleni imajo lahko občutek, da na delovnem mestu nekaj zamujajo, tj. da ne morejo sodelovati pri vseh pomembnih odločitvah ter imajo zmanjšan dostop do ljudi in informacij na delovnem mestu (Drexler, 2013).

4.2 Fleksibilni delovni čas

Pri fleksibilnem delovnem času lahko delavec sam določi, kdaj pride oz. odide z delovnega mesta, pri tem pa se količina ur na delovnem mestu ne zmanjša. Sem bi lahko uvrstili tudi strnjeni delovni teden, pri katerem gre za enako število delovnih ur, ki pa jih delavec opravi v manj dnevih. Prednost tega pristopa

je več prostih dni ter manj časa, porabljenega za prevoz na delo, vendar pa so delavni dnevi daljši (European Agency for Safety and Health at Work, 2012).

Eden od ukrepov, ki se močno zanaša na fleksibilnost delovnega časa, je vpeljava t.i. ROWE sistema (ROWE - *Result Only Working Environment*), pri čemer sta delovni čas ter kraj popolnoma prepuščena zaposlenemu, pomembni so le rezultati, ki jih pri delu doseže. Ta način dela sta vpeljala zaposlena podjetja Best Buy, Jody Thompson in Cali Ressler, v nadaljevanju pa je ta način dela v podjetju sprejelo 80 % od 3000 vodilnih uslužbencev. Čeprav je Best Buy pred kratkim ukinil ROWE delovno okolje, pa so ga vpeljala številna druga podjetja. Vodje med drugim poročajo o večji produktivnosti zaposlenih, manj časa, ki ga porabijo za nepotrebne sestanke, manjše stroške za najem prostorov, večje zavedanje med zaposlenimi, kakšen način dela jim ustreza, itd. Navajajo tudi, da se njihovi največji strahovi, tj. neproduktivnost zaposlenih kot odziv na nov način dela, niso uresničili. Izziv predstavljajo predvsem spremembe delovnih pogojev, saj dnevi, namenjeni dopustu, in urna postavka v novem delovnem okolju izgubijo svoj pomen. Nekatere vodje pa ta način dela vidijo tudi kot bolj spoštljiv do zaposlenih, saj jih obravnava kot odrasle, ki so motivirani za kar najboljše opravljanje svojega dela (Huffington Post, 2013).

4.3 Organizacijska politika za doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem

Podjetja lahko razvijejo formalno politiko glede ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Ta politika lahko vključuje različne organizacijske prakse glede delovnega časa (fleksibilen delovni čas, polovični delovni čas, deljenje delovnega mesta), dopusta (porodniški dopust, začasna prekinitev kariere), možnost tele-dela (ang. *teleworking*), vrtec na delovnem mestu, itd. Hkrati lahko podjetja razvijajo različne postopke, ki pozitivno vplivajo na ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, npr. analiza potreb zaposlenih, posredovanje podatkov nadrejenim, opozarjanje na problematiko. Da bi bilo podjetje na tem področju uspešno, je ključnega pomena podpora vodstva ter ustrezna organizacijska kultura. V nasprotnem primeru lahko pride do neuspeha formalno zastavljenih programov za spodbujanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (European Agency for Safety and Health at Work, 2012). Brough in O'Driscoll (2010) npr. navajata, da v nekaterih podjetjih prihaja do diskriminacije delavcev, ki želijo izkoristiti formalno vzpostavljene ukrepe, namenjene usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Ta diskriminacija se pojavlja v obliki odpuščanja, počasnejše napredovanje v karieri, premeščanje na manj odgovorno delovno mesto, sovražnost s strani sodelavcev, itd., ter je največkrat posledica percepcije, da so zaposleni, ki koristijo te ukrepe, manj predani od preostalih delavcev.

V povezavi s tem lahko omenimo Googlovo longitudinalno študijo, katere namen je ugotavljanje značilnosti kvalitetnega dela. Laszlo Bock, podpredsednik t.i. »Google People operations« (v Harvard

Business Review, 2014) navaja, da študija, ki se je pričela pred dvema letoma, vključuje 4000 zaposlenih v Googlu, ki vsako leto izpolnijo dve obsežni študiji, s katerimi merijo tako statične (npr. osebnost) kot spremenljive značilnosti posameznika (npr. stališča glede delovne kulture). Prvi rezultati na področju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem so pokazali, da le 31 % ljudi uspešno ločuje delo od zasebnega življenja. Te ljudi, ki so med stresom na delovnem mestu in njihovim zasebnim življenjem sposobni vzpostaviti psihološko mejo, Laszlo imenuje Segmentatorji (ang. *Segmentors*). Večjemu deležu zaposlenih, ki jih pri Googlu imenujejo Integratorji (ang. *Integrators*), strogo ločevanje med poklicnim in zasebnim življenjem predstavlja večji problem. Kar 69 % Integratorjev si želi postati boljših pri ločevanju poklicnega od zasebnega življenja. Laszlo meni, da je te ugotovitve kažejo na prednosti raziskave: Google lahko sedaj namreč oblikuje delovno okolje, ki bo Integratorjem pomagalo pri boljšem razmejevanju med delom in zasebnim življenjem. V pisarni v Dublinu so npr. uvedli akcijo »*Dublin goes dark*«, pri čemer so zaposlene prosili, naj na poti domov svoje službene elektronske naprave oddajo na recepciji, kar jim je omogočilo, da so večer posvetili drugim aktivnostim, ki niso bile povezane z delom. Druga vprašanja, na katera želijo odgovoriti s pomočjo študije, so npr. tudi kakšne morajo biti značilnosti skupine, da lahko produktivno deluje, kateri faktorji vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu, kako se rojevajo dobre ideje, itd.

4.4 Drugi ukrepi

Omejevanje dosegljivosti izven delovnega časa

E-pošta je že nekaj časa integralni del komunikacije, tako v zasebnem kot v poklicnem življenju. Ljudje imajo možnost dostopanja do svoje spletne pošte skoraj kadarkoli, preko različnih naprav. V organizacijah, kjer obstaja kultura 24-urne dosegljivosti, takšen način komunikacije prav gotovo vpliva tudi na posameznikovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Waller in Ragsdell, 2012). Komunikacija preko spletne pošte in prepričanje, da je treba na pošto odgovoriti takoj, je tako postal eden izmed glavnih stresorjev zaposlenih (Hogg, 2000, Wheatley, 2000; v: Waller in Ragsdell, 2012). Waller in Ragsdell (2012) sta v študiji primera skušala ugotoviti, v kolikšni meri zaposleni preverjajo službeno e-pošto v svojem prostem času ter kako to vpliva na zaznano ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Kot sta predvidevala, so zaposleni poročali o pogostem preverjanju službene e-pošte ter o škodljivem vplivu, ki ga ima to na njihovo zasebno življenje. Večina vprašanih je poročala o tem, da preverjanje službene pošte ter naloge, ki iz tega sledijo, negativno vplivajo na njihovo zasebno življenje. Avtorja v povezavi s tem govorita o zameglitvi meje med poklicnim in zasebnim življenjem – ker so zaposleni tudi med prostim časom odzivni na službeno pošto, ne moremo več govoriti o jasni meji med delom in prostim časom.

Nekatera podjetja zato sprejemajo ukrepe, s katerimi bi svojim zaposlenim zagotovila možnost nedosegljivosti brez sankcij. V Nemčiji je podjetje Daimler več kot 100,000 zaposlenim dovolilo, da avtomatično izbrišejo svojo e-pošto, medtem ko so na dopustu. Podjetje Volkswagen pa je pristalo na to, da službeni Blackberry serverji izven delovnega časa ne pošiljajo e-pošte (Oltermann, 2014).

Nemški minister za delo je v letošnjem letu naročil raziskavo, ki naj bi bolje definirala stres, povezan z delovnim mestom ter ugotovila, kakšne so njegove finančne posledice. Ta študija bi lahko olajšala sprejemanje t.i. »antistresnega zakona« (nem. *Anti-Stress-Gesetzt*), ki so ga predlagali sindikati. Med drugim zakon predvideva tudi zaščito delavcev pred nenehno dosegljivostjo preko modernih medijev, npr. e-pošte in mobilnih telefonov (Oltermann, 2014).

V več državah, npr. Avstriji, Danski in na Nizozemskem, morajo delodajalci delovno mesto oceniti tudi glede na tveganje za psihološki stres. »Protistresni« zakon v Avstriji (veljaven od leta 2013) npr. predvideva, da morajo vsi delodajalci oceniti delovno okolje in atmosfero glede na stresne faktorje, pri tem pa jih mora pomagati organizacijski psiholog. V oceno naj bi vključili tudi faktorje kot so npr. delovni čas in vdor v zasebno življenje (Oltermann, 2014).

Karijerne prekinitve

V Belgiji lahko posamezniki že od leta 1985 začasno prekinijo s svojo kariero (ang. *career break*), pri čemer v tem času prejema prihodek od države. V tem obdobju je posamezniku prav tako zagotovljena vrnitev na staro delovno mesto. Program je nastal kot sredstvo za zmanjševanje brezposelnosti – podjetja naj bi zaposlene, ki so začasno prekinili z delom, namreč nadomestila z brezposelnimi delavci. V 90. letih pa je vlada uvedla še tri vrste prekinitve kariere, tj. prekinitve za paliativno oskrbo, prekinitve za starše in zdravniško prekinitve. V privatnem sektorju je ta ukrep znan pod imenom časovni kredit (ang. *time credit*). S svojo kariero lahko zaposleni prekinijo kadarkoli tekom svojega življenja, pogoj pa je, da že vsaj eno leto delajo za istega delodajalca. Zaposleni v javnem sektorju imajo pravico do enega leta prekinitve, ki pa je lahko naknadno podaljšana. V tem času lahko popolnoma prekinijo z delom oz. delajo s skrajšanim delovnim časom. Denar, ki za posameznik prejme od države, je odvisen od več dejavnikov. Tako posameznik, mlajši od 50 let z dvema otrokoma, prejme okoli 350 evrov na mesec (Vandeweyer in Glorieux, 2010).

5. LITERATURA

- Ashford, N. A. in Kallis, G. (2013). A four-day workweek: a policy for improving employment and environmental conditions in Europe. *The European Financial Review*, 53-58.
- Brough P. in O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: an overview. *Work & Stress*, 24(3), 280-297.
- Davies, R. (2013). *Work-life balance: Measures to help reconcile work, private and family life*. Library briefing, Library of the European Parliament. Sneto z naslova http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130549/LDM_BRI%282013%29130549_REV1_EN.pdf
- Drexler, P. (24.6.2013). Why four-day workweeks are best. *CNN*. Sneto z naslova <http://edition.cnn.com/2013/06/24/opinion/drexler-four-day-workweek?iid=EL>
- European Agency for Safety and Health at Work (2012). *E-fact 57: Family issues and work-life balance*. Sneto z naslova <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance>
- Huffington Post (4.7.2013). Is ROWE the future of work? Or an unworkable fantasy? Sneto z naslova http://www.huffingtonpost.com/2013/04/15/rowe-future-work_n_3084426.html
- Jain, S. in Nair, S. K. (2013). Research on work-family balance: A review. *Business Perspective & Research*, 2(1), 43-58.
- Laszlo Bock (27.3. 2014). Google's scientific approach to work-life balance (and much more). *Harvard Business Review*. Sneto z naslova <https://hbr.org/2014/03/googles-scientific-approach-to-work-life-balance-and-much-more/>
- OECD (b.d.) *Better life index*. Sneto z naslova <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>
- Oltermann, P. (18.9.2014). Germany ponders ground-breaking law to combat work-related stress. *The Guardian*. Sneto z naslova <http://www.theguardian.com/world/2014/sep/18/germany-law-work-related-stress>
- Taylor, A. (19.6.2014). Swedish politician explains why his city is experimenting with a six-hour work-day. *The Washington Post*. Sneto z naslova:

<http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2014/06/19/swedish-politician-explains-why-his-city-is-experimenting-with-a-six-hour-work-day/>

Vandeweyer, J. in Glorieux, J. (2010). The Belgian career break system. *Newsletter of the Observatory for Sociopolitical Developments*, 2. Sneto z naslova: http://www.beobachtungsstelle-gesellschaftspolitik.de/fileadmin/user_upload/Dateien/Bulletin_Europaeische_Seniorenpolitiken/Gastkommentar_Bulletin_Europ_Seniorenpolitiken_Mai_2011.pdf

Waller, A. D. in Ragsdell, G. (2012). The impact of e-mail on work-life balance. *Aslib Proceedings*, 64(2), 154 – 177.