



RODINNÉ PROBLÉMY A ROVNOVÁHA MEDZI PRACOVNÝM A SÚKROMNÝM ŽIVOTOM

1. Základné informácie

V posledných desaťročiach dochádza k výrazným zmenám na trhu práce a v demografických profiloch zamestnancov. Situácia v rodinách sa zmenila, už neprevláda tradičný model, kde je muž „živiteľom“, ale sa vyskytujú modely, v ktorých žijú páry s dvomi príjmami a rodiny s jedným rodičom^{1, 2, 3}. Pokiaľ ide o pracovné prostredie, organizácie požadujú zvýšenie flexibility a produktivity⁵ zamestnancov⁴. Tradičná „práca na celý život“ vymizla a nahradilo ju ekonomické prostredie nestability a neistoty práce⁵. Zmenili sa aj vyhladky a očakávania zamestnancov v súvislosti s prácou. Nové zameranie na celoživotné vzdelávanie, osobný a kariérny rozvoj a rastúca informovanosť a potreba rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom ovplyvnili organizácie a podnietili ich k zavedeniu takých politík, ako je napríklad pružný pracovný čas^{2,4}. V dôsledku týchto trendov v oblasti zamestnania, ako aj demografických a organizačných trendov, muži i ženy čelia zvyšovaniu nárokov z hľadiska rodiny, domácnosti aj práce³.



Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom je široký a komplexný jav, ktorý nemá univerzálnu definíciu^{4, 6}. Greenhaus a kol.⁶ definovali rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom ako „mieru, v akej sa jednotlivci rovnako zapája do pracovných úloh a rodinných úloh a rovnako je spokojný s každou z nich“. Rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom tvoria tri zložky⁶:

- **rovnováha z časového hľadiska** znamená rovnaký čas venovaný pracovnej úlohe, ako aj rodinnej úlohe,
- **rovnováha z hľadiska angažovanosti** znamená rovnakú mieru psychickej angažovanosti v pracovnej úlohe, ako aj v rodinnej úlohe,
- a napokon **rovnováha z hľadiska spokojnosti** znamená rovnakú mieru spokojnosti v pracovnej, ako aj v rodinnej úlohe.

V záujme dosiahnutia rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom je teda potrebné venovať pozornosť týmto zložkám.

V úsilí zvládnuť a uspokojiť nároky, ktoré sa na jednotlivcov kladú v oblasti práce i rodiny, môže dôjsť k nerovnováhe. **Konflikt medzi prácou a rodinou** možno definovať ako zdroj napätia vyplývajúci z nekompatibilných tlakov v pracovnej a rodinnej sfére⁷. Môžeme rozlišovať dve roviny takéhoto konfliktu:

- keď práca zasahuje do rodiny (tzv. work-to-family conflict) a
- keď rodina zasahuje do práce (tzv. family-to-work conflict).

Konflikt medzi prácou a rodinou môže byť rozdelený na tieto špecifické konflikty:

- konflikt založený na čase,
- konflikt založený na napätí,
- konflikt založený na správaní^{5, 7}.

Výskum a politiky zamerané na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom sa zameriavajú na príčiny, dôsledky a na to, ako zlepšiť úroveň tohto javu. V tomto článku sa venuje pozornosť meniacemu sa svetu práce v súvislosti s rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom, motivačnými faktormi týkajúcimi sa toho, prečo by sa rovnováha medzi pracovným a súkromným životom mala venovať pozornosť a poskytnú sa praktické rady pre zamestnávateľov a zamestnancov.

2. Meniaci sa svet práce a rodín: perspektívy a štatistické údaje

V Európskej únii je zamestnaných 64,2 % obyvateľov, pričom približne 19,2 % je zamestnaných na kratší pracovný čas⁸. Práca na kratší pracovný čas je v posledných 20 rokoch v Európe, najmä v krajinách, kde je zavedený pružný pracovný čas, na vzostupe⁹.

Tradičný osemhodinový pracovný deň už nie je bežný. Vďaka vzostupu informačných a komunikačných technológií sa zamestnancom umožňuje prístup k práci 24 hodín denne a 7 dní v týždni. Organizácie navyše zaviedli pružný pracovný čas a prácu na zmeny². Aj keď tieto trendy viedli k významnej zmene pracovného prostredia, medzi jednotlivými krajinami existujú rozdiely.

Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok¹⁰ v roku 2009 uskutočnila výskum trendov v oblasti pracovného času v európskych krajinách. V roku 2009 trval kolektívne dohodnutý týždenný pracovný čas v Európskej únii priemerne 38,7 hodiny. Pokiaľ ide skutočne odpracované hodiny vykazované samotnými zamestnancami na plný pracovný čas, v 20 z 28 krajín odpracovali viac ako bolo kolektívne dohodnuté. Zamestnanci v Rumunsku, na Malte, v Luxembursku a Spojenom kráľovstve mali najvyššie úrovne skutočne odpracovaných hodín, zatiaľ čo Fínsko, Írsko, Francúzsko a Taliansko mali najnižšie¹¹. Okrem týchto výsledkov rozdiely v skutočne odpracovaných hodinách za týždeň existujú aj medzi mužmi a ženami. Vo všetkých krajinách muži odpracovali viac hodín ako ženy, s priemerným rozdielom 2,1 hodiny v EÚ-27. Z týchto štatistických údajov vyplýva, že zamestnanci odpracujú viac hodín, ale poukazuje sa aj na to, že existujú rozdiely medzi jednotlivými európskymi krajinami.

K zmenám pracovného prostredia dochádza nielen v súvislosti s pracovným časom a dostupnosťou k práci, ale mení sa aj obsah práce. Prevláda zvýšený dopyt po zamestnancoch, ktorí sa vedú prispôbiť, ovládajú viac zručností a dokážu pracovať pod časovým tlakom². Približne 60 % zamestnancov v EÚ-27 pociťuje, že minimálne štvrtinu svojho času pracujú vo veľmi vysokom tempe¹¹.

Ako už bolo uvedené, v demografii zamestnancov sa v uplynulých niekoľkých rokoch zaznamenávajú zmeny v súvislosti so zložením rodiny. Kotowska a kol.⁵ uskutočnili celoeurópsky výskum v oblasti rodinného života, v rámci ktorého sa podrobne skúmali aktuálne trendy. Autori zistili, že aj keď v súvislosti so zložením rodiny existujú rozdiely v jednotlivých krajinách a životných fázach, v prípade osôb vo veku 35 – 49 rokov život vo dvojici s dieťaťom predstavuje najvýznamnejšiu štruktúru. Pracovná náplň v domácnostiach pozostáva predovšetkým z povinností súvisiacich so starostlivosťou, pričom starostlivosť o deti zaberá viac času ako starostlivosť o príbuzných. V rámci štúdie sa ďalej zistilo, že v jednotlivých krajinách nie sú výrazné rozdiely, pokiaľ ide o čas, ktorý ženy venujú domácim prácam. Rodový rozdiel existuje v súvislosti s vnímaním rodových úloh a nerovnosti, pokiaľ ide o čas strávený vykonávaním domácich povinností. V rámci štúdie sa ďalej zistilo, že muži mali pocit, že sa na domácich prácach podieľajú v menšej miere, zatiaľ čo ženy mali pocit, že sa na týchto prácach podieľajú nad rámec rovnomerného rozdelenia domácich prác.

2.1. Výskyt konfliktu medzi prácou a rodinou

Konflikt medzi prácou a rodinou sa vyskytuje v celej Európe. Odhaduje sa, že viac ako štvrtina Európanov trpí nejakou formou konfliktu medzi pracovným a súkromným životom⁵.

V súvislosti s časom:

- 27 % zamestnancov v EÚ pociťovalo, že v práci trávia príliš veľa času,
- 28 % pociťovalo, že trávia príliš málo času so svojimi rodinami,
- 36 % pociťovalo, že nemajú dostatok času na priateľov a iné spoločenské kontakty,
- 51 % pociťovalo, že nemajú dostatok času na svoje koníčky a iné záujmy.

Pokiaľ ide o rodové rozdiely, príliš málo času na každodenné aktivity uvádzali skôr ženy, zatiaľ čo muži pociťovali, že trávia príliš veľa času v práci. Tento rodový rozdiel sa však nevyskytoval v severských krajinách⁵. Významný počet zamestnancov má ťažkosti s plnením rodinných povinností v dôsledku náročnej práce a času: napríklad 22 % uviedlo, že sú príliš unavení z práce, aby mohli vykonávať domáce práce a 10 % uviedlo, že čas strávený

v práci má vplyv na ich rodinné povinnosti. Ženy tieto tlaky uvádzali skôr než muži⁵. Približne 50 % zamestnancov pociťovalo, že v dôsledku tlaku v práci a/alebo doma dochádza k prekryvaniu požiadaviek na čas pre rodinu a prácu. Menej než 10 % zamestnancov nepociťovalo tlak v žiadnom smere, ani v prípade, keď práca zasahovala do rodiny, ani v prípade ak rodina zasahovala do práce. Konflikt založený na napätí bol vo všeobecnosti mierne vyšší u žien⁵.

3. Motivačné faktory na zohľadnenie potreby rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom

3.1. Konflikt medzi prácou a rodinou a zdravie

Konflikt medzi prácou a rodinou možno považovať za stresový faktor pre jednotlivcov¹. V rámci výskumu sa zistilo a zdokumentovalo, že konflikt medzi pracovnou a rodinnou sférou má viaceré významné negatívne dôsledky na jednotlivcov. V rámci výskumu sa zaznamenalo, že konflikt medzi pracovným a súkromným životom sa spája s množstvom ukazovateľov zlého zdravotného stavu a zníženej miery pohody, vrátane:

- horšieho duševného a fyzického zdravia,
- menšej spokojnosti so životom,
- vyšších hladín stresu,
- vyšších hladín emocionálneho vyčerpania,
- menšej fyzickej aktivity,
- vyššej pravdepodobnosti začatia problémov s alkoholom,
- zvýšených hladín úzkosti a depresie,
- nechuti do jedla a
- únavy^{1, 3, 12}.

Oba konflikty, keď práca zasahuje do rodiny a keď rodina zasahuje do práce, sa spájajú s negatívnymi vplyvmi na jednotlivca. Frone a kol.¹ vykonali štúdiu, v ktorej sa skúmala súvislosť medzi prácou zasahujúcou do rodiny a rodinou zasahujúcou do práce a zdravotnými stavom. Z výsledkov vyplýva, že obidva konflikty sa spájajú s depresiami, zlým fyzickým zdravím a nadmernou konzumáciou alkoholu. V tejto štúdii sa nezistili žiadne výrazné rodové rozdiely. Kossek a Ozeki¹³ zistili, že konflikt v obidvoch smeroch, keď práca zasahuje do rodiny a keď rodina zasahuje do práce, negatívne vplyvajú na spokojnosť s pracovným a súkromným životom. V prípade žien bol navyše tento vplyv výraznejší. Canivet a kol.¹⁴ zistili, že konflikt v obidvoch smeroch, keď práca zasahuje do rodiny aj keď rodina zasahuje do práce, je významne spojený s vyčerpanosťou. Aj keď sa konflikt práce zasahujúcej do rodiny častejšie vyskytoval u mužov, výraznejšia súvislosť s vyčerpaním bola u žien. Rupert, Stenvanovic a Hunley¹⁵ skúmali súvislosti medzi konfliktom práce zasahujúcej do rodiny a vyhorením v skupine psychológov na praxi. Ich výsledky naznačujú, že obidva konflikty, keď práca zasahuje do rodiny a keď rodina zasahuje do práce, významne súvisia so syndrómom vyhorenia. Konflikt sa konkrétne spájal so slabším osobným výkonom, väčším emocionálnym vyčerpaním a depersonalizáciou. Nezistili sa však žiadne rodové rozdiely.

Úroveň konfliktu medzi prácou a rodinou sa spájajú aj s workoholizmom. Bonebright, Clay and Ankenmann¹⁶ skúmali rozdiely medzi dvomi typológiami workoholikov v súvislosti s konfliktom medzi pracovným a súkromným životom, spokojnosťou so životom a zmyslom života. Entuziastických workoholikov a neentuziastických workoholikov možno definovať ako osoby, ktoré vykazujú vysokú pracovnú angažovanosť a vysokú motiváciu pracovať, pričom prvý prípad sa odlišuje veľkým potešením z práce a v druhom prípade sa uvádza malé potešenie z práce. V štúdii sa zistilo, že v prípade oboch typov workoholizmu sa uvádzajú vyššie úrovne konfliktu medzi pracovným a súkromným životom, ale entuziastickí workoholici sú spokojnejší so životom a zmyslom života¹⁶.

Tieto štúdie poskytujú dôkazy o negatívnych dôsledkoch, ktorým jednotlivci čelia vplyvom konfliktu medzi prácou a rodinou. Panuje však nejednotnosť v tom, či sa vyskytujú alebo nevyskytujú rodové rozdiely. Vo svojom poslednom skúmaní literatúry Rose a kol.¹² dospeli k záveru, že obe pohlavia čelia negatívnym dôsledkom a tieto súvislosti sú výraznejšie u žien.

Konflikt medzi prácou a rodinou spôsobuje problémy nielen jednotlivcom, ale aj organizáciám.

3.2. Konflikt medzi prácou a rodinou a výsledky organizácie

Konflikt medzi prácou a rodinou, ktorému čelia zamestnanci, môže vyvolať v mnohých oblastiach reťazové účinky na organizáciu¹². Zistilo sa, že konflikt medzi pracovným a súkromným životom sa spája:

- so zníženou spokojnosťou zamestnancov s prácou,
- so zvýšenou úrovňou fluktuácie zamestnancov a absencií,
- s horším výkonom a zvýšenými úrovňami stresu
- a so zámerom opustiť organizáciu.

Napríklad spoločnosť PricewaterhouseCooper zaviedla viaceré iniciatívy na podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Umožnila zamestnancom získať lepšiu kontrolu nad tým, kde, kedy a ako pracujú. Vďaka nim sa pri hodnotení úroveň spokojnosti zamestnancov s rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom zvýšila o 30 %¹⁸.

3.3. Náklady na konflikt medzi prácou a rodinou pre jednotlivca a organizáciu

Konflikt medzi pracovným a súkromným životom môže prinášať tiež hospodárske náklady pre jednotlivca, spoločnosť i organizáciu. Odhaduje sa, že pracovný stres stojí odvetvie priemyslu v USA viac než 300 mld. USD ročne (cca 226,7 mld. EUR), pokiaľ ide o súvisiace náklady, ako napríklad absencie a znížená produktivita^{19, 20}. Stewart, Ricci, Chee a Morganstein²¹ odhadujú, že straty na produktivite v dôsledku osobných alebo rodinných problémov so zdravím stoja zamestnávateľov v USA 225,8 mld. USD ročne (cca 170,6 EUR). V USA viac než polovica dospelých uvádza, že rodinné povinnosti sú zdrojom stresu a 55 % opýtaných uviedlo, že v uplynulých troch mesiacoch čelili konfliktu medzi prácou a rodinou²².

Konflikt medzi prácou a rodinou ovplyvňuje nielen organizácie, ale môže ovplyvňovať aj jednotlivcov, a to v podobe strát na mzde a výdavkov na zdravotnú starostlivosť. Pre jednotlivca môžu tiež vzniknúť osobné náklady. Adams a kol.²³ zistili, že vyššie miery konfliktu medzi prácou a rodinou vedú k nižšej miere podpory zo strany rodiny, pričom vyššia miera podpory zo strany rodiny znamená nižšie miery konfliktu medzi rodinou a prácou.

4. Praktické rady pre zamestnávateľov a pracovisko

V nasledujúcich častiach sa uvádzajú príklady intervencií v oblasti pracovného času, ktoré boli úspešné pri zlepšovaní rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Týkajú sa kratšieho pracovného času, kompenzovaného skráteného pracovného času, pružného pracovného času a zhusteného pracovného týždňa.

4.1. Kratší pracovný čas

Kratší pracovný čas môže byť jedným zo spôsobov, ako skrátiť pracovný čas a zlepšiť tak rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Spájajú sa s tým však niektoré potenciálne negatíva, napr. riziko obmedzenia kariérneho postupu a zvýšené pracovné zaťaženie, pretože nároky neklesajú zodpovedajúcim spôsobom²⁴.

4.2. Plne uhradený skrátený pracovný čas

Vo Švédsku skrátenie týždenného pracovného času z 8 na 6 hodín za deň s plnou náhradou mzdy viedlo k pocitu, že je viac času na spoločenské aktivity, najmä na priateľov a oddych²⁴.

4.3. Pružný pracovný čas

Pružný pracovný čas alebo individuálne riadenie pracovného času sa vzťahuje na pružný začiatok a koniec pracovného času a na možnosť, že zamestnanci môžu požiadať o špecifický pracovný čas priznaný na pravidelnom základe. Umožnil sa tým lepší výber a kontrola zo strany zamestnanca. Uvedený systém môže byť

založený na využívaní papierovej verzie alebo počítača. Takýmto zlepšením vplyvu sa vo viacerých prípadoch preukázalo zlepšenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom²⁵.

4.4. Zhustený pracovný týždeň

Zhustený pracovný týždeň znamená pracovný režim s menším počtom, ale dlhších pracovných dní. Počet odpracovaných hodín za týždeň je rovnaký. Môžu to byť štyri 12-hodinové zmeny s tromi alebo štyri dňami voľna. Táto možnosť ponúka mať viac dní voľna, menšiu frekvenciu dochádzania za prácou, ale aj dlhšie pracovné dni²⁶.

Tabuľka 1: Pozitívne a negatívne vplyvy jednotlivých opatrení

Opatrenie/osvedčený postup	Pozitívne vplyvy	Negatívne vplyvy
Kratší pracovný čas	Viac času pre rodinu a spoločenské aktivity	Menší plat Riziko obmedzených príležitostí na kariérny rast
Plne uhradený skrátený pracovný čas	Viac času pre rodinu a spoločenské aktivity	Riziko intenzifikácie práce
Pružný pracovný čas (individuálne riadenie pracovného času)	Možné rozvrhnutie pracovných hodín podľa rodinných a osobných potrieb	Menšia predvídateľnosť
Zhustený pracovný týždeň	Viac dní voľna Menej času stráveného na dopravu	Viac hodín v pracovných dňoch

Zdroj: (24, 25, 26)

4.5. Politika na pracovisku týkajúca sa rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom

Oficiálna politika na pracovisku týkajúca sa rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom môže zahŕňať:

4.5.1. Organizačné postupy

Politiky týkajúce sa rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom môžu byť prispôbené potrebe jednotlivých organizácií v závislosti od kultúry, demografických faktorov a potrieb organizácie a jej zamestnancov. Takéto postupy môžu zahŕňať²⁷:

- režim pružného pracovného času, napr. spoločné pracovné miesta, prácu s pružným pracovným časom a prácu na kratší pracovný čas,
- režim pružnej dovolenky, napr. prerušenie kariéry, študijné voľno a rodičovskú dovolenku,
- možnosť práce na diaľku,
- dostupnosť informácií o možnostiach,
- pohotovostnú starostlivosť o deti.

4.5.2. Postupy

Dohodnuté postupy a politiky môžu pomôcť zvládnuť výnimky, znížiť množstvo otázok, zabezpečiť rovnaké zaobchádzanie so všetkými pracovníkmi, ako aj pomôcť líniovým manažérom v uplatňovaní politik týkajúcich sa rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom²⁷. Takéto postupy môžu zahŕňať:

- prieskum na analýzu potrieb pracovníkov,
- poskytovanie informácií zamestnancom o politikách v oblasti rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom,

- zahrnutie otázky rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom do úvodného programu a/alebo príručky.

4.5.3. Manažment

Aby programy na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom boli úspešné, je potrebné, aby manažment rozumel dôvodom zavedenia týchto programov a súhlasil s nimi. Z tohto dôvodu je vhodné zaradiť pre vedúcich a dozorných pracovníkov odbornú prípravu o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom²⁷.

4.5.4. Kultúra

Ak majú byť programy na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom úspešné, je potrebné poskytovať informácie o výhodách a akceptácii pružnosti a inovácií ako normy. Program poskytovania informácií zameraný na riešenie týchto otázok môže byť súčasťou celkovej stratégie týkajúcej sa rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom²⁷. Môže zahŕňať:

- konzultácie so zamestnancami,
- akceptáciu rovnováhy medzi pracovným a rodinným životom medzi zamestnancami a zamestnávateľmi,
- dostupnosť možností na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a rodinným životom pre mužov,
- dostupnosť možností na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a rodinným životom pre zamestnancov bez detí,
- lehoty na naplánovanie a oznámenie dôležitých stretnutí a nadčasov.

5. Praktické rady pre pracovníkov

Mnohé pracoviská majú odlišné politiky a postupy, ktoré môžu pomôcť zlepšiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom v každodennom živote. Aj keď nie sú oficiálne opísané, môžu predstavovať určité možnosti.

- Zistíte, aké politiky a postupy ponúka váš zamestnávateľ. Mohol by to byť flexibilný pracovný čas, zhustené pracovné týždne alebo iné.
- Existujú nejaké riešenia, ktoré úspešne využívajú niektorí vaši kolegovia? Ak áno, ako ich uplatňujú?
- Posúďte, či skrátený pracovný čas by mohol byť riešením, aspoň na určitú dobu.
- Ročný prehľad, návrat do práce po dovolenke alebo začiatok alebo koniec nového projektu môžu byť dobrými príležitosťami na prediskutovanie vášho režimu práce s manažérom.

Rodičovská dovolenka:

Ak máte vy alebo váš manželský partner dieťa, máte právo na rodičovskú dovolenku. Smernica EÚ 2010/18/EÚ (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:068:0013:0020:SK:PDF>) oprávňuje pracujúcich mužov a ženy na rodičovskú dovolenku v dĺžke minimálne štyri mesiace. Právo môže byť založené na narodení alebo adopcii dieťaťa. Práva sa vzťahujú na všetkých zamestnancov vo všetkých členských štátoch a na všetky typy zmlúv, napríklad na pracovníkov zamestnaných na plný a kratší pracovný čas, zmluvy na dobu určitú a na osoby, ktoré uzavreli zmluvy s agentúrami poskytujúcimi dočasné zamestnanie. Po skončení rodičovskej dovolenky pracovníci majú právo na návrat na rovnaké pracovné miesto alebo, ak to nie je možné, na návrat na rovnocenné alebo podobné pracovné miesto.

Podmienky prístupu a podrobné pravidlá sú vymedzené zákonom a/alebo kolektívnymi zmluvami v členských štátoch. Tie takisto prijímajú potrebné opatrenia na ochranu zamestnancov pred menej priaznivým zaobchádzaním alebo prepustením z dôvodu žiadosti o rodičovskú dovolenku alebo čerpanie tejto dovolenky, pokiaľ sú v súlade s vnútroštátnymi právnymi predpismi, kolektívnymi zmluvami a/alebo praxou.

6. Súbory nástrojov na riešenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom

Existujú rôzne súbory nástrojov, ktoré sú voľne dostupné. Môžu ich používať zamestnávateľa aj zamestnanci na zlepšenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Malý výber z týchto súborov nástrojov sa uvádza ďalej.

Eurobalance je projekt programu Leonardo da Vinci na prenos inovácií. Hlavným cieľom tohto projektu bolo vytvoriť komplexnú a použiteľnú príručku a súbor vzdelávacích materiálov na pomoc podnikom a zamestnancom, aby mohli rozvíjať a udržiavať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Pripravená príručka obsahuje základné informácie, kontrolné zoznamy pre realizáciu určené zamestnancom aj zamestnávateľom a poukazuje na viaceré praktické riešenia, ktoré sa dajú realizovať na pracovisku. Okrem toho bol v rámci projektu Eurobalance vypracovaný tzv. balík elektronického vzdelávania. Balík vzdelávania obsahuje súbor inovatívnych a interaktívnych prvkov vzdelávania, ktoré poskytujú „zástancom rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom“ (každému, kto by chcel prispieť k lepšej rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom na svojom pracovisku tým, že pomôže ostatným pochopiť výhody) nástroje, ktoré sú potrebné na podporu účinných politík a postupov v oblasti dosiahnutia rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom na ich pracoviskách. V balíku elektronického vzdelávania sa používa celý rad materiálov, vrátane príručiek, posúdení, videí, podkladových materiálov a tzv. Kurz zástanca. Balík elektronického vzdelávania bol prispôsobený potrebám, ambíciám, zákonom, zvykom a postupom viacerých európskych krajín vrátane Spojeného kráľovstva, Grécka, Dánska, Poľska a Talianska. Program elektronického vzdelávania a pripravená príručka sú voľne k dispozícii na adrese: <http://www.eurobalance-wlb.eu/>.

Nemecký nástroj slúži na posudzovanie kvality pracovných režimov vrátane možnosti účasti na spoločenskom živote. Nástroj umožňuje zaviesť špecifické pracovné režimy a získavať návrhy týkajúce sa toho, ako optimalizovať osobné pracovné režimy v súvislosti so spoločenským životom. Súbor nástrojov je voľne k dispozícii na adrese <http://gawo.no-ip.org:8080/IndexPage> (k dispozícii len v nemčine).

Dánsky nástroj týkajúci sa pracovného času so zameraním na rodinné a spoločenské vzťahy obsahuje plagát, brožúru a súbor kariet s tematikou súvisiacou s pracovným časom. Súbor nástrojov je k dispozícii na adrese <http://www.etsundtarbejdsliv.dk/Stress/Arbejdstid/Balance.aspx> v dánčine.

Rada grófstva Warwickshire v Spojenom kráľovstve poskytuje na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom online súbor nástrojov. Táto príručka je konkrétne zameraná na zamestnávateľov. Príručka poskytuje praktické rady s cieľom pomôcť zamestnávateľom a vedúcim pracovníkom pri vytváraní a realizácii akčných plánov na prípravu politík v oblasti dosahovania rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, ako aj pri riešení a zvládaní pracovného stresu. V príručke sa uvádza hospodársky význam rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a ukazuje sa zamestnávateľom ako viesť politiky a postupy v oblasti kontroly s cieľom naplánovať nákladovo efektívny rámec pre rozvinutú stratégiu týkajúcu sa rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Okrem toho sú k dispozícii online aj prípadové štúdie „Employers of Choice in Warwickshire“. Tieto prípadové štúdie ukazujú pozitívny vplyv flexibilnej práce a iné výhody pre zamestnancov, ktoré môže táto práca prinášať na pracovisku. Ďalšie informácie o tomto súbore nástrojov sa nachádzajú na adrese:

<http://www.warwickshire.gov.uk/web/corporate/pages.nsf/Links/D5C4741D5D440579802573C6004EBD84>

7. Odkazy

- [1] Frone, R.M., Russell, M. & Barnes M.G., „Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples“, *Journal of Occupational Health Psychology*, zv. 1, č. 1, 1996, s. 57 – 69.
- [2] Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok (2005). Living to work – working to live: Tomorrows work-life balance in Europe. (Žiť pre prácu – pracovať pre život: Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom v Európe budúcnosti). Prevzaté 23. novembra 2011 z: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef04121.htm>
- [3] Allen, D.T., Herst, L.E.D., Bruck, S.C. & Sutton, M., „Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research“, *Journal of Occupational Health Psychology*, zv. 5, č. 2, 2000, s. 278 – 308.

- [4] Maxwell, A.G., & McDougall, M., „Work-Life Balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector“, *Public Management Review*, zv. 6, č. 3, 2004, s. 377 – 393.
- [5] Kotowska, E.I., Matysiak, A., Styrac, M., Paillhe, A., Solaz, A., Vignoli, D., Vermeylen, G. & Anderson, R., *Druhý európsky prieskum kvality života: Rodinný život a práca, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločností*, Luxemburg, 2010, s. 1 – 96.
- [6] Greenhaus, H.J., Collins, M.K. & Shaw, D.J., „The relation between work-family balance and quality of life“, *Journal of Vocational Behaviour*, zv. 63, 2003, s. 510 – 531.
- [7] Carlson, S.D., Kacmar, M.K. & Williams, J.L., „Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict“, *Journal of Vocational Behaviour*, zv. 56, 2000, s. 249 – 276.
- [8] Eurostat (2010). Persons Employed Part-Time. Prevzaté 23. marca 2011, z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=T_PS00159
- [9] Sandor, E., *European Company Survey: Part time work in Europe*, Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2009, s. 1 – 59. K dispozícii z: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/86/en/3/EF1086EN.pdf>
- [10] Eurofound – Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok (2010). Working Time Developments (Trendy v oblasti pracovnej doby), 2009. Prevzaté 28. apríla 2011, z: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1004039s/tn1004039s.htm>
- [11] Eurofound – Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok (2011). Working Longer Requires Better Learning (Dlhšie pracovať si vyžaduje lepšie sa vzdelávať). Prevzaté 28. apríla 2011, z: <http://www.eurofound.europa.eu/press/releases/2011/110315.htm>
- [12] Rose, S., Hunt, T., Ayers, B. (2007). Adjust the Balance: Literature Review Life Cycles and Work Life Balance, 2007. Prevzaté 28. apríla 2011, z: <http://www.equalworks.co.uk/resources/contentfiles/4912.pdf>
- [13] Kossek, E. E. & Ozeki, C., „Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organisational behaviour - human resources research“, *Journal of Applied Psychology*, zv. 83, č. 2, 1998, s. 139 – 149.
- [14] Canivet, C., Ostergren, P., Lindeberg, S., Choi, B., Karasek, R., Moghaddassi, M. & Isacson, S., „Conflict between the work and family domains and exhaustion among vocationally active men and women“, *Social Science & Medicine*, zv. 70/8, 2010, s. 1237 – 1245.
- [15] Rupert, P., Stevanovic, P. & Hunley, H., „Work-family conflict and burnout among practicing psychologists“, *Professional Psychology: Research and Practice*, zv. 40, 2009, s. 54 – 61.
- [16] Bonebright, C., Clay, D. & Ankenmann, D., „The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life“, *Journal of Counselling Psychology*, zv. 47, 2000, s. 469 – 477.
- [18] CBI - Confederation of British Industry (2005). Managing change: Practical ways to reduce long hours and reform working practices. Prevzaté 21. mája 2011, z: <http://www.bis.gov.uk/files/file14239.pdf>
- [19] Rosch, P. J., „The quandary of job stress compensation“, *Health and Stress*, zv. 3, 2003, s. 1 – 4.
- [20] APA - American Psychological Association (2010). Psychologically Healthy Workplace Program: informačný leták podľa čísiel. Prevzaté 23. marca 2011, z: <http://www.apa.org/practice/programs/workplace/phwp-fact-sheet.pdf>
- [21] Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E. & Morganstein, D., „Lost productive work time costs from health conditions in the United States: results from the American productivity audit“, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, zv. 45, 2003, s. 1234 – 1246.
- [22] APA - American Psychological Association (2009). Stres v Amerike. Prevzaté 21. mája 2011, z: <http://www.apa.org/news/press/releases/stress-exec-summary.pdf>
- [23] Adams, A.G., King, A.L. & King, W.D., „Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction“, *Journal of Applied Psychology*, zv. 81, č. 4, 1996, s. 411 – 420.
- [24] Albertsen, K., Kauppinen, K., Grimsmo, A., Sørensen, B. A., Rafnsdóttir, G. L. & Tomasson, K., *Working time arrangements and social consequences - What do we know?* (Rep. No. 2007: 607), Severská rada ministrov, Kodaň, 2007.

- [25] Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A. & Bamba, C., „Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing“, *Cochrane. Database. Syst. Rev.*, 2, 2010, s. 1 – 89.
- [26] Bamba, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. & Petticrew, M., „A hard day's night?“ The effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review“, *Journal of Epidemiology & Community Health*, zv. 62, 2008, s. 764 – 777.
- [27] Thornthwaite, L., „Working Time and Work-Family Balance: a Review of Employees' Preferences“, *Asian Pacific Journal of Human Resources*, zv. 42, 2004, s. 166 – 184.