



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ХОТЕЛИЈЕРСТВО И ТУРИЗАМ
У ВРЊАЧКОЈ БАЊИ

Снежана Б. Кнежевић

**АНАЛИЗА РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ
ЖИВОТА И ПОСЛА ЗАПОСЛЕНИХ У
ХОТЕЛИЈЕРСТВУ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

докторска дисертација

Врњачка Бања, 2024



UNIVERSITY OF KRAGUJEVAC
FACULTY OF HOTEL MANAGEMENT AND TOURISM
IN VRNJAČKA BANJA

Snežana B. Knežević

WORK-LIFE BALANCE ANALYSIS OF EMPLOYEES IN THE HOTEL INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Doctoral Dissertation

Vrnjačka Banja, 2024

Идентификациона страница докторске дисертације

Аутор
Име и презиме: Снежана Кнежевић
Датум и место рођења: 01.01.1969. године, Казновиће, Рашка
Садашње запослење: Академија струковних студија Политехника, Катедра за медицинске науке, Београд
Докторска дисертација
Наслов: Анализа равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији
Број страница: xiii + 325
Број слика: 4; табела: 31; графикана: 14
Број библиографских података: 1294
Установа и место где је рад израђен: Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој бањи
Научна област (УДК): 331.101.25/.3:640.412-057.16(497.11)
Ментор: др Тамара Гајић, виши научни сарадник на Географском институту „Јован Цвијић”, САНУ, Београд
Број и датум одлуке Већа Универзитета о прихватању теме докторске дисертације: IV-02-94/12 од 21.02.2024. године

Изјава захвалности

Најпре желим да изразим огромну захвалност својим родитељима, мајци Златији и оцу Браниславу који су најзаслужнији за све што сам до сада постигла. Њихова подршка и љубав били су ми непресушни извор снаге и мотивације. Захвална сам што су ми омогућили да остварим све своје академске снове.

Неизмерну захвалност за израду ове докторске дисертације дугујем свом ментору, др Тамари Гајић за посвећеност, несебично издвојено време, стрпљење, савете, инспиративну мотивацију и стручност којима је обогатила истраживање. Њена експертиза и подршка су донели нову димензију и квалитет докторске дисертације, без које не би ни угледала светлост дана. Менторство није само обогатило мој академски рад, већ ме је и оплеменило као особу, и допринело мом личном и професионалном развоју. Захвална сам што је веровала у мене, охрабривала ме, подржавала и што је била изузетан и неисцрпни узор.

Велику захвалност дугујем проф. др Владимиру Сенићу за помоћ при избору теме докторске дисертације. Изузетно сам захвална свом коментору, проф. др Дејану Секулићу за несебичну подршку, посвећеност, сарадњу и значајан допринос истраживању. Такође, желим да изразим своју дубоку захвалност члановима комисије за оцену и одбрану докторске дисертације, проф. др Соњи Лазаревић и проф. др Филипу Ђоковићу, који су својим активним учешћем и драгоценим сугестијама знатно унапредили квалитет овог истраживања.

Колегама и сарадницима искрено хвала на заједничком раду, подршци и инспирацији. Њихово присуство је учинило ово академско путовање богатим и интересантним.

Желим да се захвалим пријатељима ван академске заједнице који су ми пружили подршку, стрпљиво чекали да им посветим своје слободно време и охрабривали ме. Њихова љубав и вера у мене су били додатни подстрек у остваривању академског циља.

Највећу захвалност ипак дугујем онима који су са мном у сваком тренутку, својој породици, за несебичну љубав, разумевање, безрезервну подршку, мотивацију, помоћ, добронамерне критике и савете који никада нису изостали.

Врњачка Бања, 2024

Аутор

Апстракт

Равнотежа између живота и посла утиче на здравље, квалитет живота, пословне перформансе и одрживост пословања. Када запослени постигне равнотежу између живота, има довољно времена за породичне активности, хоби, друштвени живот и одмор, води богатији и испуњенији живот, постиже емотивну стабилност и продуктивност на послу. Постизање равнотеже између живота и посла утиче на одрживост и конкурентност хотела. Проучавање равнотеже између живота и посла је кључно у хотелијерству, где су изазовни услови рада, ниске зараде и присутна родна сегрегација. Мотив истраживања је јаз у проучавању равнотеже између живота и посла у мултидимензионалним оквирима. Предмет истраживања докторске дисертације је анализа равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Циљ докторске дисертације је испитивање утицаја фактора посла и породице на равнотежу између живота и посла, и њен ефекат на задовољство послом, животом и ментално здравље запослених. У циљу тестирања истраживачких хипотеза употребљено је моделовање структуралних једначина. Резултати истраживања спроведеног на 261 запосленом у 86 хотела указују на значај равнотеже између живота и посла. Жене оцењују своју равнотежу између живота и посла као већу у поређењу са мушкарцима. Захтеви посла и породице и конфликт посла и породице озбиљно нарушавају равнотежу између живота и посла, за разлику од ресурса посла. Побољшање равнотеже између живота и посла значајно смањује анксиозност и депресију у вези са послом и повећава задовољство животом и послом. Индивидуализам/колективизам повећава анксиозност у вези са послом, и доприноси задовољству животом и послом. Родна једнакост смањује анксиозност и депресију у вези са послом, а не утиче на задовољство животом и послом. Оригиналношћу дисертације произилази из мултидимензионалног приступа проучавању равнотеже између живота и посла. Кључни допринос дисертације је унапређење знања како би се прошириле активности ка постизању равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Кључне речи: равнотежа између живота и посла, задовољство запослених, праксе менаџмента, организациона подршка, организациона култура, унапређење пословања, пословање по мери породице, хотелијерство, Република Србија

Abstract

Work-life balance impacts health, quality of life, business performance, and business sustainability. When employees achieve work-life balance, they have time for family activities, hobbies, social life, and relaxation, leading to a richer and more fulfilling life, emotional stability, and increased productivity at work. Attaining a work-life balance affects the sustainability and competitiveness of the hotel. The study of work-life balance is pivotal in hospitality, characterized by challenging working conditions, low wages, and gender segregation. The research motivation is to fill the research gap in studying work-life balance, particularly in multidimensional frameworks. The subject of this doctoral dissertation is the analysis of work-life balance among employees in the hotel industry in the Republic of Serbia. This doctoral dissertation aims to investigate the impact of various factors from the realms of work and family on work-life balance, as well as its effects on employee jobs, life satisfaction, and mental health. To test the formulated hypotheses, empirical research has been conducted among employees. To test the research hypotheses, structural equation modeling was employed. The results of research conducted on 261 employees in 86 hotels indicate the importance of achieving a work-life balance. Women rate their work-life balance higher compared to men. Family demands have a negative impact on work-life balance. Work and family demands and work-family conflict seriously disrupt work-life balance, unlike job resources. Improving work-life balance significantly reduces job-related anxiety and depression, and increases life and job satisfaction. In group individualism/collectivism increases job-related anxiety but positively influences life and job satisfaction. Gender equality reduces job-related anxiety and depression, but does not affect life and job satisfaction. The dissertation's originality stems from its multidimensional approach to studying work-life balance. The key contribution of the dissertation is the enhancement of knowledge to expand activities toward achieving a work-life balance for employees in the hotel industry in the Republic of Serbia.

Key words: Work-life balance, Employee satisfaction, Management practices, Organizational support, Organizational culture, Business improvement, Family-friendly practice, Hospitality, Republic of Serbia

САДРЖАЈ

УВОД.....	1

І ДЕО

ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЋУ ЖИВОТА И ПОСЛА

1. Дефиниција појма равнотеже између живота и посла.....	6
2. Развој концепта равнотеже између живота и посла.....	6
2.1. Традиционални концепт равнотеже између живота и посла.....	6
2.2. Савремени концепт равнотеже између живота и посла.....	7
3. Теоријска разматрања равнотеже између живота и посла.....	8
3.1. Теорије равнотеже између живота и посла.....	8
3.1.1. Теорија преливања понашања.....	9
3.1.2. Теорија конфликта.....	9
3.1.3. Теорија граница.....	9
3.1.4. Теорија обогаћивања улога.....	10
3.1.5. Теорија фацилитације.....	10
3.1.6. Теорија сегмената и интеграције.....	10
3.2. Модели равнотеже између живота и посла.....	11
3.2.1. Модел захтева и контроле посла.....	11
3.2.2. Модел захтева и ресурса посла.....	11
3.2.3. Модел захтева, контроле и подршке.....	12
3.2.4. Модел напора и опоравка.....	12
4. Професионалне и породичне улоге.....	13
4.1. Ресурси професионалних и породичних улога.....	14
4.2. Обогаћивање професионалних и породичних улога.....	14
4.3. Захтеви професионалних и породичних улога.....	15
4.4. Конфликт професионалних и породичних улога.....	16
4.5. Управљање професионалним и породичним улогама.....	16
4.5.1. Интеграција професионалних и породичних улога.....	17
4.5.2. Сегментација професионалних и породичних улога.....	19
5. Исходи равнотеже између живота и посла.....	20
6. Повезани концепти са равнотежом између живота и посла.....	21
6.1. Срећа запослених.....	21
6.2. Благостање запослених.....	23
6.3. Циклус рада и одмора.....	25

6.4. Конфликт између посла и слободног времена	26
6.5. Равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености	28
6.6. Опоравак и сан запослених	29
6.7. Равнотежа између посла и здравља	30
7. Значај равнотеже између живота и посла	31

II ДЕО

ФАКТОРИ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА

1. Дефинисање фактора равнотеже између живота и посла	34
2. Организациони фактори у функцији равнотеже између живота и посла	36
2.1. Ресурси посла у функцији равнотеже између живота и посла	39
2.1.1. Политике усклађивања посла и породице	41
2.1.2. Програми за успостављање равнотеже између живота и посла	46
2.1.3. Флексибилни модели рада	48
2.1.4. Породиљско одсуство	50
2.1.5. Постепени повратак мајки на посао након породилског одсуства	52
2.1.6. Породиљско одсуство за оца	53
2.1.7. Одсуство са рада ради неге детета	55
2.1.8. Подршка чувању деце	56
2.1.9. Пружање неформалне неге	59
2.1.10. Неограничени годишњи одмор	61
2.1.11. Бенефиције	61
2.1.12. Развој запослених	63
2.1.13. Подршка претпостављених	64
2.1.14. Неформална организациона подршка	65
2.1.15. Социјална подршка	66
2.1.16. Ангажованост	67
2.1.17. Организациона посвећеност	68
2.1.18. Аутономија на радном месту	69
2.2. Захтеви посла у функцији равнотеже између живота и посла	70
2.2.1. Дужина радног времена	71
2.2.2. Преоптерећеност улогама на послу	72
2.2.3. Несигурност посла	73
2.2.4. Стрес и синдром сагоревања на послу	73
3. Фактори породице у функцији равнотеже између живота и посла	75
3.1. Захтеви породичних улога	75

3.2. Изазови породица са две каријере	76
3.3. Конфликт између посла и породице	76
3.4. Преливање улога између посла и породице	79
3.5. Обогаћивање улога у породици и на послу	80
3.6. Дефинисање граница између посла и породице	82
3.7. Равнотежа између породичних обавеза и посла	83
4. Индивидуални фактори у функцији равнотеже између живота и посла	83
4.1. Социодемографски фактори и равнотежа између живота и посла	84
4.1.1. Пол	84
4.1.2. Брачни статус	85
4.1.3. Родитељство	85
4.2. Разлике у личностима у функцији равнотеже између живота и посла	86
4.3. Индивидуалне стратегије управљања равнотежом између живота и посла	87
4.4. Генерацијске разлике у функцији равнотеже између живота и посла	91
5. Национална култура у функцији равнотеже између живота и посла	94
5.1. Утицај колективизма на равнотежу између живота и посла	95
5.2. Утицај родне једнакости на равнотежу између живота и посла	97
6. Равнотежа између живота и посла у функцији задовољства послом	99
7. Равнотежа између живота и посла у функцији задовољства животом	100
8. Равнотежа између живота и посла у функцији менталног здравља	101

III ДЕО

РАВНОТЕЖА ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА ЗАПОСЛЕНИХ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Специфичности пословања у хотелијерству	107
1.1. Радне улоге и задаци запослених у хотелијерству	108
1.2. Организација посла у хотелијерству	108
1.3. Организација радног времена у хотелијерству	109
1.4. Родна сегрегација у хотелијерству	110
1.5. Комплексност рада у хотелијерству	111
2. Равнотежа између живота и посла у хотелијерству	111
2.1. Успостављање равнотеже између живота и посла у хотелијерству	113
2.2. Подршка менаџера равнотежи између живота и посла у хотелијерству	114

IV ДЕО

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА ЗАПОСЛЕНИХ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

1. Преглед стања у подручју истраживања у Републици Србији.....	117
2. Истраживачки јаз у теоријским и емпиријским студијама.....	129
3. Методологија истраживања.....	131
3.1. Конципирање истраживачког модела.....	131
3.2. Предмет и циљ истраживања.....	132
3.3. Дефинисање хипотеза и истраживачких варијабли.....	133
3.4. Развој мерног инструмента.....	135
3.5. Начин прикупљања података.....	146
3.6. Аналитичке методе.....	148
3.7. Опис узорка.....	150
4. Резултати истраживања.....	155
4.1. Резултати дескриптивне и експлоративне факторске статистике.....	155
4.2. Резултати провере валидности и поузданости модела мерења.....	169
4.3. Резултати тестирања истраживачких хипотеза.....	178
4.3.1. Анализа директних утицаја моделовањем структуралних једначина.....	181
4.3.2. Анализа модераторских утицаја моделовањем структуралних једначина	182
4.3.3. Резултати тестирања осталих истраживачких хипотеза.....	185
5. Дискусија резултата истраживања и импликације спроведене студије.....	191
5.1. Теоријске импликације.....	218
5.2. Практичне импликације.....	219
5.3. Ограничења студије.....	224
5.4. Препоруке за будућа истраживања.....	226
ЗАКЉУЧАК.....	228
ЛИТЕРАТУРА.....	233
ПРИЛОГ.....	321
БИОГРАФИЈА.....	325

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1. Димензије узајамног утицаја конфликта посла и породице	77
Табела 2. Индивидуалне стратегије за постизање равнотеже између живота и посла....	90
Табела 3. Тврдње за мерење захтева посла	137
Табела 4. Тврдње за мерење захтева породице	138
Табела 5. Тврдње за мерење подршке чланова тима и менаџера.....	138
Табела 6. Тврдње за мерење аутономије на радном месту	138
Табела 7. Тврдње за мерење равнотеже између живота и посла	139
Табела 8. Тврдње за мерење задовољства послом.....	139
Табела 9. Тврдње за мерење задовољства животом.....	140
Табела 10. Тврдње за мерење анксиозности у вези са послом.....	141
Табела 11. Тврдње за мерење депресије у вези са послом	141
Табела 12. Тврдње за мерење индивидуализма насупрот колективизму унутар групе .	142
Табела 13. Тврдње за мерење родне једнакости.....	143
Табела 14. Тврдње за мерење конфликта између посла и породице.....	145
Табела 15. Структура запослених у односу на категоризацију хотела.....	152
Табела 16. Дистрибуција испитаника према категоризацији хотела и региону	153
Табела 17. Социодемографске карактеристике запослених.....	154
Табела 18. Карактеристике радног стажа и радног времена запослених.....	155
Табела 19. Дескриптивна и експлораторна факторска статистичка анализа тврдњи	158
Табела 20. Мера адекватности узорка (КМО) и Бартлетов тест сферичности.....	167
Табела 21. Дескриптивна статистика и анализа поузданости за факторе.....	168
Табела 22. Коефицијенти детерминације (R^2) зависних променљивих	170
Табела 23. Унутрашња конзистентност фактора	171
Табела 24. Дискриминативна валидност - Форнел-Ларкеров критеријум.....	172
Табела 25. Дискриминативна валидност - Хетеротројт-Монотројт тест (НТМТ).....	173
Табела 26. Вредности фактора инфлације варијансе за структурални модел	174
Табела 27. Подобност модела.....	177
Табела 28. Анализа директних и модераторских утицаја.....	179
Табела 29. Т-тест за два независна узорка	186
Табела 30. Једнофакторска анализа варијансе (ANOVA).....	188
Табела 31. Резултати тестирања истраживачких хипотеза.....	189

СПИСАК ГРАФИКОНА

Графикон 1. Циклус усклађивања приватних и радних улога.....	13
Графикон 2. Позиција конфликта и оплемењивања улога у доменима живота и посла..	15
Графикон 3. Интегрисане сфере живота запосленог	19
Графикон 4. Мултидимензионални допринос посла срећи запосленог	22
Графикон 5. Точак благостања	25
Графикон 6. Позиција конфликта између посла и слободног времена	27
Графикон 7. Континуирани циклус постизања равнотеже између живота и посла.....	32
Графикон 8. Нивои приступа успостављању равнотежу између живота и посла.....	34
Графикон 9. Перципирана равнотежа између живота и посла.....	38
Графикон 10. Програми равнотеже између живота и посла	46
Графикон 11. Користи подршке послодаваца за бригу о деци	57
Графикон 12. Приступ стратегијама управљања радним и животним улогама	89
Графикон 13. Истраживачки модел.....	132
Графикон 14. Структурални приказ директних и модераторских утицаја.....	178

СПИСАК СЛИКА

Слика 1. Пример основног и потпуног <i>Family-friendly enterprise</i> сертификата.....	127
Слика 2. Пример <i>MAMFORCE company</i> стандард сертификата	128
Слика 3. Дистрибуција хотела у односу на регион	150
Слика 4. Број испитаника у односу на регионалну дистрибуцију хотела	152

УВОД

Проучавање равнотеже између живота и посла има изузетно велики значај јер директно утиче на здравље, квалитет живота запосленог, продуктивност на радном месту, међуљудске односе и дугорочно, на одрживост пословања и успех компаније. Равнотежа између живота и посла игра кључну улогу у очувању физичког и менталног здравља запослених (Gragnano et al., 2020; Mensah & Adjei, 2020). Преоптерећеност послом и недостатак времена за одмор и приватне активности могу довести до стреса, узнемирености и исцрпљености, што може негативно утицати на здравље (Wayne et al., 2007; Demerouti, 2012). Студије су показале да запослени које успоставе и успешно одржавају равнотежу између живота и посла имају мању склоност ка стресу и боље здравље (Frone, 2003; Demerouti, 2012; Lee et al., 2013). Постизање равнотеже између живота и посла доприноси укупном квалитету живота (Greenhaus & Powell, 2006). Када запослени имају довољно времена за породичне активности, хоби и друштвени живот, њихов живот постаје богатији и испуњенији (Haar et al., 2019; Haar & Brougham, 2022a, 2022b; Vaziri et al., 2022). Напред наведено позитивно утиче на општу срећу и задовољство животом. Такође, равнотежа између живота и посла позитивно утиче на продуктивност на радном месту (Kossek et al., 2011; Barbier et al., 2013; Chang et al., 2017; DeSimone, 2020). Када запослени има могућност да се одмори и опусте ван радног времена, његова продуктивност на послу се повећава. Осећај уравнотежености омогућава фокусирање на задатке и доношење бољих пословних одлука. Очување међуљудских односа је још један значајан аспект постигнуте равнотеже између живота и посла. Квалитетни односи са породицом, пријатељима и партнером су кључни за емоционалну стабилност (Bakker et al., 2003; Byron, 2005; Hirschi et al., 2019; Vaziri et al., 2022). Проучавање равнотеже између живота и посла помаже у разумевању како радни захтеви утичу на међуљудске односе у приватном животу и како их одржавати. На крају, дугорочно одржив пословни успех такође зависи од равнотеже између живота и посла. Када организација подржава своје запослене у одржавању тог баланса, они су мотивисани, лојални и продуктивни (Dean, 2005; Casado-Díaz & Simón, 2016), што води ка већој конкурентности и просперитету организације. У светлу претходно поменутих разматрања, проучавање равнотеже између живота и посла постаје кључно како за појединца, тако и за организацију, јер доприноси бољем здрављу, квалитету живота и продуктивности запослених, очувању међуљудских односа и дугорочном успеху организације (Kossek, Baltes, et al., 2011; Barbier et al., 2013; Chang et al., 2017; DeSimone, 2020). На основу досадашњих релевантних истраживања, која укључују и запослене у сектору хотелијерства, равнотежа између живота и посла је препозната као важан проблем. Упркос томе, истраживања на простору Републике Србије на ову проблематику су ретка, поготово у хотелијерству.

Полазећи од резултата прегледа теоријских и емпиријских студија у страној и домаћој литератури, односно књига и научних часописа, а које су релевантне за ову проблематику, конципирани су предмет и циљ истраживања којима ће се бавити докторска дисертација.

Предмет истраживања докторске дисертације је проучавање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Основни циљ дисертације је истраживање утицаја различитих фактора из области посла и породице на равнотежу између живота и посла, као и њен ефекат на задовољство послом и животом и ментално здравље у вези са послом запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији.

Поред основног, дефинисано је и осам специфичних циљева докторске дисертације којима је додатно прецизиран основни циљ.

- Први специфични циљ је истражити утицај фактора захтева посла на равнотежу између живота и посла запослених.
- Други специфични циљ је истражити утицај фактора захтева породице на равнотежу између живота и посла запослених.
- Трећи специфични циљ је истражити утицај фактора ресурса посла на равнотежу између живота и посла запослених.
- Четврти специфични циљ је истражити модераторски утицај фактора ресурса посла на однос димензија захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла запослених.
- Пети специфични циљ је истражити утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију у вези са послом запослених.
- Шести специфични циљ је истражити модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе на однос равнотеже између живота и посла и димензија задовољства послом, задовољства животом и анксиозности и депресије у вези са послом запослених.
- Седми специфични циљ је истражити модераторски утицај родне једнакости на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом и животом и анксиозности и депресије у вези са послом запослених.
- Осми специфични циљ је истражити утицај демографских, социоекономских фактора и конфликта између посла и породице на равнотежу између живота и посла.

У складу са наведеним предметом и циљевима истраживања, докторска дисертација се састоји од увода, четири логички повезана дела и закључних разматрања у којима се, кроз примену различитих метода истраживања, проучава дефинисани предмет истраживања.

Први део докторске дисертације под насловом „Појам и значај концепта равнотеже између живота и посла” теоријски разматра историјски развој равнотеже између живота и посла. У наставку првог дела дисертације обрађене су релевантне теорије и модели равнотеже између живота и посла. Након тога се анализирају основне одлике професионалних и породичних улога запослених са акцентом на захтеве и ресурсе улога, као и њихово обогаћивање, сукоб и управљање улогама у породици, како на послу тако и у приватном животу. Такође, овај део докторске дисертације пружа осврт на повезане концепте са равнотежом између живота и посла, као што су срећа запослених, њихово благостање, циклус рада и одмора запослених, конфликт између посла и слободног времена, равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености, сан и опоравак запослених, и концепт равнотеже између посла и здравља.

Други део докторске дисертације носи наслов „Фактори равнотеже између живота и посла”. Овај део докторске дисертације у опсежној теоријској анализи доступне литературе указује на вишедимензионалност и кључне особине друштвених, организационих, породичних и индивидуалних фактора који доприносе равнотежи између живота и посла, са нагласком на ресурсе и захтеве посла. У наставку је објашњена улога изабраних културалних фактора, као што су индивидуализам насупрот колективизму унутар групе и родна једнакост, и како они утичу на однос

равнотеже између живота и посла и постизања задовољства послом и животом као и очувања и унапређења менталног здравља, односно депресије и анксиозности у вези са послом.

Трећи део докторске дисертације, под називом „Равнотежа између живота и посла запослених у хотелијерству”, фокусиран је на запослене као кључни ресурс у сектору хотелијерства. Након тога су приказани комплексност рада, организација посла и радног времена у хотелијерству као и радне улоге и задаци запослених у овој делатности. У наставку су објашњене карактеристике и кључне димензије равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства. Такође, овај део докторске дисертације пружа осврт на изазове менаџмента људских ресурса у хотелијерству, а у вези са постизањем задовољавајуће равнотеже између живота и посла запослених.

У четвртм делу дисертације под називом „Емпиријско истраживање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији”, приказани су преглед стања у подручју истраживања и уочени јазови у постојећим истраживањима. У четвртм делу је представљен истраживачки модел, којим су дефинисане истраживачке варијабле и формулисане хипотезе. У наставку су приказани методологија и резултати истраживања равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Употребом адекватне дескриптивне статистике и експлоративне факторске анализе описан је узорак запослених у хотелијерству. Након тога, приказани су резултати провере поузданости инструмената који су коришћени у овом истраживању, као и резултати тестирања формулисаних хипотеза. У дискусији су сви добијени резултати анализирани у контексту теоријских претпоставки и упоређени са налазима претходних истраживања на ову или теме које су повезане са равнотежом између живота и посла.

Након разматрања четири главна дела, закључак докторске дисертације произилази из спроведеног теоријског и емпиријског истраживања.

I ДЕО
ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И
ПОСЛА

1. Дефиниција појма равнотеже између живота и посла

Постоји много дефиниција које објашњавају појам равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Beutell, 1985; Kirchmeyer, 2000; Frone, 2003; Fleetwood, 2007; Kalliath & Brough, 2008; Nichols, 2009; Krings et al., 2010; Greenhaus & Allen, 2011; Garg & Dawra, 2017; Veal, 2020; Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2021), а једну од њих дао је и Clark (2000, стр. 751) који дефинише равнотежу на релацији посла и приватног живота као „задовољство и добро функционисање на послу и код куће, уз минимум сукоба улога“. Kirchmeyer (2000) сматра да је равнотежа између живота и посла усмеравање довољно енергије, времена и посвећености животним доменама и постизање задовољавајућег нивоа у сваком од њих. Kalliath и Brough (2008) су понудили своју дефиницију равнотеже између живота и посла, указујући да је то процес стварања индивидуалне усклађености између радних и приватних активности и обезбеђивање раста појединца у складу са његовим личним животом. Fleetwood (2007) сматра да се равнотежа између живота и посла постиже када запослени има одређену контролу у смислу када, где и како обавља своје радне задатке. Многи аутори сматрају да је од кључног значаја да сваки појединац уравнотежи време које проводи на послу са свим осталим активностима ван посла (Nichols, 2009; Krings et al., 2010; Garg & Dawra, 2017; Veal, 2020; Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2021).

Сасвим је сигурно да се већина аутора слаже са чињеницом да истраживање равнотеже између живота и посла треба да одговори на питање да ли су очекивања запослених у односу на њихов посао и актуелне животне улоге и активности у које су укључени компатибилни (Barbier et al., 2013; Bansal & Agarwal, 2017; Ladge & Little, 2019; Di Martino et al., 2020).

2. Развој концепта равнотеже између живота и посла

Истраживање успостављене равнотеже између посла и живота није нова проблематика у сфери теорије и праксе (Kahn et al., 1964; Kanter, 1977; Greenhaus & Beutell, 1985; Guelzow et al., 1991; Crompton & Lyonette, 2006; Chiang et al., 2010; Waumsley et al., 2010). Традиционални концепт је био фокусиран на анализу сукоба између професионалних обавеза и приватног живота, и начине на који овај сукоб може утицати на благостање запослених. Пионирски радови у овој области су разматрали како различити аспекти посла, попут радног времена и притиска на послу, утичу на могућност запослених да одрже баланс између својих професионалних и приватних обавеза. Међутим, с обзиром на савремено доба и велике промене у друштву, концепт равнотеже између посла и живота постао је све актуелнији (Stavrou & Ierodiakonou, 2018; Balven et al., 2018; Deery et al., 2018; Adkins & Premeaux, 2019; Kelliher et al., 2019; Кауа & Каратеџе, 2020; Rothbard et al., 2021). Са порастом дигитализације, флексибилних радних аранжмана и растућим захтевима за продуктивност на радном месту, савремени концепт равнотеже између посла и живота се проширује на проучавање стратегија које омогућавају запосленима да ефикасно управљају својим професионалним и личним обавезама.

2.1. Традиционални концепт равнотеже између живота и посла

Равнотежа између посла и живота датира из почетка деветнаестог века када су отпочињале кампање радника против дугог радног времена у фабрикама (Hogarth & Bosworth, 2009). Кампања се наставила и током двадесетог века кроз активности

тадашњих синдиката за ограничење максималне дужине трајања радног времена (Myers, 1926). Након Другог светског рата створена је потреба за истраживањем проблема успостављања равнотеже између посла и породице, са којим су се суочавале запослене жене (Roberts, 2007). Такође, педесетих година прошлог века су посебно препознати и описани проблеми радника који раде у сменама и несоцијални рад (дуго радно време, распоред радног времена и временски притисак на послу) (Roberts, 2007). Како је растао укупан број запослених жена, од шездесетих година прошлог века, истраживања у овој области су се фокусирали на запослене мајке и породице са двоструким каријерама (запослена оба родитеља) (Lewis et al., 2007; Bello & Garba Ibrahim, 2020). Међутим, поред чињенице да је постојала свест о проблемима са којима су се суочавале запослене жене приликом усклађивања посла и породичних обавеза, више аутора сматра да су се пре седамдесетих година прошлог века година прошлог века, посао и породица проучавани као домени који се међусобно искључују (Rapoport & Rapoport, 1965; Clark, 2000; Guest, 2002a, 2002b; Kossek et al., 2021; Pendleton et al., 2021). Kanter (1977) је међу првим ауторима нагласио међусобну повезаност ове две важне области живота код запослених, наглашавајући да посао значајно утиче на породицу и обрнуто.

Термин равнотежа између живота и посла уведен је први пут у Великој Британији крајем седамдесетих година прошлог века, у публикацији под називом „Нови начини рада”, тада малог Удружења запослених мајки (Crompton & Lyonette, 2006). Термин је описивао способност балансирања запослених жена између пословних обавеза и бриге о деци. Помак у истраживању овог конструкта је настао 1977. године, објављивањем књиге *Rosabeth Moss Kanter* под називом „Рад и породица у Сједињеним Америчким Државама” (Kanter, 1977). Ауторка је критиковала доминантан конструкт проучавања посла и породице, који су до тада анализирани као потпуно одвојене сфере живота (Kanter, 1977). У Сједињеним Америчким Државама, фраза „равнотежа између живота и посла” први пут је употребљена 1986. године, и односила се на временско ограничење које постоји између радних и активности ван посла (Burnett, 2011).

Током деведесетих година прошлог века се препознавање конструкта равнотеже између живота и посла наметнуло као витално питање за све запослене, оба пола, родитеље и оне који то нису, запослене који живе сами као и парове (Bird, 2006; Raja & Stein, 2014). Порасла је свест о значају равнотеже између живота и посла, што је резултирало интензивним проучавањима и покушајима да се пронађу решење за што више уравнотежен живот (Bird, 2006; Raja & Stein, 2014).

2.2. Савремени концепт равнотеже између живота и посла

Новија истраживања су усмерена ка покушајима да се додатно разјасни конструкт равнотеже између живота и посла у свим делатностима (McCarthy et al., 2010; Drobnić & Guillén, 2011; Todd & Binns, 2013; Stella et al., 2014; Anttila et al., 2015; Ivana, 2020; Berglund et al., 2021; Ilić-Kosanović, 2021; Alreshidi & Alsharari, 2021; Susanto et al., 2022). Интеракција између посла и приватног живота је сложена, јер су каријера и лични живот вишедимензионални феномени (Hall et al., 2013).

Термин равнотежа између живота и посла је последњих година заменио претходно устаљени конструкт који се првенствено односио на равнотежу између посла и породице (Vaziri et al., 2022), па је на тај начин обухватио и друге животне активности као што су учење, спорт, активности у заједници, хоби, бригу о деци и старим, болесним и немоћним члановима породице којима је неопходна нега и помоћ

(Hochschild, 1997). Више истраживача је почело да истражује равнотежу између посла и претходно поменутих активности изван посла, тврдећи да је равнотежа између посла и породице само подтема много ширег концепта равнотеже између живота и посла (Kalliath & Brough, 2008; Fisher et al., 2009; Brough et al., 2014; Smeltzer et al., 2016). Концепт равнотеже између живота и посла је, дакле, шири појам и обухвата равнотежу између посла и бројних аспеката личног живота (Glasgow & Sang, 2016; Smeltzer et al., 2016). Због одсуства концептуалне јасноће међу истраживачима у погледу обима и димензије концепта, равнотежа између живота и посла је постала широко коришћена у савременим истраживањима (Glasgow & Sang, 2016). Савремени концепт равнотежу између живота и посла сагледава као вештину комбиновања пословних и породичних улога кроз постигнут ниво хармоније, коегзистенције, уклапања и интеграције ова два кључна животна домена (Vaziri et al., 2022).

Greenhaus и Powell (2016) сматрају да су многим особама улоге на послу и породици најважније у животу, дакле оне улоге у које су највише укључени и са којима се најчешће идентификују. Равнотежа између живота и посла у савременим истраживањима представља свеобухватну процену ефикасности комбиновања пословних и породичних улога (Wayne et al., 2017; Vaziri et al., 2022). Уочене су бројне негативне последице недоследних пракси у успостављању равнотеже између живота и посла, укључујући стрес, одсуствовање с посла, задржавање запослених и нарушено здравље и морал (Syed & Ozbilgin, 2015). У новијим истраживањима, концепт равнотеже између живота и посла препознат је као главни проблем како послодаваца тако и запослених (Gagnano et al., 2020), тако да равнотежа између живота и посла еволуира током времена у покушају да буде што више мултидимензионална.

3. Теоријска разматрања равнотеже између живота и посла

Према тврдњи аутора Lewis и Beauregard (2018) постоји вишеструка концептуализација појма равнотеже између живота и посла, која се разликује у академским студијама и пословном окружењу. Недостатак концептуалне јасноће у моделима равнотеже између живота и посла, као и претпоставке о дистинкцији са другим радно-породичним конструктима, ствара конфузију и отежава развој софистицираних и широко примењивих теоријских модела (Crooker et al., 1999; Carlson et al., 2009; Bakker et al., 2011; Bakker & Demerouti, 2013; Banu, 2016; Lappegård et al., 2017; Adkins & Premeaux, 2019; Hirschi et al., 2019). О тежини дефинисања појма равнотеже између живота и посла говоре бројни модели и теорије којима истраживачи покушавају да је објасне (Clark, 2000; Bakker & Geurts, 2004; Greenhaus & Powell, 2006; Acs et al., 2013; Karassvidou & Glaveli, 2015; Adkins & Premeaux, 2019; Crawford et al., 2019; Nash et al., 2019; DeSimone, 2020; Gupta & Srivastava, 2021).

3.1. Теорије равнотеже између живота и посла

Теорије равнотеже између живота и посла су значајни концептуални оквири који помажу у разумевању како запослени усклађују своје радне, личне и породичне обавезе, али и омогућавају развој стратегија и пракси за подршку здравом стилу живота и задовољству на раду.

Неке од теорија које заслужују пажњу у научним круговима и које се највише примењују у истраживањима равнотеже између живота и посла су следеће: теорија преливања понашања, теорија конфликта, теорија граница, теорија обogaћивања улога, теорија фацилитације, теорија сегмената и теорија интеграције.

3.1.1. Теорија преливања понашања

Теорија преливања понашања (енгл. *Spillover theory*) се често користи у анализи равнотеже између живота и посла и фокусира се на свесно или несвесно преливање искуства или понашања из једне у другу улогу или сегмент живота (Zedeck, 1992; Nash et al., 2019). Преливање понашања може бити позитивно или негативно (Wilensky, 1960; Grzywacz & Marks, 2000a; Khateeb, 2021). У позитивном преливању понашања из сфере посла у сферу породице се осећају задовољство, позитивно постигнуће и благостање, са смањивањем учесталости хроничних болести и побољшањем менталног здравља (Grzywacz & Marks, 2000a; Lee et al., 2021). Негативно преливање понашања настаје када проблеми који се преливају из домена посла у домен приватног живота резултирају штетним последицама (Acs et al., 2013; Lee et al., 2021). Негативно преливање понашања из сфере посла у сферу породице доводи до исцрпљености, умора, ниског благостања и дистреса (Liu et al., 2020).

3.1.2. Теорија конфликта

Према теорији конфликта (енгл. *Conflict theory*), сегменти посла и живота су супростављени један другом и такмиче се међусобно (Katz & Kahn, 1978; Greenhaus & Beutell, 1985). Испуњење и постигнуће у једном аспекту живота доводи до жртвовања осталих аспеката (Khateeb, 2021). Према ауторима теорије конфликта, разликују се три врсте конфликта: конфликт који се заснива на времену (дуго радно време, нерегуларан распоред радног времена, нефлексибилни модели рада), конфликт који се заснива на стресу (непожељне интеракције на послу, стрес на послу, исцрпљеност) и конфликт који се заснива на понашању (облици понашања на послу који нису компатибилни са породичним улогама, и континуирано пребацивање са једне на другу улогу) (Greenhaus & Beutell, 1985; Khateeb, 2021). Конфликт настаје када захтеви пословних и животних улога постану неспојиви, и ометају се међусобно, што се може одразити на дисфункционалност породице. Уколико настане дисфункционалност породице услед пословних обавеза, то се дефинише као конфликт између посла и породице (Blomme et al., 2010; Powell & Greenhaus, 2010; Maertz Jr. & Boyar, 2011; Michel et al., 2011). С друге стране, породичне обавезе могу да нарушавају пун капацитет испуњавања пословних обавеза, и такав облик некомпатибилности ових супростављених домена се дефинише као конфликт између посла и породице (Bakker & Demerouti, 2013; Voydanoff, 2004, 2005e, 2005a).

3.1.3. Теорија граница

Теорија граница (енгл. *Boundary theory*) претпоставља да се задовољство послом и породицом постиже на различите начине који су у функцији јачања граница између ова два домена (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000; Voydanoff, 2005a; Bulger et al., 2007; Nippert-Eng, 2008; Sturges, 2008; Mathews & Natarajan, 2014). Према теорији граница постоје психолошке, физичке и бихевиоралне границе између пословних и приватних аспеката живота појединца, и те границе их јасно раздвајају (Allen et al., 2014). Границе између пословних и породичних домена се свакодневно прелазе (Clark, 2000; Sturges, 2008), а ова два домена имају тенденцију да буду слични, пропустљиви и да замагљују границе (Desrochers et al., 2005). Пропустљивост граница између пословних и породичних домена може да има као последицу потешкоће у успостављању равнотеже између живота и посла (Frone, 2003; Sturges, 2008). Теорија границе претпоставља да појединци управљају границама између посла и приватног живота путем два

механизма, сегментацијом или њиховом интеграцијом (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000; Desrochers & Sargent, 2004; Bulger et al., 2007), с тим што је чешћи избор сегментација (Karassvidou & Glaveli, 2015). Промене у животној фази као и неиспуњена очекивања запосленог доводе до преиспитивања приоритета и поновне процене стратегија за ефикасно успостављање граница између посла и живота или померање претходно постављених граница (Karassvidou & Glaveli, 2015).

3.1.4. Теорија обогаћивања улога

Теорија обогаћивања улога (енгл. *Enrichment theory*) објашњава степен до којег искуства у једној улози побољшавају квалитет живота у другим улогама, што код запослених доводи до перцепције да се њихове радне и породичне улоге међусобно обогаћују (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009, 2014; Sim, 2013; Bansal & Agarwal, 2019). Запослени може постићи равнотежу између живота и посла помоћу веће контроле над уложеним временом и енергијом у доменима посла и породице (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009). Могућност за обогаћивање улога је пожељна за запосленог, осим ако се не оде у крајност па настане преоптерећеност улогама (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009). Такође, другу крајност представља и превише захтева у улогама које су међусобно конкурентне (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009). Кроз обогаћивање улога трансфером ресурса, на коју утичу флексибилност и перспектива запосленог али и психолошки, друштвени и материјални ресурси (Greenhaus & Powell, 2006), акумулирају се позитивни резултати, оптимизам (Greenhaus & Powell, 2006), задовољство, срећа, благостање (Crain & Hammer, 2013), бољи квалитет живота (Greenhaus & Powell, 2006), боље физичко и ментално здравље (McNall et al., 2010), задовољство послом и већа посвећеност (Baral & Bhargava, 2010).

3.1.5. Теорија фацитације

Теорија фацитације (енгл. *Facilitation theory*) је настала као изданак теорије обогаћивања (Grzywacz et al., 2002). Фацитација се односи на способност запосленог да олакшавањем улога у једном животном домену омогућава пријатна искуства и у другим доменима (Voydanoff, 2004; Grzywacz & Butler, 2005; Wayne et al., 2007; Karatepe & Bekteshi, 2008; Karatepe & Azar, 2013). Теорија фацитације објашњава како учешће у једном домену проширује могућности и побољшава ангажовање у другим доменима живота (Wayne et al., 2007; Karatepe & Bekteshi, 2008; Wu & Chang, 2020). Фацитација је двосмерна, јер укључује олакшавање улога како на послу тако и у породици. Фацитација пословних обавеза се првенствено односи на обезбеђивање финансијских средстава која омогућавају задовољавајуће функционисање породице (Frone, 2003; Wayne et al., 2007). Породица, с друге стране, нуди емоционалну подршку запосленом којом се ублажавају стрес и незадовољство на послу (Frone, 2003; Wayne et al., 2007; Demerouti, 2012; Lee et al., 2013). Фацитацију посла и породице уважавају и подржавају бројне политике усклађивања посла и породице (Grzywacz et al., 2002; Voydanoff, 2004; Grzywacz & Butler, 2005; Wu & Chang, 2020).

3.1.6. Теорија сегмената и интеграције

Теорија сегмената и интеграције (енгл. *Segmentation and integration theory*) претпоставља да су посао и породица одвојени светови и потпуно независни један од другог (Kreiner, 2006; Olson-Buchanan & Boswell, 2006; Methot & LePine, 2016; Janasz et

al., 2020; Weber & Cissna, 2020). Сегментација се односи на стратегије којима запослени спречава преношење утицаја са посла на породицу и обрнуто, у покушајима да успешно организује сопствени живот (Methot & LePine, 2016). Сегментација посла и породице повећава ниво конфликта између посла и породице, што узрокује ниже задовољство послом, животом и флукуације у поређењу са, на пример, успешном интеграцијом посла и породице (Janasz et al., 2020).

3.2. Модели равнотеже између живота и посла

Приликом анализе конструкта равнотеже између живота и посла у досадашњим истраживањима, предложено је више утицајних модела који су наишли на прихватање научне јавности. У наставку су приказани најважнији модели којима су истраживачи покушавали да објасне равнотежу између живота и посла, а то су модел захтева и контроле посла, модел захтева и ресурса посла, модел захтева, контроле и подршке и модел напора и опоравка.

3.2.1. Модел захтева и контроле посла

Модел захтева и контроле посла (енгл. *Job demand-control model*) прави разлику између захтева посла са којима се запослени суочава и који представљају стресоре и контроле посла, односно аутономије, која представља могућност запослених да контролишу свој рад (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Према ауторима овог модела, запослени који раде на високо захтевним пословима и на којима имају ниску контролу посла, на крају радног времена се осећају уморно, тешко устају наредног радног дана и доживљавају већи степен стреса и напетости на послу (Karasek, 1979). Модел је развијен како би се идентификовале психо-социјалне карактеристике посла, првенствено стрес у радном окружењу, оптерећеност послом, задовољство послом и здравствени исходи на радном месту (Karasek, 1979; Van der Doef & Maes, 1999; Luchman & González-Morales, 2013; Brough & Biggs, 2015; Näswall et al., 2015). Модел је више пута критикован због своје једноставности и због тога што није могао да пружи свеобухватни приступ истраживањима која би укључила бројне специфичности које поједина радна места имају (Jones et al., 1998; Demerouti et al., 2001; Kain & Jex, 2010). Након критика модела уследило је више различитих проширења и унапређења модела захтева и контроле посла. Најпознатији проширени модел захтева и контроле посла је модел захтева и ресурса посла (енгл. *Job Demands-Resources Model*) (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Clark et al., 2016).

3.2.2. Модел захтева и ресурса посла

Према моделу захтева и ресурса посла (енгл. *Job demands-resources model*) услови рада се могу поделити у две широке категорије и то су захтеви и ресурси посла (Karasek, 1979; Karasek & Theorell 1990; Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017, 2018; Clark et al., 2016). Захтеви посла представљају све аспекте посла на које се троши енергија, као што су професионално оптерећење, сложени задаци али и сукоби на послу (Bakker & Demerouti, 2018). С друге стране, ресурси посла представљају све оне аспекте посла који запосленима помажу да се успешно носе са захтевима посла и постигну професионалне циљеве (Bakker & Demerouti, 2018). Централна претпоставка модела је да се напрезање на послу развија када су захтеви посла високи а када су ресурси посла ограничени, односно ниски (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Насупрот томе, оптимална радна ангажованост се постиже када су ресурси посла високи, упркос

томе што су запослени суочени са високим захтевима посла. Без обзира на врсту занимања, када су захтеви посла високи и када су ресурси посла ниски, долази до исцрпљивања енергије и смањења мотивације за рад (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Према моделу захтева и ресурса посла, конфликт улога доводи до исцрпљености и сагоревања на послу код запослених, а ово стање потрошених ресурса смањује и енергију коју запослени посвећују активностима изван посла (Schaufeli & Bakker, 2004; Tement & Korunka, 2015; Jin et al., 2021). Помоћу модела захтева и ресурса посла може да се објасни утицај посла на здравље и благостање (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2014). Лоше дизајнирани послови и хронични захтеви посла, који доводе до преоптерећености послом, исцрпљују менталне и физичке ресурсе и могу довести до умора, исцрпљености, здравствених проблема, настанка грешака у послу и сукоба на послу, нижег задовољства послом, мање ангажованости и незадовољавајуће равнотеже између живота и посла (Bakker & Demerouti, 2007, 2018; Kinnunen et al., 2011). Захтеви посла се свакако не јављају изоловано од ресурса, већ се њихови ефекти акумулирају и међусобно интерагују (Bakker & Demerouti, 2017). И захтеви и ресурси посла су важни предиктори благостања запослених и организационих исхода (Demerouti et al., 2001; Kaiser et al., 2020).

3.2.3. Модел захтева, контроле и подршке

Модел захтева, контроле и подршке (енгл. *Job demand-control-support model*) је развијен како би се идентификовао сложен однос између психо-социјалних аспеката радног окружења, утицаја стреса у радној средини, захтева и контроле посла и социјалне подршке на радном месту на свеукупно здравље запослених (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988; Van der Doef & Maes, 1999; Häusser et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014; Brough & Biggs, 2015; Babamiri et al., 2022). Модел захтева, контроле и подршке се користи за процену утицаја који захтеви посла и контрола коју запослени имају над својим послом имају на равнотежу између живота и посла (Hoeven & Zoonen, 2015; Adil & Baig, 2018; Navajas-Romero et al., 2020; Sarwar et al., 2021). У истраживањима равнотеже између живота и посла модел захтева, контроле и подршке је коришћен у сектору хотелијерства (Chiang et al., 2010; Ariza-Montes et al., 2018; Demirović Bajrami et al., 2022). Модел захтева, контроле и подршке се сматра важним у истраживањима у области хотелијерства због значајне улоге коју има у анализи благостања запослених, напрезања на послу, конфликта између посла и породице и равнотеже између живота и посла (Ariza-Montes et al., 2018; Radic et al., 2020; Demirović Bajrami et al., 2022).

3.2.4. Модел напора и опоравка

Модел напора и опоравка (енгл. *Effort-recovery model*) објашњава међузависност напора на послу, механизма опоравка од посла у слободно време и општег здравља и благостања запослених (Meijman, 1998). Негативни утицај посла посебно зависи од карактеристика радног места, захтева посла и ангажованости који производе оптерећеност запосленог (Veldhoven, 2008; Demerouti et al., 2013). Ефекти напора на послу производе низ емоционалних, когнитивних и бихевиоралних симптома који се поништавају када се заврши радно време, током времена када запослени не ради (Meijman & Mulder, 1998; Veldhoven, 2008). Међутим, запослени често немају довољно времена да се опораве и ментално одвоје од посла услед приватних обавеза које их чекају након завршетка радног дана или радне недеље (Wendsche et al., 2021), те се на посао враћају уморни и нерелаксирани (Fritz et al., 2010). Уколико запослени осећају

умор и потребу за дужим опоравком од посла од оног који имају у смењивању посла и периода опоравка од посла у слободно време, то се може сматрати показатељем неуспешног опоравка од посла који може имати значајне последице по здравље запослених (Veldhoven, 2008; Kinnunen et al., 2011; Demerouti et al., 2013). Равнотежа између живота и посла има медијаторну улогу између напора на послу и опоравка (Yang & Jo, 2022).

4. Професионалне и породичне улоге

Равнотежа између живота и посла се постиже када запослени има способност доношења одговарајућих избора у расподели сопственог времена и енергије и свест о вредностима које треба да прати приликом доношења одлука о тим изборима (Clutterbuck, 2003). Усклађеност приватних и радних улога представља способност да се задовоље три основна домена живота: породица, посао и лични аспекти (Rao & Indla, 2010; Amstad et al., 2011; Di Martino et al., 2020). Равнотежа између живота и посла је одређена жељом и способношћу запосленог да управља вишеструким улогама које укључују свакодневне пословне и животне активности, као што су посвећеност породици, спорту, пријатељима, заједници и другим значајним сегментима који су део животног стила сваког појединца (Barnett & Baruch, 1985; Moen et al., 1992; Marks & MacDermid, 1996; Chiang et al., 2010; Haar, 2013; Simmons et al., 2016). Континуирани циклус постизања равнотеже између живота и посла усклађивањем приватних и радних улога приказан је на графикану 1.

Графикон 1. Циклус усклађивања приватних и радних улога



Извор (преузето и прилагођено): Barck-Holst и сар. (2020).

Постигнути степен задовољства равнотежом у релацији посао-живот представља стање у ком су испуњени захтеви радних и животних улога тако да је сваки од тих домена добио довољно времена (Strauss-Blasche et al., 2004; Chiang et al., 2010; Simmons et al., 2016; Yang & Jo, 2022).

4.1. Ресурси професионалних и породичних улога

Улога ресурса за успостављање равнотеже између живота и посла објашњена је у теорији очувања ресурса (енгл. *Conservation of resources theory*), која претпоставља да појединци теже да добију, задрже и заштите сопствене ресурсе (Hobfoll, 1989, 1998; Hobfoll & Shirom, 2001; Sonnentag & Fritz, 2007; Hobfoll et al., 2018). Ресурси су структурна или психолошка средства која се користе за олакшавање и побољшање улога и стварање додатних ресурса (Voydanoff, 2004; Haar et al., 2019; Brough et al., 2020). Ресурси могу бити спољашњи, као што су доступни објекти за подршку усклађивања посла и породице или финансијска средства и унутрашњи атрибути као што су личне карактеристике или животна енергија запосленог (Brough et al., 2020).

Неадекватан ниво личних и организационих ресурса може значајно утицати на недостатак равнотеже између живота и посла (Milliken et al., 1998; Salanova & Schaufeli, 2008; Kelliher et al., 2019; Koon, 2020). Ови ресурси укључују ресурсе засноване на времену (Noonan et al., 2007; Veal, 2020), когнитивне ресурсе (Brough et al., 2020) као и одговарајућу подршку претпостављених (Lewis & Cooper, 1995; Grzywacz & Carlson, 2007; McCarthy et al., 2013; Pasamar & Valle, 2015). Аутори истичу да ови фактори играју кључну улогу у томе како се појединац носи са захтевима пословних и приватних улога, и да представљају важне узроке недостатка равнотеже између живота и посла (Lewis & Cooper, 1995; Grzywacz & Carlson, 2007; McCarthy et al., 2013; Pasamar & Valle, 2015).

4.2. Обогаћивање професионалних и породичних улога

Обогаћивањем улога на послу и у породици, запослени се осећају укључено, мотивисано и задовољно у својим радним улогама и повећава им се ефикасност на радном месту (Baral & Bhargava, 2010; Carlson et al., 2014; Chan et al., 2016; Brough et al., 2020). Задовољавајући ниво ресурса посла може ублажити преоптерећеност послом и сагоревање на послу и повећати радну мотивацију (Bakker et al., 2003; Bakker & Demerouti, 2007). Мотивација помаже да се обезбеде ресурси попут времена, енергије, труда и позитивних емоција, помоћу којих се оплемењују улоге, одржава постигнута равнотежа између живота и посла и спречава конфликт различитих улога (Brough et al., 2020).

Када запослени имају прихватљив ниво равнотеже између посла и приватног живота, они акумулирају ресурсе и долази до њиховог позитивног преливања, што утиче на то да остварују позитивне резултате на послу, расте им самопоуздање, задовољство послом, повећава се ангажованост и посвећеност, што све побољшава радни учинак, перформансе посла (Lazar et al., 2010; Crain & Hammer, 2013; Kazmi & Singh, 2015; Mas-Machuca et al., 2016; Sirgy & Lee, 2018; Brough et al., 2020; Popoola & Fagbola, 2021; Susanto et al., 2022) и физичко и психичко здравље (Gagnano et al., 2020; Mensah & Adjei, 2020).

Позиција конфликта и оплемењивања улога у доменима посла и живота приказана је на графикону 2.

Графикон 2. Позиција конфликта и оплемењивања улога у доменама живота и посла



Извор (преузето и прилагођено): Wong и сар. (2023).

4.3. Захтеви професионалних и породичних улога

С друге стране у односу на ресурсе, налазе се захтеви професионалних и породичних улога (Kahn et al., 1964; Parasuraman et al., 1992; Hobfoll & Shirom, 2001; Sonnentag & Krueger, 2006). Захтеви професионалних улога се односе на посао и имају улогу у настанку сукоба између посла и породице и могу да воде ка незадовољавајућој равнотежи између живота и посла (Roberts, 2007; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Aruldas et al., 2020; Brough et al., 2020; Thilagavathy & Geetha, 2021).

Захтеви посла који се односе на аспекте организације посла, дужину радног времена, прековремени рад, додељене радне улоге и радне задатке могу узроковати стрес на послу (Kahn et al., 1964; Parasuraman et al., 1992; Hobfoll & Shirom, 2001; Sonnentag & Krueger, 2006), незадовољство послом (Brough et al., 2005; Callan & Lawrence, 2008; Jung & Yoon, 2015; Talukder, 2019; Đorđević et al., 2021), повећан апсентизам (Daley & Parfitt, 1996), неуспешно задржавање на послу (Callan & Lawrence, 2008; Mathieu et al., 2016), ниску мотивацију (Bui et al., 2016; Balven et al., 2018; Guillén, 2020; Palumbo et al., 2022), нарушено физичко и психичко здравље (Jones & Fletcher, 1993; Lunau et al., 2014; Sánchez-Hernández et al., 2019; Mensah & Adjei, 2020; Synowiec-Piłat et al., 2021), низак морал (Baltes, et al., 1999) и незадовољство каријером запослених (Bourdeau et al., 2019; Saraih et al., 2019; Boiarintseva et al., 2021).

На захтеве посла и њихов утицај на сукоб између посла и породице менаџмент организације може утицати путем имплементирања пракси и програма за успостављање равнотеже између живота и посла, пословних модела подршке усклађивању посла и породице, различитих облика бенефиција, програма промоције здравља на послу и различитих облика *wellness* програма (Ernst Kossek & Ozeki, 1998; Brough et al., 2005; Syed & Ozbilgin, 2015; Tetrick & Winslow, 2015; Mas-Machuca et al., 2016).

4.4. Конфликт професионалних и породичних улога

Равнотежа између живота и посла је индивидуални концепт, који зависи од постављених циљева и актуелних приоритета запослених (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Bello & Garba Ibrahim, 2020; Han, 2020). Вишеструке улоге на послу и у приватном животу могу створити сукобе и стрес који воде ка лошем менталном и физичком здрављу (Chesley, 2005; Sørensen & Holman, 2014; Chang et al., 2017; Horan et al., 2020; Yang & Jo, 2022), незадовољству послом и животом (Spector et al., 1988; Karatepe & Uludag, 2008; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016) и породичним сукобима (Williams & Alliger, 1994; Bell et al., 2012; Chang et al., 2017; Mansour & Mohanna, 2018), али је равнотежа између живота и посла свакако концептуално различита од сукоба улога (Carlson et al., 2009; Amstad et al., 2011; Chang et al., 2017; Vong & Tang, 2017). Сукоб улога код запосленог настаје када су притисци повезани са једном улогом сукобљени са притисцима које производе друге улоге (Holahan & Gilbert, 1979; Premeaux et al., 2007; Chang et al., 2017; Wayne et al., 2020). Истраживачи сукоба посла и породице сматрају да је ефикасан прелазак из једне улоге у другу један од начина на који запослени могу смањити на минимум конфликт између живота и посла (Greenhaus & Beutell, 1985; Warner & Hausdorf, 2009; Greenhaus & Allen, 2011; Lee et al., 2013). Greenhaus и Alen (2011) су у свом моделу предложили да сукоб и обогаћивање улога заједнички посредују у постизању равнотеже између живота и посла. Greenhaus и Powell (2006) су објаснили узроке настанка незадовољавајуће равнотеже између живота и посла кроз два главна међусобно повезана аспекта: недостатак времена и сукоба који настаје услед неусклађеног распореда обавеза са једне стране, и преоптерећености послом и стреса услед притиска вишеструких улога, са друге стране. Ако се запосленом одузме време које треба да проводи код куће како би се одржао висок интензитет рада, то производи умор и напетост, који се негативно одражавају на обе сфере, и на породични и на пословни живот (Voydanoff, 1988; Wiersma & Van den Berg, 1991; Greenhaus & Powell, 2006; Mansour & Mohanna, 2018). Запослени који доживљавају стрес због сукоба улога на послу и у приватном животу, са професионалног аспекта имају незадовољавајућу перцепцију контроле над својим активностима, мање су продуктивни и посвећени организацији и могу бити ментално одсутни на послу (Mauno et al., 2006; O'Neill et al., 2009; Mansour & Mohanna, 2018).

4.5. Управљање професионалним и породичним улогама

Запослени утичу на сопствени пословни живот кроз одлуке које доносе, кроз управљање захтевима улога, фокусирањем на ресурсе, проналажењем начина како да их на најбољи начин искористе и избором стратегија за њихову реализацију (Zheng et al., 2016; Huang et al., 2018; Powell et al., 2019). Дакле, интеракције професионалних и породичних улога могу бити негативне, позитивне и уравнотежене (Greenhaus & Allen, 2011; Zhao et al., 2011). Иако су поједини аутори (Rothbard, 2001; Greenhaus & Powell, 2006; Pak et al., 2022) наглашавали позитивне аспекте релације посао-живот, већина истраживања се фокусирала на сукоб улога, како на индивидуалном, тако и на организационом нивоу (Karatepe & Uludag, 2007; Grawitch et al., 2010; Allen et al., 2013; French et al., 2018; O'Neill & Follmer, 2020). Знатно је више истраживања фокусираних на негативне исходе интеракција професионалних и породичних улога (Blomme et al., 2010; Choi & Kim, 2012; Karatepe & Azar, 2013; Wang et al., 2017, 2021; Gupta & Srivastava, 2021; Abdou et al., 2022), него на обогаћивање ових релација, како би се идентификовали механизми за лакше постизање равнотеже између живота и посла

(Lapierre et al., 2008, 2018; Carlson et al., 2009; Grawitch et al., 2010; Baral & Bhargava, 2010; Sim, 2013; Bansal & Agarwal, 2019).

Теорија граница претпоставља да су породица и посао одвојени домени, али да међусобно утичу један на други (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000). Запослени свакодневно прелазе границе између приватног живота и посла јер су ови домени међусобно повезани (Clark, 2000). Успешно прелажење ових граница доводи до задовољства и ефикасног функционисања у оба домена, уз минималне конфликте улога (Clark, 2000). Да би се постигла равнотежа између ових домена, кључан је вешт прелазак из породичних у пословне улоге, при чему интеграција посла и породице олакшава ову транзицију (Desrochers et al., 2005; Desrochers & Sargent, 2004). Теорија граница посматра вештину преласка из породичних у пословне улоге и обрнуто као континуум, који варира од сегментације до интеграције као два крајња исхода, у зависности од тренутних приоритета (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000).

Стил управљања границом између посла и породице (енгл. *Work-family boundary management style*) описује начин на који запослени разграничава своје радне и породичне границе и улоге, и подразумева стратегије сегментације, интеграције или комбинацију сегментације и интеграције (Kossek & Lautsch, 2012; Brough et al., 2020). Сегментација подразумева максимално ограничавање посла од приватног живота и олакшава постизање равнотеже између живота и посла (Bulger et al., 2007; Janasz et al., 2020; Althammer et al., 2021). С друге стране, стратегија интеграције допушта да посао и приватни живот улазе у слободну интеракцију и негативно утиче на ниво равнотеже између посла и приватног живота (Wayne et al., 2017; Janasz et al., 2020; Kumar et al., 2023). Интегрисање породичних и пословних улога често доводи до још већег сукоба, повећања стреса и смањења пословних перформанси (Wayne et al., 2017; Wei & Villwock, 2021; Kumar et al., 2023). Комбинација сегментације и интеграције, са јасно разграниченим периодима приоритета, чини се најпожељнијом и олакшава постизање равнотеже између живота и посла дугорочно (Matthews et al., 2010; Kossek & Lautsch, 2012; Brough et al., 2020). Запослени периодично процењују своју ефикасност и задовољство у сваком од домена и ако су задовољни, посебно у њима значајним областима живота, сматраће да су постигли задовољавајући ниво равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Allen, 2011; Wayne et al., 2017). Ако запослени осете недостатак равнотеже између живота и посла, могу активно променити своју контролу над тим границама, како би је поново постигли (Clark, 2000; Kreiner et al., 2009).

4.5.1. Интеграција професионалних и породичних улога

Растући захтеви у послу и свакодневном животу довели су до промене концепта равнотеже између посла и живота, претварајући је у интеграцију посла и живота. Успех ове интеграције зависи од флексибилности у обављању обавеза. Интеграција представља уравнотежен и хармоничан начин спајања различитих аспеката живота (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000; Morris & Madsen, 2007). Постизање хармоничне интеграције захтева самопроцену тренутног стања, постављање циљева, коришћење ресурса и размишљање о стратегијама потребним за постизање и одржавање таквог стања. За постизање хармоничне интеграције важно је да запослени размотри своје тренутно стање, постављене циљеве, доступне ресурсе и стратегије потребне за одржавање равнотеже између различитих аспеката свог живота (Wei & Villwock, 2021).

Интеграција породичне и професионалне сфере живота укључује спајање породичног и пословног живота, при чему границе између њих постају мање изражене

или потпуно нестају (Kreiner, 2006). Успех интеграције посла и живота зависи од флексибилности у обављању дужности које запослени имају. Хибридни модели рада, перцепција флексибилности, коришћење нових технологија и самопоуздање играју кључне улоге у интеграцији посла и живота (Kumar et al., 2021). Запослени који одаберу стратегију интеграције посла и породице формирају проходне границе између ова два домена и дозвољавају им да се мешају међусобно. На пример, запослени који интегришу породицу и посао примају приватне позиве док су на радном месту или обављају своје пословне обавезе код куће у време када треба да буду доступни својој породици (Kossek et al., 2006). Висок степен интеграције улога повезан је смањеним негативним реакцијама у ситуацијама када запослени доживљавају прекиде у свом раду или слободним активностима, што може бити изазовно. Запослени који интегришу посао у мали радијус између посла и приватног живота постављају мање граница за коришћење комуникационих технологија ван радног времена и развијају већи ниво сукоба између посла и живота (Olson-Buchanan & Boswell, 2006).

Као исход интеграције живота и посла може настати обогаћивање улога али и додатан напор у обављању додељених задатака, што зависи од ефикасности самог процеса интеграције (Kumar et al., 2021). Успех интеграције значајно зависи од флексибилности у обављању дужности. Успешна интеграција живота и посла је повезана са физичким и менталним здрављем запослених, као и смањеним ризиком од злоупотребе психоактивних супстанци (Allen et al., 2000). Интеграција живота и посла спречава настанак поремећаја здравља услед напора на послу и стреса који посао може да изазове (Kaiser et al., 2011). Запослени који доживљавају стрес због високих захтева улога у приватном и пословном животу често имају смањену концентрацију на послу, што резултира нижом продуктивношћу и повећаним апсентизмом (Kaiser et al., 2011). Осим тога, успешна интеграција живота и посла често се повезује са већим нивоом задовољства у животу, браку и породици (Kaiser et al., 2011).

Постигнута интеграција живота и посла запослених је повезана са бољим организационим исходима и већом продуктивношћу запослених (Kaiser et al., 2011; Kaiser et al., 2020). На организационом нивоу, ово се одражава кроз смањење флукуације и апсентизма запослених, као и позитиван утицај на репутацију организације (Kaiser et al., 2011). Интеграција живота и посла често се емпиријски истражује кроз концентрацију запослених, њихов фокус, ниво стреса који произилази из додељених радних улога, организациону посвећеност и утицај на продуктивност запослених (Kaiser et al., 2020). Значај успешне интеграције живота и посла за саму организацију огледа се у смањењу флукуације запослених и њиховој већој организационој посвећености (Kaiser et al., 2020). Многи запослени напуштају послодавца управо онда када примете да њихова професија постаје неспојива са њиховим животним приоритетима (Kaiser et al., 2011).

Интеграција се дакле може представити као холистички приступ који укључује ефикасну координацију напора и енергије свих заинтересованих страна којима је потребан радник способан да испуњава пословне обавезе и ефикасно прелази између својих личних, радних, породичних и друштвених домена живота (Clark, 2000; Morris & Madsen, 2007). Интегрисани живот, са друге стране, омогућава запосленом да усмери своју пажњу на једну од четири сфере живота (индивидуалне потребе, посао, породица или заједница) у актуелном периоду, док остале сфере постају привремени секундарни фокуси. Интегрисане сфере живота запосленог приказане кроз стратешке тачке полуга интегрисаних сфера живота приказане су на графикону 3.

Графикон 3. Интегрисане сфере живота запосленог



Извор (преузето и прилагођено): Morris и сар. (2007).

Синоним за интеграцију посла и живота је хармонија, што додатно указује на холистички приступ овом концепту (Greenhaus & Allen, 2011). У холистичком приступу интеграцији живота и посла, од запосленог се не очекује да трајно занемари остале делове свог целокупног живота (Morris & Madsen, 2007).

4.5.2. Сегментација професионалних и породичних улога

Интеграцијом посла и породице запослени покушавају да укину границе и споје ова два домена. Супротну стратегију од интеграције представља сегментација, која се односи на стратегију при којој се пословна сфера и породични живот одржавају одвојено јаким граница које подразумевају физичке, когнитивне и бихевиоралне баријере. У научној литератури нису доступни резултати који би избор једне од ове две стратегије (интеграција или сегментација посла и живота) довели у значајну везу са настанком конфликта улога (Kossek et al., 2006; Powell & Greenhaus, 2010). Оно што је до сада истражено, то је да стратегија сегментације посла и живота смањује конфликт улога у смеру од посла ка породици и утиче на преливање улога са посла на породицу (Powell & Greenhaus, 2010).

Запослени који преферирају сегментацију између посла и породице стварају непропусне границе између ова два домена, и на тај начин смањују могућност да радне обавезе утичу на време проведено код куће (Yang et al., 2019). Напред наведено значи да када су код куће, запослени се труде да се потпуно одвоје од својих пословних обавеза и брига, и настоје да те две сфере живота не утичу једна на другу. Запослени који изаберу стратегију сегментације посла и породице настоје да поставе јасне границе између те две сфере живота, па, на пример, искључују мобилни телефон када се заврши радни дан и не проверавају своју електронску пошту изван радног времена, током викенда и у време коришћења годишњег одмора (Kossek et al., 2006). Запослени могу имати проблема са менталним дистанцирањем од посла током времена које проводе у

породици због све чешће употребе комуникационих технологија (на пример, мобилни телефон и електронска пошта). Међутим, они који преферирају јасно одвајање свог пословног и приватног живота, као и они који се придржавају норми сегментације које подржава организација, боље успевају да се психолошки дистанцирају од посла током слободног времена (Park et al., 2011). Избор стратегија сегментације и вештина успешне сегментације су позитивно повезане са психолошким одвајањем од посла (Park et al., 2011). Важно је напоменути да је психолошко одвајање од посла ван радног времена важно за опоравак и опште здравље запослених (Park et al., 2011).

Rothbard и сар. (2005) сматрају да и интеграција и сегментација имају своје предности и недостатке и да запослени варирају у својим склоностима према једној ове две стратегије постављања граница између области посла и породице. Дакле, на самој особи је да управља границама између својих радних и породичних улога и да предузме кораке у стварању тих граница у складу са сопственим преференцама. Свакако је сигурно да, уколико успешно управљају границама између живота и посла, запослени доживљавају висок квалитет живота у свим сферама, избегавају негативне здравствене последице сукоба улога и смањују ниво стреса (Kaiser et al., 2011). И интеграција и сегментација дефинитивно могу допринети благостању (Sirgy, 2012). Voydanoff (2005d) је развила успешан модел који укључује усаглашавање посла и породице у стратегију управљања границама. Према Voydanoff (2005d), организације се активно ангажују у стратегијама које олакшавају управљање границама (као што су рад са скраћеним радним временом, смањење радних обавеза, слободно време, дељење посла и рад на даљину) како би се побољшала равнотежа између живота и посла запослених. С друге стране, запослени који постигну равнотежу између посла и породице оцењују оба животна домена позитивно, што заузврат доприноси општем благостању (Sirgy, 2012).

5. Исходи равнотеже између живота и посла

Исходи успостављене равнотеже између живота и посла односе се, како на област посла, тако и на области које нису повезане са послом а које се могу повезати са узроцима настанка стреса код запослених (Sirgy & Lee, 2018). Успешно управљање улогама, из перспективе запосленог, значи смањење сукоба улога, последичног стреса и преношење негативних утицаја сукоба породичних улога на посао, који могу умањивати учинак на послу и напредовање у каријери (Karasek & Theorell, 1990; Chang et al., 2017; Mansour & Mohanna, 2018). Запослени периодично процењују своју ефикасност и задовољство у сваком од повезаних домена, и ако процене да су ефикасни и задовољни посебно у доменима који су им од највећег актуелног значаја, сматраће да су успоставили равнотежу између живота и посла (Greenhaus & Allen, 2011; Wayne et al., 2017).

Више емпиријских истраживања је потврдило да успостављена равнотежа између живота и посла има позитиван утицај на ставове према послу и односе у породици (Cleveland et al., 2007; Carlson et al., 2009; Kossek, Baltes, et al., 2011; Barbier et al., 2013; Chang et al., 2017; DeSimone, 2020), сукоб између посла и породице (Maertz Jr. & Boyar, 2011; Chang et al., 2017; Taşdelen-Karçay & Bakalim, 2017), сукоб међу супружницима и развод брака (Rexroat & Shehan, 1987; Wiersma & Van den Berg, 1991; Cleveland et al., 2007), стрес и синдром сагоревања на послу (Bell et al., 2012; Kossek & Groggins, 2015), настанак менталних поремећаја и злоупотребу психоактивних супстанци (пушење, алкохол и дроге) (Payne et al., 2012; Kidd & Eller, 2012; Hight & Park, 2018), поремећај менталног здравља (проблеми са спавањем, анксиозност и депресија) (Hämmig & Bauer,

2009; Reiner et al., 2019; Lee et al., 2021) и поремећаје у сфери физичког здравља (Bohle et al., 2011; Lunau et al., 2014; Zijlstra et al., 2014; Zoupanou & Rydstedt, 2019; Mensah & Adjei, 2020). Запослени који је постигао задовољавајућу равнотежу између живота и посла је квалитетно и подједнако укључен и у професионалне и породичне улоге (Warren, 2004; Kalliath & Brough, 2008; Sirgy & Lee, 2018; Lupu & Ruiz-Castro, 2021). Успостављена равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом, животом и опште благостање (Saltzstein et al., 2001; Brough et al., 2014; Lyness & Judiesch, 2014; Mas-Machuca et al., 2016; Susanto et al., 2022).

Из перспективе организације, негативни исходи управљања различитим улогама запосленог одражавају се на њихов допринос послу и ангажованост (Kim & Ryu, 2017; Soomro et al., 2018; Selvarajan et al., 2019; Jin et al., 2021). Постигнута равнотежа између живота и посла позитивно утиче на организациону посвећеност (Carlson et al., 2009; Kim & Ryu, 2017; Talukder, 2019; Liu et al., 2021), намеру отказа и отказ (Sang et al., 2009; Karatepe & Azar, 2013; Pathak & Srivastava, 2017), перформансе запослених на послу и у породици (Barbier et al., 2013; Bouzari & Karatepe, 2020; Wong et al., 2020), и безбедност запослених у контексту смањења инцидената на послу услед грешака при раду (Wirtz et al., 2011; Lee et al., 2022).

6. Повезани концепти са равнотежом између живота и посла

Повезани концепти са равнотежом између живота и посла су бројни, попут среће (Smeltzer et al., 2016; Landolfi et al., 2021), благостања (Haar et al., 2014; Lunau et al., 2014; Lee et al., 2016; Fotiadis et al., 2019; Ruggeri et al., 2020), оснаживања запослених (Grealish et al., 2017; Marin-Garcia & Bonavia, 2021; Panda & Sahoo, 2021), циклуса рада и одмора (Tinsley & Eldredge, 1995; Sonnentag & Fritz, 2007; Tsaur & Yen, 2018), конфликта између посла и слободног времена (Tsaur & Yen, 2018; Veal, 2020; Synowiec-Piłat et al., 2021), опоравка од посла и окупљајућег сна (Sonnentag & Krueger, 2006; Kecklund et al., 2017; Barber et al., 2019; Yang & Jo, 2022), равнотеже између живота и посла запослених у контексту еколошке освешћености (Muster & Schrader, 2011; Pham et al., 2019; Iddagoda et al., 2021; Katz et al., 2022; Ravenswood, 2022) и равнотеже између посла и здравља (Hämmig & Bauer, 2009; Lunau et al., 2014; Gragnano et al., 2017; Figueredo et al., 2021).

6.1. Срећа запослених

Према Bradburn (1969), срећа се карактерише као искуство више позитивних емоционалних стања него негативних. Seligman (2011), с друге стране, гледа на срећу као на когнитивну оцену живота. Seligman (2011) је дефинисао срећу као когнитивну евалуацију да се живот појединца креће у правом смеру, константну потрагу појединца за смислом и сврхом живота и често присутне позитивне емоције. Он сматра да је срећа повезана са тим да особа оцењује свој живот као напредак у правом смеру, што укључује и успешну потрагу за смислом и сврхом живота. Исто тако, често доживљавање позитивних емоција доприноси срећи. Дакле, оба приступа дефинисању среће наглашавају важност присуства позитивних емоција, али Bradburn (1969) наглашава значај присуства емоционалне равнотеже, док Seligman (2011) истиче улогу когнитивног аспекта у поимању среће, односно начина на који појединац перципира свој живот и његов напредак у жељеном смеру. Свакако да треба истаћи и значајну мултидимензионалну улогу коју посао има у процени среће, а која је приказана на графикону 4.

Графикон 4. Мултидимензионални допринос посла срећи запосленог



Извор (преузето и прилагођено): Myers & Diener (1995).

Срећа представља холистички приступ животу, јер се односи на начин на који појединац доживљава и процењује свој живот у целости (Bataineh, 2019). Разумевање радних улога у процени среће је важно, с обзиром на то да већи део времена запослени проводи управо на свом радном месту, што може допринети у процени среће како код запосленог, тако и у широј заједници (Myers & Diener, 1995; Bataineh, 2019). Како су показала недавна истраживања, посао доприноси срећи, што заузврат може помоћи у обликовању бољих пословних резултата, и допринети продуктивности, задовољству каријером и самих перформанси предузећа (Joo & Lee, 2017; Salas-Vallina et al., 2017; Bataineh, 2019; Shelke & Shaikh, 2023).

Запослени се сматра срећним када има подршку блиских особа, позитивно тумачи већину свакодневних догађаја, ангажован је на послу и у слободно време и осећа да има друштвену подршку (Myers & Diener, 1995). Постизање среће код појединца је важан циљ како на индивидуалном нивоу тако и за друштво у целини (Lyubomirsky & Lepper, 1999). Истраживања су показала да постоји позитивна веза између равнотеже између живота и посла и среће (Frone, 2003; Kalliath & Brough, 2008; Ötken, 2013; Brough et al., 2014; Smeltzer et al., 2016). У том смислу, постизање равнотеже између живота и посла доприноси већој срећи запослених.

6.2. Благостање запослених

Благостање запослених је комплексна категорија која обухвата различите аспекте посла и приватног живота. У савременом друштву, благостањем се сматра више од пуког одсуства болести и лошег здравља (Warr, 1994; Linley & Joseph, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). Corbin и сар. (1993, стр. 233) сматрају да је благостање интеграција „емоционалне, интелектуалне, физичке, духовне и социјалне димензије која проширује потенцијал појединца да живи и ради ефикасно и даје значајан допринос друштву“. Ryan и Deci (2001) су истакли два облика благостања, субјективно (засновано на хедонистичкој филозофији) и психолошко (засновано на еудаимонизму).

Благостање је повезано и са радом и са слободним активностима. Осећај благостања запослених заснован је, пре свега, на смисленом послу, који обезбеђује сврху, понос радним достигнућима, статус и осећај достојанства и самопоштовања (Sirgy, 2012). Неколико студија је истраживало утицај празника и одмора на осећај благостања, и доказано је да празници и одмор имају благотворан утицај на благостање, међутим, ефекти су краткотрајни (Westman & Eden, 1997; Strauss-Blasche et al., 2004; Fritz & Sonnentag, 2006). Благостање запосленог може да се истражује из различитих углова, а две најчешће коришћене перспективе у литератури су здравље и социјално благостање, који се фокусирају на аспекте среће и односа на радном месту. Социјално благостање заснива се на интеракцији између запосленог и његовог послодаваца. Квалитет односа на раду и поверење у менаџмент играју кључну улогу у контексту социјалног благостања (Sorribes et al., 2021). Ова перспектива благостања фокусира се на значај поверења и отворене комуникације између запослених и претпостављених у стварању позитивног и подржавајућег окружења на радном месту (Sorribes et al., 2021).

Здравствено благостање представља другу значајну перспективу. Здравствено благостање се односи на физичко и психолошко здравље запослених. У контексту ове перспективе се разматрају аспекти физичког здравља, стрес, анксиозност и депресија, као и опште психолошко благостање на радном месту (Sorribes et al., 2021). Здравствено благостање има велики утицај на квалитет живота запослених и њихову способност да ефикасно и срећно испуњавају своје радне задатке (Martínez-García et al., 2018). Ове две перспективе, социјално и здравствено благостање, често се преплићу и међусобно допуњавају. Кроз оцену и подршку оба аспекта благостања, организације могу да створе радно окружење у коме ће запослени имати више мотивације, радити ефикасније и остваривати оптимално благостање како на радном месту, тако и у сопственом целокупном животу (Sorribes et al., 2021).

У контексту благостања, модел напор-опоравак (енгл. *Effort-recovery model*) наглашава значај слободног времена и опоравка током њега, како би се избегли негативни ефекти изложености различитим захтевима на радном месту (Meijman & Mulder, 1998). Модел напор-опоравак наглашава важност слободног времена, у којем запослени имају прилику да се опораве од обавеза на послу (Sonnentag & Krueger, 2006). Када је присутна континуирана изложеност високим захтевима и недовољан опоравак, могу да се развију негативни ефекти, који могу да потрају током времена и постану неповратни (Meijman & Mulder, 1998). Појединци који не успевају да се адекватно опораве од радних захтева могу да искусе негативне последице на благостање и своје укупно здравље (Fritz & Sonnentag, 2006). Када је опоравак неуспешан, негативни ефекти се акумулирају и доводе до нарушавања благостања (de Jonge et al., 2012; Zijlstra et al., 2014; Zoupanou & Rydstedt, 2019). Посао који преноси у приватну сферу живота

посебно отежава процес опоравка, јер смањује могућност опоравка у слободно време (Taris et al., 2006).

Више аутора је доказало повезаност између посла и каријере и благостања (Myers et al., 2000; Geurts et al., 2003; Taris et al., 2006; Zoupanou et al., 2013; Derks, 2014). Истраживања показују да захтеви посла и породице могу негативно да утичу на благостање запослених као и њихових породица, због притиска и стреса који проистичу из захтева различитих улога (Greenhaus & Beutell, 1985; Michel, Kotrba, et al., 2011). Код запослених који имају високе радне захтеве могу да настану психички и физички поремећаји здравља (на пример, настанак стреса, губитак или добијање на телесној тежини, поспаност, лош квалитет сна, главобоље) (Thomas & Ganster, 1995; Allen et al., 2000; Bellavia & Frone, 2005; Greenhaus et al., 2006). Исто тако, конфликт између захтева посла и породице може да доведе до негативних физичких и психолошких ефеката на здравље запослених, укључујући гојазност, кардиоваскуларне тегобе, висок крвни притисак, повишене вредности холестерола, умор, нездраве навике у исхрани попут преједања или прескакања оброка и злоупотребу психоактивних супстанци (Thomas & Ganster, 1995; Allen et al., 2000; Bellavia & Frone, 2005; Greenhaus et al., 2006).

У литератури о раду и благостању запослених користе се различити показатељи за оцену њиховог благостања (Ray & Pana-Cryan, 2021). Четири најчешће помињана показатеља су:

- Стрес на послу, који оцењује ниво страха, напрегнућа и анксиозности које запослени могу искусити на свом радном месту. Висок ниво стреса на послу може негативно да утиче на здравствено и психолошко благостање запослених.
- Задовољство послом оцењује колико су запослени срећни и задовољни својим радним окружењем, радним задацима и условима на раду. Висок степен задовољства послом обично се сматра позитивним показатељем благостања.
- Број дана доброг здравља мери опште здравствено стање запослених. Овај показатељ укључује број дана које запослени проводе без здравствених проблема и болести. Више здравих дана означава виши ниво благостања.
- Дани са ограниченом активношћу представљају негативан показатељ, јер указују на број дана током којих запослени имају здравствене проблеме или болести које ометају нормално функционисање.

Позитивни показатељи благостања укључују још и срећу на послу, високо задовољство послом и ангажованост. Срећа на послу представља осећај задовољства, позитивну повезаност са радним местом и радним тимом, који играју кључну улогу у стварању позитивног окружења. Задовољство послом, усаглашеност између радних и породичних обавеза и могућност опоравка након посла су важни фактори који имају утицај на благостање запослених. Организације које усмеравају своје активности ка подршци благостању својих запослених могу имати користи од тога, јер истраживања сугеришу да програми подршке благостању на радном месту позитивно утичу на здравље, благостање и продуктивност запослених (Mathieu et al., 2016; Rothausen & Henderson, 2019; Sironi, 2019; Navajas-Romero et al., 2020). Ови програми се фокусирају на аспекте квалитета живота на радном месту и доводе до смањених изостанака с посла, већег задовољства послом и општег побољшања физичког и психичког благостања запослених.

Насупрот томе, синдром сагоревања на послу и радохолизам се сматрају негативним показатељима који указују на негативан утицај посла на благостање

запослених (Fisher, 2014; Nakanen et al., 2018). Поменути показатељи су од великог значаја за анализу различитих аспеката благостања на радном месту и за развој стратегија унапређења услова рада и подршке запосленима. Показатељи у вишедимензионалном приступу концепту благостања приказани су на графикону 5.

Графикон 5. Точак благостања



Извор (преузето и прилагођено): Myers и сар.(2000).

Важно је користити вишедимензионални приступ при истраживању благостања запослених (Powell et al., 2019). Овај приступ треба да укључи друштвени и индивидуални контекст, однос запосленог са послодавцем и тимом сарадника, као и утицај значајних особа изван радног окружења чији се животи преплићу са животом запосленог. Када запослени има осећај благостања, он је срећнији, ефикаснији на послу, боље се носи са сукобима и унапређује друштвене односе (Pavot & Diener, 2004). Такође, запослени који је постигао благостање има склоност да ефикасније доноси одлуке и обично је боље награђен за свој рад. Организације које развију стратегије и праксе за унапређење равнотеже између живота и посла и подржавају благостање својих запослених имају раднике са вишим нивоом благостања (Burke et al., 2004).

6.3. Циклус рада и одмора

Циклус рада и одмора запослених је одређен радним временом. Док су на свом радном месту запослени се не одмарају, већ то чине у слободно време. Време након завршеног радних обавеза је традиционално време у коме би запослени требало да се одморе од напора на послу. Овај образац се у принципу понавља сваког радног дана, па се стога назива циклусом рада и одмора (Paoli & Merllié, 2001). Образац рада и одмора

може да утиче на физички и психички умор у ситуацијама када запослени ради у сменама или има дуго радно време (Rahman et al., 2018; Tsao et al., 2021). Физички умор се односи на замор мишића и оптерећење зглобова и кичменог стуба, нарочито код послова који су тешки по својој природи и захтевају стајање током радног времена (Rahman et al., 2018; Tsao et al., 2021). Психички умор доводи до смањене концентрације на послу, до повећаног ризика од повређивања и снижених перформанси на послу (Rahman et al., 2018; Tsao et al., 2021).

Циклус рада и одмора је у блиској вези са биолошким ритмом, који представља природни циклус активности унутар организма, и који обухвата спавање, буђење, концентрацију и друге функције током одређеног временског периода (Reddy et al., 2024). Регулација сна се одвија путем циклуса будности и спавања. Биолошки ритам представља унутрашњи часовник од двадесет четири сата у људском мозгу, који регулише циклусе будности и поспаности реагујући на промене светлости у природном окружењу (Reddy et al., 2024). Сменски рад и дуготрајно радно време могу значајно да утичу на биолошки ритам запослених. Сменски рад, а нарочито ноћне смене, може пореметити природни циклус спавања и будности, што може да доведе до поремећаја сна и општег здравља. Ова дисрупција може да узрокује умор, смањену концентрацију, повећан ризик од повреда и да утиче на емотивно благостање запослених. Рад у касним вечерњим сатима смањује могућност одмора од напора на послу (Rau & Triemer, 2004). Рад у сменама, посебно ноћу, мења ритам спавања и изложеност сунчевој светлости. Ове промене утичу на унутрашњи биолошки сат, и нарушавају синхронизацију тела са природним окружењем.

Истраживања су показала да је циркадијални ритам, који контролише природне ритмове у људском телу, попут лучења хормона мелатонина, негативно повезан са радом у сменама и да отежава прилагођавање ноћном раду. Хормони у телу, дакле, губе синхронизацију са биолошким сатом (Boivin et al., 2022). Осим мелатонина, рад у ноћној смени такође узрокује поремећај у циркадијалном ритму на нивоу хормона кортизола, и промене у његовим метаболитима. Рад у ноћним сменама доводи до дезинтеграције различитих нивоа циркадијалног система, што неповољно утиче на људски геном. Сви наведени поремећаји у телу на хормонском, генском и метаболичком нивоу могу да повећају ризик од различитих здравствених проблема код особа које раде у ноћним сменама (Boivin et al., 2022). Дуго радно време може довести до прекомерног стреса, исцрпљености и смањене продуктивности. Недостатак одмора може повећати ризик од физичких и менталних проблема, укључујући срчане болести, анксиозност и депресију. Осим тога, недостатак времена за опоравак може смањити радну ефикасност и квалитет живота запослених (Reddy et al., 2024). Осим свега претходно поменутог, познато је и да запослени који раде прековремено имају више проблема са спавањем од оних који имају регуларно радно време (Rau & Triemer, 2004).

6.4. Конфликт између посла и слободног времена

Конфликт између посла и слободног времена (енгл. *Work-leisure conflict*) добија на пажњи у сфери академских анализа (Knecht et al., 2016; Simmons et al., 2016). Конфликт између посла и слободног времена односи се на сукоб улога у ком су притисци улога на послу и активности у слободно време (на пример, хоби, рекреација, спортске и физичке активности, читање, путовања и све друге активности које запосленог радују и које ради из задовољства, а не из обавезе) међусобно некомпатибилни (Tsaur & Yen, 2018).

Уобичајен је став да је посао доминантна активност, а слободно време тривијално, а заправо суштина слободног времена је у слободи и мотивацији за новим облицима ангажовања (Iso-Ahola, 1997). Запослени на свом радном месту обављају активности које су обично унапред планиране и те активности се перципирају као обавеза. Активности којима се запослени баве у своје слободно време представљају израз слободне воље (Iso-Ahola, 1997). Слободне активности могу имати благотворно дејство на ментално здравље и развој личности (Rau, 2006). Са психолошког аспекта пожељне су слободне активности које представљају изазов (Csikszentmihalyi, 1990). Особе које не траже смислене активности за сопствени раст и развој у слободно време, већ прибегавају пасивним активностима како би побегле од свакодневних напора и проблема, налазе се у ризику за настанак апатије и депресије (Zijlstra & Sonnentag, 2020). У конфликту између посла и слободног времена, запослени се суочава са изазовом који може имати негативан утицај на физичке, менталне и емоционалне ресурсе (Кнежевић, 2023; Mensah et al., 2023). Овај конфликт усложњава вештину преласка из сфере посла у активности током слободног времена и обрнуто (графикон 6).

Графикон 6. Позиција конфликта између посла и слободног времена



Извор (преузето и прилагођено): Son & Chen (2018).

Посао који захтева много времена и енергије може да ограничи могућности запосленог да се ангажује у активностима које би бирао у своје слободно време. Недостатак ангажованости у активностима у слободно време може да доведе до исцрпљености, стреса на послу и осећаја недостатка времена за одмор и релаксацију (Mensah et al., 2023). Конфликт између посла и слободног времена може негативно да утиче на опште задовољство животом и благостање запосленог. Запослени код којих постоји конфликт између посла и слободног времена не могу да уживају у својим слободним активностима и имају нижи ниво физичког и психичког благостања (Tsaour & Yen, 2018).

6.5. Равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености

Равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености (енгл. *Green work-life balance*) је недавно почела да се проучава и односи се на интеракцију посла и животне средине (Pham et al., 2019; Ravenswood, 2022). Bangwal и сар. (2017) су дефинисали концепт равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености као усклађивање живота и посла који узима у обзир еколошке вредности, ставове и понашање запослених и еколошку одрживост. Равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености сматра се иновативним приступом очувању еколошке средине јер олакшава еколошки освешћено понашање запослених. Концепт дакле доприноси очувању животне средине, попут еколошки прихватљивих потрошачких пракси и смањења емисије штетних гасова (Pham et al., 2019). Политике равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености усмерене су двоструко на запослене, као на потрошаче и као на произвођаче, јер запослени у овим улогама практикују еколошки релевантно понашање (Kamaruddin et al., 2018).

Ограничен обим савремене научне литературе која се бави равнотежом између живота и посла у контексту еколошке освешћености наглашава да се концепт односи на еколошки прихватљиво понашање како на послу тако и у приватном животу (Muster & Schrader, 2011). Будући да постоје узајамно повезани односи између радног и приватног живота, концепт равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености олакшава еколошки прихватљиво понашање у оба животна домена (Muster & Schrader, 2011). Концепт је осмишљен како би се унапредило радно окружење за запослене, омогућило им се да буду ефикаснији и продуктивнији на свом радном месту, што унапређује целокупно функционисање организације (Vasa & Sowdamini, 2017). Равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености промовише флексибилне моделе рада са циљем смањења путовања на посао, што доприноси смањењу употребе приватних аутомобила као и путовање више запослених једним аутомобилом на посао, што значајно смањује штетан утицај транспорта на животну средину (Skinner & Chapman, 2013). Запосленима се тако пружа могућност да избегну напорна путовања до радног места и боље ускладе свој приватни живот и посао. С друге стране, равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености помаже организацијама кроз смањење апсентизма и трошкова превоза (Skinner & Chapman, 2013).

Праксе равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености се препоручују у контексту очувања интелектуалног капитала и доприносе добробити и запослених и послодавца (Vasa & Sowdamini, 2017). Корпоративна култура препознаје значај равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености у оквиру управљања људским ресурсима и фокусира се на еколошку одрживост. Равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености може да допринесе запосленима да ускладе своје професионалне обавезе и приватни живот, а организацијама да привуку, задржи и ефикасно управљају запосленима. Равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености може да допринесе општем осећају задовољства на радном месту и подстиче осећај припадности организацији и већу продуктивност (Skinner & Chapman, 2013; Vasa & Sowdamini, 2017). Истраживања спроведена у различитим делатностима у Европи, Сједињеним Америчким Државама, Азији и Африци открила су значајан позитиван утицај пракси равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености на задржавање запослених (Singh & Bhatnagar, 2014; Sireesha Rani & Thatta, 2017; Nisar et al., 2021; Akpa et al., 2022;

Khaskhely et al., 2022). Такође, истраживања су показала да иницијативе управљања људским ресурсима које подржавају еколошку одрживост доприносе задржавању запослених (Bangwal et al., 2017; Akpa et al., 2022; Suleman et al., 2023).

6.6. Опоравак и сан запослених

Опоравак од посла има кључну улогу у благостању запослених (Sinval et al., 2021), и утицају стреса на послу на дугорочно здравље (Zijlstra & Sonnentag, 2020). Опоравак од посла се може дефинисати као повратак у претходно стање у ком запослени има поново довољно физичких и психичких ресурса тако да може успешно да приступи радним задацима (Verbeek et al., 2019). Веза између опоравка и здравља се ослања на модел напор-опоравак (енгл. *Effort-recovery model*) и теорију алостатичког оптерећења (енгл. *Allostatic load theory*) (McEwen, 1998; Meijman & Mulder, 1998; Taris et al., 2006).

Почетком двадесет првог века расте свест да је адекватна равнотежа између живота и посла саставни део здравог живота (Jones et al., 2013). Део здравог живота је опоравак од свакодневних напора, како оних који се односе на посао тако и оних који се односе на време након завршених радних обавеза. Током радног времена запослени се суочавају са различитим врстама захтева, и то су физички, когнитивни и емоционални захтеви. Суочавање са захтевима захтева физички напор, пажњу и концентрацију па се тако троше физичка и ментална енергија (Zijlstra & Sonnentag, 2020). Због тога се запослени осећају уморно на крају радног дана и управо тај умор захтева одмор како би се запослени опоравио од посла и обновио своје ресурсе (Sonnentag, 2011). Активности које доводе до опуштања (јога, слушање музике, шетња у природи, вежбе дисања) позитивно утичу на смањење осећаја исцрпљености, проблема са спавањем и опоравка од посла (Zijlstra & Sonnentag, 2020). Посебно се наглашава значај физичке активности и њен утицај на успешан опоравак путем различитих механизма, као што су ослобађање ендорфина и моноamina, као и термогени ефекат који доприноси бољем расположењу. Потребно је поменути и позитиван психолошки ефекат који производи физичка активност (Di Liegro et al., 2019).

Опоравак је важан јер омогућава припрему за нове изазове и спречава накупљање умора који на крају може довести до здравствених последица. Опоравак представља процес који омогућава да се допуне ресурси. Импликација одмора је да је запослени ослобођен различитих захтева, што доводи до осећаја олакшања. Очекивани ефекат процеса опоравка је дакле смањење умора. У физиолошком смислу то значи да се у организму запосленог који се одмори, ниво узбуђења (брзина излучивања адреналина) врати на основни (базални) ниво. Са психолошког аспекта запослени се након одмора осећају способним и спремним да наставе са испуњавањем постављених захтева. Значајно је поменути да исто тако и промена активности има сличан ефекат као одмор, као што је наизменично смењивање физичке активности са менталним активностима (Steed et al., 2021; Sun et al., 2021). Активности опоравка током кратких пауза између радних задатака представљају корисна решења за спречавање негативних ефеката накупљеног напора. Ово су тренуци када се запослени могу опустити и освежити како би се боље носили са стресом и умором који се нагомилава током радног дана (Albulescu et al., 2022).

Постоје два основна механизма помоћу којих пауза или прекид рада могу допринети опоравку; пасивни и активни опоравак (Taris et al., 2006). Пасивни опоравак

настаје када особа престане да буде изложена захтевима посла и стресорима. Активан опоравак подразумева пријатне и самоизабране нерадне активности (Taris et al., 2006). Контрола над начином на који запослени проводи своје паузе у раду је важна.

Када су на послу, запослени улажу напор како би извршили своје задатке. Негативан утицај тог напора се повећава током радног дана. Када се запослени врати кући након напорног дана на послу, нагомилани умор подстиче га да покуша да се опусти. Овај процес опуштања након рада је период када се одвија опоравак. Опоравак је процес током ког се психо-биолошки системи који су активирани током радног дана враћају у своје првобитно, нормално стање. Међутим, није увек могуће опуштање и опоравак након радног дана. Некада радно време траје дуже од уобичајеног радног времена. У другој ситуацији запослени, након завршеног радног дана, није у стању да престане да размишља о нагомиланим пословним обавезама. С друге стране, запослени након краја радног времена може бити изложен напору који производе породичне обавезе. Ако се након завршетка радног дана запослени не опорави, он се враћа на посао следећег радног дана а да се при том осећа уморније него иначе. Због таквих околности мора да уложи додатни напор како би превазишао тај умор. До краја тог радног дана потреба за опоравком је још већа него што је била претходног дан. Оваква ситуација доводи до спиралног нагомилавања умора и потребе за опоравком, што дугорочно резултира хроничним здравственим проблемима (Demerouti et al., 2009; Verbeek et al., 2019; Virtanen et al., 2021).

Слично опоравку, сан је важан у процесу регенерације организма. Сан мора бити континуиран да би био регенеративан (Walsh & Lindblom, 1997). Недостатак и лош квалитет сна могу довести до промена расположења, умора, смањених перформанси и оштећења имунолошког система (Harrison & Horne, 1999). Недостатак и лош квалитет сна су повезани са апсентизмом, смањеном продуктивношћу и повећаним ризиком од незгода на послу (Akerstedt et al., 2002). Механизми помоћу којих је професионални стрес повезан са поремећајем сна још нису у потпуности истражени. Поред опоравка који се дешава док је особа будна, сан је један од најважнијих фактора за обнављање психо-физиолошких ресурса у процесу опоравка организма (Vyazovskiy, 2015). Неуспешно опуштање и ментално удаљавање од посла као и дуго радно време могу да изазову поремећај сна, као што су потешкоће са успављивањем. Истраживање засновано на великој лонгитудиналној студији запослених у јавном сектору у Финској која је трајала 12 година је показало да су запослени који су радили до 40 сати недељно имали мање проблема са поремећајем сна (Salo et al., 2014).

6.7. Равнотежа између посла и здравља

Равнотежа између посла и здравља (енгл. *Work–health balance*) је стање у којем запослени успева да ефикасно уравнотежи своје здравље и радне улоге и задатке. Равнотежа између посла и здравља произилази из перцепције колико су карактеристике нечијег посла препрека остварењу здравствених потреба (Gragnano et al., 2017). Здравствене потребе се у поменутом конструкту анализирају у ширем смислу, па не подразумевају само потребе запослених који имају неку хроничну болест, већ укључују све здравствене потребе које се сматрају важним за адекватну бригу о сопственом здрављу (Gragnano et al., 2020). Овај облик равнотеже између посла и здравља је посебно значајан за запослене старије животне доби и оне код којих постоји дуготрајни здравствени проблем који доводи до ограничености или особе са инвалидитетом. Конструкт равнотеже између посла и здравља добија додатно на значају с обзиром да

постоји глобални тренд повећања стопе радника са дуготрајним здравственим проблемима који доводе до ограничености, запослених особа са инвалидитетом и старијих радника, који генерално имају већу учесталост здравствених проблема. У 2017. години, на пример, према подацима истраживања Европске уније, 27,8% запослених је пријавило неки облик дуготрајног здравственог проблема који доводи до ограничености, док је 19% запослених имало више од 55 година старости (Gragnano et al., 2020; Eurostat, n.d.; Statistics | Eurostat, n.d.).

У складу са актуелним трендовима старења становништва и хетерогености радне снаге у смислу све старије популације запослених услед повећања старосне границе за одлазак у пензију и последично повећања удела запослених са хроничним здравственим проблемима, Gragnano и сар. (2017) очекују да ће равнотежа између посла и здравља добити на значају у формирању ставова запослених према својим радним обавезама. Равнотежа између посла и здравља може бити стратешки значајна за управљање запосленима и кључни елемент за подршку одрживом раду, поготово уколико се узме у обзир популација старијих запослених (Boehm et al., 2021). Код старијих запослених радна способност показује тренд опадања (Ilmarinen, 2019). Радна способност се односи на капацитет запосленог да испуни своје радне обавезе, узимајући у обзир њихово физичко и ментално стање и здравље (Ilmarinen, 2019). Смањена радна способност је директно повезана са повезана са нижом продуктивношћу, апсентизмом и превременим пензионисањем (Previtali et al., 2022).

Постигнута равнотежа између посла и здравља повећава задовољство послом, аутономију на радном месту и ангажованост јер запослени не доживљава радну улогу као претњу сопственом здрављу (Gragnano et al., 2017, 2020). Недавно публиковано истраживање аутора Gragnano и сар. (2020) показало је да запослени високо цене домен здравља у постизању равнотеже између живота и посла и да се здравље сматра подједнако важним као и породица у постизању поменуте равнотеже.

7. Значај равнотеже између живота и посла

Равнотежа између живота и посла је у релевантним истраживањима препозната као главни проблем запослених (Karatepe & Bekteshi, 2008; Chiang et al., 2010; Jenkins et al., 2016; Kim et al., 2020; Kaya & Karatepe, 2020; Gragnano et al., 2020; Susanto et al., 2022). Greenhaus и Powell (2016) сматрају да су многим запосленима улоге на послу и у породици на листи индивидуалних приоритета и бирају оне улоге у које су највише укључени и са којима се идентификују. Запослени одлучују о ангажованости на послу и у приватном животу, при чему избор једне области живота свакако да укључује разматрање и осталих (Greenhaus & Powell, 2012), а у зависности од сопствених одлука, бирају стратегије и моделе за постизање што боље равнотеже између живота и посла путем укључености у, за себе, приоритетне улоге (Marks, 1977; Marks & MacDermid, 1996; Rothbard, 2001; Chang et al., 2017; Hirschi et al., 2019).

Успостављање адекватних модела и механизма за постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла запослених представља проблем и за послодавце и за чланове радног тима (Saltzstein et al., 2001; Yuile et al., 2012; Pathak & Srivastava, 2017; Davidescu et al., 2020; Bode et al., 2022). Предуслов за задовољство равнотежом између живота и посла представља амбијент где запослени кроз посао задовољава суштинске личне потребе, уз истовремено постизање организационих циљева (Brooks & Anderson, 2005; Baral & Bhargava, 2010; Liu, et al., 2020). Континуирани циклус постизање равнотеже између живота и посла приказано је на графикону 7.

Графикон 7. Континуирани циклус постизања равнотеже између живота и посла



Извор (преузето и прилагођено): Saini (2016).

Интеракција између посла и приватног живота је, дакле сложена, јер су и живот ван посла и каријера вишедимензионални феномени (Doumas et al., 2003; Hall et al., 2013; Rothbard et al., 2021).

II ДЕО

ФАКТОРИ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА

1. Дефинисање фактора равнотеже између живота и посла

Уравнотежен живот може пружити вишеструке изворе задовољства, допринети квалитету живота и благостању, како запослених, тако и оних до којих им је стало и омогућити им да дају оптималан допринос на послу (Barnett & Baruch, 1985; Neal et al., 1993; Noor, 1994; Wagner & Neal, 1994; Ganster & Rosen, 2013). Препреке за уравнотежен живот које се појављују на више различитих нивоа, попут социјалног окружења, на послу и у приватном животу (друштвени фактори, национална култура, родна равноправност, карактеристике посла, чланови тима, непосредни претпостављени, организациони фактори, породица и родитељство) могу представљати факторе који опредељују избор стратегија за успостављање равнотеже између живота и посла (Bakker et al., 2003; Aryee et al., 2005; Byron, 2005; Haar et al., 2014, 2019; Haar & Brougham, 2022b; Hirschi et al., 2019; Vaziri et al., 2022).

У литератури о равнотежи између живота и посла проучавају се три основне димензије фактора и то на друштвеном, организационом и индивидуалном нивоу (Sánchez-Hernández et al., 2019; Rothbard et al., 2021). Различити нивои приступа успостављању равнотежу између живота и посла приказани су на графикану 8.

Графикон 8. Нивои приступа успостављању равнотежу између живота и посла



Извор (преузето и прилагођено): Rothbard и сар. (2021).

Guest (2002b) је у свом истраживању факторе равнотеже између посла и приватног живота груписао на организационе и индивидуалне. Међутим, релевантна литература идентификовала је више различитих врста фактора који отежавају успостављање равнотеже између живота и посла: националне политике које уређују ову област (Cruz et al., 2023; Koreshi & Alpass, 2023), факторе димензија националне и организационе културе (Haar et al., 2014, 2019), политички контекст друштва (Sánchez-Hernández et al., 2019), факторе који су у вези са организацијом посла, факторе који су повезани са породицом и индивидуалне факторе, односно индивидуалне

карактеристике запослених, укључујући социодемографске карактеристике (Frone, 2003; Deery & Jago, 2009; Greenhaus & Powell, 2012; Casper et al., 2018; Leslie et al., 2019; Brough et al., 2020; Rothbard et al., 2021; Vaziri et al., 2022) и генерацијске разлике међу запосленима (Kupperschmidt, 2000; Lub et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014; Rudolph & Zacher, 2017, 2022; Katz et al., 2019; Kurata et al., 2022; Laskowska & Laskowski, 2023). У својој мета анализи Zhao и сар. (2020) истичу претходно поменуте факторе као најчешће анализирани у истраживањима равнотеже између живота и посла у сектору хотелијерства.

Постоје многи друштвени, организациони и индивидуални механизми који могу помоћи у успостављању равнотеже између живота и посла. Кључно је успоставити равнотежу између живота и посла ради постизања задовољства и продуктивности (Unija poslodavaca Srbije, 2018). Одговорност друштва, родна равноправност и културне промене су важне за постизање равнотеже између живота и посла. Држава, заједно са својим институцијама, треба да подржи промене које воде напретку у овој области. Локалне заједнице играју важну улогу у пружању подршке породицама и старијим особама (Unija poslodavaca Srbije, 2018). Друштвене норме које сугеришу да су различите животне улоге неспојиве треба променити, јер то олакшава запосленима избор улога у различитим сферама живота и посла (Rothbard et al., 2021). Политике које смањују диспаритете, попут разлика у платама, су кључне како би подржале успостављање равнотеже између живота и посла.

Модерне карактеристике тржишта рада не иду у корист запосленима са породичним обавезама. Са организационог становишта, организације треба да имплементирају вредности, норме и структуру које подржавају усвајање политика равнотеже између живота и посла, а истовремено да одвраћају менаџмент од кажњавања запослених који користе доступне бенефиције за усклађивање живота и посла (Eaton, 2003). Организације и менаџери, иако нису у могућности да потпуно елиминирају исцрпљеност код запослених, могу да смање неке од исцрпљујућих елемената посла, истовремено користећи искуства која обогаћују запослене (Rothbard et al., 2021). Организације могу да дизајнирају програме помоћи запосленима како би се привремени или константни исцрпљујући периоди рада (какви су, на пример, стресна вожња до посла, нејасни захтеви посла) смањили или елиминисали (Rothbard et al., 2021). Поред тога, организације могу да побољшају значајна и позитивна искуства која воде обогаћивању запослених (Rothbard et al., 2021), као што су програми добровољног рада (Rodell, 2013) и организационе праксе које усклађују преференце запослених у вези са границама између посла и живота (Rothbard et al., 2005). Послодавци и синдикати такође могу да побољшају равнотежу између живота и посла прилагођавањима која су по мери запослених, што може унапредити њихову мотивацију, креативност и лојалност (Unija poslodavaca Srbije, 2018).

У подели породичних обавеза, партнерство треба да подразумева једнак допринос мушкараца и жена. Породична заједница је кључна за остваривање родне равноправности, где у свакој породици треба да постоји слобода избора улога чланова породице, без ограничења. Сви треба да буду свесни последица својих одлука, укључујући економску зависност и неједнакост моћи у традиционалним родним улогама (Unija poslodavaca Srbije, 2018). Промена културе у предузећима треба да подржава активно очинство у циљу унапређења равнотеже између живота и посла. Све претходно наведено може да омогући запосленима да лакше успоставе равнотежу између живота и посла.

Фактори који утичу на успостављање равнотеже између живота и посла могу се, дакле, поделити на неколико нивоа: ниво организације, ниво породице, и ниво индивидуалних карактеристика запослених (Deery & Jago, 2015; Wayne et al., 2020).

2. Организациони фактори у функцији равнотеже између живота и посла

Организациони фактори у вези са равнотежом између живота и посла обухватају дизајн организације у смислу политика, стратегија и прописа за управљање запосленима. Циљ је стварање организационог окружења које ће позитивно утицати на пословне резултате запослених (Mulvaney et al., 2007; Thilagavathy & Geetha, 2021) и корпоративну културу која подржава породицу тако што обезбеђује ресурсе који су корисни за успешну интеграцију радних и породичних захтева (Greenhaus & Powell, 2006; Valcour, 2007; Pichler, 2009; Laskowska & Laskowski, 2023). Организациони фактори који се односе на посао укључују карактеристике и врсту посла, сложеност посла, радно време, ангажованост запослених, могућност напредовања, услове рада и висину приходе (Greenhaus & Powell, 2006; Valcour, 2007; Pichler, 2009; Laskowska & Laskowski, 2023). Контрола запосленог над послом, у смислу како, где и када обавља свој посао задржава постојеће и ствара нове ресурсе и представља фактор у вези са организацијом посла који води ка побољшању равнотеже између живота и посла (Hobfoll, 1989, 1998; Hobfoll et al., 2018; Naar & Brougham, 2022a). Притисак на послу и висок интензитет посла су фактори у вези са организацијом посла који утичу на равнотежу између живота и посла, такође (Guest, 2002a; Deery & Jago, 2009; Chiang et al., 2010).

Истиче се негативан утицај дугог радног времена, које резултује жртвовањем времена за приватни живот, смањеним учествовањем у друштвеним активностима, недостатком посвећености породичном животу, умором и стресом (Lewis, 2010). Једна област истраживања која се фокусира на утицај организације посла на квалитет породичног живота истиче потребу запослених за вишим приходом, посебно у контексту растућег броја самохраних породица. Ово често води до дугог, интензивног и несоцијалног радног времена, што утиче на мање квалитетно проведено време са породицом (Barnett, 1994; Voydanoff, 1988, 2005a, 2005c; Major et al., 2002; Demerouti et al., 2012; Tement & Korunka, 2015; Simmons et al., 2016; Gragnano et al., 2017; Bakker & Demerouti, 2017; Brough et al., 2020; Landolfi et al., 2021; Salamin, 2021). Карактеристике посла се сматрају једним од најзначајнијих фактора који утичу на равнотежу између живота и посла (Bakker & Demerouti, 2007; Deery & Jago, 2015; Brough et al., 2020).

Организациона атмосфера може директно да утиче на ниво конфликта између посла и породице кроз имплементиране праксе подршке породици и организациону културу која подржава равнотежу између живота и посла (Mulvaney et al., 2007; Thilagavathy & Geetha, 2021). Организациони амбијент може да се унапреди повећањем расположивих ресурса, како би се омогућило запосленима да боље балансирају између радних и животних улога. Карактеристике посла и организација рада могу да исцрпе ресурсе код запослених и на тај начин доведу до стреса који се прелива на све улоге у којима су запослени укључени (Anderson et al., 2002).

Le и сар. (2020) су анализирали утицај организационих фактора везаних за захтеве посла као што су дуго и нефлексибилно радно време, преоптерећеност послом и недостатак контроле над послом, и закључили да они значајно утичу на равнотежу између живота и посла. С друге стране, аутори Brough и сар. (2020) су се, у свом истраживању о равнотежи између живота, првенствено фокусирали на утицај

организационог амбијента који доприноси задовољству послом, стресу на послу, флукуацијама, ангажованости и радном учинку запослених на постизање равнотеже између живота и посла.

Стратегије и модели за подршку равнотежи између живота и посла доприносе задовољству послом, организационој посвећености и смањењу намере отказа (Deery & Jago, 2015). Равнотежа између живота и посла постаје проминентан аспект у стратегији задржавања запослених (Deery & Jago, 2015). Уочено је да ће запослени који искусе недостатак равнотеже између живота и посла лакше доживети стрес, исцрпљеност и синдром сагоревања на послу (Deery & Jago, 2015), док ће организација искусити губитак продуктивности, апсентизам и недостатак ангажованости, до медицинских трошкова везаних за здравље запослених (Allen et al., 2013; Sánchez-Hernández et al., 2019). Организације својим праксама и моделима треба да охрабрују своје запослене ка мањој отуђености у обављању радних задатака и већој укључености у посао (Isralowitz et al., 2012).

Организациона атмосфера у којој се поштују праксе и модели пословања треба да смање преливање улога између посла и породице код својих запослених, посебно када су у питању запослени женског пола (Deery & Jago, 2015). На добробит запослених посебно позитивно утиче подршка менаџера (Brescoll et al., 2013; Bontrager et al., 2021; Shifrin & Michel, 2022; Kumar et al., 2023). Уколико се успешно смањи преливање улога између посла и породице у организацији, постиже се веће задовољство послом и нижи ниво стреса на послу код запослених (Deery & Jago, 2015). С обзиром на то да је равнотежа између живота и посла важан фактор у организацији посла, кључно је да менаџери редовно прате степен постигнуте равнотеже између живота и посла код својих запослених (Bloom & Van Reenen, 2006; Groof, 2017; Bradley et al., 2021; Filippi et al., 2022).

Менаџери треба да буду свесни чињенице да запослени немају увек свест о томе да код њих постоји недостатак равнотеже између живота и посла, све док то не буде прекасно, па су потребни прикладни механизми за процену присутних проблема у овој области (Deery & Jago, 2015). На постизање равнотеже између живота и посла може позитивно да утиче организациони амбијент у ком је омогућен развој запослених кроз обуке, тренинге и усавршавања у области равнотеже између живота и посла (Moncarz et al., 2009; Davidson et al., 2010; Bharwani & Butt, 2012). Развој запослених у области равнотеже између живота и посла може позитивно да утиче и на задржавање запослених (Moncarz et al., 2009; Deery & Jago, 2015).

Уколико се у обзир узму иницијативе запослених у сфери интеракција посла и живота, оне углавном укључују два главна организациона фактора, а то су структурални (флексибилан дизајн посла и стратегије и механизми менаџмента људских ресурса за подршку равнотежи између живота и посла) и културални фактор (подршка менаџера и тима запослених и организациона клима и култура која се прилагођава променљивим односима између посла, породице и личног живота запослених) (Kossek et al., 2010).

На постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла значајно утиче организациона клима, која обухвата релативно трајне квалитете интерног окружења, радног организационог контекста и социјалног окружења са којим запослени интерагује (Johannesson, 1973; Rousseau, 1988; Deery & Jago, 2015). Aibaghi Esfahani и сар. (2017) сматрају да се равнотежа између живота и посла може анализирати са три различита аспекта, из угла запосленог, организације и самог друштва (графикон 9).

Графикон 9. Перципирана равнотежа између живота и посла



Извор (преузето и прилагођено): Aibaghi Esfahani и сар. (2017).

Организационе факторе који се односе на карактеристике посла, а који утичу на равнотежу између живота и посла, више аутора класификује, у складу са моделом захтева и ресурса посла, на две основне групе и то су захтеви и ресурси посла (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017, 2018; Clark et al., 2016). И захтеви и ресурси посла представљају важне предикторе добробити запослених у домену организационих исхода посла (Demerouti et al., 2001; Kaiser et al., 2020). Модел захтева и ресурса посла претпоставља да свако занимање има своје специфичне радне карактеристике, тако да може бити примењен на различите врсте занимања, па тако и на сектор хотелијерства (Bakker & Demerouti, 2007). Централна претпоставка модела захтева и ресурса посла је да напор на послу настаје, без обзира на врсту посла или занимања, када су захтеви посла високи и када су ресурси посла ограничени, односно ниски. Запослени који немају јаке ресурсе за рад имају већу вероватноћу да доживе повећан губитак (такозвана „спирала губитка”). Висок ниво ресурса за рад повећава вероватноћу да запослени ризикује постојеће ресурсе за повећање добити од њих (такозвана „спирала добитка”) (Hobfoll & Shirom, 2001). Према моделу захтева и ресурса посла, мотивација пореклом ресурса за рад (на пример, контрола посла и подршка сарадника) и позитивних аспеката посла (на пример, остваривање радних циљева и смањени захтева посла), повезана је са нижим физиолошким и психолошким трошењем енергије и стимулише лични раст и развој (Schaufeli et al., 2019). У складу са моделом ресурса и захтева посла Schaufeli и Bakker (2004) деле у свом истраживању организационе факторе повезане са послом на ресурсе и захтеве посла. Vaziri и сар. (2022) у својој мета-анализи деле детерминанте повезане са равнотежом између живота и посла на ресурсе и захтеве посла, такође. Ресурси за рад омогућавају запосленима побољшање перформанси, уштеду времена и енергије и повећање стручности путем посвећеног времена послу, развоја вештина, тренинга,

савета и мотивације које запослени добијају током својих радних активности, што све заједно благотворно утиче на њихову способност да успешно балансирају између посла и породице (Landolfi et al., 2021). Када запослени имају аутономију, правовремену повратну информацију, друштвену подршку и квалитетан однос са менаџерима и члановима радног тима, фактори који узрокују стрес на послу, као што су преоптерећеност послом и сукоби на послу, не доводе до незадовољства и високог нивоа сагоревања на послу (Jin et al., 2021).

У складу са широко прихваћеном поделом организације посла на захтеве и ресурсе посла (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2008, 2014; Clark et al., 2016; Schaufeli et al., 2019; Landolfi et al., 2021; Vaziri et al., 2022), у наставку текста је приказана детаљна анализа ресурса и захтева посла као организационих фактора у функцији успостављања равнотеже између живота и посла.

2.1. Ресурси посла у функцији равнотеже између живота и посла

Ресурси посла подразумевају физичке, психолошке, социјалне или организационе аспекте посла за остваривање циљева који олакшавају захтеве посла повезане са физичким и психолошким напрезањем (Bakker & Demerouti, 2007). Ресурси посла стимулишу запослене да се развијају и усавршавају на личном плану, и на тај начин позитивно утичу на сопствену равнотежу између живота и посла (Bakker & Demerouti, 2007). Ресурси имају мотивациону улогу, подстичу раст и учење и унапређују ангажованост и перформансе запослених у смислу бољег постизања радних циљева (Bakker & Demerouti, 2007; Kain & Jex, 2010). Ресурси имају могу да се групишу у ресурсе засноване на времену (на пример, флексибилност посла и хибридни модели рада), когнитивне (на пример, резилијентност и пажња), емоционалне (на пример, расположење и оптимизам) и физичке ресурсе (на пример, снага и вештина) (Brough et al., 2020). Задовољство успостављеном равнотежом између живота и посла је повезано са бољим управљањем улогама, учинком и већом продуктивношћу на послу (Bloom & Van Reenen, 2006; de Sivatte et al., 2015; Jackson & Fransman, 2018). Учинак и продуктивност могу бити повезани са недостатком ресурса посла што доводи до стреса повезаног са послом, смањења организационе посвећености, флукуација, повећања апсентизма и утицаја на укупни професионални учинак запослених (Michel et al., 2011; Kaiser et al., 2020).

Организација има интерес да задржи своје запослене, задржи високу организациону посвећеност и смањи намеру напуштања посла јер запослене са искуством није лако заменити (Zopiatis et al., 2014; Mathieu et al., 2016; Pathak & Srivastava, 2017). Флукуација је повезана са временом и трошковима који се морају уложити у адекватну замену запосленог који дао отказ и стога је непожељан организациони исход (Davidson et al., 2010; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Chen & Wu, 2017). Многи запослени напуштају послодавца када им професија постане неспојива са животним приоритетима (Kaiser et al., 2011). Улога менаџмента људских ресурса се огледа у томе да запослени добију довољно бенефиција да могу да брину о себи и својој породици, а како би могли да се максимално ангажују на послу (Bakker & Demerouti, 2007; Carragher et al., 2010). Новчане бенефиције се често користе као мотивациони фактор у радном окружењу, што код запослених који високо цене равнотежу између живота и посла често не производи додатну вредност (Fotiadis et al., 2019). Због свега изнетог, значајан фактор у смањењу конфликта између посла и

породице имају организациона и социјална подршка (Kossek et al., 2011; French et al., 2018; Yadav & Sharma, 2021). Подршка претпостављених модерира везу између захтева посла и равнотеже између живота и посла тако што ублажава негативан утицај захтева посла на постизање ове равнотеже (Michel et al., 2011; Haar et al., 2019). Доступност хибридних модела рада у организацијама је позитивно повезана са привржености запослених а негативно са конфликтом између посла и породице као и намером напуштањем организације (Deery & Jago, 2009; Rabenu et al., 2017). Сигурност посла, флексибилни модели рада и подршка радног тима су позитивно повезани са перцепцијом запослених да поседују организациону подршку (Allen, 2001; Valcour et al., 2011). Ако организација подстиче интеграцију живота и посла путем флексибилних модела рада, то производи позитиван утицај на радни учинак (Kumar et al., 2023).

Студије које су истраживале утицај карактеристика радног окружења на конфликт између живота и посла наглашавају улогу и значај организационе културе (Galinsky et al., 1996; Ognjanović, 2020a, 2020b). Менаџмент људских ресурса који подржава захтеве које породица ставља пред запосленог позитивно утиче на постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Powell, 2012). Обогаћивање радних места кроз већу аутономију посла, њихово редизајнирање, партиципативно управљање и развој организационе културе по мери породице омогућавају лакше управљање равнотежом између живота и посла (Sørensen & Holman, 2014; Holman & Axtell, 2016). Како би се постигла боља контрола задржавања запослених, менаџмент треба да укључи моделе и праксе новчаног награђивања и могућности каријерног саветовања (Khan et al., 2011). Кроз каријерно саветовање је могуће управљати проценом могућности за развој каријере (енгл. *Career competency*), поштујући актуелне професионалне и приватне приоритете запосленог (Kong et al., 2012).

У литератури о послу и породици се често помињу формални и неформални видови организационе подршке за усклађивање посла и породице (Anderson et al., 2002; Behson, 2005; McCarthy et al., 2013; French & Shockley, 2020; Kim et al., 2023). Према теорији организационе подршке запослени формирају перцепцију о томе у којој мери организација вреднује њихов допринос на послу и брине о њиховом благостању (Kurtessis et al., 2017). Перципирана организациона подршка (енгл. *Perceived organizational support*) утиче на постизање равнотеже између живота и посла код запослених помоћу два облика подршке, као културална и као структурална подршка (Kossek et al., 2010). Културална подршка се односи на организациону културу, уверења и вредности лидера и менаџмента људских ресурса о важности подржавања политика и пракси које су по мери породице, као и механизма коришћења ових пракси тако да се избегне њихов негативан утицај на каријеру (Kossek et al., 2010). Структурална подршка обухвата различите праксе организације које нуде формалне политике и приступе по мери породице, у складу са структуром радног места. Ова подршка укључује бољу контролу запосленог над сопственим радним временом, на пример, кроз флексибилност у радном времену, скраћено радно време и хибридне моделе рада. Циљ је олакшати укључивање запосленог у породичне и остале животне улоге (Kossek et al., 2010).

Аутори наглашавају утицај појединих ресурса посла на постизање равнотеже између живота и посла, па се тако наводе флексибилност у радном времену (Alonso-Domínguez et al., 2020), хибридни модели рада (Baltes et al., 1999; Blomme et al., 2010; Kecklund et al., 2017), аутономија на радном месту (Michel et al., 2011; Landolfi et al., 2021; Vaziri et al., 2022), подршка чланова тима и менаџера (Behson, 2005; Kossek et al., 2011; Michel et al., 2011; Gupta & Srivastava, 2021), организациона посвећеност

(Williams & Anderson, 1991; Mathieu et al., 2016), организациона и социјална подршка (Parasuraman et al., 1992; Allen, 2001; Greenblatt, 2002; Muse et al., 2008; French et al., 2018), задовољство послом (Michel et al., 2011; Landolfi et al., 2021; Vaziri et al., 2022) и двосмерно обогаћивање улога између посла и породице (Greenhaus & Powell, 2006; McNall et al., 2010; Carlson et al., 2014). Међу ресурсима за рад контрола распореда радног времена представља значајан фактор који утиче на постизање адекватне равнотеже између живота и посла (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007; Bohle et al., 2011). Запослени који имају виши ниво контроле над својим радним временом имају већи капацитет да одговоре на све животне захтеве (Valcour, 2007; Brauner et al., 2019).

Даље, студије показују да су аутономија посла и јака социјална подршка снажни стимулуси за обогаћивање улога на послу и у породици и да су позитивно повезани са равнотежом између живота и посла (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020). Аутономија посла је степен до којег посао пружа суштинску слободу и независност запосленог при одређивању процедура које ће се користити у обављању посла (Hackman & Oldham, 1975; Khawand & Zargar, 2022; Vaziri et al., 2022) и може бити кључна за здравље и благостање запослених. Већа аутономија посла је повезана са већим могућностима за успешно суочавање са стресним ситуацијама (Bakker & Demerouti, 2007). Јака организациона и социјална подршка су снажан стимулус за обогаћивање улога, што је такође позитивно повезано са постизањем равнотеже између живота и посла (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020). Организациона и социјална подршка могу да смање негативан ефекат високих захтева посла и ниске контроле над радом, који пре свега доводе до велике оптерећености послом (Karasek & Theorell, 1990; Jin et al., 2021).

У наставку текста су приказани најзначајнији ресурси посла, а то су политике усклађивања посла и породице, програми за успостављање равнотеже између живота и посла, флексибилни модели рада, породилско одсуство, постепено враћање на посао са породилског одсуства, породилско одсуство за оца, одсуство са рада ради неге детета, подршка чувању деце, пружање неформалне неге, неограничени годишњи одмор, бенефиције, развој запослених, формална и неформална подршка запосленима, социјална подршка на радном месту, ангажованост запослених, организациона посвећеност и аутономија на радном месту. Држава омогућава одређене ресурсе путем законодавних мера и пружањем неопходних капацитета за лакше усклађивање породичних и пословних обавеза. Међутим, важно је истаћи да већина значајних ресурса за усклађивање породичног и пословног живота организације креирају саме, кроз своје праксе и моделе. Овакав приступ омогућава запосленима да лакше успоставе равнотежу између својих различитих улога.

2.1.1. Политике усклађивања посла и породице

Политике које олакшавају постизање равнотеже између живота и посла обухватају интервенције на нивоу државе које омогућавају дизајнирање радних места која су усклађена породичним потребама (Kim et al., 2023). Политике усклађивања посла и породице (енгл. *Family-friendly policies*) обухватају сет политика које подржавају испуњавање радних, породичних и личних потреба запослених и пружају подршку родитељима почев од трудноће па до почетка школовања деце, унапређују њихове вештине и продуктивност и помажу у успостављању равнотеже између живота

и посла (UNICEF, n.d.). Сет погодности за усклађивања посла и породице укључује (UNICEF, n.d.; World Bank, n.d.):

- Плаћено родитељско одсуство које омогућава запосленима, како женског тако и мушког пола, да се старају о малој деци почев од периода непосредно пре њиховог рођења (или усвајања у неким државама). Обично се назива плаћеним породилским одсуством, плаћеним одсуством оца или родитељским одсуством;
- Подршка дојењу обухвата плаћене паузе за дојење током радног времена како би се омогућило мајкама да наставе са дојењем као и стварање окружења које подржава дојење, укључујући адекватне просторије;
- Универзални приступ приступачној, доступној и квалитетној дечијој нези од краја породилског одсуства до почетка првог разреда основне школе, укључујући негу деце пре и после школе, безбедан превоз и различите предшколске и школске програме;
- Дечје накнаде, редовни новчани трансфер који се пружа родитељу или старатељу детета, као део система социјалне заштите, укључујући приступ социјалним услугама;
- Политике које уклањају препреке на радном месту кроз омогућавање флексибилних радних аранжмана.

Формална организациона подршка и култура усклађивања посла и породице су критични за ефикасну имплементацију програма, пракси и модела по мери породице (енгл. *Family-friendly policies*) (Kossek et al., 2011). Имплементација програма, пракси и модела за успостављање равнотеже између живота и посла позитивно утичу на задовољство запослених (Saltzstein et al., 2001; Martínez-García et al., 2018). Организациона подршка представља значајан фактор који утиче на постизање равнотеже између живота и посла (Saltzstein et al., 2001; Kossek et al., 2011; Vaziri et al., 2022). Међутим, упркос акценту у литератури на формалне моделе организационе подршке усклађивању посла и породице, докази о њиховој ефикасности су до сада релативно слаби (French & Shockley, 2020). Политике омогућавања (енгл. *Enabling work-life policies*) пружају запосленима флексибилност и контролу над радним временом (Kelly & Moen, 2007; Kossek & Michel, 2011). Ове политике укључују хибридне моделе рада, што запосленима омогућава да прилагоде радни распоред својим личним потребама и обавезама ван посла, попут бриге о породици или личном здрављу. Политике омогућавања подржавају равнотежу између живота и посла, што може допринети већем задовољству послом и продуктивности (Kelly & Moen, 2007; Kossek & Michel, 2011). Насупрот томе, политике затварања (енгл. *Enclosing policies*) стварају окружење у којем се очекује од запослених да раде дуже и да буду стално доступни, чиме се смањује њихова аутономија. На пример, када се нуде услуге као што су вртићи или здравствене установе унутар организације, то може створити притисак на запослене да продуже радно време или да буду доступни и ван радног времена. Политике затварања могу негативно утицати на равнотежу између живота и посла, и резултирати већим нивоом стреса и смањеном продуктивности (Bourdeau et al., 2019). Неке организације пружају широк спектар услуга у својим просторијама, што је довело до тога да се називају „градови компаније“ (Bourdeau et al., 2019). У организацијама могу постојати вртићи за децу (Heinrich, 2014; Perrigino et al., 2018), здравствене амбуланте где запослени могу добити медицинску помоћ и савете, фитнес центри, ресторани одакле се оброци могу понети кући, услуге хемијског чишћења или одржавања аутомобила (Bourdeau et al., 2019). Ове услуге обезбеђују удобност запосленима, и максимизирају време и енергију које би употребили мимо радног

времена (Bourdeau et al., 2019). Примери из праксе у оквиру организационе културе која подржава усклађивање посла и породице, са циљем унапређења равнотеже између живота и посла, су избегавање прековременог рада, великих радних оптерећења и захтева посла када додељено време није довољно за реализацију постављених задатака (Saltzstein et al., 2001; Karin Andreassi et al., 2014; Guest, 2017; Yadav & Sharma, 2021). Политике усклађивања посла и породице кроз свој допринос равнотежи између живота и посла додатно позитивно утичу на задовољство послом (Saltzstein et al., 2001; Kucel & Vilalta-Bufi, 2013; Celma et al., 2014; Martínez-García et al., 2018) и здравствене исходе запослених (Thomas & Ganster, 1995; Allen, 2001). Wang и сар. (2021) и Saks (2021) су утврдили да, када организација активно пружа подршку својим запосленима, смањује се притисак који запослени осећају на послу и генеришу се ресурси социјалне подршке. Wang и сар. (2021) и Saks (2021) су утврдили да је међузависност конфликта између посла и породице, емоционалне исцрпљености и радног учинка код запослених јача када је организациона подршка слабија. Код запослених мушког пола недостатак организационе подршке појачава конфликт између посла и породице, док код запослених женског пола сукоб посла и породице најчешће настаје услед недостатка флексибилности у радном времену, организације посла, радних задужења и недостатка организационе подршке (Blomme et al., 2010). Организациона подршка и поверење у претпостављене значајно утичу на запослене у погледу њихове посвећености послу, алтруизма али и намере да напусте организацију (Álvarez-Pérez & Carballo-Penela, 2015; Afsar et al., 2018).

Пословање по мери породице (енгл. *Family-friendly workplaces*) подразумева дизајнирање радних места тако да подржава запослене да лакше постигну равнотежу између живота и посла, и омогући им да успешно испуне своје радне и породичне обавезе (World Bank, n.d.). Владе многих држава су већ усвојиле политике усклађивања посла и породице, међутим, промене нису довољно брзе и суштински довољне да би се постигла равнотежа између живота и посла. Плаћено породилско одсуство, паузе на послу за дојење детета, доступно, безбедно и квалитетно чување деце и накнаде за децу још увек нису реалност за већину родитеља широм света (UNICEF, n.d.). Ограничења политика усклађивања посла и породице се пре свега огледају у њиховом ограниченом приступу запосленима (Lambert, 1993; Seyler et al., 1995). Запослени често морају да преговарају са претпостављенима о коришћењу могућности које нуде политике усклађивања посла и породице (Lambert, 1993; Seyler et al., 1995). Ставови менаџера према породичним обавезама запослених имају значајан утицај на обликовање организационе културе по мери породице (Allen, 2001).

Ограничења политика усклађивања посла и породице се, пре свега, огледају у њиховој ограниченој примени у организацијама, што ограничава доступност за већину запослених, посебно оних који имају и највеће потребе за њима (Lambert, 1993; Seyler et al., 1995). Већина иницијатива се фокусира на жене, посебно на мајке са малом децом, занемарујући различите потребе запослених мајки унутар породице (Bruce & Reed, 1994; Seyler et al., 1995). Иако су ове праксе намењене и мушкарцима, жене их чешће користе за усклађивање посла и породице, јер се обавезе у породици често дефинишу као првенствена брига запослених жена, што ограничава коришћење ових пракси од стране запослених мушкараца (Naas et al., 2002). Политике усклађивања посла и породице могу да ометају укључивање очева у бригу о деци, без обзира што су конструисане као средство прилагођено породици (Bruegel & Gray, 2005). Због тога, очеви могу да се осећају неподржаним, чак и искљученим из процеса бриге о деци (Bruegel & Gray, 2005). Следећи недостатак политика усклађивања посла и породице је

тај што често не укључују довољно традиционалне организационе вредности, па се сматрају корисним само за маргинализоване групе радника (Bruce & Reed, 1994; Raabe, 1996). Даље, политике усклађивања посла и породице повећавају удео времена који жене проводе у плаћеном запослењу, али не смањују време које проводе у кућним пословима, што резултира „двоструким теретом“ рада.

Са аспекта организације, пружање подршке породичним потребама доприноси задржавању квалификованих запослених, смањује одсуство с посла и одржава хармонију у тиму (Joecks et al., 2021). Истраживање је показало да политике које подржавају породицу немају утицај на спремност жена да се остваре као мајке, као и на олакшану расподелу времена на послу и у породици код запослених мушкараца (Kohara & Maity, 2021). Политике усклађивања посла и породице које помажу у постизању равнотеже између живота и посла се налазе у истраживачком фокусу (Joecks et al., 2021; Kohara & Maity, 2021; Rashmi & Kataria, 2021b; Kim et al., 2023). Са све већим захтевима посла и живота, концепт равнотеже између живота и посла се помера ка интеграцији ова два домена, чији успех зависи од флексибилности у обављању обе дужности (Rashmi & Kataria, 2021b).

Организације не могу саме да подрже друштвене промене за помирење посла и породице. Послодавци могу да пруже подршку својим запосленима, али не могу да обезбеде комплетан правни оквир или инфраструктуру у складу са потребама запослених (на пример, вртићи за децу, објекти за смештај старих и оболелих чланова породице) (Stamarski & Son Hing, 2015). Такође, доступне формалне политике усклађивања посла и породице не морају нужно да мењају неформалну праксу у организацијама (Rashmi & Kataria, 2021b). Неформална пракса је под утицајем састава радне снаге, првенствено у односу на пол, и може бити препрека, на пример, увођењу флексибилног радног времена. Психолошки аспект политика усклађивања посла и породице обухваћен је перципираном организационом подршком запослених. Перципирана организациона подршка се односи на начин на који запослени опажају подршку коју им пружа организација, укључујући подршку менаџмента, утицај на каријеру и захтеве у вези са временским оквирима (Thompson et al., 1999; Parker et al., 2003). Подршка менаџмента означава колико су претпостављени спремни да разумеју запослене и помогну им у остваривању равнотеже између живота и посла (Thomas & Ganster, 1995).

У недавној студији, Rofcanin и сар. (2020) су истраживали улогу организационог контекста у задовољству равнотежом између живота и посла. Резултати истичу значај улоге менаџмента у подршци задовољства запослених у областима здравља и равнотеже између живота и посла. Актуелна истраживања политика усклађивања посла и породице фокусирана су на праведност политика, доступност услуга чувања деце, задовољство запослених и флексибилност у раду (Li & Zhang, 2023). Напори обухватају иницијативе као што су повећана аутономија запослених, редизајнирање радних места, партиципативно управљање, и стварање *Family-friendly* климе у организацијама (Huang et al., 2010; Sørensen & Holman, 2014; Holman & Axtell, 2016). Истраживања сугеришу да *Family-friendly* клима у организацијама смањује ниво конфликта између посла и породице (Poelmans et al., 2003; Adame et al., 2016; Las Heras et al., 2017; Bosch et al., 2018; Rofcanin et al., 2020). Политике усклађивања посла и породице су ефикасне у ублажавању конфликта и помажу запосленима да ускладе домene живота и посла (Masterson et al., 2021; Vaziri et al., 2022).

Иницијативе у организацијама су се, дакле, показале ефикасним у олакшавању постизања равнотеже између живота и посла претежном броју запослених у савременом радном окружењу. Напори усмерени ка олакшању равнотеже између живота и посла у скорије време се фокусирају на промене у радном окружењу, попут неформалне подршке, пре него на доношење формалних политика за усклађивање посла и породице, на папиру (Sørensen & Holman, 2014; Holman & Axtell, 2016). Формалне политике усклађивања посла и породице нису пресудне за интеракцију ова два домена живота, у поређењу са неформалном подршком (Vaziri et al., 2022).

Глобална пракса политика које подржавају породицу не показује охрабрујуће тенденције (Li & Zhang, 2023). У развијеним земљама, иако су политике подршке породици увелико успостављене, напредак је спор. Насупрот томе, у већини земаља у развоју, ове политике се брзо развијају, али многе организације не показују ентузијазам за њихову примену (Fernández-Kranz & Rodríguez-Planas, 2021). Проблеми као што су неједнакост у политици, кажњавање мајчинства и отежано каријерно напредовање често представљају препреку у развоју и примени ових политика (Li & Zhang, 2023). Политике усклађивања посла и породице, које укључују могућност скраћеног радног времена, на пример, могу допринети неједнакости на тржишту рада, посебно за запослене жене (Fernández-Kranz & Rodríguez-Planas, 2021; Li & Zhang, 2023). Примена политика усклађивања посла и породице може утицати на слабије запошљавање и напредовање жена, посебно на пословима са ниским квалификацијама и у малим организацијама, где послодавци могу да избегавају запошљавање жена у репродуктивном добу, отпуштати их, и избегавати да им понуде стално радно место (Fernández-Kranz & Rodríguez-Planas, 2021).

Студије о ефектима политика усклађивања посла и породице махом су фокусиране на формалне политике које анализирају породичко одсуство, родитељско одсуство за очеве, флексибилно радно време и бригу о деци (Ezra & Deckman, 1996; Saltzstein et al., 2001; Evans, 2002; Fernández-Kranz & Rodríguez-Planas, 2021; Vaziri et al., 2022; Li & Zhang, 2023). Мање је студија које истражују културу подршке на радном месту и неформалну подршку претпостављених (Ezra & Deckman, 1996; Saltzstein et al., 2001; Evans, 2002).

Дечји фонд Уједињених нација (енгл. *United nations international children's emergency fund - UNICEF*), на основу доказа о здравственим, образовним и економским користима, подстиче четири кључне препоруке за пословање по мери породице (UNICEF, n.d.):

- Промена фокуса са породичког одсуства на родитељско одсуство како би се пружила подршка за оба родитеља у развоју мале деце;
- Преусмеравање са инфраструктурних на људске ресурсе како би политике биле усмерене на улагање у породицу и пружање времена и подршке деци;
- Пребацивање фокуса са индивидуалне на заједничку одговорност владе, послодаваца и породице за постизање равнотеже између живота и посла;
- Премештање фокуса са смањења родитељског стреса на благостање породице, јер унапређење благостања родитеља и бољи пословни резултати доприносе срећнијој породици и здравијој деци.

Владе и послодавци играју кључну улогу у креирању, промовисању и спровођењу политика по мери породице, са циљем људског и економског развоја (UNICEF, n.d.).

2.1.2. Програми за успостављање равнотеже између живота и посла

Програми за успостављање равнотеже између живота и посла (енгл. *Work-life balance programs*), као други повезани концепт, обухватају све мере које послодавац обезбеђује како би помогао запосленима да ускладе посао и приватни живот (Kim et al., 2023). Програми за успостављање равнотеже између живота и посла не утичу директно на само радно место, већ побољшавају способност запослених да ускладе свој пословни и приватни живот (Saks, 2021). Armstrong и Stephens (2005) дефинишу програме равнотеже између живота и посла као простор за већу флексибилност у обрасцима рада запослених, како би могли да уравнотеже посао са личним одговорностима и индивидуалним интересима. Програми равнотеже између живота и посла обезбеђују приступ унутар организације различитим услугама које су обично доступне изван радног окружења. Организације помоћу ових програма брину о породичном животу својих запослених и обезбеђују ресурсе који им помажу да управљају својим радним и породичним улогама, како би избегли негативне последице сукоба вишеструких улога (Saks, 2021).

Праксе успостављања равнотеже између живота и посла (енгл. *Work-life balance practices*) обухватају различите структуралне и процедуралне механизме који представљају ресурсе посла и запосленима олакшавају управљање радним и породичним обавезама, а укључују првенствено флексибилне моделе рада, одсуство с посла као што су породилско одсуство мајке и оца и подршку за негу зависних чланова породице (деце, старих и оболелих) (Allen et al., 2013; Sánchez-Hernández et al., 2019). Најчешће примењивани програми равнотеже између живота и посла (енгл. *Work-life balance programs*) приказани су на графикону 10.

Графикон 10. Програми равнотеже између живота и посла



Извор (преузето и прилагођено): Sánchez-Hernández и сар. (2019).

Програми равнотеже између живота и посла могу бити ефикасан начин повећања радног учинка и могу донети различите користи менаџменту, а њихова примена не би требало да директно утиче на каријеру запослених (Bourdeau et al., 2019). Због тога је важно је код запослених постићи перцепцију да коришћење доступних програма и модела организације за подршку породици није повезано са њиховим санкционисањем и смањењем могућности за напредовање у каријери (Voydanoff, 2004). Организације широм света улажу ресурсе у програме који подржавају равнотежу између живота и посла својих запослених, али истраживања показују да их само мали број запослених заиста и користи (Bourdeau et al., 2019). Многи запослени избегавају коришћење ових програма због страха од негативних последица по каријеру, као што су смањене шансе за напредовање или мобилност унутар и између радног тима (Cohen & Single, 2001; Blair-Loy & Wharton, 2004; Willett, 2004; Brescoll et al., 2013; Durbin & Tomlinson, 2014). Поменути очекивања негативних последица називају се „стигма флексибилности” (Williams et al., 2013). На пример, запослени који користе флексибилно радно време често се суочавају са различитим облицима дискриминације јер одступају од традиционалног модела рада, који фаворизује оне који су увек доступни и посвећени послу (Blair-Loy & Wharton, 2004; Williams et al., 2013, 2016; Dumas & Sanchez-Burks, 2015; Slaughter, 2016). Различите иницијативе за програме који подржавају равнотежу између живота и посла треба да воде рачуна о запосленима којима није потребна брига о породици, али имају потребу за равнотежом између живота и посла (Adkins & Premeaux, 2019). Програми који подржавају равнотежу између живота и посла, посебно они које подржавају породицу, могу дакле створити осећај неправде код запослених којима таква политика није потребна (Perrigino et al., 2018).

Организациона култура која је по мери породице (енгл. *Organizational work-family culture*) побољшава способност запослених да ускладе посао и породичне обавезе (Kinnunen et al., 2005; Mauno et al., 2012; Álvarez-Pérez & Carballo-Penela, 2015; Bobbio et al., 2022). Изградња културе која је по мери породице, односно културе која је осетљива на потребе запослених (Arifeen & Syed, 2019; Kele et al., 2022) позитивно утиче на укупно задовољство запослених (Guest, 2002; Kucel & Vilalta-Bufi, 2013; Martínez-García et al., 2018). Програми равнотеже између живота и посла позитивно утичу на задовољство послом (Kucel & Vilalta-Bufi, 2013; Celma et al., 2014; Martínez-García et al., 2018). Запослени који се придржавају имплементираних програма равнотеже између живота и посла ређе напуштају организацију (Panda & Sahoo, 2021). Организације треба да развијају културу која подстиће благостање својих запослених и њихових породица, и смањује сукоб између посла и породице. Ово је кључно за њихову конкурентност у светској економији (Rao, 2017). Неке компаније којима су у фокусу млади таленти сада се такмиче у понуди најиздашнијег родитељског одсуства и других *Family-friendly* бенефиција усмерених на оба родитеља, како би привукле и задржале запослене (Alsop, 2017).

Имплементација пракси и модела за успостављање равнотеже између живота и посла представља добар пример организационе културе која је по мери породице (Álvarez-Pérez & Carballo-Penela, 2015; Žnidaršič & Bernik, 2021; Rahim et al., 2022). Формални видови подршке менаџера и тима сарадника и праксе и модели по мери породици имају позитиван утицај на равнотежу између живота и посла запослених (Álvarez-Pérez & Carballo-Penela, 2015; Žnidaršič & Bernik, 2021; Rahim et al., 2022). Такође, подршка менаџмента у промовисању пословног понашања које подржава равнотежу између живота и посла доприноси укупном здрављу (Rofcanin et al., 2020). У контексту равнотеже између живота и посла ситуацију у којој обе стране, како

запослени тако и послодавац, имају користи и остварују своје циљеве представља пожељан исход примењених програма за равнотежу између живота и посла (енгл. *Win win solution*) (Sani & Adisa, 2024). Овакво решење омогућава запосленима да одрже равнотежу између својих личних потреба и радних обавеза, док истовремено омогућава организацији да оствари ефикасност и продуктивност. На тај начин, обе стране су задовољне резултатима, што доприноси задовољству, мотивацији и успеху како запослених тако и организације.

Организације могу пружити разне олакшице како би подржале равнотежу између живота и посла запослених, што доприноси њиховом благостању и здрављу. У литератури је описано око сто различитих погодности за запослене у оквиру програма за успостављање равнотеже између живота и посла (Martínez-León et al., 2019; Chaudhuri et al., 2020; Bouwmeester et al., 2021). Најчешће навођене погодности у литератури су флексибилно радно време (Kossek & Lautsch, 2018), хибридни модели рада, могућност избора смена, скраћено радно време (Lewis et al., 2017), скраћена радна недеља (Ola et al., 2019), подела посла, избегавање прековременог рада (Guest, 2017; Karin Andreassi et al., 2014), породилско одсуство, коришћење родилског одсуства од стране очева (Grover & Crooker, 1995; Waldfogel, 2001; Voydanoff, 2004; Deery & Jago, 2009; Davidson et al., 2010; Feeney & Stritch, 2019; Ola et al., 2019; Yadav & Sharma, 2021; Saks, 2021; Schabram et al., 2022; Vaziri et al., 2022), паузе у каријери (Ola et al., 2019), свакодневна брига о деци на лицу места (вртићи унутар организације), финансијска подршка трошкова за вртић и дневни боравак за децу, пружање информација о вртићима и дневном боравку деце у заједници (Waldfogel, 2001), програми сезонске бриге о деци (на пример, летње школе, курсеви језика) (Waldfogel, 2001), плаћено и неплаћено одсуство за негу деце (Waldfogel, 2001), помоћ за пружање неформалне неге старим и немоћним члановима породице и особама са инвалидитетом (Grover & Crooker, 1995; Waldfogel, 2001; Voydanoff, 2004; Feeney & Stritch, 2019; Ola et al., 2019; Saks, 2021; Wang et al., 2021; Vaziri et al., 2022), објекти и услуге унутар организација (на пример, теретане, здравствене установе, хемијско чишћење) (Ollier-Malaterre, 2010), родитељске мреже међу запосленима (Ollier-Malaterre, 2010), ресурси попут развоја запослених (на пример, обуке, тренинзи, семинари) и програми за помоћ запосленима у савладавању стреса (Ola et al., 2019). У наставку текста су детаљније описане погодности за запослене у оквиру програма за успостављање равнотеже између живота и посла.

2.1.3. Флексибилни модели рада

У истраживањима формалних видова подршке које нуде програми за подршку равнотежи између живота и посла истичу се различити флексибилни модели рада, организација посла и радних задужења (Grover & Crooker, 1995; Waldfogel, 2001; Voydanoff, 2004; Deery & Jago, 2009; Feeney & Stritch, 2019; Ola et al., 2019; Saks, 2021; Yadav & Sharma, 2021; Vaziri et al., 2022). Димензија флексибилних модела рада се односи на континуитет у послу и локацију где се посао реализује (Kossek & Lautsch, 2018), и укључује флексибилност у радном времену, могућност избора смена, дељење посла (World Bank, n.d.), хибридне моделе рада (рад од куће уколико то радно место дозвољава), непуно радно време и паузу од посла (енгл. *Sabbatical*) (Grover & Crooker, 1995; Waldfogel, 2001; Voydanoff, 2004; Deery & Jago, 2009; Davidson et al., 2010; Feeney & Stritch, 2019; Ola et al., 2019; Yadav & Sharma, 2021; Saks, 2021; Schabram et al., 2022; Vaziri et al., 2022).

Флексибилни модели рада представљају праксе и моделе тако дизајниране да запосленима дају већу контролу над тим када, где, колико и са каквим континуитетом обављају своје радне задатке (Kossek & Lautsch, 2018). Armstrong (2005) дефинише различите програме и моделе рада који нуде подршку равнотежи између живота и посла као простор за већу флексибилност у обрасцима рада и организацији посла, како би запослени могли ефикасније да уравнотеже радна задужења са индивидуалним обавезама, одговорностима и личним интересима. Контрола над временом, начином и местом рада омогућава запосленима да прилагоде посао према властитим ресурсима, умање исцрпљивање и ускладе посао са сопственим границама (Rothbard et al., 2021). Омогућавање флексибилног модела рада смањује конфликт између посла и породице (Deery & Jago, 2009; Vaziri et al., 2022). Флексибилни модели рада, такође, обухватају флексибилне улоге, попут промена радних места унутар организације, као што је, на пример, премештање запослених жена из производње на административне послове, након њиховог повратка са породичног одсуства (World Bank, n.d.). Флексибилни модели рада имају значајан утицај на постизање равнотеже између живота и посла, јер омогућавају запосленима да прилагоде своје улоге у складу с сопственим преференцама (Rothbard et al., 2005).

Хибридни модели рада представљају радну праксу када запослени обављају своје радне задатке ван стандардног радног простора, углавном код куће, користећи савремену технологију за виртуелну комуникацију. Овакав облик рада омогућава запосленима већу контролу над радним временом и боље управљање породичним обавезама, док истовремено пружа простор за креирање радног окружења без евентуалног ометања чланова радног тима (Allen et al., 2015; Kecklund et al., 2017). Хибридни модели рада могу да буду ефикасни у смањењу конфликта између посла и приватног живота и да осигурају да се ресурси појединаца улажу у породични живот (Greenhaus & Beutell, 1985; Chang et al., 2017; Davidescu et al., 2020). Међутим, хибридни модели рада могу да представљају и изазов. Код запослених који више воле да интегришу посао и породицу, услед хибридног модела рада мешају се посао и породичне активности и у времену и простору, што доприноси да се губе границе између ова два домена. С друге стране, и код запослених који преферирају стратегију сегментације и настоје да задрже јасне границе између посла и куће, па рецимо искључују паметни телефон на крају радног дана и не проверавају електронску пошту ван радног времена, хибридни модел рада може, као негативну последицу, да има губитак граница између живота и посла, што води ка тежем постизању равнотеже између живота и посла (Chang et al., 2017; Davidescu et al., 2020; Wang et al., 2022). Додатно, хибридни модел рада је често повезан са друштвено-економским статусом, што може да појачава искуство исцрпљивања у одређеним делатностима (Leana & Meuris, 2015; Kossek & Lautsch, 2018). Важно је напоменути и да различите социоекономске групе, као и различите родне и културне перспективе, доживљавају хибридне моделе рада на различите начине, узимајући у обзир њихов утицај на равнотежу између живота и посла (Haar et al., 2014; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Leslie et al., 2019).

Следећи облик флексибилног модела рада је рад се непуним радним временом. Рад са непуним радним временом може да пружи запосленима слободу да лакше управљају временом ради испуњавања породичних обавеза (Perrigino et al., 2018; Bourdeau et al., 2019). Иако може бити слабије плаћен и мање сигуран од пуног радног времена, овај вид рада има за циљ смањење сукоба између посла и приватног живота, доприноси бољој равнотежи између живота и посла и смањује негативан утицај

породичних обавеза на радни учинак и посвећеност запослених (Perrigino et al., 2018). Многе жене се одлучују за овакав вид рада верујући да ће то код њих олакшати успостављање равнотеже између живота и посла, упркос поменутих недостацима рада са непуним радним временом (Evans, 2002; Bourdeau et al., 2019).

Флексибилни модели рада су кључни у савременом радном окружењу. Првобитно оријентисани на бољу ефикасност организације, данас су више цењени као средство за постизање равнотеже између живота и посла, повећање учешће на тржишту рада и подршку радној способности запослених, посебно у условима високог интензитета посла (Kecsklund et al., 2017).

2.1.4. Породиљско одсуство

Заштита материнства обухвата националну политику која гарантује права женама на одсуство током трудноће и након порођаја, као и подршку дојењу након повратка на посао. Ови стандарди осигуравају опоравак мајке и бригу о детету. Кључни елементи заштите материнства укључују дужину одсуства, новчане надокнаде и извор финансирања. Заштита материнства је важна за здравље мајки и добробит породице, и подржава право жена на рад. Међутим, многе земље, посебно са ниским и средњим бруто домаћим производом, не пружају адекватну заштиту материнству, што може имати негативне последице по здравље мајке и детета (WHO & UNICEF, 2019; Li et al., 2021; Bartel et al., 2023; ILO, n.d.; WHO, n.d.). Плаћено породилско одсуство је основни елемент здравствене и економске заштите запослених жена и деце у оквиру заштите материнства (Hidalgo-Padilla et al., 2023; ILO, n.d.). Плаћено породилско одсуство је доступно углавном само мајкама, и обично се користи непосредно пре, током и одмах након порођаја (Schmidt, 2023). Плаћено породилско одсуство омогућава запосленим женама паузу од посла пре и након порођаја, што им омогућава да се прилагоде мајчинству, опораве од порођаја и брину о новорођенчету (Van Niel et al., 2020; Bartel et al., 2023; Hidalgo-Padilla et al., 2023). Плаћено породилско одсуство позитивно утиче на ментално и физичко здравље мајке и деце (Van Niel et al., 2020; Bartel et al., 2023; Hidalgo-Padilla et al., 2023), смањује учесталост постпорођајне депресије и партнерског насиља (Bartel et al., 2023; Whitney et al., 2023). Утврђено је, такође, да породилско одсуство побољшава емоционалну везе између мајке и детета, смањује смртност новорођенчади и продужава период дојења (Van Niel et al., 2020; Bartel et al., 2023).

Препорука Дечјег фонда Уједињених нација, за државе које имплементирају плаћено породилско одсуство, је прогресиван приступ који почиње са четрнаест недеља за жене, затим четрнаест недеља за мушкарце (непреносиво), и на крају имплементације да се повећа на двадесет пет недеља за оба родитеља (UNICEF, n.d.). Могућност коришћења плаћеног породилског одсуства пре порођаја помаже у спречавању компликација током трудноће (Bartel et al., 2023; Whitney et al., 2023). Такође, препорука је да се плаћено породилско одсуство примењују и приликом усвајања детета (World Bank, n.d.). Истраживања показују да плаћено породилско одсуство које доноси корист мајкама и њиховим бебама треба да траје најмање дванаест недеља (Bartel et al., 2023; Whitney et al., 2023). Просечно трајање плаћеног породилског одсуства износи 18,5 недеља и варира међу државама. Грчка, у којој запослене жене имају право на четрдесет три недеље плаћеног породилског одсуства истиче се у односу на Сједињене Америчке Државе, које су једина држава чланица Организације за економску сарадњу и развој (енгл. *Organisation for economic co-operation and development - OECD*) без националне политике о плаћеном породилском

одсуству (OECD, 2015). У многим земљама током плаћеног породилског одсуства мајке примају пуну плату, односно 100% накнаде у односу на њихове претходне приходе (OECD, 2015; Schmidt, 2023). Неке државе попут Канаде, Ирске и Јужноафричке Републике не нуде висок ниво примања током плаћеног породилског одсуства. У већини држава флексибилност у коришћењу плаћеног породилског одсуства је ограничена. Међутим, у неколико држава, попут Босне и Херцеговине, Бугарске, Чилеа и Колумбије, мајке могу пренети део плаћеног породилског одсуства на оца детета (Schmidt, 2023). На европском континенту, све земље чланице Европске уније морају обезбедити најмање четири месеца породилског одсуства (OECD, 2015). Поред тога, половина земаља у Европи које нису чланице Европске уније такође нуди плаћено породилско одсуство (OECD, 2015).

Плаћено породилско одсуство смањује потребу за државном помоћи а жене које немају породилско одсуство у организацији у којој раде ређе се враћају на исти посао, што повећава трошкове регрутације и обуке за послодавце (UNICEF, n.d.). С друге стране, уколико жене у репродуктивном добу користе плаћено породилско одсуство то може довести до тежег запошљавања жена у тој доби (UNICEF, n.d.). Породилско одсуство не штети радном тиму, јер се ефикасно прилагођавају привременом одсуству запослених жена које су постале мајке. Плаћено породилско одсуство позитивно утиче на напредовање жена у каријери (OECD, 2015). Међутим, неочекивано продужење породилског одсуства може повећати стрес у радном тиму и утицати на задржавање младих мајки у радном односу, што може имати негативне последице на каријере жена (OECD, 2015). Приступ плаћеном породилском одсуству доноси корист породицама и смањује ризик од сиромаштва, поготово самохраних мајки (UNICEF, n.d.). Плаћено породилско одсуство доноси корист и глобалној економији (UNICEF, n.d.), јер је директно повезано са запошљавањем и сигурнијим приходима мајки (Vargas-Prada et al., 2018; UNICEF, n.d.). Послодавци који желе да унапреде пословне резултате, задрже талентоване запослене и обезбеде напредак у каријери треба да имплементирају плаћено родитељско одсуство које омогућава повратак мајке истом послодавцу (Vargas-Prada et al., 2018; UNICEF, n.d.).

Плаћено породилско одсуство често резултира нижим приходима за запослене који га користе. Што је дуже трајање плаћеног породилског одсуства то доводи до нижег раста зарада (Kramer et al., 2023). Истраживања о кажњавању мајчинства упућују на смањење зарада жена од око 20% током трајања плаћеног породилског одсуства, што може да објасни значајан део разлика у платама међу половима, на основу искустава земаља Северне Европе (Lucifora et al., 2021). У Шведској, на пример, мајчинство смањује шансу за унапређење жена уколико користе плаћено породилско одсуство, што се свакако може умањити подстицањем радних места која подржавају породицу (Lucifora et al., 2021). Високо образоване жене се брже враћају на посао него оне са нижим образовањем (Stahl & Schober, 2018; Eriksson et al., 2022). Жене се, такође, могу суочити са негативним ставовима и коментарима у својој радној или породичној средини уколико одлуче да користе плаћено породилско одсуство (Morgenroth & Heilman, 2017). Те мајке се неретко сматрају мање компетентним, а с друге стране, мајке које не користе плаћено породилско одсуство доживљавају критике да су лоши родитељи (Morgenroth & Heilman, 2017). Критични ставови могу бити последица перцепције приоритета између посла и породице, односно како околина вреднује жене које дају предност подизању деце над професионалним ангажманом и обрнуто (Morgenroth & Heilman, 2017). Владе и послодавци треба да забране дискриминацију по основу коришћења плаћеног породилског одсуства, и обуче менаџере о важности

задржавања запослених и продуктивности који произилазе из поштовања права мајчинства (UNICEF, n.d.). Недискриминативно коришћење плаћеног породилског одсуства има већи позитиван ефекат када се комбинује са мерама за лакше успостављање равнотеже између живота и посла, као што су флексибилно радно време, посебно код жена запослених на одређено време (Sorribes et al., 2021). Са друге стране, жене запослене на неодређено време имају виши ниво поверења у менаџмент, па им додатне погодности некада и нису неопходне (Sorribes et al., 2021). Међународна документа, попут Директиве Европске уније о равнотежи између живота и посла (енгл. *Work-life balance directive*) из 2019. године, могу да инспиришу развој политика на националном нивоу како би се подржали заштита материнства, постнатална нега, побољшали здравствени исходи мајки и новорођенчади, унапредила активна улога очева у старању о новорођеној деци и променили родни стереотипи (Directive (EU) 2019/1158; de la Porte et al., 2023; Smith et al., 2024).

2.1.5. Постепени повратак мајки на посао након породилског одсуства

Повратак мајки на посао након породилског одсуства представља кључни период транзиције у каријери запослених жена, обележен значајним изазовима, неизвесношћу и прилагођавањима (Kokubo et al., 2023). Прелазак из улоге искључиво мајке у улогу запослене мајке је стресан период, обележен бројним компромисима на рационалном, емоционалном и егзистенцијалном нивоу (Costantini et al., 2022). Жене се суочавају са бројним изазовима при повратку на посао након порођаја због специфичних фактора који укључују високу одговорност за бригу о деци (Hidalgo-Padilla et al., 2023). Додатно, мајке које раде се суочавају са изазовом истовременог обављања посла и одржавања куће. Вишеструке и сложене улоге захтевају значајан физички и емоционални напор, што често доводи до умора, проблема са спавањем, и у неким случајевима, високог нивоа стреса и настанка депресије (Hidalgo-Padilla et al., 2023). Повратак на посао након породилског одсуства подразумева промену идентитета (Costantini et al., 2022), доводи до сукоба улога (Lucia-Casademunt et al., 2018), па је често кључни период транзиције у професионалном животу запослених жена (Kokubo et al., 2023). Услед тога, жене неретко након порођаја разматрају повлачење из професионалне каријере (Kokubo et al., 2023). Ако одлуче да се врате на посао након плаћеног породилског одсуства, мајке пролазе кроз значајан процес прилагођавања и суочавају се са изазовима у погледу ефикасности (Kokubo et al., 2023). Иако постоје бројне праксе које подржавају породицу (енгл. *Family-responsive policies*) које подстичу жене да након порођаја наставе своју каријеру, и даље постоји значајан родни јаз у каријерном напредовању (Costantini et al., 2020). Такође, враћање жена након плаћеног породилског одсуства на посао је важно и у контексту родних разлика у платама (Costantini et al., 2020). Дужина плаћеног породилског одсуства, ниво новчане надокнаде у том периоду и заштита од отказа значајно утичу на ментално здравље мајки (Hidalgo-Padilla et al., 2023). Политике које имају рестриктивнији приступ плаћеном породилском одсуству често су повезане са већом учесталости постпорођајне депресије, посебно у време повратка мајки на посао након плаћеног породилског одсуства (Hidalgo-Padilla et al., 2023).

Усклађивање радних и породичних обавеза које омогућавају владе држава својим политикама често је недовољно, па неке организације примењују додатне програме, праксе и стратегије (Lucia-Casademunt et al., 2018). Програми подршке које нуде поједине организације боре се против дискриминаторних ставова и предрасуда приликом повратка жена на посао након плаћеног породилског одсуства (Costantini et

al., 2020; Barbar et al., 2024). Програми организација који подржавају породицу, попут непуног радног времена у почетку, одсуства због неге детета, могућности за чување деце и флексибилних радних аранжмана, помажу у успостављању равнотежу између живота и посла запослених жена (Costantini et al., 2020; Barbar et al., 2024). Тако на пример, подршка дојењу омогућава мајкама искључиво дојење у првим шест месеци и пружа опцију продужења дојења колико оне желе. Подршка дојењу укључује плаћене паузе за дојење током радног времена према избору мајке, пружање приватног, хигијенског и добро опремљеног простора за дојење са судопером, фрижидером, висококвалитетним пумпама за примену млека и професионалну подршку дојењу (World Bank, n.d.). Флексибилни радни аранжмани и подршка претпостављених играју кључну улогу у олакшавању повратка на посао након породилског одсуства и побољшавају благостање запослених мајки (Lucia-Casademunt et al., 2018). Флексибилни модели рада омогућавају избор времена и локације за обављање посла (Bourdeau et al., 2019). Истраживања су показала да је социјална подршка кључни фактор успешне транзиције приликом повратка на посао након породилског одсуства (Lucia-Casademunt et al., 2018; Costantini et al., 2022). Комуникација у подржавајућем и охрабрујућем тону и психолошка подршка позитивно утичу на став мајки о послу (Costantini et al., 2020; Barbar et al., 2024). Подршка радног тима такође позитивно утиче на ангажованост и посвећеност послу запослених жена приликом повратка на посао након породилског одсуства (Costantini et al., 2020).

2.1.6. Породилско одсуство за оца

Породилско одсуство за оца је посебна врста одмора или одсуства за оца на које запослени очеви имају право (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; ILO, n.d.). Коришћење породилског одсуства за оца је кратак период одсуства оца с посла непосредно након рођења детета или у првих неколико месеци након порођаја мајке (Schmidt, 2023). Политике за коришћење породилског одсуства за оца резултирају њиховим већим укључивањем у бригу о деци (Eydal & Rostgaard, 2023). Како би се решила неједнакост у брзи о деци широм света расте интерес за допринос очева родитељству (Eydal & Rostgaard, 2023). Циљ породилског одсуства за оца је да се омогући оцу да проведе време са мајком, помогне јој да се опорави од порођаја, успостави дојење, да брине о новорођенчету или о старијој деци и обавља породичне обавезе (Schmidt, 2023). Породилско одсуство за оца је краће од одсуства мајки и послодавац често исплаћује пуну плату током овог периода (OECD, 2015; Schmidt, 2023). Ово одсуство може трајати различито, у зависности од законске регулативе сваке државе понаособ (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; Schmidt, 2023). У неким државама, попут Исланда, право на одсуство за оца је део шеме родитељског одсуства, а не посебно право оца (OECD, 2015; Rostgaard & Ejrnæs, 2021; Schmidt, 2023). У Норвешкој, са друге стране, постоји законом уређено посебно кратко одсуство на које има право искључиво отац након рођења детета (OECD, 2015; Rostgaard & Ejrnæs, 2021; Schmidt, 2023).

Коришћење породилског одсуства за оца доноси низ користи, као што су позитивни ефекти на породичне приходе у кључном периоду након рођења или усвајања детета (UNICEF, n.d.) и позитиван утицај на стопу запошљавања мајки, при чему не утиче на улогу очева на тржишту рада (Farré & González, 2019). Породилско одсуство за оца је такође повезано са већим укључивањем мушкараца у неплаћени рад унутар породице, што дугорочно побољшава однос међу супружницима (Petts et al., 2020; Li et al., 2021). Политике које подстичу очеве да користе породилско одсуство могу имати дугорочне ефекте на укљученост очева у бригу о деци и кућне послове,

побољшати благостање породице и унапредити однос између оца и детета (Tamm, 2019; Rostgaard & Ejrnæs, 2021). Породиљско одсуство омогућава очевима да развију вештине родитељства и постану активни учесници у подизању детета, допринесу развоју детета и равноправнијој расподели кућних послова (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; ILO, n.d.). Владе и послодавци треба да обезбеде плаћено породилско одсуство за оца и подстичу мушкарце да га користе (UNICEF, n.d.).

Организациона култура за сада не подржава довољно успешно очеве у суочавању са изазовима очинства, што може да има негативан утицај на њихово ментално здравље (Gheyoh Ndzi & Holmes, 2023). Иако очеви у одређеним државама имају право на породилско одсуство, то често није довољно да изграде дубљу везу са новорођенчетом или да се прилагоде променама у свакодневной рутини. Ментално здравље очева је недовољно истражено, а постојећа подршка често не задовољава њихове емотивне и психичке потребе. Очеви се често суочавају са изазовима због недостатка подршке и стереотипних мушких образаца понашања, што може негативно утицати на њихово благостање (Gheyoh Ndzi & Holmes, 2022). У извештају „Стање очева у свету 2019“, организација *Promundo* и *Dove Men+Care* истиче се да је дељење бриге о деци корисно за мушкарце, побољшава њихово здравље и смањује ризично понашање и да им је то један од најважнијих извора благостања и среће (World Bank, n.d.). Пројекат „Помоћ очевима у нези“ организација *Promundo* и *Dove Men+Care* истиче да 85% очева из седам различитих држава жели да буде ангажовано у нези свог детета у првим недељама и месецима живота (World Bank, n.d.). Мушкарци који се враћају на посао након рођења детета могу доживети дистрес, осећај кривице и различите психолошке изазове (Hodgson et al., 2023). На радном месту очеви могу да осећају промене сопственог идентитета, што може да доведе до осећања стрепње и неизвесности (Farré & González, 2019). Флексибилност и подршка на радном месту могу да буду од кључног значаја за заштиту менталног здравља очева који су недавно добили дете (Hodgson et al., 2023). Приметни су и позитивни ефекти на целокупан радни тим када мушке колеге користе породилско одсуство (Farré & González, 2019).

Очеви селективно користе породилско одсуство, а идентификација мотива за такву одлуку указује на два кључна узрока, а то су финансијска стабилност и родне улоге у неговању деце (OECD, 2015; Kaufman, 2018). Очеви често зарађују више од мајки, што их подстиче да скрате време породилског одсуства на које имају право. Осим тога, друштвени ставови о родним улогама у неговању деце доприносе томе да очеви мање користе породилско одсуство (OECD, 2015; Kaufman, 2018). Организациона култура често не препознаје и не подржава улогу очева (Gheyoh Ndzi & Holmes, 2023). Промена у схватању улоге оца постоји, али недовољна ангажованост оца која одражава традиционалне родне улоге још увек не успева да у потпуности олакша терет који мајке носе у успостављању равнотеже у родитељским обавезама (Hodkinson & Brooks, 2020). Породилско одсуство за оца и укљученост очева у раном детињству дугорочно могу да умање родну неједнакост (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; ILO, n.d.).

Истраживање спроведено у тридесет седам држава показало је да жене чешће користе породилско одсуство у поређењу са мушкарцима, упркос томе што је очевима било омогућено (Olsson et al., 2023). Националне родно-егалитарне и политике о породилском одсуству делимично објашњавају ове родне разлике. Родне разлике у дужини породилског одсуства веће су у земљама са присутнијим родно-егалитарних политика. Ово сугерише да финансијски подстицаји и родно-егалитарне политике не утичу директно на очеве да користе доступно породилско одсуство, већ кључну улогу играју индивидуални ставови о родним улогама (Olsson et al., 2023). Јавно мишљење

жена и парова са дуалним каријерама о плаћеном породичком одсуству за оца подржава ове иницијативе, док у срединама са претежно традиционалним родним ставовима то није случај (Nandi et al., 2018; Li et al., 2021; Bazyar et al., 2022).

Директива Европске уније о равнотежи између живота и посла донета 2019. године, а која има за циљ да унапреди активну улогу очева у старању о новорођеној деци, тежи изједначавању родитељства између мушкараца и жена (Directive (EU) 2019/1158; de la Porte et al., 2023). Директива Европске уније о равнотежи између живота и посла довела је до различитих промена у политикама породичског одсуства за очеве у земљама чланицама, са циљем њиховог усклађивања (Directive (EU) 2019/1158; de la Porte et al., 2023). Прелазак на модел у ком су мушкарци активни учесници у одгајању деце од самог рођења мајкама смањује обавезе а мушкарцима омогућава да промене родне стереотипе, што унапређује постизање равнотеже између живота и посла (Hodkinson & Brooks, 2020). Дечји фонд Уједињених нација препоручује да владе држава и послодавци треба да обезбеде минимално осамнаест недеља плаћеног породичског одсуства, идеално шест месеци укупно комбинованог породичског одсуства за мајку, породичског одсуства за оца и одсуства са посла ради неге детета. Настојања владе и послодаваца би требало усмерити на усвајање пракси које обезбеђују родитељско одсуство у укупном трајању од најмање девет месеци (UNICEF, n.d.).

2.1.7. Одсуство са рада ради неге детета

Одсуство са рада ради неге детета је често подједнако доступно и мајкама и очевима и омогућава родитељима да одсуствују с посла када је дете болесно (Schmidt, 2023). Одсуство са рада ради неге детета варира знатно међу државама по дужини, узрасту обухваћене деце, висини зарада, начину плаћања и флексибилности током његовог коришћења (Kramer et al., 2023; Schmidt, 2023). Може бити индивидуално или право породице са дететом и обично се користи након завршетка породичског одсуства (Schmidt, 2023). У неким случајевима, може бити и проширено како би обухватило и одређене одрасле рођаке (Schmidt, 2023). Плаћено одсуство са посла ради неге детета има кључну улогу у обезбеђивању да родитељи не изгубе посао због бриге о болесном детету. У сто деветнаест држава широм света постоје политике које омогућавају такву врсту одсуства с посла (UNICEF, n.d.). Иако периоди одсуства са рада ради неге детета, у теорији, могу довести до дељења обавеза међу родитељима током првих година живота детета, мајке и даље користе већину одсуства са рада ради неге детета у земљама које припадају Организацији за економску сарадњу и развој (OECD, 2015). Очеви су глобално мање склони да користе одсуство са рада ради неге детета од мајки у свим државама OECD-а за које постоје подаци, осим у Луксембургу где је ситуација супротна (OECD, 2015). Шест држава (Аустралија, Исланд, Нови Зеланд, Норвешка, Португалија и Шведска) има концепт родитељског одсуства који обухвата породичско одсуство за мајку, породичско одсуство за оца и одсуство са рада ради неге детета (Schmidt, 2023), при чему родитељи бирају опцију која им највише одговара.

Државе широм света унапређују политике плаћеног одсуства са рада ради неге детета и подстичу очеве да га више користе (Rostgaard & Ejrnæs, 2021). Највеће промене су виђене у Европској унији, где је законодавство неких држава увело плаћено одсуство са рада ради неге детета за оца, док су друге продужиле дужину већ постојећих одсустава (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; Kramer et al., 2023). Сличне реформе су примењене и у другим државама, попут Костарике, Кореје и Канаде, што указује на све

веће препознавање важности укључивања очева у бригу о болесном детету. У Данској је укупна дужина родитељског одсуства педесет недеља укупно, што се може продужити ако се ради непуно радно време (Rostgaard & Ejrnæs, 2021).

Родитељство даје смисао животу, међутим, брига о деци може повећати обавезе и смањити слободно време, што може да утиче на задовољство животом. Према истраживању спроведеном у Холандији, која нуди родитељско одсуство као радни аранжман са непуним радним временом, а који омогућава родитељима са малом децом да боље ускладе радне и породичне обавезе, то доприноси задовољству животом (Dillenseger et al., 2023). Владе и послодавци би требало да обезбеде плаћено одсуство с посла ради неге детета. Пословни субјекти треба да подрже ове напоре, прикупе доказе о користи и подижу свест међу пословним партнерима, запосленима и широј јавности (UNICEF, n.d.; World Bank, n.d.). Лоша страна примене плаћеног одсуства с посла ради неге детета је то што резултира нижим зарадама, што је осетно за кућни буџет (Kramer et al., 2023). Дуготрајно родитељско одсуство доводи до нижег раста зарада за оба пола, а зараде за одсуство са рада ради неге детета су значајно ниже у односу на редовну плату (Kramer et al., 2023). Владе и послодавци треба да се обезбеде усклађивање радних и родитељских обавеза, осигуравајући механизме који ће родитељима омогућити да се баве негом своје болесне деце без страха од смањења прихода. Ови напори су кључни за стварање финансијске сигурности и подршку породицама са малом децом.

2.1.8. Подршка чувању деце

У контексту запослених родитеља, подршка чувању деце представља пружање висококвалитетне, сигурне и приступачне неге за малу децу (до шест година) (World Bank, n.d.). У зависности од врсте чувања деце може укључивати чување деце у својој кући или у кући неког другог (на пример, професионални или помоћни радници за чување деце који пружају услуге неге у дому детета). Обично се деца чувају у малим групама, чија величина варира у складу са прописима. Другу врсту чувања деце представљају центри за чување деце, као што су јаслице, вртићи и предшколске установе, који обично примају децу старију од три месеца, што може варирати у зависности од законодавства државе (World Bank, n.d.). Центри за чување деце могу бити основани од стране локалне заједнице или државе, невладиних организација, приватних пружалаца услуга, послодаваца или конзорцијума послодаваца, и могу се налазити у близини радних места или у близини стамбених зона (World Bank, n.d.).

Многи послодавци постају свесни трошкова чувања деце и нуде погодности које пружају директну подршку запосленима са малом децом. То може бити посебно важно за жене које су запослене пуно радно време а које углавном преузимају примарну одговорност за бригу о деци (Feeney & Stritch, 2019). Инвестирање у решења за чување деце за родитеље који раде представља инвестицију са троструком добити. Организације које пружају подршку породици са малом децом имају користи од стабилности радне снаге, стечених вештина и продуктивности, што доприноси пословном расту и повећању породичних прихода па истовремено јача породицу, заједницу и друштво у целини (World Bank, n.d.). Обезбеђивање приступачног и квалитетног чувања деце и предшколског образовања, као и накнада за децу и адекватних плата обезбеђује родитељима и старатељима могућност да задовоље потребе своје деце (UNICEF, n.d.). Финансијска подршка и социјалне политике, као што је доступност предшколских установа за чување деце, играју кључну улогу у

промовисању равнотеже између живота и посла (Wang & Zhao, 2022). Финансијски ресурси су повезани са коришћењем услуга чувања деце (Wang & Zhao, 2022). Владине субвенције за чување деце имају за циљ повећање учешћа родитеља, посебно мајки, на тржишту рада. Важно је напоменути да утицај доступности услуга чувања деце на запошљавање варира. Право на субвенцију за чување деце повећава запошљавање мајки са нижим нивоом образовања, док финансирано предшколско образовање од стране државе подстиче запошљавање мајки са факултетским образовањем (Landivar et al., 2022). Бесплатно чување деце у дужини трајања непуног радног времена има минималан утицај на учешће мајки на тржишту рада, док чување деце пуно радно време значајно повећава запошљавање мајки (Kohara & Maity, 2021; Szüle, 2023). Нема доказа да родитељи прилагођавају своју понуду рада у очекивању бесплатног чувања деце (Eckhoff Andresen & Havnes, 2019; Brewer et al., 2022). Помоћ мајкама с ниским примањима значајно утиче на усклађивање посла и породице (Kim & Liu, 2021). Показали су се корисним програми послодаваца за ослобађање од пореза трошкова који изискују плаћање чувања деце (графикон 11).

Графикон 11. Користи подршке послодаваца за бригу о деци



Извор (преузето и прилагођено): *The World Bank*. Доступно на: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/792541582284665083/Tackling-Childcare-A-Guide-for-Employer-Supported-Childcare>, (приступљено 08 априла 2024).

Такође, важно је нагласити да иницијативе за подршку чувању деце доводе до смањења стопа одлива жена са радних места током репродуктивног периода живота (Piszczek, 2020). Подршка на радном месту за чување деце побољшава продуктивност и зараде, промовише родну равноправност и подстиче бизнис. Такође, доприноси јачању бренда, побољшава процес регрутације и задржавање талената, док истовремено унапређује здравље, ангажованост и морал запослених. Осим тога, подршка чувању деце доприноси и социјалној и економској равнотежи у земљи (UNICEF, n.d.).

Мајке које раде у неправилном распореду смена често користе различите аранжмане за чување деце, и ређе своју децу уписују у обданишта. Студија је утврдила да мајке са неправилним распоредом смена 36% чешће користе више различитих аранжмана за чување деце и ређе бирају вртиће и обданишта као опцију за чување деце (Kim & Liu, 2021). Према подацима Америчког бироа за статистику из 2023. године, преко 65% мајки са децом млађом од шест година ради, често ноћу, викендом или у нередовним радним временима. Ово ограничава њихов избор у вези са чувањем деце јер у нестандартном радном времену недостају формалне услуге као што су вртићи и обданишта доступни за њих (Bureau of labor statistics, 2023). Према истом истраживању, 40% младих и сиромашних мајки из вулнерабилних породица радило је ван стандардних радних сати током прве три године након порођаја. Као последица тога, те мајке се ослањају на неформалну негу, попут помоћи рођака или пријатеља, како би остале активне на тржишту рада (Kim & Liu, 2021). Стога, чување деце од стране рођака или пријатеља има важну улогу у одлукама о запошљавању (Chari & Valli, 2021). Чување првог детета од стране бабе и деде олакшава мајкама да уравнотеже посао и породицу, подстиче њихово запошљавање и утиче на одлуку о рађању другог детета (Wang & Zhao, 2022).

Подршка послодавца чувању деце може се остварити на различите начине. Једна од могућности је оснивање вртића на лицу места, које може водити сам послодавац или трећа страна. Присуство вртића на лицу места омогућава запосленима да смање трошкове превоза и брже реагују у случају потребе. Ова погодност од стране организација сигнализира посвећеност породици и запосленим родитељима омогућава да буду близу деце и доступни у случају хитних ситуација (Feeney & Stritch, 2019). Вртићи могу бити позиционирани и ван радног места, у његовој близини, а финансирање може бити обезбеђено од стране једне или више компанија, укључујући и локалну заједницу. Поред тога, послодавци могу да понуде ваучере, субвенције, стипендије, попусте или резервисана места као подршку чувању деце у вртићима. Послодавац може пружити услугу безбедног превоза деце запослених до вртића и обданишта и назад. Ова услуга која осигурава удобан и безбедан превоз уз смањење трошкова и времена помаже родитељима да превазиђу бриге у вези са безбедношћу своје деце. Организован превоз деце олакшава учешће жена на тржишту рада (World Bank, n.d.).

Запослени се често суочавају са стресом када треба да пронађу резервну опцију за чување деце у случају њихове болести, неочекиваног затварања предшколске установе, односно када редовни аранжмани за чување нису доступни. Многи послодавци укључују планове за резервно чување деце као део својих политика усклађивања посла и породице, како би се суочили са оваквим ситуацијама. Могућности укључују организовање хитног чувања деце на радном месту или у заједници, резервацију додатних места у оближњим вртићима, пружање опције чувања у кући или обезбеђивање посебног простора и наставника где деца могу бити док су родитељи на послу или после њихове школе (World Bank, n.d.). Запослени са децом млађом од две године могу да добију новчане субвенције за плаћање услуга дадиље, приступ *online* платформама за проналажење квалификованих особа за чување деце, услуге резервног чувања деце или услуге за хитне случајеве за чување деце ван радног времена или када су деца болесна (World Bank, n.d.). Додатне услуге за бригу о старијој деци укључују циљану подршку као што су програми током школских или летњих распуста или различити програми након завршетка школских обавеза.

Циљ политика за бригу о деци је омогућити запосленима да ускладе своје радне и породичне обавезе, обезбедити им потребну подршку како би успешно успоставили равнотежу између живота и посла, што све доприноси здравијој и продуктивнијој радној средини (World Bank, n.d.).

2.1.9. Пружање неформалне неге

Глобално старење популације ствара додатни притисак на запослене јер се повећава потреба за негом старих, оболелих и инвалидних чланова породице (на пример, родитељи, супружници, браћа, сестре и деца) (Jahagirdar et al., 2021). Неформална нега подразумева неплаћену негу коју пружају чланови породице, комшије, пријатељи или блиски људи како би се пружила подршка особи са смањеном физичком способношћу, оштећеним когнитивних функција или хроничним болестима које ограничавају свакодневно функционисање (Cruz et al., 2023). Услед старења популације али и растућих трошкова дугорочне неге све више запослених комбинује плаћени посао са пружањем неформалне неге (Cheng et al., 2020).

Запослени који пружају услуге неформалне неге (неформални неговатељи) могу успешно да комбинују плаћени посао и породичну негу, док другу групу представљају запослени код којих то доводи до додатног оптерећења (Plaisier et al., 2015). Постоје студије које јасно показују да су људи по природни неговатељи, па тако истичу сличан ниво продуктивности, задовољства послом, организационе посвећености и радне ефикасности (van den Berg et al., 2014; Bainbridge & Broady, 2017; Cheng et al., 2020) код запослених који пружају неформалну негу и оних који то не чине (Cheng et al., 2020). Међутим, пружање неформалне неге често доводи до апсентизма и смањења броја радних сати проведених на послу (Schmitz & Stroka, 2013; Van Houtven et al., 2013). Брига о зависној особи доноси и емоционално оптерећење. Неформални неговатељи који су у радном односу доживљавају емоционални стрес, напрезање и депресију, што утиче на њихово здравље (Roth et al., 2015) и благостање (Roth et al., 2015; Engels et al., 2021). У више држава, укључујући Сједињене Америчке Државе, Велику Британију и Аустралију, породица је основ за неформалну негу старијих (Cheng et al., 2020). Већина неформалних неговатеља ради, али често непуно радно време. Запослени који комбинују посао и неформалну негу често нису задовољни радним аранжманима (Cruz et al., 2023; Koreshi & Alpass, 2023). У неким земљама, попут Финске и Португалије, неформални неговатељи одлучују да напусте посао (Cheng et al., 2020), упркос томе што им запослење омогућава приступ финансијској и социјалној сигурности и личном развоју. Формални аранжмани за усклађивање посла и пружања неге постоје, на пример, у холандским организацијама (Plaisier et al., 2015), и укључују плаћено и неплаћено одсуство са посла и флексибилно радно време, али ни те погодности не задовољавају у потпуности потребе неформалних неговатеља (Bijnsdorp et al., 2021).

Личне карактеристике самог неформалног неговатеља, здравствено стање оболелог члана породице, радно место, контекст неформалне неге и породичне прилике утичу на оптерећеност, искуство, осећања и потребе у вези са комбиновањем плаћеног рада и пружања неформалне неге (Bijnsdorp et al., 2021). Када је реч о полу неговатеља, преовлађују жене као неформални неговатељи у поређењу са мушкарцима (Jahagirdar et al., 2021; Vicente et al., 2022; Tur-Sinai et al., 2023). Због тога се запослене жене често суочавају са изазовима у успостављању равнотеже између посла услед пружања неформалне неге као додатног напора у свакодневном животу (Jahagirdar et al., 2021).

Одржавање равнотеже између живота и посла може бити тешко и утицати на каријеру и благостање неформалних неговатеља (Plaisier et al., 2015).

Владе подржавају флексибилне радне моделе ради олакшања управљања послом и породичним обавезама (Cruz et al., 2023; Koreshi & Alpass, 2023). Националне политике за неформалне неговатеље укључују различне мере као што су законско признавање неформалне неге, финансијске бенефиције и пореске олакшице. (Spann et al., 2020; Roit, 2021; Cruz et al., 2023). Осим тога, постоји подршка кроз флексибилно радно време, обуке, развој и подршку у кући, укључујући професионалне неговатеље, смештање у здравствене установе, социјалну подршку и употребу технологије (Spann et al., 2020; Roit, 2021; Cruz et al., 2023). Наведене мере се значајно разликују у националним контекстима, посебно када је у питању дефинисање неформалног неговатеља, постојање и дужина трајања неплаћеног одсуства, право на одмор, флексибилно радно време и друге врсте подршке (Directive (EU) 2019/1158; Grünwald et al., 2021; Cruz et al., 2023). Јавне политике за неформалне неговатеље, у складу са директивама Европске Уније имају за циљ смањење негативних последица пружања неформалне неге, као што су сиромаштво и губитак здравља.

За успешно комбиновање посла и пружања неформалне неге значајна је организациона подршка. Организације треба да покажу бригу за запослене који пружају неформалну негу. Организациона подршка је важна за равнотежу између посла и пружања неформалне неге (енгл. *Work-care balance*) (Plaisier et al., 2015). Када запослени који пружају неформалну негу имају организациону подршку они показују боље радне перформансе (Plaisier et al., 2015). Неке организације решиле су изазов пружања неформалне неге кроз програме за негу у породици. Ови програми нуде запосленима подршку кроз пружање информација, финансијске бенефиције, одсуство са посла и флексибилне моделе рада (Cheng et al., 2020; Torella & Masselot, 2020). Подршка послодавца неформалној нези смањује стрес код запослених (Cheng et al., 2020). Запослени неформални неговатељи имају користи од подршке на послу и креативних решења претпостављених (енгл. *Caregiver-friendly culture*), без смањења радног времена или прилагођавања распореда. Важно је да организације препознају потребе неформалних неговатеља, како би се олакшало комбиновање посла и неге (Plaisier et al., 2015), што може допринети благостању (Bainbridge & Broady, 2017). Тако неке организације нуде програме који укључују помоћ у трошковима бриге о старим и немоћним лицима у породици. Задатак менаџмента људских ресурса је да јасно и транспарентно пружи информације о погодностима и програмима које организација нуди својим запосленима о услугама бриге о члановима породице, попут субвенционисаних трошкова неге старих лица (Mladenović, 2020). Подстицање неформалне неге насупрот формалним услугама може смањити трошкове задовољења потреба старијих лица (Torella & Masselot, 2020). Међутим, ова пракса може негативно утицати на здравље, благостање и запошљавање неформалних неговатеља, посебно када су запослене жене у питању (Torella & Masselot, 2020; Cruz et al., 2023). Актуелна неравномерна подршка неформалним неговатељима у Европској унији налаже утврђивање стандарда, како би се смањио негативан утицај на здравље и запошљавање ове групе запослених (Wieczorek et al., 2022). Неформални неговатељи треба да имају и подршку здравствених радника и локалне заједнице, како би се избегао висок ниво стреса који утиче на здравље и благостање (Bijnsdorp et al., 2021). Очување здравља неформалних неговатеља и дељење задатака у пружању неформалне неге су важни фактори за, како равнотежу посла и пружања неформалне неге тако и за постизање равнотеже између живота и посла (Bijnsdorp et al., 2021).

2.1.10. Неограничени годишњи одмор

Неограничени годишњи одмор (енгл. *Sabbatical*) представља пример новог формалног облика организационе подршке (Bao, 2020; de Bloom et al., 2022; Shifrin & Michel, 2022). Неограничени годишњи одмор представља неограничено и спорадично плаћено слободно радно време током којег запослени није у обавези да обавља било какве послове везане за своје радно место (de Bloom et al., 2022). Време коришћења, дужина одмора и координација су предмет договора са менаџментом, радним тимом и у складу са оптерећењем послом (de Bloom et al., 2022). Премда не постоји ограничење у максималној дужини трајања, у пракси организације углавном утичу на максималну дужину трајања сваког појединачног неограниченог годишњег одмора (de Bloom et al., 2022). Неограничени годишњи одмор позитивно утиче на регрутовање кадра, повећава продуктивност, ангажованост и задовољство запослених (Bao, 2020). Неограничени годишњи одмор је универзално применљив на све раднике као облик формалног облика организационе подршке (de Bloom et al., 2022). Неограничени годишњи одмор се разликује од других формалних облика организационе подршке као што су организација посла, флексибилно радно време, компримована радна недеља, скраћено радно време или флексибилност која се односи на место где запослени ради (de Bloom et al., 2022; Shifrin & Michel, 2022). Многе стратегије и модели организације радног времена као облик формалне организационе подршке су усмерене на одређене врсте занимања или животне фазе у којима се запослени налазе у одређеном тренутку свог животног циклуса, међутим неограничени годишњи одмор може да замени све остале облике одсуства с посла (de Bloom et al., 2022).

2.1.11. Бенефиције

Бенефиције (енгл. *Benefits*) за постизање равнотеже између живота и посла дефинишу се као свака корист и олакшица на послу који су се у пракси показали ефикасним у смањењу сукоба између живота и посла код запослених (Kim et al., 2023). Бенефиције у основи служе за повећање задовољства и задржавање запослених (Ћеровић, 2019; Anagnostopoulou & Avgoustaki, 2023). Бенефиције могу бити материјалне и нематеријалне природе (Ehnert et al., 2014). Материјалне бенефиције су додаци изнад основне зараде које су невезане за саме перформансе запослених, а служе за задовољство и задржавање запослених (Ћеровић, 2019; Anagnostopoulou & Avgoustaki, 2023). Материјалне бенефиције представљају, на пример, плаћено одсуство, допунско здравствено осигурање, награде за годишњице радног стажа, отпремнине (Ћеровић, 2019), поклон картице за различите услуге (Ehnert et al., 2014), плаћена рекреација, различита потрошачка добра, и новчани бонуси (Heninger et al., 2019; Choi & Presslee, 2023). Отпремнина је надокнада коју послодавци дају запосленима приликом напуштања посла, и често је у виду прелазне или отпремнине за пензију. Ова пракса је уобичајена и може да служи као хуман гест али и као заштита од могућих правних проблема (Ћеровић, 2019; Anagnostopoulou & Avgoustaki, 2023). Одређене организације такође нуде бенефиције попут попушта за запослене на производе организације, додаток за превоз и становање, бесплатан или паркинг по повлашћеним ценама, бесплатне оброке на радном месту, породичне бенефиције (улагање у чланове породице) (Ranta & Ylinen, 2023) и погодности за образовање деце попут стипендија (Lazar et al., 2010; Nosak & Zubanov, 2013; Mladenović, 2020). Бенефиције су често специфичне за одређене секторе и пружају додатну вредност и мотивацију запосленима (Adhikari, 2016). Бесплатни оброци, великодушни пакети плаћеног одсуства и садржаји за

рекреацију и забаву у згради, уз конкурентне плате, нису били толико чести и најчешће се везују за информатичко-технолошку делатност (на пример, *Google, Yahoo, Netflix* и *Microsoft*). Материјалне бенефиције треба да буду довољне да радници задовоље своје и потребе своје породице, али без ризика по финансијску одрживост предузећа (Ehnert et al., 2014). Нематеријалне бенефиције могу да буду, на пример, развој вештина и различите едукације (наа пример, курсеви, обуке, семинари, менторство, програми за младе лидере, добијање лиценци и сертификата), радионице о родитељству, здравим стиливима живота и менталном здрављу, саветовања, различите групе подршке (World Bank, n.d.), програми помоћи запосленима, подршка пред одлазак у пензију, породични догађаји за зближавање запослених (World Bank, n.d.), поклањање карата за друштвене догађаје, коришћење службеног мобилног телефона, лаптопа (Opatrná & Prochazka, 2023) или службених возила, корпоративни догађаји, бесплатно пиће и воће на радном месту, учешће у волонтерском раду, слободни дани и дужи годишњи одмор (Lazar et al., 2010; Nosak & Zubanov, 2013; Mladenović, 2020).

Послодавци могу обезбедити и различите бенефиције које се односе на здравље и благостање запослених, као што су допунско здравствено осигурање и услуге унапређења и очувања физичког и менталног здравља (Lazar et al., 2010; Nosak & Zubanov, 2013; Mladenović, 2020; World Bank, n.d.). Програми очувања и унапређења здравља (енгл. *Wellness programs*) имају велики значај јер показују да организација брине о својим запосленима и наилазе на одобравање код запослених (Saks, 2021). Здравствени програми обезбеђују ресурсе за управљање физичким и менталним здрављем запослених, пружање услуга које помажу у смањењу специфичних здравствених ризика као што су висок крвни притисак, повишен холестерол у крви, пушење, физичка неактивност и гојазност (Erfurt et al., 1992). Ови програми такође могу да имају као циљ побољшање општег здравља кроз вежбање, правилну исхрану и смањење стреса (Harrison & Liska, 1994). Здравствени и *wellness* програми у организацијама обухватају широк спектар активности, укључујући програме фитнеса, губитка телесне тежине код присутне гојазности, одвикавање од пушења, саветовања о исхрани и менталном здрављу. Истраживања сугеришу да ови програми имају позитиван утицај на перформансе запослених (Burke et al., 2011; Heninger et al., 2019). Сви поменути програми су усмерени ка побољшању здравља и благостања запослених, што доприноси продуктивности (Harrison & Liska, 1994) и истиче се као индикатор ангажовања компаније у корист својих запослених.

Након дефинисања бенефиција, послодавци треба да одлуче о понуди, њиховом уделу у системима зарада, додели током пробног рада, информисању запослених и усклађености са законодавством. Ређа додела бенефиција чини запослене више мотивисаним да их стекну и тако осећају веће задовољство када их добију (Choi & Presslee, 2023). Важно је да програм бенефиција буде еластичан, креативан, конкурентан на тржишту рада и да води рачуна о трошковима предузећа, уз редовно преиспитивање и модификације у складу са стратегијом организације (Ćerović, 2019).

Успешне организације усвајају праксе које негују пријатељски однос претпостављених према запосленима (енгл. *Employee-friendly culture*) и нуде бројне бенефиције како би успешно регрутовале и задржале своје најбоље запослене (Ranta & Ylinen, 2023), што доприноси стварању вредности фирме (Gupta & Krishnamurti, 2020). Разноврсне бенефиције су постале неопходне како би организације обезбедиле дугорочну одрживост (Fauver et al., 2018; Ranta & Ylinen, 2023). Запослени углавном преферирају новчане бенефиције, али докази о ефектима су различити, јер различите врсте бенефиција могу да резултирају различитим перформансама запослених које нису

увек у складу са њиховим преференцијама (Heninger et al., 2019). Бенефиције за подршку породици треба да послуже као ресурс претпостављенима и радном тиму (Allen, 2001). Уколико организације нуде бенефиције које обезбеђују боље услове за живот запослених и њихових породица, услед лојалности, може доћи до тога да се запослени више посвећује свом послу него својој породици. Таква ситуација није пожељна, јер може да противречи циљевима програма који промовишу равнотежу између живота и посла, јер би запослени требало да имају довољно времена за оба домена свог живота (Chang et al., 2017). Свакако, било који облик бенефиција социјално одговорних организација које унапређењу равнотежу између живота и посла доприноси задовољству послом и поверењу у менаџмент (Sorribes et al., 2021).

2.1.12. Развој запослених

Развој запослених је процес који укључује образовање, искуство, интерперсоналне вештине и евалуацију знања. Развој запослених се фокусира на стицање нових знања и вештина за будуће послове и усмерен је на запослене са потенцијалом за напредовање (Čerović, 2019; People&Global Business Association et al., 2023). Квалитетни програми развоја запослених смањују намеру отказа и побољшавају задовољство и посвећеност послу. Организациона посвећеност је један од позитивних исхода развоја запослених (Mirić & Slavković, 2023). Развој људског капитала подразумева трајни индивидуални развој, где запослени преузима већу одговорност за унапређење вештина ради задовољења захтева посла, припреме за лидерство и осигурања будуће запослености (Mikołajczyk, 2021). Професионални развој подразумева развој унутар организације у складу са њеним потребама и циљевима, као и способностима и преференцијама самог запосленог (Armstrong & Taylor, 2014). Промене на радном месту усмеравају развој људских ресурса ка унапређењу проактивности запослених (Dachner et al., 2021). Развој запослених постаје кључна конкурентска предност организације, са сталним учењем и проширивањем вештина. Учење и развој су континуирани и доживотни процеси, од великог значаја за менаџмент људских ресурса (Čerović, 2019). Организационо учење је процес стварања, дељења, чувања и примене знања у организацији ради постизања конкурентске предности. Састоји се од четири фазе, а то су креирање, ширење, меморисање и коришћење знања. Може се остварити кроз учење пре деловања (на пример, кроз прикупљање информација, експерименте, учење од других) и учење током деловања (из сопственог искуства). Кључне компоненте организације која учи су структура, системи, култура и лидерски стил (Čerović, 2019). Систем управљања људским ресурсима који укључује менторство је кључни приступ обуци и развоју запослених који омогућава мање искуснима да уче, расту и развијају се у свом занимању уз савете стручних особа (Bahrami et al., 2023). Менторство продубљује познавање атмосфере у организацији и планове за будућност, јача способност размишљања, доношења одлука, самосталне анализе и подстиче лични и професионални развој (Bahrami et al., 2023). Ментори који благовремено и ефикасно пружају потребну подршку доприносе развоју запослених.

Различите потребе организације захтевају и специфичне приступе развоју запослених. Тако тренинзи могу бити организовани на радном месту, што подразумева инструкције од стране унутрашњих или спољашњих стручњака, полагање стручних испита, ротацију послова и менторске програме. Образовање ван посла може укључивати предавања у учионици, аудио-визуелне технике, програмирано учење, учење уз помоћ рачунара, конференције, обуку у симулираним радним условима,

методе случајева и друге методе попут пословних игара и тренинга осетљивости. Трећи облик тренинга односи се на тренинге изван организације и може да обухвата формалне курсеве, симулације и игре улога (Ћеровић, 2019). Обука запослених постаје кључна у функцији управљања људским ресурсима услед глобализације, нагласка на знању и талентима и брзих промена у савременом окружењу (Ћеровић, 2019). Развој запослених је тесно повезан са планирањем људских ресурса ради идентификације потребних вештина, броја запослених, развоја каријере, доношења одлука о премештајима на друга радна места и унапређења (Ћеровић, 2019).

Организације све више промовишу културу која подстиче запослене да одрже равнотежу између живота и посла, пружајући им прилике за континуирани развој вештина и знања кроз различите програме обуке. Ови програми омогућавају запосленима да ускладе своје радне обавезе са породичним и личним обавезама, што доприноси осећају задовољства и ефикасности у раду (Tariq et al., 2012). Како би побољшали квалитет и задовољство равнотежом између живота и посла запослених, менаџменту помажу програми обуке из области организационе подршке по мери породице (Thomas & Ganster, 1995; Bosch et al., 2018). Програми обуке помажу менаџменту да побољша квалитет равнотеже између живота и посла код запослених (Bosch et al., 2018). Програми обуке обухватају информације о различитим програмима и услугама које компанија нуди у вези са равнотежом између живота и посла, њиховом развоју, важности унапређења програма, моделима и пројектима из сфере пословања по мери породице као и о свеукупном значају успостављене равнотеже између живота и посла (Álvarez-Pérez & Carballo-Penela, 2015).

Важно је да менаџери посвете време како би саслушали своје запослене о породичним изазовима и проблемима, и да им понуде савете и помоћ у циљу ефикасног усклађивања посла и породице (Fiksenbaum, 2014). Такође, дизајн интервенција може да укључује модификацију пракси људских ресурса како би се узеле у обзир специфичне потребе запослених у вези са равнотежом између живота и посла (Bosch et al., 2018). У савременом окружењу, главни изазов за професионалце у сектору људских ресурса постаје обука запослених о успостављању и одржавању равнотеже између живота и посла. Дизајнирање одговарајућег модела равнотеже између живота и посла кроз менторске програме може да буде кључни фактор за имплементацију стратегија и одлука у развоју организација (Bahrami et al., 2023). Менторство у контексту равнотеже између живота и посла када су запослене жене у питању може да има значајну улогу у њиховом задржавању на радном месту (Bahrami et al., 2023). Квалитетно и стручно менторство усклађује радни и приватни живот запосленог, повећава мотивацију, развој вештина и знања, доприноси професионалној етици запослених и помаже да се успостави равнотежа између приватног живота и каријере (DeMeyer & DeMeyer, 2018).

2.1.13. Подршка претпостављених

Високо квалитетан однос са претпостављенима може се сматрати ресурсом који умањује утицај захтева посла, као што су преоптерећеност послом и емоционални и физички захтеви посла, јер уважавање и подршка претпостављених ставља те захтеве у другачију перспективу (Bakker & Demerouti, 2007; Kain & Jex, 2010). Претпостављени са перформансама трансформационог лидерства могу да оснаже запослене да уложе додатни напор за постизање нових решења, што заузврат побољшава позитиван став према послу, чиме се побољшава посвећеност и просоцијално понашање (Gill & Mathur, 2007; Mohamed, 2016; Jin et al., 2021). Оснаживање запослених може имати директан

утицај на равнотежу између живота и посла (Friedman & Westring, 2015). Када се запослени осећају оснажено на свом радном месту од стране својих менаџера, њихова продуктивност и ефикасност су побољшани и смањује се апсентизам (Koberg et al., 1999; Marin-Garcia & Bonavia, 2021). Оснаживање запослених позитивно утиче на њихов став према послу, перцепцију сопствених способности и улога у организацији и значајно је повезано са постизањем равнотеже између живота и посла (Grealish et al., 2017; Ickes et al., 2018; Kim & Beehr, 2018). Претходне студије су истраживале утицај оснаживања на равнотежу између живота и посла (Pathak & Srivastava, 2017; Dust et al., 2018). Према резултатима тих студија, концепт оснаживања који је укључивао већу аутономију посла, одговорност, доступност информација и ресурса, партиципативно доношење одлука и изазове радног места позитивно је утицао на постизање задовољавајућег равнотеже између живота и посла (Pathak & Srivastava, 2017; Dust et al., 2018). Ако је запослени оснажен, он поседује слободу да изрази своје идеје и има тенденцију да боље ради (Panda & Sahoo, 2021). Сходно томе, оснажени људски капитал постаје пресудан за успех организације и позитивно утиче на задржавање запослених (Panda & Sahoo, 2021).

Подршка чланова тима и менаџера (енгл. *Supervisory support*) је директно повезана са задовољством послом, одговором запослених на стрес на послу, сукобима и јасним разумевањем улога (Duffy et al., 2002; Ganster & Rosen, 2013; Jin et al., 2021). Подршка непосредног радног окружења, односно чланова тима и менаџера умањује недоумице око радних улога и двосмисленост радних задатака јер побољшава комуникацију на радном месту (Duffy et al., 2002; Ganster & Rosen, 2013; Jin et al., 2021). Подршка чланова тима и менаџера штити запослене од патолошких последица стресних искустава (Cohen & Wills, 1985; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kossek et al., 2011). На сличан начин, високо квалитетан однос са колегама и менаџерима може ублажити утицај појединих захтева посла (на пример, преоптерећеност послом, емоционални и физички захтеви посла) као и сукоба на послу и у породици на стрес и сагоревање на послу, јер пружено поштовање и подршка постављају захтеве у другу перспективу (Bakker et al., 2005). Перцепција запосленог о постојању подршке менаџера приликом усклађивања обавеза на послу и у породици позитивно утиче на прихватање планова и програма организације, олакшава успостављање равнотеже између живота и посла и смањује флукуације (McCarthy et al., 2013). Напори да се обогате радна места кроз повећану аутономију, редизајнирање радних места и партиципативно управљање представљају облике подршке чланова тима и менаџера у програмима које организације имплементирају са намером да послују по мери породице (енгл. *Family-friendly programs*), а у оквирима организационе културе усклађивања посла и породице (енгл. *Organizational work-family culture*) (Huang et al., 2010; Sørensen & Holman, 2014; Holman & Axtell, 2016). Истраживања показују да програми организација за усклађивање посла и породице могу помоћи у постизању задовољавајућег нивоа равнотеже између живота и посла (Huang et al., 2010; Sørensen & Holman, 2014; Holman & Axtell, 2016).

2.1.14. Неформална организациона подршка

Неформална организациона подршка заслужује посебну пажњу кроз неформалну подршку претпостављених и социјалну подршку радног тима, поготово јер Behson (2005) у свом раду истакао да је овај облик подршке значајнији запосленима од формалних пословних програма и модела за подршку породици и послу. Претпостављени који се активно ангажује да помогне запосленима да испуне своје

пословне и породичне обавезе и разуме њихову тежњу ка задовољавајућој равнотежи између живота и посла, помаже у постизању те равнотеже (Thomas & Ganster, 1995; Allen, 2001). Програми и модели организационе културе усклађивања посла и породице садрже неопходне елементе узајамног поштовања и поверења тако да запослени могу да говоре са претпостављенима и својим радним тимом о проблемима које имају у породици и да добију подршку (Allen, 2001; Maxwell & McDougall, 2004; Ma et al., 2021). Организациона култура прилагођена породици је један од најчешће коришћених конструктора неформалне подршке у релацијама посао-породица (Álvarez-Pérez et al., 2020).

Менаџери и претпостављени треба да саслушају своје запослене у вези са њиховим породичним проблемима и понуде савет о томе како да ефикасније ускладе посао и породицу или да директно интервенишу када запослени, услед породичних и приватних постана преоптерећен (Fiksenbaum, 2014). Ове интервенције могу укључивати модификације већ донетих пословних програма и модела за подршку породици и послу, како би се узеле у обзир нове и специфичне потребе запослених (Bosch et al., 2018). Програми и модели пословања по мери породици треба да помогну да се олакша управљање свакодневним породичним обавезама. Дизајн интервенција као што су флексибилно радно време, распоред рада или рад од куће, могу помоћи менаџерима да подрже породичне улоге запослених. Неформална подршка претпостављених и радног тима је повезана са бољим искуствима запослених у усклађивању посла и породице (French & Shockley, 2020).

2.1.15. Социјална подршка

Социјална подршка (енгл. *Social support*) се дефинише као корисна социјална интеракција која је доступна запосленом на радном месту, од стране организације, претпостављених и чланова радног тима (Snyder et al., 2008; Luchman & González-Morales, 2013), али укључује и подршку пријатеља и породице (Yuh & Choi, 2017; Mensah et al., 2020). Социјална подршка може бити инструментална, информативна и/или емоционална (Thompson et al., 2004; Zhao et al., 2020). Социјална подршка је једноставан ресурс, јер је функционална у постизању радних циљева (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Према теорији конзервације ресурса (енгл. *Conservation of resources theory* - *COR*), социјална подршка се сматра важним ресурсом који се може користити за неутралисање негативних ефеката губитка ресурса узрокованих стресом у радном окружењу (Halbesleben, 2006; Jin et al., 2021). Конструктивне, правовремене и прецизне повратне информације у склопу социјалних интеракција помажу запосленима да ефикасније раде свој посао, побољшавају комуникацију између претпостављених и запослених и спречавају настанак проблема на послу (Bakker & Demerouti, 2007). Одговарајућа повратна информација подстиче компетенције за посао и учење, док социјална подршка задовољава потребу за аутономијом и осећај припадања организацији код запослених (Bakker & Demerouti, 2007; Kain & Jex, 2010).

Социјална подршка испуњава потребу повезаности запослених са другима и да могу, уколико је то потребно, да потраже помоћ у извршавању задатака који су им у датом тренутку тешки (Kain & Jex, 2010). Када се запослени налазе у стресном радном окружењу, емоционална подршка сарадника и пружање правовремених и прецизних повратних информација везаних за процес рада могу спречити формирање негативних ставова везаних за посао (Cohen & Wills, 1985; Jin et al., 2021). Социјална подршка на послу ублажава конфликт између посла и породице и његов утицај на развој

исцрпљености (Karatepe, 2010; Kossek et al., 2011; Bobbio et al., 2022). Социјална подршка олакшава запосленима да испуне своје радне задатке, јача ефикасност и утиче позитивно на благостање, што све може обогатити релацију посао-породица (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kossek et al., 2011; Jin et al., 2021). Подршка претпостављених и чланова радног тима помаже у формирању позитивног радног окружења, смањује стрес на послу, преоптерећеност улогама и настанак исцрпљености код запослених, поготово уколико постоје недовољно јасни захтеви посла или кратки временски оквири за испуњавање радних задатака (Bakker & Demerouti, 2007; Berger & Carlson, 2020).

Социјална подршка била је у фокусу више претходних истраживања која су се бавила стресом на радном месту и равнотежом између живота и посла код запослених (Grzywacz & Marks, 2000b; Demerouti et al., 2001; Meier et al., 2008; Zhao & Ghiselli, 2016). Студије су показале да је социјална подршка снажан стимулус за обогаћивање различитих улога, што је позитивно повезано са равнотежом између живота и посла (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020). Према моделу захтева, контроле и подршке на послу (енгл. *Job-demand-control-support model*), социјална подршка може да смањи негативан ефекат високих захтева посла и ниске контроле над радом, пре свега је то преоптерећеност послом (Karasek & Theorell, 1990; Jin et al., 2021). Социјална подршка се према поменутом моделу сматра једним од најважнијих ресурса посла када су у питању запослени у сектору хотелијерства (Jin et al., 2021).

2.1.16. Ангажованост

Kahn (1990, стр. 694) је дефинисао ангажованост запослених као „физички, когнитивни и емоционални напор чланова организације уложен у радне улоге“. Према Kahn (1990) запослени је психолошки и физички ангажован када обавља своју професионалну улогу. Ангажованост подразумева посвећеност запосленог током његове укључености у рад и осећај значаја, ентузијазам, инспирацију, понос и изазов који се осећа према послу који се ради (Schaufeli & Bakker, 2010; Gajić et al., 2021). Ангажованост представља позитивно и испуњавајуће стање ума везано за посао, које карактеришу позитивна енергија, самоефикасност, посвећеност, узбуђеност, окупираност и ентузијазам (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2010; Chan et al., 2017; Eldor & Vigoda-Gadot, 2017; Mazzetti et al., 2021). Ангажованост је енергија коју запослени улаже у упорност и постизање менталне отпорности током рада, као и спремност да се уложи напор у посао који се ради (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2010). Ангажованост запослених представља позитивну антитезу синдрому сагоревања на послу (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002; Nakanen & Schaufeli, 2012).

Поједини аутори су, у циљу бољег разумевања ангажованости, истраживали особине личности запослених (Kim et al., 2009; Inceoglu & Warr, 2011; Rossier et al., 2012; Schaufeli, 2016, 2017a). Особине личности су унутрашњи фактори који подстичу одређену врсту перцепције и великих пет основних особина личности су екстраверзија, отвореност, савесност, прихватљивост и неуротицизам (Goldberg, 1992; Soni & Bakhru, 2019). Свих пет основних особина личности могу утицати на ангажованост, а посебно су се истакле савесност и отвореност у супротности са неуротицизмом (Kim et al., 2009; Inceoglu & Warr, 2011; Rossier et al., 2012; Schaufeli, 2016, 2017a). Ангажованост на послу производи додатну енергију која се може прелити и на друге активности ван посла (Grzywacz & Marks, 2000b; Frone, 2003; Hanson et al., 2006; Grawitch et al., 2010), која производи додатно задовољство (Macey & Schneider, 2008; Schaufeli, 2017a). Треба

поменути свакако и утицај индивидуалних ресурса и капацитета, самоефикасност и перформансе посла на постигнути степен ангажованости (Xanthopoulou et al., 2007; Barbier et al., 2013; Chan et al., 2017). Исто тако, опоравак од посла у слободно време је позитивно повезан са ангажовањем запослених и њиховим проактивним понашањем посматрано кроз личну иницијативу и тежњу за учењем (Sonnentag, 2003). Ангажованост запослених негативно корелира са захтевима посла а позитивно са доступним ресурсима посла (Schaufeli & Bakker, 2004). Виши ниво ангажованости се може очекивати када су ресурси посла и породице високи, чак и у условима високих захтева посла и породице, што је у складу са теоријом захтева и ресурса посла (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2009; Chan et al., 2017; Radic et al., 2020).

Ангажованост позитивно утиче на задовољство послом (Schaufeli & Bakker, 2010; Christian et al., 2011; Salanova et al., 2014), задовољство животом (Shimazu & Schaufeli, 2009; Hakanen & Schaufeli, 2012), благостање (Salanova et al., 2014), организациону посвећеност (Schaufeli & Bakker, 2010; Christian et al., 2011), перформансе посла (Shimazu & Schaufeli, 2009) и задржавање запослених (Christian et al., 2011; Mazzetti et al., 2021). Ангажованост се може унапредити развојем запослених путем тренинга, њиховим континуираним усавршавањем и имплементирањем система награђивања (Karatepe, 2013a). Ангажованост имају посредничку улогу између захтева посла и породице и постизања равнотеже између живота и посла (Chan et al., 2017).

Истраживан је, такође, и потврђен индиректан утицај ангажованости и перципиране организационе подршке на флукуацију запослених и постизање равнотеже између живота и посла (Karatepe et al., 2018; Kaur & Randhawa, 2021). Резултати истраживања су показали да успостављена равнотежа између живота и посла позитивно утиче на ангажованост и напредовање у каријери (Liu, et al., 2020; Liu et al., 2021). Истраживања су такође потврдила да ангажованост и организациона посвећеност позитивно утичу на равнотежу између живота и посла, напредовање у каријери и задовољство послом (Talukder, 2019; Liu et al., 2020).

Ангажованост запослених и њихову организациону посвећеност побољшава организациона култура коју одликује висок ниво организационе подршке (Bakker et al., 2007; Timms et al., 2015). Доступност и коришћење могућности организационе подршке по мери породице, које се односе на доступност објеката, услуга и ресурса за подршку породици на лицу места, често служе менаџменту као позитиван сигнал организационе посвећености и ангажованости (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Kossek & Lautsch, 2018). Коришћење програма организационе подршке по мери породице максимизира време проведено на послу и интеракцију између чланова радног тима (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Kossek & Lautsch, 2018). Ангажованост се свакако могу унапредити подршком аутономије на радном месту и континуираним образовањем менаџмента у праксама управљања људским ресурсима у области равнотеже између живота и посла (Cain et al., 2018).

2.1.17. Организациона посвећеност

Организациона посвећеност представља уверење запослених да треба да дају приоритет послу у односу на друге животне аспекте, при чему је напоран рад централни императив живота и морална одговорност према друштву (Williams et al., 2013; Dumas & Sanchez-Burks, 2015; Reid, 2015). Организациона посвећеност представља степен напора који запослени улажу у добробит организације,

приврженост, прихватање њених циљева и вредности и обавезе коју осећају да у њој остану (Allen & Meyer, 1990; Yousef, 2017; Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021).

Посвећени запослени су задовољнији својим послом и више су привржени организацији, проактивни су, показују више активности и изван дане улоге, боље раде свој посао, доживљавају виши ниво задовољства и квалитета живота и боље здравље (Sonnentag, 2003; Salanova et al., 2005; Schaufeli & Salanova, 2007; Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli et al., 2008; Mazzetti et al., 2021). У односу на организациону посвећеност са аспекта односа према послу, може се направити подела запослених на две групе, при чему прву групу представљају запослени који напорно раде зарад виших друштвених циљева и побољшања сопствене вредности, док другу групу чине запослени који свој посао примарно сматрају средством да материјално обезбеде своју породицу (Williams et al., 2013). Организациона посвећеност се често у литератури истражује у контексту фактора као што су задовољство послом (Williams & Anderson, 1991; Mathieu et al., 2016), намера отказа (Mathieu et al., 2016), задржавање запослених (Mirić & Slavković, 2023) и организационо понашање (Liu et al., 2020; Liu et al., 2021).

Организациона култура коју одликује подршка менаџмента запосленима побољшава њихову организациону посвећеност (Bakker et al., 2007; Timms et al., 2015). У светлу перципиране организационе посвећености, менаџери и чланови радног тима често виде организацију посла кроз коришћење флексибилних модела рада као узрок ремећења посвећености запослених (Williams et al., 2013). Насупрот томе, коришћење других видова организационе подршке по мери породице, као што су доступност објеката, услуга и ресурса за подршку породици на лицу места, често служе као позитиван сигнал организационе посвећености (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Kossek & Lautsch, 2018). Коришћење програма и пракси организационе подршке по мери породице максимизира време проведено на послу и интеракцију између чланова радног тима (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Kossek & Lautsch, 2018). Организациона посвећеност се може унапредити подршком аутономије на радном месту и континуираним образовањем у праксама управљања људским ресурсима у области равнотеже између живота и посла (Cain et al., 2018).

2.1.18. Аутономија на радном месту

Аутономија на радном месту представља степен суштинске слободе који запослени има у свом обрасцу рада и одређивању процедура које ће се користити приликом обављања посла (Hackman & Oldham, 1975; Bakker et al., 2011). Аутономија на радном месту представља контролу над тим где, када и како се ради и представља ресурс који омогућава запосленима да управљају пословним и породичним захтевима и на тај начин побољшају равнотежу између живота и посла (Karasek, 1979; Vaziri et al., 2022). Аутономија на радном месту омогућава запосленима да развију сопствене компетенције тако што имају избор на који начин најбоље да остваре своје радне задатке (Cain & Jex, 2010). Аутономија или контрола над радом може довести до здравијег стила суочавања са изазовима радног места (Clausen et al., 2022), и омогућава запосленима да уравнотеже конкурентне захтеве пословног и приватног живота (Fotiadis et al., 2019). Обогаћивањем посла кроз већу аутономију на радном месту запослени се осећају укључено, ефикасно и задовољно у пословним и породичним улогама (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020). Студије показују да је аутономија на радном месту снажан стимулус за обогаћивање улога, што је позитивно повезано са равнотежом између живота и посла (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020), посебно у

обогаћивању релација између посла и породице (Kain & Jex, 2010; Tement & Korunka, 2015; Vaziri et al., 2022). Аутономија позитивно утиче на ставове запослених о послу, њихову радну мотивацију, учинак и породични живот, што такође побољшава постизање равнотеже између живота и посла (Spector, 1986; Cain et al., 2018; Lapierre et al., 2018). Оснаживање запослених омогућавањем веће аутономије, одговорности, правовремених и прецизних информација, доступност ресурса за рад, партиципативног доношења одлука и унапређивањем смислености и изазова радног места позитивно утичу на постизање равнотеже између живота и посла (Pathak & Srivastava, 2017). Ако је запослени оснажен, он поседује слободу да изрази своје идеје и има тенденцију да боље ради (Spector, 1986; Cain et al., 2018; Lapierre et al., 2018). Сходно томе, оснажени људски капитал у организацији постаје пресудан за успех целог радног тима, што истовремено позитивно утиче и на задржавање запослених (Panda & Sahoo, 2021).

Међутим, превелика аутономија на радном месту може бити и штетна за запослене, јер производи неизвесност и нејасне улоге што може да доведе до супротног ефекта који је у академској литератури познат као „превише добрих ствари” (Langfred, 2004; Pierce & Aguinis, 2013; Kubicek et al., 2017; Lu et al., 2017; Zhou, 2020). Аутономију на радном месту треба да прати менаџмент, јер недовољан надзор над њом може да доведе до лошијих перформанси посла, ниже посвећености послу, ефикасности и кохезије тима сарадника, што води ка парадоксу аутономије (Langfred, 2000, 2004; Mazmanian et al., 2013). Штетни ефекти аутономије на радном месту могу се јавити у зависности од индивидуалних карактеристика запослених и од самих карактеристика посла (Kubicek et al., 2017). Превелика аутономија на радном месту може да доведе до сагоревања на послу и неетичког понашања запослених који се негативно одражавају и на равнотежу између живота и посла (Lu et al., 2017; Zhou, 2020).

2.2. Захтеви посла у функцији равнотеже између живота и посла

Захтеви посла обухватају свеукупну перцепцију запосленог о томе колико су захтевне обавезе додељених радних улога (Boyar et al., 2007; Naar et al., 2019). Захтеви посла су физички, психолошки, социјални или организациони аспекти посла који захтевају континуирани напор (физички или психолошки), а ресурси посла су физички, психолошки, социјални или организациони аспекти посла који смањују захтеве посла (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Clark et al., 2016). Захтеви посла су структурална или психолошка очекивања повезана са захтевима улога и норме на које запослени морају да одговоре или да им се прилагоде, улажући при том физички или ментални напор (Voydanoff, 2005c). Основна премиса која стоји иза већине садашњих истраживања равнотеже између живота и посла је да запослени троше што је то могуће мање ресурса на захтеве посла (Grawitch et al., 2010).

Различити аспекти захтева посла представљају значајне узроке неравнотеже између живота и посла (Voydanoff, 1988, 2005a, 2005c; Demerouti, et al., 2012; Tement & Korunka, 2015; Simmons et al., 2016; Bakker & Demerouti, 2017; Gragnano et al., 2017; Brough et al., 2020; Landolfi et al., 2021). Лоше дизајнирани послови са хроничним захтевима, као што су преоптерећеност послом и емоционални захтеви радних улога исцрпљују менталне и физичке ресурсе запосленог и стога могу довести до нарушавања здравља и настанка здравствених проблема, у складу са моделом захтева и ресурса посла (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Прекомерни захтеви посла, било да се односе на организацију радног времена (на пример, дуго радно време, додатни рад без најаве) или радне улоге и задатке (на пример, стрес, преоптерећеност

послом и несигурност посла, намера напуштања посла) могу да исцрпе време и енергију, подстакну неравнотежу и ограниче способност испуњавања радних и породичних обавеза, што доводи до осећаја неефикасности и незадовољства (Vaziri et al., 2022). Захтеви посла везани за организацију радног времена односе се на дужину радног времена (Brauner et al., 2019), прековремени рад, ненајављени рад (Voydanoff, 2005d; McNamara et al., 2011; Näswall et al., 2015), распоред радног времена и флексибилно радно време (Byron, 2005; Costa et al., 2006; Barnes-Farrell et al., 2008). Рад у сменама или ноћни рад могу довести до поремећаја циркадијалног (биолошког) ритма, што може да доведе до поремећаја бројних физиолошких функција у телу, попут поремећаја нивоа хормона и негативног утицаја на здрав и окрепљујући сан, а самим тим и до могућег настанка различитих поремећаја општег здравља (Kahn et al., 1964; Dorrian et al., 2011; Brauner et al., 2019; Riethmeister et al., 2019).

Већи захтеви посла који се односе на организацију радног времена и радне улоге и задатке попут преоптерећености послом умањују перцепцију запослених да организација подржава постизање равнотеже између живота и посла (Valcour et al., 2011). Према Nijr и сар. (2012), запослени путем утицаја на организацију сопственог радног времена могу ефикасније да ускладе своје приватне обавезе са послом и на тај начин смање ниво сукоба између посла и приватног живота. Запослени могу организацијом сопственог радног времена да прилагоде пословне обавезе својим осталим потребама и успешно се опораве од умора који се развио током обављања радних задатака (Nijr et al., 2012; Brauner et al., 2019).

Менаџмент може да подржи постизање равнотеже између живота и посла код запослених обезбеђујући ресурсе (на пример, време или вештине које омогућавају бољу ефикасност) за боље решавање радних захтева (Vaziri et al., 2022). Задовољство равнотежом између живота и посла је на највишем нивоу када су захтеви посла повезани са малим захтевима радног времена, а најниже код организације радног времена које укључује рад у сменама, рад викендом, дуго радно време, ненајављени и прековремени рад (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Brauner et al., 2019). Из тога произилази значај недостатка времена као ресурса за испуњавање захтева посла, што имплицира подршку равнотежи између живота и посла обезбеђивањем више времена за различите животне и пословне улоге (Vaziri et al., 2022).

У наставку су приказани најзначајнији фактори захтева посла: дужина радног времена, прековремени рад без најаве, преоптерећеност улогама на послу, стрес и сагоревање на послу и несигурност посла.

2.2.1. Дужина радног времена

Време је ограничени ресурс (Voydanoff, 2005b, 2005e; Jenkins & Harvey, 2019). Посао одузима време и енергију и утиче на укљученост, задовољство и ефикасност запослених унутар породице (Barnett et al., 1999; Voydanoff, 2005b; Staufenbiel & König, 2010; Michel et al., 2011; Lawrence et al., 2013), тако што запосленима остаје мање времена за квалитетан и испуњен породични живот (Jenkins & Harvey, 2019). Прековремени рад умањује време које преостаје за породицу, па неки важни аспекти живота буду потхрањени или игнорисани (Naar et al., 2019; Hughes et al., 2019). Продужено радно време услед прековременог рада отежава испуњавање породичних обавеза и умањује осећај задовољства и ефикасности код запосленог током његових покушаја да успостави равнотежу између живота и посла (Goode, 1960; Valcour, 2007; Edwards & Rothbard, 2000). Што је радно време дуже, то запослени има већи стрес на

послу и теже успоставља равнотежу између живота и посла (Bell et al., 2012). Равнотежа између живота и посла се лакше успоставља у случају мањих захтева везаних за радно време (на пример, када не постоји рад у сменама) (Brauner et al., 2019). Нестандардни распоред рада се састоји од радних сати који укључују рад ноћу (изван термина од 06:00 до 18:00 часова), нерегуларно је најављена промена распореда радног времена или обоје (Winkler et al., 2018). На равнотежу између живота и посла посебно негативно утиче прековремени рад без најаве (Voydanoff, 2004; Winkler et al., 2018).

Резултати анализа указују на штетне ефекте дугог радног времена на свеобухватно здравље (Winkler et al., 2018; Brauner et al., 2019). Субјективно здравље је боље код распореда рада са високом контролом радног времена (Brauner et al., 2019). Посебно су радници који раде прековремено осетљиви на различите врсте поремећаја здравља који су повезани са послом (Winkler et al., 2018; Brauner et al., 2019; Wong et al., 2019). Као најчешће врсте поремећаја здравља помињу се умор, недостатак довољно сна, различити облици поремећаја спавања и повређивање на послу (Winkler et al., 2018; Brauner et al., 2019; Wong et al., 2019). Недостатак довољно сна код запослених је најснажније повезан са дугим радним временом (Winkler et al., 2018; Brauner et al., 2019; Wong et al., 2019).

Ниска контрола над радним временом и велика варијабилност радног времена повезани су са здравственим проблемима као што су психосоматске тегобе (Backhaus, 2022), што је често присутно у хотелијерству. Потребно је узети их у обзир како би се разумео утицај радног времена на здравље запослених (Backhaus, 2022). Доказано је да прековремени рад доводи до умора, поремећаја менталног здравља попут настанка депресије и стреса код запослених (Yu & Leka, 2022a). Важност флексибилних радних аранжмана огледа се у избегавању премора и побољшању равнотеже између живота и посла (Yu & Leka, 2022a). Добра контрола распореда радног времена је повезана са смањењем депресије, анксиозности, стреса и конфликта између посла и породице (Yu & Leka, 2022b). Контрола распореда радног времена се показала кориснијом за запослене женског пола и оне који у породици имају издржавана лица (Yu & Leka, 2022b).

2.2.2. Преоптерећеност улогама на послу

Преоптерећеност улогама на послу представља ситуације у којима запослени сматрају да се од њих очекује превише одговорности и радних задатака у односу на расположиво време, њихове способности и могућности (Rizzo et al., 1970). Преоптерећеност послом настаје када запослени има превише посла, а нема довољно времена па захтеви посла превазилазе ресурсе додељених улога (Beehr et al., 1990; Voydanoff, 2005b). Конфликт који услед тога настане омета укљученост запосленог, његову ефикасност и задовољство послом и породицом и доприноси смањењу равнотеже између живота и посла (Carlson et al., 2009; Grawitch et al., 2013; Wayne et al., 2019, 2020).

Преоптерећеност послом исцрпљује ресурсе (време, енергију, добро расположење) потребне за породицу и ствара конфликт између посла и породице (Greenhaus & Beutell, 1985; Michel, Kotrba, et al., 2011). Више пословних захтева него што то време дозвољава је посебно изазовно, и то се односи на ситуације на радном месту када захтеви посла премашују доступне ресурсе (Voydanoff, 2005b). Када запослени трпи временски притисак, он даје приоритет садржају свог посла и мање обраћа пажњу на потребе других особа у свом окружењу (Ellis, 2006; Jin et al., 2021). Преоптерећеност послом исцрпљује менталне и физичке ресурсе и доводи до

исцрпљености (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Tang & Vandenberghe, 2021), нарушава здравље и доводи до настанка здравствених проблема (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Запослени узвраћају на незадовољавајуће услове рада услед високих захтева посла са нижом организационом посвећености (Fisher, 2014; Wong et al., 2020; Tang & Vandenberghe, 2021), слабијим перформансама посла (Tsui, 2007; Tang & Vandenberghe, 2021) и тако што се одлучују на отказ (Glazer & Beehr, 2005; Crede et al., 2007; Tang & Vandenberghe, 2021). Преоптерећеност послом се у емпиријским истраживањима издваја као фактор захтева посла који има најјачу негативну везу са постизањем равнотеже између живота и посла, што имплицира да обављање више послова истовремено може бити посебан ризик за запослене (Deery & Jago, 2009; Valcour et al., 2011; Rothbard et al., 2021; Vaziri et al., 2022).

2.2.3. Несигурност посла

Несигурност посла се може дефинисати као перцепција запослених да је њихов посао угрожен при чему се осећају немоћним да било шта промене у вези са тим (Sverke et al., 2002; Huang et al., 2010; Haar & Brougham, 2022b). Сама перцепција запосленог да постоји несигурност посла као потенцијални проблем може имати штетне последице и изазвати различите психолошке реакције, без обзира на то да ли ће запослени заиста изгубити свој посао или не (Haar & Brougham, 2022b). Када су суочени са потенцијалним или стварним губитком посла, запослени могу доживети различите врсте нивоа стреса (Staufenbiel & König, 2010; Begum et al., 2022). Несигурност посла утиче на понашање и став запослених на послу и у породици, при чему стрес може умањити ефикасност појединца у контролисању нивоа конфликта између посла и породице, захтева родитељских улога, породичних обавеза и задовољства међуљудским односима (Wood & Michaelides, 2016; Chang et al., 2017; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Blom et al., 2020; Yang & Li, 2021; Begum et al., 2022). Несигурност посла утиче на понашање на послу, намеру отказа, апсентизам, различите поремећаје физичког и менталног здравља (на пример, настанак анксиозности и депресије) и задовољство послом и животом (Virtanen et al., 2013; Emanuel et al., 2018; Menéndez-Espina et al., 2019; Charkhabi, 2019; Baquero, 2022; Haar & Brougham, 2022b). С друге стране, несигурност посла може мотивисати запослене да буду вреднији и ментално присутнији на свом радном месту због страха од губитка посла (Staufenbiel & König, 2010; Begum et al., 2022). Јака организациона подршка позитивно утиче на перцепцију несигурности посла код запослених (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017; Haar & Brougham, 2022b). У истраживањима је показано да несигурност посла изазива негативна емоционална стања која последично могу озбиљно да наруше равнотежу између живота и посла (Menéndez-Espina et al., 2019; Begum et al., 2022).

2.2.4. Стрес и синдром сагоревања на послу

Стрес на послу се односи на психолошке и физиолошке реакције на услове радног места које могу имати штетне последице по здравље (Williams & Hazer, 1986; Frone, 1990; Aruldoss et al., 2020). Стрес на послу настаје када постоји неусклађеност између ресурса и захтева посла, односно када захтеви превазиђу индивидуалне и радне ресурсе запосленог као и када постоји стално понављања радне активности током дужег временског периода (Lepine et al., 2005; Bakker & de Vries, 2021). Стрес на послу се развија у зависности од укупних способности запосленог, притиска на послу и сукоба улога на послу и у породици (Lepine et al., 2005; Bakker & de Vries, 2021). Стресори на

послу су услови у радној средини који отежавају посао (Sonnentag & Fritz, 2007). Карактеристике посла као што су радна места са повећаним ризиком, сукоб улога, нејасни радни задаци и улоге, неадекватност ресурса, несигурност посла, међуљудски односи у радном тиму, незадовољавајући развој каријере и организациона структура и клима су главни узроци настанка стреса на послу (Beehr & Glazer, 2001; Chang et al., 2017). Особе доживљавају различите врсте стреса на послу, од којих су најзначајнији стрес узрокован изазовима и стрес услед препрека (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Karatepe et al., 2018; Bakker & de Vries, 2021).

Типични стресори на послу су преоптерећеност послом, временски притисак, прековремени рад и додатне одговорности који представљају изазов за лични развој и достигнућа у каријери (Sonnentag & Fritz, 2007; Aruldoss et al., 2020). Ове врсте стресора на послу производе стрес узрокован изазовима (Cavanaugh et al., 2000; Karatepe et al., 2018). Стрес узрокован изазовима може да има позитиван ефекат на учинак запослених кроз напор који улажу у радне активности и личну мотивацију (Lepine et al., 2005; Bakker & de Vries, 2021). С друге стране, стрес услед препрека има негативан утицај на перформансе запослених због напрезања и снижене личне мотивације (Lepine et al., 2005; Bakker & de Vries, 2021). Хронични стрес узрокован препрекама може да изазове здравствене проблеме, губитак продуктивности, несрећу, апсентизам, флукуације, снижено благостање и незадовољавајућу равнотежу између живота и посла (Aziz & Cunningham, 2008; O'Driscoll & Brough, 2010; Bell et al., 2012; Akanji et al., 2020). Стрес узрокован и изазовима и препрекама је повезан са задовољством послом, посвећености организацији, тражењем алтернативног посла и флукуацијама (O'Driscoll & Brough, 2010; Kazmi & Singh, 2015). Уколико је запослени под стресом на послу он не може да уложи довољно ресурса (енергије и времена) у своју породицу (Kahn et al., 1964; Staines, 1980; Rothbard, 2001). Стрес на послу доводи до исцрпљености и сукоба између посла и породице (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2004; Voydanoff, 2005a; Podsakoff et al., 2007; Beham & Drobnič, 2010). Сукоб између посла и породице заузврат доводи до негативних физичких и психичких здравствених исхода (Kahn et al., 1964; O'Driscoll & Cooper, 2002; O'Driscoll & Brough, 2010; Bakker & de Vries, 2021), што ствара зачарани круг. Смањење сукоба између посла и породице доводи до смањења стреса и умањења негативних здравствених исхода (Allen et al., 2000).

У складу са моделом захтева и ресурса посла, захтеви посла утичу на стрес и синдромом сагоревања на послу (Karasek 1979; Karasek and Theorell 1990; Demerouti et al., 2001, 2007, 2014, 2017; Bakker & Demerouti, 2014, 2017, 2018; Clark et al., 2016; Kaiser et al., 2020; Bakker & de Vries, 2021). Високи захтеви посла, недовољни ресурси и недоступност пракси за постизање равнотеже између живота и посла резултирају високим нивоом стреса на послу (White et al., 2003; Chiang et al., 2010). Индивидуални ресурси као што су емоционална интелигенција и проактивни тип личности могу помоћи запосленима да препознају замор и избегну настанак сагоревања на послу (Bakker & de Vries, 2021). С друге стране, мотивација и подршка чланова породице смањује ниво стреса, посебно у ситуацији када наступи демотивација (Menges et al., 2017). Запослени који доживљавају синдром сагоревања на послу се осећају исцрпљено и експлоатисано на свом радном месту, према ком су пре тога обично осећали ентузијазам (Bakker & de Vries, 2021).

На успостављање равнотеже између живота и посла значајно утиче сагоревање на послу. Сагоревање на послу се дефинише као стање исцрпљености током ког запослени преиспитује вредност свог занимања и развија сумњу у своју способност да добро ради (Maslach, 1998; Maslach & Leiter, 2016). Сагоревање на послу је резултат емоционалне

исцрпљености, деперсонализације и недостатка самоефикасности (Wen et al., 2020). Срж сагоревања на послу чине исцрпљивање менталних ресурса и равнодушан и дистанциран став према послу, који су узроковани преоптерећењем улогама (Maslach, 1998). Следећа последица сагоревања на послу представља изостанак професионалног доприноса раду (Schaufeli & Salanova, 2007; Bakker & de Vries, 2021). Наиме, запослени који доживљавају сагоревање на послу се не нуде самоиницијативно за радне обавезе, већ су развили менталну дистанцу и цинизам према послу (Maslach, 1998). Запослени који доживљавају висок ниво сагоревања на послу су незадовољни својим послом, мање су посвећени организацији, чешће планирају да напусте тренутни посао, одсутни су и радне перформансе су им лошије у односу на остале запослене (Maslach et al., 2001; Jung et al., 2012; Demirović Bajrami, et al., 2023). Сагоревање на послу је штетно стање ума везано за посао и запослени свој учинак оцењују негативно, имају низак ниво самопоштовања у односу на сопствени радни учинак и ниско опште самопоштовање (Brookings et al., 1985; Maslach, 1998).

Повећани захтеви посла доприносе сагоревању на послу и негативно предвиђају равнотежу између живота и посла и укупно благостање запослених (Jones et al., 2013). Организације могу да смање стрес и сагоревање на радном месту путем модификовања или уклањања извора стреса у радном окружењу (Chiang et al., 2010).

3. Фактори породице у функцији равнотеже између живота и посла

Породица је важан део свакодневног живота (Kelly & Kelly, 1994; Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Powell, 2016; Powell, 2019; Powell et al., 2019). Породицу чини група људи (на пример, супружници, деца, родитељи супружника) која је повезана културним везама (Edwards & Rothbard, 2000). Живот у породици је место где чланови налазе утеху у атмосфери припадности, па породица тако доприноси осећају благостања (Kelly & Kelly, 1994). Greenhaus и Powell (2016) сматрају да су улоге на послу и у породици у животима многих људи улоге у којима су они највише укључени и са којима се највише идентификују.

Када су у питању релације између посла и породице, оне могу бити негативне, позитивне и уравнотежене (Greenhaus & Allen, 2011). Конфликт између посла и породице је класичан пример негативне релације (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Allen, 2011; Karatepe & Azar, 2013; Zhao, 2016). Позитивне релације између посла и породице се јављају кроз обогаћивање и фацилитацију улога на послу и у породици (Grzywacz & Butler, 2005; Greenhaus & Powell, 2006; Zhao, 2016). Стварање уравнотежене релације између посла и породице се налази у фокусу праксе и академских истраживања, са различитих аспеката и у различитим делатностима (Deery & Jago, 2015; Zhao, 2016; Dilmaghani, 2019; Bouzari & Karatepe, 2020; Palumbo, 2020; Landmann & Rohmann, 2021; Wei & Villwock, 2021; Kakar et al., 2022; Naeem et al., 2022; Sheikh, 2023; Yang & Jo, 2022). Комбиновање породичних и радних улога често представља узрок стреса, преоптерећености и конфликта улога због захтева које те улоге носе са собом (Lewis & Cooper, 1987, 1988; Neal et al., 1993).

3.1. Захтеви породичних улога

Захтеви породичних улога обухватају свеукупну перцепцију запослених о томе колико су захтевне обавезе њихових породичних улога (Boyar et al., 2007; Haar et al., 2019). Захтеви породичних улога се односе на перцепцију запослених у вези са нивоом и интензитетом одговорности унутар породице (Boyar et al., 2007; Haar et al., 2019),

подршком породице и обогаћивањем односа у породици (Allen, 2001; Maertz Jr. & Boyar, 2011; Brough et al., 2020). Захтеви породичних улога представљају значајан узрок отежаног успостављања равнотеже између живота и посла (Voydanoff, 1988, 2005a, 2005b; Demerouti, et al., 2012; Tement & Korunka, 2015; Simmons et al., 2016; Bakker & Demerouti, 2017; Gragnano et al., 2017; Brough et al., 2020; Landolfi et al., 2021). Треба поменути да све више запослених преузима више улога од оних које укључују посао и породицу, а то су различите улоге у заједници, религији, политици, пријатељствима, хобију, слободном времену и у индивидуалном развоју (Greenhaus & Powell, 2016).

3.2. Изазови породица са две каријере

У традиционалним породицама, у којима оба родитеља имају захтевне пословне улоге, они обично немају довољно времена да посвете својој деци (Barling, 1986; MacEwen & Barling, 1991). Слично је и у породицама са самохраним родитељима (Barling, 1986; MacEwen & Barling, 1991). Запослени родитељи у организацијама које нису имплементирале адекватне моделе и праксе за подршку породици, а у складу њиховим породичним приоритетима, имају премало времена да проводе са децом (Barling, 1986; MacEwen & Barling, 1991). Све је више доказа да конфликт ових вишеструких улога утиче на расположење родитеља и њихову интеракцију са децом, што може да утиче и на понашање саме деце (Barling, 1986; MacEwen & Barling, 1991). Породице такође могу бити оптерећене бригом када су запослени чланови породице на радним местима која су несигурна или непредвидива (Sverke et al., 2002; Lawrence et al., 2013; Blom et al., 2020; Vaquero, 2022). То се може одразити и на лошије здравље деце, њихов лошији учинак у школи али и на асоцијално понашање деце, са штетом по цело друштво (Vaquero, 2022). Проблеми код куће и породични стресори се неизбежно одражавају на радне перформансе запослених, и доводе до повећања потреба за подршком на радном месту (Bartlett et al., 2021).

Традиционалне родне улоге постају све нејасније и уносе забуну у правичан приступ послу и породици (Greenhaus & Powell, 2016; Powell, 2019). Као резултат нејасних родних улога мења се и природа породичне структуре. Само 20% породица са децом живи у традиционалној породичној структури као брачни пар са оцем који је хранилац породице и мајком која је домаћица (Powell, 2019). Проценат породица у којима су запослене жене носиоци примања (18%) постао је скоро исти као и традиционална породична структура (Powell et al., 2019). Невенчани партнери, где су оба партнера запослена, постаје све чешћа породична структура (Copen et al., 2013). Пуно је литературе о породицама са две каријере, било да су у питању породице са децом или оне које немају потомство (Piotrkowski & Repetti, 1984; Lewis et al., 1992; Kelliher et al., 2019; Boiarintseva et al., 2021; Scurry & Clarke, 2021). Породице у којима су оба члана запослена успостављају равнотежу између живота и три различита посла: два на нивоу радних обавеза које запослени имају и у својој породици (Piotrkowski & Repetti, 1984; Zedeck & Mosier, 1990). У складу са претходно наведеним, породица има централну улогу у постизању равнотеже између живота и посла. Упркос томе, овај извор неравнотеже између живота и посла много је мање интересантан научној јавности и самим тим мање и испитиван (Greenhaus & Powell, 2016).

3.3. Конфликт између посла и породице

Конфликт између посла и породице је „облик сукоба између улога у којем су притисци улога из домена посла и породице међусобно некомпатибилни“ (Greenhaus &

Beutell, 1985, стр. 77). Netemeyer и сар. (1996) дефинишу конфликт између посла и породице као меру у којој породичне обавезе ометају пословне и обрнуто. Конфликт између посла и породице је комплексан и мултидимензионални конструкт, са два смера утицаја, у смеру од посла ка породици и од породице ка послу (Netemeyer et al., 1996; Carlson et al., 2000; Premeaux et al., 2007). Конфликт између посла и породице постоји у више димензија, па може бити заснован на времену, напору и понашању (Greenhaus & Beutell, 1985; Carlson, 1999; Carlson et al., 2000). Конфликт између посла и породице заснован на времену настаје када време проведено у једној улози утиче на недостатак времена доступног за друге улоге или када заокупљеност једном улогом онемогућава испуњавање захтева у другим улогама (Greenhaus & Beutell, 1985; Premeaux et al., 2007; Weer & Greenhaus, 2014). Конфликт између посла и породице заснован на напору настаје када напор који изазива једна улога омета задовољавајући учинак у другим улогама (Greenhaus & Beutell, 1985; Premeaux et al., 2007). Конфликт између посла и породице заснован на понашању односи се на изложеност стресорима који узрокују анксиозност, напетост, умор, раздражљивост, депресију и пад животне енергије (Greenhaus & Beutell, 1985; Small & Riley, 1990; Premeaux et al., 2007).

Свакако се морају узети у обзир специфичне вишеструке животне улоге које запослени током свог живота имају, попут професионалних улога, улоге супружника, родитеља, детета, брата, сестре, бриге о старим и немоћним особама у породици, пријатеља и улога које бирају у своје слободно време (Kossek & Ozeki, 1998; Premeaux et al., 2007). Из перспективе теорије улога, неусклађеност посла и живота се јавља када притисци једне улоге отежавају учешће у другим улогама (Kahn et al., 1964; Greenhaus & Beutell, 1985). У складу са теоријом улога, конфликт између посла и породице се најчешће истражује кроз степен смањеног учинка у некој од улога (Greenhaus et al., 2006). Amstad и сар. (2011) су анализирали утицај конфликта између посла и породице у оба смера, и дошли су до закључка да посао снажније омета породичне улоге него обрнуто.

Претходно наведене димензије узајамног утицаја конфликта посла и породице приказане су у табели 1.

Табела 1. Димензије узајамног утицаја конфликта посла и породице

	Конфликт посла и породице	Утицај посла на породицу	Утицај породице на посао
Димензије конфликта	Време	Утицај посла на породицу заснован на времену	Утицај породице на посао заснован на времену
	Понашање	Утицај посла на породицу заснован на понашању	Утицај породице на посао заснован на понашању
	Напор	Утицај посла на породицу заснован на напору	Утицај породице на посао заснован на напору

Извор (преузето и прилагођено): Carlson и сар. (2000).

Предиктори конфликта између посла и породице су стресори на послу, укљученост у посао, породични стресори и психолошки значај који запослени придају својим улогама на послу и у породици (Greenhaus & Beutell, 1985; Frone et al., 1992). Изложеност стресорима у одређеном домену доводи до раздражљивости, умора и преокупираности изворима стреса, што последично ограничава способност запосленог да успешно испуни захтеве улога у осталим животним доменима (Voydanoff, 1988; Frone et al., 1992; Vong & Tang, 2017). Карактеристике посла попут аутономије и дужине и квалитета радног времена имају значајан утицај на конфликт улога, при чему индивидуалне димензије попут снаге и нивоа исцрпљености посредују у поменутој релацији (Pak et al., 2022). Воуар и сар. (2003) тврде да је стрес на послу у значајној корелацији са конфликтом између посла и породице. Укљученост у посао повећава конфликт између посла и породице (Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn, 1990; Frone et al., 1992; Netemeyer et al., 1996; Rothbard 2001; Wang & Shi, 2022). Уколико је психолошки значај који запослени придаје једном од домена својих улога на послу или у породици већи, то запослени троши више времена и енергије на тај домен, ментално је преокупиран и последично се повећава ниво конфликта услед притиска повезаног са осталим улогама (Voydanoff, 1988; Frone et al., 1992). Позитивна перцепција запослених о организационој култури која подржава породицу има директан утицај на смањивање конфликта између посла и породице (Anderson et al., 2002; Premeaux et al., 2007). Када су у питању карактеристике породице и њихов утицај на конфликт између посла и породице истиче је утицај емоционалне подршке и поделе одговорности унутар породице (Voydanoff, 1988; Kinnunen & Mauno, 1998; Premeaux et al., 2007). Величина породице, родитељство, посебно број деце као и њихов узраст, подршка чланова породице и квалитет релација међу брачним партнерима се истичу у досадашњим истраживањима конфликта између посла и породице (Voydanoff, 1988; Kinnunen & Mauno, 1998; Hamilton et al., 2006; Premeaux et al., 2007; Halbesleben et al., 2012).

Проучавање конфликта између посла и породице је важно, јер је он повезан са различитим исходима који су повезани са послом, породицом и здрављем (Allen et al., 2000, 2012, 2019; Premeaux et al., 2007; Karatepe & Azar, 2013; Kiburz et al., 2017; Rabenu et al., 2017; Soomro et al., 2018). Висок ниво конфликта између посла и породице повезан је са већим флукуацијама и намером отказа (Kossek & Ozeki, 1998; Allen et al., 2000, 2019; Greenhaus et al., 2001). Конфликт између посла и породице појачава настанак исцрпљености (Karatepe, 2010) и синдрома сагоревања на послу, па се на тај начин смањују енергија и пажња коју запослени посвећују свом понашању изван радног места (Schaufeli & Bakker, 2004; Jin et al., 2021). Већи конфликт између посла и породице утиче негативно на задовољство породицом и браком (Allen, 2012; Allen et al., 2019). Модел управљања временом је коришћен за истраживање конфликта између посла и породице (Adams & Jex, 1999) и показао је да запослени који имају ниске резултате у управљању временом имају више искуства са конфликтом између посла и породице. С друге стране, запослени са нижим нивоом конфликта између посла и породице имају већи ниво посвећености послу, задовољство послом и браком (Kahn et al., 1964; Kossek & Ozeki, 1998; Allen et al., 2000). Већи конфликт између посла и породице повезан је са већим психичким и физичким здравственим проблемима, општим здрављем и нездравим стилем живота у вези са здрављем (Allen et al., 2000, 2019; Amstad et al., 2011; Yucel & Borgmann, 2022).

Неки од аутора су концептуализовали конфликт и обогаћивање улога као факторе равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Allen, 2011; Maertz Jr. & Boyar, 2011; Wayne et al., 2017). За разлику од њих, Vaziri и сар. (2022) тврде да сваки правац

преливања има различит утицај на равнотежу између живота и посла, и да су оба правца битна за равнотежу, с тим што је конфликт улога снажније повезан са равнотежом између живота и посла него обогаћивање улога. Висок ниво конфликта између посла и породице је контрапродуктиван и може се користити као индиректан показатељ равнотеже између живота и посла (Carlson et al., 2009). Carlson и сар. (2009) су утврдили да су конфликт и обогаћивање улога у анализи равнотеже између живота и посла концептуално различити, с тим да је чешће ометање приватног живота због пословних обавеза (Carlson et al., 2000). Allen и сар. (2015) су у својој мета-анализи истакли да је конфликт између посла и породице више присутан у колективистичким у односу на индивидуалистичке културе као и у земљама где је присутан већи економски родни јаз.

3.4. Преливање улога између посла и породице

Недостатак равнотеже између живота и посла утиче на породицу (Cooper & Cartwright, 1994; Judge et al., 1994; Holt & Thaulow, 1996; Carlson et al., 2009). Члановима породице потребна је подршка за бригу о деци и зависним, оболелим и немоћним члановима породице, као и време и енергија на крају дана да интерагују са осталим члановима породице на задовољавајући начин (Holt & Thaulow, 1996; Frone, 2003). Стрес који доживљавају запослени на радном месту може се прелити и утицати и на друге чланове породице (Jones & Fletcher, 1993; Cooper & Cartwright, 1994). Све је већи број породица са дуалним каријерама, самохраних и разведених родитеља и повећава се глобално удео старије популације (Lewis & Cooper, 1987; Abele & Volmer, 2011; Marchiondo et al., 2020; Andersen et al., 2021; Scurry & Clarke, 2021). Због поменутих разлога, већина одраслих чланова породице долази у ситуацију да комбинује посао са бригом о породици у некој од фаза свог животног циклуса (Lewis & Cooper, 1987). Приоритет улога се може променити током времена услед важних животних догађаја (на пример, рођење детета, склапање брака, унапређење или промена каријере) (Lupu & Ruiz-Castro, 2021).

Преливање улога се односи на искуства, процесе и исходе једне улоге која се преливају и утичу на друге животне улоге (Zedeck, 1992; Demerouti, 2012; Nash et al., 2019). То могу бити ставови, понашање, окружење, захтеви, емоције, одговорности и ресурси (Demerouti, 2012). Преливање улога може истовремено укључивати искуство и стреса и подршке, односно може бити и позитивно и негативно (Wilensky, 1960; Grzywacz & Marks, 2000a; Khateeb, 2021).

У позитивном преливању улога се осећају задовољство, постигнуће и благостање које се преноси на друге домене живота (Demerouti, 2012). Позитивно преливање улога има утицај на свеукупно здравље, физичко и ментално и благостање, било да се ради о смеру преливања од посла ка породици или обрнуто (Zedeck, 1992; Sirgy, 2012; Nash et al., 2019). Позитивно преливање од породице ка послу смањује стрес, недостатак благостања, умањује учесталост хроничних болести, повећава укупно ментално здравље и задовољство равнотежом између живота и посла (Grzywacz & Marks, 2000a; Lee et al., 2021).

Негативно преливање улога настаје када се настали проблеми преливају из једног животног домена у други, што резултира штетним последицама (Acs et al., 2013; Lee et al., 2021). Када се доживљени стрес и непријатно расположење акумулирају у једном од домена и не могу да се задрже због недостатка ресурса, преливају се у друге животне домене (Williams & Alliger, 1994). Када постоји негативно преливање са посла на

породицу настају брачно незадовољство и развијају се породични проблеми (Grzywacz & Marks, 2000b; García-Cabrera et al., 2018; Liu, et al., 2020; Lee et al., 2021). Негативно преливање са породице на посао доводи до исцрпљености и умора, ниског степена благостања, дистреса и незадовољства равнотежом између живота и посла (García-Cabrera et al., 2018; Liu et al., 2020; Lee et al., 2021).

Посао, породица и карактеристике саме личности запослених подстичу преливање улога кроз конфликт или обогаћивање улога, што заузврат утиче на степен задовољства улогама и ефикасност у њима и утиче на постизање равнотеже између живота и посла (Carlson et al., 2009; Greenhaus & Allen, 2011; Wayne et al., 2022). Концепт преливања улога кроз њихов конфликт и обогаћивање је кључан за постизање равнотеже између живота и посла (Maertz Jr. & Boyar, 2011; Wayne et al., 2022).

3.5. Обогаћивање улога у породици и на послу

Обогаћивање улога у породици и на послу се може дефинисати као „мера у којој искуства у једној улози побољшавају квалитет живота у другој улози“ (Greenhaus & Powell, 2006, стр. 73). Обогаћивање улога у породици и на послу се сматра позитивном страном интерфејса посла и породице (Carlson et al., 2006). Међу истраживачима су опште прихваћена два смера обогаћивања улога, од породице ка послу и од посла ка породици (Carlson et al., 2006; Kacmar et al., 2014; Bansal & Agarwal, 2019). Обогаћивање улога означава стварање ресурса где учешће у једној улози користи и оној другој (Greenhaus & Powell, 2006; Crain & Hammer, 2013). Када особа примети да једна улога користи другој, акумулира тако стечена позитивна искуства (Carlson et al., 2011; Khateeb, 2021). То води ка осећају да је особа више укључена, делотворнија и срећнија и на послу и у породици (Carlson et al., 2011; Khateeb, 2021). На тај начин се развија перцепција да су посао и породица усклађени и хармонични (Casper et al., 2018). Према теорији обогаћивања улога искуство у једној улози побољшава и обогаћује квалитет живота и у другим доменима живота (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009, 2014; Sim, 2013; Bansal & Agarwal, 2019).

Обогаћивање улога је могуће помоћу два начина, афективним и инструменталним путем (Greenhaus & Powell, 2006). Особине личности као што су екстраверзија, пријатност, савесност и отвореност утичу на обогаћивање релације посао–породица (Michel et al., 2011; Crain & Hammer, 2013). Афективно обогаћивање улога на послу и у породици настаје када запослени преноси позитивно понашање и емоције између ова два домена (Greenhaus & Powell, 2006; Khateeb, 2021). Посао и породица могу бити у хармонији и међусобно се подржавати уколико се успешно избегну замке у управљању каријером и на задовољавајући начин изнесу емоције узроковане пословним обавезама (Singh, 2005). Треба нагласити значајну улогу чланова породице и пријатеља који кроз подршку, разумевање и помоћ могу да допринесу обогаћивању вишеструких улога и постизању равнотеже између живота и посла (van Steenbergen et al., 2007; Karatepe & Bekteshi, 2008; Halbesleben et al., 2012; Wayne et al., 2020). Емоционална подршка представља понашање чланова породице којим се запослени охрабрују, исказује се разумевање, пажња, поштовање и пружа помоћ приликом решавања проблема (Voydanoff, 2005c; Karatepe & Bekteshi, 2008; Halbesleben et al., 2012).

Инструментални пут обогаћивања улога на послу и у породици представља понашање које је стечено у једном од ова два домена и које повећава ефикасност у функционисању појединца у другим областима (Greenhaus & Powell, 2006; Khateeb, 2021). Инструментална породична подршка представља понашање у породици којим се

олакшавају свакодневне активности у домаћинству (Voydanoff, 2005c; Karatepe & Bektashi, 2008; Halbesleben et al., 2012). Генерално, породичне вредности су снажније повезане са укупним задовољством запосленог него сфера пословног живота (Wayne et al., 2019). Свакако да обогаћивање улога и у породици и на послу представља више од самог присуства обогаћивања улога и одсуства сукоба (Marks & MacDermid, 1996).

Факторе који утичу на обогаћивање улога на послу и у породици истраживачи деле у две главне категорије, и то су захтеви и ресурси посла и породице (Lapierre et al., 2018; Sarwar et al., 2021). Индивидуалне карактеристике и ментална концептуализација имају значајан утицај на обогаћивање улога на послу и у породици (Maertz Jr. & Boyar, 2011; Lapierre et al., 2018). Обогаћивање радних места кроз већу аутономију посла, њихово редизајнирање, партиципативно управљање и развој културе по мери породице омогућавају обогаћивање улога у приватном животу и на послу (Crain & Hammer, 2013; Sørensen & Holman, 2014; Holman & Axtell, 2016). Студије показују да су аутономија и социјална подршка снажни стимулуси за обогаћивање улога, јер се запослени осећају укључено, ефикасно и задовољно у свим пословним и породичним улогама што је, са друге стране позитивно повезано са успостављањем равнотеже између живота и посла (Crain & Hammer, 2013; Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020). Дужина и квалитет радног времена имају значајан утицај на обогаћивање улога, такође, при чему индивидуалне димензије запослених попут снаге и исцрпљености посредују у поменутој релацији (Pak et al., 2022). Lapierre и сар. (2018) су у својој мета-анализи истакли значај ангажованости, која по њима посредује између више контекстуалних и индивидуалних карактеристика запослених и обогаћивања улога на послу и у породици. Правци обогаћивања се не разликују по снази њиховог утицаја на постизање равнотеже између живота и посла. Иако се чини да смер није важан за обогаћивање улога, резултати мета анализе сугеришу да посао који негативно утиче на породицу наноси више штете равнотежи између живота и посла него што то породица може да учини радном месту запосленог (Vaziri et al., 2022).

Поједини аутори су концептуализовали обогаћивање улога као претходнике равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Allen, 2011; Maertz Jr. & Boyar, 2011; Wayne et al., 2017). Vaziri и сар. (2022) су утврдили да сваки од праваца обогаћивања улога има различит утицај на равнотежу између живота и посла и да су оба правца битна, дакле и обогаћивање породичних и обогаћивање пословних улога. Обогаћивање у смеру од посла ка породици и у обрнутом смеру побољшава самоефикасност и тако индиректно побољшава равнотежу између живота и посла, што позитивно утиче на задовољство послом и породицом (Carlson et al., 2014; Chan et al., 2016).

Исходи обогаћивања релација између посла и породице и у супротном смеру се могу поделити на оне који су у вези са послом, затим на исходе који нису у вези са послом и на исходе који су у вези са здрављем и благостањем (Crain & Hammer, 2013). Када су у питању исходи у вези са послом, истраживан је утицај обогаћивања улога између посла и породице на задовољство каријером, перформансе посла, понашање на послу, исцрпљеност, задовољство послом, стрес на послу, организациона посвећеност, благостање и намера отказа (Baral & Bhargava, 2010; Crain & Hammer, 2013; Sim, 2013; Wayne et al., 2022). Обогаћивање релација између посла и породице је повезано са већом посвећености организацији и задовољством послом (Argyee et al., 2005; Carlson et al., 2011; Chan et al., 2016). Задовољство послом и организациона посвећеност су у позитивној релацији са обогаћивањем професионалних и породичних улога у оба смера (McNall et al., 2010). Када су у питању исходи који нису у вези са послом, задовољство животом и породицом се истичу као значајни исходи успешног обогаћивања

професионалних и породичних улога (McNall et al., 2010). Исходи обогаћивања релација између посла и породице који су највише истражени када су у питању они који нису у вези са послом су задовољство животом, задовољство породицом, посвећеност породици, перформансе породице, задовољство браком и односом са партнером и благостање породице (Crain & Hammer, 2013).

Многи истраживачи су користили задовољство послом и породицом (то јест, когнитивну процену благостања) за процену свеукупног благостања (Kopelman et al., 1983; Bedeian et al., 1988; Guelzow et al., 1991; Frone et al., 1992; Higgins et al., 1992; Rice et al., 1992; Noor, 2002; O'Driscoll et al., 2004). Породица доприноси квалитету живота и благостању више него што то чини посао, па због тога утицај посла на породицу има снажан утицај на постизање равнотеже између живота и посла (Matthews et al., 2012). Обогаћивање улога делује као механизам повезивања посла и породице, па равнотежа између живота и посла одражава свеобухватно ангажовање појединца и уживање у улогама у оба ова животна домена (Marks & MacDermid, 1996). Неки аутори сматрају да равнотежу између посла и породице треба посматрати као остварење очекивања у вези са улогама додељеним партнерима, а које су повезане са улогама у породици и на послу (Grzywacz et al., 2007).

Особа може постићи равнотежу између живота и посла тако што има контролу над тим како и када улаже време и енергију на посао и породицу (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009). Обогаћивање релација у смеру од породице ка послу и у обрнутом смеру је фактор који доприноси равнотежи између живота и посла (Chan et al., 2016; Bansal & Agarwal, 2019; Brough et al., 2020; Wayne et al., 2020; Sarwar et al., 2021). Chan и сар. (2016) у свом истраживању наглашавају значај утицаја личности и когнитивних ресурса на постизање равнотеже између живота и посла путем успешног обогаћивања улога.

Добро је проучен и утицај обогаћивања релација између посла и породице на здравље, па се тако истиче утицај на свеукупно физичко и ментално здравље, благостање, телесну тежину, вредности холестерола у крви, стрес на послу и синдром сагоревања, хроничне здравствене проблеме, ментално здравље (на пример, дистрес, поремећај сна и депресија), настанак депресије код партнера, и проблеме са злоупотребом супстанци попут злоупотребе алкохола (Crain & Hammer, 2013).

3.6. Дефинисање граница између посла и породице

У ситуацији када породична улога омета посао, негативан утицај на радни учинак се смањује психолошким одвајањем личног од професионалног домена живота (Sonnentag & Krueger, 2006; Sonnentag et al., 2014; Althammer et al., 2021). Студија о ожењеним радницима у Бразилу и Сједињеним Америчким Државама открила је да су супружници који су радили у истој компанији, што представља максималну интеграцију личних и професионалних улога, развили већи недостатак равнотеже између живота и посла него парови који су радили у различитим организацијама (Halbesleben et al., 2012). Слични резултати су добијени и у двогодишњој лонгитудиналној студији, где је употреба мобилних телефона за комуникацију током радног времена повећала пренос негативног афекта и стреса из индивидуалних на професионалне улоге, код оба пола (Chesley, 2005). Ratnasingam и сар. (2012) су утврдили да, када организација негује организациону културу усклађивања посла и породице и запослени користе могућности за бригу о деци, лакше превазилазе утицај које узрокује оптерећеност породичним улогама на пословне перформансе, и повећава

се ангажованост и задовољство послом. Хибридни модели рада могу умањити неусклађеност између посла и слободног времена, такође (Dalton & Mesch, 1990; Baltes et al., 1999).

Вишеструке улоге на послу и у породици у организацијама које нису адекватним програмима и праксама одговориле на постизање равнотеже између живота и посла могу произвести сукобе и стрес, који последично доводе до лошег менталног и физичког здравља, незадовољства послом и животом, породичних сукоба и њиховог распада (Googins & Burden, 1987; Lewis & Cooper, 1987, 1988; Bacharach et al., 1991; Frone et al., 1992; Neal et al., 1993). У више истраживања је потврђено да запослени плаћају цену недостатка равнотеже између живота и посла настанком болести повезаних са стресом и смањеним квалитетом свеукупног живота (Lewis & Cooper, 1988; Jones & Fletcher, 1993; Wagner & Neal, 1994).

3.7. Равнотежа између породичних обавеза и посла

Равнотежа између породичних обавеза и посла представља способност појединца да оствари друштвено договорене улоге на послу и у породици и тако дефинисана има практичну вредност за организације, јер поједностављује усклађивање ова два домена (Valcour, 2007; Carlson et al., 2009). Према Voydanoff (2005a) равнотежа између посла и породице постоји када пословни ресурси омогућавају испуњавање породичних захтева и обрнуто, што имплицира ефикасно учешће појединца у оба домена. И други аутори гледају на равнотежу између посла и породице као на индивидуалну самопроцену ефикасности и задовољства послом и породичним животом (Valcour, 2007; Greenhaus & Allen, 2011).

Voydanoff (2005a) сматра да се равнотежа између посла и породице може постићи када су радни и породични ресурси адекватни да задовоље потребе и посла и породице, тако да је учешће појединаца ефикасно у оба домена. С друге стране, Kirchmeyer (2000) сугерише да је равнотежа између посла и породице постизање задовољавајућих искустава у оба животна домена, за шта су неопходни добро распоређени индивидуални ресурси попут енергије, времена и посвећености и послу и породици. Casper и сар. (2013) су дали дефиницију за ова поменута конструкта, са предлозима за побољшање позитивног преливања, обогаћивање улога и олакшавање међусобних релација. Frone (2003) је представио модел равнотеже између посла и породице, који обухвата различите правце утицаја домена (од посла ка породици или од породице ка послу) и различите врсте утицаја (сукоб или обогаћивање улога). Према овом аутору, низак ниво сукоба међу улогама и висока ефикасност представљају равнотежу између посла и породице (Frone, 2003). Виши ниво равнотеже између посла и породице је позитивно повезан са животним и радним исходима (Kirchmeyer, 2000; Frone, 2003; Voydanoff, 2005d; Casper et al., 2013).

4. Индивидуални фактори у функцији равнотеже између живота и посла

Следећа област истраживаних фактора на постизање равнотеже између живота и посла у доступној литератури односи се на социодемографске и индивидуалне карактеристике запослених, као и на њихове индивидуалне ставове и вредности (Guest, 2002a; Wayne et al., 2004; McCarthy et al., 2010; Gorsy & Panwar, 2016; Soni & Bakhru, 2019; Vaziri et al., 2022).

4.1. Социодемографски фактори и равнотежа између живота и посла

Утицај социодемографских фактора на равнотежу између живота и посла потврђен је у више емпиријских истраживања (Ng & Feldman, 2010; Deery & Jago, 2015; Kossek et al., 2017; Chen & Wu, 2017; Dumas & Perry-Smith, 2018; Bourdeau et al., 2019; Powell et al., 2019; Gragnano et al., 2020; Thilagavathy & Geetha, 2021). Најчешће је истраживан утицај пола, година живота, брачног статуса, дужине радног стажа, нивоа образовања, присуства малолетне и издржаване деце у породици и старања о старим, немоћним и оболелим члановима породице (Allen, 2001; Brough et al., 2014; Hämmig, 2017; Crawford et al., 2019; Powell et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021; Liu et al., 2021), и утврђен је њихов значајан утицај на равнотежу између живота и посла (Hamilton et al., 2006; Demerouti, et al., 2012; Powell et al., 2019; Thilagavathy & Geetha, 2021). Пружање неге и подршке старим, немоћним, оболелим и несамосталним члановима породице негативно утиче на успостављање равнотеже између живота и посла, такође (Tement & Korunka, 2015; Naar et al., 2019; Powell et al., 2019). Конфликт између живота и посла се може акумулирати са дужином радног стажа (Demerouti, Peeters, et al., 2012; Casper et al., 2018; Wayne et al., 2020; Liu et al., 2021; Lupu & Ruiz-Castro, 2021). Ниво образовања, такође, може да утиче на то колико ефикасно запослени успостављају равнотежу између посла и породице (Montez et al., 2014; Chang et al., 2017), па тако виши ниво образовања позитивно утиче на самоефикасност у приоритетним доменима живота (Gragnano et al., 2020).

4.1.1. Пол

Посебну област истраживања представљају разлике у перцепцији равнотеже између живота и посла у односу на родну структуру запослених (Bedeian et al., 1988; Bekker et al., 2010; Burnett et al., 2010; Blithe, 2015; Liu et al., 2021). Међусобна зависност пола и социјалног статуса узрокује стереотипе попут оних који се односе на мајке са ниским примањима (Williams et al., 2013; Greer & Morgan, 2016; Newman et al., 2017), на које се често гледа као на неодговорне особе јер рађају децу о којима не могу адекватно да брину (Williams et al., 2013; Greer & Morgan, 2016; Newman et al., 2017). Жене и мушкарци имају различите ставове, вредности, психолошке карактеристике и на различите начине доживљавају равнотежу између живота и посла (Lyness & Judiesch, 2014; Saifulina & Carballo-Penela, 2017; Rosati et al., 2018; Marin-Garcia & Bonavia, 2021; Liu et al., 2021). Мета-анализа је утврдила да се преоптерећеност улогама смањује код старијих жена, али не и код мушкараца (Ng & Feldman, 2010). Запослени који су у браку дају више приоритета свом личном животу (Voydanoff, 1988; Milkie et al., 2010).

Иако се у данашње време кућне активности не сматрају искључиво обавезама за које су задужене само особе женског пола и традиционална родна подела рада је измењена, главни део кућних обавеза ипак и даље обављају жене (Alvarez et al., 2019). Неколико радова показује да запослене жене проводе много више времена у улози родитеља и у кућним обавезама од запослених мушкараца (Parasuraman et al., 1992; Bianchi et al., 2000; Noonan et al., 2007; Hur et al., 2016; Yasser et al., 2017). То се поклапа и са традиционалним погледом на родне улоге у ком жене истичу своју породичну улогу више од мушкараца, јер су социјализоване за улогу мајчинства, а у мањој мери за улогу члана породице који снабдева породицу приходима (Guttek et al., 1991; Mauno et al., 2012; Selva, 2018).

Иако су родне улоге еволуирале, запослене жене и даље дају приоритет равнотежи између посла и породице и за њих је највећи изазов како да успешно

балансирају између ове две области живота, док је мушкарцима углавном и даље приоритет каријера (Kossek et al., 2017; Bourdeau et al., 2019; Haines & Stroessner, 2019; Liu et al., 2021).

4.1.2. Брачни статус

Присуство партнера/супружника који нема обавеза на послу доприноси мањем исцрпљивању ресурса запослених и пружа подршку за боље управљање конфликтом улога између посла и породице (Frone et al., 1997). Premeaux и сар. (2007) су такође тврдили да присуство партнера/партнерке позитивно утиче на способност запосленог да усклади посао са обавезама у породици и у своје слободно време. Стога, способност организације времена како би се усклдиле обавезе чланова породице, било да партнери имају или немају обавезе на послу, корисна је за запослене у управљању конфликтом између посла и обавеза према породици (Hammer et al., 1997; Mauno & Kinnunen, 1999).

Ожењени и запослени средњих година могу имати више породичних обавеза у односу на неожењене и старије запослене (на пример, брига о деци и старим, оболелим и несамосталним члановима породице) (Bedeian et al., 1988; Chang et al., 2017). Проблеми са успостављањем равнотеже између живота и посла су већи код парова са дуалним каријерама, јер је њима теже да уравнотеже посао и живот (Wiersma & Van den Berg, 1991; Burnett et al., 2010; Dumas & Perry-Smith, 2018; Crawford et al., 2019).

4.1.3. Родитељство

Присуство или одсуство деце у породици различито утиче на равнотежу између живота и посла (Hamilton et al., 2006; Ahmad, 2007; Burnett et al., 2010; Waumsley et al., 2010; Filippi et al., 2022). Како деца расту и напуштају дом, жене са децом имају мање родитељских улога (Milkie & Peltola, 1999; Milkie et al., 2010; Andrade et al., 2021). Постоје стереотипи да су запослени који немају децу слободни, посебно запослени женског пола, немају обавеза и у организацији могу да поднесу веће оптерећење послом, па имају дуже радно време или преузимају посао од чланова тима који имају децу (Waumsley et al., 2010; Greer & Morgan, 2016; Filippi et al., 2022).

Запослени родитељи који имају децу користе више доступних бенефиција које се односе на успостављање равнотеже између живота и посла (Filippi et al., 2022). Разлика између запослених који имају децу у односу на оне без деце у коришћењу бенефиција за успостављање равнотеже између живота и посла се у литератури назива „повратна реакција бенефиција за успостављање равнотеже између живота и посла“ (енгл. *Work-family backlash*) (Perrigino et al., 2018; Filippi et al., 2022). Ту разлику запослени без деце често доживљавају као кажњавање на послу, јер се од њих очекује да додатно раде и надокнађују пропуштене обавезе запослених родитеља, услед њихове бриге о деци (Perrigino et al., 2018; Filippi et al., 2022). Потребе запослених које су у вези са успостављањем равнотеже између живота и посла и односе се на опуштање, дружење са рођацима и пријатељима и спортске активности сматрају се мање легитимним разлозима за одсуство са посла или одбијање додатног посла у односу на потребе запослених које се односе на бригу о деци (Wilkinson et al., 2017; Perrigino et al., 2018; Filippi et al., 2022). Породичне обавезе, време проведено у кућним пословима, одговорност за породицу, приходи домаћинства, подршка партнера и породице и животна фаза значајно утичу на успостављање равнотеже између живота и посла (Halbesleben et al., 2012; Leung et al., 2020).

4.2. Разлике у личностима у функцији равнотеже између живота и посла

Карактеристике личности су често анализиране као фактор за успешно постизање равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Beutell, 1985; Carlson, 1999; Crooker et al., 2002; Jennings & McDougald, 2007; Hämmig & Bauer, 2009; Bekker et al., 2010; Michel et al., 2011; Allen et al., 2012; Crain & Hammer, 2013; Gorsy & Panwar, 2016; Soni & Bakhru, 2019; Bouzari & Karatepe, 2020; Kose et al., 2021). Особине личности као лични ресурси значајно корелирају са равнотежом између живота и посла и то путем и обогаћивања и сукоба улога на послу и у породици (Crooker et al., 2002; Jennings & McDougald, 2007; Hämmig & Bauer, 2009; Michel, Clark, et al., 2011; Allen et al., 2012; Crain & Hammer, 2013; Gorsy & Panwar, 2016; Soni & Bakhru, 2019; Bouzari & Karatepe, 2020; Kose et al., 2021). Карактеристике личности су унутрашњи фактори који подстичу одређену врсту перцепције. Према теорији очувања ресурса запослени располажу са одређеним карактеристикама личности које се сматрају ресурсима и које помажу приликом одупирања стресу (Hobfoll 1989, 2001).

Великих пет особина личности у научној литератури су екстраверзија, отвореност, савесност, прихватљивост, неуротицизам (Goldberg, 1992; Soni & Bakhru, 2019). Негативне емоције попут неуротицизма негативно корелирају са равнотежом између живота и посла и задовољством животом, чине особу напетом, мање толерантном на стрес и вулнерабилном за настанак конфликта између посла и породице, негативно преливање улога између посла и породице, ометају функционисање у оба домена (Hämmig & Bauer, 2009; Michel et al., 2011; Allen et al., 2012; Kose et al., 2021; Vaziri et al., 2022), а доводе до исцрпљености која онемогућава психолошко раздвајање посла од породице (Sonnentag et al., 2014). У литератури о равнотежи између живота и посла, екстраверзија, пријатност и савесност су повезане са вишом фацилитацијом улога, позитивним преливањем улога између посла и породице (Michel et al., 2011; Allen et al., 2012; Vaziri et al., 2022), нижим нивоом конфликта између посла и породице и фацилитацијом путем ефикасног коришћења времена и организационих вештина (Grzywacz & Marks, 2000b; Wayne et al., 2004; Wayne et al., 2007; Grawitch et al., 2010; Vaziri et al., 2022). Психолошки атрибути као што су екстраверзија, нада, оптимизам, самоефикасност, отвореност, савесност, сарадљивост, пријатност и психолошки капитал значајно позитивно корелирају са равнотежом између живота и посла (Crooker et al., 2002; Wayne et al., 2004; Allen et al., 2012; Ouwenel et al., 2012; Minnie & Devadoss, 2013; Gorsy & Panwar, 2016; Bouzari & Karatepe, 2020; Kose et al., 2021; Naeem et al., 2022; Vaziri et al., 2022).

Оба типа личности, и екстравертни и интровертни запослени имају потенцијал да се психолошки одвоје од посла, опусте и стекну контролу над својим улогама, иако се начини помоћу којих стижу до ових искустава могу у великој мери разликовати (Sonnentag & Fritz, 2007). Интровертни типови личности запослених, на пример, услед сопственог преокупираног обрасца понашања чешће доживљавају негативно преливање између радних и животних улога (Sumer & Knight, 2001). Екстравертне особе имају више ресурса на располагању да одговоре на друштвене захтеве од интровертних (Grawitch et al., 2010) и ова особина значајно олакшава постизање равнотеже између живота и посла (Kose et al., 2021; Vaziri et al., 2022). Тежња да се осећа кривица, буде лојално, потреба и жеља за константном доступности другим члановима породице и неспособност да се избори са новом ситуацијом су само неки од примера разлика у карактеристикама личности које могу да утичу на потешкоће приликом постизања равнотеже између живота и посла (Jennings & McDougald, 2007;

Bekker et al., 2010; Gorsy & Panwar, 2016). Емоционална исцрпљеност је позитивно повезана са конфликтом између посла и породице (Karatepe & Uludag, 2007; Karatepe, 2013b; Wang et al., 2021). Интринзична мотивација је значајно повезана са развојем емоционалне исцрпљености, задовољства послом и афективном организационом посвећености, што заузврат утиче на намеру запослених да напусте организацију (Karatepe & Uludag, 2007).

Запослени са позитивним ставовима и стратегијама за суочавање са животом (Zheng et al., 2016; Soni & Bakhru, 2019), попут добре организованости у смислу ефикасног коришћења времена, унапред планираног и организованог распореда, високог степена толеранције према окружењу и променама које неумитно настају, помоћу таквих ставова умањују ниво конфликта између посла и породице (Wayne et al., 2004). Психолошки капитал који се састоји од самоефикасности, оптимизма, наде и отпорности (резилијентности) утиче на ниво постигнуте равнотеже између живота и посла (Luthans et al., 2006; Siu, 2013; Jung & Yoon, 2015; Brough et al., 2020). Психолошка одвојеност, такође, позитивно посредује између захтева посла и настанка премора повезаног са послом (Kinnunen et al., 2011). Индивидуални ресурси као што су стратегије за суочавање са стресом и емоционална интелигенција позитивно утичу на равнотежу између живота и посла, такође (Kiburz et al., 2017). Интервенције на јачању психолошког капитала могу помоћи запосленима да постигну виши ниво равнотеже између живота и посла (Luthans et al., 2006). Запослени теже да интегришу професионалне и улоге ван посла које одговарају њиховим индивидуалним потребама (Kaiser et al., 2011) и уколико су успешни у томе могу да постигну висок квалитет живота у свим доменима и избегну негативне здравствене исходе, доживљавају мање стреса и успостављају виши ниво равнотеже између живота и посла (Kaiser et al., 2011).

4.3. Индивидуалне стратегије управљања равнотежом између живота и посла

Према теорији граница (Clark, 2000) и теорији обогаћивања (Greenhaus & Powell, 2006), запослени примењују различите стратегије како би постигли задовољавајућу равнотежу између живота и посла (Hyman et al., 2005). Те стратегије се могу поделити у две категорије: став и способност (Zheng et al., 2015). Став се односи на оцењивање нечега као позитивног или негативног, као и на усмереност према позитивној или негативној перцепцији особе, места или ситуације. У складу са принципима позитивне психологије, запослени који гаје позитиван став према себи и другима често се сматрају оптимистима (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Оптимизам и способност одржавања позитивног погледа сматрају се стратегијом којом запослени могу смањити конфликт између посла и породице и унапредити своје здравље и благостање (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Према принципима позитивног размишљања, способност постизања равнотеже између живота и посла може бити повезана и са питањима личне контроле (Guest, 2002a). Истраживања су показала да запослени са унутарњим локусом контроле често имају мање конфликта између посла и породице (Andreassi & Thompson, 2007), јер имају тенденцију да управљају ситуацијама у којима се могу наћи (Zheng et al., 2015). Способност самоконтроле је друга стратегија за постизање равнотеже између живота и посла (Zheng et al., 2015). Одговор на стрес се може сматрати трећом стратегијом, која је тесно је повезана с позитивним ставом (Sanz-Vergel et al., 2010). Сваки запослени има јединствен одговор на стрес и то резултира различитим стратегијама у погледу управљања захтевима посла и обавезама према породици, које утичу на здравље, благостање и постизање равнотеже између живота и посла (Zheng et al., 2015; Adams, 2019; Gragnano et al., 2020).

Мотивација је кључна за обликовање понашања и дефинисање искустава у различитим улогама (Ryan & Deci, 2000). Понашање запослених мотивишу унутрашњи и спољашни мотиватори, при чему они могу имати различит утицај на процес обогаћивања и исцрпљености додељеним улогама (Ryan & Deci, 2000). Унутрашња мотивација, која проистиче из задовољства и жеље, чини искуство различитих улога пријатним и обогаћује психолошке, менталне и емоционалне ресурсе. Ова врста мотивације чини искуство мање исцрпљујућим, јер је улагање труда добровољно, аутономно и под личном контролом (Ryan & Deci, 2000). С друге стране, спољашна мотивација произлази из жеље за постизањем успеха или награде (Rothbard et al., 2021). Када су улоге важне, али не и мотивишуће, спољашни мотиватори постају кључни за одржавање континуиране активности у тим улогама (Ryan & Deci, 2000). Ови мотиватори, као што су радни учинак, унапређење или финансијски добитак, могу олакшати иначе изазовна радна искуства, смањујући на тај начин исцрпљеност код запослених (Leana & Meuris, 2015). Посебан облик мотивације представља породична мотивација, која подстиче рад како би се пружили основни ресурси породици (Menges et al., 2017). Породична мотивација може обогатити енергијом која се улаже у радне улоге и донети задовољство породичним улогама. Важно је напоменути да, иако породична мотивација може допринети обогаћивању, није нужно повезана са смањењем исцрпљености и стреса (Menges et al., 2017). Ова врста мотивације може допринети равнотежи између живота и посла, али под условом да стресне реакције нису толико исцрпљујуће да превазилазе позитивне ефекте обогаћивања. Мотивација, како унутрашња тако и спољашна, има кључну улогу у формирању искустава у различитим улогама, а правилно управљање мотиваторима може значајно допринети постизању равнотеже између живота и посла.

Идеологије везане за приватни живот и посао представљају дугорочна уверења која произилазе из различитих фактора, укључујући друштвене норме и претходна искуства (Rothbard et al., 2021). Ова уверења утичу на начин размишљања запослених о животу и о послу, посебно на то како перципирају захтеве и ресурсе својих улога (Leslie et al., 2019). Постоје два основна приступа: перспектива фиксних ресурса, где се учешће у једној улози доживљава као исцрпљивање ресурса за друге улоге, и перспектива проширених ресурса, која подразумева да учешће у једној улози обогаћује ресурсе за друге улоге (Leslie et al., 2019). Према резултатима мета анализе Rothbard и сар. (2021), запослени који усвајају перспективу фиксних ресурса често доживљавају свакодневна искуства интеграције радних и личних улога као исцрпљујућа. Фокус на решавању конфликта уместо на синхронизацији различитих улога чини да се запослени усредсређују на решавање негативних аспеката уместо на искоришћавање позитивних интеракција својих улога (Rothbard et al., 2021). С друге стране, прихватање ресурса као домена који могу да се прошире, омогућава запосленима да доживе већу равнотежу између живота и посла, јер им то омогућава да препознају и искористе позитивне интеракције, чак и када се суоче са привременом исцрпљеношћу услед конфликта улога (Rothbard et al., 2021). Запослени би требало активно да примењују наведене стратегије у свакодневном управљању својим радним и животним улогама како би позитивно утицали на постизање равнотеже између живота и посла. Ове идеологије такође утичу на стратегије управљања радним и животним улогама, где сегментација и интеграција представљају кључне приступе (Ashforth et al., 2000; Rothbard et al., 2005; Leslie et al., 2019). Сегментација улога може смањити исцрпљеност и конфликте, али истовремено ограничава потенцијал обогаћивања преливањем позитивних искустава између улога. С друге стране, интеграција улога може олакшати њихово обогаћивање, али може повећати ризик од исцрпљености улогама (Rothbard et al., 2021) (графикон 11).

Графикон 12. Приступ стратегијама управљања радним и животним улогама



Извор (преузето и прилагођено): Rothbard и сар. (2021).

У литератури су истакнуте различите практичне импликације за запослене како би побољшали обогаћивање улога, смањили исцрпљеност и постигли равнотежу између живота и посла (Mazmanian et al., 2013; Ten Brummelhuis et al., 2017; Bourdeau et al., 2019; Rothbard et al., 2021). Традиционалан поглед на равнотежу између живота и посла, који укључује ниску исцрпљеност и високо обогаћивање улога, није једини пут који успешно води ка постизању равнотеже између живота и посла. Иако су за многе запослене прекомерни рад и продирање посла у приватни живот саставни део свакодневног живота (Mazmanian et al., 2013; Ten Brummelhuis et al., 2017; Bourdeau et al., 2019), могуће је остварити равнотежу између живота и посла, под условом да су исцрпљујућа искуства краткотрајна, привремена или перципирана као неопходан корак ка ширем обогаћивању улога (Rothbard et al., 2021). У досадашњим истраживањима постоје документоване индивидуалне стратегије које могу да олакшају постизање равнотеже између живота и посла (Stott, 2019; Yester, 2019; Gragnano et al., 2020; Wilcox, 2020; Wong et al., 2020; Darwin, 2021; Ali, 2022).

Индивидуалне стратегије за постизање равнотеже између живота и посла приказане су у табели 2.

Табела 2. Индивидуалне стратегије за постизање равнотеже између живота и посла

Индивидуалне стратегије за постизање равнотеже између живота и посла
Не треба оклевати да се каже „Не“, јер то спречава претерано оптерећење Не треба оклевати да се истакне да породица има приоритет Усмерити се на предмет интересовања на послу и уживати у раду Тражити помоћ када је потребна, како на радном месту, тако и код куће Ценити своје време за одмор, пре него очекивати да то други поштују Развити личну дисциплину да се посао не носи кући Не дозволити да посао преплави све друге области живота Правити дневни распоред у циљу повећања ефикасности и продуктивности Постављати приоритете и циљане обавезе Подједнако је важно радити паметно колико и напорно Организовати дугорочно одржив живот како би се избегла исцрпљеност Користити годишњи одмор у редовним интервалима Паузе у каријери могу бити опција у одређеним фазама живота Постизање равнотеже између живота и посла није знак слабости Поштовати колеге на послу Одвојити време за физичку активност и постизање менталног благостања Развити и реализовати склоност ка хобију или страстима изван посла

Извор (преузето и прилагођено): Ali (2022).

Равнотежа између живота и посла не захтева стално усклађивање, већ је могуће постићи је чак и када се појаве привремене епизоде исцрпљености услед додељених улога, које су неизбежне у одређеним периодима живота. Запослени могу применити различите когнитивне приступе и моделе понашања како би смањили исцрпљеност, олакшали обогаћивање улога и тако повећали равнотежу између живота и посла. Давање приоритета одређеним улогама, преиспитивање вредности труда уложеног у исцрпљујуће или обогаћујуће улоге, као и сагледавање временског оквира тих искустава представља когнитивни приступ улогама (Rothbard et al., 2021). Когнитивни приступ раду и приватном животу може олакшати обогаћивање и смањити исцрпљеност улогама. Разумевање да су привремене епизоде исцрпљености често неопходне за дугорочно обогаћивање може бити кључно, помажући запосленима да постигну равнотежу између живота и посла (Rothbard et al., 2021). Запослени могу примењивати различите стратегије у понашању како би смањили исцрпљеност, олакшали обогаћивање и унапредили равнотежу између живота и посла. Сегментација улога, где се смањује мешање искустава из различитих улога, може смањити исцрпљеност, док интеграција живота и посла може омогућити преливање позитивних искустава између улога. Промене у радним и породичним улогама такође могу побољшати шансе за њихово обогаћивање. Преговарање са колегама и партнером о начину обављања задатака може додатно допринети обогаћивању улога, смањењу исцрпљености и постизању равнотеже између живота и посла. Проналажење нових улога које обогаћују, попут волонтирања или хобија може такође бити корисно (Rodell, 2013; Bakker & Demerouti, 2018). Оптимална стратегија за управљање интерфејсом између посла и живота зависи од тренутног искуства улога и исцрпљености и обогаћивања улогама (Rothbard et al., 2021). Способност флексибилног прилагођавања и коришћења различитих стратегија може допринети остваривању равнотеже између живота и посла. Такође, запослени треба да теже да успоставе дневну рутину како би смањили ометања и олакшали себи опоравак од исцрпљености коју доноси са собом додељене улоге.

4.4. Генерацијске разлике у функцији равнотеже између живота и посла

Године живота могу различито утицати на равнотежу између живота и посла код оба пола (Ng & Feldman, 2010; Powell et al., 2019; Liu et al., 2021; Thilagavathy & Geetha, 2021). Више аутора указује на постојање генерацијских разлика у ставовима запослених према послу у односу на понашање на радном месту, мотивацију, посвећеност послу, радне вештине, спремност за тимски рад, вредности које цене, перцепцију каријере, организациону културу и значај који придају равнотежи између живота и посла (Kupperschmidt, 2000; Lub et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014; Rudolph & Zacher, 2017, 2022; Katz et al., 2019; Kurata et al., 2022; Laskowska & Laskowski, 2023). Генерација се дефинише као група људи сличних година која је искусила и на коју је утицало заједничко историјско искуство у кључном периоду њиховог живота (Ryder, 1965; Laskowska & Laskowski, 2023). Карактеристика овог друштвеног конструкта су слични ставови и понашање, циљеви, систем вредности, принципи деловања и тумачење стварности у животу и на послу (Matthes, 1985; Laskowska & Laskowski, 2023).

Главне генерацијске групе запослених које се могу издвојити су бејби бумери (енгл. *Baby Boomers*) (1945 - 1964), генерација X (енгл. *Generation X*) (1965 - 1980), генерација Y, такозвани миленијалци (енгл. *Generation Y - Millennials*) (1980 - 1994), и генерација Z (енгл. *Generation Z - iGen*) (1995-2009) (Joshi et al., 2011; Lyons & Kuron, 2014; Goh & Lee, 2018; Mos et al., 2018; Sánchez-Hernández et al., 2019; Laskowska & Laskowski, 2023). Осим њих, постоји тиха генерација (енгл. *Silent Generation*) (1925-1944) која није радно активна и најмлађа, генерација алфа (енгл. *Generation Alpha*) (2010-2024) (Sánchez-Hernández et al., 2019). Са настанком пандемије COVID-19 у медијима и научним радовима се покренуо наратив о COVID-19 генерацији (енгл. *COVID-19 Generation - Gen C*) (Wenner Moyer, 2022), међутим Rudolph и сар. (2021, 2020a, 2020b) у више радова оштро критикују тај нови конструкт као научно незаснован и нуде алтернативне одговоре на релевантна питања о генерацијским разликама.

Бејби бумери су екстремно посвећени својим професионалним и личним циљевима, а напоран рад и дуго радно време сматрају доказом посвећености послу (Smola & Sutton, 2002; Brown, 2012; Wiedmer, 2015). Бејби бумер генерација показује највиши ниво ангажованости и лојалности на послу (Gursoy et al., 2008; Hoole & Vonnema, 2015). Ова генерацијска кохорта углавном очекује стабилност, сигурност, напредовање и награђивање на послу (Gursoy et al., 2008; Sánchez-Hernández et al., 2019). Примарни мотиватор за запослене ове генерације је новац и они имају репутацију ултра-материјалистичке генерације (Twenge, 2010; Twenge et al., 2010). Висока примања сматрају важним мотиватором за лојалност, заједно са тзв. „канцеларијом на углу” и само-реализацијом на радном месту (Andert, 2011; Brown, 2012; Srinivasan, 2012). Они поштују ауторитет и хијерархију на радном месту, подржавају високу етичност у раду, живе да би радили (Gursoy et al., 2008; Zabel et al., 2017), и често дају приоритет послу у односу на породицу (Wiedmer, 2015). Бејби бумери су углавном под притиском због бриге о својим старим родитељима и сопственој деци (Srinivasan, 2012). Бејби бумери су били пионири концепта равнотеже између живота и посла као битне компоненте за њихово задовољство послом (Klun, 2008). Ова генерација успешније управља конфликтима између посла и породице захваљујући доступним корпоративним програмима, у поређењу са старијима од себе (Wiedmer, 2015). Бејби бумери имају неколико аспеката живота да уравнотеже, почев од радних обавеза преко чувања унука и бриге о својим остарелим родитељима (Fishman,

2016). Ментално здравље и оптерећеност улогама на послу су две најзначајније детерминанте конфликта између посла и породице код ове генерације (Beutell & Wittig-Berman, 2008). Бејби бумери мање цене слободно време у односу на остале генерације (Twenge et al., 2010), па како старе, код њих расте забринутост због пензионисања и растућих трошкова здравствене заштите и продужавају свој радни век па спречавају да одређени, високо плаћени послови припадну млађим генерацијама (Freedman, 2006).

Генерација X сматра посао мање важним, па више цене своје слободно време и сопствени породични живот и високо оцењују значај равнотеже између живота и посла, за разлику од старијих запослених (Tulgan, 2000; Guest, 2002b; Twenge, 2010; Deery & Jago, 2015; Sánchez-Hernández et al., 2019). Запослени који припадају овој генерацији су продуктивнији, више мотивисани, лакше је са њима проћи обуку и показују већи ниво задовољства послом у односу на запослене из генерације бејби бумера (Appelbaum et al., 2005), али лакше и улазе у сукоб са менаџерима (Gursoy et al., 2008). Када су у питању радна атмосфера, посвећеност послу и радни задаци, то им је далеко мање важно (Guest, 2002a; Deery & Jago, 2015), јер они раде да би живели и очекују признања, титуле, похвале, унапређења и адекватну материјалну компензацију кроз висину примања за свој рад (Gursoy et al., 2008). Генерација X подржава социјални либерализам и заштиту животне средине, оптерећена је недостатком породичне сигурности због високе стопе развода својих родитеља и негује конзервативније породичне вредности од бејби бумера (Kupperschmidt, 2000; Srinivasan, 2012). На равнотежу између посла и живота гледају са већим приоритетом у односу на претходну генерацију (Guest, 2002a; Beutell & Wittig-Berman, 2008; Brown, 2012), при чему личне вредности и циљеве сматрају важнијим од циљева везаних за посао (Klun, 2008; Brown, 2012). Порицање да посао заузима централно место у њиховом животу најчешће доводи до конфликта између посла и породице (Guest, 2002b).

Генерација Y показује значајно нижу ангажованост, посвећеност послу и већу намеру флукуације (Lub et al., 2012; Januszkiewicz, 2014). Генерација Y вреднује сврху свог радног места, аутономију у раду, тренинге и стицање нових вештина, могућност напредовања у организацији, повратне информације од тима сарадника, хибридне моделе рада а посебно сопствено слободно време (Sánchez-Hernández et al., 2019). Генерација Y разуме важност равнотеже између живота и посла и придаје јој већи значај него старије генерације запослених (Sánchez-Hernández et al., 2019), што директно утиче на перцепцију квалитета и учинка на послу, доношење пословних одлука, дугорочно задовољство радним местом (Smith, 2010), очекивања везама за хибридне моделе рада, могућност коришћења годишњих одмора и значај слободног времена (Sánchez-Hernández et al., 2019). Они уносе сопствени систем вредности у радну средину и тако мењају ставове како треба да изгледа однос послодавац-запослени и обављање посла (Parment, 2011). Генерација Y види своје радно место као простор за самоостварење, а границе између посла и слободног времена формира тако да оне постају нејасне (Parment, 2011). Запослени који припадају генерацији Y сматрају да њиховом приватном животу треба посветити једнаку пажњу као и професионалном, и свесни су опасности да професионални живот може да контаминира породични живот (Januszkiewicz, 2014). Независни су, индивидуалци, социјално активни и воле тимски рад (Shih & Allen, 2007; Sánchez-Hernández et al., 2019).

Запослени које припадају генерацији Z спремни су за напоран рад и имају оптимистичан поглед на будућност (Sánchez-Hernández et al., 2019). Ова кохорта запослених очекује да им посао културолошки одговара, да их чини срећним, испуни снове и гарантује лепу будућност (Ozkan & Solmaz, 2015; Gabrielova & Buchko, 2021;

Bhushan, 2022). Амбициозни су, не воле ауторитет и опирају му се, желе да претпостављени саслуша њихове идеје, врло су независни у послу и очекују промтне награде са свој труд на послу (Gursoy et al., 2008; Ozkan & Solmaz, 2015; Goh & Lee, 2018; Benítez-Márquez et al., 2022). Код генерације Z је интересантан успешан утицај обуке на боље извођење радних задатка (Bhushan, 2022). Они имају боље вештине да успешније од осталих генерацијских кохорти користе обуку како би се прилагодили различитим захтевима посла (Bhushan, 2022), очекују тренинге и менторство, али исто тако имају и недостатак свести о сопственим карактеристикама и мањак пажње при руковођењу пројектима (Sánchez-Hernández et al., 2019; Magano et al., 2020). Њихова перцепција посла укључује доступност хибридних модела рада са више равнотеже између живота и посла, посао који је оријентисан на брзи развој каријере и преферирају редовне повратне информације на свом радном месту (Ozkan & Solmaz, 2015; Goh & Lee, 2018). Запослени који припадају генерацији Z управљају равнотежом између живота и посла искључиво кроз стратегије сегментације односно раздвајања посла од приватног живота (Mos et al., 2018). Они очекују флексибилност у послу како одржали равнотежу између живота и посла, која им је у фокусу приоритета (Mos et al., 2018).

Више аутора препоручује да менаџмент укључи у праксе и моделе пословања флексибилност у односу на генерацијске разлике о ставовима према послу, као што су технолошка унапређења, смисленост и испуњеност посла, перцепција и значај равнотеже између живота и посла, као и разлике у перцепцији система вредности на послу како би привукли и задржали запослене који припадају различитим генерацијама (Appelbaum et al., 2005; Cogan, 2012; Barron et al., 2014; Deery & Jago, 2015; Ozkan & Solmaz, 2015; Mos et al., 2018; Brant & Castro, 2019; Parry & Urwin, 2021; Twenge, 2010). Унапређење пословних модела и пракси у области равнотеже између живота и посла би посебно допринело привлачењу талентованих запослених из генерација Y и Z (Knežević et al., 2022), у складу са захтевима ових генерација да уклопе посао и лични живот на флуидан начин, уз одржавање здраве равнотеже између живота и посла (Twenge, 2010; Sánchez-Hernández et al., 2019). Неспорно је да је балансиран и уљудан приступ менаџера запосленима, у складу са њиховим годинама, важан када се разматрају благостање и здраво старење запослених (Marchiondo et al., 2020; Koziel et al., 2021).

С обзиром на огромну међугенерацјску разлику у вези са многим питањима везаним за посао, а да би се обезбедио адекватан међугенерацјски комфор, избегли сукоби међу запосленима који припадају беби бумерима, генерацији X и Y, а од недавно и генерацији Z и задржала ефикасност у раду запослених, менаџмент у сектору хотелијерства стоји пред бројним изазовима (Zopiatis et al., 2012). Одлазак беби бумера у пензију и долазак нове радне снаге која се првенствено односи на генерацију Z свакако утиче на промену улога и вештина запослених у хотелијерству (Solnet et al., 2016; Goh & Lee, 2018). Када су у питању запослени у хотелијерству, прилика за развој и изазови, варијације у ставовима о послу и одговорност према радним задацима су важнији код млађе генерације запослених (Lub et al., 2012). Млађе генерације запослених у хотелијерству цене равнотежу између живота и посла, аутономију посла и његову сигурност и лакше се одлучују да дају отказ уколико ови елементи посла нису присутни (Guest, 2002a; Lub et al., 2012; Deery & Jago, 2015). Беби бумери и генерације X и Y у сектору хотелијерства показују високе стопе давања отказа (Goh & Lee, 2018). Беби бумери и генерација X придају велики значај социјалној клими и атмосфери на радном месту, док генерацију Y више мотивише садржај посла, услови на радном месту, награде и могућност напредовања у каријери (Lub et al., 2016; Goh & Lee, 2018). Генерација Z има опште позитивне ставове о запошљавању у хотелијерству, сматра тај

посао узбудљивим, са могућностима путовања, интеракцијом са гостима који припадају другим културама и свесна је изазова које носи рад са људима, дуго радно време и потенцијалне негативне последице утицаја радног места на здравље и безбедност на радном месту (Hsiao, 2017; Goh & Lee, 2018).

Иако истраживања сугеришу да постоје генерацијске разлике у односу према послу, академска литература нуди и доказе о томе да оне заиста у пракси и не постоје (Parry & Urwin, 2011, 2021; Costanza et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014; Costanza & Finkelstein, 2015; Lyons et al., 2015; Zabel et al., 2017; Rudolph et al., 2021, 2021). Истраживачи се позивају на емпијска истраживања која имају мало или нимало везе са теоријом, поготово када су у питању вредновање рада, радна етика, задовољство послом, организациона посвећеност, тимски рад и равнотежа између живота и посла (Parry & Urwin, 2011, 2021; Costanza et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014; Costanza & Finkelstein, 2015; Lyons et al., 2015; Zabel et al., 2017; Hajdu & Sik, 2018; Rudolph et al., 2021, 2021). Главна критика ових студија односи се на неуспех истраживача да емпијски направе разлике између старости, временског периода ком генерацијске групе припадају у односу на годину рођења и генерацијских ефеката које производе различите групе, што отежава упоређивање добијених резултата (Luo & Hodges, 2016; Parry & Urwin, 2021). Мишљења су толико подељена да поједини аутори истичу да категоризација запослених према генерацијским разликама за дефинисање њихових потреба и понашања није довољно подржана истраживањима и не може адекватно да пружи организацијама предлог о избору одлука за управљање радном снагом (Rudolph et al., 2021). Дискурс о генерацијама према неким ауторима промовише ширење генерацијализма, који се може сматрати модерним еџизмом (енгл. *Ageism*) (Rauvola et al., 2019; Rothermund et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Rudolph и сар. (2018) чак позивају на мораторијум примене идеје о генерацијским разликама у теорији, истраживањима и лидерству. Уместо тога предлажу да се разлике у генерацијама могу боље схватити из перспективе оквира и развоја животног века, која може да послужи као комплементарни начин размишљања и разумевања ових разлика (Rudolph & Zacher, 2017, 2020a; Rudolph et al., 2021), истраживања која би теоријски посматрала генерацију као друштвену снагу у организацији, а не само као једну од демографских варијабли јер није довољна за операционализацију истраживања (Lyons & Kuron, 2014; Lyons & Schweitzer, 2017). Када су у питању ставови запослених, поготово млађе популације, они користе генерацију као друштвену категорију, с тим што се не идентификују сви са одговарајућом генерацијском групом или нису повезани са осећајем генерацијског идентитета са ознакама као што су бејби бумери, генерације X, Y и Z (Lyons & Schweitzer, 2017). Уместо тога, генерација се користи као концептуални оквир да би се схватило „младо” и „старо” у датом контексту. Упркос свему наведеном, употреба генерацијских ознака беби бумери, миленијалци, Y и Z генерација за категоризацију појединаца о њиховом заједничком генерацијском понашању и ставовима прожима праксе менаџмента (Brant & Castro, 2019; Parry & Urwin, 2021).

5. Национална култура у функцији равнотеже између живота и посла

Култура са социолошког аспекта представља целокупно друштвено искуство, обрасце мишљења, осећања, деловања и изрази тих образаца у материјалним објектима људи унутар једне заједнице или друштва (Macdonis & Gerber, 2011, стр. 53). Култура је скуп веровања, вредности и норми о томе шта је исправно и пожељно у животу групе људи који имају заједничко историјско наслеђе у одређеном друштву (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Под националном културом подразумева се ансамбл уверења,

вредности и веровања које су усвојили припадници одређене заједнице и које су кључне за поимање света, индивидуалних вредности и начин понашања унутар одређене заједнице (Ilić et al., 2019). Култура има значајан утицај на различите аспекте људског понашања, па тако утиче и на пословање и однос према послу (Soares et al., 2007), организационо понашање, односе међу људима и однос појединца и колектива (Ilić et al., 2019). Према Chayakonvikom и сар. (2016) национална култура, између осталог, указује на степен у ком запослени воле да раде у групи или сами.

5.1. Утицај колективизма на равнотежу између живота и посла

Димензија националне културе под називом индивидуализам насупрот колективизму односно колективизам унутар групе (енгл. *In-group collectivism*) се бави питањем односа између појединца и групе унутар одређене културе којој он припада (Hofstede & Bond, 1984; House et al, 2004) и представља степен у ком се појединац истиче у односу на групу па се може рећи да представља степен интеграције појединаца у одређену групу (Hofstede & McCrae, 2004). У индивидуалистичким културама (на пример, у Сједињеним Америчким Државама), понашања и веровања одређује појединац, док у колективистичким културама (на пример, Индонезија и Кина) лојалност групи унутар одређене културе има важан утицај на понашање појединаца (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017).

Индивидуализам представља степен интегрисаности појединаца у заједницу тако да се поштује њихова приватност (Miroslavljević & Milovanović, 2012). Индивидуализам карактерише друштва у којима су људи независни једни од других, раде превасходно у свом интересу и важан им је лични успех и реализација сопствених одлука (Triandis, 1995; Wang et al., 2004; Miroslavljević & Milovanovic, 2012). Културе окренуте индивидуализму идентитет дакле заснивају на појединцу (Ilić et al., 2019). У културама са већим степеном индивидуализма више се поштује личност појединца, његов рад и потреба за слободом, а приватан живот је ван утицаја организације (Miroslavljević & Milovanović, 2012). У индивидуалистичким културама појединац је одговоран за доношење одлука (Šarić & Golo, 2015). Уколико се посматра култура индивидуализма унутар одређене организације, акценат се ставља на хармонију, поштовање традиције, старијих и искусних запослених и сагласност у доношењу одлука (Miroslavljević & Milovanović 2012). Запослени у организацијама у којима преовладава индивидуализам сматрају да су независним у односу на организацију у којој су запослени, ту су због својих јединствених вештина и способности и спремни су, уколико процене да ће њихови циљеви моћи лакше да се остваре на неком другом месту, лако да напусте актуелно радно место (House et al., 2004). Посматрано у односу на праксе и ставове менаџмента организација у којима преовладава индивидуализам, запослени се награђују у складу са способностима и учинком а напоран и успешан рад запослених представљају инструмент за постизање награда (House et al., 2004; Fatehi et al., 2020).

Према Глобалном програму ефикасности лидерства и организационог понашања (енгл. *Global leadership and organizational behavior effectiveness - GLOBE*), колективизам унутар групе се дефинише као „степен до којег појединци изражавају понос, лојалност и кохезију у својој организацији или у породици“ (House et al., 2004, стр. 30). Колективизам унутар групе подразумева да припадници одређене културе гледају на себе кроз преклапање и повезаност са другим особама, што је карактеристично за културне вредности, на пример, становника Кине, Мексика или Филипина (Hampton & Varnum, 2020; Hsiao, 2022). Колективизам унутар групе је изражен у друштвима у

којима су појединци од свог рођења интегрисани у кохезивне групе (Triandis, 1995; Wang et al., 2004). У колективистичким културама чланови групе заједнички доносе одлуке (Šarić & Golo, 2015) и важан им је успех групе којој припадају (Wang et al., 2004). Код колективистичких култура идентитет се заснива на групи (на пример, породица или радни тим), при чему је приватни живот појединца под утицајем организације којој припада (Ilić et al., 2019). Колективиста очекује од друштва ком припада да се оно брине, како о њему, тако и о његовој породици, при чему је он лојалан заједници у потпуности (Hofstede, 1991). У колективистичким националним културама постоји веровање да се ништа се не може променити (Ilić et al., 2019). Конструкт индивидуализма насупрот колективизму унутар групе може се посматрати на хоризонталном и вертикалном нивоу (Fatehi et al., 2020). Атрибути хоризонталне оријентације димензије индивидуализма односе се на независност и самосталност. Вертикални индивидуализам подразумева прихватање разлика у статусу, постојање конкуренције у групи и потчињавање ауторитету. Хоризонтални колективизам подразумева међузависност и сличност са осталим припадницима групе. Вертикални колективизам укључује атрибуте међузависности и разлике у статусу, неједнакост и саможртвовање за интерес групе, што је код колективиста од суштинског значаја (Triandis & Gelfand, 1998; Fatehi et al., 2020). На организационом нивоу, утицај формалне организационе подршке послу и породици на задовољство послом запослених јачи је у индивидуалистичким него у колективистичким културама (Stock et al., 2016). Stock и сар. (2016) разлику у утицају друштвених норми на запослене објашњавају тиме што запослени у колективистичким културама најчешће имају помоћ чланова породице у обављању породичних обавеза. С друге стране, запослени у индивидуалистичким културама имају мање подршке од својих породица које обично броје мање чланова (породице које се састоје од једног или оба родитеља, док се даљи рођаци ретко виђају - такозване нуклеарне породице) или запослени живе сами, па они више значаја придају формалним организационим подршкама послу и породици (Allen et al., 2015; Stock et al., 2016). Колективизам унутар групе делује као модератор више различитих односа, на пример, између захтева посла и породице и конфликта између посла и породице (Spector et al., 2007; Lu et al., 2010) и између конфликта посла и породице и настанка депресије (Fackrell et al., 2013), при чему је модераторна улога културних норми и пракси снажнија у индивидуалистичким него у колективистичким културама (Spector et al., 2007; Lu et al., 2010; Fackrell et al., 2013). Код запослених у колективистичким културама постоји више сукоба између посла и породице а мање у обрнутом смеру него код запослених који живе и раде у индивидуалистичким културама (Allen et al., 2015; Syed et al., 2015; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017).

С друге стране, јаче породичне везе у колективистичким културама доводе до повећаног сукоба између посла и породице (Allen et al., 2015). Величина породице у колективистичким културама утиче на захтеве породице и социјалну подршку која је на располагању запосленима (Lu et al., 2006), а доступна помоћ у кући смањује ометање посла са породичним обавезама (Luk & Shaffer, 2005). Међутим, студија Spector и сар. (2007) спроведена у двадесет земаља показала је да изражени захтеви посла и ометање функционисања породице са пословним обавезама код запослених у индивидуалистичким културама, у поређењу са колективистичким, не могу да се ублаже уз помоћ укућана. Искуство родитељства и синхронизација посла и породице су подложни утицају културних вредности, такође (Hsiao, 2022). Hsiao и сар. (2022) су на узорку 6.878 родитеља у двадесет четири развијене западне земље утврдили да је родитељство код очева у индивидуалистичким културама отежано услед конфликта посла и породице, док је мајкама у колективистичким културама теже у улози

родитељства, услед конфликта посла и породице и захтева радних улога. Обрасци мишљења и деловања у односу на културна уверења који утичу на равнотежу између живота и посла односе се, пре свега, на родне улоге запослених жена и мушкараца и на односе између појединаца и групе (Triandis & Gelfand, 1998; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017).

Националне културне разлике могу утицати на начин интерпретације равнотеже између живота и посла. У колективистичким националним културама на посао се гледа као на начин обезбеђења породице, па се на сваки облик конфликта између посла и породице гледа као на неизбежни нуспродукт приликом обезбеђивања финансијске стабилности породице и тако се конфликт ментално и физички амортизује (Spector et al., 2007; Lewis & Beauregard, 2018). Услед примарног фокуса на стабилност и обезбеђење породице и сам појам равнотеже између живота и посла је мање смислен у колективистичким културама (Hill et al., 2004; Lewis et al., 2007; Lewis & Beauregard, 2018). На интерпретацију равнотеже између живота и посла запослених у колективистичким културама снажно утиче њихов однос према члановима породице, које су проширеног састава и делују као јаке институције. Постизање равнотеже између живота и посла је под снажним утицајем обавеза према таквим проширеним породицама као што су редовне посете, финансијска подршка и нега немоћних и оболелих чланова породице (Tingvold et al., 2012; Lewis & Beauregard, 2018). Значење појма равнотежа између живота и посла може бити различито код припадника различитих етничких мањина чије су породичне културне вредности у супротности са културним нормама организације у којој су запослени (Lewis & Beauregard, 2018). Неусклађеност породичних културних вредности и организационе културе може довести до потешкоћа у усклађивању породичних и радних улога и постизању равнотеже између живота и посла (Lewis & Beauregard, 2018). Уколико се развије несклад између колективистичких породичних културних вредности и индивидуалистичких радних очекивања ствара се осећај да је равнотежа између живота и посла недостижна (Nilsen et al., 2012; Lewis & Beauregard, 2018). Супротно томе, у индивидуалистичким националним културама, породице су мање (нуклеарне), обавезе око неге и помоћи се односе на мањи број особа, па се равнотежа између живота и посла може лакше постићи (Nilsen et al., 2012; Lewis & Beauregard, 2018). Индивидуализам насупрот колективизму може бити модератор односа равнотеже између живота и посла и задовољства послом и животом, при чему је виши ниво равнотеже између живота и посла снажније повезан са задовољством послом и животом код запослених у индивидуалистичким националним културама, у поређењу са колективистичким националним културама (Haar et al., 2014).

5.2. Утицај родне једнакости на равнотежу између живота и посла

Родна једнакост се дефинише као степен до којег припадници одређене културе минимизирају разлике у родним улогама и родну дискриминацију (House et al., 2004), у циљу постизања истих могућности за оба пола у друштву (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Родна једнакост обухвата норме које регулишу степен укључености жена и мушкараца у радне и породичне улоге, за разлику од ставова о родној равноправности, који одражавају уверења о једнаким улогама, правима, одговорностима и могућностима жена и мушкараца у свим областима одређеног друштва (Strandh & Nordenmark, 2006; Belingheri et al., 2021). Услед разлика у мишљењу унутар одређеног друштва о улогама мушкараца и жена може постојати јаз између ставова о родним улогама и постигнуте родне једнакости (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Упркос чињеници да глобално

143 нације прокламују родну једнакост у својим законима, жене су више изложене конфликту између посла и породице него мушкарци (Lee et al., 2021). Powell и сар. (2009) сматрају да је, у области истраживања конфликта између посла и породице, утицај родних разлика више присутан у културама где је мање развијена родна једнакост. Родни стереотипи су истраживани и када су послодавци у питању и утврђено је да њихова оцена значаја равнотеже између живота и посла нижа за жене него за мушкарце у земљама са нижим степеном развијености родне једнакости (Lyness & Judiesch, 2014). Конфликт између посла и породице код жена је чешће присутан у државама у којима је постигнут низак ниво родне једнакости (Lyness & Judiesch, 2014; Ruppanner & Huffman, 2014). Када је у питању већина европских земаља, сама по себи родна једнакост не представља изазов, већ је то постојећи јаз између родитеља различитог пола и напора који мора да се уложи у усклађивање рада и родитељства (Connolly et al., 2016).

Постигнута родна једнакост у националној култури, породична структура запослених и систем социјалног раслојавања утичу на интеракцију посла и живота, како на индивидуалном нивоу, тако и на нивоу организације (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). У националним културама са високим нивоом родне једнакости мање су изражене перцепције значаја родних улога па тако оба пола добијају једнаке могућности за остваривање професионалних циљева (House et al., 2004). Истраживање Нааг и сар. (2014) сугерише да су запослени у културама са високим нивоом родне једнакости задовољнији послом и животом него у културама са ниским нивоом родне једнакости. Породична структура запослених такође може утицати на равнотежу између живота и посла у односу на родну једнакост (Wiersma & Van den Berg, 1991). У породицама где су оба партнера запослена, жена која обавља више породичних активности доживљава већи степен конфликта између посла и породице, што последично утиче на теже постизање равнотеже између живота и посла (Wiersma & Van den Berg, 1991). Жене неретко желе да покрену сопствени бизнис мотивисане стицањем веће контроле над својим породичним и пословним обавезама (Agarwal & Lenka, 2015). Подршка партнера може смањити ниво стреса и конфликт улога у породици и на послу код запослених жена (Burke & Weir, 1977; Holahan & Gilbert, 1979). Arnott (1972) је утврдио да су став и подршка партнера кључни фактори који утичу на то да ли ће запослене жене имати негативне последице конфликта између посла и породице. У националним културама са развијеном родном једнакости постоји поштовање потреба запослених да постигну равнотежу између живота и посла (Rašević & Bjelobrk, 2021). За унапређење родне једнакости хибридни модел рада може бити користан алат (Chung & van der Lippe, 2020; Janković, 2021). Истраживање спроведено у Великој Британији је, на пример, истраживало родну једнакост у коришћењу флексибилних радних аранжмана, при чему су запослени женског пола чешће били ограничени у погледу запослености са непуним радним временом (Wheatley, 2017) и да такав облик родне неједнакости негативно утиче на задовољство послом, доколицом и задовољство животом запослених жена (Wheatley, 2017). Повезаност родитељства са професионалном каријером је обично већи изазов за жене него за мушкарце (Connolly et al., 2016). Све наведено имплицира да, у односу на родну једнакост, жене могу бити подложније недостатку равнотеже између живота и посла, премда не треба занемарити ни биолошке и психичке разлике међу половима, независно од друштвене климе (Lee et al., 2021; Pace & Sciotto, 2022). Поље равнотеже између живота и посла може да представља важно место за изједначавање родне неједнакости (Burkhard, 2022; Gjellestad et al., 2023).

6. Равнотежа између живота и посла у функцији задовољства послом

Задовољство послом је пријатно или позитивно емоционално стање које је резултат глобалне процене искуства на послу (O'Driscoll et al., 2003; Perugini & Vladislavljević, 2019; Gajić et al., 2021). Задовољство послом је покретачка снага за извршење задатака и намеру запослених да остану на свом радном месту (Brough et al., 2014). Позитивност код запослених, у смислу да на сопствени живот и будућност гледају на оптимистичан начин повећава степен задовољства послом (Orkibi & Brandt, 2015; Singh et al., 2020; Yadav & Sharma, 2021). Позитиван став исто тако служи као ресурс који олакшава балансирање између живота и посла и на тај начин додатно обезбеђује задовољство послом (Orkibi & Brandt, 2015). На задовољство послом утичу бројни фактори, као што су карактеристике посла (Karin Andreassi et al., 2014), несигурност (Emanuel et al., 2018), ангажованост (Callan & Lawrence, 2008), услови рада (Díaz-Carrión et al., 2020), и флексибилни модели рада (Jackson & Fransman, 2018).

Задовољство послом утиче на радне перформансе запослених (Choi & Kim, 2012; Eliyana et al., 2019), апсентизам (Hauret & Williams, 2017; Yousef, 2017), намеру отказа (Sang et al., 2009; Mathieu et al., 2016; Hight & Park, 2019), организациону посвећеност (Hsiao, 2017; Lillo-Bañuls et al., 2018; Talukder, 2019), стрес (Jin et al., 2021), благостање (Sironi, 2019) и здравље запослених (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000; Faragher et al., 2005). Равнотежа између живота и посла као предиктор задовољства послом испитивана је у више радова и идентификована је позитивна веза (Morgan, 2005; Orkibi & Brandt, 2015; Mas-Machuca et al., 2016; Jackson & Fransman, 2018; Yusuf, 2018; Saraih et al., 2019; Gragnano et al., 2020). До истих резултата су дошли и Andrade и сар. (2021), истражујући утицај равнотеже између живота и посла код запослених у сектору хотелијерства у 29 различитих држава. Више истраживача је користило равнотежу између живота и посла као модератор утицаја на задовољство послом (Orkibi & Brandt, 2015; Weale et al., 2019; Landolfi et al., 2021; Rashmi & Kataria, 2021). Неки истраживачи су анализирали задовољство послом као модератор утицаја на равнотежу између живота и посла (Aruldoss et al., 2020; Susanto et al., 2022). Сукоби на послу и у породици и недостатак равнотеже између живота и посла негативно утичу на задовољство послом (Hughes & Bozionelos, 2007; Choi & Kim, 2012; Singh & Kazmi, 2015) и задовољство укупним животом (Guest, 2002b; Haar et al., 2014). Задовољство послом може да се побољша тако што се ограничава утицај посла на настанак конфликта унутар породице и унапређује позитиван утицај породице на посао (Choi & Kim, 2012). Andrade и сар. (2022) су у својој студији закључили да је задовољство послом запослених у сектору хотелијерства мање него код осталих професија. Посматрано глобално, запослени женског пола су мање задовољни послом у хотелијерству у односу на запослене мушког пола, у скоро свим занимањима у овом сектору, осим када су у питању радна места хотелских рецепционара, чистачица у хотелима и њихових надзорника (Andrade et al., 2022). Истраживања која анализирају родни парадокс задовољства послом (енгл. *Gender paradox*), који се односи на мањи ниво очекивања запослених жена везаних за постизање задовољства послом, истичу да се код запослених женског пола, у условима веће родне равноправности, изједначавају очекивања везана за задовољство послом у односу на очекивања запослених мушкараца (Clark, 1997; Perugini & Vladislavljević, 2019). У другим срединама, упркос томе што запослени женског пола имају ниже плате, мању могућност напредовања на послу, незадовољавајуће радне услове и мање бенефиција, имају веће задовољство послом у односу на запослене колеге мушког пола (Hauret & Williams, 2017).

7. Равнотежа између живота и посла у функцији задовољства животом

Задовољство животом је субјективна процена запосленог о квалитету његовог живота где висок ниво задовољства указује на добар квалитет живота а низак на лош (Prasoon & Chaturvedi, 2016; Estoque et al., 2019). Задовољство животом представља главни индикатор благостања (Proctor et al., 2009; Prasoon & Chaturvedi, 2016). Задовољство животом је кључна компонента у постизању позитивних животних исхода (Proctor et al., 2009; Prasoon & Chaturvedi, 2016) и потврда менталног здравља (Proctor et al., 2009; Prasoon & Chaturvedi, 2016; Ruggeri et al., 2020). Задовољство животом може објаснити свеукупно задовољство и срећу појединца у различитим животним доменима (Ruggeri et al., 2020). Срећа је један од најважнијих циљева постизања задовољства животом, како на индивидуалном нивоу, тако и за друштво у целини (Lyubomirsky & Lepper, 1999). Појединац је срећан када ужива подршку мреже блиских особа, позитивно тумачи већину свакодневних догађаја, ангажован је на послу и у слободно време, ужива друштвену подршку и живот му има сврху (Myers & Diener, 1995). Срећа је стање у којем се перципира позитивна повратна информација о исходу интеракција са околином, што је у својим студијама емпиријски потврдило неколико истраживача (Frone, 2003; Kalliath & Brough, 2008; Brough et al., 2014; Smeltzer et al., 2016).

Аутори Corbin и Lindsey (1993, стр. 233) су тврдили да је благостање интеграција „емоционалне, интелектуалне, физичке, духовне и социјалне димензије која проширује нечији потенцијал да живи и ради ефикасно и даје значајан допринос друштву“. Руан и Deci (2001) су истакли два облика благостања, субјективно које се заснива на хедонистичкој филозофији и психолошко, засновано на еудаимонизму. Благостање на послу заснива се, пре свега, на смисленом послу, поносу радним достигнућима, статусом и осећајем достојанства и самопоштовања (Sirgy, 2012). Срећа, задовољство послом и ангажованост представљају високо позициониране позитивне индикаторе благостања (Fisher, 2014; Hakanen et al., 2018). Задовољство послом је директно повезано са срећом појединца, а постоји и позитивна веза између задовољства послом и задовољства животом (Rice et al., 1992; Taşdelen-Karçkay & Bakalim, 2017; Landolfi et al., 2021; Wayne et al., 2021). Ангажованост има позитиван ефекат на задовољство животом (Hakanen & Schaufeli, 2012). Мале, али значајне карактеристике личности, какав је рецимо праг за афективну реакцију, утичу на могућност постизања задовољства животом (Zhao et al., 2011; Gander et al., 2020; Wagner et al., 2020).

Вишедимензионални приступ благостању треба да укључи контекст друштва и заједнице, послодавца, радног тима и других људи ван посла чији се животи укрштају са животом запосленог (Powell et al., 2019). Када запослени има осећај благостања, он раде квалитетније, срећнији је, боље организован, помаже у решавању сукоба и побољшавању друштвених односа, промовише ефикасније стратегије разрешавања конфликта, побољшава интерперсонално понашање, има тенденцију да буде бољи доносилац одлука и добија више надокнаде за свој рад (Pavot & Diener, 2004). Компаније које негују вредности усмерене на постизање равнотеже између живота и посла, имају раднике који су срећнији, бољег физичког и менталног здравља, ређе напуштају организацију, осећају веће задовољство послом и свеукупни виши ниво благостања и задовољства животом (Burke et al., 2004; Kaiser et al., 2011). Због наведених организационих исхода је важно да организација разуме и промовише факторе који доприносе благостању и задовољству животом запослених (Harter et al., 2002; Burke et al., 2004; Kaiser et al., 2011). Пословне праксе повезане са областима које се односе на квалитет живота запослених (равнотежа између живота и посла,

спречавање дискриминације и обезбеђивање здравља и безбедности на раду) утичу на благостање и задовољство животом запослених, а посебно на стрес на послу (Sorribes et al., 2021). Стрес, сагоревање на послу и radoholizam представљају негативне индикаторе благостања (Fisher, 2014; Hakanen et al., 2018). Сагоревање на послу доприноси незадовољству животом (Hakanen & Schaufeli, 2012). Када је опоравак запосленог услед преоптерећености послом неуспешан, негативни ефекти стреса на послу могу да се акумулирају и доведу до нарушеног благостања и физичког здравља (de Jonge et al., 2012; Zijlstra et al., 2014; Zoupanou & Rydstedt, 2019). Посао који се преноси у приватни живот отежава процес опоравка ван радног времена (Taris et al., 2006). Доказана је веза између исцрпљености и сагоревања на послу и ниског нивоа благостања и нарушеног здрављем (Geurts et al., 2003; Taris et al., 2006; Zoupanou et al., 2013; Derks, 2014). Конфликт између посла и породице негативно утиче на задовољство животом (Zhao et al., 2011; Yucel, 2017; Gander et al., 2020).

Задовољство животом и срећа показују позитивну корелацију са равнотежом између живота и посла (Landolfi et al., 2021). Конструкт равнотеже између живота и посла може значајно да допринесе задовољству животом, што је у својим студијама емпиријски потврдило неколико истраживача (Frone, 2003; Kalliath & Brough, 2008; Brough et al., 2014; Smeltzer et al., 2016). Успостављена равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом и благостање (Saltzstein et al., 2001; Brough et al., 2014; Lyness & Judiesch, 2014; Mas-Machuca et al., 2016; Susanto et al., 2022). Један од механизма путем ког равнотежа између живота доприноси већем задовољству животом је подстицање оптимизма код запослених (Bouzari & Karatepe, 2020). Постигнута равнотежа између живота и посла значајно више утиче на задовољство животом, благостање и опште здравље код запослених женског пола у поређењу са мушким колегама (Pace & Sciotto, 2022). Задовољство животом и родна једнакост у великој мери зависе од положаја одређене националне културе на континууму између либералних и конзервативних вредности (Li et al., 2021). Национална култура може да ублажи утицај родне неједнакости на благостање и задовољство животом јер има већи утицај у либералним него у конзервативним друштвима, код оба пола (Li et al., 2021).

8. Равнотежа између живота и посла у функцији менталног здравља

Светска здравствена организација (енгл. *World health organization - WHO*) дефинише ментално здравље као стање менталног благостања које помаже људима да управљају животним стресорима, развијају свој потенцијал, уче, ефикасно функционишу и доприносе својој заједници (WHO, 2022). Лоше ментално здравље негативно утиче на физичко здравље, лични идентитет и благостање што се одражава и на професионални живот запослених (WHO, 2022). Поремећено ментално здравље има негативан утицај на когнитивно, бихевиорално, емоционално и социјално функционисање (WHO, 2022). Стрес, анксиозност, депресија и синдром сагоревања су најчешћи облици поремећаја менталног здравља на које утичу негативни ефекти посла (Kim et al., 2021).

Презентизам, апсентизам, изгубљена продуктивност и флукуација запослених услед менталних поремећаја негативно утичу, како на радни тим, тако и на послодавце (Ferrari et al., 2022; WHO, 2022). Процењује се да 15% радно способних особа има неки облик менталног поремећаја (Ferrari et al., 2022; WHO, 2022). Депресивни и анксиозни поремећаји и поремећаји исхране, као најучесталији поремећаји менталног здравља, су

чешћи код запослених женског пола него код мушкараца (Haar et al., 2014; Schmidt et al., 2014; Ferrari et al., 2022). Посао утиче на ментално здравље кроз осећај успеха, самопоуздање и приходе тако што штити ментално здравље али помаже и у рехабилитацији и укључивању особа са психо-социјалним поремећајима здравља (WHO, 2022). Већа могућност одлучивања током рада представља заштитни механизам за настанак симптома депресије (Milner et al., 2018) док боља контрола посла смањује синдром сагоревања на послу (Aronsson et al., 2017). Флексибилни радни аранжмани (на пример, флексибилно радно време и рад на даљину) позитивно утичу на психолошко здравље запослених (Kröll et al., 2017).

За разлику од позитивних ефеката рада, лоши услови на радном месту, преоптерећеност послом, несигурност посла, принудни одмори и отпуштања радника, ниска контрола посла, високи захтеви посла, неодговарајућа организација рада и лоши радни односи могу угрозити ментално здравље или погоршати већ постојеће проблеме (Theorell et al., 2015; Kim & von dem Knesebeck, 2016; Aronsson et al., 2017; van der Molen et al., 2020; Gajić et al., 2022; WHO, 2022). Ситуације које промовишу неправду доводе до анксиозности и депресије, док праведност помаже да се поремећаји менталног здравља ублаже (Lee et al., 2018; Bernhard-Oettel et al., 2020; Kensbock et al., 2022). Резултати мета анализе аутора Schmidt и сар. (2014) показују значајну позитивну везу између двосмислених улога и сукоба на радном месту и настанка депресије у вези са послом. У својој мета-анализи van der Molen и сар. (2020) су утврдили повезаност менталних поремећаја и високих захтева посла, организационе неправде, изостанка награда за труд, недостатка социјалне подршке и високих емоционалних захтева посла. Конфликт између посла и породице носи са собом ризик од злоупотребе психоактивних супстанци (Milner et al., 2019). Утврђено је да постоји јака повезаност између доживљавања неправде на радном месту и менталног здравља (Lee et al., 2018).

Према моделу напора и опоравка (Geurts & Sonnentag, 2006), поремећај менталног здравља који узрокује дуго радно време мањи је ако се ради добровољни, уколико се компензују финансијским наградама, напредовањем на радном месту, поштовањем запослених од стране претпостављеног и радног тима и сигурношћу посла (Drago et al., 2009; Virtanen et al., 2018). Јака веза између радног времена и симптома депресије постоји у азијским земљама, слабија је у Европи, док у Сједињеним Америчким Државама и Аустралији није утврђена њихова међусобна повезаност (Virtanen et al., 2018). Са друге стране, Reiner и сар. (2021), у недавно спроведеном истраживању, нису пронашли везу између дужине радног времена и учесталости депресије.

Насиље на послу може довести до настанка стреса повезаног са послом, сагоревања на послу и проблема са спавањем (Park et al., 2013; Gluschkoff et al., 2017; Hamdan & Hamra, 2017; Rudkjoebing et al., 2020). Малтретирање, сексуално узнемиравање и насиље на радном месту су повезани са настанком симптома депресије, анксиозности, развојем пост-трауматског стресног поремећаја и повећаним ризиком од суицида (Verkuil et al., 2015; Milner et al., 2018; Pihl-Thingvad et al., 2019; Jung & Yoon, 2020; Rudkjoebing et al., 2020). Утицај насиља на радном месту је испитиван у различитим професијама, као што су здравствени радници (Acquadro Maran et al., 2018; Fang et al., 2018), возачи (Couto & Lawoko, 2011; Jung et al., 2015), социјални радници (Pihl-Thingvad et al., 2019), запослени у затворима (Andersen et al., 2017), полицајци (Leino et al., 2011), просветни радници (Gluschkoff et al., 2017) и запослени у сектору хотелијерства (Jung & Yoon, 2020; Said & Tanova, 2021; Mensah, 2022; Park et al., 2022). Када је питању сектор хотелијерства, истраживања показују да сексуално узнемиравање чешће доживљавају запослени женског пола (Jung & Yoon, 2020; La Lora

& Gong, 2020; Mensah, 2022; Worke et al., 2023), мада ни мушкарци нису поштеђени када је овај облик насиља на послу у питању као узрок настанка поремећаја менталног здравља (Park et al., 2022).

Менаџери се налазе на позицији да могу доносити одлуке које утичу на ментално здравље и благостање запослених (Milligan-Saville et al., 2017; Morgan et al., 2018; Dimoff & Kelloway, 2019; Booyens et al., 2022). Са порастом свести о очувању менталног здравља запослених, расте тренд обука менаџера за смањивање фактора ризика од поремећаја менталног здравља у вези са послом (Gayed et al., 2018; Morgan et al., 2018; Dimoff & Kelloway, 2019). Адекватно знање менаџера о менталном здрављу и њихов нестигматизујући став према већ насталим поремећајима код запослених имају позитиван ефекат на интервенције усмерене на развој програма подршке запосленима (Gayed et al., 2018; Morgan et al., 2018; Dimoff & Kelloway, 2019). Обука менаџера доприноси адекватном пружању информација о менталном здрављу и ресурсима за његово побољшање (Gayed et al., 2018; Morgan et al., 2018; Dimoff & Kelloway, 2019). Обука запослених за управљање стресом (на пример, стицање различитих когнитивно-бихевиоралних вештина, технике опуштања и технике управљања стресом) могу да допринесу бољем психолошком здрављу запослених, већем задовољству послом, бољем учинку на послу и мањем апсентизму (Kröll et al., 2017; Milligan-Saville et al., 2017). Когнитивно-бихевиорална терапија је са економског аспекта исплатива за решавање проблема код запослених са депресијом (de Oliveira et al., 2020). Једна од могућих интервенција на пољу очувања менталног здравља може бити ротација посла и радних задатака (Mlekus & Maier, 2021). Мета-анализа је показала да ротација посла значајно утиче на очување менталног здравља запослених кроз повећање задовољства послом, организациону посвећеност, успех у каријери, општег психолошког здравља, бољег индивидуалног учинка, веће продуктивности и смањење стреса и сагоревања на послу (Mlekus & Maier, 2021). Контрола посла је важна за суочавање са захтевима посла па је приступ усмерен на појединца значајан јер ублажава негативне ефекте захтева посла на благостање (Gameiro et al., 2020). Унапређење менталног здравља и смањење злоупотребе супстанци на радном месту побољшавају благостање и продуктивност запослених (de Oliveira et al., 2020). Организациона и социјална подршка имају важну улогу контексту унапређења менталног здравља (Demirović Bajrami, et al., 2023).

Захтеви посла и породице негативно утичу на укупно здравље и благостање, како запослених тако и чланова породице (Greenhaus & Beutell, 1985). Истраживање Zhou и сар. (2020) је показало да организациони и породични фактори имају протективан ефекат на настанак депресивних симптома код запослених. Организациона клима која негује праведност и флексибилност умањује негативан ефекат конфликта између посла и породице на депресију (Zhou et al., 2020). Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на ментално здравље у вези са поремећајем сна, анксиозност и депресију (Hämmig & Bauer, 2009; Balkin et al., 2018; Hernandez et al., 2018; Reiner et al., 2019; Lee et al., 2021). Резултати истраживања такође сугеришу да ова равнотежа посредује између стреса на послу и менталног здравља (Timms et al., 2015). Недостатак равнотеже између живота и посла доводи до негативних емоција, депресије, недостатка енергије и оптимизма, умора и поремећаја сна (Hämmig & Bauer, 2009). Здравствена истраживања о стресу који производе улоге на радном месту фокусирају се углавном на депресију и анксиозност (Haar et al., 2014; Schmidt et al., 2014). Депресивни и анксиозни поремећај су два најчешћа ментална поремећаја и спадају међу 25 водећих узрока оболевања на глобалном нивоу (COVID-19 Mental Disorders Collaborators, 2021; GBD 2019 Diseases and Injuries Collaborators, 2020). У научно-истраживачким студијама

депресија и анксиозност се често истражују као димензије афективног благостања и менталног здравља запослених (Warr, 1999; Li et al., 2019; Keshabayan & Day, 2020; Hwang & Jo, 2021; Chela-Alvarez et al., 2022).

Депресија се манифестује као осећај туге, очаја и општи недостатак ентузијазма (Grahek et al., 2019; Herrman et al., 2022; Chand & Arif, 2023). Депресија представља водећи глобални узрок патње која се може спречити и лечити (Herrman et al., 2022). Депресија је повезана са недостатком равнотеже између живота и посла, међутим јасна веза није још увек дефинитивно утврђена (Brooks et al., 2016; Lee et al., 2021). Према истраживању Lee и сар. (2021) постоји значајна лонгитудинална повезаност између недостатка равнотеже између живота и посла и појаве симптома депресије. Конфликт између посла и породице је повезан са настанком депресије (du Prel & Peter, 2015; Zhou et al., 2020). Лоше радно окружење може за последицу имати настанак депресије, такође (Theorell et al., 2015). Постоје докази да захтеви посла (на пример, високи захтеви радних улога и немогућност одлучивања) и малтретирање запослених, као један од облика насиља на радном месту, утичу на настанак симптома депресије (Theorell et al., 2015; Madsen et al., 2017). Студије јасно указују на повезаност насиља на радном месту и појаве симптома депресије (De Puy et al., 2015; Butterworth et al., 2016; Tonso et al., 2016; Rudkjoebing et al., 2020). Запослени који су изложени неравнотежи између уложеног труда на послу и награда за тај труд су у повећаном ризику за настанак депресивног поремећаја (Rugulies et al., 2017). Неповољно психо-социјално радно окружење са великим радним оптерећењем, несигурност посла и непоштовање од стране радног тима су повезани са повећаним ризиком за настанак депресије (Madsen et al., 2017; Rugulies et al., 2017). Истраживање спроведено у Јужној Кореји је показало да несигурност посла и ниске награде за рад предиспонирају депресију (Kim et al., 2017). Показало се да дуго радно време негативно утиче на здравље запослених (Wong et al., 2019) и да може бити узрок настанка депресије (Ogawa et al., 2018).

Анксиозни поремећај представља најчешћи ментални поремећај и манифестује се као напетост, брига, претерани страх, узнемиреност уз смањену способност опуштања и доживљавања пријатности (Jandrić & Knežević, 2020; Jandric-Kocic & Knežević, 2021; Penninx et al., 2021). Међу факторима који изазивају анксиозност, фактори повезани са послом су важни јер се њима може управљати (Kim et al., 2021). Harvey и сар. (2017) су утврдили да неуравнотежен дизајн посла, несигурност, недостатак поштовања на радном месту, високи захтеви и ниска контрола посла, наглашена неравнотежа између уложеног труда на радном месту и награђивања, неправедност у међуљудским односима, непоштовање процедура, стрес радних улога, малтретирање на послу и незадовољавајућа социјална подршка подстичу настанак анксиозности. Према Melchior и сар. (2007), ризик од анксиозног поремећаја се удвостручује када су запослени изложени високом нивоу стреса на послу. Када запослени доживљавају притисак на послу, они покушавају да избегну да се суоче са захтевима и оптерећењем послом, то ремети опоравак, смањује креативност, умањује личне и радне ресурсе и временом гуши изазов који посао поседује, што на крају резултира сагоревањем (Bakker & de Vries, 2021). Анксиозност може довести до слабљења или фацилитације перформанси на радном месту у зависности од емоционалне исцрпљености и когнитивне обраде запосленог, који су међусобно супротстављени процеси (Cheng & McCarthy, 2018).

Организациона култура значајно утиче на то како се запослени односе према својим радним улогама, како се понашају на радном месту и може допринети настанку анксиозности у вези са послом (Yip et al., 2020; Demirović Bajrami, et al., 2023). Садржај, интензитет, уклапање организационих културних норми које су оријентисане на

постизање резултата и изазовних циљева заснованих на временском притиску могу да делују као механизам контроле ставова и понашања и да допринесу анксиозности (Haider et al., 2020; Yip et al., 2020). Анксиозност у вези са послом могу да потенцирају слабе организационе норме, недостатак консензуса, неефикасно лидерство, фракције и сукоби унутар организације, што код запослених доводи до негативних емоционалних реакција и девијантног понашања који директно утичу на негативне исходе посла (Рус 2017; Yip et al., 2020). Неусаглашеност организационих норми и некомпетентност изазивају анксиозност у вези са послом, такође (Kim & Jung, 2022; Yip et al., 2020).

Анксиозност у вези са послом посматрана са аспекта организационе психологије посредује између организационе политике и флукуације, при чему вештина преговарања запослених може да смањи флукуације (Haider et al., 2020). Ментално здравље и равнотежа између живота и посла могу се промовисати организационим иницијативама фокусираним на смањивање високих захтева посла, повећање психо-социјалних ресурса, подршку управљању границама и флексибилност у раду (Yu & Leka, 2022b). Флексибилно радно време и аутономија повећавају поверење у менаџмент, што заузврат смањује анксиозност у вези са послом (Yunus & Mostafa, 2022). Смањењу анксиозности у вези са послом и побољшању радног учинка доприносе мотивација и емоционална интелигенција (Cheng & McCarthy, 2018). Осим посла, на ментално здравље свакако утичу и други различити фактори као што су генетска предиспозиција, еколошки и друштвено-психолошки фактори (Kim et al., 2021).

Високи захтеви и ниски ресурси посла доводе до стреса код запослених и лошег општег здравља (Demerouti, 2018). Истраживање спроведено у Пољској показује да низак ниво равнотеже између живота и посла води ка лошем менталном и физичком здрављу, са трендом јачања тог утицаја последњих година, што се може се сматрати резултатом промена у менталитету запослених, њиховом стилу живота и генерацијским разликама међу запосленима (Borowiec & Drygas, 2023). Недвосмислено је показано да недостатак равнотеже између живота и посла доводи до менталне и емоционалне исцрпљености, фрустрација, проблема са спавањем и настанка депресије и анксиозности (Borowiec & Drygas, 2023).

III ДЕО
РАВНОТЕЖА ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА
ЗАПОСЛЕНИХ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Специфичности пословања у хотелијерству

Хотелска делатност заслужује посебну пажњу у истраживањима равнотеже између живота и посла запослених (Mansour & Mohanna, 2018; Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Bouzari & Karatepe, 2020; Han, 2020). Хотелијерство је делатност у којој је људски фактор незаменљив због специфичности пословних операција и запослени се сматрају највреднијим ресурсом (Kandasamy & Ancheri, 2009; Ubada-García et al., 2013; Vujić et al., 2020). Рад у хотелијерству представља специфичан и захтеван вид занимања, поготово на позицијама које подразумевају директан и продужени контакт са гостима хотела (Ladkin, 2011; Casado-Díaz & Simón, 2016; Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019) и самим тим је много више стреса, напетости, незадовољства, што све утиче на приватни живот запослених и преноси негативне ефекте на породицу. Од непосредног контакта запослених са гостима, заснованог на гостопримству, пријатности и добродошлице зависе позитивни ставови посетилаца хотела (Sekulić, 2017; Choi et al., 2019; Vujić et al., 2020; Kim et al., 2020; Jin et al., 2021; Mandarić, et al., 2022). Квалитет пружене услуге и задовољство гостију значајно доприносе хотелском пословању путем унапређења имица дестинације и постизања лојалности међу гостима, па се сматрају најважнијим задацима пословне стратегије хотела (Gajić et al., 2018; Gajić, Blešić, et al., 2023; Gajić, Vukolić, et al., 2023).

Због хроничног недостатка радне снаге, преоптерећености радним улогама, дугог и непредвидивог радног времена, погоршаног значајним притиском на послу током дужег временског периода, преваленција синдрома сагоревања на послу је висока у сектору хотелијерства (Wong & Ko, 2009; Chiang et al., 2010; Vong & Tang, 2017). Карактеристике посла у овом сектору доводе до тога да је више од половине запослених незадовољно послом, што последично доводи до честе флукуације у друге секторе (Kim et al., 2016; Uysal et al., 2016; Tuna et al., 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Stamolampros et al., 2019; Díaz-Carrión et al., 2020). Запослени у хотелској делатности се одлучују да напусте актуелни посао услед конфликта изазваног стресом на послу и намере да остану код послодавца (Vong & Tang, 2017). Као чести стресори посла у сектору хотелијерства наводе се интерперсонални конфликти, напетост, незадовољство и преоптерећеност послом (O'Neill & Davis, 2011; Deery & Jago, 2015). Менаџери хотела су знатно више изложени стресу на послу у односу на остале запослене (Deery & Jago, 2015).

Додатни стресор представља конфликт посла и породице који изазива забринутост у хотелима на међународном нивоу (на пример, Албанија, Хонг Конг, Нигерија, Турска и Сједињене Америчке Државе), а често је узрок флукуација радне снаге, лошег морала, слабијег учинка на радном месту и непосвећености послу (Karatepe & Uludag, 2008; Karatepe & Aleshinloye, 2009; Karatepe & Olugbade, 2009; Wong & Ko, 2009). Међу кинеским менаџерима продаје у хотелима, конфликт између посла и породице имао је и директан и индиректан утицај на задовољство животом и благостање (Zhao et al., 2011). Запослени који су незадовољни послом испољавају девијантно понашање које утиче на пословне перформансе кроз смањење квалитета пружених услуга и повећање стопе отказа (O'Neill & Davis, 2011; Tuna et al., 2016), а за успешно пружање хотелских услуга потребан је задовољан потрошач коме су испуњена претходна очекивања услуга (Seočanac & Sekulić, 2020; Vukolić et al., 2021). На степен незадовољства послом у овом сектору утиче и недостатак професионалног управљања људским ресурсима, недовољна сигурност радног места и недостатак могућности напредовања у каријери (Zoriatas et al., 2014; Lillo-Bañuls et al., 2018; Díaz-Carrión et al.,

2020). Запослени који су незадовољни послом испољавају девијантно понашање које утиче на пословне перформансе кроз смањење квалитета пружених услуга и повећава отказа радног односа (O'Neill & Davis, 2011; Tuna et al., 2016), а за успешно пружање хотелских услуга потребан је задовољан потрошач коме су испуњена претходна очекивања услуга (Seočanac & Sekulić, 2020; Vukolić et al., 2021). На степен незадовољства послом у овом сектору утиче и недостатак професионалног управљања људским ресурсима, недовољна сигурност радног места и недостатак могућности напредовања у каријери (Zopiatis et al., 2014; Lillo-Bañuls et al., 2018; Díaz-Carrión et al., 2020).

1.1. Радне улоге и задаци запослених у хотелијерству

Суочени са високим и специфичним захтевима посла, запослени у сектору хотелијерства троше своје ресурсе (време, физичку и менталну енергију) (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020), што им отежава да испуне своје професионалне и породичне улоге и жељене активности у слободно време на задовољавајући начин (Mansour & Mohanna, 2018; Abdou et al., 2022). То резултира сукобом између посла, породице и слободног времена и отежава успостављање равнотеже између живота и посла (Blomme et al., 2010; Abdou et al., 2022). Високи захтеви посла и сукоб улога производе губитак ресурса (радне перформансе, стабилност породице и квалитет слободног времена), што код запослених развија напетост и стрес (Mansour & Mohanna, 2018; Abdou et al., 2022). За запослене у сектору хотелијерства карактеристике посла (Kim et al., 2014; Zhao & Ghiselli, 2016; Choi et al., 2019), дуго радно време (Wen et al., 2020), контролисање емоција током обављања радних задатака (Choi et al., 2019), високи захтеви улога на послу (Chiang et al., 2010; Wen et al., 2020), ниска аутономија (Chiang et al., 2010), сукоб улога на послу и у породици (Vong & Tang, 2017), међуљудски односи (O'Neill & Davis, 2011), подршка менаџера у успостављању равнотеже између живота и посла (Chiang et al., 2010), адекватна кохезија и социјална подршка чланова радног тима (Huang et al., 2018), велики обим посла (O'Neill & Davis, 2011), несигурност посла (Yoo, 2022) и недостатак оптималног развоја каријере представљају главне изворе стреса на послу (Kusluvan et al., 2010; O'Neill & Davis, 2011; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Mansour & Mohanna, 2018).

Стрес на послу негативно утиче на квалитет услуга у хотелијерству јер, што су запослени више под стресом, то ће више бити смањен квалитет услуга које пружају (Mansour & Mohanna, 2018) а већа намера отказа (Jung & Yoon, 2014; Huang et al., 2018; Wen et al., 2020). Стрес на послу запослених у сектору хотелијерства је значајан предиктор сагоревања на послу и узрок конфликта између посла и породице (Vong & Tang, 2017; Choi et al., 2019). Такође, стрес на послу негативно утичу на физичко и психичко здравље и благостање (Mauno & Kinnunen, 1999; Yoo, 2022), задовољство браком (Mauno & Kinnunen, 1999), задовољство послом (Weale et al., 2019) и ангажованост (Jung & Yoon, 2014; Huang et al., 2018; Wen et al., 2020).

1.2. Организација посла у хотелијерству

Сектор хотелијерства карактерише висок ниво сезонског пословања (McNamara et al., 2011; Abdou et al., 2022), када је лимитирана могућност коришћења годишњих одмора (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Abdou et al., 2022), продужено радно време (McNamara et al., 2011; Abdou et al., 2022), и ангажован је велики удео запослених на

одређено време (McNamara et al., 2011; Uysal et al., 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Yang & Jo, 2022). Такав дизајн посла утиче да се запослени суочавају са великим оптерећењем послом, што доводи до недостатка равнотеже између живота и посла (Cleveland et al., 2007; Lin et al., 2014; Zhao & Ghiselli, 2016).

Једну од карактеристика сектора хотелијерства чине и зараде испод просечних у односу на запослене у другим секторима (Zopiatis et al., 2014; Casado-Díaz & Simón, 2016; Silva & Freire Guimarães, 2017; Dogru et al., 2019). Ниске зараде изазивају демотивацију и незадовољство запослених у сектору хотелијерства (Kusluvan et al., 2010; García-Cabrera et al., 2018). Запослени услед ниских зарада поседују мање новчаних ресурса на личне животне потребе, у породичним и друштвеним доменима (Diener et al., 1993; Dean, 2005; Grawitch et al., 2010). У истраживањима у области хотелијерства је доказана међузависност социоекономског статуса, настанка здравствених проблема и недостатка равнотеже између живота и посла (Lunau et al., 2014; Ejlertsson et al., 2018). Ниске зараде у хотелијерству су ограничавајући фактор приликом регрутовања нових радника, што доводи до повећаног оптерећења послом оних радника који су већ запослени (McGinley et al., 2017), а самим тим и то отежаног успостављања равнотеже између живота и посла. Запослени са ниским зарадама могу бити мотивисани да, као могућност за повећање финансијских средстава, раде прековремено, што се код њих повећава конфликт између посла и породице и додатно отежава успостављање ове равнотеже (Dean, 2005; Casado-Díaz & Simón, 2016). Ниже просечне плате у овом сектору се приписују ниском нивоу формалног образовања и ниско квалификованим пословима у хотелијерству (Casado-Díaz & Simón, 2016; Robinson et al., 2019). Оно што карактерише хотелијерство јесте и релативно велики удео неквалификованог радног кадра (Nickson, 2012; Kim et al., 2014). Низак ниво образовања запослених у овој делатности повезан је са лошијим социоекономским статусом и може утицати на то како запослени реагују на праксе, моделе и механизме организације за успостављање равнотеже између посла и породице (Chang et al., 2017; Brough et al., 2020). Осим тога, запослени у сектору хотелијерства који припадају нижим социоекономским групама имају лошије самопроцењено здравље у односу на оне у вишим социоекономским групама (Balaj & Eikemo, 2022).

1.3. Организација радног времена у хотелијерству

Природа посла у сектору хотелијерства је захтевна и нефлексибилна (Han, 2020), што код запослених захтева континуирано управљање осећањима и то се негативно одражава и на задовољство послом и на постизање равнотеже између живота и посла (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017). Емоционално стање запослених директно утиче на њихово понашање и квалитет пружене услуге (Sekulić, et al., 2015; Wang, 2020; Jin et al., 2021). Од запослених се, посебно менаџера хотела, често очекује да буду физички присутни колико год је то могуће (Mulvaney et al., 2007), чак када је то и непотребно и неефикасно утрошено време, без потребе и одређеног ефекта, па се посао менаџера у сектору хотелијерства често помиње у контексту такозване *Face-time* културе (Abdou et al., 2022). Као последица присутне *Face-time* културе у хотелијерству код запослених се повећава ниво конфликта између посла и породице (Abdou et al., 2022). Такав дизајн посла доводи до негативних исхода као што су: незадовољавајућа организациона посвећеност (Karatepe & Magaji, 2008; Brien et al., 2015; Liu et al., 2021), апсентизам и презентизам (Arjona-Fuentes et al., 2019), намера напуштања посла (Cleveland et al., 2007; Brien et al., 2015; Han, 2020), флукуације (Blomme et al., 2010; Deery et al., 2018), стрес (O'Neill & Davis, 2011), незадовољство послом (Díaz-Carrión et al., 2020),

непродуктивност, и незадовољство браком (Mulvaney et al., 2007; McCarthy et al., 2010; Kaaya & Karatepe, 2020) доводи до конфликта између посла и породице а самим тим отежава и постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла (Deery & Jago, 2009; Blomme et al., 2010; McNamara et al., 2011; Karatepe, 2013b; Deery et al., 2018).

До незадовољства запослених у хотелијерству и потешкоћа у постизању равнотеже између живота и посла доводи и недостатак слободног времена, које је кључно у животу сваког запосленог (Sonnentag et al., 2014; Kang et al., 2020; Veal, 2020). Примарни циљ слободног времена је да се запослени опусте бавећи се активностима које нису везане за посао (Haworth & Lewis, 2005; Yürcü & Çolakoğlu, 2020; Synowiec-Piłat et al., 2021). Када су запослени превише ангажовани на послу, проводе мање времена у слободним активностима што их спречава да задовоље своје потребе за релаксацијом и то последично изазива незадовољство послом (Frone et al., 1992; Rice et al., 1992; Sonnentag, 2002; Nichols, 2009; Tsaur et al., 2012). Претходне студије су закључиле да слободне активности могу повећати задовољство слободним временом и животом, што производи позитивна осећања и повећава психолошко благостање, што све заједно олакшава успостављање равнотеже између живота и посла (Rice et al., 1992; Gilbert & Abdullah, 2004; Lloyd & Little, 2010; Kang et al., 2020; Veal, 2020). Међутим, запослени могу имати потешкоће приликом постизања задовољства слободним временом и животом, поготово у ситуацији када се стрес на послу и напетост пренесу на време које треба да буде проведено у слободним активностима (Haworth & Lewis, 2005; Sonnentag et al., 2014; Mansour & Mohanna, 2018; Tsaur & Yen, 2018; Yürcü & Çolakoğlu, 2020; Synowiec-Piłat et al., 2021). То производи различите нивое сукоба између посла и слободног времена и доводи до потешкоћа у успостављању равнотеже између живота и посла код запослених у сектору хотелијерства (Karatepe & Uludag, 2007; Lin et al., 2015; Mansour & Mohanna, 2018; O'Neill & Follmer, 2020).

1.4. Родна сегрегација у хотелијерству

На основу статистичких података и истраживања, уколико се анализирају запослени у хотелској делатности у односу на пол, може се уочити да је овај сектор важан у запошљавању жена (Cave & Kilic, 2010; Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Gajić et al., 2021). Посебну пажњу у сектору хотелијерства захтева удео запослених жена, које углавном раде на нижим нивоима структуре занимања (Liu et al., 2020; Ma et al., 2021; Andrade et al., 2021; Je et al., 2022), претежно неквалификованим и слабо плаћеним пословима (Cave & Kilic, 2010; Ntanjana & Mangwane, 2020; Gajić et al., 2021) и често имају знатно ниже зараде од мушкараца (Santos & Varejão, 2007; García-Pozo et al., 2012; Oliver & Sard, 2020; Marfil Cotilla & Campos-Soria, 2021). Према истраживању Warren (2004), финансијска ситуација запослених жена, које раде на пословима на нижим нивоима структуре занимања, значајно утиче на равнотежу између живота и посла. Недавно публиковано истраживање показује да је велики удео запослених жена на лошије плаћеним радним местима и родна неједнакост представља главни извор родног јаза у платама у сектору хотелијерства (Oliver & Sard, 2020). Посебно се наглашава неповољан положај самохраних родитеља (углавном самохраних мајки) са основним образовањем, који су запослени у сектору хотелијерства (Montez et al., 2014; Brough et al., 2020), и којима је посебно тешко да уравнотеже пословне, родитељске и породичне улоге. Међународна студија која је обухватила двадесет девет различитих држава утврдила је да код ове категорије запослених постоји значајно нижи ниво равнотеже између живота и посла (Andrade et al., 2021).

1.5. Комплексност рада у хотелијерству

Због велике потражње за хотелским услугама и чињенице да запослени на првој линији у хотелима стоје гостима на услузи двадесет четири сата у току дана, радници у овој делатности се често сусрећу са изазовним распоредима радног времена (Cleveland et al., 2007; Nickson, 2012). Присутан је рад ноћу, викендом и током празника (Karatepe & Uludag, 2008; Bohle et al., 2011; Abdou et al., 2022). Организација радног и слободног времена се често разликује од распореда запослених на другим радним позицијама, што ствара потешкоће у успостављању равнотеже између живота и посла (White et al., 2003; Mulvaney et al., 2007; McNamara et al., 2011).

Истраживања су показала да код запослених оба пола, независно од тога да ли се ради о брачним паровима или самохраним родитељима, породицама са дуалним каријерама и независно од распореда радног времена партнера, рад током викенда доводи до ниже контроле над расподелом времена и знатно вишег нивоа конфликта између посла и породице, у односу на запослене који раде само током радних дана у недељи (Mulvaney et al., 2007; Laß & Wooden, 2021). Велику непријатност за запослене у хотелијерству представља дуго радно време (Deery & Jago, 2009; McNamara et al., 2011), организација радног времена (Karatepe & Uludag, 2008; Nickson, 2012), нефлексибилно радно време (Blomme et al., 2010; Zhao et al., 2020) и рад ноћу, викендом и током празника (Mulvaney et al., 2007; Zhao et al., 2020; Abdou et al., 2022), јер такви услови рада доводе до губитка снаге и физичке и менталне исцрпљености. Због свега тога се развијају потешкоће у организовању слободног времена и смањује способност запослених да уживају у својим слободним активностима, што све отежава успостављање равнотеже између живота и посла (Lin et al., 2014; Tsaur & Yen, 2018; Abdou et al., 2022). Дуго и непредвидиво радно време ствара како индивидуални тако и стрес код сви чланова породице запосленог (Cleveland et al., 2007). Недавно публикована мета анализа, која је истраживала утицај дужине радног времена на скоро пола милиона испитаника, показала је да две димензије људске енергије, снага и исцрпљеност, посредују у односу између дужине радног времена и сукоба на релацији посао-породица (Pak et al., 2022).

2. Равнотежа између живота и посла у хотелијерству

Професионалци су кључна снага која одржава хотелијерство (Kandasamy & Ancheri, 2009; Ubada-García et al., 2013; Vujić et al., 2020). Искуство и лојалност хотелског госта су одређени ставовима запослених, од којих су најважнији њихова веселост, љубазност, емпатија, спремност да пружи квалитетну услугу, стрпљење, невербална комуникација, добродошлица и обезбеђивање атмосфере у којој ће се гости осећати удобно, добродошло и опуштено, што све код запослених изискује радни напор познат као емоционални рад (енгл. *Emotional labor*) (Lashley & Morrison, 2000; Choi et al., 2019; Kim et al., 2020; Vujić et al., 2020; Jin et al., 2021). Од запослених на првој линији у сектору хотелијерства се посебно захтева да потисну своје негативне емоције и покажу позитивне (на пример, веселост и љубазност), како би се придржавали стандарда услуга или правила хотела, што доводи до додатног умора и исцрпљености на крају радног времена, када треба да се посвете породици и слободним активностима (Ladkin, 2011; Casado-Díaz & Simón, 2016; Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Choi et al., 2019).

С обзиром да жене чине велики део запослених у хотелијерству (Carvalho et al., 2019; Gajić et al., 2021), у више истраживања се испитивало да ли ниво успостављене

равнотеже између живота и посла директно утиче на организациону посвећеност запослених жена у овој делатности (Liu et al., 2020; Liu et al., 2021). Резултати истраживања су показали да су очекивања запослених жена у хотелијерству и успостављена равнотежа између живота и посла позитивно утицали на организациону посвећеност, ангажованост на послу и напредовање у каријери (Liu, et al., 2020; Liu et al., 2021). Истраживања су такође потврдила да ангажованост и организациона посвећеност позитивно утичу на равнотежу између живота и посла, напредовање у каријери и задовољство послом (Talukder, 2019; Liu et al., 2020).

Комплексни и стресни услови рада у хотелијерству, који је широко истражени у досадашњим истраживањима, доводе до незадовољавајуће равнотеже између живота и посла запослених (Mulvaney et al., 2007; Karatepe & Bekteshi, 2008; Deery & Jago, 2009; Buonocore, 2010; Zhao et al., 2011; Karatepe, 2013b; Zhao & Ghiselli, 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020). Недостатак перципиране организационе подршке, континуирани однос са гостима, непредвидљиве реакције корисника услуга (Đorđević et al., 2022), оптерећеност послом, незадовољавајуће зараде, недостатак тренинга, дуго радно време и сменски рад у овом сектору узрокују повећан стрес и неповољно утичу на постизање равнотеже између живота и посла (Karatepe & Kilic, 2007; McNamara et al., 2011; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Jin et al., 2021; Abdou et al., 2022).

Рад у хотелијерству, дакле, резултира незадовољавајућом равнотежом између живота и посла код већине запослених, због природе посла који обављају (Lin et al., 2014; Baum, 2019; Kaya & Karatepe, 2020). Дуго радно време у хотелској делатности и ниво стреса, повезани са несигурношћу посла а нејасним радним задацима и улогама, незадовољавајућа аутономија и временски притисци, заједно са притисцима у породичном животу негативно утичу на равнотежу између живота и посла (Deery & Jago, 2009). У радном окружењу сектора хотелијерства, проблеми као што су превелики обим посла, недостатак обуке, емоционална нехармоничност, монотонија посла услед обављања истог задатка у затвореном простору, стрес услед конфликта посла и породице (Mansour & Mohanna, 2018), висока стопа флукуације радника и дисфункционално понашање гостију хотела су уобичајени на радном месту запослених на првој линији услуживања (Jung & Yoon, 2015; Chen & Wu, 2017).

Многи послови у хотелијерству могу бити монотони, рутински, нискоквалификовани и ниског статуса па се препоручују модели пословања како би се рад обогатио кроз ротацију послова, повећање разноликости задатака и вештина, додавање нових задатака сличне природе, повећавање садржаја посла и давање одговорности и аутономије радницима кад год је то применљиво (Kusluvan et al., 2010). Стратегије и модели за обезбеђивање задовољавајуће равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству се често предлажу у литератури у контексту задржавања запослених, јер је висока учесталост отказа у овом сектору препозната као један од главних проблема организација и менаџмента (Karatepe & Uludag, 2007; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Chen & Wu, 2017; Afsar et al., 2018; Han, 2020; Nguyen et al., 2020). Равнотежа између живота и посла запослених и задовољство послом предвиђају њихову нормативну посвећеност (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017). Успостављањем боље равнотеже између живота и посла може се повећати посвећеност запослених и квалитет пружених услуга (Mansour & Mohanna, 2018).

Равнотежа између живота и посла и задовољство послом су у фокусу у истраживањима у хотелијерству. Недостатак равнотеже између живота и посла

запослених у овој делатности потврђује више емпиријских истраживања (Woo et al., 2015; Uysal et al., 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Liu et al., 2021; Yang & Jo, 2022). У досадашњим истраживањима недвосмислено је доказан утицај сукоба између посла и породице и недостатак равнотеже између живота и посла на здравље запослених у хотелијерству (McNamara et al., 2011), физички и ментални развој (Wong et al., 2020), самопоштовање (Karatepe, 2013b; Lee et al., 2016), организациону посвећеност (Deery & Jago, 2009; Karatepe, 2013b; Lee et al., 2016), учинак на радном месту (Karatepe, 2013b; Lee et al., 2016), лојалност (Karatepe & Magaji, 2008; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017), исцрпљеност (Karatepe, 2010), стрес (Chiang et al., 2010; Zhao & Ghiselli, 2016), преоптерећеност послом (Karatepe, 2013b; Altinay et al., 2019), флукуације (Cleveland et al., 2007; Blomme et al., 2010; Karatepe, 2013b), намеру отказа (Vong & Tang, 2017; Wang et al., 2017; Abdou et al., 2022), задовољство послом (Choi & Kim, 2012), злоупотребу супстанци (Deery & Jago, 2009), и амбиције за напредовање у каријери (Liu et al., 2021).

2.1. Успостављање равнотеже између живота и посла у хотелијерству

Три димензије организационе културе која подржава породицу су од значаја за хотелијерство, и то су организациона подршка за постизање равнотеже између живота и посла, потенцијалне последице по каријеру повезане са коришћењем политика које подржавају породицу и организациона очекивања повезана са временским роковима која могу да ометају породичне интеракције и друге слободне активности (Thompson et al., 1999; Mulvaney et al., 2007). Организациона подршка је посебно важна детерминанта за ефикасну примену политика које подржавају породицу (енгл. *Family-friendly policies*) (Thomas & Ganster, 1995; Mulvaney et al., 2007). Литература указује на значајан утицај организационе подршке на смањење конфликта између посла и породице и благостање запослених у хотелијерству (Wong & Ko, 2009; Padilla Angulo et al., 2018). Међутим, различити модели одрживих и задовољавајућих перформанси посла, укључујући равнотежу између живота и посла, нису доследно присутни у хотелској делатности (Kaya & Karatepe, 2020).

Одређени аутори сматрају да су потешкоће у успостављању равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству последица, пре свега, недоследне примене политика и пракси управљања равнотежом између живота и посла (Lin et al., 2014; Baum, 2019; Kaya & Karatepe, 2020). Недостатак организационе подршке за успостављање равнотеже између живота и посла високообразованих жена у хотелијерству у области коришћења различитих модела рада који нуде флексибилност у радном времену је такође област организације посла која је истраживана (Blomme et al., 2010). Постојање организационе културе која подржава равнотежу између живота и посла запослених, а не само доступност модела, стратегија и пракси које нуди организација у овој области представља главни фактор који утиче на задовољство послом (Cegarra-Leiva et al., 2012; Sánchez-Hernández et al., 2019). Флексибилни модели рада представљају основ за постизање равнотеже између живота и посла. Разматрајући изазове на конкурентном тржишту рада, где је привлачење, мотивација и задржавање квалификованих запослених изузетно изазовно, постизање равнотеже између живота и посла захтева значајно више ангажовање менаџера (Deery et al., 2018). Организације треба да развијају пословне моделе и праксе који би помогли запосленима да постигну бољу равнотежу између живота и посла, посебно у светлу постојећих истражених модела и пракси који резултирају позитивним исходима (Sirgy & Lee, 2018).

2.2. Подршка менаџера равнотежи између живота и посла у хотелијерству

Питања из области посла и породице утичу на лични живот појединаца и праксе менаџмента у хотелијерству, уважавајући улогу и значај равнотеже између живота и посла (Deery, 2008; Zhao et al., 2020). Задовољство постигнутом равнотежом између живота и посла утиче на одрживост хотела (Wong et al., 2020). Активности менаџмента ка успостављању ефикасних механизма и модела за постизање равнотеже између живота и посла су важне јер је, у условима високо конкурентног тржишта рада, мотивисање и привлачење нових хотелских радника као и задржавање већ запослених кључно за опстанак хотела (Blomme et al., 2010; Deery & Jago, 2015; McGinley et al., 2017; Deery et al., 2018; Abdou et al., 2022). Активности менаџмента захтевају увођење иновација у хотелијерство кроз већу организациону и социјалну подршку запосленима, иницијативе претпостављених ка успостављању пријатељске организационе климе и могућност прилагођавања динамике каријерног напредовања у радном тиму а све у циљу просперитета хотелских услуга (Blomme et al., 2010; Deery & Jago, 2015; McGinley et al., 2017; Cvijanović, et al., 2018; Deery et al., 2018; Abdou et al., 2022). Кауа и Karatepe (2020) сматрају да је равнотежа између живота и посла један од најважнијих проблема у хотелској делатности.

Разумевање и управљање негативним ефектима конфликта између живота и посла је од кључног значаја у хотелијерству (Karatepe & Magaji, 2008; Blomme et al., 2010; Karatepe & Azar, 2013). Менаџмент хотела треба да осмисли моделе и механизме како да елиминише или умањи овај негативан имиџ на тржишту рада. Већ током школовања будућих радника у сектору хотелијерства на високим струковним школама и факултетима потребно је обезбедити квалификоване кандидате са бројним вештинама, попут напредне интерперсоналне комуникације и способности управљања временом и стресом (Sekulić et al., 2015). Како би се обезбедили студенти у потпуности упознати са свим специфичностима рада у сектору хотелијерства, осим квалитетно организованог формалног образовања у учионицама или путем онлајн (енгл. *Online*) наставе, потребно је омогућити студентима и стручну праксу у хотелима, током које могу благовремено да развијају планове за даљи развој каријере (Hertzman et al., 2015; Sekulić et al., 2015; Cvijanović et al., 2021). Менаџмент хотела током стручне праксе будућих хотелских радника у својим објектима треба да омогући увид у специфичности рада у овом сектору како би се смањио одлив будућих стручњака из ове области због нереалних очекивања у погледу радног времена, висине зарада, стабилности радних места и могућности напредовања у каријери (Sekulić et al., 2015).

Бољим разумевањем равнотеже између посла и живота, као и изазова и могућих решења, менаџери могу стратешки променити организациону културу, редизајнирати радна места, спровести тренинге и прилагодити подршку. Ово омогућава запосленима да остваре пун потенцијал на послу и у приватном животу, допринесу конкурентности и профитабилности послодаваца и позитивно утичу на здравље и благостање својих заједница (Morris & Madsen, 2007).

Као пример добре праксе може се навести програм *InterContinental hotels group*, која је препознала значај равнотеже између живота и посла код својих запослених, посебно жена, и пружила им подршку у изазовима за усклађивањем посла са бригом о старијим члановима породице. Компанија је покренула програм „Најбоље понуде из родног града”, који је омогућио запосленима да пронађу позиције у *InterContinental hotels group* хотелима у Кини, тако да раде што ближе свом родном граду, када је потребно да се посвете бризи о својим родитељима. Од 2015. године, преко 3.500

запослених је учествовало у том програму у триста деведесет једном хотелу *InterContinental hotels group*, и обављали су породичне обавезе док настављају са радом (Oxfam Policy & Practice, n.d.) Обезбеђивање равнотеже између живота и посла запослених постало је једна од најкритичнијих менаџерских стратегија у хотелијерству за одржавање радне ангажованости и задржавање запослених (Deery & Jago, 2015). Холистички приступ управљању људским ресурсима, јасан опис послова и мере за спречавање сагоревања на послу, управљање стресом и брига о здрављу запослених могу са организационог аспекта позитивно да утичу на успостављање равнотеже између живота и посла (Wong & Ko, 2009; Jung & Yoon, 2015; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Mansour & Mohanna, 2018).

IV ДЕО

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА ЗАПОСЛЕНИХ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

1. Преглед стања у подручју истраживања у Републици Србији

Када је у питању истраживање равнотеже између живота и посла запослених у Републици Србији, према резултатима Европског истраживања квалитета живота 2016. године (енгл. *European quality of life survey - new results for The EU candidate countries*), које је спровела Европска фондација за унапређење услова живота и рада (енгл. *Eurofound*), само 11% жена и 9% мушкараца је веома задовољно равнотежом између живота и посла, у поређењу са 24% жена и 22% мушкараца који живе у Европској унији (*Eurofound, n.d.*). У истој студији може се уочити тренд повећања потешкоћа запослених у Републици Србији у испуњавању породичних обавеза због времена проведеног на послу, премора који посао производи као и постизања концентрације на послу због породичних обавеза у 2016. години у односу на 2011. годину, када је спроведено претходно истраживање (*Eurofound, n.d.*). Истраживање равнотеже између живота и посла запослених у Републици Србији показало је да мушкарци у већем проценту, њих 34% могу без потешкоћа да постигну равнотежу између живота и посла у односу на жене (25%) (*Janković, 2021*). Последице непостигнуте равнотеже између живота и посла, попут недостатка времена, стреса на послу и умора чешће су присутне код запослених жена (27%) у односу на запослене мушкарце (21%) (*Janković, 2021*). Запослени у Републици Србији сматрају да највећи допринос успостављању равнотеже између живота и посла пружају тренинзи, организовање састанака и подела радних задатака у оквиру радног тима (*Nosak & Zubanov, 2013*). Социјална подршка радног тима и чланова породице, временски дефинисан прековремени рад, могућност коришћења слободних дана због породичних обавеза, флексибилни модели рада, доступна обданишта у склопу организације за запослене родитеље са малом децом доприносе успостављању равнотеже између живота и посла (*Nosak & Zubanov, 2013*). Креирање организационе културе која подржава успостављање равнотеже између живота и посла подразумева примену погодности за све запослене, без обзира на пол, године старости и дужину радног стажа (*Mladenović, 2020*). Када је менаџмент у питању, одговорно управљање људским ресурсима треба да има за циљ успостављање равнотеже између живота и посла (*Stojanović-Aleksić & Bošković, 2017*). Огњановић (2020b) је у свом истраживању закључила да запослени у хотелској делатности високо оцењују равнотежу између живота и посла, па закључује да је јачањем ове димензије могуће постићи повећање мотивације и задовољства запослених.

Анализа равнотеже између живота и посла у Републици Србији Центра за достојанствени рад (2021) закључује да су потребне стратегије, законодавство и добре праксе, уз ангажовање и државе и послодаваца. Модерне тржишне динамике не узимају у обзир обавезе запослених према породици, већ само захтевају њихову спремност да одговоре потребама послодаваца како би остали конкурентни. Равнотежу између живота и посла отежава недостатак инфраструктуре у локалним заједницама, попут вртића и домова за смештај старих. Потребни су програми на нивоу послодаваца који подржавају равнотежу између живота и посла. Традиционалне родне улоге се спорије мењају од економских промена, што доводи до неравнотеже између живота и посла. Жене су све присутније на тржишту рада, али су често мање плаћене за исти рад. Важно је усредсредити се на родну равноправност, не само за жене већ и за мушкарце, што подразумева веће ангажовање мушкараца у неплаћеним пословима код куће. Ово је кључно за продуктивност на послу и срећније породичне односе. Деца која имају присуство и оца и мајке у свакодневном животу постижу боље резултате у школи и генерално су задовољнија. Све наведено обезбеђује присуство жена на тржишту рада што доприноси економском капацитету породице и унапређује привреду (*CDR, 2021*).

Проблеми који спречавају примену законских основа који олакшавају постизање равнотеже између живота и посла у Републици Србији обухватају високу заступљеност жена у секторима са ниским приходима, као и разлике у зарадама између полова. Жене су често присутне у неформалној економији, а своје слободно време углавном проводе обављајући кућне послове и бринући се о деци или старијим члановима породице. Неопходно је предузети кораке како би се променила традиционална родна подела занимања и омогућили радни услови који су прилагођени породичним обавезама. У Републици Србији постоје иницијативе и стратегије усмерене ка превенцији родне неравноправности, које такође имају за циљ успостављање равнотеже између живота и посла (Unija poslodavaca Srbije, 2018). Истраживање спроведено 2015. године показало је да запослени у Републици Србији често доживљавају већи утицај посла на приватни живот него обрнуто. Посебно запослене жене имају више потешкоћа у успостављању равнотеже између пословних обавеза и приватних активности у поређењу са мушкарцима (Golubović & Golubović, 2016). Истраживање које је проучавало утицај пола, старости и академског ранга на успостављање равнотеже између живота и посла и задовољства послом међу предавачима у високом образовању у шест различитих држава, укључујући Републику Србију, Хрватску, Словенију, Чешку, Аустрију и Немачку, на овом нивоу образовања није идентификовало значајне разлике у односу на пол или старост (Marić & Žnidaršič, 2018). Резултати истраживања су, међутим, показали да виши ниво равнотеже између живота и посла доводи до већег задовољства послом међу предавачима високог образовања (Marić & Žnidaršič, 2018).

Пејичић и Ранђеловић (2019) су спровели истраживање у Републици Србији међу запосленима у браку који имају децу, како би истражили утицај међуљудских односа на радном месту и код куће на равнотежу између живота и посла. Резултати су показали да постоји позитивна повезаност између квалитета комуникације у породици и на послу, што заједно доводи до бољег успостављања равнотеже између живота и посла запослених. Ово истраживање указује на важност квалитетних интерперсоналних односа како на послу тако и код куће за постизање равнотеже између живота и посла (Pejićić & Randjelović, 2019). Младеновић и Крстић (2021b) су истраживале успостављање равнотеже између живота и посла код менаџера у Републици Србији и закључиле су различите праксе и бенефиције могу бити од користи како би се постигла равнотежа између живота и посла, било да се примењују самостално или кроз програме унутар организације. Када су у питању истраживани менаџери, према Младеновић и Крстић (2021b), важно је да свако од њих одабере оно што му највише одговара, узимајући у обзир актуелне личне и приоритете у каријери и животне околности. Истраживање спроведено 2020. године у ком је учествовао 601 запослен у здравственим установама у Ћуприји, показало је да постоји већи конфликт на релацији од посла ка породици у односу на смер од породице ка послу, и да ниво конфликта зависи од старосне доби, дужине радног искуства и професионалног статуса испитаника (Stefanović et al., 2022). Резилијентност помаже запосленима да се брзо прилагоде пословним ситуацијама, субјективним и објективним аспектима посла, и унапређује задовољство послом, мотивацију, промене у радном времену, као и аспекте физичког и менталног здравља и равнотежу између живота и посла (Marković et al., 2021).

У Републици Србији се запослене жене суочавају са јазом у платама у односу на мушкарце, што указује на потребу да се уоче постојеће препреке и идентификују корективне мере ради унапређења родне једнакости, поготово у секторима који традиционално запошљавају доминантно жене, какав је сектор хотелијерства (Šobot, 2014; Gajić et al., 2018). Родна једнакост се може унапредити оснаживањем жена кроз

њихово веће учешће на руководећим позицијама, већим приходима и вишим стопама запошљавања, што би смањило јаз у конфликту између посла и породице међу половима (Ruppanner & Huffman, 2014; Leuze & Strauß, 2016). Према Уставу Републике Србије, једно од основних начела у остваривању људских права је родна једнакост и у складу са њим држава је у обавези да то начело поштује (Устав Републике Србије, 2006). Други важан национални документ је Закон о раду, којим се уређују сва права и обавезе који проистичу из радног односа, и према коме се забрањује непосредна и посредна родна дискриминација (Закон о раду, 2018). У уговорима о раду, који свако запослено лице добија, такође се наводи забрана родне дискриминације. Акциони план за Поглавље 19 - Социјална политика и запошљавање Владе Републике Србије (Влада Републике Србије, 2019), међутим, није предвидео мере за усаглашавање са новом Директивом Европске уније о равнотежи између живота и посла запослених родитеља и старатеља, а која је усвојена 2019. године (Directive (EU) 2019/1158, n.d.). Унапређење родне једнакости у Републици Србији доприноси већем учешћу жена у пословном одлучивању и женском предузетништву. Само неке од препрека са којима се суочавају жене предузетнице у Републици Србији у области хотелијерства представљају њихова традиционална посвећеност породици и васпитању деце, недостатак почетних средстава за покретање посла и друштвено окружење, посебно наглашено у руралним срединама (Vujko et al., 2018; Gajić et al., 2022; Bugarčić et al., 2023), којих је укупно 5.965 на територији државе (Cvijanović & Gajić, 2020a, 2020b; Delić-Jović et al., 2021). Према истраживању Гајић и сар. (2023) 85% територије Србије је рурално, односно на nižем технолошком и културном степену развијености у односу на урбане средине, где очеви или мужеви често спречавају ћерке или жене да постану предузетнице (Vujko et al., 2018). Ова културолошки укореењена зависност жена од мушкараца их ограничава и спречава да искористе предузетничке идеје и способности и покрену сопствени бизнис (Vujko et al., 2018), посебно у сегменту развоја руралног туризма (Gajić et al., 2022; Gajić, Blešić, et al., 2023; Gajić, Đoković, et al., 2023). Како би унапредице квалитет услуга у хотелијерству, успешно пословале и опстале на тржишту, потребно је подизање свести међу женама предузетницама о значају мрежа подршке, где могу да изразе своју креативност и лакше учествују у процесу развоја туризма и хотелијерства у својим срединама (Vujko et al., 2018; Gajić et al., 2022).

Родна једнакост се сматра темељом одрживог развоја (Mrksa & Gajić, 2014). Родна перспектива у контексту одрживог развоја одређеног друштва представља познавање демографских, образовних, културолошких и економских потенцијала како би могло да се укаже на недостатке, проблеме и потенцијале развоја са којима се суочавају жене и мушкарци (Šobot, 2014). Стратегија за родну равноправност за период од 2021. до 2030. године, коју је донела Влада Републике Србије, недвосмислено имплицира политику једнаких могућности за оба пола (Влада Републике Србије, 2021). Родна равноправност је такође препозната и на националном нивоу Републике Србије као важан сегмент и у Стратегији за спречавање и борбу против родно заснованог насиља према женама и насиља у породици за период од 2021. до 2025. године (Влада Републике Србије, 2021). Упркос томе што постоје специфичне политике и стратегије у друштву, потребно је радити на разбијању стереотипа и предрасуда како би се умањио родни јаз, за шта је неопходно унапређење широког културног и друштвеног контекста (Pie et al., 2021; Gajić, Blešić, et al., 2023; Gajić, Đoković, et al., 2023). Закон о забрани дискриминације дефинише општу забрану дискриминације, као и поступке заштите од ње. Посебно је важно што овај закон успоставља Повереника за заштиту равноправности као самосталан државни орган, независан у спровођењу закона (Закон о забрани дискриминације, 2021). Закон о родној равноправности дефинише и забрањује

дискриминацију по основу пола, полних карактеристика и рода и промовише праксе на радном месту које подржавају родну равноправност, укључујући флексибилно радно време ради лакшег усклађивања живота и посла (Закон о родној равноправности, 2021).

Предузетнице у Републици Србији у просеку раде 7,42 сата дневно и 5,87 дана недељно. За готово трећину њих (30,9%), зарада је кључна за издржавање домаћинства, било да највише оне доприносе буџету или су једине запослене па саме издржавају домаћинство. Предузетнице у 2023. години показују већу равнотежу између живота и посла у поређењу са 2011. годином, делом због различите породичне структуре, јер се запажа мањи удео оних које су у браку и имају малолетну децу. Такође, мањи је удео предузетница које због посла не могу довољно да се посвете породици, док већи удео сматра да су им породичне и пословне обавезе у равнотежи. Свака десета предузетница ипак се суочава са конфликтом између посла и породице (UN Srbija, 2023). Промена ставова о родним улогама у брзи о деци, старим, немоћним и оболелим члановима породице и обављању кућних послова у смислу равноправније расподеле обавеза међу половима довели би до смањења конфликта између посла и породице код запослених жена (Јанковић, 2021). На пример, у Републици Србији 30% запослених жена мора да одустане од пословног путовања или стручног усавршавања због породичних обавеза (кућних послова или бриге о деци) у односу на 15% мушкараца (Јанковић, 2021).

Република Србија има колективистичку националну културу, по моделу Hofstede и Bond (1984). Република Србија има индекс колективизма унутар групе 26, на скали на којој је са 1 означен потпуни колективизам, а вредност 100 представља потпуни индивидуализам (Šarić & Golo, 2015). Резултати су издвојени из истраживања тада заједничке државе, Социјалистичке Федеративне Републике Југославије (Hofstede & Bond, 1984). Српска национална култура је, у складу са индексом вредности 26, најсличнија културама Латинске Америке (на пример, Чиле, Мексико, Венецуела, Колумбија) и медитеранских земаља (на пример, Француска, Италија, Грчка и Шпанија) (Hofstede & Bond, 1984; Šarić & Golo, 2015; Plić et al., 2019). Становници Републике Србије предност дају породици, негују чврсте међусобне везе унутар групе, било да је то породица или тим запослених и свако преузима одговорност за друге чланове унутар групе (Hofstede, 2001; Prođović & Prođović Milojković, 2018). Висок идентитет колективизма становника Републике Србије у односу на припадност групи значи изражену блискост са члановима шире породице, јаке међусобне везе и лојалност на којој се базира већина друштвених правила и вредности (Hofstede, 2001; Prođović & Prođović Milojković, 2018). Када је реч о организацији, посматраној као група запослених, грешке у раду се перципирају са моралног аспекта и доводе до срама и осећаја стида код послодавца или запосленог (Miroslavljević & Milovanovic 2012).

Колективистичка национална култура у Републици Србији утиче на модалитете усклађивања родитељства и посла. Усклађивања родитељства и посла се често постиже путем међугенерациске размене унутар породице, каква је, на пример, помоћ бака за чување деце (Топановић, 2016; Šobot, 2019). Према подацима извештаја Повереника за заштиту равноправности за 2023. годину, различити модалитети солидарне међугенерациске размене унутар породице олакшавају код запослених жена постизање равнотеже између живота и посла (Повереник за заштиту равноправности, 2023). Жене које живе у нуклеарним породицама са малолетном децом посебно су фрустриране немогућношћу усклађивања пословних и породичних обавеза у условима. Више од четири петине ових жена (81.3%) изразило је фрустрацију због ометања у обављању посла од стране чланова породице, сматрајући да то негативно утиче на њихов посао (UN Women, 2020). Међу испитаницима/ама који живе у сложеним вишегенерациским

или вишепородичним домаћинствима, ретко је забележена фрустрација због усклађивања пословних и породичних обавеза. Уместо броја особа у домаћинству, брига о деци показала се као кључни фактор те фрустрације, што може ометати концентрацију и стварати неповољне услове за рад (UN Women, 2020). Половина домаћинстава из истраживања показује подједнаку бригу жена и мушкараца о малој деци, док мањи број испитаника дели бригу о старијима. Већином жене преузимају већи део обавеза и бриге око деце и старијих, док мушкарци знатно ређе преузимају већу одговорност. У домаћинствима са децом школског узраста, већином жене контролишу школске обавезе (UN Women, 2020).

Хибридни модели рада постају општи тренд, јер све више запослених напушта корпоративни живот и бира рад у удобности свог дома (Marković et al., 2021). Флексибилно радно време у српском праву, према Закону о раду, обухвата различите облике, укључујући рад на одређено време, рад са непуним радним временом и радни однос за обављање послова ван просторија послодавца. У Закону о раду Републике Србије прописано је да рад може бити обављен и ван просторија послодавца, што укључује рад на даљину и рад од куће (Закон о раду, 2018). Законом је омогућено да запослени и послодавац споразумно договоре да одређени део радног времена, унутар уговореног радног времена, запослени може обављати послове од куће. Овакав договор мора бити јасно дефинисан и регулисан како би се обезбедила ефикасност и транспарентност у раду. Такође, прописано је да основна зарада запосленог који ради ван просторија послодавца не сме бити мања од основне зараде запосленог који ради у просторијама послодавца (Закон о раду, 2018). Закон подстиче пуно радно ангажовање запослених, омогућавајући им да комбинују више послова како би остварили максималан радни фонд. Међутим, истовремено, законодавство тежи да заштити запослене који раде са непуним радним временом, пратећи стандарде европског права (Rajić, 2020). Током пандемије COVID-19, у марту 2020. године, Влада Републике Србије наложила је послодавцима да омогуће рад од куће (Уредба о организовању рада послодавца за време ванредног стања, 2020). Ипак, додатни стандарди за рад на даљину нису успостављени. Примећен је пораст запослених који раде од куће од 2020. године, али тачни подаци о овим радницима нису прецизно доступни (CDR, 2021). Након пандемије COVID-19 флексибилност у радном времену постала је кључна за задовољство запослених у Републици Србији, тако да 70% испитаника преферира хибридни модел рада, као резултат промена које је донела пандемија. Овај модел пружа задовољство како запосленима који су радили од куће током пандемије, тако и онима који нису. Рад од куће доноси бољу равнотежу између живота и посла, смањење стреса, веће задовољство приликом обављања посла и повећану продуктивност. Хибридни модел рада се чини као нова нормалност након пандемије, пружајући запосленима већу контролу над њиховим распоредом и доносећи значајне промене у организацији рада (Krušković et al., 2023). Током наметнутих рестрикција у Републици Србији од марта до маја 2020. године, високошколско наставно особље суочило се с изазовима одржавања равнотеже између живота и посла током рада од куће. Истраживање спроведено у Републици Србији је показало да су многи чланови наставног особља имали потешкоћа у постизању равнотеже између живота и посла, посебно они који су имали школску децу. Ова ситуација је нагласила важност прилагођавања новим условима рада и изазовима који су произашли из рада од куће током пандемије (Ilić-Kosanović, 2021). Рад на даљину постаје кључни савремени изазов за истраживаче у области организационог понашања, а пандемија COVID-19 додатно наглашава потребу за истраживањем социјалних, психолошких и организационих аспеката овог начина рада (Taboroši & Maljugić, 2021). Дигитализација трансформише пословне процесе у

виртуелну сферу, стварајући нову реалност у пословању. Важност дигиталне трансформације у савременом пословању огледа се у неопходности прилагођавања организационе структуре, комуникације, агилности запослених и формирања виртуелних тимова. Предузећа која не усвоје нове технологије ризикују да постану застарела и изгубе конкурентност на тржишту (Vučković et al., 2020). Пандемија COVID-19 додатно је продубила већ постојеће родне разлике у Републици Србији. Рад од куће током ванредног стања изазваног пандемијом погоршао је конфликт између посла и породице међу запосленим женама. Жене које су радиле од куће доживеле су већи сукоб између посла и породице него иначе, јер су морале истовремено обављати професионалне и породичне улоге. Интензитет сукоба између посла и породице обликован је како женским личним карактеристикама, тако и карактеристикама њихових породица/домова (Čikić & Rajačić, 2021).

Закон о раду у Србији прилично је усклађен са Директивом Европске уније о заштити трудница на раду (92/85/ЕЕЗ) (Council Directive 92/85/EEC, 1992; Закон о раду, 2018). Према овом закону, током трудноће и дојења, радница не сме обављати послове који могу угрозити њено здравље или здравље детета. Ако послодавац не може да јој понуди безбедне послове током трудноће, дужан је да је упути на плаћено одсуство. Такође, радница не сме радити прековремено или ноћу ако би то могло штетити трудноћи. Такође, имају право на плаћено одсуство ради обављања здравствених прегледа у вези са трудноћом, уз обавезу обавештавања послодавца (Закон о раду, 2018). Прерасподела радног времена могућа је само уз писану сагласност раднице (CDR, 2021). Закон о раду омогућава женама право на породилско одсуство и одсуство ради неге детета у трајању од 365 дана (Закон о раду, 2018). Породилско одсуство траје до три месеца од дана порођаја. Након тога, запослена жена може користити одсуство ради неге детета до укупно 365 дана од почетка породилског одсуства. Отац детета може користити породилско одсуство у изузетним ситуацијама, док одсуство с посла ради неге детета може користити увек, ако мајка не користи то одсуство. Отац детета може користити право на породилско одсуство ако мајка напусти дете, премине или је спречена да користи то право из других оправданих разлога, као што су издржавање казне затвора или тежа болест. Ово право отац може користити чак и ако мајка није у радном односу. За треће и свако наредно дете, мајка и отац имају право на одсуство од две године (Закон о раду, 2018). Запослена жена има право на паузе за дојење детета 90 минута у току радног времена или може скратити радно време за 90 минута ако ради шест или више сати. Ово време се рачуна као радно време и плаћа се у потпуности (Закон о раду, 2018).

У Републици Србији на националном нивоу постоје законске одредбе које подржавају успостављање равнотеже између живота и посла. Ове одредбе укључују одсуство с посла ради неге детета или других особа, заштиту трудница и дојиља, право на прегледе жена пре порођаја, рад са непуним радним временом у одређеним случајевима, продужење уговора о раду током одсуства због неге детета, и права родитеља на одсуство са рада због неге детета (Unija poslodavaca Srbije, 2018; Закон о раду, 2018; CDR, 2021). Мајка може добити различите накнаде ако је имала приходе пре рођења детета. Родитељски додатак се може добити за прво, друго, треће и четврто дете, а у ретким случајевима и отац може остварити то право. Дечији додатак се додељује родитељу који брине о детету, под одређеним условима. Такође, мајка може добити новчану помоћ за куповину или изградњу стамбеног простора након рођења детета. У случају смрти мајке, отац детета такође може остварити ово право (Закон о финансијској подршци породици са децом, 2024). Запослени у Републици Србији имају

право на плаћено одсуство до пет радних дана годишње приликом склапања брака, порођаја супруге или теже болест члана уже породице (Закон о раду, 2018). Традиционална улога оца у Републици Србији се мења, мада је главна улога у подизању детета и породичним обавезама још увек препуштена мајци (Rašević & Bjelobrk, 2021). Већа укљученост очева у подизање деце је потребна како би се побољшала родна једнакост и ублажила психолошка цена родитељства (Влада Републике Србије, 2018; Šobot, 2019). Отац у Републици Србији нема законски предвиђено право на родитељско одсуство али има право одсуство са рада ради неге детета (Закон о раду, 2018). Одсуство с посла ради неге детета у Републици Србији углавном користе запослене жене и потребно је мењање стереотипних родних улога у националној култури о улогама мајки и очева у подизању деце (Janković, 2021). Активније укључивање очева у родитељство још увек није довољно заступљено у Републици Србији, без обзира на правни оквир којим се дефинише право на плаћено одсуство са посла ради неге дете за оба родитеља (Закон о раду, 2018). Очеви у Србији могу користити плаћено одсуство ради неге детета и добити накнаду ако је мајка детета предузетник или пољопривредник. Након три месеца дететовог живота, отац може користити ово право до годину дана за прво и друго дете, односно до две године за треће и свако наредно дете, уз мишљење комисије о здравственом стању детета.

Након истека породилског и додатног одсуства са рада ради неге детета, један од родитеља може имати право да не ради или ради непуно радно време до пете године детета због посебне неге детета са озбиљним тешкоћама у развоју. Ово одсуство је плаћено (Закон о раду, 2018). Хранитељи и усвојитељи могу одсуствовати осам месеци од смештаја детета до његове пете године. Ако дете буде смештено пре трећег месеца, могу одсуствовати до једанаестог месеца дететовог живота. Током одсуства имају право на накнаду плате као и за породилско одсуство (Закон о раду, 2018). Родитељ са дететом до три године може радити прековремено или ноћу уз своју сагласност (CDR, 2021). Самохрани родитељ са дететом до седам година или дететом тешког инвалидитета може радити прековремено или ноћу уз своју сагласност. Послодавац може прерасподелити радно време родитељима малог детета уз њихову сагласност (Закон о раду, 2018). Измене Закона о раду 2014. године у Србији доносе посебну заштиту од отказа уговора о раду за жене запослене на одређено време ради заштите материнства. Такође, уводе се прецизније одредбе о раду ван просторија послодавца, као и могућност рада од куће уз споразум између запосленог и послодавца. Ове промене доприносе бољој равнотежи између живота и посла, док се истовремено гарантује једнака зарада за рад једнаких вредности и шири појам уже породице ради остваривања права на плаћено одсуство. Ове законске измене рефлектују тежње међународне заједнице за постизањем боље равнотеже између професионалног и приватног живота, што указује на еволуцију правних института који подржавају ову равнотежу (Unija poslodavaca Srbije, 2018; Закон о раду, 2018; CDR, 2021).

Питање равнотеже између живота и посла је посебно важно за запослене родитеље са малом децом (Rašević & Bjelobrk, 2021). У истраживању Рашевић и Бјелобрк (2021), родитељи са малом децом у Републици Србији су приликом одабира новог посла у 88% случајева давали предност послодавцу који запосленима омогућава флексибилно радно време у циљу лакшег постизања равнотеже између живота и посла. Значај јавне инфраструктуре попут обезбеђеног путовања на посао, доступних предшколских установа и школа у близини посла имали су важну улогу у постизању равнотеже између живота и посла запослених родитеља (Janković, 2021). Унапређење јавне инфраструктуре која се односи на обезбеђивање предшколских установа за

чување деце запослених родитеља представља и један од циљева Стратегије подстицања рађања која је донета 2018. године (Влада Републике Србије, 2018). У Стратегији подстицања рађања је за лакше усклађивање рада и родитељства препозната идеја да послодавци отварањем предшколских установа у оквиру својих организација треба да повећају капацитете за чување деце својих запослених, како би лакше постизали равнотежу између живота и посла (Влада Републике Србије, 2018). Према резултатима истраживања Рашевић и Бјелобрк (2021), 51,9% послодаваца није било спремно да учествује у оснивању предшколских установа, иако им се за ту иницијативу понудила помоћ државе или локалне самоуправе.

Према истраживању које су спровели Рашевић и Бјелобрк (2021) на узорку од двадесет седам послодаваца који запошљавају 14.103 радника и сто четрдесет запослених родитеља са децом до петог разреда основне школе, флексибилно радно време запослени у Републици Србији сматрају веома значајним за усклађивање родитељства и посла, посебно могућност клизног радног времена и рад од куће. Могућност избора смене, прерасподела радног времена и добровољно прихватање прековременог рада 50% испитаника сматрало је значајним за усклађивање поменуте две улоге (Rašević & Bjelobrk, 2021). Највећи број запослених у Републици Србији (85%) сматрао је да могућност флексибилног радног времена значајно доприноси постизању равнотеже између живота и посла и постизању максималних резултата на оба поља (Rašević & Bjelobrk, 2021). Истраживање у склопу пројекта „Поделитемо бригу“ (енгл. *Let's share the care*), под покровитељством Агенција за родну равноправност и оснаживање жена и Координационог тела за родну равноправност Владе Републике Србије, под називом „Усклађивање пословних обавеза и бриге о домаћинству и породици“ и спроведено у Републици Србији 2020. године, показало је да су, према 69,5% испитаника, флексибилни модели рада попут прилагођавања радног времена и рад од куће кључне мере за родитеље у постизању равнотеже између живота и посла (UN Women, 2020). Према резултатима наведеног истраживања, рад од куће неколико пута месечно 44,6% испитаника сматра корисним за постизање равнотеже између живота и посла (UN Women, 2020). Као пример иновативне праксе организација може се навести компанија *Manpower* Србија, која је након успешног пилот пројекта у октобру 2021. године усвојила сталну четвородневну радну недељу. Резултати истраживања су у овој организацији показали повећану атрактивност организације за нове кадрове, бољу мотивацију, ангажованост, продуктивност запослених, ментално здравље и за 97% бољу равнотежу између живота и посла. Такође, нови радни режим допринео је и еколошком аспекту пословања (*Manpower Srbija*, n.d.).

Према резултатима истраживања Агенције Уједињених нација за родну равноправност и оснаживање жена (енгл. *United nations entity for gender equality and the empowerment of women - UN Women*), већина испитаника (83%) је упозната са законом који омогућава очевима коришћење одсуства са рада ради неге детета, при чему су жене (84,7%) нешто боље информисане од мушкараца (72,7%) (UN Women, 2020). Већина испитаника (79,4%) сматра да би мајка требало да користи читаво одсуство са рада ради неге детета или већи његов део, док тек једна петина (20,3%) сматра да оба родитеља треба да користе подједнако ову законску могућност. Мушкарци (61,4%) више подржавају став да мајка треба да користи цело одсуство у поређењу са женама (47,1%) (UN Women, 2020). Само 5,0% очева је користило одсуство са рада ради неге детета у периоду од дететових 3 месеца до навршених годину дана. Спремност мушкараца да напусте патријархални модел очинства слабо је прихваћена у Републици Србији, упркос законски дефинисаним могућностима (UN Women, 2020). Национална стратегија за

родну равноправност истиче важност подстицања очева да користе одсуство с посла ради неге детета, као и имплементацију мера за праведнију расподелу бриге о породици (Влада Републике Србије, 2021).

Република Србија није ускладила своје законодавство са Директивом Европске уније 2019/1158 од 20. јуна 2019. године о равнотежи између живота и посла родитеља и неговатеља (Directive (EU) 2019/1158, n.d.). Директива предвиђа право очева на одсуство након рођења детета, што наш Закон о раду не признаје, осим у изузетним случајевима. Такође, Директива нуди могућности прилагођавања организације рада за родитеље, укључујући рад на даљину, непуно и флексибилно радно време, што закон у Републици Србији не регулише. Недостатак адекватне регулативе за рад на даљину у нашем закону указује на недостатак усклађености са Европским оквирним споразумом о раду на даљину, који пружа детаљну заштиту радника који тако раде (CDR, 2021). Два главна фактора која су кључна за мотивисање националних актера да обликују имплементацију Директиве о равнотежи између живота и посла Европске уније су економски трошкови и родна равноправност. Економски трошкови укључују континуиране трошкове имплементације директиве, док вредности родне равноправности утичу на прилагођавање прописа у складу са различитим идејама о родним улогама у породици. Оба фактора доприносе неуниформној имплементацији политика ове директиве (Pircher et al., 2024). У постизању равнотеже између живота и посла, кључно је да сви актери - држава, послодавци и радници - заједнички уложе напоре. Иако Србија чини одређене кораке у том правцу, суочава се с препрекама, од финансијских изазова до административних спорова. Важно је подићи свест код послодаваца о томе да продуктивност и успех пословања зависе од задовољства и мотивације радника, што директно зависи од могућности радника да ускладе посао и приватни живот (CDR, 2021). Подизање свести може се постићи кроз дијалоге између Владе, синдиката и послодаваца, као и кроз програме обуке послодаваца о имплементацији мера за успостављање равнотеже између живота и посла. Држава би требало да подржи послодавце који придају значај овој области, али и да спроводи контролу над применом мера за уравнотежење пословног и приватног живота на радном месту (CDR, 2021). Поред тога, важно је подићи свест радника и послодаваца о родној равноправности на радном месту и информисати их о санкцијама у случају њеног кршења. Потребно је оснажити очеве законски и у пракси да преузму више одговорности у кућним пословима. Један од ефикасних корака био би да очеви добију непреносиво право на одсуство с посла ради неге детета (CDR, 2021). У Србији недостаје развијен социјални дијалог, што доводи до брзог усвајања закона без јавне расправе. Равнотежа између живота и посла, као и родна једнакост, могу се постићи кроз укључивање стручне јавности у припрему закона и инсистирање на њиховој доследној примени. На нивоу предузећа, примењују се различите мере које подстичу равнотежу између живота и посла, као што су додатни дани годишњег одмора за жене с децом и флексибилно радно време. Нека предузећа такође активно спровode иницијативе које побољшавају мотивацију запослених и смањују стрес, попут породичних одсустава и излета. Ипак, потребно је унапредити радно окружење како би предузећа пословала по мери породице (Unija poslodavaca Srbije, 2018).

Поред законског оквира који регулише равнотежу између пословног живота и породичних обавеза, организације такође активно теже да олакшају ову равнотежу својим запосленима (Mladenović & Krstić, 2021a). Кроз примену различитих пракси, модела и стратегија, организације се труде да пруже разне погодности и бенефиције како би смањиле сукоб између посла и породице. Ове погодности могу укључивати

флексибилно радно време, хибридне моделе рада, плаћено породичко одсуство, додатне слободне дане за негу детета или родитељске обавезе, као и друге облике подршке (Unija poslodavaca Srbije, 2018; Mladenović & Krstić, 2021a). Поред тога, организације имплементирају програме за подршку родитељству, пружају саветовање и едукацију о начинима управљања стресом и равнотежи између живота и посла. Ове иницијативе не само што побољшавају квалитет живота запослених, већ доприносе и повећању њихове продуктивности и ангажованости на радном месту (CDR, 2021). Олакшавање постизања равнотеже између живота и посла постаје све важније у савременом пословном окружењу у Републици Србији, а организације препознају да је пружање подршке запосленима кључно за изградњу здраве и одрживе радне културе.

На пример, компанија А1 нуди својим запосленима разноврсне погодности како би им помогла да боље ускладе обавезе на послу и код куће, и тако унапреде квалитет свог живота. Ове погодности укључују скраћено радно време након породичког одсуства, додатне дане плаћеног одсуства за очеве, месечну надокнаду за родитеље трећег детета до 15. године дететовог живота, као и слободан дан за полазак детета у школу. Такође, запосленима се пружа могућност рада од куће током прве две недеље дететовог боравка у вртићу (А1 Србија, n.d.). Као други пример добре праксе у Републици Србији може се навести и компанија *Nordeus* (Nordeus, n.d.). Компанија *Nordeus* запосленима из иностранства омогућава да њихова деца похађају престижне међународне школе, а компанија покрива трошкове школовања. Такође, организују разноврсне забавне активности за запослене и њихове породице, као што су пикници, дружења на тераси на крову компаније и часове српског језика за запослене из иностранства и њихове породице. Свим запосленима обезбеђују два бесплатна и укусна obroka током радног времена, а примењују и политику неограниченог одмора. Компанија редовно организује корпоративне догађаје и канцеларијске забаве. Такође, запослени, њихови партнери и деца имају премијум медицинска осигурања која обухватају болничко и ванболничко лечење, годишње превентивне прегледе, стоматолошке услуге, услуге офталмолога и друго. Уз све претходно наведено, компанија поседује и теретану на лицу места.

Постоје и други примери добре праксе за постизање што ефикаснијег управљања људским ресурсима у организацијама са циљем постизања равнотеже између живота и посла запослених. Један од њих је добијање сертификата за друштвено одговорно пословање. Пример сертификације је *Family-friendly enterprise* методологија, која је заснована на низу консултација и праћења имплементације увођења пракси по мери породице, а заснована на систему „Европска ревизија рада и породице“ (енгл. *European work & family audit*), развијеном од стране немачке организације *Berufundfamilie. Ekvilib institut* на Факултету за друштвене науке Универзитета у Љубљани је усвојио немачку методологију прилагођену специфичностима словеначког економског и законодавственог оквира и развио *Family-friendly enterprise* сертификацију 2007. године. Организација *Balance company CEE* из Београда је носилац лиценце *Ekvilib institut* сертификације за Србију и регион, прилагођену специфичностима локалног законодавства (Balance company, n.d.; Ekvilib Institut). *Family-friendly enterprise* сертификација је део настојања организација да побољшају задовољство запослених. Нуди низ бенефиција као што су флексибилно радно време, подршка породици и обука за лични развој. Процес сертификације подразумева избор бенефиција из каталога, њихову имплементацију и периодичне провере напретка. Организације које успешно прођу сертификацију показују посвећеност задовољству и лојалности запослених, што доприноси њиховом расту и развоју. Процес укључује консултације са запосленима

путем радионица које воде консултант са референтном радном групом запослених из организације укључене у процес сертификације, избор бенефиција из каталога бенефиција и њихову имплементацију. Основ *Family-friendly enterprise* сертификације је Каталог мера, документ који обухвата све мере које су доступне организацијама које се прикључују процесу сертификације. Каталог је подељен на осам главних области бенефиција и то су радно време, организација рада, радно место (на пример, флексибилност радног места), праксе комуникације са запосленима, вештине менаџмента (на пример, стратегија и филозофија), развој људских ресурса, структура плаћања и награде за постигнућа и услуге намењене породици. Организација добија сертификат након успешне имплементације одабраних бенефиција. Уколико је прихваћено најмање десет бенефиција, организација добија основни *Family-friendly enterprise* сертификат. У периоду наредне три године, организација је обавезна да имплементира одабране бенефиције, док надлежни за сертификацију долазе једном годишње и проверавају њихову имплементацију. Уколико организација успешно имплементира одабране бенефиције до истека треће године процеса сертификације, добија потпуни *Family-friendly enterprise* сертификат. Неке од сертифицираних компанија у Републици Србији су A1, Generali осигурање, Комерцијална Банка, ROCHE, Телеком Србија, Фудбалски Клуб Црвена Звезда, Меркатор, Direct media, United cloud, Апатинска пивара, ЈП Емисиона техника и везе, Autostop global, Yumis, Fazi и Autostop interiors. Примери основног и потпуног *Family-friendly enterprise* сертификата приказани су на слици број 1.

Слика 1. Пример основног и потпуног *Family-friendly enterprise* сертификата



Извор (преузето): Balance company. Доступно на: <https://www.companywall.rs/firma/balance-company-see/MmxAcYToq> (06 април 2024) и Ekvilib Institut. Доступно на: <https://www.certifikatdpp.si/for-english-speakers/> (приступљено 06 априла 2024).

Други пример сертификације је *MAMFORCE company*, стандард који је настао из истих разлога као и *Family-friendly enterprise* сертификација (Unija poslodavaca Srbije, 2018; *MAMFORCE*, n.d.). Додељује се послодавцима који испуњавају стандарде квалитета у шест области које се односе на политике и мере за постизање равнотеже између живота и посла запослених. *MAMFORCE company* стандард обухвата шест главних области које се фокусирају на кључне политике и мере везане за родну равноправност и породичну одговорност. Кроз имплементацију мера које се односе на флексибилност у радном времену, организацију посла, подршку запосленима у породичним обавезама и руковођење и управљање талентима, комуникацију са

запосленима, акценат је на промени свести како код запослених, тако и код послодаваца о томе како треба да изгледа оптимална радна атмосфера. Циљ је системски увести организациону климу која је усмерена на подршку породици. Ово признање се додељује организацијама које пружају једнаке могућности за развој каријере женама и мушкарцима и омогућавају родитељима да ускладе своје приватне и пословне обавезе (Unija poslodavaca Srbije, 2018; MAMFORCE, n.d.). MAMFORCE company стандард додељује се организацијама која испуњавају високе стандарде квалитета у односу са запосленима, пружајући родитељима услове који омогућавају постизање равнотеже између живота и посла, као и подједнаке могућности за развој каријере за оба пола. Процес увођења промена у организацију одвија се кроз две фазе које воде ка основном или пуном MAMFORCE company стандард статусу. Промене обухватају различите мере које се примењују током одређеног периода и подразумевају трансформацију корпоративне културе, што захтева посвећеност и одлучност према променама. Кроз три нивоа – промена, раст и водећи ниво, предузећа стичу пуни стандард уз признање за посвећеност ка променама и постизање квалитета (Unija poslodavaca Srbije, 2018; MAMFORCE, n.d.). Addiko Bank Србија је 2022. године постала прва организација у Републици Србији која је стекла престижни MAMFORCE company сертификат, признат глобално као ознака квалитета у области родне равноправности и породичне одговорности. Пример MAMFORCE company стандард сертификата приказан је на слици број 2.

Слика 2. Пример MAMFORCE company стандард сертификата



Извор (преузето): MAMFORCE standard. Доступно на: <https://mamforce.com/>
(приступљено 06 априла 2024).

Ниједан хотел у Републици Србији, за сада, не поседује претходно наведене сертификате. Истраживање спроведено у српским организацијама у сектору услуга, према Стојановић-Алексић и Бошковић (2017), открило је да постоји врло мало програма и бенефиција за успостављања равнотеже између живота и посла који се нуде запосленима и менаџерима. Студија међу запосленима у различитим врстама хотелских објеката у Србији открила је да нема значајних разлика у перцепцији конфликта између посла и породице у зависности од социодемографских карактеристика. Међутим, приметне су статистички значајне разлике у намери напуштања посла у односу на старосну доб и брачни статус запослених (Teravčević et al., 2021).

С обзиром на то да су организације препознале корист од пружања програма за постизање равнотеже између живота и посла запослених и менаџера, фокус управљања људским ресурсима треба да буде на развоју ових програма како би се адекватно успоставила равнотежа између живота и посла као стратешки изазов пословног окружења (Mladenović & Krstić, 2021a). Најбољи приступ за успостављање равнотеже између живота и посла дефинитивно представља увођење програма за постизање равнотеже између живота и посла, заједно са квалитетним основним карактеристикама посла, попут одговарајуће плате, доступних бонуса и адекватне позиције на радном месту (Mladenović & Krstić, 2021a).

Истраживања о равнотежи између живота и посла у хотелијерству у Републици Србији су оскудна, упркос томе што је постизање равнотеже између живота и посла кључно питање, које утиче на породични живот, задовољство послом и животом и благостање запослених (Knežević et al., 2023).

2. Истраживачки јаз у теоријским и емпиријским студијама

Приликом анализе литературе уочен је јаз у теоријским и емпиријским студијама који је узет у обзир приликом дефинисања предмета и циља истраживања докторске дисертације. Мало је студија које су укључиле истовремено и захтеве и ресурсе у анализу, упркос томе што сваки од поменутих фактора има различите теоријске и практичне импликације и може се свеобухватним приступом предвидети постизање равнотеже између живота и посла (Vaziri et al., 2022). Узимајући у обзир ефекте преливања улога између коегзистирајућих домена приватног и професионалног живота, јер јасно раздвајање и није могуће, утицај породице на посао био је мање интересантан научној јавности (Kossek et al., 2021). Потребно је проширивање разумевања утицаја породице на равнотежу између живота и посла на више различитих нивоа анализе, као што су запослени, радна група и организација (Kossek et al., 2021).

У неколико студија је испитиван утицај захтева и ресурса посла као фактора који утичу на успостављање равнотеже између живота и посла када је у питању сектор хотелијерства, међутим интегрисани приступ анализи поменутих фактора није истражен у довољној мери (Zhao et al., 2016). Интегрисање модела захтева и ресурса посла и породице у истраживање може помоћи да се идентификују модели понашања који помажу запосленима да побољшају своје радне перформансе (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017a).

Када је у питању хотелијерство, студије које су истраживале релације посла и породице нису биле довољно фокусиране на демографске карактеристике запослених (Liu et al., 2021; Kim et al., 2023). Kossek и сар. (2021) сугеришу на значај истраживања о утицају генерацијских разлика на постизање равнотеже између живота и посла. Zhao и сар. (2016) указују на истраживачки јаз у анализама о утицају демографских фактора као што су пол, старост а посебно величина породице, узимајући при том у обзир број издржаваних лица у контексту утицаја тог фактора на задовољство послом и животом запослених у хотелијерству. На претходно поменуте демографске факторе указују и Liu и сар. (2021) и Filippi и сар. (2022), који истичу значај истраживања која би указала на разлике у перцепцији равнотеже између живота и посла код запослених који немају децу, у односу на оне који су се остварили у улогама родитеља.

Када су у питању истраживања задовољства послом и животом, истраживачи предлажу да се узму у обзир све већи захтеви посла и доступни извори ресурса посла запослених у хотелијерству, у контексту постизања равнотеже између живота и посла

(Zhao et al., 2016). Упркос доказима о утицају чланова радног тима и менаџера на организационе исходе, доступна литература није до сада довољно детаљно истражила да ли, и колико успешно, они могу да утичу на успостављање равнотеже између живота и посла запослених кроз организациону и социјалну подршку (Bekker et al., 2010; Kossek et al., 2021). Интегрисање организационе и социјалне подршке чланова радног тима и менаџера у емпиријска истраживања може додатно утицати на развој нових знања о равнотежи између живота и посла запослених у хотелијерству (Karatepe, 2010; Lin et al., 2014; Kurtessis et al., 2017; García-Cabrera et al., 2018; French et al., 2018; French & Shockley, 2020; Jin et al., 2021).

Недостају такође и студије које користе вишедимензионалне теоријске оквири за проучавање, како међусобног односа, тако и посредничких утицаја специфичних фактора који утичу на равнотежу између живота и посла (Choi et al., 2018; Wayne et al., 2020). Наар и Brougham (2022) су у својој студији указали на потребу да се фокус истраживања, често до тада анализираног, конфликта између посла и породице премести на анализу равнотеже између живота и посла.

Утицај културалног оквира на постизање равнотеже између живота и посла и различите исходе у сфери посла и живота није довољно присутан у досадашњим истраживањима (Naar et al., 2014, 2019; Bourdeau et al., 2019), са јазом и у сектору хотелијерства (Andrade et al., 2022). Уочен је недостатак студија, како глобално тако и у домаћој литератури, које укључују модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе у истраживањима равнотеже између живота и посла, па постоји потреба за научним доприносом у премештавању овог јаз (Naar et al., 2014; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Више аутора је указало на јаз у истраживањима улоге родне једнакости на постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла (Naar et al., 2014; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Filippi et al., 2022).

Мултидисциплинарни приступ анализи успостављања равнотеже између живота и посла и њеног утицаја на задовољство послом, задовољство животом и ментално здравље није често присутан у организационим истраживањима, поготово јер се у истраживања посла и породице могу укључити професионалци из различитих научних дисциплина као што су психологија, социологија, област медицине, поготово јавно здравље, превентивна медицина и здравље на раду (Kossek et al., 2011).

Недостају истраживања која би разјаснила у којој мери равнотежа између живота и посла може да утиче на различите здравствене исходе код запослених (Bakker & Demerouti, 2007), а посебно на њихово ментално здравље (Kossek et al., 2021). Choi и сар. (2018) су охрабрили научну јавност на додатна истраживања у области равнотеже између живота и посла која би као исход укључила анализу задовољства животом.

Последњи уочен јаз у доступној литератури, али не и најмање важан, јесте тај да истраживања која укључују мултидимензионални модел анализе равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији и шире, нису до сада спроведена. Опсежним прегледом доступне литературе, није пронађена ниједна студија која је укључила индивидуализам насупрот колективизму унутар групе и родну једнакост као модераторске варијабле утицаја равнотеже између живота и посла на задовољство послом, задовољство животом и ментално здравље у вези са послом запослених у сектору хотелијерства.

Из свих претходно наведених истраживачких јазова и чињенице да на простору Републике Србије не постоји довољно истраживања која се тичу теме равнотеже

између живота и посла, може се рећи да ће резултати истраживања докторске дисертације имати значај у попуњавању постојећег истраживачког гепа. Истраживање у овој докторској дисертацији је спроведено како би се дубље разумела и анализирала проблематика у хотелској делатности у вези са равнотежом између живота и посла запослених. Истраживачки модел је дефинисан са циљем да се попуни истраживачки јаз и истражи како фактори повезани са захтевима посла и породице утичу на равнотежу између живота и посла и како она утиче на задовољство послом и животом и ментално здравље запослених. Докторском дисертацијом ће се дубље осветлити динамика управљања овим кључним доменом живота код запослених у хотелској делатности и пружити основа за идентификацију потенцијалних решења и унапређења равнотеже између живота и посла, а самим тим и квалитета живота и рада запослених у хотелијерству.

3. Методологија истраживања

Истраживачки модел у овој докторској дисертацији је дефинисан полазећи од анализе теоријских модела који су истраживали равнотежу између живота и посла и резултата спроведених емпиријских студија у вези са посматраним проблемом.

3.1. Конципирање истраживачког модела

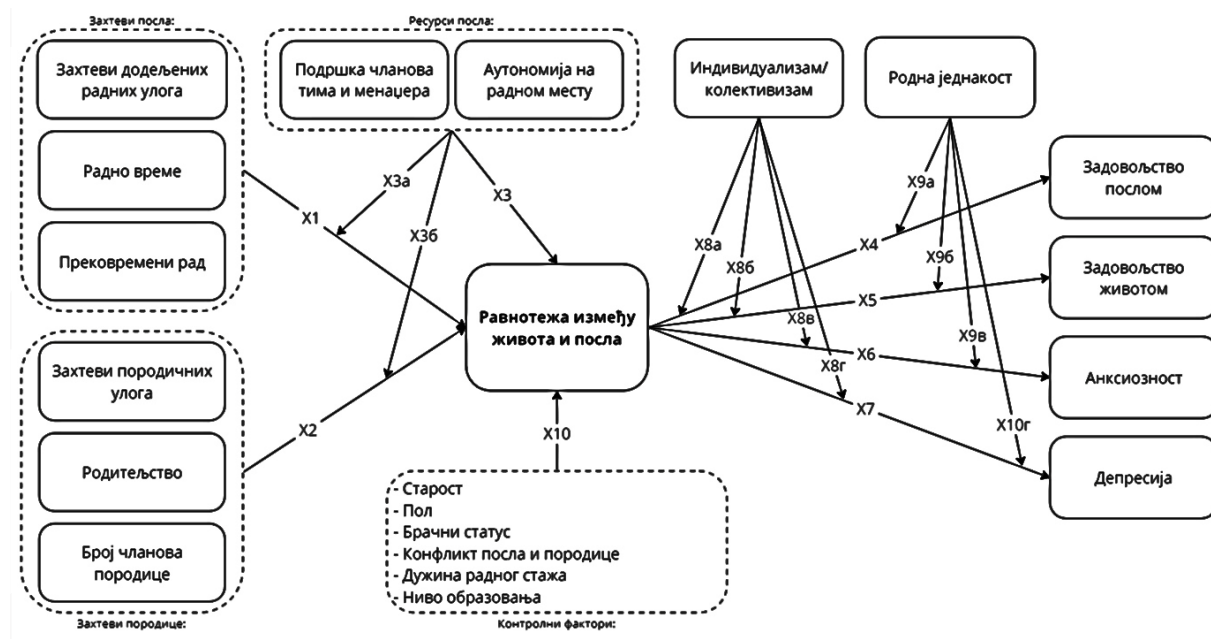
Основу за дефинисање истраживачког оквира докторске дисертације чине модели Нааг и сар. (2014) и Нааг и сар. (2019). Студија Нааг и сар. (2019), која је истраживала факторе који утичу на успостављање равнотеже између живота и посла, с обзиром да је спроведена у четири различите државе (Нови Зеланд, Француска, Италија, Шпанија) пружа емпиријске доказе на међународном нивоу. Студија је анализирала утицај специфичних фактора ресурса посла и захтева посла и породице, као и модераторски утицај ресурса посла на захтеве посла и породице на постизање равнотеже између живота и посла (Naar et al., 2019).

Друга студија која је послужила као основ за развој истраживачког модела је студија Нааг и сар. (2014), у којој аутори анализирају утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију у вези са послом у области менталног здравља испитаника. Студија Нааг и сар. (2014) је такође спроведена на међународном нивоу и укључила је у анализу испитанике из шест различитих држава (Нови Зеланд, Шпанија, Француска, Италија, Малезија, Кина), при чему испитаници са Новог Зеланда припадају двома различитим културама, тако да је узорак испитаника из укупно седам различитих националних култура. Ово је важно поменути, јер модел као факторе укључује друштвене културне праксе и ставове у областима индивидуализма насупрот колективизму унутар групе и родне једнакости, које се значајно разликују међу припадницима различитих култура. Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе и родна једнакост су варијабле модераторског дејства и у моделу се истражује њихов утицај на однос равнотеже између живота и посла и димензија задовољства послом, задовољства животом и менталног здравља испитаника у аспектима анксиозности и депресије у вези са послом.

Идеја концептуалног модела докторске дисертације је да, у складу са моделом захтева и ресурса посла (Karasek 1979; Karasek and Theorell 1990; Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017, 2018; Clark et al., 2016) и моделом захтева, контроле и подршке (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988; Van der Doef & Maes, 1999; Häusser et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014; Brough & Biggs, 2015; Babamiri et al., 2022),

емпиријски провери како специфични фактори захтева улога у области посла и породице и ресурси улога у области посла утичу на постизање равнотеже између живота и посла, како ресурси посла модерирају утицај захтева посла и породице на равнотежу између живота и посла и како индивидуализам насупротив колективизму унутар групе и родна једнакост модерирају утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом и специфичне факторе у области менталног здравља који се односе на аксиозност и депресију повезане са послом запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији (графикон 13).

Графикон 13. Истраживачки модел



Извор (преузето и прилагођено): Нааг и сар. (2014) и Нааг и сар. (2019).

3.2. Предмет и циљ истраживања

Полазећи од резултата прегледа теоријских и емпиријских студија стране и домаће литературе а које су релевантне за ову проблематику, односно књига и научних часописа, конципирани су предмет и циљ истраживања којима ће се бавити докторска дисертација.

Предмет истраживања докторске дисертације је проучавање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Основни циљ дисертације је истраживање утицаја различитих фактора из области посла и породице на равнотежу између живота и посла, као и њен ефекат на задовољство послом, задовољство животом и ментално здравље запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији.

Поред основног, дефинисано је и осам специфичних циљева докторске дисертације којима је додатно прецизиран основни циљ.

- Први специфични циљ је истражити утицај фактора захтева посла на равнотежу између живота и посла запослених.
- Други специфични циљ је истражити утицај фактора захтева породице на равнотежу између живота и посла запослених.

- Трећи специфични циљ је истражити утицај фактора ресурса посла на равнотежу између живота и посла запослених.
- Четврти специфични циљ је истражити модераторски утицај фактора ресурса посла на однос димензија захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла запослених.
- Пети специфични циљ је истражити утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију у вези са послом запослених.
- Шести специфични циљ је истражити модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе на однос равнотеже између живота и посла и димензија задовољства послом, задовољства животом и анксиозности и депресије у вези са послом запослених.
- Седми специфични циљ је истражити модераторски утицај родне једнакости на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом и животом и анксиозности и депресије у вези са послом запослених.
- Осми специфични циљ је истражити утицај демографских, социоекономских фактора и конфликта између посла и породице на равнотежу између живота и посла запослених.

3.3. Дефинисање хипотеза и истраживачких варијабли

Сходно претходно изложеном предмету и циљевима истраживања, као и на основу предложеног концептуалног модела, дефинисане су следеће хипотезе на којима се заснива докторска дисертација:

X1: Фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X2: Фактори захтева породице негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X3: Фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X3a: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X3b: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X4: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X5: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X6: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X7: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х8а: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х8б: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х8в: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х8г: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х9а: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х9б: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х9в: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х9г: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х10а: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х10б: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х10в: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х10г: Конфликт између посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х10д: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х10ђ: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Независне варијабле које се посматрају у истраживању су груписане у захтеве посла, захтеве породице и ресурсе посла.

Захтеве посла који се посматрају у истраживању чине три варијабле:

1. Захтеви додељених радних улога;
2. Радно време;
3. Прековремени рад.

Захтеви породице измерени су кроз три варијабле:

1. Захтеви породичних улога;
2. Родитељство;
3. Број чланова породице.

Ресурсе на послу чине две варијабле:

1. Подршка чланова тима и менаџера;
2. Аутономија на радном месту.

Равнотежа између живота и посла запослених заузима централно место у предложеном моделу истраживања.

Модераторске варијабле чине ресурси посла, индивидуализам насупрот колективизму унутар групе и родна једнакост.

Модератор односа захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла запослених је ресурс посла. Ресурсе посла чине две варијабле:

1. Подршка чланова тима и менаџера;
2. Аутономија на радном месту.

Модератор односа равнотеже између живота и посла и задовољства послом, задовољства животом, анксиозности у вези са послом и депресије у вези са послом запослених представљају две варијабле:

1. Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе;
2. Родна једнакост.

Исходне варијабле равнотеже између живота и посла чине четири варијабле:

1. Задовољство послом;
2. Задовољство животом;
3. Анксиозност у вези са послом;
4. Депресија у вези са послом.

3.4. Развој мерног инструмента

Као инструмент истраживања за прикупљање података примењено је анкетно истраживање путем упитника који је приказан као Прилог 1 на крају ове докторске дисертације. Упитник је дизајниран по узору на већ реализована и публикована истраживања на међународном и вишенационалном узорку испитаника. За развој прва три дела инструмента употребљена су до сада спроведена истраживања из иностраних извора релевантне литературе која су, заједно са тврдњама које су из њих преузете, приказана у наставку.

Упитник који се користио за прикупљање примарних података од испитаника обухватао је укупно педесет седам питања и био је подељен у четири дела:

- Први део упитника садржао је седамнаест тврдњи за мерење специфичних фактора захтева посла и породице. На три тврдње за мерење захтева посла и три тврдње за мерење захтева породичних улога испитаници су на петостепеној Ликертовој скали исказивали свој степен слагања односно неслагања са датим тврдњама. Укупно седам тврдњи је мерило ресурсе на послу, од чега су три тврдње мериле подршку чланова тима и менаџера а четири тврдње аутономију на радном месту. На наведене тврдње испитаници су на петостепеној Ликертовој скали исказивали свој степен слагања, односно неслагања са наведеним тврдњама. Радно време је операционализовано кроз одговор на једно питање на које су испитаници имали могућност да изаберу један од шест понуђених одговора. Питање о броју сати прековременог рада је било отвореног типа, тако да је испитаницима било омогућено да на то питање одговоре уписивањем броја сати прековременог рада у типичној радној недељи. На питање о родитељском статусу испитаници се имали могућност да изаберу један од два понуђена одговора. Питање о броју чланова породице било је отвореног типа тако да је испитаницима било омогућено да на то питање одговоре уписивањем укупног броја чланова породице.
- Други део упитника садржао је двадесет тврдњи. На три тврдње за мерење равнотеже између живота у посла, осам тврдњи за мерење индивидуализма насупротив колективизму унутар групе и девет тврдњи за мерење родне једнакости испитаници су на петостепеној Ликертовој скали исказивали свој степен слагања односно неслагања са наведеним тврдњама.
- Трећи део упитника садржао је тринаест тврдњи. На три тврдње за мерење задовољства послом, четири тврдња за мерење задовољства животом, три тврдње за мерење анксиозности и три тврдње за мерење депресије у вези са послом, испитаници су на петостепеној Ликертовој скали исказивали свој степен слагања односно неслагања са датим тврдњама.
- Четврти део упитника садржао је укупно тринаест питања. У овом делу упитника се налазило шест тврдњи за мерење конфликта између посла и породице које су мерене на петостепеној Ликертовој скали. Једно питања је било дихотомно, намењено за структурирање узорка према полу. Укупно четири питања су била са више понуђених одговора, намењена за структурирање узорка према старости, брачном статусу, нивоу образовања и дужини радног стажа. Такође, са циљем анализе узорка на нивоу Републике Србије као целине а затим и на нивоу географске дистрибуције, укључена су два питања отвореног типа у којима су испитаници дали податак о називу хотела у ком су запослени и локацији којој хотел припада.

За мерење захтева посла примењене су три тврдње из Скале за мерење организационе фрустрације (енгл. *Organizational frustration scale*) (Spector, 1975). Из Скале за мерење организационе фрустрације су преузете три тврдње које се односе на захтеве додељених радних улога који су засновани на временском притиску запослених, како су аутори већ користили у својим истраживањима (Naar et al., 2019; Spector, 1975; Yang et al., 2000). Упитник је поуздан јер има вредност Кронбаховог алфа коефицијента 0,84 (Naar et al., 2019; Yang et al., 2000). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у интервалу од 1 до 5 исказивали свој степен слагања са наведеним

тврдњама, при чему је оцена 1 означавала „апсолутно неслагање” а оцена 5 „апсолутно слагање” са наведеном тврдњом. Виши резултат у одговорима на наведене тврдње указивао је на то да су захтеви додељених радних улога више штетни за запосленог у односу на нижи резултат кој су испитаници давали. У табели 3 су приказане тврдње помоћу којих су мерени захтеви посла у овом истраживању.

Табела 3. Тврдње за мерење захтева посла

Тврдње	Прилагођено од
Често се осећам исцрпљено	Yang и сар. (2000) и Haar и сар. (2019)
Имам превише посла који треба да урадим	Yang и сар. (2000) и Haar и сар. (2019)
Потребно ми је више времена да обавим посао на квалитетан начин	Yang и сар. (2000) и Haar и сар. (2019)

Извор (преузето и прилагођено): Yang и сар. (2000) и Haar и сар. (2019).

Радно време је објективан индикатор захтева посла, јер време проведено на послу ограничава време које преостаје за породицу (Spector et al., 2007). У више досадашњих истраживања је потврђена значајна улога дужине радног времена на успостављање равнотеже између живота у посла (Hsu et al., 2019; Pak et al., 2022; Valcour, 2007; White et al., 2003). Радно време је операционализовано кроз одговор на једно питање које гласи: У типичној радној недељи, колика је дужина Вашег радног времена? (Haar et al., 2019; Spector et al., 2007). Испитаници су могли да изаберу један од следећих понуђених одговора: 1 = мање од 20 часова, 2 = 21 - 30, 3 = 31 - 40, 4 = 41 - 50, 5 = 51 - 60, 6 = више од 60 часова недељно.

У вези са дужином радног времена као фактором захтева у домену посла, у складу са претходним истраживањима (Spector et al., 2007; Valcour, 2007; Haar et al., 2019), додатно је запосленима постављено питање о броју сати прековременог рада кроз одговор на једно питање које гласи: У типичној недељи, колико сати радите прековремено? Испитаницима је било омогућено да на то питање одговоре уписивањем броја сати прековременог рада у типичној радној недељи. Фактор радног времена представља збир дужине радног времена и броја сати прековременог рада у радној недељи (Spector et al., 2007; Valcour, 2007; Haar et al., 2019).

Родитељски статус је одређен употребом бинарне променљиве: 0 = запослени који нема децу, 1 = родитељ, као у моделу Haar и сар. (2019).

Питање о броју чланова породице било је отвореног типа тако да је испитаницима било омогућено да на то питање одговоре уписивањем броја чланова породице.

Захтеви породице су операционализовани кроз три тврдње за мерење ове варијабле, преузете од Haar и сар. (2019). Тврдње потичу из упитника о захтевима породице (енгл. *Family demand scale*) а односе се на недостатак времена и енергије које производе породичне улоге (Yang et al., 2000). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивати свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала апсолутно неслагање а оцена 5 апсолутно слагање са датом тврдњом. Виши резултат у одговорима на ова питања указивао је на то да су захтеви породичних улога више штетни за запосленог. Тврдње из упитника из ког су преузете имају задовољавајућу поузданост ($\alpha = 0,84$) (Haar et al., 2019). У табели 4 су приказане тврдње помоћу којих су мерени захтеви породице.

Табела 4. Тврдње за мерење захтева породице

Тврдње	Прилагођено од
Често се осећам уморно после породичних/кућних обавеза	Yang и сар. (2000)
Тешко ми је да обавим све породичне обавезе	Yang и сар. (2000)
Тешко ми је да своје породичне обавезе урадим на квалитетан начин	Yang и сар. (2000)

Извор (преузето и прилагођено): Yang и сар. (2000).

За мерење подршке чланова тима и менаџера примењене су три тврдње из Упитника о подршци чланова тима и менаџера (енгл. *Supervisor support*), преузете од Наар и сар. (2019) и Lambert и сар. (2000). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Упитник је показао одличну поузданост ($\alpha = 0,90$) (Naar et al., 2019). У табели 5 су приказане тврдње за мерење подршке чланова тима и менаџера.

Табела 5. Тврдње за мерење подршке чланова тима и менаџера

Тврдње	Прилагођено од
Мој менаџер води рачуна о мени као особи	Lambert (2000) и Naar и сар. (2019)
Мој менаџер ме подржава када имам хитне приватне и породичне обавезе	Lambert (2000) и Naar и сар. (2019)
Мој менаџер има разумевања када приватни или породични проблеми утичу на мој посао	Lambert (2000) и Naar и сар. (2019)

Извор (преузето и прилагођено): Lambert (2000) и Naar и сар. (2019).

Аутономија на радном месту је операционализована кроз четири тврдње за мерење ове варијабле преузете и прилагођене од аутора Наар и сар. (2019) и Knudsen и сар. (2013). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала апсолутно неслагање а оцена 5 апсолутно слагање са датом тврдњом. Упитник је показао задовољавајућу поузданост ($\alpha = 0,82$) (Naar et al., 2019). У табели 6 су приказане тврдње помоћу којих је мерена аутономија на радном месту.

Табела 6. Тврдње за мерење аутономије на радном месту

Тврдње	Прилагођено од
Имам слободу да пуно тога кажем о томе шта се дешава на мом послу	Knudsen и сар. (2003) и Naar и сар. (2019)
Учествујем у одлукама које утичу на мој посао	Knudsen и сар. (2003) и Naar и сар. (2019)
Мој посао ми омогућава да самостално одлучујем о томе како радим свој посао	Knudsen и сар. (2003) и Naar и сар. (2019)
Мој посао ми омогућава да распоредим временски своје радне задатке	Knudsen и сар. (2003) и Naar и сар. (2019)

Извор (преузето и прилагођено): Knudsen и сар. (2003) и Naar и сар. (2019).

Равнотежа између живота и посла је операционализована помоћу три тврдње које су преузете и прилагођене од Наар (2013), и служила је за процену како запослени доживљавају постигнуту равнотежу између живота и посла. Тврдње су садржане у Упитнику о равнотежи између живота и посла (енгл. *Measure of work-life balance*), осмишљеног са циљем широког приступа, тако да се уклопио у мерење пословног, породичног и животног континуума запослених (Naar, 2013; Naar et al., 2014; Bouzari & Karatepe, 2020; Chernyak-Hai et al., 2021; Naar & Brougham, 2022a; Khatri & Shukla, 2022). Тврдње се односе на пословне, породичне и животне улоге испитаника (уколико немају децу, породица може и даље да укључује партнера, родитеље, браћу, сестре и пријатеље). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са понуђеном тврдњом. Нижи резултат је имплицирао слабије а виши резултат боље постигнуту равнотежу између живота и посла. Резултат поузданости упитника је 0,84 (Naar et al., 2014). У табели 7 су приказане тврдње за мерење равнотеже између живота и посла.

Табела 7. Тврдње за мерење равнотеже између живота и посла

Тврдње	Прилагођено од
Подједнако добро уживам у сваком делу свог живота	Наар (2013) и Наар и сар. (2014)
Равнотежа између живота и посла ми је јако важна	Наар (2013) и Наар и сар. (2014)
Успевам да добро ускладим захтеве свог личног/породичног живота и посла	Наар (2013) и Наар и сар. (2014)

Извор (преузето и прилагођено): Наар (2013) и Наар и сар. (2014).

Задовољство послом (енгл. *Job satisfaction*) је мерено помоћу три тврдње које су преузете од Judge и сар. (2005) и Brayfield и Rothe (1951) и чине део Скале задовољства послом (енгл. *Job satisfaction scale*). Тврдње су се односиле на то како се запослени осећају у вези са својим послом, да ли им је тренутни посао занимљив и у ком степену им доноси задовољство. Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање а оцена 5 потпуно слагање са понуђеном тврдњом. Нижи резултат је имплицирао нижи ниво, док је виши резултат указивао на виши ниво задовољства послом. Степен слагања са тврдњом „Сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити”, с обзиром да је формулисана у супротном смеру, обрнуто ће се бодовати. Поузданост скале је $\alpha = 0,82$, према Judge и сар. (2005). У табели 8 су приказане тврдње помоћу којих је мерено задовољство послом.

Табела 8. Тврдње за мерење задовољства послом

Тврдње	Прилагођено од
Углавном сам одушевљен/а својим послом	Brayfield и Rothe (1951) и Judge и сар. (2005)
Прилично сам задовољан/а својим садашњим послом	Brayfield и Rothe (1951) и Judge и сар. (2005)
Сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити*	Brayfield и Rothe (1951) и Judge и сар. (2005)

*Рекодирање тврдњи (1 = 5; 2 = 4; 3 = 3; 4 = 2; 5 = 1)

Извор (преузето и прилагођено): Brayfield & Rothe (1951) и Judge и сар. (2005).

Задовољство животом код запослених операционализовано је помоћу четири тврдње које су садржане у Скали задовољства животом (енгл. *Satisfaction with life scale* - *SWLS*) (Diener et al., 1985; Pavot & Diener, 1993). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у интервалу од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање а оцена 5 потпуно слагање са понуђеном тврдњом. Виши резултат указивао је на виши ниво задовољства животом, док је нижи резултат указивао на нижи ниво задовољства животом. Граничне вредности које су се користиле као референтне вредности приликом бодовања скорова задовољства животом су:

- 31 - 35 Изузетно задовољан/на животом
- 26 - 30 Задовољан/на животом
- 21 - 25 Помало задовољан/на животом
- 20 - Неутрално
- 15 - 19 Помало незадовољан/на животом
- 10 - 14 Незадовољан/на животом
- 5 - 9 Екстремно незадовољан/на животом

Скала задовољства животом има задовољавајућу и поузданост ($\alpha = 0,87$) (Diener et al., 1985). Поузданост скале задовољства животом након превода на српски језик износи је високе вредности Кронбаховог алфа коефицијента ($\alpha = 0,92$) (Barać et al., 2021). У табели 9 су приказане тврдње помоћу којих је мерено задовољство животом.

Табела 9. Тврдње за мерење задовољства животом

Тврдње	Прилагођено од
У већини ствари мој живот је близу идеалног	Diener и сар. (1985)
Услови у којима живим су одлични	Diener и сар. (1985)
Задовољан/на сам својим животом	Diener и сар. (1985)
До сада сам постигао/ла најважније ствари које желим у животу	Diener и сар. (1985)

Извор (преузето и прилагођено): Diener и сар. (1985).

Анксиозност и депресија у вези са послом су процењене коришћењем укупно шест тврдњи из скале о анксиозности и депресији у вези са послом (енгл. *Job-related anxiety and job-related depression*) преузетих од аутора Axtell и сар. (2002), које су до сада коришћене у више истраживања (Axtell et al., 2002; Stride et al., 2007; Haar, 2013; Haar et al., 2019). Три тврдње су се односиле на мерење анксиозности у вези са послом, док су се три преостале тврдње односиле на депресију у вези са послом. Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала никада а оцена 5 све време у односу на тврдњу. Виши ниво резултата је указивао на виши ниво проблема са менталним здрављем у вези са послом. Овај упитник је у претходним истраживањима показао задовољавајуће психометријске одлике (анксиозност $\alpha = 0,87$; депресија $\alpha = 0,92$) (Spell & Arnold, 2007; Haar, 2013; Haar et al., 2019). У Табелама 10 и 11 су приказане тврдње помоћу којих су мерене анксиозност и депресија у вези са послом.

Табела 10. Тврдње за мерење анксиозности у вези са послом

Тврдње	Прилагођено од
У претходних неколико недеља колико је Ваш посао учинио да се осећате:	
Напето	Axtell и сар. (2002)
Нелагодно	Axtell и сар. (2002)
Забринuto	Axtell и сар. (2002)

Извор (преузето и прилагођено): Axtell и сар. (2002).

Табела 11. Тврдње за мерење депресије у вези са послом

Тврдње	Прилагођено од
У претходних неколико недеља колико је Ваш посао учинио да се осећате:	
Несрећно	Axtell и сар. (2002)
Потиштено	Axtell и сар. (2002)
Суморно	Axtell и сар. (2002)

Извор (преузето и прилагођено): Axtell и сар. (2002).

Ликертова скала слагања за све претходне тврдње у упитницима дефинисана је на следећи начин:

- 1 - уопште се не слажем
- 2 - углавном се не слажем
- 3 - делимично се слажем
- 4 - углавном се слажем
- 5 - потпуно се слажем

Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе (енгл. *In-group individualism-collectivism*) односи се на степен до којег испитаници, у складу са сопственим културним нормама, изражавају понос, лојалност и међузависност унутар својих породица (House et al., 2004). Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе мерен је помоћу тврдњи преузетих из првог и трећег дела бета инструмента пројекта Глобални програм ефикасности вођства и организационог понашања (*GLOBE*) за мерење националне и корпоративне културе. Према упутству за коришћење инструмента пројекта Глобални програм ефикасности вођства и организационог понашања, у првом делу упитника бета налази се сет питања помоћу којих се процењује конструкт индивидуализма насупрот колективизму унутар групе у аспекту друштвених културних пракси ситуације у друштву „како јесте” (House et al., 2004). За мишљење које се односи на фактор индивидуализма насупрот колективизму ситуације у друштву „како јесте” у контексту друштвених културних пракси препоручена су питања под редним бројевима 11, 23, 28, 39 првог дела упитника бета. Трећи део упитника бета садржи сет питања помоћу којих може да процени конструкт индивидуализма насупрот колективизму унутар групе у контексту друштвених културних вредности ситуације у друштву „како би требало да буде” и за утврђивање индивидуализма насупрот колективизму унутар групе аутори препоручују питања под

редним бројевима 11, 23, 29, 34 трећег дела упитника бета. У *GLOBE* упитнику за тврдње које се односе на индивидуализма насупрот колективизму унутар групе сва питања за процену друштвених културних пракси и два питања за процену друштвеним културним вредностима односе се на релације између родитеља и њихове деце унутар испитиване популације. Четири тврдње се тичу перципираног поноса на постигнућа родитеља и њихове деце из домена друштвених културних пракси (I 11 и 23), и друштвених културних вредности (III 11, 23). Тврдње из домена друштвених културних пракси под редним бројевима I 28 и I 29 односе се на животне околности породице. За четири тврдње које се односе на фактор индивидуализма насупрот колективизму унутар ситуације у друштву „како јесте” у контексту друштвених културних пракси испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом (I 11, 23, 28, 39). Степен слагања за тврдње „У овом друштву, деца су поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља” и „У овом друштву, родитељи су поносни на индивидуална постигнућа своје деце”, с обзиром да су формулисана у супротном смеру, обрнуто су се бодовале. За мишљење које се односи на фактор индивидуализма насупрот колективизму унутар групе ситуације у друштву „како би требало да буде” у контексту друштвених културних вредности грађана Србије, испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Степен слагања за тврдњу „У овом друштву, деца треба да буду поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља” с обзиром на то да је формулисана у супротном смеру, одговори су обрнуто бодовани. У табели 12 су приказане тврдње помоћу којих је мерен индивидуализам насупрот колективизму унутар групе.

Табела 12. Тврдње за мерење индивидуализма насупрот колективизму унутар групе

Тврдње	Прилагођено од
Друштвене културне праксе грађана Србије, ситуација у друштву „каква јесте”	
У овом друштву, деца су поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља	House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014)
У овом друштву, родитељи су поносни на индивидуална постигнућа своје деце	House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014)
У овом друштву, стари родитељи углавном живе у кући са својом децом	House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014)
У овом друштву, деца живе са својим родитељима док се не венчају	House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014)
Друштвене културне вредности, ситуација у друштву „каква треба да буде”	
У овом друштву, деца треба да буду поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља	House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014)
У овом друштву, родитељи треба да буду поносни на индивидуална постигнућа своје деце	House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014)
Члановима овог друштва је важно да лица у другим друштвима позитивно виде Ваше друштво	House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014)
Чланови овог друштва треба да се поносе што су његови чланови	House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014)

Извор (преузето и прилагођено): House и сар. (2004) и Нааг и сар. (2014).

Родна једнакост (енгл. *Gender egalitarianism*) је мерена помоћу девет тврдњи преузетих из првог и трећег дела бета инструмента пројекта Глобални програм ефикасности вођства и организационог понашања (*GLOBE*) за мерење националне и корпоративне културе. Према упутству за коришћење инструмента пројекта Глобални програм ефикасности вођства и организационог понашања, у првом делу упитника бета налази се сет питања помоћу којих се процењује родна једнакост у аспекту друштвених културних пракси ситуације у друштву „како јесте” (House et al., 2004). За процену родне једнакости ситуације у друштву „како јесте” у контексту друштвених културних пракси препоручена су питања под редним бројевима 17, 22, 36 и 38 првог дела упитника бета. У табели 13 су приказане тврдње за мерење родне једнакости. Трећи део упитника бета садржи сет питања помоћу којих може да се процени конструкт родне једнакости у контексту друштвених културних вредности ситуације у друштву „како би требало да буде” и за утврђивање родне једнакости аутори препоручују питања под редним бројевима 17, 22, 26, 38, 39 трећег дела упитника бета (House et al., 2004; Naar et al., 2014). За тврдње које се односе на фактор родне једнакости ситуације у друштву „како јесте” у контексту друштвених културних пракси грађана Србије, испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом (House et al., 2004). За тврдње које се односе на фактор родне једнакости ситуације у друштву „како би требало да буде” у контексту друштвених културних вредности грађана Србије, свој степен слагања односно неслагања са тврдњама, испитаници су исказивали на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање а оцена 5 потпуно слагање са понуђеном тврдњом.

Табела 13. Тврдње за мерење родне једнакости

Тврдње	Прилагођено од
Друштвене културне праксе грађана Србије, ситуација у друштву „каква јесте”	
У овом друштву, више се дечаки се подстичу него девојчице да остваре више образовање	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)
У овом друштву, присутан је већи је избор атлетских и спортских програма за дечаке него за девојчице	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)
У овом друштву, горе је када је дечак лош у школи него када је девојчица лоша у школи	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)
У овом друштву већа је заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)
Друштвене културне вредности, ситуација у друштву „каква треба да буде”	
Верујем да дечаке треба подстицати више него девојчице да постигну високо образовање	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)
Верујем да треба да се ради на повећању атлетских и спортских програма за девојчице	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)
Верујем да треба да је горе за дечака када је лош у школи него за девојчицу	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)
Верујем да би друштво било успешније вођено када би било много више жена на позицијама власти него сада	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)
Верујем да могућности за менаџерске позиције треба да буду подједнако доступне и за жене и за мушкарце	House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014)

Извор (преузето и прилагођено): House и сар. (2004) и Naar и сар. (2014).

Додатно, у истраживање су укључене и специфичне социодемографске варијабле као контролни фактори и то године старости испитаника, пол, брачни статус, дужина радног стажа и ниво образовања, а све по узорку на ранија истраживања (Allen, 2001; Brough et al., 2014; Hämmig, 2017; Crawford et al., 2019; Powell et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021; Liu et al., 2021) и моделе Наар и сар. (2014) и Наар и сар. (2019) који су послужили као истраживачки оквир. У докторској дисертацији су контролни фактори основних модела Наар и сар. (2014) и Наар и сар. (2019) проширени са анализом дужине радног стажа и нивоом образовања, јер је у више претходних истраживања доказан могући утицај ова два фактора на постизање равнотеже између живота и посла (Allen, 2001; Brough et al., 2014; Hämmig, 2017; Crawford et al., 2019; Powell et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021; Liu et al., 2021). Пратећи моделе Наар и сар. (2014) и Наар и сар. (2019), пол је кодиран као дихотомна варијабла на следећи начин: 0 = мушки пол и 1 = женски пол. Брачни статус је категорисан на следећи начин:

1. Ожењен/удата
2. Неожењен/неудата
3. Разведен/разведена
4. Удовац/удовица

Године старости испитаника су категорисане како су у свом истраживању учинили Наар и сар. (2014) и Наар и сар. (2019), на следећи начин:

- 1 - 18 – 30 година
- 2 - 31 - 40 година
- 3 - 41 - 50 година и
- 4 - 51 година и старији.

Дужина радног стажа је категорисана према следећим критеријумима:

- 1 - 0 - 10 година
- 2 - 11 - 20 година
- 3 - 21 - 30 година и
- 4 - 31 и више година радног стажа.

Ниво образовања запослених је класификован на следеће категорије:

- 1 - Основна школа
- 2 - Средња школа
- 3 - Виша, висока школа и факултет
- 4 - Мастер, магистарске и докторске студије.

У истраживање, са циљем анализе узорка на нивоу Републике Србије као целине а затим и на нивоу географске дистрибуције, укључено питање отвореног типа у ком су испитаници дали податак о локацији којој хотел припада и називу хотела у ком су запослени.

Конфликт између посла и породице као независна варијабла која може утицати на исход статистичког испитивања, али с обзиром да није од директног интереса у

емпиријској анализи, укључен је у истраживачки модел као контролни фактор (Naar et al., 2014; Naar et al., 2019). Конфликт између посла и породице је операционализован кроз 6 тврдњи које су преузете и прилагођене од аутора Carlson и сар. (2000), из Упитника о конфликту између посла и породице (енгл. *Multidimensional measure of work-family conflict*). Три тврдње су мериле ниво слагања у смеру од посла ка породици а три тврдње у смеру од породице ка послу, како су користили упитник и други истраживачи (Carlson et al., 2000; Matthews et al., 2010; Vieira et al., 2014; Wang et al., 2017; Shin & Jeong, 2020; Abdou et al., 2022). Приликом преузимања тврдњи, водило се рачуна да оне мере ниво слагања који се односи на конфликт заснован на недостатку времена, конфликт заснован на напору и конфликт заснован на понашању у оба смера, и у смеру од посла ка породици и у смеру од породице ка послу. Поузданост упитника је задовољавајућа ($\alpha = 0,92$). Тврдња којом је мерен ниво слагања у смеру од посла ка породици а односи се на конфликт заснован на времену гласи: „Пропуштам породичне активности због времена које морам да посветим радним обавезама”. Када је у питању конфликт заснован на напору, тврдња којом су испитаници исказивали свој степен слагања гласи: „Често сам заокупљен/на послом док сам код куће”. Трећи домен конфликта у смеру од посла ка породици је конфликт заснован на понашању и он је мерен помоћу тврдње која гласи: „Понашање које је очекивано и ефикасно на послу, код куће би било контрапродуктивно”. Тврдња којом је мерен ниво слагања у смеру од породице ка послу а односи се на конфликт заснован на времена гласи: „Породичне обавезе често ометају моје радне обавезе”. Када је у питању конфликт заснован на напору, тврдња којом су испитаници исказивати свој степен слагања гласи: „Често сам превише уморан/на на послу због породичних обавеза”. Трећи домен конфликта у смеру од породице ка послу је конфликт заснован на понашању и он је мерен помоћу тврдње: „Понашање које је очекивано и ефикасно код куће, на послу би било контрапродуктивно”. Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање а оцена 5 потпуно слагање са понуђеном тврдњом. Нижи резултат је имплицирао нижи ниво конфликта између посла и породице док је виши резултат указивао на виши ниво конфликта. У табели 14 су приказане тврдње помоћу којих је мерен конфликт између посла и породице.

Табела 14. Тврдње за мерење конфликта између посла и породице

Тврдње	Прилагођено од
Смер од посла ка породици	
Пропуштам породичне активности због времена које морам да посветим радним обавезама	Carlson и сар. (2000)
Често сам заокупљен/на послом док сам код куће	Carlson и сар. (2000)
Очекивано и ефикасно понашање на послу код куће би било контрапродуктивно	Carlson и сар. (2000)
Смер од породице ка послу	
Породичне обавезе често ометају моје радне обавезе	Carlson и сар. (2000)
Често сам превише уморан/на на послу због породичних обавеза	Carlson и сар. (2000)
Очекивано и ефикасно понашање код куће, на послу би било контрапродуктивно	Carlson и сар. (2000)

Извор (преузето и прилагођено): Carlson и сар. (2000).

Тврдње које су коришћене за спровођење емпијског истраживања су изворно биле доступне на енглеском језику, осим тврдњи преузетих из Скале задовољства животом и тврдњи које се односе на димензије националне културе (индивидуализам насупрот колективизму унутар групе и родна једнакост) а које су претходно већ биле преведене на српски језик у претходном истраживању (Barać et al., 2021) и докторској дисертацији (Vukonjanski, 2013). У процесу превођења тврдњи из анкетних упитника које су изворно биле доступне на енглеском језику користио се стандардни системски приступ за прилагођавање оригиналних тврдњи. Техника повратног превода (енгл. *Back-translation*) је коришћена како би се проценио квалитет превода коришћених тврдњи (Туира, 2011). Поступак је укључио превођење тврдњи на српски језик, након чега је превод упућен професионалном преводиоцу, који није имао увид у изворну верзију текста, како би текст тврдњи превео на енглески језик. Према аутору Туира (2011, стр. 36) „уколико би се утврдило било какво одступање између повратног превода и текста тврдњи у оригиналној верзији, то би био показатељ грешака у преводу на жељени језик”. Након спроведеног повратног превода утврђено је да није дошло до промене смисла тврдњи које су коришћене у емпијском истраживању. Неке тврдње су преформулисане и написане у сагласности са језичким стандардима српског језика.

3.5. Начин прикупљања података

У овој докторској дисертацији за прикупљање примарних података о равнотежи између живота и посла примењено је анкетно истраживање путем упитника запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Запослени у хотелијерству у Републици Србији су анкетирани на два начина. Већина запослених је процесу прикупљања примарних података анкетирана путем попуњавања *online* платформе *Google Forms* упитници, док је мањи део попунио упитник у папирном облику. *Google Forms* упитник је алат који омогућава креирање, дистрибуцију и прикупљање одговора на разна питања путем Интернета. Анкетирање је чест метод који се примењује у истраживањима у хотелијерству ради прикупљања примарних података (Ali et al., 2021). Анкетно *online* истраживање обезбеђује брзо прикупљање података и смањује трошкове, чиме ефикасно и лако се долази до обимног и разноврсног узорка учесника (Bornstein et al., 2013). Анкетно *online* истраживање омогућава такође заштиту анонимности и флексибилност учесницима у доприносу и искрености одговора (Bornstein et al., 2013). Предност *online* анкетирања путем платформе *Google Forms* упитници јесте та што се одговори на постављене тврдње аутоматски евидентирају у бази података која је повезана са *Google* налогом. У овој бази података се бележи време одговора, оцене испитаника на задате тврдње, али се не види адреса електронске поште испитаника који је попунио анкету. Одсуство видљивости адресе електронске поште испитаника омогућена њихову потпуну анонимност, чиме се осигурава приватност и поверљивост података и штите подаци запослених у сваком од појединачних хотела који су били предмет истраживања. Упитници који су у истраживању добијени у папирном облику су након попуњавања унети од стране истраживача у базу одговора на платформи *Google Forms* упитници.

Коришћење *Google* налога за повезивање са упитником омогућава сигурно складиштење прикупљених података у *Google*-овој бази података у *Excel* формату. Могућност једноставног преузимања одговора из *Google Forms* упитника у *Excel* формату пружа практичност која значајно олакшава даљу обраду, анализу и интерпретацију добијених резултата истраживања. Добијени подаци су из *Excel*

формата на крају спроведеног анкетног истраживања увезени у статистички пакет за друштвене науке (енгл. *IBM Statistical package for social sciences – SPSS*) верзија 21.00 и *SmartPLS* верзија 3.00 статистичког софтвера где су анализирани

Пре саме реализације истраживања у овој докторској дисертацији, организовано је пилот истраживање како би се утврдило разумевање тврдњи од стране испитаника укључених у истраживање и елиминисале евентуално нејасноће и двосмислености питања с обзиром да је код већине тврдњи извршено превођење са енглеског језика на српски језик, а у складу са стандардним системским приступом за прилагођавање оригиналних тврдњи (Туира, 2011). Пилот истраживање спроведено је на прикладном узорку од 20 испитаника запослених у хотелијерству. Резултати добијени пилот истраживањем нису укључени у коначни узорак и нису коришћени за статистичку анализу представљену у наставку докторске дисертације. Након спроведеног пилот истраживање неке тврдње су преформулисане и написане у сагласности са језичким стандардима српског језика, што има значајну улогу у обезбеђивању квалитета истраживања и осигурању поузданости резултата. Након овог корака, могло је да се приступи реализацији анкетног истраживања.

Подаци о угоститељским објектима за смештај у Републици Србији коришћени у истраживању су преузети са званичног сајта Министарства трговине, туризма и телекомуникације Републике Србије (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2021). Министарство трговине, туризма и телекомуникација Републике Србије редовно објављује списак категорисаних објеката у Републици Србији, а за потребе овог истраживања, подаци су преузети из те базе која је ажурирана до 2021. године. У Републици Србији, током посматраног периода, различити угоститељски објекти за смештај су активни, укључујући гарни хотеле, кампове, мотеле, пансионе, туристичка насеља, хотеле, апарт-хотеле и марине.

Приликом дефинисања узорка за истраживање, постављени су одређени критеријуми које су објекти морали задовољити. Прво, узорак је чинило неколико врста угоститељских објеката, укључујући гарни хотеле, мотеле, хотеле и апарт-хотеле, док су остале врсте објеката биле мање заступљене у бази података. Други критеријум за укључивање објеката у узорак био је ниво категоризације, при чему су бирали хотели са различитим бројем звездица, од једне до пет. Након примене ових критеријума, истраживањем је могло бити обухваћено 448 категорисаних хотела (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2021). Према подацима Министарства туризма, трговине и телекомуникација о категорисаним објектима за 2021. годину, од укупно 448 хотела, са једном звездицом 23, са две звездице 78, са три звездице 157, са четири звездице 176, и са пет звездица 14 хотела (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2021).

На почетку процеса реализације анкетног истраживања, била је неопходна дозвола менаџера хотела како би истраживање могло да се реализује у изабраним хотелима. Подаци о електронској пошти менаџера хотела су добијени приступом бази података о категорисаним хотелима у Републици Србији на званичном сајту Пословног удружења хотелско угоститељске привреде Србија - *HORES* (HORES, 2023). Упитници су дистрибуирани хотелима путем електронске поште, што је широко прихваћена пракса у истраживањима, због ефикасности и смањења трошкова (Schonlau et al., 2002).

Од 448 категорисаних хотела потенцијално доступних за укључивање у анкетно истраживање, за 42 хотела нису биле доступне адресе електронске поште или нису биле у функцији, тако да је коначан број хотела којима је упућена електронска пошта са

позивом да се укључе у истраживање износио 406. Појашњење циља истраживања било је детаљно изложено у електронској пошти која је послата менаџерима хотела, представљајући релевантне информације о теми, циљу, аутору и ментору докторске дисертације. Веза ка *online* упитнику била је садржана у тексту електронске поште, са молбом да упитник проследи својим запосленима. Такође, аутор је на крају текста садржаног у електронској пошти понудио сарадњу за евентуалне нејасноће и додатна питања у вези са упитником и навео своје контакт податке. Након 15 дана на адресе електронске поште хотела послато је љубазно подсећање, да уколико нису до тада реализовали анкетно истраживање могу то још увек да учине.

Прегледом базе података у којој су забележени одговори свих испитаника примећено је да нису постојале равне линије у одговорима међу испитаницима. Овај налаз указује на то да су испитаници дали различите одговоре на постављена питања. Као резултат, ниједан одговор није био искључен из узорка, што имплицира да су сви одговори узети у обзир приликом анализе података. На основу хистограма (енгл. *Boxplot*) добијених за сваки показатељ, прегледане су нетипичне тачке (енгл. *Outliers*). Међутим, није било тачака са екстремним вредностима, што значи да није постојао разлог за уклањање било ког одговора из узорка. Описани поступак узорковања показује да је коришћен прикладан узорак, који је честа пракса у истраживањима, због ефикасности и смањења трошкова (Bornstein et al., 2013).

Емпиријско истраживање је спроведено у периоду од фебруара 2024. године до марта 2024. године.

3.6. Аналитичке методе

Ради систематизације научних сазнања о равнотежи између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији коришћене су методе индукције и дедукције, методе извођења ставова и доказивања, као и квалитативна анализа докумената, као што су стручни и научни радови из часописа и књиге који се баве датом тематиком.

Кабинетски рад је подразумевао прикупљање секундарних доступних података из одговарајућих докумената доступних на Интернету или у литератури (извештаји, научно-стручне публикације, докторске дисертације, мастер и магистарске тезе и друго). Дескриптивном методом су дефинисани равнотежа између живота и посла као и појмови који су у вези са овом тематиком. Дескриптивном методом су затим прецизно објашњене важне карактеристике равнотеже између живота и посла запослених. Анализом садржаја доступних докумената извршена је анализа истраживања која су до сада спроведена у области равнотеже између живота и посла, како уопштено, тако и код запослених у хотелијерству глобално и посебно у Републици Србији. Посебно се обратила пажња у анализи садржаја на факторе који утичу на постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла али и могуће исходе њеног недостатка. Са циљем сазнавања контекста докумената у истраживању је коришћена индиректна квалитативна анализа.

У емпиријском истраживању потребни подаци су прикупљени анкетном методом, а коришћен је структурирани упитник, који је састављен на основу одговарајућих тврдњи предложених у стручној литератури. Пре реализације самог истраживања спроведено је пробно тест истраживање на нивоу једног изабраног хотела, на мањем узорку, како би се утврдио ниво разумевања тврдњи из упитника које су коришћене у

истраживању и евентуално отклониле двосмислене и нејасне тврдње. Након овог пробног тест истраживања, извршено је планирано емпиријско истраживање.

Анкетирање је спроведено међу запосленима у хотелским објектима на простору Републике Србије. Упитници су послати путем електронске поште а након контактирања менаџера хотела телефоном са циљем објашњења циља истраживања и молбе да се упитник подели запосленима. Том приликом је додатно објашњена сврха истраживања и поступак прикупљања података. Веза ка *online* упитнику на платформи *Google Forms* упитници била је садржана у тексту електронске поште. Већина података сакупљена је попуњавањем упитника путем *online* платформе *Google Forms* упитници, док је мањи део упитника попуњен у папирном облику.

Прикупљени подаци обрађени су применом статистичког пакета за друштвене науке (енгл. *IBM Statistical package for social sciences – SPSS*) верзија 21.00 и *SmartPLS* верзија 3.00 статистичког софтвера. У статистичком пакету за друштвене науке *SPSS* верзија 21.00 проверене су вредности асиметрије расподеле података (енгл. *Skewness*) и степена „закривљености” (енгл. *Kurtosis*) расподеле података. Оцена нормалности расподеле резултата индикатора извршена је помоћу Колмогоров-Смирнов теста (енгл. *Kolmogorov–Smirnov test*). Додатно, проверено је постојање нетипичних тачака (енгл. *Outliers*). Дескриптивни показатељи узорка и посматраних индикатора су анализирани, укључујући фреквенце, проценте, аритметичке средине, просечне оценое и стандардне девијације.

Након тога је проверена поузданост теста коефицијентом Кронбах алфа (енгл. *Cronbach's alpha*) и вредности факторског оптерећења (енгл. *Factor loading*). Резултати адекватности узорка су проверени путем коефицијента адекватности узорка (енгл. *Kaiser-Meyer-Olkin measure - KMO*) и Бартлетовог теста сферичности (енгл. *Bartlett's test of sphericity*). Анализа поузданости за факторе извршена је провером њихове просечне оценое, стандардне девијације, Кронбаховог алфа коефицијента, процента варијансе (енгл. *% of variance*), кумулативног процента (енгл. *Cumulative %*), интерне конзистентности (енгл. *Consistency reliability - CR*) и просечне издвојене варијансе (енгл. *Average variance extracted - AVE*).

Провера валидности и поузданости модела мерења извршена је применом технике моделовања структуралних једначина (енгл. *The Structural equation modeling - SEM*) у *SmartPLS* верзија 3.00 статистичког софтверу. За процену који проценат варијансе је објашњен истраживачким моделом користио се коефицијент детерминације (енгл. *Coefficient of determination - R²*). За анализу унутрашње конзистентности су коришћени Кронбахов алфа коефицијент, коефицијент поузданости (енгл. *Rho_A*), композитна поузданост (енгл. *Composite reliability - ρ_c*) и вредност просечне издвојене варијансе (енгл. *Average variance extracted - AVE*). Форнел-Ларкеров критеријум (енгл. *Fornell-Larcker criterion*) је коришћен за процену ваљаности корелационих коефицијената између различитих конструктора у истраживању упоређивањем квадратног корена екстракције просечне варијансе. За испитивање дискриминативне валидности конструктора је коришћен Хетеротројт-Монотројт тест (енгл. *Heterotrait-Monotrait ratio - HTMT*). Присуство мултиколинеарности међу предикторима у моделу је испитано помоћу фактора инфлације варијансе (енгл. *Variance inflation factor - VIF*). За поређење како се модел уклапа у прикупљене податке, за сатурирани и процењени модел, коришћени су стандардизовани средњи квадратни остатак (енгл. *Standardized root mean square residual - SRMR*), диспаритет непондерисаних минималних квадрата (енгл.

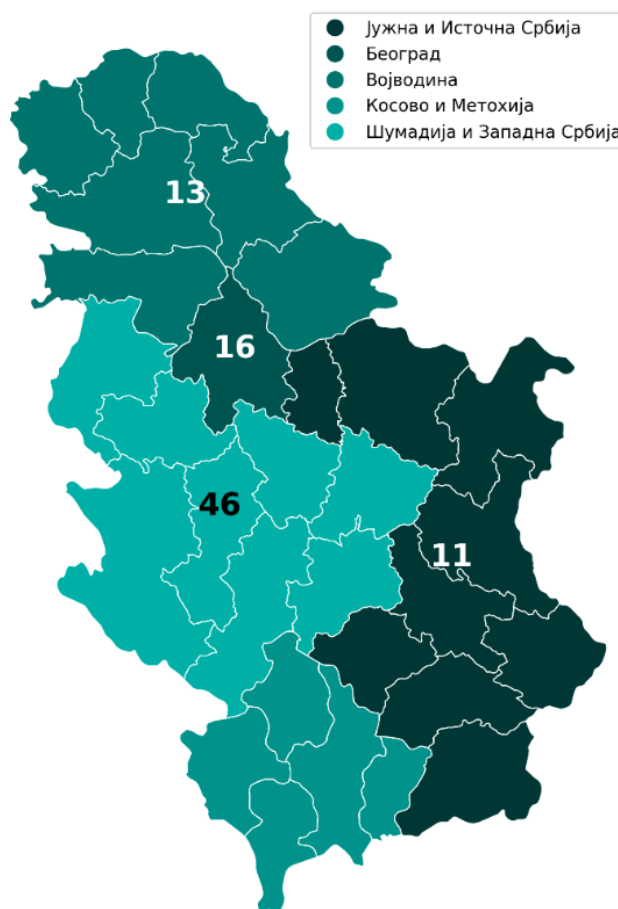
Unweighted least squares discrepancy - d_{ULS}), хи квадрат тест (енгл. *Chi-squared test* - χ^2) и нормирани индекс уклапања (енгл. *Normed fit index* - *NFI*).

Структурални модел, директни и модераторски утицаји и тестирање већине истраживачких хипотеза су анализирани применом технике моделовања структуралних једначина (енгл. *The Structural equation modeling* - *SEM*), мултиваријатне методе статистичке анализе која се користи за анализу утицаја латентних димензија односно променљивих, уз помоћ SmartPLS верзија 3.00 статистичког софтвера. Статистичка значајност за p вредност је подешена на ниво поверења мањи од 0,05. Тестирање одређеног броја истраживачких хипотеза спроведено је уз помоћ t теста за два независна узорка и анализе варијансе (*ANOVA*). Добијени резултати су презентовани уз помоћ различитих табела и графикана, а извршена је и њихова детаљна анализа у наставку текста докторске дисертације.

3.7. Опис узорка

У овом истраживању, јединица посматрања су били хотели. Предложени модел тестиран је на истраживачком узорку који је обухватио 86 различитих хотелских објеката који послују на територији Републике Србије. Дистрибуција хотела који су укључени у истраживање у односу на пет статистичких региона Републике Србије приказана је на слици 3.

Слика 3. Дистрибуција хотела у односу на регион



Извор: илустрација аутора

Узорак од 86 различитих хотелских објеката који послују на територији Републике Србије чини 19,2% од укупног броја објеката који су могли бити анкетирани у истраживању (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2021). Истраживањем су обухваћени запослени у 86 различитих хотела, од којих су четири категорисана са једном звездицом, десет са две звезде, двадесет два са три звезде, четрдесет пет са четири звезде, док је пет хотела категорисано са пет звездица.

Ради детаљније анализе хотела који су обухваћени предметом овог истраживања, дистрибуција хотела је извршена у односу на пет статистичких региона Републике Србије, а то су Београдски регион, регион Војводине, регион Шумадије и Западне Србије, регион Јужне и Источне Србије и регион Косова и Метохије (који није био обухваћен овим истраживањем), што је приказано на слици 3.

Према резултатима истраживања, највише хотела, 46 (53,5%), припада региону Шумадије и Западне Србије, при чему треба узети у обзир развијеност овог региона када су туристичке дестинације у питању. Следи регион Београда, са 16 (18,6%) хотела који су обухваћени истраживањем, регион Војводине са 13 (15,1%) хотела који су се одазвали анкетном истраживању док је из региона Јужне и Источне Србије учествовало 11 (12,8%) хотела.

У овом истраживању коришћен је *G*Power* софтвер за одређивање адекватне величине узорка потребне за статистичку анализу. *G*Power* је алат који омогућава истраживачима да израчунају величину узорка потребну за различите врсте статистичких тестова, чиме се осигурава довољна статистичка моћ за детектовање ефеката присутних у подацима.

За потребе овог истраживања, коришћен је тест „*Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero*” како би се одредила величина узорка потребна за регресиону анализу са седам предиктора. Параметри коришћени у *G*Power* анализи укључују ефект величине (f^2) од 0,15, што одговара средњем ефекту према Cohen-овим стандардима, ниво значајности (α *err prob*) од 0,05 и жељену статистичку моћ ($1-\beta$ *err prob*) од 0,80. Број предиктора у моделу је седам.

Резултати *G*Power* анализе показали су да је потребна величина узорка за ово истраживање 153 учесника. Овај број осигурава да регресиона анализа има довољну статистичку моћ од 80% да детектује средњи ефект ($f^2 = 0,15$) са нивоом значајности од 0,05.

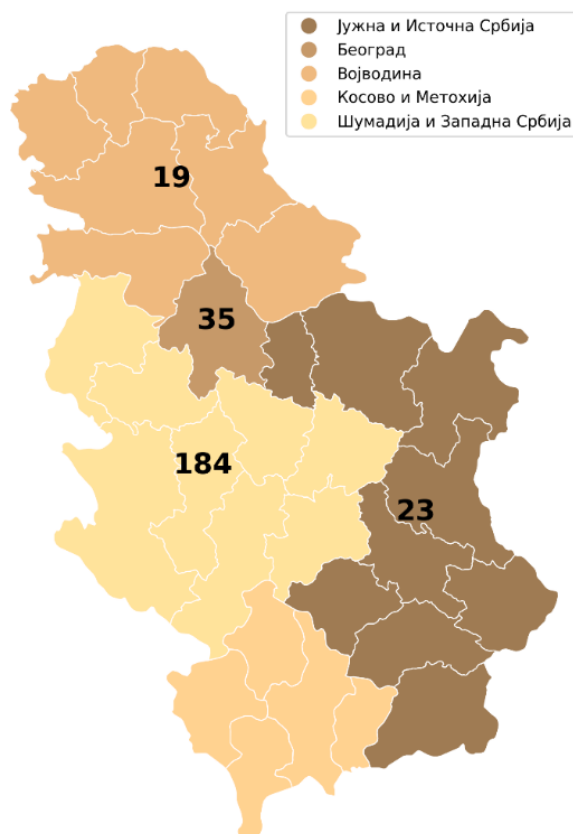
С обзиром на резултате *G*Power* анализе, истраживачки узорак од 153 учесника је довољан за адекватно тестирање хипотеза постављених у овом истраживању. Овај узорак осигурава да резултати анализе буду статистички валидни и поуздани.

У узорку који је обухватио 86 различитих хотелских објеката који послују на територији Републике Србије учествовало је 261 запослених. Истраживачки узорак од 261 запослених прелази потребну величину узорка од 153 учесника према *G*Power* анализи, па се узорак испитаника може сматрати репрезентативним.

Према подацима Републичког завода за статистику за 2023 годину, у Републици Србији је на пословима услуга смештаја било запослено 18.927 запослених, тако да обухват испитаника који су укључени у ово истраживање чини око два процента (Републички завод за статистику, 2023).

Дистрибуција испитаника у односу на регион у ком се налази хотел у ком су запослени је приказана на слици 4.

Слика 4. Број испитаника у односу на регионалну дистрибуцију хотела



Извор: илустрација аутора

Пропорционално броју обухваћених хотела по регионима и највећи проценат испитаника (70,5%) припада региону Шумадије и Западне Србије, њих. Следећи по броју учесника у истраживању је регион Београда са 35 запослених, што чини 13,4% укупног броја испитаника. Следи регион Јужне и Источне Србије са 8,8% испитаника, упркос томе што је обухватио најмањи број хотела. Најмањи проценат испитаника (7,3%), који су учествовали у истраживању припада региону Војводине. Највећи број попуњених упитника од стране запослених из једног хотела био је 46, а најмањи 1 испитаник по хотелском објекту.

Подаци о структури запослених у односу на категоризацију хотела приказани су у табели 15.

Табела 15. Структура запослених у односу на категоризацију хотела

Категоризација хотела	Број испитаника (N=261)	Проценат (%)
1	7	2,7
2	17	6,5
3	35	13,4
4	177	67,8
5	25	9,6

Извор: истраживање аутора

У односу на категоризацију хотела, највећи проценат (67,8%) је анкетираних који су запослени у хотелима категорисаним са четири звезде, укупно, а најмањи проценат (2,7%) у хотелима који су категорисани са једном звездом.

Табела 16 приказује дистрибуцију испитаника према категоризацији хотела и у односу на регион.

Табела 16. Дистрибуција испитаника према категоризацији хотела и региону

Категоризација хотела (звезде)	Регион			
	Београд N (%)	Војводина N (%)	Шумадија и Западна Србија N (%)	Јужна и Источна Србија N (%)
1	0 (0,0)	1 (14,3)	4 (57,1)	2 (28,6)
2	0 (0,0)	4 (23,5)	11 (64,7)	2 (11,8)
3	6 (17,1)	3 (8,6)	19 (54,3)	7 (20,0)
4	18 (10,2)	11 (6,2)	136 (76,8)	12 (6,8)
5	11 (44,0)	0 (0,0)	14 (56,0)	0 (0,0)

Извор: истраживање аутора

Највећи проценат испитаника (76,8%) чине запослени у хотелима категорисаним са 4 звезде који припадају региону Шумадије и Западне Србије, следе испитаници запослени у хотелима категорисаним са три звезде у истом региону (64,7%). У региону Београда хотели категорисани са једном и две звезде нису узели учешће у истраживању. Када су у питању хотели са пет звезда у региону Војводине, ниједан од доступних хотела са пет звезда није учествовао у истраживању, док у региону Јужне и Источне Србије не постоје доступни хотели тако категорисани.

У истраживању је, како је већ поменуто, учествовао укупно 261 запослен у хотелијерству у Републици Србији. Од укупног броја испитаника, већи је удео запослених женског пола (60,5%), у односу на запослене мушког пола (39,5%).

Када се посматра старосна структура запослених, у узорку је највећи број испитаника старости између 31 и 40 година (35,2%) а следе у нешто мањем броју запослени старости између 18 и 30 година (30,7%). Најмање је запослених старости више од 51 године (14,2%).

Узимајући у обзир брачни статус запослених, највећи број анкетираних је ожењен/удата (47,5%), није у браку 42,7%, док је разведених 7,7% и удоваца/удовица у посматраном узорку 2,3%.

У односу на ниво образовања, највише је запослених са завршеном средњом школом (44,4%), следе испитаници са образовањем стеченим на вишој, високој школи или факултету (39,5%), док је најмање оних који имају само завршену основну школу (1,9%).

Међу учесницима истраживања 51,0% су родитељи, док 49,0% нису.

У односу на број чланова домаћинства у којима запослени живе, највише је породица са три до четири члана (58,2%) а најмање породица које броје један до два члана (16,1%).

Табела број 17 приказује социодемографске карактеристике испитаника у односу на пол, старост, брачни статус, ниво образовања, родитељство и број чланова породице.

Табела 17. Социодемографске карактеристике запослених

Карактеристике испитаника	Број испитаника (N=261)	Проценат (%)
Пол		
Мушкарци	103	39,5
Жене	158	60,5
Старост		
18 - 30	80	30,7
31 - 40	92	35,2
41 - 50	52	19,9
> 51	37	14,2
Брачни статус		
Ожењен/удата	124	47,5
Неожењен/неудата	111	42,7
Разведен/разведена	20	7,7
Удовац/удовица	6	2,3
Ниво образовања		
Основна школа	5	1,9
Средња школа	116	44,4
Виша, висока школа и факултет	103	39,5
Мастер/магистеријум/докторат	37	14,2
Родитељство		
Не	128	49,0
Да	133	51,0
Број чланова породице		
1 - 2	42	16,1
3 - 4	152	58,2
≥ 5	67	25,7

Извор: истраживање аутора

Табела 18 пружа увид у карактеристике посла које се односе на дужину радног стажа, дужину радног времена и број сати прековременог рада испитаника (табела 18). Посматрано у односу на дужину радног стажа, највише запослених има од 0 до 10 година радног искуства (52,9%) док најмањи проценат чине они са радним стажом дужим од 31 годину (5,7%). Када се посматра дужина радног времена у типичној радној недељи, највише запослених ради од 40 до 50 сати на недељном нивоу (48,3%). Радну недељу са више од 60 сати рада има 7,3% запослених. Мање од четвртине запослених има типичну радну недељу која траје до укупно 40 радних сати недељно, од чега од 31 до 40 сати ради 21,8%, од 21 до 30 ради 2,3%, док до 20 сати недељно ради 0,8% анкетираних. На додатно постављено питање а које се односи на прековремени рад, 60,9% испитаника је одговорило да у типичној недељи ради од 1 до 10 сати прековременог рада, 11,1% ради прековремено од 11 до 20 сати а 5,0% ради дуже од 20

сати прековременог рада. Нешто мање од једне четвртине испитаника (23,0%) у типичној радној недељи нема сате прековременог рада.

Табела 18. Карактеристике радног стажа и радног времена запослених

Карактеристике радног стажа и радног времена	Број испитаника (N=261)	Проценат (%)
Дужина радног стажа		
0 - 10	138	52,9
11 - 20	72	27,6
21 - 30	36	13,8
> 31	15	5,7
Дужина радног времена		
≤ 20	2	0,8
21-30	6	2,3
31-40	57	21,8
41-50	126	48,3
51-60	51	19,5
> 60	19	7,3
Број сати прековременог рада		
0	60	23,0
1-10	159	60,9
11-20	29	11,1
> 20	13	5,0

Извор: истраживање аутора

4. Резултати истраживања

У наставку текста су приказани резултати дескриптивне и експлоративне факторске статистике, факторске анализе, резултати провере валидности и поузданости модела мерења докторске дисертације, анализа директних и модераторских утицаја моделовањем структуралних једначина и резултати тестирања истраживачких хипотеза. У наставку су дискутовани резултати спроведеног истраживања, изнете теоријске и практичне импликације добијених резултата и анализирана ограничења спроведене студије.

4.1. Резултати дескриптивне и експлоративне факторске статистике

Пре процене мерног модела спроведена је дескриптивна статистичка анализа како би се представили дескриптивни показатељи индикатора и проверила нормалност расподеле узорка. Дескриптивна статистика представља област статистике која се бави описом, сумирањем и визуализацијом података. Њен основни циљ је пружити увид у основне карактеристике података и разумети њихову структуру. Ова аналитичка метода омогућава истраживачима да сажму податке на јасан и разумљив начин, користећи алате као што су расподела учесталости (релативна и кумулативна), израчунавање процената, идентификација централних тенденција расподеле података (вредност средњег члана и просечна оцена) и анализа расипања података (варијанса, опсег, стандардна девијација и стандардна грешка). Додатно, дескриптивна статистика омогућава графичко приказивање података кроз различите врсте дијаграма и

хистограма, што олакшава интерпретацију и доношење закључака о структури и карактеристикама података (Holcomb, 1998; Jones & Goldring, 2022). Провера облика расподеле података је део дескриптивне статистичке анализе, такође. Подаци добијени методама дескриптивне статистичке анализе представљени су у одговарајућим табелама.

Пре спровођења статистичке анализе, било је најпре потребно да се провери да ли дистрибуција података одговара нормалној расподели (Jarque & Bera, 1987). Утврђивање нормалности расподеле података, која подразумева симетричне и равномерне карактеристике, има значајне импликације за примену одређених статистичких метода и тестова, обликујући тако врсту анализе која ће бити примењена (Holcomb, 1998; Jones & Goldring, 2022). Коефицијент асиметрије описује колико је средња вредност померена улево или удесно, док коефицијент закривљености указује на развученост и спљоштеност криве нормалне расподеле (Jarque & Bera, 1987). Оцена нормалности расподеле резултата индикатора извршена је помоћу Колмогоров-Смирнов теста (енгл. *Kolmogorov–Smirnov test*). Вредности асиметрије и закривљености од ± 1 (George & Mallery, 2019), док према Hair и сар. (2010), подаци се сматрају нормалним ако је коефицијент асиметрије између -2 и $+2$, и ако је коефицијент закривљености између -7 и $+7$. У овој дисертацији, коришћен је препоручени критеријум од ± 1 (George & Mallery, 2019).

У табели 19 приказане су вредности асиметрије расподеле података (енгл. *Skewness*) и степена „закривљености” расподеле (енгл. *Kurtosis*). Резултати указују на нормалну дистрибуцију података јер су све вредности асиметрије расподеле података и степена „закривљености” расподеле близу нули (0), што указује на близак облик расподеле података нормалној дистрибуцији.

Анализа интерне конзистентности варијабли, односно мерење поузданости конструкта представља кључан корак у истраживачком процесу, јер обезбеђује да модел тачно и доследно одражава стварну структуру феномена који се проучава. Користи се за процену степена конзистентности одговора на скуп тврдњи које се односе на исту концептуалну димензију (Loewenthal & Lewis, 2015). Ово је посебно важно у истраживањима у друштвеним наукама, где се често користе упитници за прикупљање података о ставовима, уверењима или понашању испитаника (Loewenthal & Lewis, 2015). Коефицијент унутрашње доследности, то јест поузданости теста - Кронбахов алфа коефицијент (енгл. *Cronbach's alpha*) је широко прихваћена мера интерне конзистентности скупа тврдњи у истраживању. Ова статистичка метрика открива степен међусобне повезаности између тврдњи, дајући информације о томе колико су мерене варијабле међусобно повезане, што је кључно за процену поузданости варијабли (Nunnally, 1970; Loewenthal & Lewis, 2015). Овај статистички алат омогућава дубље разумевање и класификацију тврдњи, пружајући основу за даље анализе и закључке. Кронбахов алфа коефицијент варира између 0 и 1, где веће вредности указују на већу интерну конзистентност. Има аутора који сматрају да, када је вредност Кронбаховог алфа коефицијента већа од 0,60, скуп тврдњи има задовољавајућу поузданост (Nunnally, 1970; Loewenthal & Lewis, 2015). Вредности испод овог прага указују на потребу за ревизијом или елиминацијом одређених ставки како би се побољшала поузданост истраживачког инструмента (Loewenthal & Lewis, 2015). Други аутори препоручују да вредности Кронбаховог алфа коефицијента треба да буду већа од 0,70, како би скуп тврдњи имао задовољавајућу поузданост (Hair et al., 2010; Loewenthal & Lewis, 2015; Benitez et al., 2020). Међутим, и вредности Кронбаховог алфа коефицијента веће од 0,90 треба тумачити с опрезом, јер то може указивати на сувишност неких ставки у тесту

које су можда редундантне или тестирају исту особину на различите начине. У случају лоше корелације између ставки, што може резултирати ниским вредностима Кронбаховог алфа коефицијента, потребно је размотрити елиминацију или ревизију одређених ставки (Nunnally, 1970; Loewenthal & Lewis, 2015). Важно је напоменути и да вредност Кронбах алфа коефицијента зависи од броја тврдњи у истраживачком инструменту. У овој дисертацији, коришћена је препоручена вредност Кронбаховог алфа коефицијента већа од 0,70 (Hair et al., 2010; Loewenthal & Lewis, 2015; Benitez et al., 2020).

Факторска анализа (енгл. *Factor analysis*) је метода мултиваријационе статистичке анализе која има за циљ да ефикасно сумира информације садржане у великом броју почетних променљивих, преносећи их у мањи сет нових композитних димензија или фактора (Williams et al., 2010; Gajić et al., 2024). Овим поступком се минимизује губитак информација, омогућавајући истраживачима да идентификују основне конструкте или латентне димензије које су имплицитно присутне у оригиналним варијаблама. Основна сврха факторске анализе је да се пронађу везе између скупа података и олакша њихово разумевање, интерпретација и анализа (Benitez et al., 2020). Овај метод омогућава идентификацију скривених структура у подацима и процену доприноса сваког фактора у објашњавању варијабилности у опаженим променљивим (Ковачић, 1998; Sharma, 1996). Имплементација факторске анализе подразумева развој одговарајућег статистичког модела, познатог као модел заједничког фактора. Факторском анализом се успоставља веза између опажених индикаторских променљивих и неопажених, латентних променљивих. Постоји неколико врста факторске анализе, укључујући експлоративна факторску анализу (енгл. *Exploratory factor analysis* - *EFA*), конфирматорну факторску анализу (енгл. *Confirmatory factor analysis* - *CFA*), као и друге специјализоване методе попут теоријске факторске анализе, парцијалне факторске анализе и хијерархијске факторске анализе (Hair et al., 2010). За ову докторску дисертацију користила се експлоративна факторска анализа.

Експлоративна (истраживачка) факторска анализа омогућава истраживање структуре података и идентификацију основних узорака међу варијаблама без претходних претпоставки о броју и природи фактора, а како би се они груписали (Hair et al., 2022). Експлоративна факторска анализа се користи за процену унутрашње поузданости у случајевима када варијабле нису претходно испитане. Ова техника омогућава истраживачима да истраже структуру података и идентификују узорке који се појављују међу варијаблама, што је посебно корисно за разумевање груписања варијабли и откривање скривених фактора који објашњавају њихову међусобну повезаност (Hew et al., 2018). Овај приступ омогућава сажимање комплексних међусобних односа у подацима, што истраживачима омогућава идентификацију скривених структура и интерпретацију варијабилности у опаженим променљивима (Ковачић, 1998; Sharma, 1996). Циљ коришћења експлоративне факторске анализе био је да се класификују све 52 предложене тврдње о равнотежи између живота и посла и утврди њихова поузданост.

Основне претпоставке оптималног оцењивања непознатих параметара модела факторске анализе обично укључују: специфичне факторе са нормалном расподелом без корелационе везе међу њима, некорелиране заједничке факторе, одсуство линеарне корелације између заједничких и специфичних фактора, стандардизоване мерне скале заједничких фактора, и потпуно стандардизован модел факторске анализе. Ови модели омогућавају описивање сваке индикаторске променљиве као линеарну комбинацију заједничких и специфичних фактора, уз рефлектовање степена независности

посматране променљиве у односу на остале (Kovačić, 1998; Sharma, 1996). Вредности факторског оптерећења (енгл. *Factor loading*) показују смер линеарног квантитативног слагања између варијација променљиве и издвојеног заједничког фактора, и крећу се у интервалу од -1 до +1 (Kovačić, 1998; Sharma, 1996). Веће вредности факторског оптерећења указују на већи степен повезаности између конкретне индикаторске променљиве и посматраног заједничког фактора, док мање вредности сугеришу на мањи степен повезаности (Hair et al., 2010). Циљ је дакле постићи да факторско оптерећење буде или близу нуле, што указује да не постоји повезаност са одређеном варијаблом, или да буде удаљено од нуле, што би значило да је та варијабла значајно повезана са фактором (Kovačić, 1998; Sharma, 1996). Према правилима, факторско оптерећење треба да буде веће од 0,3 (апсолутна вредност), што представља минимални ниво (Sharma, 1996). Оптерећења од 0,4 се сматрају релевантним, док се вредности од 0,5 или веће сматрају веома значајним (Hair et al., 2010). У овој дисертацији, коришћена је препоручена значајна вредност факторског оптерећења од 0,5 (Hair et al., 2010).

У табели 19 су приказане просечна оцена, стандардна девијација, вредност асиметрије и закривљености расподеле података, вредност Кронбаховог алфа коефицијента и факторско оптерећење за педесет две тврдње које су коришћене у истраживању.

Табела 19. Дескриптивна и експлораторна факторска статистичка анализа тврдњи

Тврдња	M	SD	Sk	Ku	α	Факторско оптерећење
В1. Често се осећам исцрпљено	3,52	1,204	-0,516	-0,747	0,723	0,965
В2. Имам превише посла који треба да урадим	3,59	1,182	-0,541	-0,631	0,767	0,925
В3. Потребно ми је више времена да обавим посао на квалитетан начин	3,32	1,305	-0,280	-0,128	0,770	0,870
В4. Често се осећам уморно после породичних/кућних обавеза	3,00	1,279	0,007	-0,065	0,864	0,776
В5. Тешко ми је да обавим све породичне обавезе	2,69	1,349	0,251	-0,165	0,680	0,810
В6. Тешко ми је да своје породичне обавезе урадим на квалитетан начин	2,65	1,372	0,324	-0,162	0,692	0,802
В7. Имам слободу да пуно тога кажем о томе шта се дешава на мом послу	3,68	1,210	-0,616	-0,663	0,816	0,851
В8. Учествујем у одлукама које утичу на мој посао	3,42	1,270	-0,438	-0,862	0,766	0,826
В9. Мој посао ми омогућава да самостално одлучујем о томе како радим свој посао	3,45	1,287	-0,468	-0,855	0,869	0,737
В10. Мој посао ми омогућава да распоредим временски своје радне задатке	3,56	1,259	-0,589	-0,685	0,711	0,797

B11. Мој менаџер води рачуна о мени као особи	3,71	1,274	-0,767	-0,465	0,878	0,882
B12. Мој менаџер ме подржава када имам хитне приватне и породичне обавезе	4,22	1,020	-0,325	0,218	0,832	0,849
B13. Мој менаџер има разумевања када приватни или породични проблеми утичу на мој посао	3,98	1,133	-0,946	0,031	0,878	0,737
B14. Подједнако добро уживам у сваком делу свог живота	3,41	1,142	-0,298	-0,707	0,832	0,730
B15. Равнотежа између живота и посла ми је јако важна	4,41	0,816	-0,611	0,014	0,824	0,755
B16. Успевам да добро ускладим захтеве свог личног/породичног живота и посла	3,44	1,229	-0,423	-0,810	0,635	0,811
B17. У овом друштву, деца су поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља	3,36	1,154	-0,292	-0,628	0,706	0,906
B18. У овом друштву, родитељи су поносни на индивидуална постигнућа своје деце	4,03	0,976	-0,862	0,433	0,682	0,855
B19. У овом друштву, стари родитељи углавном живе у кући са својом децом	3,53	1,175	-0,535	-0,493	0,742	0,717
B20. У овом друштву, деца живе са својим родитељима док се не венчају	3,69	1,171	-0,672	-0,345	0,747	0,677
B21. У овом друштву, деца треба да буду поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља	4,26	0,917	-0,242	0,288	0,779	0,756
B22. У овом друштву, родитељи треба да буду поносни на индивидуална постигнућа своје деце	4,39	0,824	-0,428	0,985	0,693	0,616
B23. Члановима Вашег друштва је важно да лица у другим друштвима позитивно виде Ваше друштво	3,79	0,998	-0,652	0,177	0,701	0,836
B24. Чланови овог друштва треба да се поносе што су његови чланови	3,56	1,161	-0,474	-0,424	0,721	0,797

V25. У овом друштву, више се дечаци се подстичу него девојчице да остваре више образовање	2,42	1,215	0,470	-0,680	0,704	0,795
V26. У овом друштву, присутан је већи је избор атлетских и спортских програма за дечаке него за девојчице	2,89	1,334	0,046	-0,127	0,766	0,782
V27. У овом друштву, горе је када је дечак лош у школи него када је девојчица лоша у школи	2,33	1,179	0,509	-0,597	0,713	0,795
V28. У овом друштву већа је заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама	3,44	1,356	-0,429	-0,041	0,708	0,752
V29. Верујем да дечаке треба подстицати више него девојчице да постигну високо образовање	2,03	1,210	0,784	0,013	0,729	0,698
V30. Верујем да треба да се ради на повећању атлетских и спортских програма за девојчице	3,73	1,188	-0,632	-0,421	0,716	0,601
V31. Верујем да треба да је горе за дечака када је лош у школи него за девојчицу	2,01	1,056	0,695	-0,240	0,708	0,761
V32. Верујем да би друштво било успешније вођено када би било много више жена на позицијама власти него сада	3,16	1,284	-0,099	0,483	0,700	0,677
V33. Верујем да могућности за менаџерске позиције треба да буду подједнако доступне и за жене и за мушкарце	4,41	0,923	-0,654	0,429	0,755	0,651
V34. Углавном сам одушевљен/а својим послом	2,62	1,094	-0,522	-0,407	0,708	0,710
V35. Прилично сам задовољан/а својим садашњим послом	3,55	1,086	-0,615	-0,219	0,772	0,746
V36. Сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити	2,69	1,253	-0,341	-0,633	0,885	0,777
V37. У већини ствари мој живот је близу идеалног	3,07	1,116	-0,178	-0,786	0,724	0,836
V38. Услови у којима живим су одлични	3,38	1,186	-0,337	-0,783	0,757	0,797

В39. Задовољан/на сам својим животом	3,66	1,057	-0,573	-0,259	0,710	0,795
В40. До сада сам постигао/ла најважније ствари које желим у животу	3,27	1,173	-0,226	-0,924	0,803	0,785
В41. Посао чини да се осећам напето	3,24	1,242	-0,205	-0,227	0,839	0,815
В42 - Посао чини да се осећам нелагодно	2,79	1,217	0,119	-0,411	0,742	0,746
В43. Посао чини да се осећам забринуто	2,92	1,275	0,066	-0,226	0,768	0,835
В44. Посао чини да се осећам несрећно	1,27	1,619	0,401	-0,419	0,918	0,809
В45. Посао чини да се осећам потиштено	1,29	1,677	0,322	-0,756	0,890	0,862
В46. Посао чини да се осећам суморно	1,31	1,727	0,225	-0,040	0,914	0,810
В47. Пропуштам породичне активности због времена које морам да посветим радним обавезама	3,31	1,283	-0,278	-0,019	0,730	0,704
В48. Често сам закупљен/на послом док сам код куће	2,84	1,335	0,073	-0,241	0,733	0,711
В49. Очекивано и ефикасно понашање на послу код куће би било контрапродуктивно	2,79	1,131	-0,003	-0,457	0,703	0,684
В50. Породичне обавезе често ометају моје радне обавезе	1,92	1,006	0,121	0,186	0,832	0,701
В51. Често сам превише уморан/на на послу због породичних обавеза	2,01	1,041	0,593	0,489	0,827	0,689
В52. Очекивано и ефикасно понашање код куће, на послу би било контрапродуктивно	2,37	1,058	0,312	-0,434	0,751	0,814

Напомена: М - просечна оцена, SD - стандардна девијација, Sk - асиметрија (енгл. *Skewness*), Ku - закривљеност (енгл. *Kurtosis*), α - Кронбахов алфа коефицијент

Извор: истраживање аутора

Резултати из табеле 19 за тврдњу „Често се осећам исцрпљено” показују да је просечна оцена за ову тврдњу приметно висока (3,52), што наговештава да велики број испитаника често доживљава осећај исцрпљености. Стандардна девијација од 1,204 показује да постоји извесна варијабилност у одговорима испитаника, али је средња вредност релативно стабилна. Кронбахов алфа коефицијент од 0,723 указује на прилично добру унутрашњу конзистентност одговора, док високо факторско оптерећење од 0,965 наговештава јаку повезаност са одговарајућим фактором.

Тврдња „Имам превише посла који треба да урадим”, са високом просечном оценом од 3,59, сугерише да већина испитаника доживљава преоптерећеност послом.

Стандардна девијација од 1,182 показује варијабилност у одговорима, али је средња вредност ипак конзистентна. Кронбахов алфа коефицијент од 0,767 и високо факторско оптерећење од 0,925 сугеришу на поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Потреба за више времена да се обави посао на квалитетан начин има просечну оцену 3,32 и сугерише да велики број испитаника често доживљава недостатак времена. Стандардна девијација од 1,305 показује да постоји извесна варијабилност у одговорима испитаника. Кронбахов алфа коефицијент од 0,770 и високо факторско оптерећење од 0,870 сугеришу на поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Поред тога, тврдња „Често се осећам уморно након породичних или кућних обавеза” је оцењена са просечном оценом од 3,00. То показује да постоји умор након породичних или кућних обавеза, али није екстремно висок. Стандардна девијација од 1,279 указује на варијабилност у одговорима. Кронбахов алфа коефицијент од 0,864 и високо факторско оптерећење од 0,776 сугеришу на поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Ипак, испитаници такође изјављују да је изазовно обавити све породичне обавезе ($M = 2,69$). Стандардна девијација од 1,349 указује на варијабилност у одговорима. Кронбахов алфа коефицијент од 0,680 и високо факторско оптерећење од 0,810 сугеришу на поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Испитаници такође изјављују и да се породичне обавезе не обављају увек на очекиваном нивоу квалитета ($M = 2,65$). Стандардна девијација од 1,372 за ову тврдњу показује значајну варијабилност у одговорима учесника. Кронбахов алфа коефицијенти од 0,692 и високо факторско оптерећења од 0,802 сугеришу на поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

С друге стране, учесници изјављују да имају осећај слободе у изношењу мишљења о свом радном окружењу ($M = 3,68$), као и да учествују у одлукама које утичу на њихов посао ($M = 3,42$). Стандардна девијација од 1,210 и 1,270 за ове две тврдње показује значајну варијабилност у одговорима учесника. Кронбахови алфа коефицијенти од 0,816 и 0,766 и висока факторска оптерећења од 0,851 и 0,826 сугеришу на поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Такође, велики број учесника сматра да је њихов посао такав да им омогућава да самостално одлучују о начину на који раде ($M = 3,45$). Стандардна девијација од 1,287 показује варијабилност у одговорима. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,869 и факторско оптерећење од 0,737 имплицирају на солидну поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Испитаници су дали просечну оцену од 3,56 за тврдње да им посао омогућава да сами распоређују време за радне задатке, што указује на постојање одређеног нивоа аутономије у њиховом радном окружењу. Стандардна девијација од 1,259 показује варијабилност у одговорима, али је средња вредност релативно стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,711 и факторско оптерећење од 0,797 имплицирају на солидну поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Просечна оцена за тврдњу да им посао омогућава да самостално одлучују о томе како раде свој посао од 3,45 што указује на постојање одређеног нивоа аутономије на радном месту. Стандардна девијација од 1,287 показује варијабилност у одговорима, али је средња вредност релативно стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од

0,869 и и факторско оптерећење од 0,737 имплицирају на солидну поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Просечна оцена за тврдњу да њихов менаџер води рачуна о њима као особама износи 3,71, што сугерише да испитаници сматрају да њихов менаџер показује пажњу и бригу за њих. Стандардна девијација од 1,274 указује на варијабилност у одговорима, али је средња вредност прилично стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,878 и високо факторско оптерећење од 0,882 имплицирају на висок ниво поузданости и повезаности ове тврдње са одговарајућим фактором.

Испитаници су дали високу просечну оцену од 4,22 за тврдњу да их њихов менаџер подржава када имају хитне приватне и породичне обавезе, што указује на постојање подршке и разумевања претпостављених у радном окружењу. Стандардна девијација од 1,020 показује минималну варијабилност у одговорима, док висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,832 и факторско оптерећење од 0,849 сугеришу на висок ниво поузданости ове тврдње са одговарајућим фактором.

Просечна оцена за утврђивање да менаџер испитаника има разумевања када приватни или породични проблеми утичу на посао износи 3,98, што указује да они сматрају да њихов менаџер показује разумевање за приватне и породичне проблеме запослених. Стандардна девијација од 1,133 показује одређену варијабилност у одговорима, али је средња вредност релативно стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,878 и факторско оптерећење од 0,737 имплицирају на висок ниво поузданости и повезаности ове тврдње са одговарајућим фактором.

Просечна оцена за тврдњу да једнако добро уживају у сваком делу свог живота износи 3,41, што наговештава да испитаници имају умерено задовољство свим аспектима свог живота. Стандардна девијација од 1,142 показује да постоји одређена варијабилност у одговорима, али је просечна вредност релативно стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,832 и факторско оптерећење од 0,730 указују на поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Равнотежа између живота и посла се сматра веома важном са просечном оценом од 4,41. Ово упућује на то да испитаници сматрају да је одржавање равнотеже између живота и посла од изузетне важности. Стандардна девијација од 0,816 показује малу варијабилност у одговорима, али просечна вредност је стабилна. Кронбахов алфа коефицијент од 0,824 и факторско оптерећење од 0,755 потврђују поузданост и повезаност ове тврдње са одговарајућим фактором.

Испитаници оцењују да успевају да добро ускладе захтеве свог личног/породичног живота и посла, што је процењено на просечну вредност од 3,44. Стандардна девијација од 1,229 указује на варијабилност у одговорима, али просечна вредност је релативно стабилна. Кронбахов алфа коефицијент на нижој граници прихватљивих вредности од 0,635 али и даље значајан у утврђивању поузданости, али високо факторско оптерећење од 0,811, може се тумачити као извесно разностно међу аспектима ове тврдње.

У овом друштву, деца су поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља, а процену о томе да је тако дали су са оценом од 3,36. Ипак, стандардна девијација од 1,154 показује одређену варијабилност у одговорима. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,706 и факторско оптерећење од 0,906 указују на поузданост ове тврдње са одговарајућим фактором.

У истом друштву, родитељи су такође поносни на индивидуална постигнућа своје деце, што је просечно оцењено на 4,03. Иако постоји одређена варијабилност у одговорима, како показује стандардна девијација од 0,976, просечна вредност је стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,682 и факторско оптерећење од 0,855 потврђују поузданост ове тврдње са одговарајућим фактором.

Испитаници оцењују да у овом друштву стари родитељи углавном живе у кући са својом децом, са просечном оценом од 3,53. Постоји одређена варијабилност у одговорима, што је илустровано стандардном девијацијом од 1,175, али просечна вредност је релативно стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,742 и факторско оптерећење од 0,717 утичу на поузданост тврдње са одговарајућим фактором.

Још једна тврдња је да у овом друштву деца живе са својим родитељима док се не венчају, а процену о томе да је тако дали су са просечном оценом од 3,69. Постоји одређена варијабилност у одговорима, како показује стандардна девијација од 1,171, али просечна вредност је релативно стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,747 и факторско оптерећење од 0,677 потврђују поузданост ове тврдње са одговарајућим фактором.

У истом друштву, мишљење је да деца треба да буду поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља, што је оцењено на просечну вредност од 4,26. Ипак, постоји одређена варијабилност у оценама, што се одражава у стандардној девијацији од 0,917. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,779 и факторско оптерећење од 0,756 потврђују поузданост ове тврдње са одговарајућим фактором.

Друга тврдња је да у истом друштву, родитељи треба да буду поносни на индивидуална постигнућа своје деце, што је оцењено на просечну вредност од 4,39. Овде такође постоји одређена варијабилност у одговорима, што се одражава у стандардној девијацији од 0,824. Кронбахов алфа коефицијент од 0,693 и факторско оптерећење од 0,616 потврђују поузданост ове тврдње са одговарајућим фактором.

Испитаници оцењују да је важно члановима њиховог друштва да лица у другим друштвима позитивно виде њихово друштво, што је оцењено на просечну вредност од 3,79. Примећена је одређена варијабилност у одговорима, што се одражава у стандардној девијацији од 0,998, али просечна вредност остаје стабилна. Висок Кронбахов алфа коефицијент од 0,701 и факторско оптерећење од 0,836 потврђују поузданост ове тврдње са одговарајућим фактором.

Испитаници такође оцењују да чланови њиховог друштва треба да се поносе што су његови чланови, што је оцењено на просечну вредност од 3,56. Ипак, постоји одређена варијабилност у оценама, што се одражава у стандардној девијацији од 1,161. Кронбахов алфа коефицијент од 0,721 и факторско оптерећење од 0,797 потврђују поузданост ове тврдње са одговарајућим фактором.

Што се тиче веровања у равноправност полова, резултати показују да постоје јако различите вредности. У овом друштву, примећује се да постоји тенденција да се дечаци више подстичу него девојчице да остваре више образовање ($M = 2,42$, $\alpha = 0,704$, факторско оптерећење = 0,795). У овом друштву, примећује се присутност већег избора атлетских и спортских програма за дечаке него за девојчице ($M = 2,89$, $\alpha = 0,766$, факторско оптерећење = 0,782). Такође, резултати показују да је у овом друштву, горе када је дечак лош у школи него када је девојчица лоша у школи ($M = 2,33$, $\alpha = 0,713$, факторско оптерећење = 0,795). Исто тако, у овом друштву је присутна и већа заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама ($M = 3,44$, $\alpha = 0,708$,

факторско оптерећење = 0,752). С обзиром на ове резултате, можемо закључити да постоје извесне диспропорције и неједнакост у областима образовања и запослености, што утиче на родну равноправност.

Верује се да треба да се ради на повећању атлетских и спортских програма за девојчице ($M = 3,73$, $\alpha = 0,716$, факторско оптерећење = 0,601), док је мишљење да дечаке треба подстицати више него девојчице да постигну високо образовање ($M = 2,03$, $\alpha = 0,729$, факторско оптерећење = 0,698). Верује се да би друштво било успешније вођено када би било много више жена на позицијама власти него сада ($M = 3,16$, $\alpha = 0,700$, факторско оптерећење = 0,677), као и да могућности за менаџерске позиције треба да буду подједнако доступне и за жене и за мушкарце ($M = 4,41$, $\alpha = 0,755$, факторско оптерећење = 0,651). Ови конфликтни резултати откривају различите ставове у друштву према улози полова у различитим аспектима живота и рада.

Уочава се да је мишљење о задовољству послом различито. Неки се осећају задовољно ($M = 3,55$, $SD = 1,094$, $\alpha = 0,772$, факторско оптерећење = 0,746) или чак одушевљено ($M = 2,62$, $SD = 1,086$, $\alpha = 0,708$, факторско оптерећење = 0,710), док други изражавају осећај да сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити ($M = 2,69$, $SD = 1,253$, $\alpha = 0,885$, факторско оптерећење = 0,777). Висок Кронбахов алфа коефицијент и факторско оптерећење подржавају поузданост ових тврдњи.

Што се тиче задовољства животом, резултати су такође различити. Док неки сматрају да је њихов живот близу идеалног ($M = 3,07$, $SD = 1,116$, $\alpha = 0,724$, факторско оптерећење = 0,836) и да су услови у којима живе одлични ($M = 3,38$, $SD = 1,186$, $\alpha = 0,757$, факторско оптерећење = 0,797), највиша просечна оцена испитаника је код мишљења да су задовољни својим животом ($M = 3,66$, $SD = 1,057$, $\alpha = 0,710$, факторско оптерећење = 0,795), док је нешто нижа за мишљење да су до сада сам постигли најважније ствари које желе у животу ($M = 3,27$, $SD = 1,173$, $\alpha = 0,803$, факторско оптерећење = 0,785). Ове различите перцепције могу се одразити на стабилност или изазове у различитим аспектима живота у друштву. Високи Кронбахов алфа коефицијенти и факторска оптерећења потврђују поузданост ових тврдњи.

Резултати показују да запослени често осећају напетост ($M = 3,24$, $SD = 1,242$, $\alpha = 0,839$, факторско оптерећење = 0,815), нелагоду ($M = 2,79$, $SD = 1,217$, $\alpha = 0,742$, факторско оптерећење = 0,746) и забринутост ($M = 2,92$, $SD = 1,275$, $\alpha = 0,768$, факторско оптерећење = 0,835) у вези са послом, што може утицати на њихово опште благостање. Такође, посао код појединих испитаника чини да се осећају несрећно ($M = 1,27$, $SD = 1,619$, $\alpha = 0,918$, факторско оптерећење = 0,809), потиштено ($M = 1,29$, $SD = 1,677$, $\alpha = 0,890$, факторско оптерећење = 0,862) и суморно ($M = 1,31$, $SD = 1,727$, $\alpha = 0,914$, факторско оптерећење = 0,810). Високи Кронбахов алфа коефицијент и факторска оптерећења потврђују поузданост ових тврдњи са одговарајућим фактором.

У анализи сукоба између породичних и радних обавеза, резултати откривају да је постизање равнотеже између њих изазовна за многе. Првенствено, просечна оцена за пропуштање породичних активности због времена које мора да се посвети радних обавезама износи 3,31 ($SD = 1,283$, $\alpha = 0,730$, факторско оптерећење = 0,704), што указује на значајан утицај посла на породични живот. Честа заокупљеност послом док су запослени код куће, просечно оцењена са 2,84 ($SD = 1,335$, $\alpha = 0,733$, факторско оптерећење = 0,711), што наглашава допринос радних обавеза домаћем окружењу. Да је очекивано ефикасно понашање на послу код куће контрапродуктивно оцењено је на 2,79 ($SD = 1,131$, $\alpha = 0,703$, факторско оптерећење = 0,684), што указује на изазове у балансирању пословних и породичних захтева. Додатно, породичне обавезе често

представљају препреку радним обавезама, што се одражава у просечној оцени од 1,92 ($SD = 1,006$, $\alpha = 0,832$, факторско оптерећење = 0,701). Умор испитаника на послу због породичних обавеза је знатан, са просечном оценом од 2,01 ($SD = 1,041$, $\alpha = 0,827$, факторско оптерећење = 0,689).

Што се тиче очекиваног и ефикасног понашања код куће, које би било контрапродуктивно на послу, резултати сугеришу да то може представљати изазовни сценарио за многе, с обзиром на просечну оцену од 2,37 ($SD = 1,058$, $\alpha = 0,751$, факторско оптерећење = 0,814). Висока вредност Кронбаховог алфа коефицијента и факторског оптерећења потврђују поузданост ових тврдњи са одговарајућим фактором.

Факторска анализа је употребљена како би се испитало да ли њена примена доводи до идентификовања фактора на начин који је сличан н онеме што је представљено у концептуалном истраживачком моделу. Такође, циљ је био да се утврди да ли издвојени фактори одговарају варијаблама чија је поузданост проверена Кронбаховим алфа коефицијентом. Пре саме примене факторске анализе, извршена је провера коефицијента адекватности узорка и Бартлетовог теста сферичности како би се утврдила значајност корелације између променљивих и потврдила претпоставка о њиховој међусобној корелисаности. Овим поступком се одређује да ли је за узорак, који се користио у овој анализи, оправдано радити факторску анализу.

Коефицијент адекватности узорка (енгл. *Kaiser-Meyer-Olkin measure* - *KMO*) је статистички тест који се користи за процену погодности коришћених података за факторску анализу (Kaiser, 1970; Kaiser & Rice, 1974; Williams et al., 2010). Овај тест анализира меру заједничке варијабилности и одређује да ли су подаци погодни за факторску анализу. Вредност КМО коефицијента варира од 0 до 1, при чему вредности веће од 0.6 указују на адекватност података. Што је виша вредност КМО коефицијента, то су подаци погоднији за факторску анализу (Kaiser, 1970; Kaiser & Rice, 1974; Williams et al., 2010).

У табели 20 приказана је коефицијент адекватности узорка (КМО) и она износи 0,827, што указује на то да је за узорак приказан у овој анализи оправдано радити факторску анализу. Ова вредност је блиска 1, што указује на постоји значајна количина објективности у подацима који се користе за факторску анализу.

Бартлетов тест сферичности (енгл. *Bartlett's test of sphericity*) је статистички тест који се користи у анализи фактора како би се проверило да ли варијабле у анализи нису независне (не корелирају се) (Bartlett, 1950; Williams et al., 2010). Овај тест испитује нулту хипотезу да су све корелације између варијабли у популацији нула. Ако је p вредност Бартлетовог теста сферичности статистички значајна (обично испод 0.05), то указује да постоји довољно корелације између варијабли за спровођење факторске анализе (Bartlett, 1950; Williams et al., 2010). У супротном, ако p вредност није статистички значајна, то значи да варијабле у анализи фактора нису довољно корелисане, што може указивати да факторска анализа није прикладна за те податке.

У табели 20 приказана је вредност Бартлетовог теста сферичности која има значајну вредност, с обзиром на резултате апроксималног хи-квадрат теста (X^2) од 7290,473 са 14 степени слободе и статистичком значајношћу од $p = 0,000$.

Овај резултат указује да постоји значајна повезаност између променљивих у анализи, што потврђује претпоставку о корелисаности међусобних променљивих узорка, тако да је потврђено да је за узорак приказан у овој анализи оправдано радити факторску анализу.

Табела 20. Мера адекватности узорка (КМО) и Бартлетов тест сферичности

Адекватност узорка		
КМО коефицијент		0,827
Бартлетов тест сферичности	Approx. Chi-Square (X^2)	7290,473
	df	14
	Sig.(p)	0,000*

Напомена: *статистичка значајност на нивоу 0,05

Извор: истраживање аутора

С обзиром на то да су параметри оцене модела били погодни (адекватност узорка (КМО) и Бартлетов тест сферичности), у наредном кораку емпиријског истраживања извршена је дескриптивна статистика (просечна оцена и стандардна девијација), анализа поузданости за факторе (Кронбахов алфа коефицијент), потом је израчунат проценат варијансе, кумулативни проценат, мера интерне конзистентности и просечна издвојена варијанса за факторе.

Проценат варијансе (енгл. *% of variance*) и кумулативни проценат (енгл. *cumulative %*) су статистичке метрике које се користе за анализу варијабилности података у моделима структурне једначине и факторске анализе (Kovačić, 1998; Sharma, 1996). Проценат варијансе представља удео варијансе у укупној варијабилности података који се може објаснити одређеним конструктом или фактором. Користи се за оцењивање значајности сваког фактора у анализи. Већи проценат варијансе за одређени фактор указује на то да тај фактор има већи утицај на податке (Kovačić, 1998; Sharma, 1996).

Кумулативни проценат варијансе даје укупну варијабилност коју су објаснили сви конструкти или фактори заједно, омогућавајући истраживачима да процене колико добро модел објашњава варијабилност у подацима. Ове метрике помажу у оцени колико добро модел одговара подацима и омогућавају процену важности појединачних конструката или фактора у објашњавању укупне варијабилности (Kovačić, 1998; Sharma, 1996). Ово је важно за одређивање колико добро модел факторске анализе објашњава варијабилност у подацима.

Мера интерне конзистентности (енгл. *Consistency reliability - CR*) је мера која оцењује степен уједначености или стабилности одговора на исте или сличне питања у мереним инструментима. Често се користи као индикатор квалитета мерења у анкетама. Већа вредност интерне конзистентности указује на то да је инструмент поузданији. У контексту анализе поузданости фактора, Fornell и Larcker (1981) предлажу да мера интерне конзистентности која се показала поузданим показатељем има доњи праг од 0,7. У овој дисертацији, коришћен је препоручена вредност поузданости од 0,7 (Fornell & Larcker, 1981).

Као показатељ конвергентне валидности, користи се просечна издвојена варијанса (енгл. *Average variance extracted - AVE*), који препоручују Fornell и Larcker (1981). AVE мери однос између варијансе индикатора коју објашњава фактор и укупне варијансе, са препорученом најнижом вредности од 0,5, што указује да варијабла објашњава 50% или више варијансе индикатора који чине ту варијаблу. Осим тога, AVE треба да буде већи од корелација између конструкта и других конструктивних варијабли, што сугерише да

нема других значајних конструката који објашњавају већу варијабилност (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019) (табела 21).

Табела 21. Дескриптивна статистика и анализа поузданости за факторе

Фактор	М	SD	α	Сума квадрата оптерећења		CR	AVE
				% варијансе	кумулативни %		
Захтеви посла	3,47	0,999	0,770	18,495	18,495	0,943	0,848
Захтеви породице	2,78	0,744	0,745	9,477	27,971	0,838	0,634
Аутономија на радном месту	3,52	0,971	0,817	5,990	33,961	0,847	0,650
Подршка чланова тима и менаџера	3,96	0,538	0,863	5,555	39,516	0,864	0,681
Равнотежа између живота и посла	3,75	0,803	0,763	4,975	44,491	0,810	0,587
Индивидуализам /колеktivизам	3,82	0,625	0,726	3,920	48,411	0,922	0,601
Родна једнакост	2,93	0,680	0,724	3,080	51,491	0,909	0,528
Задовољство послом	3,41	0,906	0,788	2,796	54,287	0,789	0,555
Задовољство животом	3,34	0,896	0,759	2,530	56,818	0,879	0,646
Анксиозност у вези са послом	2,98	0,908	0,783	2,353	59,171	0,841	0,639
Депресија у вези са послом	2,61	0,818	0,907	2,249	61,420	0,867	0,685
Конфликт између посла и породице	2,54	0,789	0,767	2,112	63,532	0,864	0,516

Напомена: М - просечна оцена, SD - стандардна девијација, α - Кронбахов алфа коефицијент, CR - интерна конзистентност, AVE - просечна издвојена варијанса

Извор: истраживање аутора

Резултати показују да су захтеви посла оцењени релативно високо ($M = 3,47$, $SD = 0,999$), са солидним нивоом поузданости ($\alpha = 0,770$). Овај фактор обухвата 18,495% варијансе, што указује на значајан утицај на укупно оптерећење ($CR = 0,943$, $AVE = 0,848$). Захтеви породице такође представљају значајан фактор ($M = 2,78$, $SD = 0,744$, $\alpha = 0,745$), при чему заузимају 9,477% укупне варијансе, са кумулативним процентом од 27,971% ($CR = 0,838$, $AVE = 0,634$). Аутономија на радном месту је високо оцењена ($M = 3,52$, $SD = 0,971$, $\alpha = 0,817$), са 5,990% укупне варијансе и кумулативним процентом од 33,961% ($CR = 0,847$, $AVE = 0,650$). Подршка чланова тима и менаџера има највишу

просечну оцену ($M = 3,96$, $SD = 0,538$, $\alpha = 0,863$), указујући на добру интерну конзистентност и значајан допринос укупној структури, са 5,555% укупне варијансе и кумулативним процентом од 39,516% ($CR = 0,864$, $AVE = 0,681$). Равнотежа између живота и посла је такође важна ($M = 3,75$, $SD = 0,803$, $\alpha = 0,763$), са 4,975% варијансе ($CR = 0,810$, $AVE = 0,587$). Индивидуализам насупротив колективизму унутар групе је оцењен средње високо ($M = 3,82$, $SD = 0,625$, $\alpha = 0,726$), што указује на различите социјалне утицаје на особе ($CR = 0,922$, $AVE = 0,601$). Родна једнакост показује ниже вредности ($M = 2,93$, $SD = 0,680$, $\alpha = 0,724$), са 3,080% варијансе ($CR = 0,909$, $AVE = 0,528$). Задовољство послом и задовољство животом се крећу у сличном опсегу ($M = 3,41$ и $3,34$, $\alpha = 0,788$ и $0,759$), са укупним утицајем на варијансу од 2,796% односно 2,530%. Анксиозност и депресија у вези са послом су карактерисани високим нивоом унутрашње доследности ($\alpha = 0,783$ и $0,907$), указујући на озбиљне психолошке аспекте посла који утичу на запослене, са укупним утицајем на варијансу од 2,353% односно 2,249% ($AVE = 0,639$ и $0,685$). Конфликт између посла и породице демонстрира важност управљања обавезама ($M = 2,54$, $SD = 0,789$, $\alpha = 0,767$), са укупним утицајем на варијансу од 2,112% и са значајним утицајем на укупно оптерећење од 63,532% ($CR = 0,864$, $AVE = 0,516$).

4.2. Резултати провере валидности и поузданости модела мерења

Провера валидности и поузданости модела мерења извршена је применом технике моделовања структуралних једначина (енгл. *The Structural equation modeling - SEM*) у *SmartPLS* верзија 3.00 статистичком софтверу. Техником моделовања структуралних једначина (*SEM*) проверени су коефицијенти детерминације (R^2) зависних променљивих, Кронбахов алфа коефицијент (α), коефицијенти поузданости (енгл. *rho_A*), композитна поузданост (енгл. *Composite reliability - ρ_c*), вредност просечне издвојене варијансе (енгл. *Average variance extracted - AVE*), Форнел-Ларкеров критеријум (енгл. *Fornell-Larcker criterion*), Хетеротројт-Монотројт теста (енгл. *Heterotrait-Monotrait ratio - HTMT*), фактор инфлације варијансе (енгл. *Variance inflation factor - VIF*), стандардизовани средњи квадратни остатак (енгл. *Standardized root mean square residual - SRMR*), диспаритет непондерисаних минималних квадрата (енгл. *Unweighted least squares discrepancy - d_ULS*), хи квадрат тест (енгл. *Chi-square test - χ^2*) и нормирани индекс уклапања (енгл. *Normed fit index - NFI*).

Коефицијент детерминације (енгл. *Coefficient of determination - R^2*) се у линеарној регресионој анализи користи за процену ефикасности и квалитета модела у објашњавању варијабилности различитих аспеката (Chatterjee & Hadi, 2012; Chicco et al., 2021). Коефицијент детерминације (R^2) пружа меру колики део варијансе зависне променљиве објашњава модел, чиме омогућава процену колико добро модел описује стварне податке. Вредности R^2 се крећу од 0 до 1, где веће вредности указују на боље прилагођен модел подацима. Што је вредност R^2 ближа 1, то модел боље објашњава варијацију у подацима. Прилагођени коефицијент детерминације (енгл. *Adjusted R^2*) је модификација стандардног R^2 који га коригује узимајући у обзир број зависних променљивих у моделу. Он се користи како би се боље проценила адекватност модела у ситуацијама када се користи више предиктора. Прилагођени R^2 даје бољу процену стварне вредности коефицијента детерминације у испитиваној популацији. Што је вредност прилагођеног R^2 ближа 1, то модел боље објашњава варијацију у подацима, узимајући у обзир број предиктора (Chatterjee & Hadi, 2012; Chicco et al., 2021).

Резултати коефицијената детерминације су приказани у табели 22. Резултати указују на ефикасност модела у објашњавању варијабилности различитих аспеката. Задовољство послом објашњено је са 29,3% варијабилности, док прилагођени R^2 износи 27,9%. Што се тиче задовољства животом, модел објашњава 28,1% варијабилности, а прилагођени R^2 је 26,7%. За анксиозност у вези са послом, модел објашњава 26,6% варијабилности (R^2), а након прилагођавања за број предиктора, ефикасност модела је 25,2% (прилагођени R^2). Слично, за депресију у вези са послом, модел објашњава 26,5% варијабилности, са прилагођеним R квадратом од 25,1%. Највиши удео објашњене варијабилности забележен је за равнотежу између живота и посла, где модел објашњава 34,4%, а прилагођени R^2 је 32,9%. Ови резултати указују на то да модел боље објашњава варијабилности повезане са равнотежом између живота и посла у поређењу са емоционалним стањима као што су анксиозност и депресија у вези са послом.

Табела 22. Коефицијенти детерминације (R^2) зависних променљивих

Фактор	R^2	Прилагођен R^2
Равнотежа између живота и посла	0,344	0,329
Задовољство послом	0,293	0,279
Задовољство животом	0,281	0,267
Анксиозност у вези са послом	0,266	0,252
Депресија у вези са послом	0,265	0,251

Напомена: R^2 - коефицијент детерминације

Извор: истраживање аутора

Провером Кронбаховог алфа коефицијента, коефицијента поузданости, композитне поузданости конструкта и просечне издвојене варијансе утврдила се унутрашња конзистентност. Кронбахов алфа коефицијент (α) и коефицијент поузданости (ρ_A) су мере које оцењују унутрашњу конзистентност скупа тврдњи у мерењу конструкта (Dijkstra & Henseler, 2015; Hair et al., 2022). Кронбахов алфа коефицијент треба да има препоручену вредност преко 0,7, исто као и границе препоручених вредности за коефицијент поузданости, при чему више вредности указују на већу унутрашњу конзистентност (Dijkstra & Henseler, 2015; Ali et al., 2018; Benitez et al., 2020; Hair et al., 2022).

Мера композитне поузданости (енгл. *Composite reliability* - ρ_c) такође пружа информације о конзистентности мерења, али се обично користи у контексту факторске анализе (Ali et al., 2018; Hair et al., 2022). Вредност композитне поузданости конструкта између 0,7 и 0,95 представља препоручену границу за унутрашњу конзистентност (Dijkstra & Henseler, 2015). Вредност просечне издвојене варијансе (енгл. *Average variance extracted* - AVE) се користи за потврду валидности конструката. Просечна издвојена варијанса мери количину варијансе у опсервацијама која је објашњена факторима у односу на променљиве мерења. Вредности AVE изнад 0,7 сматрају се одличним, између 0,5 и 0,7 прихватљивим, док су вредности испод 0,5 неприхватљиве (Henseler et al., 2015; dos Santos & Cirillo, 2023). Високе вредности AVE указују да фактори заједно добро објашњавају варијабилност у подацима. Из резултата приказаних у табели 23 се примећује да су све вредности веће од 0,6, при чему је већина вредности изнад 0,7 што указује на већу објашњену варијабилност. Резултати унутрашње конзистентности фактора су приказани у табели 23.

Табела 23. Унутрашња конзистентност фактора

Фактор	α	rho_A	ρ_c	AVE
Захтеви посла	0,744	0,956	0,842	0,646
Захтеви породице	0,820	0,994	0,882	0,718
Ресурси посла	0,846	0,882	0,883	0,722
Равнотежа између живота и посла	0,789	0,705	0,775	0,653
M1 (ресурси посла - захтеви породице - равнотежа између живота и посла)	0,923	1,000	0,799	0,609
M2 (ресурси посла - захтеви посла - равнотежа између живота и посла)	0,898	1,000	0,753	0,602
M3 (индивидуализам/колективизам - задовољство животом - равнотежа између живота и посла)	0,863	1,000	0,846	0,806
M4 (индивидуализам/колективизам - задовољство послом - равнотежа између живота и посла)	0,863	1,000	0,859	0,826
M5 (индивидуализам/колективизам – анксиозност - равнотежа између живота и посла)	0,863	1,000	0,756	0,861
M6 (индивидуализам/колективизам – депресија - равнотежа између живота и посла)	0,863	1,000	0,819	0,787
M7 (родна равноправност - задовољство послом - равнотежа између живота и посла)	0,874	1,000	0,867	0,710
M8 (родна равноправност - задовољство животом - равнотежа између живота и посла)	0,874	1,000	0,844	0,797
M9 (родна равноправност – анксиозност - равнотежа између живота и посла)	0,874	1,000	0,812	0,875
M10 (родна равноправност – депресија - равнотежа између живота и посла)	0,874	1,000	0,844	0,671
Индивидуализам/колективизам	0,755	0,768	0,793	0,661
Родна једнакост	0,725	0,795	0,766	0,621
Задовољство животом	0,803	0,814	0,872	0,631
Задовољство послом	0,715	0,825	0,843	0,654
Анксиозност у вези са послом	0,870	0,874	0,920	0,794
Депресија у вези са послом	0,937	0,938	0,959	0,888
Конфликт између посла и породице	0,785	0,840	0,841	0,770

Напомена: α - Кронбахов алфа коефицијент, rho_A – коефицијент поузданости, ρ_c - композитна поузданост, AVE - просечна издвојена варијанса, M - модераторски утицаји M1 – M10

Извор: истраживање аутора

Форнел-Ларкеров критеријум (енгл. *Fornell-Larcker criterion*) користи се за процену ваљаности конструкта упоређивањем квадратног корена екстракције просечне варијансе (AVE) за сваки конструкт са коефицијентима корелације између конструкција (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2022). Ова методологија се користи за оцену дискриминативне валидности у структуралном моделирању, фокусирајући се на варијансу. Према Форнел-Ларкеровом критеријуму, дискриминативна валидност се

сматра задовољавајућом ако је квадратни корелативни коефицијент између латентних конструктора и њихових индикатора у односу на друге конструкте већи од корелације између њих (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2022). Форнел-Ларкеров критеријум се фокусира на процену да ли су латентни конструкти у моделу дискриминативно валидни тако што упоређује корелације између конструктора са корелацијама индикатора у односу на друге конструкте. Овај критеријум користи квадратне корелације како би утврдио да ли је варијанса једног конструкта значајно већа од корелације са другим конструктима (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2022). Сваки дијагонални елемент представља квадратни корен *AVE* за сваки конструкт, који би идеално требало да буде већи од вандијагоналних елемената у одговарајућим редовима и колонама. Ово указује да конструкт има више варијација са својим индикаторима него са другим конструктима, подржавајући дискриминативну валидност. Недијагонални елементи (корелације) представљају коефицијенте корелације између конструкција (табела 24).

Табела 24. Дискриминативна валидност - Форнел-Ларкеров критеријум

	А	Д	ЗЖ	ЗП	ЗПО	ЗПР	И/К	КПП	М1	М10	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8	М9	РЖП	РП	РЈ
А	0.891																				
Д	0.819	0.942																			
ЗЖ	-0.156	-0.204	0.794																		
ЗП	-0.438	-0.545	0.423	0.809																	
ЗПО	0.224	0.204	-0.161	-0.131	0.848																
ЗПР	0.526	0.448	-0.062	-0.272	0.378	0.804															
И/К	-0.115	-0.198	0.352	0.295	-0.03	0.052	0.601														
КПП	0.551	0.525	-0.253	-0.386	0.395	0.448	-0.09	0.685													
М1	-0.099	-0.106	0.029	0.044	0.05	-0.096	0.11	-0.04	0.457												
М10	0.233	0.322	-0.12	-0.166	0.141	0.207	-0.213	0.255	-0.134	0.266											
М2	0.169	0.096	-0.043	-0.075	0.012	0.069	-0.032	0.084	-0.014	0.129	0.449										
М3	0.154	0.198	-0.136	-0.275	0.163	0.142	-0.14	0.225	-0.127	0.263	0.025	0.453									
М4	0.08	0.109	-0.191	-0.145	0.091	0.034	-0.2	0.116	-0.104	0.296	0.076	0.849	0.475								
М5	0.275	0.269	-0.1	-0.207	0.16	0.228	-0.205	0.259	-0.104	0.427	0.095	0.763	0.733	0.401							
М6	0.233	0.273	-0.119	-0.229	0.148	0.201	-0.218	0.254	-0.124	0.427	0.116	0.88	0.823	0.942	0.433						
М7	0.068	0.095	-0.169	-0.215	0.088	0.069	-0.139	0.113	0.083	0.381	0.133	0.483	0.536	0.449	0.457	0.458					
М8	0.029	0.07	-0.223	-0.175	0.058	-0.005	-0.199	0.073	0.058	0.329	0.083	0.486	0.577	0.437	0.451	0.923	0.444				
М9	0.272	0.306	-0.065	-0.157	0.181	0.28	-0.149	0.288	-0.055	0.891	0.129	0.222	0.218	0.391	0.372	0.401	0.226	0.274			
РЖП	-0.409	-0.367	0.492	0.496	-0.243	-0.324	0.41	-0.367	0.206	-0.207	-0.136	-0.174	-0.178	-0.196	-0.195	-0.224	-0.216	-0.196	0.744		
РП	-0.324	-0.388	0.324	0.525	-0.136	-0.137	0.359	-0.207	0.059	-0.148	0.007	-0.149	-0.088	-0.128	-0.137	-0.096	-0.08	-0.128	0.446	0.723	
РЈ	0.2	0.242	-0.014	-0.023	0.095	0.157	0.032	0.252	0.023	0.059	-0.018	-0.073	-0.059	0.036	0.008	-0.004	-0.035	0.085	0.014	-0.018	0.566

Напомена: А - анксиозност у вези са послом, Д - депресија у вези са послом, М - модераторски утицаји М1 - М10, ЗЖ - задовољство животом, ЗП - захтеви посла, ЗПО - задовољство послом, ЗПР - захтеви породице, И/К - индивидуализам/колеktivизам, КПП - конфликт између посла и породице, РЖП - равнотежа између живота и посла, РП - ресурси посла, РЈ - родна једнакост

Извор: истраживање аутора

За добру дискриминативну валидност, дијагонална вредност сваке конструкције (квадратни корен од *AVE*) треба да буде већа од корелације са другим конструкцијама (вредности ван дијагонале). То значи да је сваки конструкт јаче повезан са сопственим мерама него са онима других конструктора (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2022).

Резултати приказани у претходној табели 24 приказује корелационе коефицијенте између различитих конструктора у истраживању, док су дијагонални елементи табеле квадрати корелација између конструктора и њихових подржавајућих мера. Резултати показују да су корелације између конструктора углавном умерене или слабе, што утицајно утврђује дискриминативну валидност конструктора. Примена Форнел-Ларкеров критеријума показује да сваки од разматраних конструктора дели већу варијансу са својим индикаторима него са другим конструктима, што указује на њихову дискриминативну валидност. Ово потврђује да сваки конструкт мери јединствени основни фактор (табела 25).

Анализа Хетеротројт-Монотројт теста (енгл. *Heterotrait-Monotrait ratio - HTMT*) се користи за испитивање дискриминативне валидности конструкта у структуралном моделирању (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2022). Овај тест упоређује корелације између индикатора који мере различите конструкте (хетеротројт корелације) са корелацијама које мере исти конструкт (монотројт корелације) (Hair et al., 2017).

Табела 25. Дискриминативна валидност - Хетеротројт-Монотројт тест (HTMT)

	А	Д	ЗЖ	ЗП	ЗПО	ЗПР	И/К	КПП	М1	М10	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8	М9	РЖП	РП	РЈ
А																					
Д	0.205																				
ЗЖ	0.201	0.233																			
ЗП	0.593	0.688	0.522																		
ЗПО	0.225	0.207	0.188	0.168																	
ЗПР	0.665	0.519	0.155	0.382	0.491																
И/К	0.137	0.206	0.383	0.368	0.102	0.139															
КПП	0.652	0.592	0.296	0.489	0.488	0.593	0.157														
М1	0.079	0.120	0.099	0.144	0.128	0.130	0.188	0.118													
М10	0.127	0.144	0.194	0.205	0.151	0.212	0.291	0.219	0.277												
М2	0.145	0.086	0.120	0.158	0.129	0.151	0.213	0.147	0.424	0.283											
М3	0.162	0.166	0.177	0.241	0.197	0.190	0.319	0.265	0.265	0.615	0.232										
М4	0.162	0.166	0.177	0.241	0.197	0.190	0.319	0.265	0.265	0.615	0.232	0.149									
М5	0.162	0.166	0.177	0.241	0.197	0.190	0.319	0.265	0.265	0.615	0.232	0.149	0.149								
М6	0.162	0.166	0.177	0.241	0.197	0.190	0.319	0.265	0.265	0.615	0.232	0.149	0.149	0.149							
М7	0.127	0.144	0.194	0.205	0.151	0.212	0.291	0.219	0.277	0.140	0.283	0.615	0.615	0.615	0.615						
М8	0.127	0.144	0.194	0.205	0.151	0.212	0.291	0.219	0.277	0.140	0.283	0.615	0.615	0.615	0.615	0.140					
М9	0.127	0.144	0.194	0.205	0.151	0.212	0.291	0.219	0.277	0.140	0.283	0.615	0.615	0.615	0.615	0.140	0.140				
РЖП	0.522	0.440	0.697	0.672	0.258	0.384	0.624	0.488	0.153	0.302	0.154	0.365	0.365	0.365	0.365	0.302	0.302	0.302			
РП	0.374	0.435	0.375	0.628	0.144	0.166	0.376	0.241	0.151	0.172	0.140	0.189	0.189	0.189	0.189	0.172	0.172	0.172	0.574		
РЈ	0.213	0.237	0.199	0.130	0.248	0.251	0.323	0.328	0.161	0.252	0.211	0.282	0.282	0.282	0.282	0.252	0.252	0.252	0.261	0.158	

Напомена: А - анксиозност у вези са послом, Д - депресија у вези са послом, М - модераторски утицаји М1 - М10, ЗЖ - задовољство животом, ЗП - захтеви посла, ЗПО - задовољство послом, ЗПР - захтеви породице, И/К - индивидуализам/колективизам, КПП - конфликт између посла и породице, РЖП - равнотежа између живота и посла, РП - ресурси посла, РЈ - родна једнакост

Извор: истраживање аутора

Када су хетеротројт корелације мање од монотројт корелација, то указује на већу дискриминативну валидност, јер имплицира да су везе између индикатора који мере различите конструкте слабије у односу на везе које мере исти конструкт (Hair et al., 2022). Овај приступ сматра се поузданијим од Форнел-Ларкеровог критеријума и

процене преклапања, посебно када је латентне конструкте теже разликовати (Hair et al., 2017)

Резултати у претходној табели 25 приказују резултате *HTMT* теста, у ком се корелације између различитих конструката пореде са корелацијама између конструката и њихових подржавајућих мера. Сугерише се да прихватљив ниво дискриминативне валидности буде нижи од 0,90 (Hair et al., 2022). Henseler и сар. (2015) препоручују да не постоји проблем са дискриминантном валидношћу када су вредности ниже од 0,85. У овој дисертацији, коришћен је прихватљив ниво дискриминативне валидности од 0,90 (Hair et al., 2022). Резултати показују да су вредности *HTMT* мање од 0,90, што потврђује дискриминативну валидност конструката у истраживању, и означава да су мерени конструкти довољно различити и представљају различите аспекте испитиваних појава.

Фактор инфлације варијансе (енгл. *Variance inflation factor - VIF*) мери корелацију између независних варијабли у моделима регресије најмањих квадрата (Field, 2000; Marcoulides & Raykov, 2019). Генерално, *VIF* вредности мање од 5, а идеално мање од 3, указују на то да не постоји значајна мултиколинеарност која би могла да утиче на поузданост статистичких процена (Field, 2000; Marcoulides & Raykov, 2019). Мултиколинеарност је проблем који настаје у регресионој и *PLS-SEM* анализи када постоји висока корелација између најмање једне независне варијабле и других независних варијабли (Henseler, 2017). Овај феномен може отежати тачну процену коефицијената регресије, смањити поузданост модела и отежати интерпретацију резултата (Field, 2000; Marcoulides & Raykov, 2019).

Вредности фактора инфлације варијансе (*VIF*) из истраживања су веома повољне и указују на минимално присуство мултиколинеарности међу предикторима у моделу (табела 26). Све *VIF* вредности су мање од 3, што је изузетно добро јер сугерише да сваки од варијабли носи јединствене информације у моделу. Највеће забележене вредности су око 2,9, што и даље остаје унутар прихватљивих граница за већину статистичких анализа. Ове ниске *VIF* вредности пружају додатну сигурност да су модели статистички здрави и да су процене коефицијената поуздане. Одсуство значајне мултиколинеарности такође значи да су интерпретације ефеката независних варијабли на зависне варијабле јасније и прецизније.

Табела 26. Вредности фактора инфлације варијансе за структурални модел

Варијабле	VIF (< 3.3)
B1. Често се осећам исцрпљено	1,689
B2. Имам превише посла који треба да урадим	1,794
B3. Потребно ми је више времена да обавим посао на квалитетан начин	1,295
B4. Често се осећам уморно после породичних/кућних обавеза	1,452
B5. Тешко ми је да обавим све породичне обавезе	2,526
B6. Тешко ми је да своје породичне обавезе урадим на квалитетан начин	2,479
B7. Имам слободу да пуно тога кажем о томе шта се дешава на мом послу	1,190
B8. Учествујем у одлукама које утичу на мој посао	1,912
B9. Мој посао ми омогућава да самостално одлучујем о томе како радим	1,962

свој посао	
V10. Мој посао ми омогућава да распоредим временски своје радне задатке	1,714
V11. Мој менаџер води рачуна о мени као особи	2,363
V12. Мој менаџер ме подржава када имам хитне приватне и породичне обавезе	1,004
V13. Мој менаџер има разумевања када приватни или породични проблеми утичу на мој посао	1,998
V14. Подједнако добро уживам у сваком делу свог живота	1,400
V15. Равнотежа између живота и посла ми је јако важна	1,070
V16. Успевам да добро ускладим захтеве свог личног/породичног живота и посла	1,412
V17. У овом друштву, деца су поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља	1,545
V18. У овом друштву, родитељи су поносни на индивидуална постигнућа своје деце	1,782
V19. У овом друштву, стари родитељи углавном живе у кући са својом децом	1,180
V20. У овом друштву, деца живе са својим родитељима док се не венчају	1,214
V21. У овом друштву, деца треба да буду поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља	2,777
V22. У овом друштву, родитељи треба да буду поносни на индивидуална постигнућа своје деце	2,689
V23. Члановима Вашег друштва је важно да лица у другим друштвима позитивно виде Ваше друштво	1,468
V24. Чланови овог друштва треба да се поносе што су његови чланови	1,423
V25. У овом друштву, више се дечаци се подстичу него девојчице да остваре више образовање	1,445
V26. У овом друштву, присутан је већи је избор атлетских и спортских програма за дечаке него за девојчице	2,029
V27. У овом друштву, горе је када је дечак лош у школи него када је девојчица лоша у школи	1,460
V28. У овом друштву већа је заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама	1,511
V29. Верујем да дечаке треба подстицати више него девојчице да постигну високо образовање	1,633
V30. Верујем да треба да се ради на повећању атлетских и спортских програма за девојчице	1,392
V31. Верујем да треба да је горе за дечака када је лош у школи него за девојчицу	1,857
V32. Верујем да би друштво било успешније вођено када би било много више жена на позицијама власти него сада	1,505
V33. Верујем да могућности за менаџерске позиције треба да буду подједнако доступне и за жене и за мушкарце	1,306
V34. Углавном сам одушевљен/а својим послом	2,709
V35. Прилично сам задовољан/а својим садашњим послом	2,910
V36. Сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити	1,141

V37. У већини ствари мој живот је близу идеалног	1,818
V38. Услови у којима живим су одлични	1,677
V39. Задовољан/на сам својим животом	1,997
V40. До сада сам постигао/ла најважније ствари које желим у животу	1,372
V41. Посао чини да се осећам напето	2,202
V42. Посао чини да се осећам нелагодно	2,827
V43. Посао чини да се осећам забринуто	2,196
V44. Посао чини да се осећам несрећно	1,964
V45. Посао чини да се осећам потиштено	1,835
V46. Посао чини да се осећам суморно	1,792
V47. Пропуштам породичне активности због времена које морам да посветим радним обавезама	1,417
V48. Често сам заокупљен/на послом док сам код куће	1,339
V49. Очекивано и ефикасно понашање на послу код куће би било контрапродуктивно	1,624
V50. Породичне обавезе често ометају моје радне обавезе	1,922
V51. Често сам превише уморан/на на послу због породичних обавеза	1,805
V52. Очекивано и ефикасно понашање код куће, на послу би било контрапродуктивно	1,645

Напомена: VIF - фактор инфлације варијансе

Извор: истраживање аутора

Стандардизовани средњи квадратни остатак (енгл. *Standardized root mean square residual - SRMR*) представља кључни индекс који се примењује у процени адекватности модела структуралне једначине. Овај индекс је мера разлике између предвиђених и стварних коваријанси модела, те њена вредност испод 0,08 наговештава да модел прецизно одражава односе унутар података како би се оценила мерљива разлика између теоријских корелација, које су предвиђене моделом, и стварних корелација које се појављују у емпиријским подацима (Hu & Bentler, 1999; Pavlov et al., 2021). Вредности SRMR индекса испод 0,08 сматрају се прихватљивом због тога што већина компоненти које чине овај индекс укључује средње квадратне грешке процењених и посматраних корелација (Hu & Bentler, 1999; Henseler et al., 2016; Pavlov et al., 2021). Стога, ова вредност се сматра поузданом индикацијом адекватности модела. Ова поузданост је од значаја јер пружа подршку за валидност матрице и вредности критеријума које су коришћене у обављеном истраживању (Hu & Bentler, 1999; Pavlov et al., 2021).

Табела 27 приказује вредности за сатурирани модел и процењени модел, што омогућава поређење како се модели уклапају у прикупљене податке. Вредност стандардизованог средњег квадратног остатка (*SRMR*) од 0,081 за оба модела је врло близу препорученог прага од 0,08, што указује да је модел прикладан.

Диспаритет непондерисаних минималних квадрата (енгл. *Unweighted least squares discrepancy - d_ULS*) је мера дискрепанце која се користи у факторској анализи како би се проценила разлика између емпиријске коваријационе матрице и моделоване коваријационе матрице (Kenny & McCoach, 2003). Ова мера помаже у оцени колико добро се модел прилагођава стварним подацима. Ниже вредности *d_ULS* су пожељније, јер указују на мању дискрепанцу између емпиријске и моделоване коваријационе

матрице (Kenney & McCoach, 2003). Међутим, нема строго дефинисане препоручене вредности за d_ULS , већ се интерпретација овог индекса обично врши у контексту других метрика и циљева истраживања. У пракси, истраживачи пореде вредности d_ULS између различитих модела како би проценили релативну адекватност прилагођености сваког модела подацима (Gajić, Vukolić, Bugarčić, et al., 2024).

Вредности $SRMR$ и d_ULS треба да буду ниже од горње границе вредности интервала поверења од 95 процената (Kenney & McCoach, 2003). Вредности d_ULS у сатурираном и процењеном моделу, респективно, приказане у табели 27 су ниске ($d\_ULS = 0,088$), што додатно потврђује да модели добро одговарају узорку података.

Хи квадрат тест (енгл. *Chi-square test* - χ^2) је непараметријски статистички тест који служи за утврђивање разлика између посматраних и очекиваних фреквенција исхода између два или више скупа варијабли (Mirvaliev, 1987; Ermakov, 2023). Овај тест се користи у статистици за процену колико се стварне фреквенције разликују од очекиваних, узимајући у обзир степен слобода и величину узорка. Хи квадрат тест се често примењује за испитивање хомогености дистрибуција или тестирање хипотеза о независности између категоријских варијабли (Mirvaliev, 1987; Ermakov, 2023).

Вредност Хи квадрат теста од 2,174 (табела 27), која је иста за оба модела, сугерише да не постоје значајне разлике између очекиваних и опажених фреквенција у моделу, а висока значајност (p -вредност) за овај тест додатно потврђује да је модел прикладан.

Нормирани индекс уклапања (енгл. *Normed fit index* - NFI) познат и као Бентлер-Бонетов нормирани индекс уклапања (енгл. *Bentler and Bonett Index*) је инкрементална мера адекватности статистичког модела, која није зависна од броја параметара или променљивих у моделу (Bentler & Bonett, 1980; Ullman & Bentler, 2013). Нормирани индекс уклапања (NFI) се користи за процену колико добро модел одговара подацима, тако што упоређује модел од интереса са моделом потпуно некорелисаних променљивих, познатим као нулти модел. NFI пружа информацију о томе колико је близак модел подацима, а вредности изнад 0,95 сматрају се индицијом врло доброг прилагођавања модела, што потврђује да процењени модел ефикасно објашњава варијансу и коваријансу унутар сета података (Bentler & Bonett, 1980; Ullman & Bentler, 2013). Оно што NFI чини корисним јесте то што омогућава процену квалитета модела независно од броја параметара у моделу, што истиче његову важност као алат за процену статистичких модела (Bentler & Bonett, 1980; Ullman & Bentler, 2013). Нормирани индекс уклапања (NFI) са вредностима од 0,987 за сатурирани и 0,988 за процењени модел респективно, такође указује на изванредан фит (табела 27).

Табела 27. Подобност модела

	Сатурирани модел	Процењени модел
SRMR	0,081	0,081
d_ ULS	0,088	0,088
Chi-Square	2,174	2,174
NFI	0,987	0,988

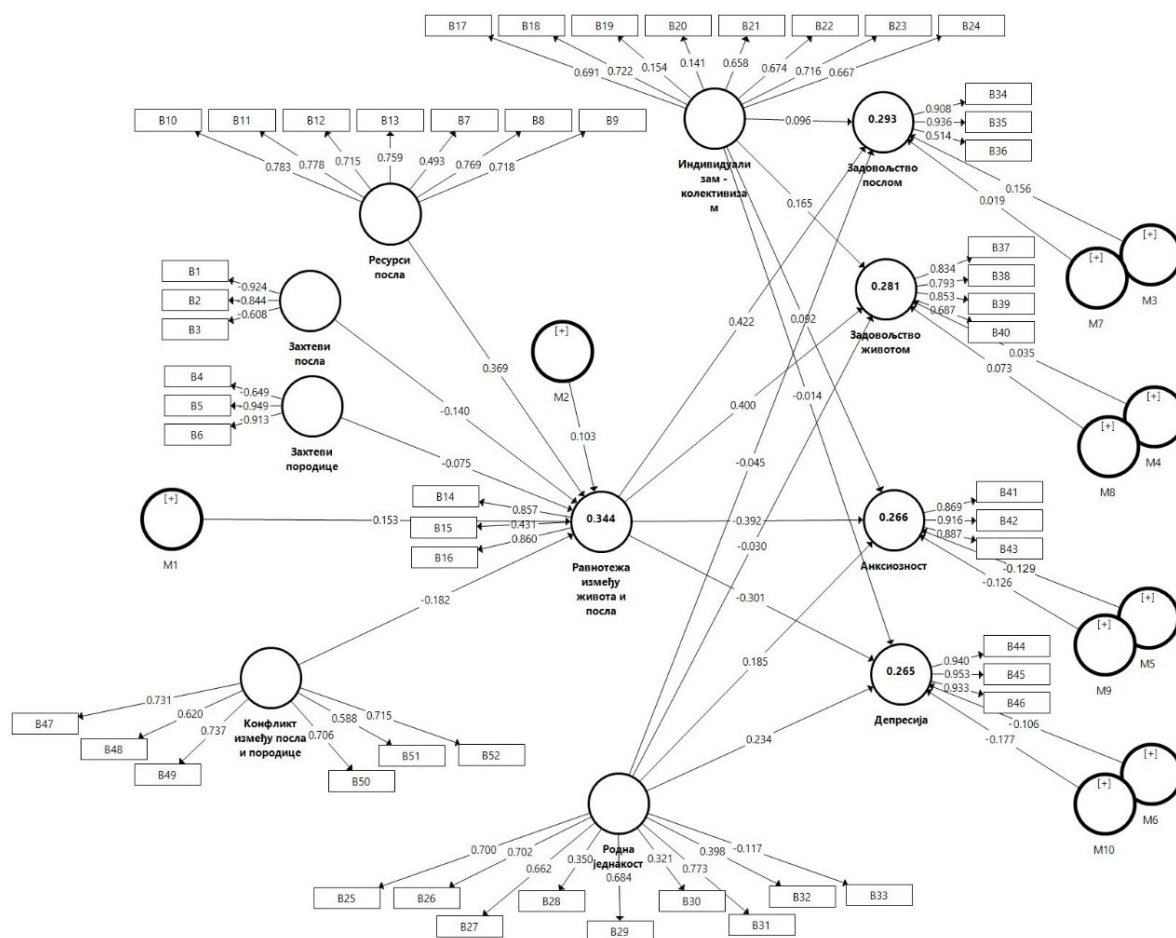
Напомена: SRMR - стандардизовани средњи квадратни остатак, d_ ULS - диспаритет непондерисаних минималних квадрата, Chi-Square - хи квадрат тест, NFI - нормирани индекс уклапања

Извор: истраживање аутора

4.3. Резултати тестирања истраживачких хипотеза

Тестирање већине истраживачких хипотеза извршено је применом технике моделовања структуралних једначина (енгл. *The Structural equation modeling - SEM*) у *SmartPLS* верзија 3.00 статистичком софтверу. Техника моделовања структуралних једначина (*SEM*) омогућава истраживачима да истовремено моделирају и процењују сложене односе између више зависних и независних варијабли (Becker et al., 2012; Hair et al., 2022). На основу односа између латентних варијабли и њихових индикатора, као и међусобног односа латентних варијабли различитих нивоа, Becker и сар. (2012) разликују четири основна типа модела. Први тип је рефлексивно-рефлексивни, у којем су латентне варијабле рефлексивне на основу индикатора, а други ниво латентних варијабли такође је рефлексиван јер се базира на првом нивоу. Други тип, рефлексивно-формативни, карактерише рефлексивност латентних варијабли првог нивоа, док су индикатори другог нивоа формативни. У формативно-рефлексивном латентне варијабле првог нивоа су формативне, док су индикатори другог нивоа рефлексивни. У четвртном, формативно-формативном типу, оба нивоа латентних варијабли су формативна, што значи да се формирају на основу њихових индикатора, без рефлексивног односа између њих. Ови типови модела пружају различите начине за разумевање односа између латентних варијабли и њихових индикатора на различитим нивоима истраживања. Структурални приказ директних и модераторских утицаја фактора приказан је на графикону 14.

Графикон 14. Структурални приказ директних и модераторских утицаја



Извор: истраживање аутора

Стандардна процена и интерпретација моделовања структуралних једначина (*SEM*) модела се обично врши у две фазе (Ali et al., 2018; Hair et al., 2022). Прва фаза се фокусира на процену поузданости и валидности мерног или спољашњег модела. У овој фази се испитује колико добро индикатори мере латентне варијабле и како су ове варијабле међусобно повезане. Друга фаза се бави евалуацијом структуралног или унутрашњег модела. Ова друга фаза се фокусира на процену и интерпретацију односа између латентних варијабли, као и на тестирање постављених истраживачких хипотеза (Henseler et al., 2016; Hair et al., 2022).

У табели 28 приказане су вредности јачине директних и модераторских утицаја (енгл. *Path coefficient*), као и вредности просечне оцено, стандардне девијације, т вредности и ниво значајности за сваки од дефинисаних директних и модераторских утицаја анализираних фактора, укупно њих деветнаест. Вредности коефицијената утицаја могу се кретати у распону од -1 до +1, где вредности блиске или једнаке -1 указују на јаку негативну везу између анализираних варијабли, док вредности блиске или једнаке +1 указују на јаку позитивну везу (Sarstedt et al., 2017). Овај концепт се често користи у техници моделовања структуралних једначина (*SEM*), како би се проценили односи између конструктора. Вредности коефицијената јачине утицаја омогућавају разумевање и квантификацију природе веза међу варијаблама у испитиваном моделу.

Табела 28. Анализа директних и модераторских утицаја

Утицаји	β	M	SD	t	p*
Захтеви посла → Равнотежа између живота и посла	-0,140	-0,137	0,051	2,748	0,006
Захтеви породице → Равнотежа између живота и посла	-0,075	-0,063	0,054	2,390	0,055
Ресурси посла → Равнотежа између живота и посла	0,369	0,369	0,048	7,616	0,000
Равнотежа између живота и посла → Задовољство послом	0,422	0,395	0,066	6,395	0,000
Равнотежа између живота и посла → Задовољство животом	0,400	0,382	0,060	6,668	0,000
Равнотежа између живота и посла → Анксиозност	-0,392	-0,391	0,053	7,369	0,000
Равнотежа између живота и посла → Депресија	-0,301	-0,295	0,056	5,344	0,000
M1 → ресурси посла → захтеви породице → равнотежа између живота и посла	0,153	0,047	0,173	0,887	0,041
M2 → ресурси посла → захтеви посла → равнотежа између живота и посла	0,103	-0,051	0,134	2,769	0,042
M3 → индивидуализам/колективизам → задовољство послом → равнотежа између живота и посла	0,156	-0,119	0,150	2,041	0,058

М4 → индивидуализам/колективизам → задовољство животом → равнотежа између живота и посла	0,035	-0,045	0,105	4,336	0,027
М5 → индивидуализам/колективизам → анксиозност → равнотежа између живота и посла	-0,129	0,083	0,150	2,864	0,038
М6 → индивидуализам/колективизам → депресија → равнотежа између живота и посла	-0,106	0,098	0,127	1,967	0,044
М7 → родна једнакост → задовољство послом → равнотежа између живота и посла послом	0,019	-0,070	0,129	2,144	0,046
М8 → родна једнакост → задовољство животом → равнотежа између живота и посла	0,073	-0,090	0,134	2,548	0,054
М9 → родна једнакост → анксиозност → равнотежа између живота и посла	-0,126	-0,024	0,163	2,768	0,043
М10 → родна једнакост → депресија → равнотежа између живота и посла	-0,177	-0,024	0,196	3,908	0,035
Индивидуализам/колективизам → Задовољство послом	0,096	0,113	0,066	1,980	0,051
Индивидуализам - колективизам → Задовољство животом	0,165	0,147	0,059	2,768	0,006
Индивидуализам/колективизам → Анксиозност	0,092	0,076	0,061	2,509	0,032
Индивидуализам/колективизам → Депресија	-0,014	-0,029	0,061	4,236	0,013
Родна једнакост → Задовољство послом	-0,045	-0,047	0,058	0,780	0,436
Родна једнакост → Задовољство животом	-0,030	-0,027	0,078	0,389	0,697
Родна једнакост → Анксиозност у вези са послом	0,185	0,185	0,068	2,721	0,007
Родна једнакост → Депресија у вези са послом	0,234	0,228	0,072	3,253	0,001
Конфликт између посла и породице → Равнотежа између живота и посла	-0,182	-0,194	0,055	3,319	0,001

Напомена: β - јачина утицаја, SD - стандардна девијација, t - t статистика, p^* - статистичка значајност на нивоу 0,05, M - модераторски утицаји од M1 - M10

Извор: истраживање аутора

4.3.1. Анализа директних утицаја моделовањем структуралних једначина

Применом технике моделовања структуралних једначина (*SEM*), тестирани су директни утицаји следећих истраживачких хипотеза:

X1: Фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X2: Фактори захтева породице негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X3: Фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X4: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X5: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X6: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X7: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

X10г: Конфликт између посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај фактора захтева посла на равнотежу између живота и посла запослених показује негативан и статистички значајан утицај ($\beta = -0,140$, $p = 0,006$), што указује да већи захтеви посла отежавају успостављање равнотеже између живота и посла. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза X1 потврђена, тачније да фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај фактора захтева породице на равнотежу између живота и посла запослених показују негативан утицај ($\beta = -0,075$), што имплицира да већи захтеви породице могу негативно утицати на равнотежу између живота и посла. Овај ефекат није статистички значајан ($p = 0,055$). Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да хипотеза X2 није потврђена, тачније не може се тврдити да фактори захтева породице негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај фактора ресурса посла на равнотежу између живота и посла запослених показују позитиван и статистички значајан утицај ($\beta = 0,369$, $p = 0,000$), сугеришући да ресурси посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза X3 потврђена, тачније да фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом запослених показује позитиван и статистички значајан утицај ($\beta = 0,422$, $p = 0,000$), што показује да боља равнотежа између живота и посла повећава задовољство послом. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза X4

потврђена, тачније да равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство животом запослених показује позитиван и статистички значајан утицај ($\beta = 0,400$, $p = 0,000$), што показује да боља равнотежа између живота и посла повећава задовољство животом. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х5 потврђена, тачније да равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај равнотеже између живота и посла на анксиозност у вези са послом запослених показује негативан утицај ($\beta = -0,392$, $p = 0,000$), што указује да боља равнотежа између живота и посла може смањити анксиозност у вези са послом. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х6 потврђена, тачније да равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај равнотеже између живота и посла на депресију у вези са послом запослених показује врло негативан и статистички значајан утицај ($\beta = -0,301$, $p = 0,000$), што указује да боља равнотежа између живота и посла може смањити депресију у вези са послом. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х7 потврђена, тачније да равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај конфликта између посла и породице на равнотежу између живота и посла запослених показује изразито негативан и статистички значајан утицај ($\beta = -0,182$, $p = 0,001$), што потврђује да конфликт између посла и породице озбиљно нарушава равнотежу између живота и посла. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х10г потврђена, тачније да конфликт између посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених.

4.3.2. Анализа модераторских утицаја моделовањем структуралних једначина

Применом технике моделовања структуралних једначина (*SEM*), тестирани су модераторски утицаји следећих истраживачких хипотеза:

Х3а: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х3б: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х8а: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х8б: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х8в: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х8г: Индивидуализам насупротив колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х9а: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х9б: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х9в: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Х9г: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај фактора ресурса посла на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених (модератор М1) показује позитиван утицај ($\beta = 0,153$) са p вредношћу од 0,041, што указује да ресурси посла могу умањити негативан утицај захтева породице на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х3б потврђена, тачније да фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај фактора ресурса посла на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених (модератор М2) показује позитиван утицај ($\beta = 0,103$), али са p вредношћу на граници значајности (0,042), што сугерише да ресурси посла могу умањити негативан утицај захтева посла на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х3а потврђена, тачније да фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај индивидуализма насупротив колективизму унутар групе на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом (модератор М3) показује позитиван утицај ($\beta = 0,156$) са p вредношћу од 0,058, указујући на то да већи индивидуализам насупротив колективизму унутар групе може повећати задовољство послом, што потенцијално позитивно утиче на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да хипотеза Х8а није потврђена, тачније не може се тврдити да индивидуализам насупротив колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај индивидуализма насупротив колективизму унутар групе на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом (модератор М4) показује благо негативан утицај ($\beta = -0,035$) са p вредношћу од 0,027, што може указивати на то да већи индивидуализам насупротив колективизму унутар групе у може незнатно смањити задовољство животом, али са позитивним утицајем на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х8б потврђена, тачније да индивидуализам насупротив колективизму

унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом (модератор М5) показује негативан утицај ($\beta = -0,129$) са p вредношћу од 0,038, па сугерише да већи индивидуализам насупрот колективизму унутар групе може повећати анксиозност у вези са послом, што негативно утиче на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х8в потврђена, тачније да индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије која је у вези са послом запослених (модератор М6) показује негативан утицај ($\beta = -0,106$) са p вредношћу од 0,044, указује на то да индивидуализам насупрот колективизму унутар групе може повећати депресију која је у вези са послом, што негативно утиче на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х8г потврђена, тачније да индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај родне једнакости на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених (модератор М7) показује веома благ позитиван утицај ($\beta = 0,019$) са p вредношћу од 0,046, и указује на то да родна једнакост може незнатно повећати задовољство послом, иако је утицај благо статистички значајан. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х9а потврђена, тачније да родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај родне једнакости на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом (модератор М8) показује негативан утицај ($\beta = -0,073$) са p вредношћу од 0,054, сугерише да родна једнакост незнатно смањује задовољство животом, што може незнатно утицати на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да хипотеза Х9б није потврђена, тачније не може се тврдити да родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај родне једнакости на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом (модератор М9) показује негативан утицај ($\beta = -0,126$) са p вредношћу од 0,043, што имплицира да већа родна једнакост може помоћи у смањењу анксиозности у вези са послом, што позитивно утиче на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х9в потврђена, тачније да родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај родне једнакости на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом (модератор М10) показује негативан

утицај ($\beta = -0,177$), са p вредношћу од 0,035, што имплицира да већа родна једнакост може помоћи у смањењу негативног утицаја депресије у вези са послом на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза Х9г потврђена, тачније да родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

4.3.3. Резултати тестирања осталих истраживачких хипотеза

Одабир методологије за утврђивање статистички значајних разлика у одговорима код полне структуре испитаника и равнотеже између посла и живота, као и за остале категоријске променљиве као што су образовање, старост, године стажа и брачни статус, вршен је пажљиво у складу са карактеристикама података и истраживачким питањима.

T тест (енгл. *Independent samples t-test*) и анализа варијансе (енгл. *Analysis of variance - ANOVA*) су статистички тестови који се користе за анализу разлика између група или услова у истраживању (Kovačić, 1998; Miller et al., 2002). T тест независних узорака је изабран за анализу полне структуре испитаника и равнотеже између посла и живота због његове способности да упореди просечне вредности између две групе, што је било прикладно јер су мушкарци и жене категорисани у две групе (Carroll & Schneider, 1985; Kovačić, 1998).

Применом t теста за два независна узорка тестирана је следећа истраживачка хипотеза:

Х10б: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених у хотелијерству у Републици Србији.

У процени једнакости варијанси између две групе користио се Левенеов тест (енгл. *Levene's test for equality of variances*), како би се проверило да ли је варијанса резултата у две испитиване групе једнака, и која t вредност треба да се узме у обзир. Ако је вредност значајности (енгл. *Significant*) већа од 0,05, треба користити резултате из првог реда табеле, који су израчунати за случај када се претпоставља једнака варијанса (енгл. *Equal variances assumed*). Ако је вредност значајности мања од 0,05, онда се користе резултати из другог реда табеле, који су израчунати за случај неједнаких варијанси (енгл. *Equal variances not assumed*).

Резултатима t теста добијена је статистика од 4,456 са нивоом значајности од 0,036. Пошто је овај ниво значајности испод конвенционалног прага од 0,05, одбацујемо нулту хипотезу о једнаким варијансама, што указује да је претпоставка једнаких варијанси прекршена. Прелазећи на поређење средњих вредности кроз t тест за два независна узорка, ова анализа испитује разлике између група. Када се претпоставе једнаке варијансе, t тест за два независна узорка даје t статистику од 2,263, са нивоом значајности од 0,008. Супротно томе, када се варијансе не претпостављају једнаке, t тест за два независна узорка даје t статистику од 2,231, са нивоом значајности од 0,220. Средња разлика за претпостављене једнаке варијансе између две групе је 0,189, праћена стандардном грешком од 0,149. Интервал поверења од 95% за разлику у средњим вредностима, када се претпоставља да су варијансе једнаке износи 1,483 за доњу границу и 1,106 за горњу границу. Средња разлика када се варијансе не претпостављају једнаке између две групе је 0,189, праћена стандардном грешком од 0,153. Интервал

поверења од 95% разлике у средњим вредностима, када се претпоставља да варијансе нису једнаке, износи 0,491 за доњу границу и 0,114 за горњу границу.

На основу резултата t теста за два независна узорка може се закључити да постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених.

Резултати t теста за два независна узорка су приказани у табели 29.

Табела 29. Т-тест за два независна узорка

Фактор	Левенеов тест једнакости варијанси		t тест поређења средњих вредности					95% интервал поверења	
Равнотежа између живота и посла	F	p*	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Претпостављено једнаке варијансе	4,456	0,036	2,263	102	0,008	0,189	0,149	1,483	1,106
Не претпостављају се једнаке варијансе			2,231	198,994	0,220	0,189	0,153	0,491	0,114
		N	M	SD	Потврда хипотезе				
Пол	Мушки	103	3,48	1,267	X106: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених				✓
	Женски	158	3,66	1,121					

Напомена: F - фактор F, p* - статистичка значајност на нивоу 0,05, t - t тест, df - степен слободе, N - број испитаника, M - средња вредност, SD - стандардна девијација, Sig. (2-tailed) - ниво значајности, Mean Difference - просечна разлика између две групе, Std. Error Difference - стандардна грешка разлике, Lower и Upper - горња и доња граница интервала поверења

Извор: истраживање аутора

Резултати t теста за два независна узорка приказани у табели 29 указују да је хипотеза X106 потврђена, тачније да постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених.

Анализирајући добијене резултате очигледно је да постоје разлике између полова у вези са равнотежом између живота и посла. За мушкарце, са узорком од 103, просечни резултат равнотеже између живота и посла је 3,48, са стандардном девијацијом од 1,267. С друге стране, жене, представљене већим узорком од 158, имају мало виши просечни резултат равнотеже између живота и посла од 3,66, са стандардном девијацијом од 1,121. Ово наводи да, у просеку, жене посматрају своју равнотежу између живота и посла као мало већу у поређењу са мушкарцима.

Следећа статистичка метода која је коришћена за упоређивање средњих вредности између три или више група ради утврђивања значајних разлика међу њима је анализа варијансе (*ANOVA*). Ова анализа разматра варијацију између група (између-групна варијација) и варијацију унутар група (унутар-групна варијација), а затим упоређује ове варијације како би се утврдило да ли су разлике између група статистички значајне. *ANOVA* генерише *F*-вредност, која представља однос варијансе између група и варијансе унутар група. Овај количник се користи за тестирање нулте хипотезе, која гласи да не постоји разлика у средњим вредностима међу свим групама. Ако је *F* вредност већа од критичне вредности и *p* вредност мања од одређеног нивоа значајности (0,05), одбацује се нулта хипотеза и закључује се да постоје значајне разлике између група.

ANOVA анализа може бити једноставна (једнофакторска) или вишеструка (вишефакторска), у зависности од броја фактора који се испитују (Ковачић, 1998; Miller et al., 2002). У овој докторској дисертацији примењена је једнофакторска анализа варијансе за категоријске променљиве као што су образовање, старост, године стажа и брачни статус.

Овај метод анализе је изабран због његове способности да пореди просечне вредности између више од две групе, што је било неопходно с обзиром на више категорија у оквиру ових променљивих. Примена једнофакторске анализе варијансе *ANOVA* омогућава идентификацију специфичних фактора који могу утицати на променљиве од интереса. Такав приступ доприноси релевантности истраживачких закључака, јер омогућава прецизније дефинисање значајних разлика и њихових потенцијалних узрока (Ковачић, 1998; Miller et al., 2002). На овај начин, једнофакторска анализе варијансе *ANOVA* пружа користан алат за анализу података у истраживањима где је потребно поредити више група и утврдити постоје ли значајне разлике међу њима.

Применом техника анализе варијансе *ANOVA* тестиране следеће истраживачке хипотезе:

X10a: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених.

X10в: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених.

X10д: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених.

X10ђ: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених.

Резултати анализе варијансе *ANOVA* и тестирања истраживачких хипотеза су приказани у табели 30.

Табела 30. Једнофакторска анализа варијансе (*ANOVA*)

Равнотежа између живота и посла		N	Левенеов тест	df	p*	F
Године старости	18-30	80	2,144	4	0,076	2,359
	31-40	92	1,697	4	0,151	
	41-50	52	1,697	4	0,151	
	51 и више	37	2,040	4	0,089	
Брачни статус	Ожењен/а	124	2,254	4	0,064	0,570
	Неожењен/а	111	2,090	4	0,082	
	Разведен/а	20	2,090	4	0,083	
	Удовац/ица	6	2,406	4	0,060	
Дужина радног стажа	0-10	138	3,279	4	0,012	2,205
	11-20	72	1,896	4	0,112	
	21-30	36	1,896	4	0,112	
	30 и више	15	3,141	4	0,205	
Ниво образовања	Основна школа	5	1,467	4	0,213	1,360
	Средња школа	116	0,467	4	0,760	
	Виша, висока школа и факултет	103	0,467	4	0,760	
Хипотезе						Потврда
Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених						×
Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених						×
Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених						×
Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених						×

Напомена: N - број испитаника, df – степен слободе, p* - статистичка значајност на нивоу 0,05, F - количник варијансе

Извор: истраживање аутора

На основу резултата једнофакторске анализе варијансе (*ANOVA*) може се закључити да не постоји статистички значајна разлика ($p = 0,001$) у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених. Резултати анализе варијансе приказани у табели 30 указују да је хипотеза X10a није потврђена, тачније не може се тврдити да постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених.

У складу са добијеним резултатима анализе варијансе, није пронађена статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у

зависности од брачног статуса запослених. Резултати анализе ANOVA приказани у табели 30 указују да је хипотеза H_{10v} није потврђена, тачније не може се тврдити да постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених.

На основу резултата анализе варијансе, може се закључити да не постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла, у зависности од дужине радног искуства запослених. Резултати анализе варијансе приказани у табели 30 указују да је хипотеза H_{10d} није потврђена, тачније не може се тврдити да постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених.

У складу са добијеним резултатима анализе варијансе, може се закључити да не постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених. Резултати анализе варијансе приказани у табели 30 указују да је хипотеза H_{10h} није потврђена, тачније не може се тврдити да постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених.

У табели 31 су приказани резултати испитивања истраживачких хипотеза.

Табела 31. Резултати тестирања истраживачких хипотеза

Хипотеза	Резултат теста
H_1 : Фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији	Потврђена
H_2 : Фактори захтева породице негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији	Одбачена
H_3 : Фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији	Потврђена
H_{3a} : Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији	Потврђена
H_{3b} : Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији	Потврђена
H_4 : Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених у хотелијерству у Републици Србији	Потврђена
H_5 : Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији	Потврђена
H_6 : Равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији	Потврђена

X7: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији	Потврђена
X8а: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених	Одбачена
X8б: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених	Потврђена
X8в: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности која је у вези са послом запослених	Потврђена
X8г: Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије која је у вези са послом запослених	Потврђена
X9а: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених	Потврђена
X9б: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених	Одбачена
X9в: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом запослених	Потврђена
X9г: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених	Потврђена
X10а: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених	Одбачена
X10б: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених	Потврђена
X10в: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених	Одбачена
X10г: Конфликт између посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених	Потврђена
X10д: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених	Одбачена
X10ђ: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених	Одбачена

Извор: истраживање аутора

5. Дискусија резултата истраживања и импликације спроведене студије

Ова докторска дисертација је истраживала актуелну, сложену и недовољно истражену тему равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Основни циљ истраживања био је да се анализирају кључни фактори посла и породице који утичу на равнотежу између живота и посла, као и њен ефекат на задовољство послом и животом и анксиозност и депресију у вези са послом запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији. Поред основног циља, специфични циљеви истраживања укључивали су истраживање утицаја захтева посла и породице, ресурса посла, као и модераторски утицај ресурса посла на однос између захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла. Додатно, испитиван је модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе и родне једнакости на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом и животом и анксиозности и депресије у вези са послом. Такође, циљ овог истраживања је био да се испита утицај демографских и социоекономских фактора и конфликта између посла и породице на равнотежу између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији.

Идеја концептуалног модела докторске дисертације била је да, у складу са моделом захтева и ресурса посла (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), моделом захтева, контроле и подршке (Karasek, 1979), и моделима Haar и сар. (2014) и Haar и сар. (2019) који пружају емпиријске доказе на међународном и мултикултуралном нивоу емпиријски провери како специфични фактори захтева улога у области посла и породице и ресурси улога у области посла утичу на постизање равнотеже између живота и посла. Такође, концептуални модел је испитивао како ресурси посла модерирају утицај захтева посла и породице на равнотежу између живота и посла, и како индивидуализам насупрот колективизму унутар групе и родна једнакост модерирају утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом, као и анксиозност и депресију у вези са послом запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији. У истраживачки модел су, као контролни фактори, укључени старост, пол, брачни статус, ниво образовања, дужина радног стажа и конфликт посла и породице. Методолошки оквир је у емпиријском истраживању обухватио узорак од 261 запослених у осамдесет шест хотелских објеката различитих категорија на територији Републике Србије.

С обзиром на комплексност равнотеже између живота и посла и бројних питања која се у оквиру ове теме разматрају, резултати истраживања пружају значајне и вишеструке теоријске и практичне доприносе. Кључни допринос ове дисертације је тај што је показала да истраживачки модел свеобухватно и успешно анализира равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Врло важан допринос представља и то што ово истраживање укључује идентификацију мултикаузалних димензија које утичу на постизање равнотеже између живота и посла. Важни доприноси указују на то да специфични захтеви и ресурси посла и породице значајно утичу на равнотежу између живота и посла, при чему организациона подршка и аутономија на радном месту, као ресурси посла, играју важну улогу у модерирању ових утицаја. Такође, значајан допринос ове докторске дисертације представља резултат перципиране равнотеже између живота и посла и њен значај за запослене у хотелијерству у Републици Србији. Осим тога, културни фактори као што су индивидуализам насупрот колективизму унутар групе, као и родна једнакост, показали су се као значајни модератори утицаја равнотеже између живота и посла на

задовољство послом и животом, као и анксиозност и депресију у вези са послом. Ниво постигнуте равнотеже између живота и посла је показао значајан утицај на задовољство радника и њихово ментално здравље.

Узорак испитаника у овом истраживању је обухватио запослене у 86 хотелских објеката на територији Републике Србије, укључујући хотеле са различитим бројем звездица (1-5 звездица) и из свих статистичких региона Србије осим Косова и Метохије. Највећи број хотела, 46, припадао је региону Шумадије и Западне Србије, док су остали хотели били распоређени у Београду, Војводини и Јужној и Источној Србији. Спроведена анализа демографске структуре испитаника је показала да је 60,5% запослених женског пола, док је 39,5% мушког пола. Резултати одступају од дистрибуције испитаника према полу у идентичним студијама Нааг и сар. (2019), где је 52% испитаника било женског пола, и Hämmig (2017), где је проценат женских испитаника износио 42,8%. Диспаритет у односу на пол не изненађује, јер је у више истраживања потврђено да је овај сектор важан у запошљавању жена (Cave & Kilic, 2010; Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Gajić et al., 2021). Диспаритет у односу на пол може указивати на специфичне изазове и потребе запослених жена у сектору хотелијерства, посебно у контексту равнотеже између живота и посла. Старосна структура испитаника је показала да највећи број запослених припада старосној групи између 31 и 40 година (35,2%), а затим следе запослени старости између 18 и 30 година (30,7%). Узорак испитаника у односу на старост је сличан студији Нааг и сар. (2019), где је просечна старост износи 38,5 година. Подаци сугеришу да је радна снага у сектору хотелијерства релативно млада, што може утицати на њихову перцепцију и доживљај радних захтева и равнотеже између живота и посла. Што се тиче брачног статуса испитаника, 47,5% испитаника је ожењено/удато, 42,7% није у браку, 7,7% је разведених, а 2,3% су удовци/удовице. Ови демографски подаци се разликују од студије Нааг и сар. (2019), где је 73% испитаника у браку. Податак о брачном статусу показује да значајан део испитаника има брачне обавезе, што може утицати на њихову способност управљања радним и породичним обавезама. На бази добијених резултата о нивоу образовања, закључује се да највећи део испитаника има завршену средњу школу (44,4%), док 39,5% анкетираних има вишу или високу школу. Само 1,9% учесника у овом истраживању има завршену основну школу. Демографски подаци о нивоу образовања упућују на то да је у узорку мала заступљеност запослених који раде на неквалификованим пословима (Ntanjana & Mangwane, 2020; Gajić et al., 2021), а то су у хотелијерству претежно запослени женског пола (Liu et al., 2020; Andrade et al., 2021; Je et al., 2022). Од свих учесника истраживања, 51,0% су родитељи, док 49,0% нису, што се подудара са резултатима студије Нааг и сар. (2019). Из демографских података који се односе на родитељство, може се уочити прилично равномерна дистрибуција испитаника. Овај резултат је значајан, јер родитељске обавезе могу значајно утицати на перцепцију радног времена и захтева посла (Filippi et al., 2000). У односу на број чланова породице у којој испитаници живе, највише је породица са три до четири члана (58,2%), док је најмање породица са једним до два члана (16,1%). Ово указује на комплексност породичних обавеза код већине испитаника, што такође истиче потребу за адекватним управљањем радним временом и захтевима посла. Када је у питању дужина радног стажа, већина запослених (52,9%) има између 0 и 10 година радног стажа, док само 5,7% испитаника има преко 31 године, што указује да је радна снага у сектору хотелијерства углавном састављена од радника са мало радног стажа. Добијени резултат не изненађује, с обзиром да се и из анализе резултата година старости испитаника уочило да је узорак запослених у хотелијерству релативно млад. Што се тиче дужине радног времена, већина запослених (48,3%) ради између 40 и 50 сати

недељно, а 7,3% ради и више од 60 сати недељно. Мање од четвртине запослених ради до 40 сати недељно, што показује да већина има продужено радно време, што може негативно утицати на равнотежу између живота и посла. Овакав резултат је и очекиван, будући да у хотелијерству евидентно постоји дуго радно време (McNamara et al., 2011; Abdou et al., 2022), које доводи до физичке и менталне исцрпљености запослених, отежава организовање слободног времена, нарушава равнотежу између живота и посла и доприноси стресу код радника и њихових породица (Lin et al., 2014; Tsaur & Yen, 2018; Abdou et al., 2022).

У емпиријском истраживању се за мерење поузданости конструкта и интерне конзистентности скупа тврдњи употребио Кронбахов алфа коефицијент. Резултати су показали високу поузданост анкетног упитника, што се види из добијених вредности Кронбаховог алфа коефицијента за све 52 тврдње, које су изнад референтних вредности. За 48 тврдњи, вредности Кронбаховог алфа коефицијента су изнад 0,7, док је за четири тврдње вредност Кронбаховог алфа коефицијента изнад 0,6 што се сматра референтном вредношћу (Nunnally, 1970; Loewenthal & Lewis, 2015). Након дескриптивне статистике, извршена је експлораторна факторска анализа за све тврдње како би се израчунала вредност факторског оптерећења тврдњи. Резултати су показали високу поузданост анкетног упитника, с обзиром на добијене вредности факторског оптерећења за све 52 тврдње, које су изнад референтних вредности. Конкретно, све вредности факторског оптерећења су изнад 0,6, што представља изнад препоручене значајне вредности факторског оптерећења од 0,5. Након дескриптивне и експлораторне факторске анализе, спроведена је факторска анализа да би се испитало да ли се идентификовани фактори поклапају са концептуалним истраживачким моделом. Коефицијент адекватности узорка (0,827) и Бартлетов тест сферичности ($p = 0,000$) показали су да је узорак адекватан за факторску анализу. Резултати факторске анализе за сваки издвојени фактор (захтеви посла, захтеви породице, аутономија на радном месту, подршка чланова тима и менаџера, равнотежа између живота и посла, индивидуализам/колективизам, родна једнакост, задовољство послом, задовољство животом, анксиозност у вези са послом, депресија у вези са послом и конфликт између посла и породице) су приказани у наставку текста.

Валидност и поузданост модела мерења проверени су применом технике моделовања структуралних једначина (*SEM*). Коефицијент детерминације (R^2) показао је да модел најбоље објашњава варијабилност равнотеже између живота и посла са 34,4% (прилагођени R^2 је 32,9%). За анализу унутрашње конзистентности коришћени су Кронбахов алфа коефицијент, коефицијент поузданости, композитна поузданост и просечна издвојена варијанса (*AVE*), што је показало добру унутрашњу конзистентност модела. Дискриминативна валидност потврђена је Форнел-Ларкеровим критеријумом, где сваки конструкт дели већу варијансу са својим индикаторима него са другим конструктима. Хетеротројт-Монотројт тест показао је вредности мање од 0,90, што је додатно потврдило дискриминативну валидност. Фактори инфлације варијансе (*VIF*) били су мањи од 3, са највећим вредностима око 2,9, указујући на минималну мултиколинеарност. Вредност стандардизованог средњег квадратног остатка ($SRMR = 0,081$) била је близу препорученог прага од 0,08, што је указало на прикладност модела. Вредности диспаритета непондерисаних минималних квадрата у сатурираном и процењеном моделу ($d\_ULS = 0,088$) и вредност хи квадрат теста (2,174) потврдили су да не постоје значајне разлике између очекиваних и опажених фреквенција, што је додатно указало на добру прикладност модела. Нормирани индекс уклапања (*NFI*) са

вредностима од 0,987 за сатурирани и 0,988 за процењени модел такође је потврдио да је истраживачки модел адекватан.

У наставку текста, дискусија резултата истраживања је организована тако да се сваки од анализираних фактора истраживачког модела дискутује појединачно. Анализирани фактори обухватају захтеве посла, захтеве породице, ресурсе на радном месту (аутономија и подршку чланова тима и менаџера), равнотежу између живота и посла, индивидуализам насупротив колективизму унутар групе, родну једнакост, задовољство послом, задовољство животом, анксиозност у вези са послом и депресију у вези са послом. Додатно, анализираће се контролни фактори у овом истраживању, а то су старост, пол, брачни статус, конфликт између посла и породице, године радног стажа и образовање. Резултати емпиријског истраживања за сваки од фактора равнотеже између живота и посла биће детаљно интерпретирани и објашњени, како би се пружило свеобухватно разумевање њиховог утицаја на специфичне исходе. Овај приступ омогућава систематично и јасно излагање налаза, доприносећи бољем разумевању сложених односа унутар истраживачког модела. Прво ће се анализирани резултати дескриптивне и факторске анализе, а затим резултати анализе моделовања структуралних једначина (*SEM*). Значај добијених резултата биће постављен у контекст постојећих истраживања. Исходи истраживачких хипотеза, тестираних помоћу *SEM* анализе, *t*-теста независних узорака и анализе варијансе (*ANOVA*), биће такође обрађени и објашњени.

Захтеви посла

Захтеви посла су у овој докторској дисертацији анализирани кроз захтеве додељених радних улога, радно време и прековремени рад. Захтеви посла су од велике важности у хотелијерству због интензивних захтева и притиска који су карактеристични за ову делатност (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020). Када је реч о резултатима спроведене дескриптивне статистике, резултати указују на висок ниво исцрпљености ($M = 3,52$, $SD = 1,204$, $\alpha = 0,723$), преоптерећеност послом ($M = 3,59$, $SD = 1,182$, $\alpha = 0,767$) и потребом за више времена како би се посао обавио на квалитетан начин ($M = 3,32$, $SD = 1,305$, $\alpha = 0,770$). Више истраживања указује на значајно присуство организационе фрустрације, временског притиска и високих радних захтева у хотелијерству (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020; Zhao et al., 2020). Резултати факторске анализе су показали да су захтеви посла оцењени релативно високо ($M = 3,47$, $SD = 0,999$, $\alpha = 0,770$). Овај фактор обухвата 18,495% варијансе, што указује на значајан утицај на укупно оптерећење ($CR = 0,943$, $AVE = 0,848$). Ови налази указују на значајан проблем недостатка времена на радном месту, што је у складу са резултатима других студија (Spector, 1975; Yang et al., 2000; Haar et al., 2019). Конзистентност у резултатима из различитих истраживања указује на значај захтева посла и потенцијално негативне последице на исцрпљеност, стрес и опште благостање запослених. Процена захтева посла у хотелијерству у контексту равнотеже између живота и посла је оправдана и релевантна, јер помаже у идентификовању кључних проблема и изазова са којима се запослени у хотелијерству суочавају. Радно време је операционализовано кроз дужину радног времена и број сати прековременог рада. Дужина радног времена има значајну улогу у успостављању равнотеже између живота и посла, што је потврђено у претходним истраживањима (White et al., 2003; Valcour, 2007; Hsu et al., 2019; Pak et al., 2022). Према Spector и сар. (2007), време проведено на послу ограничава време које преостаје за породицу. Скоро половина испитаника (48,3%) у истраживању је изјавила да има радну недељу од 41 до 50 сати.

Више од 10% испитаника навело је да ради прековремено 10 до 20 сати недељно, док 5% испитаника ради прековремено и више од 20 сати недељно. У студијама Наар и сар. (2014) и Наар и сар. (2019) број сати прековременог рада је представљао значајан предиктор за немогућност успостављања равнотеже између живота и посла. Налази студије су показали да већи захтеви посла значајно отежавају успостављање равнотеже између живота и посла ($-0,140$, $p = 0,006$). Може се закључити да захтеви посла имају негативан утицај на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Хипотеза (H1), која гласи: „Фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Ови налази су у складу са бројним публикованим студијама које истичу утицај различитих аспеката захтева посла на нарушавање равнотеже између живота и посла у различитим делатностима (Brough et al., 2014; Tement & Korunka, 2015; Simmons et al., 2016; Bakker & Demerouti, 2017; Gragnano et al., 2017; Brough et al., 2020; Landolfi et al., 2021; Naar, et al., 2022). Када је у питању сектор хотелијерства, више студија је истакло као велику непријатност запослених прековремени рад (Deery & Jago, 2009; McNamara et al., 2011; Zhao et al., 2020; Abdou et al., 2022), јер у таквим условима рада долази до физичке и менталне исцрпљености а сами тим и до нарушавања и отежаног успостављања равнотеже између живота и посла. Vaziri и сар. (2022) у својој мета анализи износе закључак да менаџмент може да подржи успостављање равнотеже између живота и посла тако што ће да обезбеди ресурсе, као што су време и вештине које омогућавају бољу ефикасност у раду. Више аутора сматра да се равнотежа између живота и посла постиже када су захтеви посла повезани са регуларним радним временом, уз избегавање прековременог и ненајављеног рада (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Brauner et al., 2019). Овакав приступ обезбеђује више времена за различите породичне и животне улоге, што доприноси како равнотежи између живота и посла тако и укупном здрављу и задовољству запослених у сектору хотелијерства (Backhaus, 2022).

Захтеви породице

Емпиријско истраживање је анализирано утицај фактора захтева породице на успостављање равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији. Фактор захтева породице обухватао је три аспекта, а то су број чланова породице, родитељски статус и захтеви породичних улога. У односу на број чланова домаћинства у којима запослени живе, највише Највише испитаника живи у домаћинствима са три до четири члана (58,2%), док је најмање оних који живе у породицама које броје једног до два члана у породичном домаћинству (16,1%). Већина испитаника живи дакле у вишечланим породицама, што у колективистичкој култури каква је присутна у Републици Србији, може отежавати постизање равнотеже између живота и посла. Обавезе према проширеној породици, као што су редовне посете, финансијска подршка, нега немоћних и оболелих чланова породице и пружање неформалне помоћи, снажно утичу на равнотежу између живота и посла (Tingvold et al., 2012; Lewis & Beauregard, 2018). С друге стране, недавна анализа на територији Републике Србије показала је да различити облици солидарне међугенерациске размене унутар породице доприносе постизању равнотеже између живота и посла (Повереник за заштиту равноправности, 2023). Помоћ баба и деда за чувању деце, као

део међугенерациске размене, може олакшати усклађивање рада и родитељства, у ситуацијама када су запослени родитељи (Tomanović, 2016; Šobot, 2019).

Резултати емпиријског истраживања показали су уједначену распоређеност испитаника када је у питању родитељство (51,0% су родитељи, док 49,0% то нису). Ова уједначеност пружа солидну основу за дубље разумевање и анализу различитих утицаја родитељства на равнотежу између живота и посла у сектору хотелијерства у Републици Србији. Досадашња истраживања су показала да родитељство различито утиче на постизање равнотеже између живота и посла. На пример, Hamilton и сар. (2006) су открили да запослени са децом често имају више потешкоћа у постизању ове равнотеже због додатних породичних обавеза. Насупрот томе, Ahmad (2007) и Burnett и сар. (2010) су указали да родитељи могу да развију боље вештине управљања временом, што може позитивно да утиче на постизање равнотеже између живота и посла. Waumsley и сар. (2010) и Filippi и сар. (2022) су такође показали да утицај родитељства на равнотежу између живота и посла варира и зависи од подршке породице и послодавца, као и од индивидуалних стратегија управљања стресом.

Када су у питању захтеви породичних улога, резултати дескриптивне анализе су показали да код испитаника постоји умор након породичних или кућних обавеза ($M = 3,00$, $SD = 1,279$, $\alpha = 0,864$), да је изазовно обавити све породичне обавезе ($M = 2,69$, $SD = 1,349$, $\alpha = 0,680$) и да се породичне обавезе не обављају увек на очекиваном нивоу квалитета ($M = 2,65$, $SD = 1,372$, $\alpha = 0,692$). Ови резултати су у складу са налазима мета анализе аутора Deery и Jago (2009), који су истакли да захтеви породичних улога озбиљно нарушавају равнотежу између живота и посла код запослених у хотелијерству. С друге стране, налази се разликују од истраживања Blomme и сар. (2010) и Zhao и сар. (2020), који су утврдили нешто ниже нивое исцрпљености, што може бити последица различитих методологија истраживања или културних контекста. Резултати факторске анализе у овом истраживању су показали да захтеви породице представљају значајан фактор ($M = 2,78$, $SD = 0,744$, $\alpha = 0,745$), при чему заузимају 9,477% укупне варијансе, са кумулативним процентом од 27,971% ($CR = 0,838$, $AVE = 0,634$). Упркос свему претходно наведеном, истраживање је открило да фактори захтева породице не утичу значајно на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Хипотеза (X2) која гласи: „Фактори захтева породице негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији” је одбачена. Већи захтеви породице имају негативан ефекат на равнотежу између живота и посла ($-0,075$), али овај утицај није статистички значајан ($p = 0,055$).

Област утицаја захтева породичних улога је често истраживана и документована у литератури о управљању равнотежом између живота и посла. Независно од тога, мало је истраживања која се фокусирају на утицај захтева породичних улога у сектору хотелијерства. Резултат овог емпиријског истраживања делимично одступа од ранијих истраживања која су показала да захтеви породичних улога могу отежати постизање равнотеже између живота и посла (Demerouti et al., 2012; Tement & Korunka, 2015; Simmons et al., 2016; Bakker & Demerouti, 2017; Gragnano et al., 2017; Brough et al., 2020; Landolfi et al., 2021). У својој студији, Naar и сар. (2019) су посебно истакли утицај захтева породичних улога на постизање равнотеже између живота и посла. Landolfi и сар. (2021) су истакли важност подршке од стране породице и послодавца у одржавању равнотеже између живота и посла у контексту породичних обавеза. Brough и сар. (2020) су закључили да различите стратегије управљања породичним обавезама могу имати

различите ефекте на равнотежу између живота и посла. Demerouti и сар. (2012) су дошли до закључака да захтеви породичних улога имају значајан утицај на равнотежу између живота и посла, с обзиром на додатне породичне обавезе које могу отежати усклађивање ових различитих домена живота. У истраживању Gragnano и сар. (2017) је утврђено да висок ниво породичних обавеза може бити повезан са настанком здравствених проблема. Аутори Bakker и Demerouti (2017) су закључили да су стратегије управљања породичним обавезама битан фактор у одржавању равнотеже између живота и посла. Истраживање Simmons и сар. (2016) је показало да већи захтеви породичних улога могу негативно утицати на задовољство послом. Tement и Korunka (2015) су открили да је већи број породичних обавеза повезан са нижом равнотежом између живота и посла и повећаним нивоом стреса на радном месту.

Иако породица игра централну улогу у постизању равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Powell, 2016), из свега претходно изложеног може се закључити да захтеви породичних улога код запослених у хотелијерству у Републици Србији не представљају значајан извор недостатка равнотеже између живота и посла. Овакав резултат може бити објашњен контекстом рада у овој делатности и мрежом подршке породице. Рад у хотелима је често сезонски, са различитим сменама и радом у ноћној смени. Специфичности посла у хотелијерству могу утицати на флексибилност запослених у усклађивању породичних са радним обавезама. Друго, колективистички образац националне културе и породичне вредности у Републици Србији могу утицати на начин како се породичне обавезе перципирају и извршавају. Породице могу пружити јаку мрежу подршке за усклађивање радних и породичних обавеза, те се може претпоставити да су све то разлози због којих захтеви породичних улога код запослених у хотелијерству у Републици Србији не представљају значајан извор недостатка равнотеже између живота и посла.

Ова докторска дисертација попуњава истраживачки јаз у постојећој литератури укључивањем захтева породице као важног фактора у истраживању равнотеже између живота и посла (Kossek et al., 2021). Kossek и сар. (2012) су указали да утицај породице на посао до сада није био у довољној мери разматран у научној јавности, без обзира на ефекте преливања улога између приватног и професионалног живота. Ова дисертација даје значајан допринос постојећој литератури тиме што у анализу укључује и породичне факторе, чиме проширује разумевање комплексне динамике равнотеже између живота и посла.

Ресурси посла

У овој докторској дисертацији фактори ресурса посла су укључили две варијабле, а то су аутономија на радном месту и подршка чланова тима и менаџера. Резултати истраживања указују на постојање аутономије у радном окружењу запослених у хотелијерству у Републици Србији. Учесници истраживања осећају слободу у изношењу мишљења о свом радном окружењу ($M = 3,68$, $SD = 1,210$, $\alpha = 0,816$), учествују у одлукама које утичу на њихов посао ($M = 3,42$, $SD = 1,270$, $\alpha = 0,766$), сами распоређују време за своје радне задатке ($M = 3,56$, $SD = 1,259$, $\alpha = 0,711$), и самостално одлучују о томе како ће обављати посао ($M = 3,45$, $SD = 1,287$, $\alpha = 0,869$). Резултати факторске анализе су показали да је аутономија на радном месту високо оцењена ($M = 3,52$, $SD = 0,971$, $\alpha = 0,817$), са 5,990% укупне варијансе и кумулативним процентом од 33,961% ($CR = 0,847$, $AVE = 0,650$). Ови резултати су у складу са налазима истраживања аутора Nickson (2012) и Tsaur и Yen (2018), који истичу важност аутономије за

задовољство и продуктивност запослених. Међутим, разлике у односу на истраживање Zhao и сар. (2020) могу бити резултат различитих услова рада или корпоративних култура.

Када је у питању подршка чланова тима и менаџера, учесници истраживања изјављују да њихов менаџер води рачуна о њима као особи ($M = 3,71$, $SD = 1,274$, $\alpha = 0,878$), да их подржава када имају хитне приватне и породичне обавезе ($M = 4,42$, $SD = 1,020$, $\alpha = 0,832$), као и да има разумевања када приватни или породични проблеми утичу на посао ($M = 3,98$, $SD = 1,133$, $\alpha = 0,878$). Факторска анализа показала је да подршка чланова тима и менаџера има највишу просечну оцену ($M = 3,96$, $SD = 0,538$, $\alpha = 0,863$), указујући на добру интерну конзистентност и значајан допринос укупној структури ($CR = 0,864$, $AVE = 0,681$). Ови резултати се подударају са закључцима претходних истраживања Lin и сар. (2014) и Abdou и сар. (2022), који истичу значај подршке менаџера за благостање запослених. Разлике у односу на друга истраживања могу бити последица различитих организационих култура и пракси управљања.

Хипотеза Х3 која гласи: „Фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Резултати ове докторске дисертације сугеришу да фактори ресурса посла, који укључују аутономију на радном месту и подршку чланова тима и менаџера позитивно утичу на равнотежу између живота и посла ($0,369$, $p = 0,000$). Ови резултати су у складу да истраживањима других аутора на ову проблематику (Brauner et al., 2019; Alonso-Domínguez et al., 2020; Jin et al., 2021; Landolfi et al., 2021; Vaziri et al., 2022). Haar и сар. (2019) у свом истраживању недвосмислено потврђују значајан утицај ресурса посла на постизање равнотеже између живота и посла.

Истраживање Brauner и сар. (2019) је показало да висок ниво аутономије на радном месту и подршка од стране менаџера значајно доприносе равнотежи између живота и посла међу запосленима у хотелијерству. Alonso-Domínguez и сар. (2020) су утврдили да позитивно радно окружење, које укључује висок степен аутономије и подршку чланова тима и менаџера, повећава вероватноћу да ће запослени у хотелијерству имати више времена које могу да посвете својој породици и активностима ван посла. Jin и сар. (2021) су нагласили важност могућности запослених у хотелијерству да самостално одлучују о својим задацима и њиховом распореду, што значајно утиче на равнотежу између живота и посла. Landolfi и сар. (2021) сугеришу да висок ниво подршке од стране тима и менаџера позитивно утиче на успостављање и одржавање равнотеже између живота и посла. Мета анализа аутора Vaziri и сар. (2022) је потврдила да фактори ресурса посла, као што су аутономија и подршка од стране менаџера, имају значајан утицај на равнотежу између живота и посла међу запосленима у хотелијерству.

Поред директног позитивног утицаја на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији, фактори ресурса посла имају и модераторски ефекат на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла. Хипотеза Х3а која гласи: „Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена. Наиме, модератор М2, који се односи на интеракцију ресурса посла, захтева посла и равнотеже између живота и посла, показао је позитиван ефекат ($0,103$), са p вредношћу на граници значајности ($0,042$). Ово сугерише да ресурси посла могу да умање негативан утицај захтева посла на равнотежу између живота и посла. Ови резултати су у складу са неколико студија (Lapierre et al., 2018;

Wayne et al., 2020; Jin et al., 2021), које су такође показале да подршка чланова тима и менаџера побољшава комуникацију на радном месту и штити запослене од стреса, олакшавајући успостављање равнотеже између живота и посла. Послови који обезбеђују аутономију на радном месту су повезани са бољом равнотежом између живота и посла (Grealish et al., 2017; Pathak & Srivastava, 2017). Познато је из литературе да висок квалитет односа са претпостављенима умањује негативан утицај захтева посла, побољшава продуктивност и позитиван став према послу (Bakker & Demerouti, 2007; Kim & Beehr, 2018). У овом емпиријском истраживању испитивано је, такође, да ли фактори ресурса посла имају и модераторски ефекат на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла.

Хипотеза Х3б која гласи: „Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Модератор М1, који представља интеракцију између ресурса посла, захтева породице и равнотеже између живота и посла, показао је позитиван ефекат (0,153) са р вредношћу од 0,041. Резултат сугерише да ресурси посла могу да умање негативан утицај захтева породице на равнотежу између живота и посла, иако је ефекат благо статистички значајан. Наар и сар. (2019) су у својој међународној студији анализирали модераторски утицај ресурса посла у смањењу негативних ефеката породичних захтева на равнотежу између живота и посла у четири различите државе (Нови Зеланд, Француска, Италија, Шпанија), и пружили емпиријске доказе који подржавају значај ресурса посла на међународном нивоу, што је у сагласности са резултатима овог емпиријског истраживања. Осим тога, налази су у складу са другим студијама које су истраживале модераторску интеракцију ресурса посла, захтева породице и равнотеже између живота и посла (Allen et al., 2015; Chang et al., 2017; Kecklund et al., 2017; Pathak & Srivastava, 2017; Dust et al., 2018; Davidescu et al., 2020; Naar et al., 2019).

На основу свега претходно наведеног, може се закључити да постоји повезаност између ресурса посла, захтева посла и породице и постигнуте равнотеже између живота и посла. Истраживање у овој докторској дисертацији је утврдило да подршка чланова тима и менаџера и аутономија, као доступни ресурс на радном месту, може да ублажи негативан утицај који вишеструки захтеви улога на послу и у породици имају на постизање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Мало је студија које су истовремено укључиле и захтеве и доступне ресурсе у анализу, иако сваки од ових фактора има различите теоријске и практичне импликације. Свеобухватним приступом анализи који узима у обзир оба аспекта може се боље предвидети постизање равнотеже између живота и посла.

Ова докторска дисертација попуњава истраживачки јаз у постојећој литератури и емпиријским истраживањима на који указују Vaziri и сар. (2022) у својој мета анализи, и пружа свеобухватнију анализу ових значајних фактора. Када је у питању хотелијерство ова дисертација унапређује истраживачку област укључивањем захтева и ресурса посла као важних фактора за успостављање равнотеже између живота и посла. Према Zhao и сар. (2016), постоји недостатак истраживања интегрисаног приступа анализи ових фактора. Интегрисање модела захтева и ресурса посла у истраживања равнотеже између живота и посла у хотелијерству може значајно допринети идентификацији пословних пракси које подржавају запослене у овој делатности (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017a).

Равнотежа између живота и посла

Равнотежу између живота и посла запослени у хотелијерству у Републици Србији сматрају веома важном ($M = 4,41$, $SD = 0,816$, $\alpha = 0,824$). Испитаници оцењују да успевају умерено добро да ускладе лични и професионални живот ($M = 3,44$, $SD = 1,229$, $\alpha = 0,635$). Такође, налази овог истраживања указују на то да, иако запослени сматрају равнотежу између живота и посла веома важном, они имају потешкоћа у постизању оптималне равнотеже између живота и посла, што доводи до умереног задовољства свим аспектима живота ($M = 3,41$, $SD = 1,142$, $\alpha = 0,832$), што указује на потенцијалне изазове у постизању оптималне равнотеже. У резултатима факторске анализе равнотежа између живота и посла је важна испитаницима ($M = 3,75$, $SD = 0,803$, $\alpha = 0,763$), са 4,975% варијансе ($CR = 0,810$, $AVE = 0,587$). Највиши удео објашњене варијабилности забележен је за равнотежу између живота и посла, где је модел објаснио 34,4%, а прилагођени R^2 је износио 32,9%. Резултати овог истраживања се подударају са анализама Tsaur и Yen (2018) и Blomme и сар. (2010), који указују на значај који запослени придају равнотежи између живота и посла. Резултат су такође у складу са другим студијама које су истраживале равнотежу између живота и посла код запослених у различитим делатностима (Haar et al., 2014; Bouzari & Karatepe, 2020; Nguyen et al., 2020; Chernyak-Hai et al., 2021; Haar & Brougham, 2022a; Khatri & Shukla, 2022). У анализама значаја и нивоа равнотеже између живота и посла у хотелијерству, више аутора је дошло до сличних закључака (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Mansour & Mohanna, 2018; Zhao et al., 2020). Недостатак равнотеже између живота и посла запослених у хотелској делатности потврђен је у више емпиријских истраживања (Woo et al., 2015; Uysal et al., 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Liu et al., 2021; Yang & Jo, 2022). Недостатак равнотеже између живота и посла препознат као значајан проблем међу запосленима у хотелијерству, што је потврђено у више емпиријских истраживања која су спроведена током различитих временских периода (Woo et al., 2015; Uysal et al., 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Liu et al., 2021; Yang & Jo, 2022). Истраживања упућују на то да постоји тренд недостатка равнотеже између живота и посла међу запосленима у овој делатности, што може имати штетне последице по физичко и ментално здравље, као и по њихово задовољство послом, животом и ментално здравље.

Хипотеза Х4 кога гласи: „Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених” је потврђена.

Резултати показују да равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом ($0,422$, $p = 0,000$) запослених у хотелијерству у Републици Србији. Ови налази су у складу са претходним истраживањима (Brough et al., 2019; Gragnano et al., 2020; Sorribes et al., 2021; Andrade et al., 2022; Haar et al., 2022), која су потврдила да недостатак равнотеже између живота и посла умањује задовољство послом. Истраживање Andrade и сар. (2020) анализирано је утицај фактора равнотеже између живота и посла на задовољство послом међу запосленима у хотелијерству у тридесет седам различитих држава. Резултати истраживања Andrade и сар. (2020) су утврдили да је утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом израженији у хотелијерству у односу на друга занимања. Утицај равнотеже између живота и посла на различите организационе исходе, који су у индиректној вези са задовољством послом у хотелијерству, анализиран је у више студија. Тако је показано да постигнута равнотежа између живота и посла смањује исцрпљеност (Karatepe, 2010), преоптерећеност послом (Karatepe, 2013b; Altinay et al., 2019), флукуације (Blomme et al., 2010; Karatepe, 2013b),

намеру отказа (Vong & Tang, 2017; Wang et al., 2017; Abdou et al., 2022), и амбиције за напредовање у каријери (Liu et al., 2021).

Хипотеза Х5 која гласи: „Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Резултати истраживања докторске дисертације су показали да постигнута равнотежа између живота и посла може значајно да повећа задовољство животом (0,400, $p = 0,000$). Ови резултати се подударају са претходним студијама (Brough et al., 2014; Haar et al., 2014; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020; Sorribes et al., 2021), које су дошле до истих резултата. Иако истраживања у области хотелијерства нису бројна, она такође подржавају ове налазе. Тако је, на пример, Lewis (2010) истакао да равнотежа између живота и посла директно утиче на благостање и задовољство животом запослених у хотелима у Швајцарској. Слични закључци су представљени и у истраживању Yang и Jo (2022), које је обухватило запослене у хотелијерству у Кини. Cain и сар. (2018) су у истраживању спроведеном у Сједињеним Америчким Државама истакли да је присуство равнотеже између живота и посла кључно за постизање задовољства животом. Ови налази истичу значај равнотеже између живота и посла за постизање благостања и задовољство животом запослених у хотелијерству, што је потврђено у различитим културним и географским контекстима.

Хипотеза Х6 која гласи: „Равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Резултати емпиријског истраживања су показали да побољшање равнотеже између живота и посла може знатно да смањи анксиозност у вези са послом (-0,392, $p = 0,000$). Ови налази су у складу са претходним студијама (Haar, et al., 2014; Sorribes et al., 2021; Yu & Leka, 2022b; Borowiec & Drygas, 2023), које су дошле до једнаких резултата. На пример, аутори Haar и сар. (2014) су у свом истраживању анализирали утицај равнотеже између живота и посла на различите аспекте менталног здравља и добијени резултати су потврдили да је недостатак равнотеже између живота и посла повезан са вишим нивоом анксиозности. Слично томе, Sorribes и сар. (2021) су истраживали утицај равнотеже између живота и посла на психолошко благостање запослених, и њихови резултати су такође указали на смањење нивоа анксиозности када је равнотежа између живота и посла унапређена.

Важно је напоменути да, иако су претходно поменута истраживања потврдила везу између равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом, ниједна од ових студија није специфично истраживала утицај равнотеже између живота и посла на анксиозност у вези са послом међу запосленима у хотелијерству. Досадашња истраживања у хотелској делатности су се главном фокусирала на утицај недостатка равнотеже између живота и посла на опште ментално здравље запослених (McNamara et al., 2011), физички и ментални развој појединца (Wong et al., 2020), самопоштовање (Karatepe, 2013b; Lee et al., 2016) и стрес на послу (Kim, et al., 2014; Mansour & Mohanna, 2018).

Хипотеза Х7 која гласи: „Равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Резултати показују да равнотежа између живота и посла може знатно да смањи ниво депресије који је у вези са послом (-0,301, $p = 0,000$). Добијени резултати се

поклапају са раније публикованим студијама (Haar, et al., 2014; Rugulies et al., 2017; Sorribes et al., 2021; Yu & Leka, 2022b; Borowiec & Drygas, 2023). На пример, Haar и сар. (2014) су у свом истраживању анализирали утицај равнотеже између живота и посла на ментално здравље запослених, и утврдили су да је њен недостатак повезан са вишим нивоом депресије у вези са послом. Слично томе, Rugulies и сар. (2017) су у својој студији истакли да недостатак равнотеже између живота и посла доприноси повећању ризика од депресије. Sorribes и сар. (2021) су такође истраживали утицај равнотеже између живота и посла на ментално здравље, и њихови резултати су показали да, када је равнотежа између живота и посла унапређена, долази до смањења нивоа депресије.

У досадашњим истраживањима у хотелској делатности недостају анализе утицаја равнотеже између живота и посла на настанак депресије у вези са послом. Иако истраживања која специфично истражују повезаност равнотеже између живота и посла и депресије међу запосленима у хотелијерству нису широко распрострањена, студије које се баве психосоцијалним аспектима рада у тој делатности пружају корисне информације о овом домену менталног здравља (Kim, et al., 2014; Mansour & Mohanna, 2018; Wong et al., 2020). Истраживања утицаја радног окружења на ментално здравље запослених у хотелијерству могу бити кључна за дубље разумевање комплексности рада и изазове са којима се запослени у овој делатности суочавају.

На основу свега претходно изнетог, може се закључити да постоји недвосмислена повезаност између постигнуте равнотеже између живота и посла и задовољства послом, задовољства животом и анксиозности и депресије у вези са послом. Резултати сугеришу да су запослени у хотелијерству у Републици Србији, који су постигну виши ниво равнотеже између живота и посла, задовољнији својим животним и радним улогама и мање склони развоју менталних поремећаја здравља, какви су анксиозност и депресија у вези са послом.

Задовољство послом

Када је у питању задовољство послом, уочава се да су мишљења испитаника различита. Неки се испитаници осећају задовољно ($M = 3,55$, $SD = 1,094$, $\alpha = 0,772$) или чак одушевљено послом ($M = 2,62$, $SD = 1,086$, $\alpha = 0,708$), док други изражавају осећај да сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити ($M = 2,69$, $SD = 1,253$, $\alpha = 0,885$). Резултати факторске анализе су показали да је задовољство послом високо оцењено ($M = 3,41$, $SD = 0,906$, $\alpha = 0,788$), са укупним утицајем на варијансу од 5,326% и кумулативним процентом од 54,287%. Задовољство послом је објашњено са 29,3% варијабилности, док је прилагођени R^2 износио 27,9%.

Истраживања која су се фокусирала на утицај дизајна посла у хотелској делатности на исход какав је задовољство послом, истичу да превелика посвећеност послу смањује време за слободне активности и спречава задовољење потреба за релаксацијом, што може да резултира незадовољством послом (Jung & Yoon, 2015; Zhao et al., 2016; Wong & Tang, 2017; Abdou et al., 2022; Andrade et al., 2022). На задовољство послом у хотелском сектору утичу недостатак професионалног управљања људским ресурсима, несигурност радног места и ограничене могућности за напредовање у каријери (Zopiatis et al., 2014; Lillo-Bañuls et al., 2018; Díaz-Carrión et al., 2020).

Задовољство послом је важан фактор за успешно пружање услуга у хотелској делатности (O'Neill & Davis, 2011; Tuna et al., 2016). Када су запослени задовољни условима рада и својим радним окружењем, то директно утиче на њихову мотивацију и ангажованост. Задовољни запослени су склонији пружању квалитетних услуга, што је

од виталног значаја за постизање задовољства клијената. Осим тога, срећни и задовољни запослени стварају позитивно радно окружење које директно утиче на искуство које клијенти имају у хотелу. Када су и запослени и клијенти задовољни, то може резултирати поновним доласком гостију у хотел, позитивном усменом рекламом и свеукупним просперитетом хотелског пословања (Seočanac & Sekulić, 2020; Vukolić et al., 2021).

Задовољство животом

Што се тиче задовољства животом, резултати дескриптивне статистичке анализе су такође различити. Док неки сматрају да је њихов живот близу идеалног ($M = 3,07$, $SD = 1,116$, $\alpha = 0,724$) и да су услови у којима живе одлични ($M = 3,38$, $SD = 1,186$, $\alpha = 0,757$), највиша просечна оцена испитаника је код мишљења да су задовољни својим животом ($M = 3,66$, $SD = 1,057$, $\alpha = 0,710$), док је нешто нижа за мишљење да су до сада постигли најважније ствари које желе у животу ($M = 3,27$, $SD = 1,173$, $\alpha = 0,803$). Ове различите перцепције могу се одразити на стабилност и изазове у различитим аспектима живота у друштву, на опште задовољство и животни стил, и обезбеђују поузданост резултата, омогућавајући боље разумевање ставова испитаника према задовољству животом. Резултати факторске анализе су показали да је задовољство животом ($M = 3,34$, $SD = 0,896$, $\alpha = 0,759$) високо оцењено, са укупним утицајем на варијансу од 2,530% и кумулативним процентом од 56,818%. Што се тиче задовољства животом, модел је објаснио 28,1% варијабилности, а прилагођени R^2 је 26,7%.

Претходне студије су нагласиле да уживање у слободним активностима може да повећа задовољство слободним временом и животом, што доприноси позитивним осећањима и повећава психолошко благостање, олакшавајући тиме успостављање равнотеже између живота и посла код запослених (Zhao et al., 2016; Ariza-Montes et al., 2018; Kang et al., 2020; Veal, 2020; Abdou et al., 2022). Ипак, запослени могу наићи на потешкоће у остваривању задовољства животом, нарочито када се стрес на послу и напетост пренесу на време које би требало провести у слободним активностима (Sonnentag et al., 2014; Mansour & Mohanna, 2018; Tsaur & Yen, 2018; Yürcü & Çolakoğlu, 2020; Synowiec-Piłat et al., 2021). Недавно је објављена студија Mensah и сар. (2023), која је истраживала утицај конфликта између посла и слободног времена на задовољство животом међу запосленима у хотелијерству. Резултати студије су показали да конфликт између посла и слободног времена подстиче стрес који је повезан са послом, што смањује перцепцију задовољства животом.

Ово истраживање значајно доприноси развоју литературе о задовољству послом и животом у контексту хотелијерства. Истраживачи наглашавају неопходност укључивања растућих захтева посла и расположивих ресурса у раду запослених, што је кључно за остваривање равнотеже између живота и посла (Zhao et al., 2016). Иако постоје докази о утицају чланова тима и менаџера на организационе исходе, доступна литература до сада није довољно детаљно истражила у којој мери они успешно могу да утичу на постизање равнотеже између живота и посла запослених путем организационе и социјалне подршке (Bekker et al., 2010; Kossek et al., 2021).

Интеграција задовољства животом у емпиријска истраживања равнотеже између живота и посла има потенцијал да значајно унапреди разумевање овог важног домена у контексту хотелијерства (García-Cabrera et al., 2018; French et al., 2018; French & Shockley, 2020; Jin et al., 2021).

Анксиозност у вези са послом

Када је у питању анксиозност у вези са послом, резултати емпиријске анализе показују да запослени често осећају напетост ($M = 3,24$, $SD = 1,242$, $\alpha = 0,839$), нелагоду ($M = 2,79$, $SD = 1,217$, $\alpha = 0,742$) и забринутост ($M = 2,92$, $SD = 1,275$, $\alpha = 0,768$) у вези са послом. Ови резултати наговештавају присуство анксиозности у вези са послом. То може имати значајне последице на ментално здравље запослених и захтева даљу пажњу и интервенције усмерене на побољшање услова рада и менталног здравља у радном окружењу. Резултати факторске анализе су показали да је анксиозност у вези са послом ($M = 2,98$, $SD = 0,908$, $\alpha = 0,783$) високо оцењена, са укупним утицајем на варијансу од 2,353% и кумулативним процентом од 59,171%. За анксиозност у вези са послом, модел је објаснио 26,6% варијабилности (R^2), а након прилагођавања за број предиктора, ефикасност модела била је 25,2% (прилагођени R^2).

Ментални аспекти запослености у хотелијерству анализирани су у више публикованих студија (O'Neill & Davis, 2011; Lee et al., 2016; Mansour & Mohanna, 2018; Altinay et al., 2019; Wong et al., 2020). У радном окружењу сектора хотелијерства утврђен је висок ниво присуства анксиозности у вези са послом (Jung & Yoon, 2015; Zhao & Ghiselli, 2016; Chen & Wu, 2017; Mansour & Mohanna, 2018; Mensah et al., 2023), што су резултати у овој студији и потврдили. Анксиозност у вези са послом у хотелијерству представља важан аспект који захтева пажњу и интервенције у циљу подршке менталном здрављу и благостању запослених (Lin et al., 2014).

Анксиозност у вези са послом, посебно у сектору хотелијерства, може имати значајне последице на здравље запослених, њихову ефикасност у радном окружењу и намеру отказа (Chen & Wu, 2017). У хотелском сектору, где су захтеви послова често високи, а радно време може бити нестабилно, запослени су дакле изложени различитим изворима анксиозности (Zhao et al., 2014; Deery et al., 2018). Један од главних извора анксиозности у хотелијерству је притисак временских рокова и захтева за брзом и ефикасном услугом (Backhaus, 2022). Запослени, поготово на првој линији, могу бити под константним притиском да обаве задатке у одређеном временском оквиру, што може изазвати анксиозност и напетост (Zhao & Ghiselli, 2014). Такође, непредвидиве ситуације као што су неочекивани проблеми са гостима, капацитетом хотела или техничким проблемима могу изазвати анксиозност код запослених. Ове ситуације захтевају брзо и ефикасно решавање проблема, што може додатно повећати ниво стреса и анксиозности (Mansour & Mohanna, 2018). Рад у хотелима често захтева рад у тиму и комуникацију са различитим типовима личности, што може бити извор конфликта и анксиозности, посебно за запослене који припадају различитим генерацијама (Tsaur & Yen, 2018). Нерегуларно радно време и рад у ноћним сменама такође могу допринети анксиозности, како оној која је у вези са послом, тако и анксиозности ван радног времена, што може додатно утицати на опште психолошко благостање запослених (O'Neill, 2014; Backhaus, 2022).

Ова студија потврђује налазе бројних претходних истраживања која наглашавају присуство анксиозности у вези са послом запослених у хотелској делатности (O'Neill, 2014; Mansour & Mohanna, 2018; Tsaur & Yen, 2018; Backhaus, 2022). Установљен је висок ниво анксиозности у вези са послом, што може да има значајне последице на ментално здравље, ефикасност у радном окружењу и намеру промене посла. Ови налази истичу потребу за интервенцијама усмереним на побољшање услова рада и подршку менталном здрављу запослених.

Депресија у вези са послом

Резултати у овој докторској дисертацији показују да посао код појединих испитаника чини да се осећају несрећно ($M = 1,27$, $SD = 1,619$, $\alpha = 0,918$), потиштено ($M = 1,29$, $SD = 1,677$, $\alpha = 0,890$) и суморно ($M = 1,31$, $SD = 1,727$, $\alpha = 0,914$). Ови резултати наговештавају присуство депресије у вези са послом. Резултати факторске анализе су показали да је депресија у вези са послом ($M = 2,61$, $SD = 0,818$, $\alpha = 0,907$) оцењена нешто ниже него анксиозност у вези са послом, са укупним утицајем на варијансу од 2,249% и кумулативним процентом од 61,420%. За депресију у вези са послом, модел је објаснио 26,5% варијабилности, са прилагођеним R квадратом од 25,1%.

У радном окружењу сектора хотелијерства утврђен је повећан ризик за настанак депресије у вези са послом (Zhao & Ghiselli, 2016; O'Neill & Follmer, 2020; Mensah et al., 2023), што су резултати у овом емпиријском истраживању и потврдили. Запослени у хотелијерству су од великог значаја за искуство и лојалност госта. Њихове вештине и ставови, као што су веселост, љубазност, емпатија и спремност да пружи квалитетну услугу, играју кључну улогу у том процесу (Choi et al., 2019; Kim et al., 2020; Vujić et al., 2020). Међутим, за запослене, поготово на првој линији услуга, посебно је значајно да контролишу своје емоције и покажу само оне које су позитивне током обављања радних задатака, што може изазвати додатни умор и исцрпљеност на крају радног времена (Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Choi et al., 2019). Овакав емоционални напор може допринети ризику за настанак депресивних тегоба (Kim et al., 2020; Vujić et al., 2020; Jin et al., 2021). Друго, дуго радно време може значајно утицати на ментално здравље запослених у хотелијерству. Истраживања су показала да су запослени који раде дуже од 50 сати недељно склонији развоју симптома депресије (Virtanen et al., 2018). Продужено радно време ограничава време које је доступно за одмор и опоравак, што доводи до повећаног умора и стреса, па може довести до поремећаја менталног здравља, посебно развоју депресивних тегоба (Virtanen et al., 2018).

Овом дисертацијом је попуњен значајан истраживачки јаз на који су указали ранији научни радови. Наиме, аутори Bakker и Demerouti (2007) и Kossek и сар. (2021) су нагласили да недостају истраживања која би разјаснила у којој мери равнотежа између живота и посла може да утиче на различите здравствене исходе код запослених, а посебно на ментално здравље. Овај приступ отвара нове могућности за дубље разумевање утицаја равнотеже између живота и посла на аспекте менталног здравља запослених у хотелијерству.

Индивидуализам на супрот колективизму унутар групе

У овој докторској дисертацији испитиван је модераторски утицај индивидуализма на супрот колективизму унутар групе на директни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом, и анксиозност и депресију у вези са послом. Резултати дескриптивне анализе указују на доминантну вредност колективизма на супрот индивидуализму у друштву, са високим оценама за поносан став деце на индивидуална постигнућа родитеља ($M = 3,36$, $SD = 1,154$, $\alpha = 0,706$), док родитељи изразито подржавају постигнућа своје деце ($M = 4,03$, $SD = 0,976$, $\alpha = 0,682$). Стари родитељи углавном живе у кући са својом децом ($M = 3,53$, $SD = 1,175$, $\alpha = 0,742$), а деца живе са родитељима док се не венчају ($M = 3,69$, $SD = 1,171$, $\alpha = 0,747$). Други део истраживања индивидуализма на супрот колективизму унутар групе, који се односио на ставове о ситуацији у друштву каква би требало да буде, показује сличне тенденције:

испитаници сматрају да деца ($M = 4,26$, $SD = 0,917$, $\alpha = 0,779$) и родитељи ($M = 4,39$, $SD = 0,824$, $\alpha = 0,693$) треба да буду поносни на индивидуална постигнућа својих ближњих. Члановима друштва је важно да други виде њихово друштво позитивно ($M = 3,79$, $SD = 0,998$, $\alpha = 0,701$), као и да су поносни на своје чланство у њему ($M = 3,56$, $SD = 1,161$, $\alpha = 0,721$). Иако се понос и подршка вреднују, постоје разлике у степену у којем се колективне вредности међу испитаницима испољавају (стандардне девијације од 0,824 до 1,175). Резултати факторске анализе показују да је индивидуализам насупрот колективизму унутар групе је оцењен високо ($M = 3,82$, $SD = 0,625$, $\alpha = 0,726$), што указује на различите социјалне утицаје на појединце ($CR = 0,922$, $AVE = 0,601$), са укупним утицајем на варијансу од 3,920 и кумулативним процентом од 48,411.

Резултати ове дисертације потврђују предоминантну колективистичку националну културу међу запосленима у хотелијерству у Републици Србији (Hofstede, 2001; Prođović & Prođović Milojković, 2018). Према моделу Hofstede и Bond (1984), Србија има 26 вредност индекса колективизма, у ком је као 1 означен потпуни колективизам, а вредност 100 означава потпуни индивидуализам (Šarić & Golo, 2015), што потврђују и резултати у овом емпиријском истраживању. Ова студија показује да запослени вреднују блиске међусобне везе унутар групе, било да је то породица или радни тим, са израженом одговорношћу за чланове групе, како колективизам у групи тумаче други аутори (Hofstede, 2001; Prođović & Prođović Milojković, 2018).

Утицај националне културе на равнотежу између живота и посла код запослених у хотелијерству у Републици Србији анализиран је кроз модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе применом технике моделовања структуралних једначина (*SEM*), како би се проценили односи између конструктора. У истраживању су постављене четири истраживачке хипотезе које су се односиле на модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе на директни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом, и анксиозност и депресију у вези са послом.

Резултати истраживања докторске дисертације су показали да индивидуализам насупрот колективизму унутар групе нема модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом, чиме је хипотеза Х8а, која је гласи: „Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији” одбачена.

Модератор М3, фокусиран на индивидуализам насупрот колективизму унутар групе, равнотежу између живота и посла и задовољство послом, показује позитиван ефекат (0,156) са p вредношћу од 0,058, што указује на то да већи индивидуализам насупрот колективизму унутар групе може повећати задовољство послом, потенцијално утичући позитивно на равнотежу између живота и посла, али не и статистички значајно.

Хипотеза Х8б, која гласи: „Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Наиме, резултати сугеришу да индивидуализам насупрот колективизму унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом. Модератор М4, који је анализирао интеракцију индивидуализма насупрот колективизму унутар групе и задовољства животом, је показао благо

негативан ефекат (-0,035) са p вредношћу од 0,027, сугеришући да већи индивидуализам насупротив колективизму унутар групе може незнатно смањити задовољство животом.

Резултати истраживања сугеришу да индивидуализам насупротив колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом.

Хипотеза Х8в, која гласи: „Индивидуализам насупротив колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности која је у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је у овом истраживању потврђена.

Модератор М5, фокусиран на индивидуализам насупротив колективизму унутар групе и анксиозност у вези са послом, показао је негативан ефекат (-0,129) са p вредношћу од 0,038, што сугерише да већи индивидуализам насупротив колективизму унутар групе може повећати анксиозност у вези са послом, негативно утичући на равнотежу између живота и посла.

Истраживање је показало да индивидуализам насупротив колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије која је у вези са послом запослених.

Хипотеза Х8г, која гласи: „Индивидуализам насупротив колективизму унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Модератор М6, који је истраживао како индивидуализам насупротив колективизму унутар групе може повећати депресију у вези са послом, показао је негативан ефекат (-0,106) са p вредношћу од 0,044, што негативно утиче на равнотежу између живота и посла.

Добијени резултати подржавају утицај колективистичке културе у постизању равнотеже између посла и живота, што може позитивно утицати на задовољство животом и ментално здравље, за разлику од задовољства послом. Познато је да колективистичке вредности које укључују заједничко доношење одлука и важност успеха групе којој се припада доприносе позитивним ефектима на ментално здравље и задовољство запослених (Wang et al., 2004; Šarić & Golo, 2015). У колективистичким културама је запосленима, због стабилности породичних односа и обавеза према проширеној породици, обично потребно више времена и енергије да задовоље ове захтеве. Редовне посете проширеним породицама, финансијска подршка и пружање неформалне неге немоћним и оболелим члановима породице су обавезе које могу значајно утицати на равнотежу између живота и посла (Tingvold et al., 2012; Lewis & Beauregard, 2018). Код запослених у колективистичким културама постоји више сукоба између посла и породице а мање у обрнутом смеру него код запослених који живе и раде у индивидуалистичким културама (Allen et al., 2015; Syed et al., 2015; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Са друге стране, у колективистичким друштвима, очекује се да ће већа породица обезбедити снажнију социјалну и организациону подршку која може да помогне у постизању равнотеже између живота и посла (Luk & Shaffer, 2005). У колективистичким културама, стабилност и обезбеђење породице се обично сматрају примарним циљевима (Lewis & Beauregard, 2018). Због тога, појам равнотеже између живота и посла може бити мање значајан у овим културама у поређењу са индивидуалистичким културама, што је у супротности са резултатима овог емпиријског

истраживања, јер запослени у хотелијерству у Републици Србији високо цене равнотежу између живота и посла. Могућа објашњења за ове разлике могу укључивати генерацијске разлике у приступу равнотежи између живота и посла, према којима млађе генерације могу имати различите очекивања и преференце у овом контексту у односу на старије генерације. Такође, висок удео запослених женског пола у овом истраживању може имати утицај на значај постигнуте равнотеже између живота и посла, с обзиром на различите обавезе и одговорности које жене могу имати у породици у поређењу са мушкарцима. Додатно, уједначена расподела испитаника који су родитељи и оних који то нису може утицати на перцепцију равнотеже између живота и посла, имајући у виду различите обавезе и преокупације између ове две групе испитаника. Иако индивидуализам насупрот колективизму унутар групе није идентификован као модератор директног утицаја равнотеже између живота и посла на задовољства послом, постоји много других фактора који су могли утицати на задовољство послом запослених. Неки од могућих утицаја укључују квалитет радног односа у оквиру организације, степен аутономије коју запослени имају у свом раду, могућности за професионални и лични развој, перцепцију правде у расподели награда и признања, како и степен подршке коју запослени добијају од својих надређених и колега. Други фактори могу укључивати бенефиције које организација пружа, као и индивидуалне карактеристике запослених које утичу на личне циљеве и вредности. Узимајући у обзир ове могуће факторе, задовољство послом може бити обликовано различитим аспектима радне средине и индивидуалних перцепција и потреба запослених.

Добијени резултати ове докторске дисертације су у великој мери усаглашени са претходном студијом Нааг и сар. (2014), која је обухватила међународни узорак испитаника из шест различитих држава (Нови Зеланд, Шпанија, Француска, Италија, Малезија, Кина), при чему испитаници са Новог Зеланда припадају двома различитим културама, тако да је узорак испитаника из укупно седам различитих националних култура. Обе студије испитују модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе на однос равнотеже између живота и посла и димензија задовољства послом, задовољства животом и менталног здравља испитаника у аспектима анксиозности и депресије у вези са послом. Међутим, студија Нааг и сар. (2014) обухватила је запослене у различитим делатностима, што може довести до разлика у резултатима. Разлика у односу на модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе на однос између равнотеже између живота и посла и задовољства послом може се објаснити специфичностима у хотелској делатности. Ово истраживање истиче значај анализе ове природе, посебно у контексту утицаја културних фактора на равнотежу између живота и посла у културном окружењу запослених у сектору хотелијерства.

У хотелској делатности није често истраживан модераторски утицај фактора индивидуализма насупрот колективизму унутар групе на различите исходе равнотеже између живота и посла. Познато је да вредности националне културне запослених у хотелијерству доприносе организационој култури и радним перформансама (Nazarian et al., 2017). Истраживање Lucia Casademunt и сар. (2015) показује да национална култура модерира утицај пракси људских ресурса на равнотежу између живота и посла запослених у хотелској делатности. Аутори наглашавају важност прилагођавања стратегија управљања људским ресурсима културним разликама како би се подржало благостање запослених. Нааг и сар. (2014) и Ollier-Malaterre и Foucreault (2017) су указали на недостатак студија које разматрају овај аспект на глобалном нивоу. Ова дисертација попуњава значајан истраживачки јаз у постојећој научној литератури

укључивањем модераторног утицаја индивидуализма насупротив колективизму унутар групе у истраживање равнотеже између живота и посла. Научни допринос овог истраживања је важан како би се премостио овај јаз, јер пружа дубље разумевање како културне вредности утичу на успостављање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству.

Родна једнакост

У овој докторској дисертацији испитиван је модераторски утицај родне једнакости на директни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом, и анксиозност и депресију у вези са послом. Резултати дескриптивне анализе указују да се ставови о родној једнакости разликују међу испитаницима. Испитаници сматрају да се дечаци више подстичу на образовање ($M = 2,42$, $SD = 1,215$, $\alpha = 0,704$), да имају већи избор атлетских и спортских програма ($M = 2,89$, $SD = 1,334$, $\alpha = 0,766$), да је горе када је дечак лош у школи него девојчица ($M = 2,33$, $SD = 1,179$, $\alpha = 0,713$) и да је већа заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама ($M = 3,44$, $SD = 1,356$, $\alpha = 0,708$). Други део истраживања о родној једнакости, који се односио на ставове о ситуацији у друштву каква би требало да буде, показује сличне тенденције. Испитаници слично указују на тврдње да дечаке треба више подстицати него девојчице да постигну високо образовање ($M = 2,03$, $SD = 1,210$, $\alpha = 0,729$) и да је горе за дечака када је лош у школи него за девојчицу ($M = 2,01$, $SD = 1,056$, $\alpha = 0,708$) а више указују на то да треба повећати спортске програме за девојчице ($M = 3,73$, $SD = 1,188$, $\alpha = 0,716$). Испитаници се слажу са тврдњом да је важно повећати заступљеност жена на власти ($M = 3,16$, $SD = 1,284$, $\alpha = 0,700$) а највише указују на то да треба постићи бољу родну једнакост на менаџерским позицијама ($M = 4,41$, $SD = 0,923$, $\alpha = 0,755$). Постоји варијабилност у одговорима (стандардне девијације од 0,976 до 1,356), што указује на постојање неједнакости у ставовима који се тичу родне једнакости. Резултати факторске анализе показују да родна једнакост показује нешто ниже вредности ($M = 2,93$, $SD = 0,680$, $\alpha = 0,724$), са укупним утицајем на варијансу од 3,080% и кумулативним процентом од 51,491% ($CR = 0,909$, $AVE = 0,528$). Услед разлика у мишљењу унутар одређеног друштва о улогама мушкараца и жена, могу постојати неједнакости у ставовима ставова о родним улогама и родној једнакости (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017), што може објаснити неједнакости у ставовима добијеним у овом емпиријском истраживању.

Да би се проценили односи између конструктора у овом истраживању, родна једнакост код запослених у хотелијерству у Републици Србији анализирана је применом технике моделовања структуралних једначина (*SEM*) у контексту њеног модераторског утицаја. У емпиријском истраживању су постављене четири истраживачке хипотезе које су испитивале модераторски утицај родне једнакости на директни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом, задовољство животом, и анксиозност и депресију у вези са послом. Резултати докторске дисертације сугеришу да родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом.

Хипотеза Х9а, која је гласи: „Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији” потврђена.

Модератор М7, који испитује утицај родне једнакости на задовољство послом, показује веома благ позитиван ефекат (0,019) са p вредношћу од 0,046, имплицирајући

да родна једнакост може незнатно повећати задовољство послом. Овај закључак је у складу са теоријским основама и претходним истраживањима која указују на значај родне једнакости у радном окружењу за остваривање задовољства послом (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Lee et al., 2021; Burkhard, 2022). Сектор хотелијерства карактеришу нестандартно радно време, укључујући рад викендом и током празника, што може представљати изазов за запослене у постизању равнотеже између живота и посла са вишеструким исходима (Bouzari & Karatepe, 2020; Zhao et al., 2020). У овом контексту, родна једнакост може играти кључну улогу у омогућавању запосленима да се боље носе са захтевима посла и породичних обавеза (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). На пример, жене које су традиционално више оптерећене породичним обавезама могу имати користи од политика које промовишу родну једнакост, као што су флексибилни радни аранжмани и једнак приступ могућностима за професионални развој (Lee et al., 2021). Родна једнакост омогућава једнаке шансе за напредовање и праведну расподелу задатака, што може значајно утицати на задовољство послом (Lyness & Judiesch, 2014; Ruppner & Huffman, 2014). У Србији, где постоји традиционална подела родних улога, постизање родне једнакости на радном месту може додатно утицати на оснаживање жена и њихово активно учешће у радном процесу, што позитивно утиче на равнотежу између живота и посла (Gajić, Blešić, et al., 2023; Gajić, Đoković, et al., 2023). Упркос томе што постоје специфичне политике, стратегије и закони, потребно је радити на разбијању стереотипа и предрасуда како би се умањио родни јаз, за шта је неопходно унапређење широког културног и друштвеног контекста (Gajić, Blešić, et al., 2023; Gajić, Đoković, et al., 2023). и промовисање пракси на радном месту које подржавају родну равноправност, ради лакшег усклађивања приватног и професионалног живота (Закон о родној равноправности, 2021).

Резултати истраживања докторске дисертације показују да родна једнакост нема модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом.

Хипотеза Х9б, која гласи: „Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је одбачена.

Модератор М8, који се односи на утицај родне једнакости на задовољство животом показао је благо негативне ефекте који могу незнатно утицати на задовољство животом ($-0,073$, $p = 0,054$) што може позитивно утицати на равнотежу између живота и посла, међутим тај утицај није статистички значајан. Ово се може објаснити сложеним и специфичним утицајима у хотелској делатности. У хотелијерству, рад често подразумева нестандартно радно време, ноћне смене, рад викендом и током празника, што може довести до стреса и тешкоћа у постизању равнотеже између живота и посла, без обзира на родну једнакост (Bouzari & Karatepe, 2020; Zhao et al., 2020). У Србији, традиционалне улоге у породици могу утицати на очекивања и обавезе запослених жена, иако је формална родна једнакост загарантована у радном окружењу различитим законима, стратегијама и политикама (UN Women, 2020; Rašević & Bjelobrk, 2021). Подршка менаџера и радног тима, као и могућности за професионални развој, значајно утичу на задовољство животом (Wheatley, 2017; Li et al., 2021). У хотелијерству, недовољна подршка и ограничене могућности за напредовање могу смањити позитивне ефекте родне једнакости. Лични циљеви, вредности и преференције запослених такође утичу на то како доживљавају родну једнакост у контексту радног окружења и личног живота (Rašević & Bjelobrk, 2021). Неке особе могу више ценити стабилност посла или могућности за стручни развој, без обзира на пол (Rašević & Bjelobrk, 2021). Подршка

коју запослени добијају од својих менаџера и колега може значајно утицати на задовољство животом и равнотежу између живота и посла (Chung & van der Lippe, 2020; Janković, 2021). Претрагом литературе нису пронађене студије у области хотелијерства које истражују модераторски утицај родне једнакости на однос између равнотеже живота и посла и задовољства животом. Овај недостатак истраживања указује на значајну празнину у научној литератури и истиче потребу за даљим проучавањем ове важне теме.

Хипотеза Х9в, која гласи: „Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Резултати докторске дисертације сугеришу да родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности у вези са послом. Модератор М9, који се односи на утицај родне једнакости на анксиозност у вези са послом, респективно, показујући благо негативне ефекте који могу незнатно смањити анксиозност у вези са послом ($-0,126$, $p = 0,043$), што може позитивно утицати на равнотежу између живота и посла.

Резултати сугеришу да родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом.

Хипотеза Х9г, која гласи: „Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Модератор М10 анализира утицај родне једнакости на интеракцију између депресије у вези са послом и равнотеже између живота и посла, показујући негативан ефекат ($-0,177$) са p вредношћу од $0,035$. Ово имплицира да већа родна једнакост може помоћи у смањењу негативног утицаја депресије у вези са послом на равнотежу између живота и посла.

Резултати ове анализе потврђују модераторску улогу родне једнакости на директан утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и ментално здравље запослених које укључује анксиозност и депресију у вези са послом. У студији Нааг и сар. (2014), која је спроведена на мултинационалном нивоу, фактор родне једнакости имао је модераторски утицај на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом, задовољства животом и менталног здравља испитаника у аспектима анксиозности и депресије у вези са послом. У тој студији су испитаници из култура са високом родном једнакости пријавили већи ниво задовољства послом и животом на свим нивоима постигнуте равнотеже између живота и посла у поређењу са испитаницима из култура у којима је мање заступљена родна једнакост. Према поменутом истраживању, запослени који потичу из култура са високим нивоом родне једнакости су пријавили знатно виши степен задовољства послом и задовољства животом. Супротно резултатима у овој дисертацији, у студији Нааг и сар. (2014) родна једнакост је показала значајну модераторску улогу на однос равнотеже између живота и посла и задовољство животом запослених.

Резултати ове докторске дисертације указују да родна једнакост може да појача утицај постигнуте равнотеже између живота и посла на очување менталног здравља запослених када су у питању анксиозност и депресија у вези са послом. Ови налази пружају важан увид у комплексне везе између родне једнакости, равнотеже између живота и посла и менталног здравља запослених у хотелијерству. Недостају студије које

проучавају модераторски утицај родне једнакости на однос између равнотеже живота и посла и анксиозности и депресије у вези са послом запослених у хотелској делатности. генерално, разматрање родне једнакости у контексту очувања менталног здравља запослених је посебно важно у делатности као што је хотелијерство (Ogawa et al., 2018; Wong et al., 2019). Наиме, постојање једнаких могућности, приступа ресурсима и подршке за све запослене може позитивно утицати на равнотежу између живота и посла, смањујући тако ризик од анксиозности и депресије повезаних са послом (Harvey et al., 2017; Cheng & McCarthy, 2018; Bakker & de Vries, 2021). Ако постоји неједнакост у погледу приступа ресурсима у радном окружењу, могућностима напредовања или плата између мушкараца и жена, то може створити стрес и осећај неправде међу запосленима. У неким случајевима, одређени послови или улоге унутар организације могу бити стереотипно повезани са одређеним полом, што може додатно допринети анксиозности (Allen & Johnson, 2012; Kossek & Lautsch, 2012; Xiong et al., 2022).

Родна неједнакост може довести до осећаја неправде и анксиозности код запослених. Неправедни пословни захтеви и традиционални родни стереотипи узрокују додатни стрес на послу, па организације које промовишу родну једнакост стварају здравије и мање стресно радно окружење (Kossek & Lautsch, 2012; Yunus & Mostafa, 2022; Demirović Bajrami et al., 2023). На основу свега претходно изнетог, родна једнакост може имати утицај на организациону културу, расподелу ресурса, очекивања од радног места и подршку радног окружења, што све заједно може утицати на ниво стреса и анксиозности међу запосленима. Како се свест о важности менталног здравља на радном месту све више развија, развој модела и пракси који подржавају родну једнакост и равнотежу између живота и посла су од суштинског значаја за побољшање менталног здравља на радном месту (Dimoff & Kelloway, 2019; de Oliveira et al., 2020; Mlekus & Maier, 2021). Ова сазнања сугеришу да организације у хотелијерству треба да активно раде на промовисању родне једнакости како би створиле здравије радно окружење за своје запослене (Allen & Johnson, 2012; Kossek & Lautsch, 2012). Приступи усмерени на појединца, који ублажавају негативне ефекте радних захтева, могу побољшати ментално здравље запослених (Gameiro et al., 2020). То укључује имплементацију политика које подржавају равнотежу између живота и посла, као и обезбеђивање адекватних ресурса и подршке за све запослене, без обзира на пол (Yunus & Mostafa, 2022; Demirović Bajrami et al., 2023). Промовисање родне једнакости може допринети стварању здравијег и мање стресног радног окружења за све запослене. Организације које промовишу родну једнакост обично имају бољу подршку за све запослене, укључујући политике равнотеже између посла и приватног живота, програме подршке за ментално здравље и могућности за професионални развој.

Старосна структура испитаника

Када је у питању старосна структура запослених, резултати истраживања докторске дисертације нису показали статистички значајну разлику у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених.

Хипотеза Х10а, која гласи: „Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених у хотелијерству у Републици Србији” одбачена.

Ови резултати су у супротности са претходним истраживањима, попут студија Нааг и сар. (2019) и Нааг и сар. (2023), које су показале да радници старије животне доби имају боље успостављену равнотежу између живота и посла захваљујући јачим

границама између посла и приватног живота. Постоји неколико могућих разлога за ове разлике у резултатима. Први могући разлог разлике у резултатима може бити тај што се у овом емпиријском истраживању узорак испитаника углавном састојао од млађих запослених, јер је највећи удео испитаника у старосној групи од 31 до 40 година (35,2%), а затим следе они између 18 и 30 година (30,7%). Ово значи да старији запослени нису били довољно заступљени у узорку да би се могли уочити значајни ефекти старости на равнотежу између живота и посла. Други разлог је контекст радног окружења, јер је истраживање у овој докторској дисертацији спроведено у специфичном сектору хотелијерства док су претходно поменуте студије обухватила запослене у више различитих делатности. Трећи разлог могу бити културни фактори и ставови према раду и приватном животу који су могли да буду другачији.

У научним истраживањима, генерацијске разлике су често предмет анализе јер различите генерације могу имати различите вредности, приоритете и приступ раду и приватном животу. У контексту управљања равнотежом између живота и посла, ове разлике могу утицати на задовољство запослених и њихову продуктивност. Разматрање генерацијских разлика је посебно важно у сектору хотелијерства, који запошљава раднике из различитих старосних група, од беби бумера до генерације Z. Беби бумери су били пионери концепта равнотеже између посла и приватног живота, сматрајући га битним за њихово задовољство послом (Klun, 2008). Ова генерација успешније управља конфликтима између посла и породице захваљујући доступним корпоративним програмима (Wiedmer, 2015). Генерација X сматра посао мање важним у односу на своје слободно време и породични живот, што их чини свеснијима значаја равнотеже између живота и посла у поређењу са старијим генерацијама (Tulgan, 2000; Guest, 2002b; Twenge, 2010). Они придају већу важност личним вредностима и циљевима у односу на циљеве везане за посао (Klun, 2008; Brown, 2012). Запослени из генерације Y сматрају да њиховом приватном животу треба посветити једнаку пажњу као и професионалном, свесни су опасности да професионални живот може да контаминира њихов породични живот (Januszkiewicz, 2014). Генерација Z управља равнотежом између живота и посла кроз стратегије сегментације, односно раздвајања посла од приватног живота (Mos et al., 2018). Они очекују флексибилност у послу како би одржали ову равнотежу између живота и посла која им је приоритет (Mos et al., 2018). Млађе генерације радника у сектору хотелијерства цене равнотежу између живота и посла, аутономију посла и његову сигурност и лакше се одлучују да дају отказ уколико ови елементи посла нису присутни (Guest, 2002a; Lub et al., 2012; Deery & Jago, 2015).

Различите генерације имају различите приступе и приоритете у вези са равнотежом између живота и посла, што се може приписати различитим вредностима и животним искуствима. Ово је важно узети у обзир при управљању људским ресурсима у сектору хотелијерства. Међутим, савремени радни услови и очекивања се брзо мењају и могу утицати на све старосне групе. Ове промене доводе до тога да млађе генерације могу имати сличне приоритете као и старије генерације у погледу равнотеже између посла и живота, што може довести до мањих разлика између различитих старосних група. Све већа свест о важности равнотеже између посла и живота међу свим генерацијама резултира тиме да сви запослени, без обзира на старост, активно раде на успостављању ове равнотеже. Овај феномен може објаснити резултате истраживања који нису показали статистички значајне разлике у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених. Савремени трендови и промењени услови рада могу изједначити ставове и приоритете различитих генерација, чиме се смањују разлике које су раније постојале.

Пол испитаника

У истраживању је, како је већ поменуто, од укупно 261 запослених у хотелијерству у Републици Србији, већи удео био запослених женског пола (60,5%), у односу на запослене мушког пола (39,5%). Узимајући у обзир пол испитаника, утврђено је да постоји статистички значајна разлика ($p = 0,036$) у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених.

Хипотеза H_{106} , која гласи: „Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

На основу резултата t теста за два независна узорка може се закључити да жене посматрају своју равнотежу између живота и посла као мало већу у поређењу са мушкарцима. Добијен резултат је био очекиван, узимајући у обзир претходне студије у којима су жене те које лакше постижу равнотежу између живота и посла у односу на мушкарце, упркос вишеструким улогама и подацима из више радова да запослене жене проводе много више времена у улози родитеља и у кућним обавезама од запослених мушкараца (Hur et al., 2016; Yasser et al., 2017; Haar et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021; Liu et al., 2021). У односу на родну једнакост, жене могу бити подложније недостатку равнотеже између живота и посла, премда не треба занемарити ни биолошке и психичке разлике међу половима (Lee et al., 2021; Pace & Sciotto, 2022).

Ово истраживање наглашава важност родне равноправности у радном окружењу. Иако су родне улоге еволуирале, запослене жене дају приоритет равнотежи између посла и породице и за њих је највећи изазов како да успешно балансирају између ове две области живота, док је мушкарцима углавном и даље приоритет каријера (Kossek et al., 2017; Bourdeau et al., 2019; Haines & Stroessner, 2019; Liu et al., 2021). Међутим, могу се пронаћи и резултати у студијама у којима пол испитаника не утиче на ниво успостављене равнотеже између живота и посла (Lyness et al., 2013; Marič & Žnidaršič, 2018). Истраживање спроведено на популацији испитаника која живи у 36 различитих држава је показало да је равнотежа између живота и посла код жена мања него код мушкараца у земљама где родна једнакост није на високом нивоу. Резултати истраживања наглашавају значај контекстуалних фактора, као што је ниво родне једнакости у друштву, јер је познато да, у земљама где је родна једнакост на високом нивоу, нема значајне разлике у постизању равнотеже између живота и посла између жена и мушкараца (Lyness et al., 2013). Ово наглашава потребу за сталним унапређењем политика и програма који подржавају родну једнакост и уклањањем родних стереотипа у радној средини.

Када су у питању оскудна истраживања на територији Републике Србије, резултати Golubović и Golubović (2016) су у супротности са налазима овог истраживања, јер аутори истичу да жене имају више потешкоћа у успостављању равнотеже између живота и посла у поређењу са мушкарцима. Ово наглашава потребу за додатним истраживањем и увођењем специфичних приступа у праћењу равнотеже између живота и посла, посебно у делатностима као што је хотелијерство у Републици Србији, где недостају анализе равнотеже између живота и посла.

Брачни статус испитаника

У истраживању, узимајући у обзир брачни статус запослених, највећи број анкетираних је ожењен/удата (47,5%), следе они нису у браку 42,7%, разведених је 7,7%

и удоваца/удовица 2,3%. Резултати истраживања показали су да не постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених.

Хипотеза Х10в, која гласи: „Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених у хотелијерству у Републици Србији” је одбачена.

Овај резултат је у супротности са налазима других истраживања (Brough et al., 2014; Liu et al., 2021) у којима је доказан утицај брачног статуса на постизање равнотеже између живота и посла. Та истраживања су показала да испитаници који су у браку теже постижу равнотежу између живота и посла у поређењу са онима који нису у браку. Могући разлог за резултате истраживања који не подржавају хипотезу која претпоставља да постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених је релативно мали проценат анкетираних који је у браку ожењен/удата (47,5%). Посебну област истраживања чине радови који су проучавали постизање равнотеже између живота и посла код парова са дуалним каријерама који се сусрећу са специфичним изазовима у усклађивању пословних и породичних обавеза (Crawford et al., 2019; Boiarintseva et al., 2021). Ови изазови нису обухваћени у овом истраживању због његове обимности, али би могли бити кључни за будуће студије. На пример, истраживања која се фокусирају на стратегије које парови користе за управљање својим каријерама и породичним обавезама могла би пружити драгоцен увид у факторе који доприносе равнотежи између живота и посла у овим специфичним ситуацијама. У хотелијерству, специфичност посла и радни услови могу резултирати тиме да други фактори имају већи утицај на равнотежу између живота и посла, надмашујући утицај самог брачног статуса. Стога, иако брачни статус може имати одређени утицај, он није пресудан фактор у постизању равнотеже између живота и посла у хотелијерству.

Конфликт између посла и породице

Када је у питању конфликт између посла и породице, резултати показују да запослени често пропуштају породичне активности због радних обавеза ($M = 3,31$, $SD = 1,283$, $\alpha = 0,730$), закупањени су послом док су код куће ($M = 2,84$, $SD = 1,335$, $\alpha = 0,733$), и да је ефикасно понашање на послу код куће контрапродуктивно ($M = 2,79$, $SD = 1,131$, $\alpha = 0,703$). Породичне обавезе могу да представљају препреку радним обавезама ($M = 1,92$, $SD = 1,006$, $\alpha = 0,832$), а умор на послу због породичних обавеза је постоји ($M = 2,01$, $SD = 1,041$, $\alpha = 0,820$). Што се тиче ефикасног понашања код куће, које би било контрапродуктивно на послу, резултати сугеришу да то може бити изазов за многе ($M = 2,37$, $SD = 1,058$, $\alpha = 0,751$). Ови резултати откривају да је постизање равнотеже између посла и породице изазовно за многе испитанике. Резултати факторске анализе су показали да конфликт између посла и породице демонстрира важност управљања обавезама ($M = 2,54$, $SD = 0,789$, $\alpha = 0,767$), са значајним утицајем на укупно оптерећење ($CR = 0,864$, $AVE = 0,516$). Утврђено је да конфликт између посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених.

Хипотеза Х10г, која гласи: „Конфликт између посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији” је потврђена.

Наиме, резултати овог истраживања сугеришу да конфликт између посла и породице озбиљно нарушава равнотежу између живота и посла ($-0,182$, $p = 0,001$). У

овом емпиријском истраживању је конфликт између посла и породице анализиран у смеру од посла ка породици и у смеру од породице ка послу, како су користили упитник и други истраживачи (Vieira et al., 2014; Wang et al., 2017; Shin & Jeong, 2020; Abdou et al., 2022). Како би се узеле у обзир вишеструке животне улоге које запослени током свог живота имају, попут професионалних улога, улоге супружника, родитеља, детета, брата, сестре, бриге о старим и немоћним особама у породици, пријатеља и улога које запослени бирају у своје слободно време (Kossek & Ozeki, 1998; Premeaux et al., 2007), водило се рачуна да овај фактор мери ниво слагања који се односи на конфликт заснован на недостатку времена, конфликт заснован на напору и конфликт заснован на понашању у оба смера.

У више публикованих студија утврђен је утицај конфликта између посла и породице на равнотежу између живота и посла, заснован на више димензија попут времена, напора и понашања (Greenhaus & Allen, 2011; Maertz Jr. & Boyar, 2011; Wayne et al., 2017). Запослени у хотелској делатности се често суочавају са изазовима у постизању задовољства у слободно време и свакодневном животу, посебно када се стрес и напетост са посла пренесу на време које би требало да буде посвећено слободним активностима. Ово може резултирати различитим нивоима сукоба између посла и слободног времена, што отежава успостављање равнотеже између живота и посла код запослених у хотелијерству (Karatepe & Uludag, 2007; Lin et al., 2015; Mansour & Mohanna, 2018; O'Neill & Follmer, 2020).

Разумевање и управљање негативним ефектима конфликта између живота и посла је од кључног значаја у хотелијерству (Blomme et al., 2010; Karatepe & Azar, 2013; García-Cabrera et al., 2018). Наиме, García-Cabrera и сар. (2018) у свом истраживању које је обухватило запослене у хотелијерству у три европске државе, Шпанији, Великој Британији и Норвешкој утврдили су значај флексибилних радних ангажмана, програма за подршку запосленима и подршку менаџмента у хотелској делатности, који значајно доприносе смањењу конфликта између посла и породице, чиме се побољшава укупна равнотежа између живота и посла запослених. Blomme и сар. (2010) истичу да организациона култура и радно окружење играју кључну улогу у смањењу конфликта између посла и породице и успостављању равнотеже између живота и посла у сектору хотелијерства. Аутори Karatepe и Azar (2013) предлажу ефикасне стратегије за успостављање и одржавање равнотеже између живота и посла у хотелијерству путем ефикасног суочавања са емоционалним захтевима посла, што доприноси смањењу конфликта између посла и породице. Промена ставова о родним улогама у брзи о деци, старим, немоћним и оболелим члановима породице и обављању кућних послова у смислу равноправније расподеле обавеза између мушкараца и жена довели би до смањења конфликта између посла и породице код запослених жена (Janković, 2021). Сасвим је сигурно да питања из области посла и породице, која уважавају улогу и значај равнотеже између живота и посла, утичу на лични живот појединаца и праксе менаџмента у хотелијерству (Deery, 2008; Zhao et al., 2020).

Дужина радног стажа испитаника

Највећи удео испитаника у обрађеном узорку има радни стаж од 0 до 10 година (52,9%), следе испитаници са 11 – 20 година радног стажа (27,6%), затим они са 21 – 30 година радног стажа (13,8%), док је најмањи удео запослених са радним стажем дужим од 31 године (5,7%). Резултати докторске дисертације сугеришу да не постоји

статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених.

Хипотеза H_{10d} , која гласи: „Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених у хотелијерству у Републици Србији” је одбачена.

За разлику од овог истраживања, у резултатима претходних студија се често наглашава да дуже радно искуство и генерацијске разлике могу значајно утицати на успостављање равнотеже између живота и посла (Hämmig, 2017; Crawford et al., 2019; Powell et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021; Liu et al., 2021). Могући разлог за ове разлике у резултатима могу бити примарно испитаници са мање радног искуства јер у овој дисертацији највећи удео запослених (52,9%) има између 0 и 10 година радног стажа. Ови запослени можда немају исту акумулацију пословног искуства и стреса који долази са дуготрајним ангажманом у професији хотелијерства, што може утицати на њихову перцепцију равнотеже између живота и посла.

Ниво образовања испитаника

Анализирајући испитанике у односу на ниво образовања, највећи удео запослених има завршену средњу школу (44,4%), следе испитаници са образовањем стеченим на вишој, високој школи или факултету (39,5%), док је најмањи удео оних који имају само завршену основну школу (1,9%). Емпиријским истраживањем је утврђено да ниво образовања запослених није од значаја за успостављање равнотеже између живота и посла.

Хипотеза $H_{10ђ}$, која гласи: „Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених у хотелијерству у Републици Србији” је одбачена.

Анализом равнотеже између живота и посла у зависности од нивоа образовања бавило се више аутора (Crawford et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021; Liu et al., 2021), и утврђен је њен значајан утицај на равнотежу између живота и посла (Demerouti, et al., 2012; Powell et al., 2019; Thilagavathy & Geetha, 2021). Међутим, у резултатима ове докторске дисертације мора се напоменути мали проценат запослених са ниским нивоом образовања (1,5% испитаника има завршену само основну школу), па таква дистрибуција испитаника у односу на ниво образовања може утицати на исход хипотезе која претпоставља утицај овог предиктора на равнотежу између живота и посла. Ниже просечне плате у сектору хотелијерства приписују се ниском нивоу формалног образовања и неквалификованим пословима (Casado-Díaz & Simón, 2016; Robinson et al., 2019), што је повезано са лошијим социоекономским статусом (Chang et al., 2017; Brough et al., 2020; Balaj & Eikemo, 2022) и може утицати на перцепцију и управљање равнотежом између посла и живота. Узимајући све ово у обзир, могуће је да су ови резултати последица чињенице да је узорак претежно састављен од запослених са кратким радним стажом и релативно ниским формалним образовањем. Ови фактори могу утицати на перцепцију равнотеже између живота и посла и на способност запослених да управљају професионалним и личним обавезама. Иако ниво образовања није идентификован као значајан фактор у овој студији, шире социоекономске и организационе контексте који могу обликовати овај однос треба размотрити.

Ова докторска дисертација попуњава истраживачки јаз у постојећој литератури и емпиријским истраживањима о утицају демографских фактора на равнотежу између живота и посла у контексту хотелијерства. Студије које су досада истраживале релације посла и породице у овом сектору нису се довољно фокусирали на демографске карактеристике запослених (Liu et al., 2021; Kim et al., 2023). Kossek и сар. (2021) упућују на значај истраживања утицаја генерацијских разлика на равнотежу између живота и посла. Zhao и сар. (2016) истичу неопходност анализе демографских фактора као што су пол, старост и величина породице, са посебним освртом на број чланова породице и издржаваних лица, у контексту њиховог утицаја на равнотежу између живота и посла у хотелијерству. Liu и сар. (2021) и Filippi и сар. (2022) су такође указали на недостатак истраживања која би анализирали разлике у перцепцији равнотеже између живота и посла међу запосленима у хотелијерству, у зависности од родитељства.

Ова докторска дисертација значајно доприноси истраживањима у хотелијерству укључивањем претходно наведених фактора у анализу равнотеже између живота и посла. Такође, емпиријско истраживање у овој дисертацији попуњава значајан истраживачки јаз који постоји у до сада публикованим истраживањима, јер пружа свеобухватни приступ анализи вишеструких фактора који утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству. Choi и сар. (2018) и Wayne и сар. (2020) су у својим истраживањима нагласили да недостају студије које користе вишедимензионалне теоријске оквире за проучавање међусобних односа и посредничких утицаја специфичних фактора који утичу на равнотежу између живота и посла. У овом истраживању, употребљен је вишедимензионални теоријски оквир за проучавање равнотеже између живота и посла у хотелијерству. Вишедимензионални приступ је у овој докторској дисертацији је попунио значајан недостатак који постоји у научној литератури и омогућио дубље разумевање комплексних односа који утичу на равнотежу између живота и посла запослених у контексту рада у хотелијерству.

У наставку поглавља дискусије добијених резултата у овом истраживању, приказане су теоријске и практичне импликације ове докторске дисертације а након тога су изложена ограничења студије, као и препоруке за будућа истраживања, како у хотелској делатности, тако и у осталим.

5.1. Теоријске импликације

Оригиналност истраживања ове докторске дисертације лежи у значају утврђивања равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији. Ограничења претходних студија о аспектима равнотеже између живота и посла у Републици Србији довела су до неразумевања важности овог животног домена и његове мултидимензионалности.

Теоријски допринос ове дисертације огледа се у свеобухватном приступу истраживању равнотеже између живота и посла у сектору хотелијерства у Републици Србији, која је до сада била недовољно истражена област. Резултати теоријског истраживања пружају систематичан увид у домене живота који доприносе постизању равнотеже између живота и посла, уз посебан осврт на теоријска разматрања и научно признате моделе који се користе за проучавање ове теме.

Са теоријског аспекта, докторска дисертација детаљно анализира професионалне и породичне улоге запослених, концепте повезане са равнотежом између живота и посла, као и значај ове равнотеже за свеукупни живот појединца. Истражени су

актуелни приступи организационим, породичним и индивидуалним аспектима, као и домени националне културе и родне једнакости, и њихов значај у успостављању и одржавању равнотеже између живота и посла.

Недостатак претходних студија о доступним политикама усклађивања посла и породице, као и различитим програмима и моделима организација за успостављање ове равнотеже, допуњен је овом дисертацијом. Анализиран је и значај и ниво постигнуте равнотеже између живота и посла запослених, као и њен утицај на задовољство послом, животом и ментално здравље запослених.

У теоријском делу докторске дисертације приказана је доступна домаћа литература, која је оскудна по питању ове теме. Проучавање равнотеже између живота и посла присутно је углавном у странај литератури. Стога, може се констатовати да је истраживање равнотеже између живота и посла запослених у хотелској делатности у Републици Србији актуелна тема, недовољно истражена и значајна за развој науке у области менаџмента и хотелијерства.

С обзиром на ретка истраживања у Републици Србији на ову тему, посебно у сектору хотелијерства, потребно је више фокусираних студија како би се боље разумела ова проблематика и развиле одговарајуће стратегије за решавање и унапређење равнотеже између живота и посла. Истакнута проблематика обухвата потребу за проширивањем и компарацијом резултата истраживања равнотеже између живота и посла у хотелијерству са другим делатностима, укључујући утицај индивидуалних и породичних фактора, као и на анализу ефеката различитих политика и програма за подршку запосленима. Детаљне анализе менталног здравља, продуктивности, и благостања запослених, као и културних и контекстуалних фактора у различитим регионима Републике Србије, могу допринети бољем разумевању равнотеже између живота и посла у сектору управљања људским ресурсима. Само кроз свеобухватно истраживање и примену адекватних мера у овој области, могу се постићи одрживи пословни успеси и дугорочно благостање запослених. Ова дисертација представља значајан корак у том правцу, доприносећи теоријским и практичним знањима у области менаџмента и хотелијерства.

Ова докторска дисертација решава празнину у истраживањима и пружа основу за проширивање теоријских знања, обогаћивање корпуса постојеће научне литературе и упознавање потенцијалних читалаца са значајем и мултифакторијалним конструктом равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији.

5.2. Практичне импликације

Резултати емпиријске анализе су утврдили директан утицај захтева посла, захтева породице и ресурса посла на равнотежу између живота и посла, као и модераторски утицај ресурса посла на однос захтева породице, захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Допринос дисертације представља утврђена мултикаузалност успостављене равнотеже између живота и посла, њен директан утицај на задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију у вези са послом као и модераторски утицај индивидуализма насупрот колективизму унутар групе и родне једнакости на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом, задовољства животом и анксиозности и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Практични допринос ове докторске дисертације огледа се у могућностима примене добијених резултата емпиријске анализе за боље разумевање значаја постигнуте равнотеже између живота и посла запослених у хотелској делатности. Резултати истраживања доприносе постојећој литератури на неколико начина. Прво, пружају нове увиде у динамику равнотеже између живота и посла у специфичном културном контексту Републике Србије. Друго, идентификују мултикаузалне димензије које утичу на равнотежу између живота и посла, што може бити корисно за менаџере у сектору хотелијерства при креирању политика и програма који подржавају ову димензију код запослених.

Резултати истраживања могу помоћи менаџерима да стекну дубљи увид у везу између организационих, индивидуалних, породичних и културалних фактора и постигнуте равнотеже између живота и посла.

Резултати студије указују на то да високи захтеви посла значајно отежавају успостављање равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства. Менаџери би требало да размотре неколико практичних импликација. Неопходно је смањити прековремени рад и обезбедити да радно време буде регуларно и предвидљиво, како би запослени могли боље да планирају своје личне и породичне обавезе (Hsu et al., 2019; Pak et al., 2022). Такође, увођење флексибилних радних аранжмана може помоћи запосленима да боље управљају временом и смање стрес повезан са балансирањем пословних и приватних обавеза (Brauner et al., 2019). Организација би требало да обезбеди ресурсе као што су обуке за управљање временом и вештине које повећавају ефикасност у раду. Поред тога, важно је доследно примењивати доступне политике за усклађивање посла и породице, имплементирати програме за успостављање равнотеже између живота и посла, и усвојити примере добре праксе из других успешних организација (Saks, 2021). Обезбеђивање различитих бенефиција и развојних могућности за запослене додатно ће подржати запослене у одржавању здраве равнотеже између живота и посла (Backhaus, 2022). Ове мере не само да ће побољшати благостање и задовољство запослених, већ ће такође допринети повећању продуктивности и смањењу стопе одлива кадрова у сектору хотелијерства.

У контексту значаја ресурса посла, менаџери треба да размотре повећање аутономије на радном месту. Запосленима треба пружити већу контролу над њиховим задацима и распоредима. Већа аутономија омогућава запосленима да боље ускладе своје професионалне и личне обавезе, смањујући стрес и повећавајући задовољство на радном месту. Организација треба да подстиче културу подршке где запослени осећају да могу рачунати на своје колеге и претпостављене. Ово укључује редовне састанке тима, менторске програме и доступност менаџера за решавање проблема. Подршка менаџера и колега значајно доприноси смањењу стреса и побољшању равнотеже између живота и посла (Brauner et al., 2019). Важно је, дакле, да менаџери имају разумевања, саслушају запослене о породичним изазовима и пруже подршку у усклађивању посла и породице (Fiksenbaum, 2014; Bosch et al., 2018). Обука и менторски програми, како за менаџере тако и за запослене, могу значајно допринети развоју и имплементацији ефикасних модела за постизање равнотеже између живота и посла. Обезбеђивање обука и алата за боље управљање временом може помоћи запосленима да ефикасније обављају своје задатке и смање осећај претрпаности послом. Ови програми могу обухватати теме као што су управљање временом, стрес менаџмент, комуникацијске вештине и стратегије за усклађивање радних и породичних обавеза. Менаџери могу да усвоје вештине како да пруже подршку својим запосленима кроз флексибилност у радном времену и задацима, док запослени могу развити

вештине за ефикасније балансирање професионалних и личних улога (Bosch et al., 2018; Bahrani et al., 2023). Позитивно радно окружење које укључује подршку, признање и награђивање запослених за њихов труд и успех доприноси њиховој мотивацији и задовољству. Програми за смањење стреса могу додатно побољшати радно окружење. С обзиром на то да ресурси посла могу да умање негативан утицај захтева посла на равнотежу између живота и посла, менаџери треба да осигурају да су ови ресурси доступни и ефикасно коришћени. Ово укључује сталну евалуацију радних услова и прилагођавање политика и пракси у складу са потребама запослених. Примена ових мера може значајно побољшати равнотежу између живота и посла запослених, што ће се одразити на њихово задовољство, продуктивност и укупну успешност организације (Žnidaršič & Bernik, 2021; Rahim et al., 2022).

У контексту равнотеже између живота и посла у хотелској делатности, менаџери могу применити неколико стратегија да подрже задовољство послом и животом запослених. Важно је омогућити флексибилне моделе рада који могу помоћи запосленима да боље ускладе своје професионалне и личне обавезе, а узимајући у обзир захтеве који често захтевају присуство на радном месту у хотелијерству (Deery & Jago, 2009; Vaziri et al., 2022). Развијање пракси и инфраструктуре које подржавају флексибилно радно време може значајно олакшати успостављање равнотеже између живота и посла за запослене. Организовање тренинга и обука за ефикасно управљање временом такође је од изузетне важности. Ово помаже запосленима да се боље организују и смање осећај претрпаности задацима, што директно утиче на њихово задовољство послом (Karatepe, 2013b; Altinay et al., 2019). Менаџери треба да буду доступни за разговоре и да пруже подршку у решавању проблема које запослени могу имати у вези са равнотежом између живота и посла. Редовни индивидуални разговори могу бити веома корисни за препознавање потреба запослених и идентификацију начина на које организација може пружити подршку. Примена програма за смањење стреса и промоцију здравих навика такође могу допринети повећању општег задовољства и благостања запослених и могу укључивати подршку физичке активности, као и пружање психолошке подршке која је битна за ментално здравље запослених. Коначно, увођење система препознавања и награђивања за постигнуте резултате може значајно утицати на мотивацију запослених и њихово дугорочно задовољство послом.

Недостатак равнотеже између живота и посла може резултирати смањеним резултатима како на послу, тако и у породичном и личном животу. Недостатак равнотеже између живота и посла може негативно утицати на перформансе појединаца, доводећи до сукоба и стреса који резултирају лошим менталним и физичким здрављем, незадовољством послом и животом, као и породичним сукобима. Ови проблеми могу довести до болести повезаних са стресом и смањеног квалитета живота запослених. Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на ментално здравље и спречава настанак симптома депресије и анксиозности и депресије код запослених у хотелијерству (Hämmig & Bauer, 2009). Присуство анксиозности и депресије у вези са послом је значајан проблем запослених и захтева пажњу и интервенције усмерене на побољшање услова рада и менталног здравља у контексту радног окружења. Менаџери у хотелијерству имају значајну улогу у управљању менталним здрављем запослених (Dimoff & Kelloway, 2019; Booyens et al., 2022). Менаџери у хотелској индустрији могу значајно допринети очувању менталног здравља у вези са послом и побољшању равнотеже између живота и посла применом неколико важних стратегија. Важно је обезбедити подршку менталном здрављу кроз програме као што су саветовање,

радионице за управљање стресом и технике релаксације. Обука менаџера о менталном здрављу и нестигматизујући ставови према оболелима може пружити позитивну подршку запосленима (Gayed et al., 2018; Morgan et al., 2018). Такође, обука запослених о механизмима за управљање стресом и повремена ротација посла могу значајно допринети унапређењу менталног здравља, што може имати позитиван утицај на благостање и продуктивност запослених у хотелској делатности (Kröll et al., 2017; Milligan-Saville et al., 2017; Mlekus & Maier, 2021). Флексибилно радно време и могућност рада од куће, када је то могуће, помажу запосленима да боље управљају својим обавезама и смање стрес. Развијање програма подршке, као што су саветовања, финансијска помоћ, дневни центри за децу, подршка неформалној нези и редовни одмори, доприноси бољој равнотежи између посла и живота. Стварање организационе културе која је по мери породице, имплементација програма равнотеже између живота и посла и обезбеђивање ресурса за ментално здравље, као што су програми за управљање стресом и саветовање, побољшава радно окружење (Celma et al., 2014; Martínez-García et al., 2018). Јасно дефинисане радне улоге и очекивања помажу у избегавању прекомерног радног оптерећења. Организовање спортских догађаја, тимских излета и здравствених програма подстиче одржавање менталног здравља. Охрабривање отворене комуникације о потребама и изазовима помаже менаџерима да боље разумеју и подрже свој тим. Редовне паузе током радног дана и коришћење годишњих одмора за одмор и рекреацију такође су важни. Такође, редовне анкете међу запосленима и прикупљање повратних информација могу помоћи у идентификовању изазова и стресора на радном месту, што омогућава менаџерима да предузму конкретне кораке за њихово ублажавање. Применом ових стратегија, менаџери у хотелској делатности могу значајно да побољшају равнотежу између посла и живота својих запослених, што ће довести до бољег менталног здравља, смањења анксиозности и депресије у вези са послом, и повећаног задовољства послом и продуктивности. С друге стране, хотели не би трпели трошкове у виду повећаног апсентизма, смањене психолошке доступности запослених, већег броја незгода, губитка продуктивности, флукуације запослених и губитка људских потенцијала.

Услед глобализације и шире културалне парадигме друштва, резултати ове докторске дисертације омогућавају боље разумевање менаџерских пракси и како димензије српске националне културе, у домену индивидуализма насупрот колективизму унутар групе и родне једнакости, доприносе постизању равнотеже између живота и посла, задовољству послом и животом, те очувању менталног здравља, посебно у контексту анксиозности и депресије у вези са послом.

У контексту колективистичке националне културе у Републици Србији, улога менаџера је значајна у остваривању хармоничног радног окружења и подстицању тимског рада. Менаџери треба да буду свесни националних културних вредности свог тима и да развијају лидерске приступе који поштују колективна уверења. Они могу подстицати сарадњу и тимски дух кроз поштовање породичних вредности и јачање међусобних веза унутар тима. Менаџери такође треба да промовишу отворену комуникацију и учешће у одлучивању унутар групе, што је карактеристично за колективистичке културе. Улога менаџера је да створи окружење у којем се сви запослени имају осећај припадности и подршке у обављању својих радних задатака.

У хотелијерству је интеракција са особама које негују различите националне културне вредности неизбежна, како од стране гостију, тако и од стране самих запослених. Глобализација је довела до тога да хотели привлаче госте из различитих крајева света, што запослене ставља пред изазове комуникације и сарадње са људима

који долазе из различитих културних, језичких и етничких позадина. Такође, национална културна разноликост запослених се стално повећава услед повећаног кретања радне снаге (Lucia Casademunt et al., 2015). Овакво мултикултурално окружење захтева од запослених да развијају разумевање и приступ који узима у обзир различите културне вредности и обичаје госта. Такво окружење захтева флексибилност, поштовање различитости и способност да се запослени адаптира на различите потребе и очекивања госта и чланова тима. Улога менаџера у сектору хотелијерства је кључна за остваривање равнотеже између живота и посла међу запосленима у контексту националних културних вредности. Они треба да подстичу разумевање и поштовање различитости, да обезбеде тренинге за рад у мултикултуралном окружењу и да буду подршка запосленима у превазилажењу изазова који настају.

Важно је едуковати запослене и менаџере о значају родне једнакости и разбијању традиционалних родних стереотипа како би се створило праведније радно окружење. Креирање једнаких шанси за напредовање свих запослених, без обзира на пол, и увођење транспарентних критеријума за напредовање допринеће већем задовољству и смањењу осећаја неправде. Менаџери треба да буду обучени да препознају знакове родне неједнакости код запослених и да пружи одговарајућу подршку. Подстицањем колегијалности и тимског рада може се побољшати укупна радна атмосфера, што ће омогућити запосленима да осете већу подршку у контексту родне једнакости на радном месту. Имплементација политика које подржавају родну једнакост и обезбеђивање адекватних ресурса и подршке за све запослене су кључни за стварање позитивног радног окружења. Редовно прикупљање повратних информација од запослених о условима рада и њиховим изазовима омогућиће менаџерима да благовремено идентификују проблеме и предузму одговарајуће мере за њихово решавање. На овај начин, менаџери у хотелијерству могу значајно допринети побољшању равнотеже између живота и посла и стварању праведнијег и подржавајућег радног окружења за све запослене.

Резултати ове дисертације наглашавају значај увођења специфичних програма у сектору хотелијерства, који ће се фокусирати како на потребе жена, које перципирају своју равнотежу између живота и посла као већу, тако и на мушкарце који у томе имају више потешкоћа. Програми за успостављање равнотеже између живота и посла могу значајно утицати на усклађивање породичних и професионалних захтева, омогућавајући и мушкарцима да боље балансирају између породичних обавеза и посла. Поред тога, развој запослених, менторства и бенефиције треба да буду прилагођени свим запосленима, како би и мушкарци и жене могли да стекну потребна знања и вештине за напредовање у каријери. Овакве иницијативе би допринеле инклузивности у менаџменту, што је кључно за стварање иновативних и успешних радних тимова (Saks, 2021). Организациона култура која је по мери породице и хармонично радно окружење, подржано овим мерама, створило би услове за колегијалност и тимски дух међу свим запосленима, што је кључно за оптималну радну продуктивност и дугорочни успех организације у конкурентном окружењу (Saks, 2021). Такође, редовно прикупљање повратних информација од запослених о условима рада и њиховим изазовима омогућило би менаџерима да благовремено идентификују проблеме запослених и предузму одговарајуће мере за њихово решавање. На овај начин, менаџери у хотелијерству могу значајно допринети побољшању равнотеже између живота и посла за све запослене, смањењу стреса и анксиозности и стварању праведнијег и подржавајућег радног окружења.

Резултати ове дисертације наглашавају да је конфликт између живота и посла значајан фактор који негативно утиче на равнотежу између живота и посла запослених у сектору хотелијерства. Да би се ублажио овај конфликт, менаџери треба да размотре имплементацију програма који би омогућили запосленима, нарочито онима са породичним обавезама, да боље управљају својим временом и смање стрес који произилази из балансирања професионалних и приватних улога (Deery & Jago, 2009; Vaziri et al., 2022). Поред тога, програми равнотеже између живота и посла као и програми за подршку запосленима, као што су програми за управљање стресом и техникама за боље управљање временом, могу помоћи како да запослени ефикасније одвајају пословне обавезе од породичних (Bourdeau et al., 2019; Saks, 2021). Организациона култура треба да подржава равнотежу између посла и живота. Менаџери треба да промовишу свест о важности породичних обавеза и подстичу равноправну расподелу кућних обавеза између мушкараца и жена. Ово би могло укључивати подршку мушкарцима у преузимању више улога у кућним и породичним обавезама, што би помогло у смањењу конфликта између живота и посла код жена. На крају, редовна евалуација и прикупљање повратних информација од запослених о њиховим искуствима и изазовима у вези са конфликтом између живота и посла омогућиће менаџерима да правовремено реагују и унесу неопходне промене. Овакве мере могу да допринесу смањењу стреса, повећању задовољства запослених и побољшању укупне продуктивности у сектору хотелијерства. Важно је, дакле, да менаџери имају разумевања, да саслушају запослене о породичним изазовима и пруже подршку у усклађивању посла и породице. Обука и менторски програми, како за менаџере тако и за запослене, могу значајно допринети развоју и имплементацији ефикасних модела за постизање равнотеже између живота и посла. Ови програми могу обухватити теме као што су управљање временом, стрес менаџмент, комуникацијске вештине и стратегије за усклађивање радних и породичних обавеза. Менаџери треба да усвоје вештине како да пруже подршку својим запосленима кроз флексибилност у радном времену и задацима, док запослени могу развити вештине за ефикасније балансирање професионалних и личних улога (Álvarez-Pérez & Carballo-Penela, 2015; Bosch et al., 2018; Bahrami et al., 2023).

Практични допринос ове докторске дисертације лежи у примени добијених резултата емпијске анализе за боље разумевање значаја равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији. Ово ће омогућити менаџерима да развијају организациону културу која је по мери породице и креирају ефикасне политике и програме за подршку запосленима, и на тај начин повећају задовољство и продуктивност, и смање негативне последице као што су стрес и незадовољство запослених. С обзиром да су у дисертацији идентификоване кључне димензије равнотеже између живота и посла, резултати истраживања могу бити од велике помоћи менаџменту, јер организације које подржавају своје запослене у постизању равнотеже између живота и посла могу очекивати већу мотивисаност, лојалност и продуктивност запослених, што води ка већој конкурентности и просперитету.

5.3. Ограничења студије

Истраживање спроведено у овој докторској дисертацији има одређена ограничења која не умањују значај добијених резултата. Учесници који немају лак приступ Интернету или нису технолошки вешти могу бити искључени из *online* дела истраживања, што може довести до пристрасности узорка. Упитници се ослањају на

самопроцену испитаника, што може укључивати субјективне одговоре и потенцијалне пристрасности у одговарању (на пример, социјално пожељни одговори).

Истраживање је спроведено искључиво у сектору хотелијерства у Републици Србији, што ограничава могућност генералних закључака за друге делатности. Како су учесници попуњавали упитнике у различито време, могуће су варијације у контексту или расположењу који могу утицати на конзистентно одговарање на упитник.

Коришћење *Google Forms* платформе зависи од технолошке инфраструктуре и стабилности Интернет везе, па проблеми са Интернет везом могу утицати на прикупљање података. Иако *Google Forms* платформа обезбеђује анонимност испитаника, постоји могућност да неки учесници буду опрезнији у давању одговора због потенцијалне (иако минималне). Формулација питања и понуђене опције одговора могу утицати на начин на који учесници разумеју и одговарају на упитник. Иако се подаци аутоматски евидентирају, није искључена могућност техничких проблема при скупљању и чувању података.

Иако је спроведено пилот истраживање како би се елиминисале нејасноће у преведеним тврдњама, увек постоји могућност да неке суптилне разлике у значењу термина остану непримећене, што може утицати на тачност одговора. Пилот истраживање је спроведено на 20 испитаника, што може бити недовољно да би се идентификовали све потенцијални проблеми са упитником. Пилот узорак није нужно репрезентативан за целокупну популацију запослених у хотелијерству, што може ограничити применљивост добијених резултата.

Истраживање је фокусирано на неколико типова угоститељских објеката (гарни хотели, мотели, хотели и апарт-хотели), док остале врсте објеката (као што су кампови, пансиони, туристичка насеља и марине) нису заступљени, што може ограничити свеобухватност резултата за укупну хотелску делатност.

Даље, подаци о категорисаним објектима су преузети из базе која је ажурирана 2021. године. Промене у броју и категорији објеката након овог периода нису узете у обзир, што може утицати на тачност узорка. Подаци могу бити застарели или неажурни због промена у пословању хотела (на пример, затварање или промена категорије), што може утицати на валидност узорка. У зависности од доступности података о запосленима, можда је било тешко доћи до релевантних учесника за истраживање, што може утицати на репрезентативност узорка.

Запослени у различитим врстама и категоријама објеката могу имати различите перцепције и искуства, што може утицати на конзистентност одговора. За четрдесет два хотела нису биле доступне адресе електронске поште или су оне биле нефункционалне, што значи да део потенцијалних учесника није био укључен у истраживање. Ово може, такође, утицати на репрезентативност узорка.

Укључивање у истраживање зависило је од добијања дозволе менаџера хотела. Хотели чији менаџери нису били заинтересовани или доступни нису укључени у узорак, што може утицати на репрезентативност података. Хотели чији су менаџери били више заинтересовани за истраживање можда су били више укључени, што може довести до пристрасности у прикупљеним подацима.

Иако је комуникација путем електронске поште ефикасна и смањује трошкове, неки менаџери или запослени можда нису редовно проверавали своју електронску пошту, могли су сматрати пошту неважном и избрисати је, или је садржај електронске поште могао да се нађе у одељку за нежељену пошту која се не проверава редовно, што

све може утицати на стопу одговора. Прослеђивање упитника запосленима зависило је од индивидуалне одлуке менаџера хотела, што може довести до варијација у томе колико је запослених у различитим хотелима заиста добило упитник и добило могућност да одговори на њега.

Иако није било равних линија у одговорима, што указује на разноликост у погледима, то не значи неопходно да су сви одговори били искрени или без утицаја спољних фактора, као што је радно окружење. Иако није било екстремних вредности, то, такође, не искључује могућност да су неки одговори били утицајни, али недовољно да би се сматрали екстремним.

Одговори у упитницима се ослањају на самопроцену испитаника, што може довести до социјално пожељних одговора или других облика пристрасности. Нису сви учесници можда били подједнако комфорни са коришћењем технологије, што може утицати на тачност и потпуност одговора. Подсећање након петнаест дана може бити недовољно за неке хотеле да организују и спроведу анкетаирање запослених, посебно у периоду када су можда били заузети својим основним пословним активностима.

5.4. Препоруке за будућа истраживања

У наставку текста је изложен предлог могућих праваца даљих истраживања. Први могући правац истраживања огледа се у повезивању и компарацији резултата истраживања равнотеже између живота и посла у хотелијерству са другим делатностима и проширивању модела истраживања на друге секторе.

Следећи могући правац истраживања је проширивање перципиране равнотеже између живота и посла у контексту слободног времена запослених, њиховог хобија, верских активности, волонтерског рада, неговања пријатељстава, образовања и друго. Потом, могуће је проширити модел на истраживање утицаја индивидуалних карактеристика запослених на успостављање равнотеже између живота и посла, са посебним освртом на утицај генерацијских разлика.

Могући правци истраживања огледају се и у анализу утицаја равнотеже између живота и посла на здравље и благостање запослених у хотелијерству. Ова истраживања би могло укључити детаљнију анализу менталног здравља, укључујући стрес и синдром сагоревања на послу, општег благостања запослених, и повезаност ових аспеката са равнотежом између живота и посла. Могуће је истражити и утицај равнотеже између живота и посла на продуктивност, посвећеност, ангажованост, као и на задржавање запослених у хотелској делатности.

С обзиром на значај фактора повезаних са породицом у функцији постизања равнотеже између живота и посла, будући правци истраживања би могли да се усмере на детаљну анализу изазова породица са две каријере, истраживање утицаја преливања и обогаћивања улога између посла и породице и дефинисање граница између посла и породице запослених у хотелијерству и другим делатностима на постизање равнотеже између живота и посла.

Анализа ефеката политика усклађивања посла и породице, различитих програма и модела за успостављање равнотеже између живота и посла као што су флексибилни модели рада, породилско одсуство, одсуство са рада ради неге детета, подршка чувању деце, пружање неформалне неге, бенефиције, развој запослених, формална и неформална подршка запосленима и социјална подршка на радном месту може бити следећи правац истраживања. Оваква истраживања би могла да пружи информације о

успешности различитих интервенција и помогну у идентификацији најефикаснијих стратегија за подршку равнотежи између живота и посла у хотелској делатности. Евалуација нивоа имплементираних организационих политика и пракси за постизање равнотеже између живота и посла у хотелској делатности може се истраживати у циљу унапређења истих, а у складу са глобалним трендовима и dobrим праксама. Лонгитудиналне студије у вези са утицајем обука и развоја менаџера људских ресурса и запослених о значају и механизмима успостављања равнотеже између живота и посла и евалуација постигнутих резултата би могле бити од користи за унапређење знања у овој области.

Такође, могуће је истражити различите културне и контекстуалне факторе који утичу на равнотежу између живота и посла у различитим географским регионима Републике Србије, што би помогло у бољем разумевању контекстуалних разлика и потреба запослених у различитим културним окружењима. Оваква истраживања би могла да допринесу унапређењу управљања људским ресурсима и развоју стратегија за подршку успостављању равнотежи између живота и посла запослених у хотелској и другим делатностима.

ЗАКЉУЧАК

Равнотежа између живота и посла препозната је као главни проблем запослених, са значајним импликацијама на здравље, продуктивност и квалитет живота (Kim et al., 2020; Gragnano et al., 2020; Susanto et al., 2022). Проучавање равнотеже између живота и посла постаје кључно јер доприноси очувању здравља, квалитету живота, продуктивности, очувању међуљудских односа и дугорочном пословном успеху (Chang et al., 2017; DeSimone, 2020). Успостављање равнотеже између живота и посла побољшава опште благостање запослених, што директно утиче на задовољство послом и животом. Одржавање равнотеже између живота и посла смањује стрес и ризик од сагоревања на послу, те доприноси бољим породичним односима и менталном и физичком благостању запослених. Када организација подржава своје запослене у одржавању овог домена, они су мотивисани, лојални и продуктивни, што води ка већој конкурентности и просперитету организације (Casado-Díaz & Simón, 2016). Многи друштвени, организациони, породични и индивидуални механизми могу помоћи у успостављању равнотеже између живота и посла.

Друштвени контекст који подржава усклађивање породичних и пословних улога је неопходан за ефикасну имплементацију програма, пракси и модела пословања по мери породице. Организациона подршка и *Family-friendly* организациона клима су кључни за успостављање равнотеже између живота и посла. Пословање по мери породице подразумева дизајнирање радних места која омогућавају запосленима да успешно ускладе пословне и породичне обавезе, што помаже да се избегну негативне последице сукоба вишеструких улога. Напори усмерени ка олакшавању постизања равнотеже између живота и посла фокусирају се на промене у радном окружењу, попут неформалне подршке, пре него на формалне политике за усклађивање посла и породице. Пожељан исход ових напора је ситуација у којој и запослени и послодавац добијају користи и остварују своје циљеве. Социодемографске и индивидуалне карактеристике запослених утичу на обликовање понашања и способност усклађивања посла са породичним обавезама и слободним временом. Оптимална стратегија за управљање интерфејсом између посла и живота зависи од тренутног искуства улога и од исцрпљености или обогаћивања улогама (Rothbard et al., 2021). Способност флексибилног прилагођавања и коришћења различитих стратегија може значајно допринети постизању равнотеже између живота и посла. Националне културне разлике треба узети у обзир приликом интерпретације равнотеже између живота и посла. Истраживање утицаја и међусобних односа друштвених, организационих, породичних и индивидуалних механизма пружа увид у најефикасније начине за постизање равнотеже између живота и посла.

Комплексни и стресни услови рада у хотелијерству, који су широко истражени у досадашњим студијама, доводе до незадовољавајуће равнотеже између живота и посла запослених (Zhao & Ghiselli, 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020). Недостатак перципиране организационе подршке, континуирани однос са гостима, непредвидљиве реакције корисника услуга (Ђорђевић et al., 2022), оптерећеност послом, незадовољавајуће зараде, недостатак тренинга, дуго радно време и сменски рад узрокују повећан стрес и неповољно утичу на постизање ове равнотеже. Успостављањем боље равнотеже између живота и посла, услови рада се могу побољшати, што резултира повећањем учинка, лојалности, ангажованости, развоја, самопоштовања, амбиција за напредовање у каријери, посвећености, задовољства послом и животом, као и квалитета пружених услуга. Истовремено, могу се смањити флукуације, намера отказа, исцрпљеност и стрес на послу.

Литература указује на значајан утицај организационе подршке на равнотежу између живота и посла у хотелијерству (Wong & Ko, 2009; Padilla Angulo et al., 2018). Ипак, пословање по мери породице које би унапредило ову равнотежу није доследно присутно у хотелској делатности (Kaya & Karatepe, 2020). Задовољство постигнутом равнотежом између живота и посла позитивно утиче на одрживост хотела (Wong et al., 2020). На високо конкурентном тржишту рада, привлачење, мотивисање и задржавање талентованих запослених у хотелијерству је изазовно, због чега успостављање равнотеже између живота и посла захтева веће ангажовање менаџера (Deery et al., 2018). Менаџмент треба да уведе иновације кроз већу организациону и социјалну подршку, иницијативе за пријатељску организациону климу и могућност прилагођавања динамике каријерног напредовања, све у циљу просперитета хотелских услуга (McGinley et al., 2017; Cvijanović et al., 2018; Abdou et al., 2022). Бољим разумевањем равнотеже између посла и живота, изазова и могућих решења, менаџери могу стратешки променити организациону културу, редизајнирати радна места, спровести тренинге и прилагодити подршку како би омогућили запосленима да остваре пун потенцијал у својим улогама у послу и животу (Morris & Madsen, 2007).

Обезбеђивање равнотеже између живота и посла запослених постало је једна од најкритичнијих менаџерских стратегија у хотелијерству (Deery & Jago, 2015). Анализа Центра за достојанствени рад (2021) на широкој популацији запослених закључује да су потребне стратегије, законодавство и добре праксе уз ангажовање државе и послодаваца. Иако Република Србија има законске одредбе које подржавају равнотежу између живота и посла (Unija poslodavaca Srbije, 2018; Закон о раду, 2018; CDR, 2021), није ускладила своје законодавство са Директивом Европске уније 2019/1158 о равнотежи између живота и посла (Directive (EU) 2019/1158, n.d.). Постизање равнотеже између живота и посла захтева заједничке напоре државе, послодаваца и запослених. Иако Република Србија чини одређене кораке, важно је подићи свест код послодаваца о томе да продуктивност и успех пословања зависе од задовољства и мотивације радника, што директно зависи од могућности усклађивања посла и приватног живота (CDR, 2021). Поред законског оквира, организације активно теже да олакшају равнотежу између живота и посла применом различитих пракси и бенефиција као што су флексибилно радно време, хибридни модели рада, плаћено породичко одсуство и додатни слободни дани за родитељске обавезе (Unija poslodavaca Srbije, 2018; Mladenović & Krstić, 2021a). Организације препознају корист од програма за постизање равнотеже између живота и посла, па фокус управљања људским ресурсима треба да буде на развоју ових програма као стратешком изазову у хотелијерству, заједно са квалитетним основним карактеристикама посла (Mladenović & Krstić, 2021a). Упркос значају равнотеже између живота и посла, истраживања у Републици Србији у сектору хотелијерства су ретка. Ова дисертација настоји да попуни празнину у истраживањима и пружи увид у специфичне изазове и могућности за побољшање равнотеже између живота и посла међу запосленима у хотелској делатности.

Предмет истраживања дисертације је проучавање равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији. Дисертација је објединила теоријска сазнања и емпиријске резултате, пружајући нове увиде у дефинисање, класификацију, и мултифакторијалну природу равнотеже између живота и посла у контексту хотелијерства у Републици Србији. Оригинално истраживање ове докторске дисертације лежи у свеобухватном испитивању и значају утврђивања равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији, што допуњава недостатке претходних студија и пружа основу за проширивање

теоријских знања и обогаћивање постојеће научне литературе у области менаџмента и хотелијерства.

Основни циљ дисертације је истраживање утицаја различитих фактора из области посла и породице на равнотежу између живота и посла, као и њен ефекат на задовољство послом и животом и ментално здравље у вези са послом запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији. Поред основног, дефинисано је и осам специфичних циљева докторске дисертације којима је додатно прецизиран основни циљ. У складу са постављеним главним и специфичним циљевима емпиријског истраживања, резултати ове докторске дисертације указују на низ значајних налаза.

Истраживање је показало да фактори захтева посла отежавају успостављање равнотеже између живота и посла, док фактори захтева породице немају негативан утицај на ову равнотежу код запослених у хотелијерству у Републици Србији. Такође, уочено је да фактори ресурса посла олакшавају постизање равнотеже. Када је реч о утицајима фактора ресурса посла, показало се да они модерирају однос захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Резултати емпиријске анализе су показали да је равнотежа између живота и посла препозната као значајан проблем међу запосленима, али су истраживања на ову тему у Републици Србији ретка, нарочито у хотелијерству. Овај недостатак истраживања ограничава разумевање значаја равнотеже између живота и посла, која директно утиче на здравље, квалитет живота, продуктивност, међуљудске односе и дугорочни успех хотела.

Резултати овог истраживања указују да је равнотежа између живота и посла веома важна запосленима у хотелијерству у Републици Србији, и да она позитивно утиче на задовољство послом и животом, као и на смањење анксиозности и депресије које могу проистећи у вези са послом. С обзиром на висок ниво анксиозности у вези са послом код запослених у хотелијерству, неопходно је применити интервенције које ће побољшати ментално здравље и благостање запослених. Ово укључује унапређење радних услова, подршку у управљању стресом и стварање радног окружења које подстиче благостање и охрабрује запослене на професионални и лични развој.

Индивидуализам насупрот колективизму унутар групе нема значајан утицај на позитиван однос између равнотеже живота и посла и задовољства послом запослених, али има значајан модераторски утицај на однос између равнотеже живота и посла и задовољства животом. Такође, индивидуализам насупрот колективизму унутар групе модерира утицај постигнуте равнотеже између живота и посла на смањење анксиозности и депресије које су у вези са послом запослених.

Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос између равнотеже између живота и посла и задовољства послом, али не и на однос између равнотеже живота и посла и задовољства животом. Осим тога, родна једнакост модерира утицај постигнуте равнотеже између живота и посла на смањење анксиозности и депресије у вези са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Различите перцепције равнотеже између живота и посла постоје између различитих старосних група, у зависности од нивоа образовања, брачног статуса, и дужине радног стажа запослених, али се ове разлике нису показале статистички значајним у овом истраживању. У погледу полне структуре запослених, жене имају статистички значајно бољу равнотежу између живота и посла у односу на запослене

мушког пола. Резултати ове докторске дисертације такође указују да конфликт између посла и породице има статистички значајан утицај на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Имајући у виду важност усклађености посла и слободног времена код запослених у услужном сектору, ово истраживање доприноси бољем разумевању равнотеже између живота и посла. Резултати истраживања могу послужити као водич запосленима за развој ефикасних индивидуалних приступа за постизање и одржавање ове равнотеже, уз подршку менаџера који, на основу сазнања из дисертације, могу боље разумети и промовисати важност овог аспекта. Менаџерске импликације представљају значајан теоријски и практични допринос дисертације. На основу добијених резултата, менаџери добијају алате за доношење стратешких мера које могу помоћи у отклањању недостатака у пословању и постизању бољих резултата, као и у смањењу негативних последица које недостатак равнотеже између живота и посла има на организационе исходе. Ови резултати могу олакшати планирање пословања у циљу достизања економског, друштвеног и културног развоја. Послодавци, на основу ове дисертације, могу идентификовати потребе и жеље запослених у контексту постизања равнотеже између живота и посла, што је кључно за стварање квалитетнијег радног окружења. Менаџери могу утврдити које организационе праксе и модели доприносе бољем постизању ове равнотеже, што може повећати задовољство послом и животом, као и смањити анксиозност и депресију повезану са послом. Свеобухватни приступ у дисертацији може помоћи у унапређењу и развоју организационих стратегија и пракси за постизање оптималног нивоа равнотеже између живота и посла запослених у овом сектору. Ово може унапредити организациону климу, обезбедити подршку запосленима и пружити бољи увид у организационе, културне, индивидуалне и породичне факторе који утичу на ову област, уз могућност њиховог унапређења.

Са свим претходно изложеним налазима, може се очекивати да ова докторска дисертација буде од користи истраживачима и практичарима како би се унапредило знање и прошириле активности ка унапређењу равнотеже између живота и посла. Такође, може се очекивати да дисертација пружа основу за даља истраживања равнотеже између живота и посла запослених, како у хотелској, тако и у другим делатностима.

ЛИТЕРАТУРА

1. A Rahim, N. A. A. binti, Omar, K., Haque, A. ul, Muhammad, H., Saputra, J., & Hulu, F. (2022). Impacts of Work–Family Culture on Employee Job Performance in Achieving Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 14(12), 12.
2. A1 Србија. (n.d.). A1. A1 Србија. Преузето 07. априла 2024 године, са <https://a1.rs/o-a1/drustvena-odgovornost>
3. Abdou, A. H., Khalil, A. A. F., Mahmoud, H. M. E., Elsaied, M. A., & Elsaed, A. A. (2022). The Impact of Hospitality Work Environment on Employees' Turnover Intentions During COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Frontiers in Psychology*, 13.
4. Abele, A., & Volmer, J. (2011). *Dual-Career Couples: Specific Challenges for Work-Life Integration* (pp. 173–189).
5. Acquadro Maran, D., Varetto, A., Zedda, M., & Magnavita, N. (2018). Workplace violence toward hospital staff and volunteers: A survey of an Italian sample. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 27, 76–95.
6. Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 41(4), 757–774.
7. Adame, C., Caplliure, E.-M., & Miquel, M.-J. (2016). Work–life balance and firms: A matter of women? *Journal of Business Research*, 69(4), 1379–1383.
8. Adams, G. A., & Jex, S. M. (1999). Relationships between time management, control, work–family conflict, and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 72–77.
9. Adams, J. M. (2019). The Value of Worker Well-Being. *Public Health Reports*, 134(6), 583–586.
10. Adhikari, B. K. (2016). Causal effect of analyst following on corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 41, 201–216.
11. Adil, M. S., & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119–133.
12. Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2019). A cybernetic model of work-life balance through time. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100680.
13. Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 1436–1452.
14. Agarwal, S., & Lenka, U. (2015). Study on work-life balance of women entrepreneurs – review and research agenda. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 356–362.
15. Ahmad, A. (2007). Work-Family Conflict, Life-Cycle Stage, Social Support, and Coping Strategies among Women Employees. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 3(1), 1.

16. Aibaghi Esfahani, S., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-Minister*, 195–215.
17. Akanji, B., Mordi, C., & Ajonbadi, H. A. (2020). The experiences of work-life balance, stress, and coping lifestyles of female professionals: Insights from a developing country. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 999–1015.
18. Akerstedt, T., Fredlund, P., Gillberg, M., & Jansson, B. (2002). A prospective study of fatal occupational accidents—Relationship to sleeping difficulties and occupational factors. *Journal of Sleep Research*, 11(1), 69–71.
19. Akpa, V., Mowaiye, B., Akinlabi, B., & Magaji, N. (2022). Effect of green human resource management practices and green work life balance on employee retention in selected hospitality firms in Lagos and Ogun states, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(4), 129–143.
20. Albulescu, P., Macsinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnaru, A., & Tulbure, B. T. (2022). “Give me a break!” A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PLoS ONE*, 17(8), e0272460.
21. Ali, F., Ciftci, O., Nanu, L., Cobanoglu, C., & Ryu, K. (2021). Response Rates In Hospitality Research: An Overview of Current Practice and Suggestions For Future Research. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 105–120.
22. Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538.
23. Ali, M. J. (2022). Work-life balance: Choose wisely. *Seminars in Ophthalmology*, 37(4), 415–416.
24. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
25. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
26. Allen, T. D. (2012). The Work–Family Role Interface: A Synthesis of the Research from Industrial and Organizational Psychology. In *Handbook of Psychology, Second Edition*. John Wiley & Sons, Ltd.
27. Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99–121.
28. Allen, T. D., French, K. A., Braun, M. T., & Fletcher, K. (2019). The passage of time in work-family research: Toward a more dynamic perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 245–257.
29. Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2015). Meta-analysis of work–family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90–100.

30. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society*, 16(2), 40–68.
31. Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
32. Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
33. Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 17–26.
34. Alonso-Domínguez, Á., Callejo, J., & Díaz-Méndez, C. (2020). How the type of working day affects work–life balance and mealtime balance: A study based on the time use survey. *Time & Society*, 29(4), 1082–1103.
35. Alreshidi, N. M., & Alsharari, A. F. (2021). Work-life balance of expatriate nurses working in acute care settings. *Nursing Open*, 8(6), 3201–3211.
36. Alsop, R. (2017, November 28). Millennials See Paternity Leave as a Priority. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2017/11/28/well/family/millennials-see-paternity-leave-as-a-priority.html>
37. Althammer, S. E., Reis, D., Beek, S. van der, Beck, L., & Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 282–308.
38. Altinay, L., Dai, Y.-D., Chang, J., Lee, C.-H., Zhuang, W.-L., & Liu, Y.-C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525–1542.
39. Alvarez, E., Qutob, M., Mbuagbaw, L., Lavis, J., Lokker, C., Walli-Attai, M., Samaan, Z., Sutton, A., Singh, J., Feeny, D., & Fortuna, J. (2019). Feasibility and implementation of a healthy lifestyles program in a community setting in Ontario, Canada: Protocol for a pragmatic mixed methods pilot study. *BMJ Open*, 9(10), e031298.
40. Álvarez-Pérez, M. D., & Carballo-Penela, A. (2015). Influencing Factors for Developing Managerial Behaviours That Encourage a Work-Family Culture in the University Context. *Social Sciences*, 4(4), 4.
41. Álvarez-Pérez, M. D., Carballo-Penela, A., & Rivera-Torres, P. (2020). Work-life balance and corporate social responsibility: The evaluation of gender differences on the relationship between family-friendly psychological climate and altruistic behaviors at work. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2777–2792.
42. Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on

- cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169.
43. Anagnostopoulou, S. C., & Avgoustaki, A. (2023). The impact of human resource practices on corporate investment efficiency. *International Review of Financial Analysis*, 87, 102609.
44. Andersen, D. R., Andersen, L. P., Gadegaard, C. A., Høgh, A., Prieur, A., & Lund, T. (2017). Burnout among Danish prison personnel: A question of quantitative and emotional demands. *Scandinavian Journal of Public Health*, 45(8), 824–830.
45. Andersen, L. L., Pedersen, J., Sundstrup, E., Thorsen, S. V., & Rugulies, R. (2021). High physical work demands have worse consequences for older workers: Prospective study of long-term sickness absence among 69 117 employees. *Occupational and Environmental Medicine*, 78(11), 829–834.
46. Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810.
47. Andert, D. (2011). Alternating Leadership as a Proactive Organizational Intervention: Addressing the Needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8.
48. Andrade, M. S., Miller, D., & Westover, J. H. (2021a). Job Satisfaction and Gender: A Global Comparison of Job Satisfaction in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 0(0), 1–23.
49. Andrade, M. S., Miller, D., & Westover, J. H. (2021b). Job satisfaction factors for housekeepers in the hotel industry: A global comparative analysis. *International Hospitality Review*, 35(1), 90–108.
50. Andreassi, J. K., & Thompson, C. A. (2007). Dispositional and situational sources of control: Relative impact on work-family conflict and positive spillover. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 722–740.
51. Anttila, T., Oinas, T., Tammelin, M., & Nätti, J. (2015). Working-Time Regimes and Work-Life Balance in Europe. *European Sociological Review*, 31(6), 713–724. <https://doi.org/10.1093/esr/jcv070>
52. Appelbaum, S. H., Serena, M., & Shapiro, B. T. (2005). Generation “X” and the boomers: An analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1–33.
53. Arifeen, S. R., & Syed, J. (2019). The challenges of fitting in: An intersectional framing of minority ethnic women managers’ career experiences in the UK. *Personnel Review*, 49(5), 1194–1211.
54. Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 1–11.
55. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Publishers.

56. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th edition). Kogan Page Ltd.
57. Arnott, C. C. (1972). *Husbands' Attitude and Wives' Commitment to Employment*.
58. Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1), 264.
59. Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2020). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: Evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62.
60. Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *The Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132–146.
61. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
62. Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217–231.
63. Aziz, S., & Cunningham, J. (2008). Workaholism, work stress, work-life imbalance: Exploring gender's role. *Gender in Management: An International Journal*, 23(8), 553–566.
64. Babamiri, M., Heydari, B., Morteza pour, A., & Tamadon, T. M. (2022). Investigation of Demand-Control-Support Model and Effort-Reward Imbalance Model as Predictor of Counterproductive Work Behaviors. *Safety and Health at Work*, 13(4), 469–474.
65. Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 39–53.
66. Backhaus, N. (2022). Working Time Control and Variability in Europe Revisited: Correlations with Health, Sleep, and Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 14778.
67. Bahrami, P., Nosratabadi, S., Palouzian, K., & Hegedűs, S. (2023). Modeling the Impact of Mentoring on Women's Work-Life Balance: A Grounded Theory Approach. *Administrative Sciences*, 13(1), 1.
68. Bainbridge, H. T. J., & Broady, T. R. (2017). Caregiving responsibilities for a child, spouse or parent: The impact of care recipient independence on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 57–66.
69. Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21.
70. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

71. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13, 209–223.
72. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The spillover-crossover model. In *New frontiers in work and family research* (pp. 55–70). Psychology Press.
73. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In *Work and wellbeing, Vol. III* (pp. 37–64). Wiley Blackwell.
74. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
75. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
76. Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
77. Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345–366.
78. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
79. Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T., & van der Heijden, F. M. M. A. (2011). Applying the job demands–resources model to the work–home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 170–180.
80. Bakker, A., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands-Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance. In *Handbook of wellbeing*. DEF Publishers.
81. Balaj, M., & Eikemo, T. A. (2022). Sick of social status: A Bourdieusian perspective on morbidity and health inequalities. *Sociology of Health & Illness*, 44(8), 1214–1250.
82. Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513.
83. Balven, R., Fenters, V., Siegel, D. S., & Waldman, D. (2018). Academic Entrepreneurship: The Roles of Identity, Motivation, Championing, Education, Work-Life Balance, and Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 21–42.
84. Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4, 244.
85. Bansal, N., & Agarwal, U. (2019). Direct and Indirect effects of Work-family enrichment: Role of Gender role Ideology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 873–894.
86. Bansal, N., & Agarwal, U. A. (2017). The Gap between Availability & Expectations of Work-Life Practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(3), 528–542.

87. Banu, R. (2016). A structural equation model: II for work-life balance of IT professionals in Chennai. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 141–148.
88. Bao, J. (2020). (How) Do Risky Perks Benefit Firms? The Case of Unlimited Vacation. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 18308.
89. Baquero, A. (2022). Job Insecurity and Intention to Quit: The Role of Psychological Distress and Resistance to Change in the UAE Hotel Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 20.
90. Barać, S., Vukčević, B., Gutić, M., Đorđić, M., & Safiye, T. (2021). Stress and life satisfaction among alcohol addicts. *Medicinski Časopis*, 55(4), 119–130.
91. Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274–300.
92. Barbar, J., Naguib, R., & AbuHilal, M. (2024). Work-Life Balance Challenges and Family-Friendly Policies: Evidence from Qatar. In R. Naguib (Ed.), *Women's Empowerment and Public Policy in the Arab Gulf States: Exploring Challenges and Opportunities* (pp. 107–134). Springer Nature.
93. Barber, L. K., Conlin, A. L., & Santuzzi, A. M. (2019). Workplace telepressure and work-life balance outcomes: The role of work recovery experiences. *Stress and Health*, 35(3), 350–362.
94. Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., & Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 750–762.
95. Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2020). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 12, 1–14.
96. Barling, J. (1986). Fathers' work experiences, the father-child relationship and children's behaviour. *Journal of Occupational Behaviour*, 7(1), 61–66.
97. Barnes-Farrell, J. L., Davies-Schriels, K., McGonagle, A., Walsh, B., Milia, L. D., Fischer, F. M., Hobbs, B. B., Kaliterna, L., & Tepas, D. (2008). What aspects of shiftwork influence off-shift well-being of healthcare workers? *Applied Ergonomics*, 39(5), 589–596.
98. Barnett, R. C. (1994). Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples. *Journal of Marriage and the Family*, 56(3), 647–656.
99. Barnett, R. C., & Baruch, G. K. (1985). Women's involvement in multiple roles and psychological distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 135–145.
100. Barnett, R. C., Gareis, K. C., & Brennan, R. T. (1999). Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 307–317.
101. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
102. Barron, P., Leask, A., & Fyall, A. (2014). Engaging the multi-generational workforce in tourism and hospitality. *Tourism Review*, 69(4), 245–263.

103. Bartel, A., Rossin-Slater, M., Ruhm, C., Slopen, M., & Waldfogel, J. (2023). The Impacts of Paid Family and Medical Leave on Worker Health, Family Well-Being, and Employer Outcomes. *Annual Review of Public Health*, 44(Volume 44, 2023), 429–443.
104. Bartlett, M. J., Arslan, F. N., Bankston, A., & Sarabipour, S. (2021). Ten simple rules to improve academic work–life balance. *PLOS Computational Biology*, 17(7), e1009124.
105. Bartlett, M. S. (1950). Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77–85.
106. Bataineh, K. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12, 99.
107. Baum, T. (2019). Does the hospitality industry need or deserve talent? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3823–3837.
108. Bazyar, M., Yazdi-Feyzabadi, V., Bahmani, M., Sadeghifar, J., Momeni, K., & Shaabani, Z. (2022). Preferences of people in choosing a family physician in rural areas: A qualitative inquiry from Iran. *Primary Health Care Research & Development*, 23, e57.
109. Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5), 359–394.
110. Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475–491.
111. Beehr, T. A., & Glazer, S. (2001). A cultural perspective of social support in relation to occupational stress. In *Exploring theoretical mechanisms and perspectives* (pp. 97–142). Elsevier Science/JAI Press.
112. Beehr, T. A., King, L. A., & King, D. W. (1990). Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 61–81.
113. Begum, A., Shafaghi, M., & Adeel, A. (2022). Impact of Job Insecurity on Work–Life Balance during COVID-19 in India. *Vision*, 09722629211073278.
114. Beham, B., & Drobnič, S. (2010). Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 669–689.
115. Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487–500.
116. Bekker, M. H. J., Willemse, J. J. P., & De Goeij, J. W. J. M. (2010). The role of individual differences in particular autonomy-connectedness in women’s and men’s work-family balance. *Women & Health*, 50(3), 241–261.
117. Belingheri, P., Chiarello, F., Fronzetti Colladon, A., & Rovelli, P. (2021). Twenty years of gender equality research: A scoping review based on a new semantic indicator. *PLoS ONE*, 16(9), e0256474.
118. Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37.

119. Bellavia, G. M., & Frone, M. K. (2005). Work-Family Conflict. In *Handbook of Work Stress* (pp. 113–148). SAGE Publications, Inc.
120. Bello, Z., & Garba ibrahim, T. (2020). Review of Work-Life Balance Theories. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, 8, 217–227.
121. Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168.
122. Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydmann, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12.
123. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
124. Berger, L. M., & Carlson, M. J. (2020). Family Policy and Complex Contemporary Families: A Decade in Review and Implications for the Next Decade of Research and Policy Practice. *Journal of Marriage and Family*, 82(1), 478–507.
125. Berglund, E., Anderzén, I., Andersén, Å., & Lindberg, P. (2021). Work-life balance predicted work ability two years later: A cohort study of employees in the Swedish energy and water sector. *BMC Public Health*, 21(1), 1212.
126. Bernhard-Oettel, C., Eib, C., Griep, Y., & Leineweber, C. (2020). How Do Job Insecurity and Organizational Justice Relate to Depressive Symptoms and Sleep Difficulties: A Multilevel Study on Immediate and Prolonged Effects in Swedish Workers. *Applied Psychology*, 69(4), 1271–1300.
127. Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 507–523.
128. Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: An HR perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), 150–162.
129. Bhushan, B. (2022). Developing generation Z employees: A two-stage mediation model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(1), 5–7.
130. Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). Is Anyone Doing the Housework? Trends in the Gender Division of Household Labor. *Social Forces*, 79(1), 191–228.
131. Bijnsdorp, F. M., Onwuteaka-Philipsen, B. D., Boot, C. R. L., van der Beek, A. J., Klop, H. T., & Pasma, H. R. W. (2021). Combining paid work and family care for a patient at the end of life at home: Insights from a qualitative study among caregivers in the Netherlands. *BMC Palliative Care*, 20(1), 93.
132. Bird, J. (2006). Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations Today*, 33(3), 21–30.
133. Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2004). Organizational Commitment and Constraints on Work-Family Policy Use: Corporate Flexibility Policies in a Global Firm. *Sociological Perspectives*, 47(3), 243–267.

134. Blithe, S. (2015). *Gender equality and work-life balance: Glass handcuffs and working men in the U.S.* Routledge, Taylor & Francis Group.
135. Blom, N., Verbakel, E., & Kraaykamp, G. (2020). Couples' job insecurity and relationship satisfaction in the Netherlands. *Journal of Marriage and Family*, 82, 875–891.
136. Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). Work-Family Conflict as a Cause for Turnover Intentions in the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269–285.
137. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management Practices, Work--Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482.
138. Bobbio, A., Canova, L., & Manganelli, A. M. (2022). Organizational Work-Home Culture and its Relations with the Work-Family Interface and Employees' Subjective Well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 1–34.
139. Bode, C., Rogan, M., & Singh, J. (2021). Up to No Good? Gender, Social Impact Work, and Employee Promotions. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 82-130.
140. Boehm, S., Schroder, H., & Bal, P. (2021). Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7, 257–272.
141. Bohle, P., Willaby, H., Quinlan, M., & McNamara, M. (2011). Flexible work in call centres: Working hours, work-life conflict & health. *Applied Ergonomics*, 42(2), 219–224.
142. Boiarintseva, G., Ezzedeen, S. R., & Wilkin, C. (2021). Definitions of work-life balance in childfree dual-career couples: An inductive typology. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(4), 525–548.
143. Boivin, D. B., Boudreau, P., & Kosmadopoulos, A. (2022). Disturbance of the Circadian System in Shift Work and Its Health Impact. *Journal of Biological Rhythms*, 37(1), 3–28.
144. Bontrager, M., Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 124–141.
145. Booyens, I., Hadjisolomou, A., Nickson, D., Cunningham, T., & Baum, T. (2022). 'It's not a big deal': Customer misbehaviour and social washing in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4123–4141.
146. Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in Developmental Science: Situations, Shortcomings, Solutions, and Standards. *Developmental Review: DR*, 33(4), 357–370.
147. Borowiec, A. A., & Drygas, W. (2023). Work-Life Balance and Mental and Physical Health among Warsaw Specialists, Managers and Entrepreneurs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1).
148. Bosch, M. J., Las Heras, M., Russo, M., Rofcanin, Y., & Grau i Grau, M. (2018). How context matters: The relationship between family supportive supervisor

- behaviours and motivation to work moderated by gender inequality. *Journal of Business Research*, 82, 46–55.
149. Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A., & Houlfort, N. (2019). Not All Work-Life Policies Are Created Equal: Career Consequences of Using Enabling Versus Enclosing Work-Life Policies. *Academy of Management Review*, 44(1), 172–193.
150. Bouwmeester, O., Atkinson, R., Noury, L., & Ruotsalainen, R. (2021). Work-life balance policies in high performance organisations: A comparative interview study with millennials in Dutch consultancies. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 6–32.
151. Bouzari, M., & Karatepe, O. M. (2020). Does optimism mediate the influence of work-life balance on hotel salespeople's life satisfaction and creative performance? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 82–101.
152. Boyar, S. L., Carr Jr., J. C., Mosley, D. C., & Carson, C. M. (2007). The Development and Validation of Scores on Perceived Work and Family Demand Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 67(1), 100–115.
153. Boyar, S. L., Maertz Jr., C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175–190.
154. Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*, (First Edition). Aldine Pub. Co.
155. Bradley, S. W., Kim, P. H., Klein, P. G., McMullen, J. S., & Wennberg, K. (2021). Policy for innovative entrepreneurship: Institutions, interventions, and societal challenges. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(2), 167–184.
156. Brant, K. K., & Castro, S. L. (2019). You can't ignore millennials: Needed changes and a new way forward in entitlement research. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 527–538.
157. Brauner, C., Wöhrmann, A. M., Frank, K., & Michel, A. (2019). Health and work-life balance across types of work schedules: A latent class analysis. *Applied Ergonomics*, 81, 102906.
158. Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
159. Brescoll, V. L., Glass, J., & Sedlovskaya, A. (2013). Ask and Ye Shall Receive? The Dynamics of Employer-Provided Flexible Work Options and the Need for Public Policy. *Journal of Social Issues*, 69(2), 367–388.
160. Brewer, M., Cattán, S., Crawford, C., & Rabe, B. (2022). Does more free childcare help parents work more? *Labour Economics*, 74, 102100.
161. Brien, A., Thomas, N., & Hussein, A. S. (2015). Turnover Intention and Commitment as Part of Organizational Social Capital in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357–381.
162. Brookings, J. B., Bolton, B., Brown, C. E., & McEvoy, A. (1985). Self-reported job burnout among female human service professionals. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(2), 143–150.

163. Brooks, B. A., & Anderson, M. A. (2005). Defining quality of nursing work life. *Nursing Economic\$, 23*(6), 319–326, 279.
164. Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2016). Social and occupational factors associated with psychological distress and disorder among disaster responders: A systematic review. *BMC Psychology, 4*, 18.
165. Brough, P., & Biggs, A. (2015). Job demands $\times$ job control interaction effects: Do occupation-specific job demands increase their occurrence? *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 31*(2), 138–149.
166. Brough, P., O'Driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work–family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health, 21*(4), 223–234.
167. Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. In T. Theorell (Ed.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health: From Macro-level to Micro-level Evidence* (pp. 1–15). Springer International Publishing.
168. Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(19), 2724–2744.
169. Brown, M. (2012). Responses to work intensification: Does generation matter? *International Journal of Human Resource Management, 23*(17), 3578–3595.
170. Bruce, W., & Reed, C. (1994). Preparing Supervisors for the Future Work Force: The Dual-Income Couple and the Work-Family Dichotomy. *Public Administration Review, 54*(1), 36–43.
171. Bruegel, I., & Gray, A. (2005). *Mens' Conditions of Employment and the Division of Childcare Between Parents* (pp. 147–169).
172. Bugarčić, J., Cvijanovic, D., Vukolić, D., Zrnić, M., & Gajić, T. (2023). Gastronomy as an effective tool for rural prosperity- evidence from rural settlements in Republic Serbia. *Ekonomika Poljoprivrede, 70*, 169–183.
173. Bui, H. T. M., Liu, G., & Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: Mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. *International Journal of Manpower, 37*(6), 1004–1023.
174. Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(4), 365–375.
175. Buonocore, F. (2010). Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes. *Tourism Management, 31*(3), 378–385.
176. Bureau of labor statistics. (2023). *Employment Characteristics of Families Summary-2022*.
177. Burke, M. J., Salvador, R. O., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Smith, A., & Sonesh, S. (2011). The dread factor: How hazards and safety training influence learning and performance. *The Journal of Applied Psychology, 96*(1), 46–70.

178. Burke, R. J., Burgess, Z., & Oberrlaid, F. (2004). Do male psychologists benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Equal Opportunities International*, 23(1/2), 97–107.
179. Burke, R. J., & Weir, T. (1977). Marital Helping Relationships: The Moderators Between Stress and Well-Being. *The Journal of Psychology*, 95(1), 121–130.
180. Burkhard, D. (2022). Achieving gender equality by implementing work–life balance measures in Swiss SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), 350–358.
181. Burnett, K. (2011). *Practical Contact Center Collaboration*. Rosedog Pr.
182. Burnett, S. B., Gatrell, C. J., Cooper, C. L., & Sparrow, P. (2010). Well-balanced families?: A gendered analysis of work-life balance policies and work family practices. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 534–549.
183. Business, C. (n.d.). *BALANCE COMPANY CEE*. CompanyWall Business. Преузето 01. априла 2024 године, са <https://www.companywall.rs/firma/balance-company-cee/MMxAcYToq>
184. Butterworth, P., Leach, L. S., & Kiely, K. M. (2016). Why it's important for it to stop: Examining the mental health correlates of bullying and ill-treatment at work in a cohort study. *The Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 50(11), 1085–1095.
185. Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198.
186. Cain, L., Busser, J., & Kang, H. J. (Annette). (2018). Executive chefs' calling: Effect on engagement, work-life balance and life satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 2287–2307.
187. Callan, V. J., & Lawrence, S. A. (2008, November 13). *Building Employee Engagement, Job Satisfaction, Health, and Retention*. The Oxford Handbook of Organizational Well Being.
188. Campos Soria, J. A., & Robles Teigeiro, L. (2019). The employment multiplier in the European hospitality industry: A gender approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 105–122.
189. Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236–253.
190. Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. (2011). Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work—family enrichment. *Journal of Management*, 37, 770–789.
191. Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486.
192. Carlson, D. S., Hunter, E. M., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). Work–Family Enrichment and Satisfaction: Mediating Processes and Relative Impact of Originating and Receiving Domains. *Journal of Management*, 40(3), 845–865.
193. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164.

194. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276.
195. Carraher, S. M., Buchanan, J. K., & Puia, G. (2010). Entrepreneurial Need for Achievement in China, Latvia, and the USA. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 378–396.
196. Carroll, R. J., & Schneider, H. (1985). A note on levene’s tests for equality of variances. *Statistics & Probability Letters*, 3(4), 191–194.
197. Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, 75, 79–91.
198. Casado-Díaz, J. M., & Simón, H. (2016). Wage differences in the hospitality sector. *Tourism Management*, 52, 96–109.
199. Casper, W., DeHauw, S., & Wayne, J. (2013). *Concepts and measures in the work-family interface: Implications for work-family integration*. In Major, D. & Burke, R. (Eds). *Handbook of work-life integration of professionals: Challenges and opportunities*. Edward Elgar. (pp. 35–57).
200. Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214.
201. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *The Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
202. Cave, P., & Kilic, S. (2010). The Role of Women in Tourism Employment With Special Reference to Antalya, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 280–292.
203. CDR. (2021). *Dodatne analize pojedinih radnopravnih instituta kao podrška rešenjima iz alternativnog modela zakona o radu*. Преузето 07. априла 2024 године, са <https://cdrsrbija.org/>
204. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91–108.
205. Celma, D., Martínez-García, E., & Coenders, G. (2014). Corporate Social Responsibility in Human Resource Management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82–99.
206. Čerović, S. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd.
207. Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O’Driscoll, M., Siu, O.-L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: Test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819–834.
208. Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O.-L., O’Driscoll, M. P., & Timms, C. (2016). Work–family enrichment and satisfaction: The mediating role of self-efficacy

- and work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1755–1776.
209. Chand, S. P., & Arif, H. (2023). Depression. In *StatPearls*. StatPearls Publishing.
210. Chang, X., Zhou, Y., Wang, C., & Heredero, C. de P. (2017). How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 8.
211. Chari, A. V., & Valli, E. (2021). The effect of subsidized childcare on the supply of informal care: Evidence from public kindergarten provision in the US. *Journal of Health Economics*, 77, 102458.
212. Charkhabi, M. (2019). Quantitative Job Insecurity and Well-Being: Testing the Mediating Role of Hindrance and Challenge Appraisals. *Frontiers in Psychology*, 9.
213. Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2012). *Regression Analysis by Example*. John Wiley & Sons.
214. Chaudhuri, S., Arora, R., & Roy, P. (2020). Work–Life balance policies and organisational outcomes – a review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155–170.
215. Chayakonvikom, M., Fuangvut, P., & Cannell, S. (2016). Exploring Education Culture by Employing Hofstede’s Cultural Dimensions to Evaluate the Effectiveness of the Current ERP Training Approach in Thailand. *Journal of Education and Training Studies*, 4.
216. Chela-Alvarez, X., Leiva, A., Gallardo-Alfaro, L., Bulilete, O., Vidal-Thomas, Mc., & Llobera, J. (2022). Anxiety, Depression, and Concern About Employment Status of Hotel Housekeepers in the Balearic Islands During the COVID-19 Pandemic: A Longitudinal Study. *Frontiers in Psychology*, 13.
217. Chen, T.-J., & Wu, C.-M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914–1936.
218. Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *The Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537–560.
219. Cheng, Z., Jepsen, D. M., & Wang, B. Z. (2020). A Dynamic Analysis of Informal Elder Caregiving and Employee Wellbeing. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 85–98.
220. Chernyak-Hai, L., Fein, E. C., Skinner, N., Knox, A. J., & Brown, J. (2021). Unpaid Professional Work at Home and Work-Life Interference among Employees with Care Responsibilities. *The Journal of Psychology*, 155(3), 356–374.
221. Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1237–1248.
222. Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25–32.

223. Chicco, D., Warrens, M. J., & Jurman, G. (2021). The coefficient of determination R-squared is more informative than SMAPE, MAE, MAPE, MSE and RMSE in regression analysis evaluation. *PeerJ Computer Science*, 7, e623.
224. Choi, H. J., & Kim, Y. T. (2012). Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 1011–1028.
225. Choi, H.-M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199–208.
226. Choi, J., Kim, A., Han, K., Ryu, S., Park, J. G., & Kwon, B. (2018). Antecedents and consequences of satisfaction with work-family balance: A moderating role of perceived insider status. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 1–11.
227. Choi, J. (Willie), & Presslee, A. (2023). When and why tangible rewards can motivate greater effort than cash rewards: An analysis of four attribute differences. *Accounting, Organizations and Society*, 104, 101389.
228. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
229. Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381.
230. Čikić, J., & Rajačić, A. B. (2021). Work-Family Conflict During the Pandemic—Induced State of Emergency in Serbia: The Female Perspective. *Polish Sociological Review*, 216(4), 553–570.
231. Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
232. Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836–1873.
233. Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
234. Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. H. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395–405.
235. Cleveland, J., O'Neill, J., Himelright, J., Hammond, M., Crouter, A., & Drago, R. (2007). Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers, and Spouses. *Journal of Hospitality & Tourism Research - J Hospit Tourism Res*, 31, 275–298.
236. Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*. CIPD Publishing.
237. Cugin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268–2294.

238. Cohen, J. R., & Single, L. E. (2001). An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangements on Professional Opportunities in Public Accounting. *Journal of Business Ethics*, 32(4), 317–328.
239. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357.
240. Connolly, S., Aldrich, M., O'Brien, M., Speight, S., & Poole, E. (2016). Britain's slow movement to a gender egalitarian equilibrium: Parents and employment in the UK 2001–13. *Work, Employment and Society*, 30(5), 838–857.
241. Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). *No Hassle!: Taking the Stress Out of Work Situations*. Random House Business Books.
242. Copen, C. E., Daniels, K., & Mosher, W. D. (2013). First premarital cohabitation in the United States: 2006–2010 National Survey of Family Growth. *National Health Statistics Reports*, 64, 1–15, 1 p following 15.
243. Corbin, C. B., & Lindsey, R. (1993). *Concepts of Physical Fitness With Laboratories* (8th edition). Brown & Benchmark Pub.
244. Costa, G., Sartori, S., & Akerstedt, T. (2006). Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. *Chronobiology International*, 23(6), 1125–1137.
245. Costantini, A., Dickert, S., Sartori, R., & Ceschi, A. (2020). Return to work after maternity leave: The role of support policies on work attitudes of women in management positions. *Gender in Management: An International Journal*, 36(1), 108–130.
246. Costantini, A., Warasin, R., Sartori, R., & Mantovan, F. (2022). Return to work after prolonged maternity leave. An interpretative description. *Women's Studies International Forum*, 90, 102562.
247. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
248. Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8, 308–323.
249. Council Directive 92/85/EEC. (1992). *Council Directive 92/85/EEC of 19 October 1992 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health at work of pregnant workers and workers who have recently given birth or are breastfeeding (tenth individual Directive within the meaning of Article 16 (1) of Directive 89/391/EEC)*. Преузето 13. априла 2023 године, са <http://data.europa.eu/eli/dir/1992/85/oj/eng>
250. Couto, M. T., & Lawoko, S. (2011). Burnout, workplace violence and social support among drivers and conductors in the road passenger transport sector in Maputo City, Mozambique. *Journal of Occupational Health*, 53(3), 214–221.
251. COVID-19 Mental Disorders Collaborators. (2021). Global prevalence and burden of depressive and anxiety disorders in 204 countries and territories in 2020 due to the COVID-19 pandemic. *Lancet (London, England)*, 398(10312), 1700–1712.

252. Crain, T. L., & Hammer, L. B. (2013). Work-family enrichment: A systematic review of antecedents, outcomes, and mechanisms. In *Advances in positive organizational psychology* (pp. 303–328). Emerald Group Publishing.
253. Crawford, W. S., Thompson, M. J., & Ashforth, B. E. (2019). Work-life events theory: Making sense of shock events in dual-earner couples. *The Academy of Management Review*, 44(1), 194–212.
254. Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 515–538.
255. Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life “Balance” in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379–393.
256. Crooker, K. J., Smith, F. L., & Tabak, F. (1999). Tidy lives: a model of pluralism in work/life balance. *Academy of Management Proceedings*, 1999(1), F1–F6.
257. Crooker, K. J., Smith, F. L., & Tabak, F. (2002). Creating Work-Life Balance: A Model of Pluralism Across Life Domains. *Human Resource Development Review*, 1, 387–419.
258. Cruz, S. A., Soeiro, J., Canha, S., & Perrotta, V. (2023). The concept of informal care: Ambiguities and controversies on its scientific and political uses. *Frontiers in Sociology*, 8.
259. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*.
260. Cvijanović, D., & Gajić, T. (2020a). Rural resource as a tourist attractor. *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja - TISC*, 5(2), 2.
261. Cvijanović, D., & Gajić, T. (2020b). The Level of Engagement of the Female Workforce in the Rural Tourism Development of Serbia. *Journal of Tourism, Leisure and Hospitality*, 2(1), 36–42.
262. Cvijanović, D., Mandarić, M., Ognjanović, J., & Sekulić, D. (2021). Students' satisfaction with teaching before and during Covid-19 pandemic. *Marketing*, 52(4), 271–282.
263. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
264. Daley, A. J., & Parfitt, G. (1996). Good health—is it worth it? Mood states, physical well-being, job satisfaction and absenteeism in members and non-members of a British corporate health and fitness club. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 121–134.
265. Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 370–387.
266. Darwin, K. H. (2021). Work life balance? *EMBO Reports*, 22(6), e52874.
267. Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 15.

268. Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466.
269. Davidson, O. B., Eden, D., Westman, M., Cohen-Charash, Y., Hammer, L. B., Kluger, A. N., Krausz, M., Maslach, C., O'Driscoll, M., Perrewé, P. L., Quick, J. C., Rosenblatt, Z., & Spector, P. E. (2010). Sabbatical leave: Who gains and how much? *The Journal of Applied Psychology*, 95(5), 953–964.
270. de Bloom, J., Syrek, C. J., Kühnel, J., & Vahle-Hinz, T. (2022). Unlimited Paid Time Off Policies: Unlocking the Best and Unleashing the Beast. *Frontiers in Psychology*, 13, 812187.
271. de Jonge, J., Spoor, E., Sonnentag, S., Dormann, C., & van den Tooren, M. (2012). "Take a break?!" off-job recovery, job demands, and job resources as predictors of health, active learning, and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 321–348.
272. de la Porte, C., Im, Z. J., Pircher, B., & Szelewa, D. (2023). The EU's work-life balance directive: Institutional change of father-specific leave across member states. *Social Policy & Administration*, 57(4), 549–563.
273. de Oliveira, C., Cho, E., Kavelaars, R., Jamieson, M., Bao, B., & Rehm, J. (2020). Economic analyses of mental health and substance use interventions in the workplace: A systematic literature review and narrative synthesis. *The Lancet. Psychiatry*, 7(10), 893–910.
274. De Puy, J., Romain-Glassey, N., Gut, M., Pascal, W., Mangin, P., & Danuser, B. (2015). Clinically assessed consequences of workplace physical violence. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(2), 213–224.
275. de Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). The impact of work-life culture on organizational productivity. *Personnel Review*, 44(6), 883–905.
276. Dean, H. (2005). Work-Family Challenges for Low-Income Parents and Their Children. *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*, 34.
277. Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806.
278. Deery, M., & Jago, L. (2009). A Framework for Work-Life Balance Practices: Addressing the Needs of the Tourism Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97–108.
279. Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 453–472.
280. Deery, M., Jago, L., Harris, C., & Liburd, J. (2018). Work Life Balance for Sustainable Tourism Development. In Dr. J. Liburd & Dr. D. Edwards (Eds.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development* (1st ed.). Goodfellow Publishers.
281. Deliћ-Jović, M., Gajić, T., & Rađenović-Kozić, B. (2021). Agriculture in the function of rural development: Case study from Republic of Serbia and Republic of Srpska. *Ekonomika Poljoprivrede*, 68, 463–476.

282. Demerouti, E. (2012). The spillover and crossover of resources among partners: The role of work-self and family-self facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 184–195.
283. Demerouti, E. (2018). Integrating Individual Strategies in the Job Demands-Resources Theory. *Istanbul Business Research*, 41.
284. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
285. Demerouti, E., Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Recovery and work-life interface. In *Handbook of work-life integration among professionals: Challenges and opportunities* (pp. 225–244). Edward Elgar Publishing.
286. Demerouti, E., Geurts, S., & Taris, T. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 7, 85–123.
287. Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & van der Heijden, B. I. J. M. (2012). Work-family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology: Journal International De Psychologie*, 47(4), 241–258. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>
288. DeMeyer, E. S., & DeMeyer, S. (2018). Mentoring the Next Generation of Authors. *Seminars in Oncology Nursing*, 34(4), 338–353.
289. Demirović Bajrami, D., Petrović, M. D., Sekulić, D., Radovanović, M. M., Blešić, I., Vuksanović, N., Cimbaljević, M., & Tretiakova, T. N. (2022). Significance of the Work Environment and Personal Resources for Employees' Well-Being at Work in the Hospitality Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 23.
290. Derks, D. (2014). Smartphone Use, Work–Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery. *Applied Psychology*, 63.
291. DeSimone, K. (2020). Beyond gender: Reconceptualizing understandings of work–life balance and the extreme work model for 21st-century high-potential top earners. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1071–1084.
292. Desrochers, S., Hilton, J. M., & Larwood, L. (2005). Preliminary Validation of the Work-Family Integration-Blurring Scale. *Journal of Family Issues*, 26(4), 442–466.
293. Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/Border Theory and Work-Family Integration. *Organization Management Journal*, 1(1), 40–48.
294. Di Liegro, C. M., Schiera, G., Proia, P., & Di Liegro, I. (2019). Physical Activity and Brain Health. *Genes*, 10(9), 720.
295. Di Martino, M. L., Maiztegui, C., & Aristegui, I. (2020). *Balancing personal aspirations, family expectations and job matching: “Migratory career” reconstruction among highly educated women in the Basque Country* (pp. 113–134).
296. Díaz-Carrión, R., Navajas-Romero, V., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102631.
297. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.

298. Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., & Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators Research*, 28(3), 195–223.
299. Dijkstra, T., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39.
300. Dillenseger, L., Burger, M. J., & Munier, F. (2023). Part-time Parental Leave and Life Satisfaction: Evidence from the Netherlands. *Applied Research in Quality of Life*, 18(6), 3019–3041.
301. Dilmaghani, M. (2019). Exploring the link between sexual orientation, work-life balance satisfaction and work-life segmentation. *International Journal of Manpower*, 41(6), 693–715.
302. Dimoff, J. K., & Kelloway, E. K. (2019). With a little help from my boss: The impact of workplace mental health training on leader behaviors and employee resource utilization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 4–19.
303. Directive (EU) 2019/1158. (n.d.). *Directive—2019/1158—EN - EUR-Lex*. Преузето 26. марта 2024 године, са <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj>
304. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on Work-Life Balance for Parents and Carers and Repealing Council Directive 2010/18/EU, CONSIL, EP, 188 OJ L (2019). Преузето 26. марта 2024 године, са <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj/eng>
305. Dogru, T., McGinley, S., Line, N., & Szende, P. (2019). Employee earnings growth in the leisure and hospitality industry. *Tourism Management*, 74, 1–11.
306. Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour of employees in companies in the Republic of Serbia. *Strategic Management*, 26(3), 61–71.
307. Đorđević, S., Knežević, S., & Savić, N. (2022). The impact of the Coronavirus disease 2019 pandemic on wellness and healthy lifestyle. *Medicinski Pregled*, 75(7–8), 211–216.
308. Dorrian, J., Baulk, S. D., & Dawson, D. (2011). Work hours, workload, sleep and fatigue in Australian Rail Industry employees. *Applied Ergonomics*, 42(2), 202–209.
309. dos Santos, P. M., & Cirillo, M. Â. (2023). Construction of the average variance extracted index for construct validation in structural equation models with adaptive regressions. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 52(4), 1639–1650.
310. Dumas, D. M., Margolin, G., & John, R. S. (2003). The relationship between daily marital interaction, work, and health-promoting behaviors in dual-earner couples: An extension of the work-family spillover model. *Journal of Family Issues*, 24(1), 3–20.
311. Drago, R., Wooden, M., & Black, D. (2009). Long Work Hours: Volunteers and Conscripts. *British Journal of Industrial Relations*, 47(3), 571–600.
312. Drobnic, S., & Guillén, A. (Eds.). (2011). *Work-Life Balance in Europe: The Role of Job Quality* (2011th edition). Palgrave Macmillan.
313. du Prel, J.-B., & Peter, R. (2015). Work-family conflict as a mediator in the association between work stress and depressive symptoms: Cross-sectional evidence

- from the German lidA-cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(3), 359–368.
314. Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
 315. Dumas, T. L., & Perry-Smith, J. E. (2018). The paradox of family structure and plans after work: Why single childless employees may be the least absorbed at work. *Academy of Management Journal*, 61, 1231–1252.
 316. Dumas, T. L., & Sanchez-Burks, J. (2015a). The Professional, the Personal, and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains. *Academy of Management Annals*, 9(1), 803–843.
 317. Dumas, T. L., & Sanchez-Burks, J. (2015b). The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 803–843.
 318. Durbin, S., & Tomlinson, J. (2014). Female Part-Time Managers: Careers, Mentors and Role Models. *Gender, Work & Organization*, 21(4), 308–320.
 319. Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570–583.
 320. Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 42(2), 145–167.
 321. Eckhoff Andresen, M., & Havnes, T. (2019). Child care, parental labor supply and tax revenue. *Labour Economics*, 61, 101762.
 322. Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
 323. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations* (pp. 3–32). Springer.
 324. Ejlertsson, L., Heijbel, B., Ejlertsson, G., & Andersson, I. (2018). Recovery, work-life balance and work experiences important to self-rated health: A questionnaire study on salutogenic work factors among Swedish primary health care employees. *Work (Reading, Mass.)*, 59(1), 155–163.
 325. Ekvilib Inštitut. (2007, December 31). *Certifikat Družini prijazno podjetje*. <https://www.certifikatdpp.si/for-english-speakers/>
 326. Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 526–552.
 327. Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.

328. Ellis, A. P. J. (2006). System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory in the Relationship between Acute Stress and Team Performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 576–589.
329. Emanuel, F., Molino, M., Presti, A. L., Spagnoli, P., & Ghislieri, C. (2018). A Crossover Study From a Gender Perspective: The Relationship Between Job Insecurity, Job Satisfaction, and Partners' Family Life Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 9.
330. Engels, M., Wahrendorf, M., Dragano, N., McMunn, A., & Deindl, C. (2021). Multiple social roles in early adulthood and later mental health in different labour market contexts. *Advances in Life Course Research*, 50, 100432.
331. Erfurt, J. C., Foote, A., & Heirich, M. (1992). The Cost-Effectiveness of Worksite Wellness Programs for Hypertension Control, Weight Loss, Smoking Cessation, and Exercise. *Personnel Psychology*, 45(1), 5–27.
332. Eriksson, H., Billingsley, S., & Brandén, M. (2022). Parental Leave within the Workplace: A Re-assessment of Opposite Educational Gradients for Women and Men. *Sociology*, 56(5), 1032–1044.
333. Ermakov, M. S. (2023). Chi-Squared Test for Hypothesis Testing of Homogeneity. *Journal of Mathematical Sciences*, 273(5), 763–777.
334. Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.
335. Estoque, R. C., Togawa, T., Ooba, M., Gomi, K., Nakamura, S., Hijioka, Y., & Kameyama, Y. (2019). A review of quality of life (QOL) assessments and indicators: Towards a “QOL-Climate” assessment framework. *Ambio*, 48(6), 619–638.
336. *European Quality of Life Survey 2016: New results for the EU*. (n.d.). Eurofound. Преузето 03. јуна 2023 године, са <https://www.eurofound.europa.eu/publications/presentation/european-quality-of-life-survey-2016-new-results-for-the-eu-candidate-countries>
337. Evans, J. M. (2002). Work/Family Reconciliation, Gender Wage Equity and Occupational Segregation: The Role of Firms and Public Policy. *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, 28, S187–S216.
338. Eydal, G. B., & Rostgaard, T. (2023). Childcare by Fathers in the Context of Active Father-Oriented Policies. In M. Daly, B. Pfau-Effinger, N. Gilbert, & D. J. Besharov (Eds.), *The Oxford Handbook of Family Policy Over The Life Course* (p. 0). Oxford University Press.
339. Ezra, M., & Deckman, M. (1996). Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government. *Public Administration Review*, 56(2), 174–179.
340. Fackrell, T., Galovan, A. M., Hill, E. J., & Holmes, E. K. (2013). Work–family interface for married women: A Singapore and United States cross-cultural comparison. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(3), 347–363.
341. Fang, H., Zhao, X., Yang, H., Sun, P., Li, Y., Jiang, K., Li, P., Jiao, M., Liu, M., Qiao, H., & Wu, Q. (2018). Depressive symptoms and workplace-violence-related risk

- factors among otorhinolaryngology nurses and physicians in Northern China: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 8(1), e019514.
342. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112.
343. Farré, L., & González, L. (2019). Does paternity leave reduce fertility? *Journal of Public Economics*, 172, 52–66.
344. Fatehi, K., Priestley, J. L., & Taasobshirazi, G. (2020). The expanded view of individualism and collectivism: One, two, or four dimensions? *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(1), 7–24.
345. Fauver, L., McDonald, M. B., & Taboada, A. G. (2018). Does it pay to treat employees well? International evidence on the value of employee-friendly culture. *Journal of Corporate Finance*, 50, 84–108.
346. Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-Friendly Policies, Gender, and Work–Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 422–448.
347. Fernández-Kranz, D., & Rodríguez-Planas, N. (2021). Too family friendly? The consequences of parent part-time working rights. *Journal of Public Economics*, 197, 104407.
348. Ferrari, A., & GBD 2019 Mental Disorders Collaborators. (2022). Global, regional, and national burden of 12 mental disorders in 204 countries and territories, 1990–2019: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet. Psychiatry*, 9(2).
349. Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for Beginners* (First Edition). Sage Publications Ltd.
350. Figueredo, J.-M., García-Ael, C., Gragnano, A., & Topa, G. (2021). The Mediating Role of Work-Health Balance in the Relationship between Perceived Work Ability and Affective Job Satisfaction. *Psihologijske Teme*, 30(3), 547–572.
351. Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: Implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653–672.
352. Filippi, S., Yerkes, M., Bal, M., Hummel, B., & de Wit, J. (2022). (Un)deserving of work-life balance? A cross country investigation of people’s attitudes towards work-life balance arrangements for parents and childfree employees. *Community, Work & Family*, 0(0), 1–19.
353. Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In *Work and wellbeing, Vol. III* (pp. 9–33). Wiley Blackwell.
354. Fisher, D. M. (2014). A multilevel cross-cultural examination of role overload and organizational commitment: Investigating the interactive effects of context. *The Journal of Applied Psychology*, 99(4), 723–736.
355. Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.

356. Fishman, A. A. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: Strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15(6), 250–257.
357. Fleetwood, S. (2007). Re-thinking work-life balance: Editor's introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 351–359.
358. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
359. Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles of Psychological Autonomy, Competence and Relatedness on Work-Life Balance and Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 10, 1267.
360. Freedman, M. (2006). The Social-Purpose Encore Career: Baby Boomers, Civic Engagement, and the Next Stage of Work. *Generations*, 30.
361. French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Social Support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284–314.
362. French, K. A., & Shockley, K. M. (2020). Formal and Informal Supports for Managing Work and Family. *Current Directions in Psychological Science*, 29(2), 207–216.
363. Friedman, S. D., & Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: Insights for management development. *Journal of Management Development*, 34(3), 299–315.
364. Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *The Journal of Applied Psychology*, 91(4), 936–945.
365. Fritz, C., Sonnentag, S., Spector, P. E., & McInroe, J. A. (2010). The weekend matters: Relationships between stress recovery and affective experiences. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1137–1162.
366. Frone, M. R. (1990). Intolerance of ambiguity as a moderator of the occupational role stress-strain relationship: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 309–320.
367. Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association.
368. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *The Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.
369. Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145–167.
370. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499.
371. Gajić, T., Blešić, I., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Đoković, F., Demirović Bajrami, D., Kovačić, S., Jošanov Vrgović, I., Tretyakova, T. N., & Syromiatnikova, J.

- A. (2023). Stereotypes and Prejudices as (Non) Attractors for Willingness to Revisit Tourist-Spatial Hotspots in Serbia. *Sustainability*, 15(6), 6.
372. Gajić, T., Đoković, F., Blešić, I., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Vukolić, D., Mandarić, M., Dašić, G., Syromiatnikova, J. A., & Mićović, A. (2023). Pandemic Boosts Prospects for Recovery of Rural Tourism in Serbia. *Land*, 12(3), 3.
373. Gajić, T., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Vuković, D., Dimitrovski, D., & Yakovenko, N. V. (2021). Women's Role in Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Travel Industry-An Evidence from the Urban Setting. *Sustainability*, 13(15), 15.
374. Gajić, T., Vujko, A., Petrović, M. D., Mrkša, M., & Penić, M. (2018). Examination of regional disparity in the level of tourist offer in rural clusters of Serbia. *Ekonomika Poljoprivrede*, 65(3), 911–927.
375. Gajić, T., Vukolić, D., Bugarčić, J., Djokovic, F., Spasojević, A., Knežević, S., Boljanović, J., Glišić, S., Matovic, S., & Dr. Dávid, L. D. (2024). The Adoption of Artificial Intelligence in Serbian Hospitality: A Potential Path to Sustainable Practice. *Sustainability*, 16.
376. Gajić, T., Vukolić, D., & Penić, M. (2024). Revival of the hotel industry: The impact of food waste reduction on serbia's economic prospects. *Economics of Agriculture*, 71(1), 1.
377. Gajić, T., Vukolić, D., Zrnić, M., & Dr. Dávid, L. D. (2023). The quality of hotel service as a factor of achieving loyalty among visitors. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 11, 67–77.
378. Gajić, T., Zrnić, M., Vujić, T., Vujić, M., & Stojanović, D. (2022). Gastronomy offer in a function of creation and co-creation of a recognized hotel brand—Illustrations from hotel Crni vrh. *Economics of Agriculture*, 69(3), 3.
379. Galinsky, E., Bond, J. T., & Friedman, D. E. (1996). The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of Social Issues*, 52(3), 111–136.
380. Gameiro, M., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2020). A Person-Centered Approach to the Job Demands-Control Model: A Multifunctioning Test of Addictive and Buffer Hypotheses to Explain Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8871.
381. Gander, F., Hofmann, J., & Ruch, W. (2020). Character Strengths: Person–Environment Fit and Relationships With Job and Life Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11.
382. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122.
383. García-Cabrera, A. M., Lucia-Casademunt, A. M., Cuéllar-Molina, D., & Padilla-Angulo, L. (2018). Negative work-family/family-work spillover and well-being across Europe in the hospitality industry: The role of perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 26, 39–48.
384. García-Pozo, A., Campos-Soria, J. A., Sánchez-Ollero, J. L., & Marchante-Lara, M. (2012). The regional wage gap in the Spanish hospitality sector based on a gender perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 266–275.

385. Garg, M., & Dawra, S. (2017). Work Life Balance and Women Employees. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15, 233–246.
386. Gayed, A., Milligan-Saville, J. S., Nicholas, J., Bryan, B. T., LaMontagne, A. D., Milner, A., Madan, I., Calvo, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., Glozier, N., & Harvey, S. B. (2018). Effectiveness of training workplace managers to understand and support the mental health needs of employees: A systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(6), 462–470.
387. George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th ed.). Routledge.
388. Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., Roxburgh, S., & Houtman, I. L. D. (2003). Does Work-Home Interference mediate the relationship between workload and well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 532–559.
389. Geurts, S., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6).
390. Gheyoh Ndzi, E., & Holmes, A. (2022). Examining the Relationship between Paternal Mental Health and Informal Support Networks: Reflections on the Impact of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12751.
391. Gheyoh Ndzi, E., & Holmes, A. (2023). Paternal Leave Entitlement and Workplace Culture: A Key Challenge to Paternal Mental Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(8), 5454.
392. Gilbert, D., & Abdullah, J. (2004). Holidaytaking and the sense of well-being. *Annals of Tourism Research*, 31(1), 103–121.
393. Gill, A. S., & Mathur, N. (2007). Improving employee dedication and pro-social behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 328–334.
394. Gjellestad, M., Haraldstad, K., Enehaug, H., & Helmersen, M. (2023). Women's Health and Working Life: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1080.
395. Glasgow, S., & Sang, K. (2016). Gender and Work life Balance. In N. Arshed, J. McFarlane, & R. MacIntosh (Eds.), *Enterprise and its Business Environment* (1st ed.). Goodfellow Publishers.
396. Glazer, S., & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 467–487.
397. Gluschkoff, K., Elovainio, M., Hintsa, T., Pentti, J., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organisational justice protects against the negative effect of workplace violence on teachers' sleep: A longitudinal cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(7), 511–516.
398. Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28.

399. Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26–42.
400. Golubović, N., & Golubović, S. (2016). Comparative analysis of work-life balance in FYR Macedonia, Montenegro and Serbia. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 0, 0.
401. Goode, W. J. (1960). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483–496.
402. Googins, B., & Burden, D. (1987). Vulnerability of working parents: Balancing work and home roles. *Social Work*, 32(4), 295–300.
403. Gorsy, C., & Panwar, D. N. (2016). Work-life balance, life satisfaction and personality traits among teaching professionals. *International Journal in Management & Social Science*, 4(2), 98–105.
404. Gragnano, A., Miglioretti, M., Frings-Dresen, M. H. W., & de Boer, A. G. E. M. (2017). Adjustment between work demands and health needs: Development of the Work-Health Balance Questionnaire. *Rehabilitation Psychology*, 62(3), 374–386.
405. Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907.
406. Grahek, I., Shenhav, A., Musslick, S., Krebs, R. M., & Koster, E. H. W. (2019). Motivation and Cognitive Control in Depression. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 102, 371–381.
407. Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation Of Resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370.
408. Grawitch, M., Barber, L., & Justice, L. (2010). Rethinking the Work-Life Interface: It's Not about Balance, It's About Resource Allocation. *Applied Psychology Health and Well-Being*, 2, 1–33.
409. Grawitch, M. J., Maloney, P. W., Barber, L. K., & Mooshegian, S. E. (2013). Examining the nomological network of satisfaction with work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 276–284.
410. Grealish, A., Tai, S., Hunter, A., Emsley, R., Murrells, T., & Morrison, A. P. (2017). Does empowerment mediate the effects of psychological factors on mental health, well-being, and recovery in young people? *Psychology and Psychotherapy*, 90(3), 314–335.
411. Greenblatt, E. (2002). Work/life balance: Wisdom or whining? *Organizational Dynamics*, 31(2), 177–193.
412. Greenhaus, J., & Allen, T. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In *Handbook of occupational health psychology* (pp. 265–183).
413. Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health Consequences of Work–Family Conflict: The Dark Side of the Work–Family Interface. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Employee Health, Coping and Methodologies* (Vol. 5, pp. 61–98). Emerald Group Publishing Limited.

414. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985a). Sources and conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
415. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985b). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
416. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91–100.
417. Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
418. Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2012). The family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 246–255.
419. Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2016). *Making Work and Family Work: From hard choices to smart choices* (1st edition). Routledge.
420. Greer, T. W., & Morgan, W. B. (2016). Employed Mother Stereotypes and Linkages to Work-Family Conflict and Enrichment. In C. Spitzmueller & R. A. Matthews (Eds.), *Research Perspectives on Work and the Transition to Motherhood* (pp. 199–216). Springer International Publishing.
421. Groof, S. de. (2017). *Work-life balance in the modern workplace: Interdisciplinary perspectives from work-family research, law and policy*. Kluwer Law International B.V.
422. Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288.
423. Grünwald, O., Damman, M., & Henkens, K. (2021). Providing informal care next to paid work: Explaining care-giving gratification, burden and stress among older workers. *Ageing & Society*, 41(10), 2280–2298.
424. Grzywacz, J. G., Almeida, D. M., & McDonald, D. A. (2002). Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 51(1), 28–36.
425. Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The Impact of Job Characteristics on Work-to-Family Facilitation: Testing a Theory and Distinguishing a Construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97–109.
426. Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471.
427. Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wayne, J. H. (2007). A multi-level perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 559–574.
428. Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000a). Family, work, work-family spillover and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and the Family*, 62(2), 336–348.

429. Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000b). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126.
430. Guelzow, M. G., Bird, G. W., & Koball, E. H. (1991). An exploratory path analysis of the stress process for dual-career men and women. *Journal of Marriage and the Family*, 53(1), 151–164.
431. Guest, D. (2002a). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358.
432. Guest, D. (2002b). Perspectives on the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
433. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
434. Guillén, M. (2020). *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance* (1st ed.). Routledge.
435. Gupta, K., & Krishnamurti, C. (2020). Do Countries Matter More in Determining the Relationship Between Employee Welfare and Financial Performance? *International Review of Finance*, 20(2), 415–450.
436. Gupta, P., & Srivastava, S. (2021). Work-life conflict and burnout among working women: A mediated moderated model of support and resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 629–655.
437. Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
438. Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560–568.
439. Haar, J., & Brougham, D. (2022a). A teams approach towards job insecurity, perceived organisational support and cooperative norms: A moderated-mediation study of individual wellbeing. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1670–1695.
440. Haar, J., & Brougham, D. (2022b). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 784–807.
441. Haar, J., Harris, C., & Myers, B. (2023). The effects of work-life balance on the well-being of older workers: Same-same or same-different? *International Journal of Manpower*, 45(3), 484–499.
442. Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324.
443. Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.

444. Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the antecedents of work–life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research*, 142, 261–282.
445. Haas, L., Allard, K., & Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men’s use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5(3), 319–342.
446. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
447. Haider, S., Fatima, N., & de Pablos-Heredero, C. (2020). A three-wave longitudinal study of moderated mediation between perceptions of politics and employee turnover intentions: The role of job anxiety and political skills. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36, 1–14.
448. Haines, E. L., & Stroessner, S. J. (2019). The role prioritization model: How communal men and agentic women can (sometimes) have it all. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(12), e12504.
449. Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education.
450. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publishing.
451. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
452. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
453. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., & Thiele, K. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45.
454. Hajdu, G., & Sik, E. (2018). Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values. *Societies*, 8(1), 1.
455. Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301.
456. Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424.
457. Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *The Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145.
458. Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R., & Rossi, A. M. (2012). The costs and benefits of working with one’s spouse: A two-sample examination of spousal support, work–family conflict, and emotional exhaustion in work-linked relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 597–615.
459. Hall, D. T., Kossek, E. E., Briscoe, J. P., Pichler, S., & Lee, M. D. (2013). Nonwork orientations relative to career: A multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 539–550.

460. Hamdan, M., & Hamra, A. A. (2017). Burnout among workers in emergency Departments in Palestinian hospitals: Prevalence and associated factors. *BMC Health Services Research*, 17, 407.
461. Hamilton, E., Gordon, J., & Whelan-Berry, K. (2006). Understanding the work-life conflict of never-married women without children. *Women In Management Review*, 21, 393–415.
462. Hammer, L. B., Allen, E., & Grigsby, T. D. (1997). Work–family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 185–203.
463. Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - Population Health*, 3, 393–402.
464. Hämmig, O., & Bauer, G. (2009). Work-life imbalance and mental health among male and female employees in Switzerland. *International Journal of Public Health*, 54(2), 88–95.
465. Hampton, R. S., & Varnum, M. E. W. (2020). Individualism-Collectivism. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 2231–2238). Springer International Publishing.
466. Han, J. W. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*, 36(1), 156–173.
467. Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249–265.
468. Harrison, D. A., & Liska, L. Z. (1994). Promoting Regular Exercise in Organizational Fitness Programs: Health-Related Differences in Motivational Building Blocks. *Personnel Psychology*, 47(1), 47–71.
469. Harrison, Y., & Horne, J. A. (1999). One night of sleep loss impairs innovative thinking and flexible decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(2), 128–145.
470. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
471. Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen, H., & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301–310.
472. Hauret, L., & Williams, D. R. (2017). Cross-National Analysis of Gender Differences in Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(2), 203–235.
473. Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the job demand-control (-support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24, 1–35.

474. Haworth, J., & Lewis, S. (2005). Work, leisure and well-being. *British Journal of Guidance & Counselling*, 33(1), 67–79.
475. Heinrich, C. J. (2014). Parents' employment and children's wellbeing. *The Future of Children*, 24(1), 121–146.
476. Heninger, W. G., Smith, S. D., & Wood, D. A. (2019). Reward type and performance: An examination of organizational wellness programs. *Management Accounting Research*, 44, 1–11.
477. Henseler, J. (2017). Bridging Design and Behavioral Research With Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178–192.
478. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
479. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
480. Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11.
481. Herrman, H., Patel, V., Kieling, C., Berk, M., Buchweitz, C., Cuijpers, P., Furukawa, T. A., Kessler, R. C., Kohrt, B. A., Maj, M., McGorry, P., Reynolds, C. F., Weissman, M. M., Chibanda, D., Dowrick, C., Howard, L. M., Hoven, C. W., Knapp, M., Mayberg, H. S., ... Wolpert, M. (2022). Time for united action on depression: A Lancet–World Psychiatric Association Commission. *The Lancet*, 399(10328), 957–1022.
482. Hertzman, J. L., Moreo, A. P., & Wiener, P. J. (2015). Career Planning Strategies and Skills of Hospitality Management Students. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 423–443.
483. Hew, J.-J., Leong, L.-Y., Tan, G. W.-H., Lee, V.-H., & Ooi, K.-B. (2018). Mobile social tourism shopping: A dual-stage analysis of a multi-mediation model. *Tourism Management*, 66, 121–139.
484. Hidalgo-Padilla, L., Toyama, M., Zafra-Tanaka, J. H., Vives, A., & Diez-Canseco, F. (2023). Association between maternity leave policies and postpartum depression: A systematic review. *Archives of Women's Mental Health*, 26(5), 571–580.
485. Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51–75.
486. Hight, S. K., & Park, J.-Y. (2018). Substance use for restaurant servers: Causes and effects. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 68–79.
487. Hight, S. K., & Park, J.-Y. (2019). Role stress and alcohol use on restaurant server's job satisfaction: Which comes first? *International Journal of Hospitality Management*, 76, 231–239.

488. Hill, E. J., Yang, C., Hawkins, A. J., & Ferris, M. (2004). A Cross-Cultural Test of the Work-Family Interface in 48 Countries. *Journal of Marriage and Family*, 66, 1300–1316.
489. Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *The Academy of Management Review*, 44(1), 150–171.
490. Hjalmsdóttir, A., & Bjarnadóttir, V. S. (2021). “I have turned into a foreman here at home”: Families and work-life balance in times of COVID-19 in a gender equality paradise. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 268–283.
491. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
492. Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Plenum Press.
493. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
494. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In *Handbook of organizational behavior*, 2nd ed., rev. Ed. And exp.ed (pp. 57–80). Marcel Dekker.
495. Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work* (1st edition). Metropolitan Books.
496. Hodgson, S., Painter, J., Kilby, L., & Hirst, J. (2023). “Crying on the Bus”: First Time Fathers’ Experiences of Distress on Their Return to Work. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 11(9), 1352.
497. Hodgkinson, P., & Brooks, R. (Eds.). (2020). Care-sharing Futures. In *Sharing Care: Equal and Primary Carer Fathers and Early Years Parenting* (pp. 173–198). Bristol University Press.
498. Hoeven, C., & Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30, 237–255.
499. Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees’ work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47–58.
500. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.
501. Hofstede, G. (2001). Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*.
502. Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede’s culture dimensions: An independent validation using Rokeach’s Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417–433.

503. Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 38, 52–88.
504. Hogarth, T., & Bosworth, D. (2009). *Future Horizons for Work-life Balance*.
505. Holahan, C. K., & Gilbert, L. A. (1979). Interrole conflict for working women: Careers versus jobs. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 86–90.
506. Holcomb, Z. (1998). *Fundamentals of Descriptive Statistics* (1st Edition). Routledge.
507. Holman, D., & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 284–295.
508. Holt, H., & Thaulow, I. (1996). Formal and Informal Flexibility in the Workplace. In *The Work–Family Challenge: Rethinking Employment* (pp. 79–92). SAGE Publications Ltd.
509. Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1.
510. Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). A Review of the Challenge-Hindrance Stress Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 11.
511. HORES. *Front Page-HORES*. Преузето 22. маја 2024 године, са <https://www.hores.rs/>
512. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (1st edition). SAGE Publications, Inc.
513. Hsiao, A. (2017). Minorities' job satisfaction and organisational commitment in hospitality industry. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 211–226.
514. Hsiao, H. (2022). A Cross-Cultural Study of Organizational Work–Family Initiatives, Work Demands and Conflict, and Job-Related Outcomes among Working Parents across 24 Countries. *Cross-Cultural Research*, 56(2–3), 268–300.
515. Hsu, Y.-Y., Bai, C.-H., Yang, C.-M., Huang, Y.-C., Lin, T.-T., & Lin, C.-H. (2019). Long Hours' Effects on Work-Life Balance and Satisfaction. *BioMed Research International*, 2019, 5046934.
516. Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
517. Huang, G.-H., Lee, C., Ashford, S., Chen, Z., & Ren, X. (2010). Affective Job Insecurity: A Mediator of Cognitive Job Insecurity and Employee Outcomes Relationships. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 20–39.
518. Huang, S. (Sam), van der Veen, R., & Song, Z. (2018). The impact of coping strategies on occupational stress and turnover intentions among hotel employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 926–945.

519. Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143.
520. Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145–154.
521. Hughes, R., Kinder, A., & Cooper, C. L. (2019). Work-Life Balance. In R. Hughes, A. Kinder, & C. L. Cooper (Eds.), *The Wellbeing Workout: How to manage stress and develop resilience* (pp. 249–253). Springer International Publishing.
522. Hur, W.-M., Kim, H., & Jang, J. H. (2016). The Role of Gender Differences in the Impact of CSR Perceptions on Corporate Marketing Outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 345–357.
523. Hwang, W. J., & Jo, H. H. (2021). Impact of Mental Health on Wellness in Adult Workers. *Frontiers in Public Health*, 9, 743344.
524. Hyman, J., Scholarios, D., & Baldry, C. (2005). Getting on or getting by?: Employee flexibility and coping strategies for home and work. *Work, Employment and Society*, 19(4), 705–725.
525. Ickes, S. B., Wu, M., Mandel, M. P., & Roberts, A. C. (2018). Associations between social support, psychological well-being, decision making, empowerment, infant and young child feeding, and nutritional status in Ugandan children ages 0 to 24 months. *Maternal & Child Nutrition*, 14(1).
526. Iddagoda, A., Hysa, E., Bulńska-Stangrecka, H., & Manta, O. (2021). Green Work-Life Balance and Greenwashing the Construct of Work-Life Balance: Myth and Reality. *Energies*, 14(15), 15.
527. Ilić, Đ., Andrejić, M., Janošević, M., & Ilić, S. (2019). Uticaj nacionalne kulture na proces upravljanja organizacionim promenama. *Vojno Delo*, 71(7), 419–440.
528. Ilić-Kosanović, T. (2021). Work-life balance of teaching staff at higher education during COVID 19 pandemic. *Serbian Journal of Engineering Management*, 6(1), 63–71.
529. Ilie, C., Monfort, A., Fornes, G., & Cardoza, G. (2021). Promoting Female Entrepreneurship: The Impact of Gender Gap Beliefs and Perceptions. *SAGE Open*, 11.
530. Ilmarinen, J. (2019). From Work Ability Research to Implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16), 2882.
531. ILO. (n.d.). *Maternity and paternity at work: Law and practice across the world (Equality and discrimination)*. Преузето 30. марта 2024 године, са <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/maternity-protection/publications/maternity-paternity-at-work-2014/lang--en/index.htm>
532. Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 177–181.
533. Iso-Ahola, S. E. (1997). A psychological analysis of leisure and health. In *Work, Leisure and Well-Being*. Routledge.

534. Isralowitz, R., Reznik, A., & Belhassen, Y. (2012). Work Alienation, Patterns of Substance Use and Country of Origin among Male Hospitality Workers in Israel. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 10(6), 923–926.
535. Ivana, G.-I. (2020). Work-life balance for transnational skilled workers in Sweden. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 14(2).
536. Jackson, L. T. B., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–13.
537. Jahagirdar, D., Dimitris, M., Strumpf, E., Kaufman, J. S., Harper, S., Heymann, J., Atabay, E., Vincent, I., & Nandi, A. (2021). Balancing work and care: The effect of paid adult medical leave policies on employment in Europe. *Journal of Social Policy*, 50(3), 552–568.
538. Janasz, S., Kim, S., Schneer, J., Beutell, N., & Wong, C. (2020). Work-Family Integration and Segmentation in the Gig Economy: Airbnb Hosts' Challenges and Strategies. *Academy of Management Proceedings*, 2020, 20130.
539. Jandrić, K. M., & Knežević, S. (2020). The influence of sociodemographic factors on the development of anxiety during the COVID-19 pandemic. *Zdravstvena Zaštita*, 49(3), 1–16.
540. Jandric-Kocic, M., & Knežević, S. (2021). *Uticaj obrasca pijenja alkohola na razvoj depresije, anksioznosti i somatskog poremećaja na području Krupe na Uni*. 26, 15–27.
541. Janković, B. (2021). *Родна равноправност и равнотежа између пословног и приватног живота: Фокус: "Стаклени плафон, лепљиви под."*
542. Januszkiewicz, K. (2014). Work-Life Balance in the perception of Generation Y. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5.
543. Jarque, C. M., & Bera, A. K. (1987). A Test for Normality of Observations and Regression Residuals. *International Statistical Review / Revue Internationale de Statistique*, 55(2), 163–172.
544. Je, J. S., Khoo, C., & Yang, E. C. L. (2022). Gender issues in tourism organisations: Insights from a two-phased pragmatic systematic literature review. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(7), 1658–1681.
545. Jenkins, K., & Harvey, S. B. (2019). Australian Experiences. In M. B. Riba, S. V. Parikh, & J. F. Greden (Eds.), *Mental Health in the Workplace: Strategies and Tools to Optimize Outcomes* (pp. 49–66). Springer International Publishing.
546. Jenkins, S., Bhanugopan, R., & Lockhart, P. (2016). A Framework for Optimizing Work-Life Balance Practices in Australia: Perceived Options for Employee Support. *Journal of Employment Counseling*, 53(3), 112–129.
547. Jennings, J. E., & McDougald, M. S. (2007). Work-Family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice. *The Academy of Management Review*, 32(3), 747–760.
548. Jin, Y., Cheng, L., Li, Y., & Wang, Y. (2021). Role Stress and Prosocial Service Behavior of Hotel Employees: A Moderated Mediation Model of Job Satisfaction and Social Support. *Frontiers in Psychology*, 12.

549. Joecks, J., Kurowska, A., & Pull, K. (2021). Is the push by female employees for family-friendly practices context-dependent? Comparative evidence from Sweden, Poland and Germany. *Journal of Business Research*, 126, 153–161.
550. Johannessson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1), 118–144.
551. Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
552. Jones, F., Bright, J. E. H., Searle, B., & Cooper, L. (1998). Modelling occupational stress and health: The impact of the demand-control model on academic research and on workplace practice. *Stress Medicine*, 14, 231–236.
553. Jones, F., Burke, R. J., & Westman, M. (Eds.). (2006). Work stress and health behaviors: A work-life balance issue. In *Work-Life Balance*. Psychology Press.
554. Jones, F., Burke, R. J., & Westman, M. (2013). *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. Psychology Press.
555. Jones, F., & Fletcher, B. (C.). (1993). An Empirical Study of Occupational Stress Transmission in Working Couples. *Human Relations*, 46(7), 881–903.
556. Jones, J. S., & Goldring, J. (2022). *Exploratory and Descriptive Statistics*. SAGE Publications Ltd.
557. Joo, B.-K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206–221.
558. Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205.
559. Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268.
560. Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *The Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767–782.
561. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 84–88.
562. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156.
563. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2020). How Does Sexual Harassment Influence the Female Employee's Negative Response in a Deluxe Hotel? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9537.
564. Jung, H. S., Yoon, H. H., & Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: Moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145–2165.

565. Jung, P. K., Won, J.-U., Roh, J., Lee, J.-H., Seok, H., Lee, W., & Yoon, J.-H. (2015). Workplace Violence Experienced by Substitute (Daeri) Drivers and Its Relationship to Depression in Korea. *Journal of Korean Medical Science*, 30(12), 1748–1753.
566. Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 32–45.
567. Kahn, R., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity* (pp. xii, 470). John Wiley.
568. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
569. Kain, J., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well-being* (Vol. 8, pp. 237–268). Emerald Group Publishing Limited.
570. Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401–415.
571. Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark Iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117.
572. Kaiser, S., Patras, J., Adolfsen, F., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2020). Using the Job Demands–Resources Model to Evaluate Work-Related Outcomes Among Norwegian Health Care Workers. *SAGE Open*, 10(3), 2158244020947436.
573. Kaiser, S., Ringlstetter, M. J., Eikhof, D. R., & Pina e Cunha, M. (Eds.). (2011). *Creating Balance?* Springer Berlin Heidelberg.
574. Kakar, A. S., Kruger, N., Durrani, D. K., Khan, M. A., & Meyer, N. (2022). Work-life balance practices and organizational cynicism: The mediating role of person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 13.
575. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
576. Kamaruddin, N. F., Ahmad, A., Omar, K., Mat, N. H. N., & Salleh, A. M. M. (2018). Green Work Life Balance, Green Human Resource Management Practices On Employee Satisfaction. *European Journal of Business and Innovation Research*, 10(4), 1–14.
577. Kandasamy, I., & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 328–337.
578. Kang, J., Ji, Y., Baek, W., & Byon, K. K. (2020). Structural Relationship among Physical Self-Efficacy, Psychological Well-Being, and Organizational Citizenship Behavior among Hotel Employees: Moderating Effects of Leisure-Time Physical Activity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8856.
579. Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. Russell Sage Foundation.
580. Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

581. Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
582. Karassvidou, E., & Glaveli, N. (2015). Work-family balance through border theory lens: The case of a company “driving in the fast lane.” *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(1), 84–97.
583. Karatepe, O., & Bekteshi, L. (2008). Antecedents and outcomes of work–family facilitation and family–work facilitation among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 517–528.
584. Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: Does work social support make a difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 836–856.
585. Karatepe, O. M. (2013a). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.
586. Karatepe, O. M. (2013b). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 614–634.
587. Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349–358.
588. Karatepe, O. M., & Azar, A. K. (2013). The Effects of Work–Family Conflict and Facilitation on Turnover Intentions: The Moderating Role of Core Self-Evaluations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(3), 255–281.
589. Karatepe, O. M., & Bekteshi, L. (2008). Antecedents and outcomes of work–family facilitation and family–work facilitation among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 517–528.
590. Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238–252.
591. Karatepe, O. M., & Magaji, A. B. (2008). Work-family conflict and facilitation in the hotel industry: A study in Nigeria. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, 395–412.
592. Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees’ work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504–512.
593. Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 645–665.
594. Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees’ job performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111–126.
595. Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147–161.

596. Karin Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M., & J. Rutigliano, P. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. *Cross Cultural Management*, 21(1), 55–77. h
597. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd edition). Wiley.
598. Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1146–1157.
599. Katz, I. M., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Age and career commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 396–416.
600. Kaufman, G. (2018). Barriers to equality: Why British fathers do not use parental leave. *Community, Work & Family*, 21(3), 310–325.
601. Kaur, R., & Randhawa, G. (2021). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: Do employee engagement and work–life balance play any role? *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 241–257.
602. Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: The mediating role of psychological contract breach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 199–209.
603. Kecklund, G., Beckers, D. G. J., Leineweber, C., & Tucker, P. (2017). How Does Work Fit with My Life? The Relation Between Flexible Work Arrangements, Work-Life Balance and Recovery from Work. In N. Chmiel (Ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (pp. 430–447). John Wiley & Sons, Ltd.
604. Kele, J., Cassell, C., Ford, J., & Watson, K. (2022). Intersectional identities and career progression in retail: The experiences of minority-ethnic women. *Gender, Work and Organization*, 1–21.
605. Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112.
606. Kelly, E. L., & Moen, P. (2007). Rethinking the Clockwork of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487–506.
607. Kelly, J. R., & Kelly, J. R. (1994). Multiple Dimensions of Meaning in the Domains of Work, Family, and Leisure. *Journal of Leisure Research*, 26(3), 250–274.
608. Kenny, D. A., & McCoach, D. B. (2003). Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10(3), 333–351.
609. Kensbock, J. M., Alkærsig, L., & Lomberg, C. (2022). The Epidemic of Mental Disorders in Business—How Depression, Anxiety, and Stress Spread across Organizations through Employee Mobility*. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 1–48.
610. Keshabyan, A., & Day, M. V. (2020). Concerned Whether You'll Make It in Life? Status Anxiety Uniquely Explains Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11.

611. Khan, A. A., Mahmood, B., Ayoub, M., & Hussain, S. (2011). An empirical study of retention issues in hotel industry: A case study of Serena Hotel, Faisalabad, Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 7–18.
612. Khaskhely, M. K., Qazi, S. W., Khan, N. R., Hashmi, T., & Chang, A. A. R. (2022). Understanding the Impact of Green Human Resource Management Practices and Dynamic Sustainable Capabilities on Corporate Sustainable Performance: Evidence From the Manufacturing Sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 844488.
613. Khateeb, F. R. (2021). Work Life Balance- a Review of Theories, Definitions and Policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27–55.
614. Khatrri, P., & Shukla, S. (2022). A review and research agenda of work-life balance: An agentic approach. *Community, Work & Family*, 0(0), 1–35.
615. Khawand, S., & Zargar, P. (2022). Job autonomy and work-life conflict: A conceptual analysis of teachers' wellbeing during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13.
616. Kiburz, K. M., Allen, T. D., & French, K. A. (2017). Work–family conflict and mindfulness: Investigating the effectiveness of a brief training intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1016–1037.
617. Kidd, J., & Eller, C. (2012). *Work Life Balance and Work-Family Conflict in the Hospitality Industry: What Do We Know in 2012?*
618. Kim, G., Ro, H., Hutchinson, J., & Kwun, D. J. (2014). The Effect of Jay-customer Behaviors on Employee Job Stress and Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(4), 394–416.
619. Kim, H. J., Lee, T. J., & Ko, T. G. (2016). Satisfaction and Subjective Well-Being of Health Tourists: The Case of Japanese and Korean Tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(5), 742–756.
620. Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96–104.
621. Kim, J. J., & Liu, F.-Y. (2021). Mothers' nonstandard work schedules and the use of multiple and center-based childcare. *Children and Youth Services Review*, 128, 106156.
622. Kim, J. S., & Ryu, S. (2017). Employee Satisfaction With Work-life Balance Policies And Organizational Commitment: A Philippine Study: Work-Life Balance Policies And Organizational Commitment. *Public Administration and Development*, 37(4), 260–276.
623. Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385–398.
624. Kim, M. (Sunny), Ma, E., & Wang, L. (2023). Work-family supportive benefits, programs, and policies and employee well-being: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103356.
625. Kim, M.-S., Hong, Y.-C., Yook, J.-H., & Kang, M.-Y. (2017). Effects of perceived job insecurity on depression, suicide ideation, and decline in self-rated health in Korea: A

- population-based panel study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 90(7), 663–671.
626. Kim, S., Kim, P. B., Kim, S., & Kruesi, M. (2019). An examination of the progressive effects of hotel frontline employees' brand perceptions on desirable service outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 84.
627. Kim, S. (Sam), Kim, P. B., Kim, S., & Kruesi, M. A. (2020). An examination of the progressive effects of hotel frontline employees' brand perceptions on desirable service outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102334.
628. Kim, S.-W., Ha, J., Lee, J.-H., & Yoon, J.-H. (2021). Association between Job-Related Factors and Work-Related Anxiety, and Moderating Effect of Decision-Making Authority in Korean Wageworkers: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5755.
629. Kim, T. J., & von dem Knesebeck, O. (2016). Perceived job insecurity, unemployment and depressive symptoms: A systematic review and meta-analysis of prospective observational studies. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(4), 561–573.
630. Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 805–832.
631. Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157–177.
632. Kinnunen, U., Mauno, S., Geurts, S., & Dikkers, J. (2005). Work-family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches. In *Work and family: An international research perspective* (pp. 87–120). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
633. Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In *Trends in organizational behavior, Vol. 7: Time in organizational behavior* (pp. 79–93). John Wiley & Sons Ltd.
634. Klun, S. (2008). Work-life balance is a cross-generational concern—And a key to retaining high performers at Accenture. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(6), 14–20.
635. Knecht, M., Wiese, B. S., & Freund, A. M. (2016). Going beyond work and family: A longitudinal study on the role of leisure in the work-life interplay: Going Beyond Work and Family: Leisure's Role. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1061–1077.
636. Knežević, S. (2023). A sedentary lifestyle in post-industrial societies and consequences for human health. *Book of Proceedings*, 29–35.
637. Knežević, S., Gajić, T., Sekulić, D., Djoković, F., Vukolić, D., & Zrnić, M. (2023). Work-life balance: A historical review and insights for the hospitality industry. *Turističko Poslovanje*, 32, 32.
638. Knežević, S., Vukolić, D., Gajić, T., & Zrnić, M. (2022). Employment in the modern era through understanding business social networks. *Trendovi u Poslovanju*, 10(2), 6–20.

639. Knudsen, H. K., Aaron Johnson, J., Martin, J. K., & Roman, P. M. (2003). Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment. *Sociological Inquiry*, 73(2), 265–283.
640. Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71–91.
641. Kohara, M., & Maity, B. (2021). The Impact of Work-Life Balance Policies on the Time Allocation and Fertility Preference of Japanese Women. *Journal of the Japanese and International Economies*, 60, 101134.
642. Kokubo, A., Yoshikawa, K., & Wu, C.-H. (2023). Facilitating transition from maternity leave to work for working mothers: A self-efficacy intervention study. *Cambridge Prisms: Global Mental Health*, 10, e18.
643. Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76–85.
644. Koon, V. (2020). A multilevel analysis of work–life balance practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1744-7941.12268.
645. Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32(2), 198–215.
646. Koreschi, S. Y., & Alpass, F. (2023). Reconciling Paid Work and Informal Caregiving Among Older Adults: Implications for Work Interference With Family. *Innovation in Aging*, 7(9), igad115. h
647. Kose, S., Baykal, B., Köse, S., Çuhadar, S., Turgay, F., & Bayat, I. (2021). *Role of Personality Traits in Work-Life Balance and Life Satisfaction* (pp. 279–295).
648. Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How Work–Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352–369.
649. Kossek, E. E., & Groggins, A. (2015). Work-Life Balance. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–4). John Wiley & Sons, Ltd.
650. Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171.
651. Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work–Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36.
652. Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
653. Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 63(1), 3–19.

654. Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (pp. 535–572). American Psychological Association.
655. Kossek, E. E., Perrigino, M., & Rock, A. G. (2021). From ideal workers to ideal work for all: A 50-year review integrating careers and work-family research with a future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103504.
656. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
657. Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254.
658. Kovačić, Z. J. (1998). *Multivarijaciona analiza*. Ekonomski fakultet.
659. Koziel, R. J., Friedrich, J. C., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2021). Age-Differentiated Leadership and Healthy Aging at Work: Evidence from the Early Stages of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12509.
660. Kramer, K. Z., Pak, S., & Park, S. Y. (2023). The effect of parental leave duration on early-career wage growth. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 203–223.
661. Kreiner, G. E. (2006). Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485–507.
662. Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730.
663. Krings, B.-J., Nierling, L., & Pedaci, M. (2010). Out of control: Changes in working-time patterns and strategies for work-life balance in Europe. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 4(1).
664. Kröll, C., Doeblner, P., & Nüesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 677–693.
665. Krušković, T., Jakovljević, S., & Ilić, B. (2023). Post-covid HR trends in work organization and their importance for employees in Serbia. *Megatrend Revija*, 20(2), 47–56.
666. Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In *Job demands in a changing world of work: Impact on workers’ health and performance and implications for research and practice* (pp. 45–63). Springer International Publishing/Springer Nature.
667. Kucel, A., & Vilalta-Bufi, M. (2013). Job satisfaction of university graduates. *Revista de Economia Aplicada*, 21, 29–55.

668. Kumar, S., Sarkar, S., & Chahar, B. (2021). A systematic review of work-life integration and role of flexible work arrangements. *International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-print*(ahead-of-print).
669. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65–76.
670. Kurata, Y. B., Ong, A. K. S., Andrada, C. J. C., Manalo, M. N. S., Sunga, E. J. A. U., & Uy, A. R. M. A. (2022). Factors Affecting Perceived Effectiveness of Multigenerational Management Leadership and Metacognition among Service Industry Companies. *Sustainability, 14*(21), 21.
671. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*, 1854–1884.
672. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 51*(2), 171–214.
673. La Lopa, J. “Mick,” & Gong, Z. (2020). Sexual Harassment of Hospitality Interns. *Journal of Hospitality & Tourism Education, 32*(2), 88–101.
674. Ladge, J. J., & Little, L. M. (2019). When expectations become reality: Work-family image management and identity adaptation. *The Academy of Management Review, 44*(1), 126–149.
675. Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labor. *Annals of Tourism Research, 38*(3), 1135–1155. h
676. Lambert, S. J. (1993). Workplace Policies as Social Policy. *Social Service Review, 67*(2), 237–260.
677. Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal, 43*(5), 801–815.
678. Landivar, L. C., Scarborough, W. J., Collins, C., & Ruppanner, L. (2022). Do high childcare costs and low access to Head Start and childcare subsidies limit mothers’ employment? A state-level analysis. *Social Science Research, 102*, 102627.
679. Landmann, H., & Rohmann, A. (2021). Group-specific contact and sense of connectedness during the COVID-19 pandemic and its associations with psychological well-being, perceived stress, and work-life balance. *Journal of Community & Applied Social Psychology*.
680. Landolfi, A., Barattucci, M., De Rosa, A., & Lo Presti, A. (2021). The Association of Job and Family Resources and Demands with Life Satisfaction through Work–Family Balance: A Longitudinal Study among Italian Schoolteachers during the COVID-19 Pandemic. *Behavioral Sciences, 11*(10), 136.
681. Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 563–585.
682. Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal, 47*(3), 385–399. h

683. Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 385–401.
684. Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O’Driscoll, M. P., Sanchez, J. I., Brough, P., & Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work–family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 92–106.
685. Lappegård, T., Bernhardt, E., & Goldscheider, F. (2017). Introduction to the Special Collection on Finding Work-Life Balance: History, Determinants, and Consequences of New Bread-Winning Models in the Industrialized World. *Demographic Research*, 37, 853–866.
686. Las Heras, M., Van der Heijden, B. I. J. M., De Jong, J., & Rofcanin, Y. (2017). “Handle with care”: The mediating role of schedule i-deals in the relationship between supervisors’ own caregiving responsibilities and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 335–349.
687. Lashley, C., & Morrison, A. (Eds.). (2000). *Franchising Hospitality Services*. Routledge.
688. Laskowska, A., & Laskowski, J. F. (2023). “Silver” Generation at Work—Implications for Sustainable Human Capital Management in the Industry 5.0 Era. *Sustainability*, 15(1), 1.
689. Laß, I., & Wooden, M. (2021). Weekend work and work–family conflict: Evidence from Australian panel data. *Journal of Marriage and Family*. <https://doi.org/10.1111/jomf.12779>
690. Lawrence, E. R., Halbesleben, J. R. B., & Paustian-Underdahl, S. C. (2013). The influence of workplace injuries on work-family conflict: Job and financial insecurity as mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 371–383.
691. Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies Journal*, XIII(1), 201–214.
692. Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work–life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100766.
693. Leana, C. R., & Meuris, J. (2015). Living to Work and Working to Live: Income as a Driver of Organizational Behavior. *Academy of Management Annals*, 9(1), 55–95.
694. Lee, D.-W., Hong, Y.-C., Seo, H.-Y., Yun, J.-Y., Nam, S.-H., & Lee, N. (2021). Different Influence of Negative and Positive Spillover between Work and Life on Depression in a Longitudinal Study. *Safety and Health at Work*, 12(3), 377–383.
695. Lee, H., Um, K., Ju, Y., Lee, S., Choi, M., Paek, D., & Cho, S.-S. (2018). Association between organizational justice and depressive symptoms among securities company workers. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 31, e7.

696. Lee, J., Resick, C. J., Allen, J. A., Davis, A. L., & Taylor, J. A. (2022). Interplay between Safety Climate and Emotional Exhaustion: Effects on First Responders' Safety Behavior and Wellbeing Over Time. *Journal of Business and Psychology*, 1–23.
697. Lee, K.-H., Choo, S.-W., & Hyun, S. S. (2016). Effects of recovery experiences on hotel employees' subjective well-being. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 1–12.
698. Lee, N., Zvonkovic, A., & Crawford, D. (2013). The Impact of Work-Family Conflict and Facilitation on Women's Perceptions of Role Balance. *Journal of Family Issues*, 35, 1252–1274.
699. Lee, P. C., Xu, S. (Tracy), & Yang, W. (2021). Is career adaptability a double-edged sword? The impact of work social support and career adaptability on turnover intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102875.
700. Leino, T. M., Selin, R., Summala, H., & Virtanen, M. (2011). Violence and psychological distress among police officers and security guards. *Occupational Medicine (Oxford, England)*, 61(6), 400–406.
701. LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883–891.
702. Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
703. Leslie, L. M., King, E. B., & Clair, J. A. (2019). Work-life ideologies: The contextual basis and consequences of beliefs about work and life. *The Academy of Management Review*, 44(1), 72–98.
704. Leung, Y. K., Mukerjee, J., & Thurik, R. (2020). The role of family support in work-family balance and subjective well-being of SME owners. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 130–163.
705. Leuze, K., & Strauß, S. (2016). Why do occupations dominated by women pay less? How 'female-typical' work tasks and working-time arrangements affect the gender wage gap among higher education graduates. *Work, Employment and Society*, 30(5), 802–820.
706. Lewis, R. A. (2010). Work-Life Balance In Hospitality: Experiences From A Geneva-Based Hotel. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 5.
707. Lewis, S., Anderson, D., Lyonette, C., Payne, N., & Wood, S. (2017). Public sector austerity cuts in Britain and the changing discourse of work-life balance. *Work, Employment and Society*, 31(4), 586–604.
708. Lewis, S., & Beauregard, T. A. (2018). The Meanings of Work-Life Balance: A Cultural Perspective. In K. M. Shockley, R. C. Johnson, & W. Shen (Eds.), *The Cambridge Handbook of the Global Work-Family Interface* (pp. 720–732). Cambridge University Press.

709. Lewis, S., & Cooper, C. (1995). Balancing the work/home interface: A European perspective. *Human Resource Management Review*, 5(4), 289–305.
710. Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a ‘work–life balance’ approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360–373.
711. Lewis, S. N., & Cooper, C. L. (1987). Stress in two-earner couples and stage in the life-cycle. *Journal of Occupational Psychology*, 60(4), 289–303.
712. Lewis, S. N., & Cooper, C. L. (1988). The transition to parenthood in dual-earner couples. *Psychological Medicine*, 18(2), 477–486.
713. Li, C., Zuckerman, M., & Diener, E. (2021). Culture Moderates the Relation Between Gender Inequality and Well-Being. *Psychological Science*, 32(6), 823–835.
714. Li, Q., Knoester, C., & Petts, R. (2021). Cross-national attitudes about paid parental leave offerings for fathers. *Social Science Research*, 96, 102540.
715. Li, Z., Dai, J., Wu, N., Jia, Y., Gao, J., & Fu, H. (2019). Effect of Long Working Hours on Depression and Mental Well-Being among Employees in Shanghai: The Role of Having Leisure Hobbies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 24.
716. Li, Z.-D., & Zhang, B. (2023). Family-friendly policy evolution: A bibliometric study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–17.
717. Lillo-Bañuls, A., Casado Díaz, J., & Simón, H. (2018). Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers. *Tourism Economics*, 24, 980–997.
718. Lin, J.-H., Wong, J.-Y., & Ho, C. (2015). The role of work-to-leisure conflict in promoting frontline employees’ leisure satisfaction: Examining the job demand-control-support model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1539–1555.
719. Lin, J.-H., Wong, J.-Y., & Ho, C.-H. (2014). Beyond the Work-to-Leisure Conflict: A High Road through Social Support for Tourism Employees. *International Journal of Tourism Research*, 16(6), 614–624.
720. Lin, Y.-S., Huang, W.-S., Yang, C.-T., & Chiang, M.-J. (2014). Work–leisure conflict and its associations with well-being: The roles of social support, leisure participation and job burnout. *Tourism Management*, 45, 244–252.
721. Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Jin, S. (2021a). Women’s Work-Life Balance in Hospitality: Examining Its Impact on Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 625550.
722. Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Jin, S. (2021b). Women’s Work-Life Balance in Hospitality: Examining Its Impact on Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*, 12.
723. Liu, T., Shen, H., & Gao, J. (2020). Women’s career advancement in hotels: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2543–2561.
724. Liu, T., Wu, L., Yang, Y., & Jia, Y. (2020). Work-to-Family Spillover Effects of Workplace Negative Gossip: A Mediated Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, 11.

725. Lloyd, K., & Little, D. E. (2010). Self-Determination Theory as a Framework for Understanding Women's Psychological Well-Being Outcomes from Leisure-Time Physical Activity. *Leisure Sciences*, 32(4), 369–385.
726. Loewenthal, K. M., & Lewis, C. A. (2015). *An Introduction to Psychological Tests and Scales* (2nd ed.). Psychology Press.
727. Lu, J. G., Brockner, J., Vardi, Y., & Weitz, E. (2017). The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 222–234.
728. Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S.-F., Chang, T.-T., Allen, T. D., Lapierre, L. M., O'Driscoll, M. P., Poelmans, S. A. Y., Sanchez, J. I., & Spector, P. E. (2010). Cross-cultural differences on work-to-family conflict and role satisfaction: A Taiwanese-British comparison. *Human Resource Management*, 49(1), 67–85.
729. Lu, L., Gilmour, R., Kao, S.-F., & Huang, M.-T. (2006). A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: The Taiwanese vs British. *The Career Development International*, 11(1), 9–27.
730. Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680.
731. Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573.
732. Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37–52.
733. Lucia Casademunt, A. M., García Cabrera, A. M., & Cuellar Molina, D. G. (2015). National culture, work-life balance and employee well-being in European tourism firms: the moderating effect of uncertainty avoidance values. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 62–69.
734. Lucia-Casademunt, A. M., García-Cabrera, A. M., Padilla-Angulo, L., & Cuéllar-Molina, D. (2018). Returning to Work after Childbirth in Europe: Well-Being, Work-Life Balance, and the Interplay of Supervisor Support. *Frontiers in Psychology*, 9, 68.
735. Lucifora, C., Meurs, D., & Villar, E. (2021). The “mommy track” in the workplace. Evidence from a large French firm. *Labour Economics*, 72, 102035.
736. Luk, D. M., & Shaffer, M. A. (2005). Work and family domain stressors and support: Within- and cross-domain influences on work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 489–508.
737. Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., van der Wel, K. A., & Dragano, N. (2014). A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states. *European Journal of Public Health*, 24(3), 422–427.
738. Luo, L., & Hodges, J. S. (2016). Block Constraints in Age-Period-Cohort Models with Unequal-width Intervals. *Sociological Methods & Research*, 45(4), 700–726.

739. Lupu, I., & Ruiz-Castro, M. (2021, January 29). Work-Life Balance Is a Cycle, Not an Achievement. *Harvard Business Review*.
740. Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.
741. Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2014). Gender Egalitarianism and Work-Life Balance for Managers: Multisource Perspectives in 36 Countries: Gender Egalitarianism and Work-Life Balance. *Applied Psychology*, 63(1), 96–129.
742. Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research: Generational differences in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
743. Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2017). A Qualitative Exploration of Generational Identity: Making Sense of Young and Old in the Context of Today's Workplace. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 209–224.
744. Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346–356.
745. Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137–155.
746. Ma, E., Wu, L., Yang, W., & Xu, S. (Tracy). (2021). Hotel work-family support policies and employees' needs, concerns and Challenges—The Case of Working Mothers' maternity leave experience. *Tourism Management*, 83, 104216.
747. MacEwen, K. E., & Barling, J. (1991). Effects of Maternal Employment Experiences on Children's Behavior via Mood, Cognitive Difficulties, and Parenting Behavior. *Journal of Marriage and Family*, 53(3), 635–644.
748. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
749. Macionis, J. J., & Gerber, L. M. (2011). *Sociology* (7th Canadian ed). Pearson Prentice Hall.
750. Madsen, I. E. H., Nyberg, S. T., Hanson, L. L. M., Ferrie, J. E., Ahola, K., Alfredsson, L., Batty, G. D., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Chastang, J.-F., Graaf, R. de, Dragano, N., Hamer, M., Jokela, M., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Leineweber, C., ... Consortium, for the I.-W. (2017). Job strain as a risk factor for clinical depression: Systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychological Medicine*, 47(8), 1342–1356.
751. Maertz Jr., C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-family conflict, enrichment, and balance under “levels” and “episodes” approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68–98.
752. Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(7), 7.

753. Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436.
754. MAMFORCE. (n.d.). Преузето 06. априла 2024 године, са <https://mamforce.com/>, <https://mamforce.com/>
755. Manpower Srbija: Rekli smo „DA“ 4 radna dana u nedelji. (n.d.). Преузето 06. априла 2024 године, са <https://manpowergroup.rs/news/4-radna-dana>
756. Mansour, S., & Mohanna, D. (2018). Mediating role of job stress between work-family conflict, work-leisure conflict, and employees' perception of service quality in the hotel industry in France. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 154–174.
757. Marchiondo, L. A., Fisher, G. G., Cortina, L. M., & Matthews, R. A. (2020). Disrespect at Work, Distress at Home: A Longitudinal Investigation of Incivility Spillover and Crossover Among Older Workers. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 153–164.
758. Marcoulides, K. M., & Raykov, T. (2019). Evaluation of Variance Inflation Factors in Regression Models Using Latent Variable Modeling Methods. *Educational and Psychological Measurement*, 79(5), 874–882.
759. Marfil Cotilla, M., & Campos-Soria, J. A. (2021). Decomposing the gender wage gap in the hospitality industry: A quantile approach. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102826.
760. Marič, M., & Žnidaršič, J. (2018). The effect of gender, age and academic rank on work-life balance. *Skola Biznisa*, 2, 1–11.
761. Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and Employee Well-Being: A Mediation Analysis Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 11.
762. Markovic, M. R., Vujicic, S., Nikitovic, Z., & Milojevic, A. (2021). Resilience for freelancers and self-employed. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, 4(2), 30–36.
763. Marks, S. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42, 921.
764. Marks, S., & MacDermid, S. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417–432.
765. Martínez-Garcia, E., Sorribes, J., & Celma, D. (2018). Sustainable Development through CSR in Human Resource Management Practices: The Effects of the Economic Crisis on Job Quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 441–456.
766. Martínez-León, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., & Sanchez-Vidal, M. E. (2019). Relationship between availability of WLB practices and financial results. *Personnel Review*, 48(4), 935–956.
767. Maslach, C. (1998). *A Multidimensional Theory of Burnout* (pp. 68–85).
768. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103.

769. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
770. Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586–602.
771. Masterson, C., Sugiyama, K., & Ladge, J. (2021). The value of 21st century work–family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 118–138.
772. Mathews, R., & Natarajan, P. (2014). Work life balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental J. Social Sciences*, 7(1), 1–24.
773. Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113–129.
774. Matthes, J. (1985). Karl Mannheims „Das Problem der Generationen“, neu gelesen: Generationen–“Gruppen” oder „gesellschaftliche Regelung von Zeitlichkeit“? *Zeitschrift für Soziologie*, 14(5), 363–372.
775. Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Bulger, C. A. (2010). Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 447–460.
776. Matthews, R. A., Swody, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work-family conflict: The double-edged sword of involvement in work and family. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(3), 234–247.
777. Mauno, S., & Kinnunen, U. (1999). The effects of job stressors on marital satisfaction in Finnish dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 879–895.
778. Mauno, S., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2012). Work-family culture and job satisfaction: Does gender and parenting status alter the relationship? *Community, Work & Family*, 15(1), 101–129.
779. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20(3), 210–233.
780. Maxwell, G. A., & McDougall, M. (2004). Work – life balance. *Public Management Review*, 6(3), 377–393.
781. Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357.
782. Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 00332941211051988.
783. McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory

- support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257–1276.
784. McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158–167.
785. McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease. Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840, 33–44.
786. McGinley, S. P., Hanks, L., & Line, N. D. (2017). Constraints to attracting new hotel workers: A study on industrial recruitment. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 114–122.
787. McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25, 381–396.
788. McNamara, M., Bohle, P., & Quinlan, M. (2011). Precarious employment, working hours, work-life conflict and health in hotel work. *Applied Ergonomics*, 42, 225–232.
789. Meier, L. L., Semmer, N. K., Elfering, A., & Jacobshagen, N. (2008). The double meaning of control: Three-way interactions between internal resources, job control, and stressors at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 244–258.
790. Meijman, T. F. (1998). Psychological Aspects of Workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *New Handbook of Work and Organizational Psychology: Volume 2: Work Psychology* (pp. 5–34). Psychology Press.
791. Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In *Handbook of work and organizational: Work psychology, Vol. 2, 2nd ed* (pp. 5–33). Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
792. Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, 37(8), 1119–1129.
793. Menéndez-Espina, S., Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Rodríguez-Suárez, J., Sáiz-Villar, R., & Lahseras-Díez, H. F. (2019). Job Insecurity and Mental Health: The Moderating Role of Coping Strategies From a Gender Perspective. *Frontiers in Psychology*, 10, 286.
794. Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When Job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695–719.
795. Mensah, A., & Adjei, N. K. (2020). Work-life balance and self-reported health among working adults in Europe: A gender and welfare state regime comparative analysis. *BMC Public Health*, 20(1), 1052.
796. Mensah, C. (2022). Job-client gender context and sexual harassment vulnerability within the hotel sector. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(1), 62–87.

797. Mensah, C., Appietu, M., & Asimah, V. (2020). Work-based social support and hospitality internship satisfaction. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 27, 100242.
798. Mensah, C., Baah, N. G., Nutsugbodo, R. Y., & Ankor, A. (2023). Work leisure conflict, job stress, life satisfaction and turnover intention of hotel workers in Accra, Ghana. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 396–416.
799. Methot, J. R., & LePine, J. A. (2016). Too close for comfort? Investigating the nature and functioning of work and non-work role segmentation preferences. *Journal of Business and Psychology*, 31, 103–123.
800. Michel, J. S., Clark, M. A., & Jaramillo, D. (2011). The role of the Five Factor Model of personality in the perceptions of negative and positive forms of work–nonwork spillover: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 191–203.
801. Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725.
802. Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 544–562.
803. Milkie, M. A., Kendig, S. M., Nomaguchi, K. M., & Denny, K. E. (2010). Time With Children, Children's Well-Being, and Work-Family Balance Among Employed Parents. *Journal of Marriage and Family*, 72(5), 1329–1343.
804. Milkie, M. A., & Peltola, P. (1999). Playing All the Roles: Gender and the Work-Family Balancing Act. *Journal of Marriage and Family*, 61(2), 476–490.
805. Miller, R. L., Acton, C., Fullerton, D. A., Maltby, J., & Campling, J. (2002). Analysis of Variance (ANOVA). In R. L. Miller, C. Acton, D. A. Fullerton, J. Maltby, & J. Campling (Eds.), *SPSS for Social Scientists* (pp. 145–154). Macmillan Education UK.
806. Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Gayed, A., Barnes, C., Madan, I., Dobson, M., Bryant, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., & Harvey, S. B. (2017). Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: A cluster randomised controlled trial. *The Lancet Psychiatry*, 4(11), 850–858.
807. Milliken, F. J., Martins, L. L., & Morgan, H. (1998). Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resource Executives as Issue Interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580–592.
808. Milner, A., Scovelle, A. J., King, T. L., & Madsen, I. (2019). Exposure to work stress and use of psychotropic medications: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 73(6), 569–576.
809. Milner, A., Witt, K., LaMontagne, A. D., & Niedhammer, I. (2018). Psychosocial job stressors and suicidality: A meta-analysis and systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(4), 245–253.
810. Milovanovic, M. (2012). *Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije* 19, 73–84.

811. Minnie, J. B., & Devadoss, A. V. (2013). A Study of Personality Influence in Building Work Life Balance Using Fuzzy Relation Mapping (FRM). *International Journal of Data Mining Techniques and Applications*, 2(1), 33–37.
812. Mirić, M., & Slavković, M. (2023). Does training and development affect employee retention in the hotel industry?: The mediator role of organizational commitment. *Menadžment u Hotelijerstvu i Turizmu*, 11(1), 51–65.
813. Mirvaliev, M. (1987). The components of chi-squared statistics for goodness-of-fit tests. *Journal of Soviet Mathematics*, 38(6), 2357–2363.
814. Mladenović, M. (2020). Equilibrium between business and private life of employees and managers: Benefits for balance of life and their effects. *Ekonomski izazovi*, 9(17), 67–79.
815. Mladenović, M., & Krstić, B. (2021a). Interrelationship between work and private life of employees—Conflict or balance? *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 0, 0.
816. Mladenović, M., & Krstić, B. (2021b). Trends and strategic approach to establishing work/life balance of managers and other employees. *Economics of Sustainable Development*, 5(2), 29–36.
817. Mlekus, L., & Maier, G. W. (2021). More Hype Than Substance? A Meta-Analysis on Job and Task Rotation. *Frontiers in Psychology*, 12, 633530.
818. Moen, P., Dempster-McClain, D., & Williams, R. M. (1992). Successful aging: A life-course perspective on women's multiple roles and health. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1612–1638.
819. Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49–59.
820. Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437–458.
821. Montez, J. K., Sabbath, E., Glymour, M. M., & Berkman, L. F. (2014). Trends in Work–Family Context among U.S. Women by Education Level, 1976 to 2011. *Population Research and Policy Review*, 33(5), 629–648.
822. Morgan, A. J., Ross, A., & Reavley, N. J. (2018). Systematic review and meta-analysis of Mental Health First Aid training: Effects on knowledge, stigma, and helping behaviour. *PloS One*, 13(5), e0197102.
823. Morgan, L. (2005). The Impact of Work-Life Balance and Family-Friendly Human Resource Policies on Employees' Job Satisfaction. *HCBE Theses and Dissertations*.
824. Morgenroth, T., & Heilman, M. E. (2017). Should I stay or should I go? Implications of maternity leave choice for perceptions of working mothers. *Journal of Experimental Social Psychology*, 72, 53–56.
825. Morris, M. L., & Madsen, S. R. (2007). Advancing work-life integration in individuals, organizations, and communities. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 439–454.

826. Mos, B., Abdullah, N., Sabil, S., Abdul Halim, F., Muda, A., Hamidi, H., Ibrahim, D., & Osman, W. (2018). Generation-Y Employees and Their Perceptions of Work-Life Balance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 4, 28–41.
827. Mrksa, M., & Gajić, T. (2014). Opportunities for sustainable development of rural tourism in the municipality of Vrbas. *Ekonomika Poljoprivrede*, 61, 163–175.
828. Mulvaney, R. H., O'Neill, J. W., Cleveland, J. N., & Crouter, A. C. (2007). A model of work-family dynamics of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 34, 66–87.
829. Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 171–192.
830. Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 140–156.
831. Myers, C. S. (1926). *Industrial psychology [in Great Britain]*. The People's institute publishing company, incorporated.
832. Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10–19.
833. Myers, J. E., Sweeney, T. J., & Witmer, J. M. (2000). The Wheel of Wellness counseling for wellness: A holistic model for treatment planning. *Journal of Counseling & Development*, 78(3), 251–266.
834. Naeem, K., Khan, M., Ibrar, M., & Lodhi, S. (2022). *Impact of Big Five Factors of Personality Factors on Employee Turnover Intentions in Private Banking Sector; Mediating Effect of Work-Life Balance*. 3, 157–175.
835. Nandi, A., Jahagirdar, D., Dimitris, M. C., Labrecque, J. A., Strumpf, E. C., Kaufman, J. S., Vincent, I., Atabay, E., Harper, S., Earle, A., & Heymann, S. J. (2018). The Impact of Parental and Medical Leave Policies on Socioeconomic and Health Outcomes in OECD Countries: A Systematic Review of the Empirical Literature. *The Milbank Quarterly*, 96(3), 434–471.
836. Nash, N., Whitmarsh, L., Capstick, S., Thøgersen, J., Gouveia, V., de Carvalho Rodrigues Araújo, R., Harder, M. K., Wang, X., & Liu, Y. (2019). Reflecting on Behavioral Spillover in Context: How Do Behavioral Motivations and Awareness Catalyze Other Environmentally Responsible Actions in Brazil, China, and Denmark? *Frontiers in Psychology*, 10, 788.
837. Näswall, K., Burt, C. D. B., & Pearce, M. (2015). The moderating effect of control over work scheduling and overtime on the relationship between workload demands and perceived job risk. *Work (Reading, Mass.)*, 51(3), 571–577.
838. Navajas-Romero, V., Ariza-Montes, A., & Hernández-Perlines, F. (2020). Analyzing the Job Demands-Control-Support Model in Work-Life Balance: A Study among Nurses in the European Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8), 8.
839. Neal, M. B., Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Emlen, A. C. (1993). *Balancing Work and Caregiving for Children, Adults, and Elders* (1st edition). SAGE Publications, Inc.

840. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.
841. Neumann, J. L., Mau, L.-W., Virani, S., Denzen, E. M., Boyle, D. A., Boyle, N. J., Dabney, J., De KesellOthuis, A., Kalbacker, M., Khan, T., Majhail, N. S., Murphy, E. A., Paplham, P., Parran, L., Perales, M.-A., Rockwood, T. H., Schmit-Pokorny, K., Shanafelt, T. D., Stenstrup, E., ... Burns, L. J. (2018). Burnout, Moral Distress, Work-Life Balance, and Career Satisfaction among Hematopoietic Cell Transplantation Professionals. *Biology of Blood and Marrow Transplantation: Journal of the American Society for Blood and Marrow Transplantation*, 24(4), 849–860.
842. Newman, C., Chama, P. K., Mugisha, M., Matsiko, C. W., & Oketcho, V. (2017). Reasons behind current gender imbalances in senior global health roles and the practice and policy changes that can catalyze organizational change. *Global Health, Epidemiology and Genomics*, 2, e19.
843. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
844. Nguyen, L. V., Haar, J., & Smollan, R. (2020). Family supportive supervisor behaviours and turnover intentions: Testing a multiple mediation model in the New Zealand hospitality industry. *Labour and Industry*, 30(2), 156–173.
845. Nichols, G. (2009). Inequality and positional consumption: A fresh insight into debates in leisure studies on time pressures on leisure and volunteering, choosing a work/life balance and the nature of a ‘leisure’ society. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(3), 270–275.
846. Nickson, D. (2012). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries* (2nd ed.). Routledge.
847. Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., Geurts, S. A. E., Tucker, P., & Kompier, M. A. J. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 299–313.
848. Nilsen, A. (Ed.). (2013). *Transitions to parenthood in Europe: A Comparative Life Course Perspective* (1st edition). Policy Press.
849. Nippert-Eng, C. E. (2008). *Home and Work: Negotiating Boundaries through Everyday Life*. University of Chicago Press.
850. Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504.
851. Noonan, M. C., Estes, S. B., & Glass, J. L. (2007). Do Workplace Flexibility Policies Influence Time Spent in Domestic Labor? *Journal of Family Issues*, 28(2), 263–288.
852. Noor, N. M. (1994). Children and well-being: A comparison of employed and non-employed women. *Work & Stress*, 8(1), 36–46.
853. Noor, N. M. (2002). Work-family conflict, locus of control, and women’s well-being: Tests of alternative pathways. *The Journal of Social Psychology*, 142(5), 645–662.

854. Nordeus. (n.d.). *Home*. Nordeus. Преузето 07. априла 2024 године, са <https://nordeus.com/>
855. Nosak, T., & Zubanov, V. (2013). The harmonization of business and employees' personal goals. *TIMS. Acta*, 7(2), 77–85.
856. Ntanjana, A., & Mangwane, J. (2020). Women in Tourism Entrepreneurship in South Africa: Is it a Man's World? In Á. Rocha, A. Abreu, J. V. de Carvalho, D. Liberato, E. A. González, & P. Liberato (Eds.), *Advances in Tourism, Technology and Smart Systems* (pp. 335–344). Springer.
857. Nunnally, J. C. (1970). *Introduction to psychological measurement*. New York, McGraw-Hill.
858. O'Driscoll, M. P., & Brough, P. (2010). Work organization and health. In *Occupational health psychology* (pp. 57–87). Wiley Blackwell.
859. O'Driscoll, M. P., Brough, P., & Kalliath, T. J. (2004). Work/family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: A longitudinal study in New Zealand. *Equal Opportunities International*, 23(1/2), 36–56.
860. O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2002). *Job-related stress and burnout* (pp. 203–228). Penguin Group.
861. OECD. (2015). *Paid Parental Leave: Lessons from OECD Countries and Selected U.S. States* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers 172; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 172).
862. Ogawa, R., Seo, E., Maeno, T., Ito, M., Sanuki, M., & Maeno, T. (2018). The relationship between long working hours and depression among first-year residents in Japan. *BMC Medical Education*, 18(1), 50.
863. Ognjanović, J. (2020a). Employer brand and workforce performance in hotel companies. *Menadžment u Hotelijerstvu i Turizmu*, 8(2), 65–78.
864. Ognjanović, J. (2020b). Research on impact of employer brand dimensions on competitiveness in hotel industry. *Skola Biznisa*, 2, 35–61.
865. Ola, O. O., John, W. O., Simeon, O. A., & Mutiu, O. A. (2019). Impact of Work Life Balance on the Social Life of Workers Living in Lagos Metropolitan Borders. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1(2), 50.
866. Oliver, X., & Sard, M. (2020). Gender Wage Gap in Hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 109634802090942.
867. Ollier-Malaterre, A. (2010). Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations*, 63(1), 41–62.
868. Ollier-Malaterre, A., & Foucreault, A. (2017). Cross-national work-life research: Cultural and structural impacts for individuals and organizations. *Journal of Management*, 43(1), 111–136.
869. Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 432–445.
870. Olsson, M. I. T., van Grootel, S., Block, K., Schuster, C., Meeussen, L., Van Laar, C., Schmader, T., Croft, A., Sun, M. S., Ainsaar, M., Aarntzen, L., Adamus, M., Anderson,

- J., Atkinson, C., Avicenna, M., Babel, P., Barth, M., Benson-Greenwald, T. M., Maloku, E., ... Martiny, S. E. (2023). Gender Gap in Parental Leave Intentions: Evidence from 37 Countries. *Political Psychology*, 44(6), 1163–1192.
871. O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work Stress and Well-being in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385–390.
872. O'Neill, J. W., & Follmer, K. (2020). A Multilevel Review of Hospitality Industry Work–Family Conflict Research and a Strategy for Future Research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(1), 3–44.
873. O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18–29.
874. Opatrná, Z., & Prochazka, J. (2023). Work-life balance policies and organizational financial performance: A scoping review. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 103–120.
875. Orkibi, H., & Brandt, Y. I. (2015). How Positivity Links With Job Satisfaction: Preliminary Findings on the Mediating Role of Work-Life Balance. *Europe's Journal of Psychology*, 11(3), 406–418.
876. Ötken, A. (2013). The Relationship Between Work-Life Balance and Happiness From the Perspectives of Generation X and Y. *Humanities and Social Sciences Review*, 2, 45–53.
877. Ouwenel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 17(6), 537–556.
878. Oxfam Policy & Practice. (n.d.). *Business Briefing on Unpaid Care and Domestic Work: Why unpaid care by women and girls matters to business, and how companies can address it*. Oxfam Policy & Practice. Преузето 01. априла 2024 године, са <https://policy-practice.oxfam.org/resources/business-briefing-on-unpaid-care-and-domestic-work-why-unpaid-care-by-women-and-620764/>
879. Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
880. Pace, F., & Sciotto, G. (2022). Gender Differences in the Relationship between Work–Life Balance, Career Opportunities and General Health Perception. *Sustainability*, 14(1), 1.
881. Padilla Angulo, L., Lucia-Casademunt, A., Cuéllar Molina, D., & García-Cabrera, A. (2018). Negative work-family/family-work spillover and well-being across Europe in the hospitality industry: The role of perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 26.
882. Pak, S., Kramer, A., Lee, Y., & Kim, K.-J. (2022). The impact of work hours on work-to-family enrichment and conflict through energy processes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 709–743.

883. Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790.
884. Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M. M., Petrolo, D., & Fakhar Manesh, M. (2022). Disentangling the implications of teleworking on work-life balance: A serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 68–88.
885. Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work-life balance, retention of professionals and psychological empowerment: An empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123.
886. Paoli, P., & Merllié, D. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
887. Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339–356.
888. Park, J. B., Nakata, A., Swanson, N. G., & Chun, H. (2013). Organizational factors associated with work-related sleep problems in a nationally representative sample of Korean workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(2), 211–222.
889. Park, J., Kim, Y., Yu, J., Yue, G., & Yoon, E. (2022). Sexual Harassment to Male Hotel Employees: An Assessment of its Negative Consequences. *Journal of Men's Health*, 18(8), 8.
890. Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457–467.
891. Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. h
892. Parment, A. (2011). *Generation Y in Consumer and Labour Markets*.
893. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
894. Parry, E., & Urwin, P. (2021). Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 857–869.
895. Pasamar, S., & Valle, R. (2015). Antecedents of work-life involvement in work-life issues: Institutional pressures, efficiency gains or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1130–1151.
896. Pathak, D., & Srivastava, S. (2017). What makes employees stay? Role of psychological empowerment in organisational commitment-turnover intentions relationship: a study on Indian managers. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 14(2), 180–197.

897. Pavlov, G., Maydeu-Olivares, A., & Shi, D. (2021). Using the Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) to Assess Exact Fit in Structural Equation Models. *Educational and Psychological Measurement*, 81(1), 110–130.
898. Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction With Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164–172.
899. Pavot, W., & Diener, E. (2004). Findings on Subjective Well-Being: Applications to Public Policy, Clinical Interventions, and Education. In *Positive Psychology in Practice* (pp. 679–692). John Wiley & Sons, Ltd.
900. Pejičić, M., & Randjelović, K. (2019). Značaj porodičnog funkcionisanja i međuljudskih odnosa na poslu za doživljaj konflikta između posla i porodice. *Годишњак за психологију*, 16, 157–173.
901. Pendleton, D., Derbyshire, P., & Hodgkinson, C. (2021). A Brief History of Work-Life Balance. In D. Pendleton, P. Derbyshire, & C. Hodgkinson (Eds.), *Work-Life Matters: Crafting a New Balance at Work and at Home* (pp. 7–20). Springer International Publishing.
902. Penninx, B. W., Pine, D. S., Holmes, E. A., & Reif, A. (2021). Anxiety disorders. *The Lancet*, 397(10277), 914–927.
903. People&Global Business Association, Kim, M., & Lee, Y. (2023). A Strategic Human Resource Management Approach in Chaebol Hotels. *Global Business Finance Review*, 28(4), 1–19.
904. Perrigino, M. B., Dunford, B. B., & Wilson, K. S. (2018). Work–family backlash: The “dark side” of work–life balance (WLB) policies. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 600–630.
905. Perugini, C., & Vladislavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics*, 60, 129–147.
906. Petts, R. J., Knoester, C., & Waldfogel, J. (2020). Fathers’ Paternity Leave-Taking and Children’s Perceptions of Father-Child Relationships in the United States. *Sex Roles*, 82(3–4), 173–188.
907. Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2019). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845–878.
908. Pichler, F. (2009). Determinants of Work-life Balance: Shortcomings in the Contemporary Measurement of WLB in Large-scale Surveys. *Social Indicators Research*, 92(3), 449–469.
909. Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338.
910. Pihl-Thingvad, J., Andersen, L. L., Brandt, L. P. A., & Elklit, A. (2019). Are frequency and severity of workplace violence etiologic factors of posttraumatic stress disorder? A 1-year prospective study of 1,763 social educators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), 543–555.
911. Piotrkowski, C. S., & Repetti, R. L. (1984). Dual-earner families. *Marriage & Family Review*, 7(3–4), 99–124.

912. Pircher, B., de la Porte, C., & Szelewa, D. (2024). Actors, costs and values: The implementation of the Work-Life Balance Directive. *West European Politics*, 47(3), 543–568.
913. Piszczek, M. M. (2020). Reciprocal Relationships Between Workplace Childcare Initiatives and Collective Turnover Rates of Men and Women. *Journal of Management*, 46(3), 470–494.
914. Plaisier, I., Broese van Groenou, M. I., & Keuzenkamp, S. (2015). Combining work and informal care: The importance of caring organisations. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 267–280.
915. Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
916. Poelmans, S. A. Y., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128–147.
917. Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2021). Work-Life Balance, Self-Esteem, Work Motivation, and Organizational Commitment of Library Personnel in Federal Universities in Southern Nigeria. *International Information & Library Review*, 53(3), 214–228.
918. Powell, G. N. (2018). *Women and Men in Management* (5th edition). SAGE Publications, Inc.
919. Powell, G. N., Francesco, A. M., & Ling, Y. (2009). Toward culture-sensitive theories of the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 597–616.
920. Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534.
921. Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction to special topic forum: Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *The Academy of Management Review*, 44(1), 54–71.
922. Prasoon, R., & Chaturvedi, K. R. (2016). Life Satisfaction: A literature Review. *The Researcher: International Journal of Management, Humanities and Social Sciences*, 1(02), 02.
923. Premeaux, S. F., Adkins, C. L., & Mossholder, K. W. (2007). Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 705–727.
924. Previtali, F., Picco, E., Gragnano, A., & Miglioretti, M. (2022). The Relationship between Work, Health and Job Performance for a Sustainable Working Life: A Case Study on Older Manual Employees in an Italian Steel Factory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14586.
925. Proctor, C. L., Linley, P. A., & Maltby, J. (2009). Youth life satisfaction: A review of the literature. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 10(5), 583–630.

926. Prođović, B., & Prođović Milojković, B. (2018). Hofstede model nacionalnih dimenzija – sa posebnim osvrtom na vrednosne dimenzije srpske nacionalne kulture. *Srpska Politička Misao*, 59(1), 225–244.
927. *Product—Products Datasets—Eurostat*. (n.d.). Преузето 10. октобра 2024 године, са https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfso_17csag
928. Raabe, P. (1996). Constructing Pluralistic Work and Career Arrangements. In *The Work—Family Challenge: Rethinking Employment* (pp. 128–141). SAGE Publications Ltd.
929. Rabenu, E., Tziner, A., & Sharoni, G. (2017). The relationship between work-family conflict, stress, and work attitudes. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1143–1156.
930. Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518.
931. Rahman, I. A., Mohamad, N., Rohani, J. M., & Zein, R. M. (2018). The impact of work rest scheduling for prolonged standing activity. *Industrial Health*, 56(6), 492–499.
932. Raja, S., & Stein, S. L. (2014). Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 27(2), 71–74.
933. Rajić, Ć. J. M. (2020). Flexible work relations with a focus on part time work. *Strani Pravni Život*, 1, 87–97.
934. Ranta, M., & Ylinen, M. (2023). Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model. *Management Accounting Research*, 100876.
935. Rao, I. (2017). Work-life balance for sustainable human development: Cultural intelligence as enabler. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27, 706–713.
936. Rao, T. S., & Indla, V. (2010). Work, family or personal life: Why not all three? *Indian Journal of Psychiatry*, 52(4), 295–297.
937. Rapoport, R., & Rapoport, R. (1965). Work and Family in Contemporary Society. *American Sociological Review*, 30(3), 381–394.
938. Rašević, M., & Bjelobrk, G. (2021). *Usklađivanje rada i roditeljstva: (Poslodavci i zaposleni roditelji)*. Ministarstvo za brigu o porodici i demografiju. https://www.jednaki.com/Uskladjivanje_rada_i_roditeljstva_Poslodavac.pdf
939. Rashmi, K., & Kataria, A. (2021a). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: Perspectives from Indian nursing professionals. *International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-print*(ahead-of-print).
940. Rashmi, K., & Kataria, A. (2021b). Work–life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy, ahead-of-print*(ahead-of-print).
941. Ratnasingam, P., Spitzmueller, C., King, W. R., Rubino, C., Luksyte, A., Matthews, R. A., & Fisher, G. G. (2012). Can on-site childcare have detrimental work outcomes?

- Examining the moderating roles of family supportive organization perceptions and childcare satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 435–444.
942. Rau, R. (2006). Learning opportunities at work as predictor for recovery and health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 158–180.
943. Rau, R., & Triemer, A. (2004). Overtime in Relation to Blood Pressure and Mood During Work, Leisure, and Night Time. *Social Indicators Research*, 67, 51–73.
944. Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Generationalism: Problems and implications. *Organizational Dynamics*, 48(4), 100664.
945. Ravenswood, K. (2022). Greening work–life balance: Connecting work, caring and the environment. *Industrial Relations Journal*, 53(1), 3–18.
946. Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254.
947. Reddy, S., Reddy, V., & Sharma, S. (2024). Physiology, Circadian Rhythm. In *StatPearls*. StatPearls Publishing.
948. Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, 26(4), 997–1017.
949. Reiner, R., Kathrine, S., Cristina, D. T., Michela, B., Bruna, R., Seoyeon, A., Emiko, A., & Jose Luis, A.-M. (2021). The effect of exposure to long working hours on depression: A systematic review and meta-analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 155.
950. Reiner, S. M., Balkin, R. S., Gotham, K. R., Hunter, Q., Juhnke, G. A., & Davis, R. J. (2019). Assessing Life Balance and Work Addiction in High-Pressure, High-Demand Careers. *Journal of Counseling & Development*, 97(4), 409–416.
951. Rexroat, C., & Shehan, C. (1987). The family life cycle and spouses' time in housework. *Journal of Marriage and the Family*, 49(4), 737–750.
952. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
953. Rice, R. W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155–168.
954. Riethmeister, V., Matthews, R., Dawson, D., Boer, M., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2019). Time-of-day and days-on-shift predict increased fatigue over two-week offshore day-shifts. *Applied Ergonomics*, 78, 157–163.
955. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
956. Roberts, K. (2007). Work-life balance-the sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29, 334–351.
957. Robinson, R. N. S., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: Critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008–1025.

958. Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294.
959. Rofcanin, Y., Las Heras, M., Escribano, P. I., & Stanko, T. (2020). FSSBs and elderly care: Exploring the role of organizational context on employees' overall health and work–family balance satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 403–419.
960. Roit, B. D. (2021). Long-term care policies meet austerity. In *Handbook on Austerity, Populism and the Welfare State* (pp. 312–327). Edward Elgar Publishing.
961. Rosati, F., Costa, R., Calabrese, A., & Pedersen, E. R. G. (2018). Employee attitudes towards corporate social responsibility: A study on gender, age and educational level differences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1306–1319.
962. Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C., & Dauwalder, J.-P. (2012). Career Adapt-Abilities Scale in a French-speaking Swiss sample: Psychometric properties and relationships to personality and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 734–743.
963. Rostgaard, T., & Ejrnæs, A. (2021). How Different Parental Leave Schemes Create Different Take-Up Patterns: Denmark in Nordic Comparison. *Social Inclusion*, 9, 313–324.
964. Roth, D. L., Fredman, L., & Haley, W. E. (2015). Informal Caregiving and Its Impact on Health: A Reappraisal From Population-Based Studies. *The Gerontologist*, 55(2), 309–319.
965. Rothausen, T. J., & Henderson, K. E. (2019). Meaning-Based Job-Related Well-being: Exploring a Meaningful Work Conceptualization of Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 357–376.
966. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684.
967. Rothbard, N. P., Beetz, A. M., & Harari, D. (2021). Balancing the Scales: A Configurational Approach to Work-Life Balance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 73–103.
968. Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243–258.
969. Rothermund, K., Klusmann, V., & Zacher, H. (2021). Age Discrimination in the Context of Motivation and Healthy Aging. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76(Supplement_2), S167–S180.
970. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In *International review of industrial and organizational psychology 1988* (pp. 139–158). John Wiley & Sons.
971. Rudkjoebing, L. A., Bungum, A. B., Flachs, E. M., Eller, N. H., Borritz, M., Aust, B., Rugulies, R., Rod, N. H., Biering, K., & Bonde, J. P. (2020). Work-related exposure to violence or threats and risk of mental disorders and symptoms: A systematic review

- and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(4), 339–349.
972. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967.
973. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57.
974. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113–129.
975. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020a). COVID-19 and careers: On the futility of generational explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103433.
976. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020b). “The COVID-19 Generation”: A Cautionary Note. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 139–145.
977. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). How, Why, and When is the Average Age of Employees Related to Climate for Innovation? The Role of Age Diversity, Focus on Opportunities, and Work Engagement. *Group & Organization Management*, 10596011221078666.
978. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S., & Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: A multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1), 192.
979. Rugulies, R., Aust, B., & Madsen, I. E. (2017). Effort-reward imbalance at work and risk of depressive disorders. A systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(4), 294–306.
980. Ruppanner, L., & Huffman, M. L. (2014). Blurred Boundaries: Gender and Work–Family Interference in Cross-National Context. *Work and Occupations*, 41(2), 210–236.
981. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78.
982. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
983. Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861.
984. Said, H., & Tanova, C. (2021). Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102961.
985. Saifulina, N., & Carballo-Penela, A. (2017). Promoting Sustainable Development at an Organizational Level: An Analysis of the Drivers of Workplace Environmentally Friendly Behaviour of Employees. *Sustainable Development*, 25(4), 299–310.

986. Saini, A. (2016). Work–Life Balance: Keep the Cycle Moving – Find a Purpose, Set Priorities, and Manage Time Well Then Reassess and Reset. *Frontiers in Pediatrics*, 3, 118.
987. Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 100835.
988. Salamin, X. (2021). Specific work-life issues of single and childless female expatriates: An exploratory study in the Swiss context. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(2), 166–190.
989. Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
990. Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 30(1), 71–81.
991. Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
992. Salas-Vallina, A., López-Cabral, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314–338.
993. Salo, P., Ala-Mursula, L., Rod, N. H., Tucker, P., Pentti, J., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2014). Work time control and sleep disturbances: Prospective cohort study of Finnish public sector employees. *Sleep*, 37(7), 1217–1225.
994. Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452–467.
995. Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122.
996. Sang, K. J. C., Ison, S. G., & Dainty, A. R. J. (2009). The job satisfaction of UK architects and relationships with work-life balance and turnover intentions. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(3), 288–300.
997. Sani, K. F., & Adisa, T. A. (2024). Work–life balance: Does leadership matter? *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 269–286.
998. Santos, L., & Varejão, J. (2006). Employment, Pay and Discrimination in the Tourism Industry. *Tourism Economics*, 13.
999. Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B., & Mayo, M. (2010). Work-family balance and energy: A day-level study on recovery conditions. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 118–130.

1000. Šapić, S., & Filipović, J. (2015). *Značaj interkulturalnog marketinga za nastup kompanija na tržištu Evropske unije* (pp. 295–307).
1001. Saraih, U. N., I., M., K., M., F., S., & Amlus, H. (2019). The influences of job performance, work-life balance and organizational justice on employees' career satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7, 442–447.
1002. Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
1003. Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211006144.
1004. Schabram, K., Bloom, M., & Didonna, D. (2022). Recover, Explore, Practice: The Transformative Potential of Sabbaticals. *Academy of Management Discoveries*.
1005. Schaufeli, W. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
1006. Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 1057–1073.
1007. Schaufeli, W. B. (2017a). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132.
1008. Schaufeli, W. B. (2017b). General Engagement: Conceptualization and Measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*, 1(1), 9–24.
1009. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. h
1010. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
1011. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177–196.
1012. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92.
1013. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591.
1014. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer Science + Business Media.

1015. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.
1016. Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135–177.
1017. Schmidt, E.-M. (2023). *19th International Review of Leave Policies and Related Research 2023*.
1018. Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., & Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91–106.
1019. Schmitz, H., & Stroka, M. A. (2013). Health and the double burden of full-time work and informal care provision—Evidence from administrative data. *Labour Economics*, 24, 305–322.
1020. Schonlau, M., Fricker, R. D., & Elliott, M. N. (2002). *Conducting Research Surveys via E-mail and the Web*. RAND Corporation.
1021. Scurry, T., & Clarke, M. (2021). Navigating dual-careers: The challenge for professional couples. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print).
1022. Sekulić, D. (2017). Kvalitet u funkciji obezbeđivanja satisfakcije korisnika hotelijerskih usluga. *Универзитет у Крагујевцу*.
1023. Sekulić, D., Milovanović, V., & Milićević, S. (2015). The role of practical training in educating future cadre in hotel industry and tourism. *Nastava i Vaspitanje*, 64(2), 371–383.
1024. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Simon and Schuster.
1025. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
1026. Selva, C. (2018). Gender and professional trajectories: Management life stories. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(2), 378–391.
1027. Selvarajan, T. T. (Rajan), Singh, B., Cloninger, P. A., & Misra, K. (2019). Work–Family Conflict and Counterproductive Work Behaviors: Moderating Role of Regulatory Focus and Mediating Role of Affect. *Organization Management Journal*, 16(1), 42–54.
1028. Seočanac, M., & Sekulić, D. (2020). Satisfaction with the service quality in Serbian mountain hotels: Analysis of reviews on Booking.com. *Marketing*, 51(2), 108–120.
1029. Seyler, D. L., Monroe, P. A., & Garand, J. C. (1995). Balancing work and family: The role of employer-supported child care benefits. *Journal of Family Issues*, 16(2), 170–193.
1030. Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate techniques*. J. Wiley.
1031. Sheikh, A. M. (2022). Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: Role of work-life balance. *Journal of Asia Business Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print).

1032. Shelke, A. U., & Shaikh, N. (2023). Mediating role of workplace happiness in enhancing work engagement. *Rajagiri Management Journal*, 17(3), 238–253.
1033. Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85.
1034. Shih, W., & Allen, M. (2007). Working with Generation-D: Adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(1/2), 89–100.
1035. Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495–502.
1036. Shin, D. S., & Jeong, B. Y. (2020). Relationship between Negative Work Situation, Work-Family Conflict, Sleep-Related Problems, and Job Dissatisfaction in the Truck Drivers. *Sustainability*, 12(19), 19.
1037. Silva, J. R., & Freire Guimarães, C. R. F. (2017). Wage differentials in Brazil: Tourism vs. other service sectors. *Cogent Economics & Finance*, 5(1), 1319606.
1038. Sim, A. K. S. (2013). Work-family enrichment and job-family satisfaction among hotel employees. *World Applied Sciences Journal*, 22, 1775–1781.
1039. Simmons, J. M., Mahoney, T. Q., & Hambrick, M. E. (2016). Leisure, work, and family: How IronMEN balance the demands of three resource-intensive roles. *Leisure Sciences*, 38(3), 232–248.
1040. Singh, A., & Kazmi, A. (2015). Work-life balance, stress, and coping strategies as determinants of job satisfaction among police personnel. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 6.
1041. Singh, H., & Bhatnagar, J. (2014). Green Work-Life Balance. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 303–313.
1042. Singh, N. (2005). *Leadership Success and Organisational Vision*. Mittal Publication.
1043. Singh, S., Singh, S. K., & Srivastava, S. (2020). Relational exploration of the effect of work-related scheme on job satisfaction. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 111–128.
1044. Sinval, J., Veldhoven, M., Oksanen, T., Azevedo, L. F., Atallah, Á. N., Melnik, T., & Marôco, J. (2021). Interventions for improving recovery from work. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2021(12), CD014518.
1045. Sirgy, M. J. (2012). Employee Well-Being: An Integrative Perspective. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy, & C. A. Gorman (Eds.), *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations* (pp. 35–63). Springer Netherlands.
1046. Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
1047. Sironi, E. (2019). Job satisfaction as a determinant of employees' optimal well-being in an instrumental variable approach. *Quality & Quantity*, 53(4), 1721–1742.
1048. Siu, O. L. (2013). Psychological capital, work well-being, and work-life balance among Chinese employees: A cross-lagged analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 170–181.

1049. Skinner, N. (2013). *Work-life balance and family friendly policies: Evidence Base, issue 4, 2013*.
1050. Slaughter, A.-M. (2016). *Unfinished Business: Women Men Work Family* (Reprint edition). Random House Trade Paperbacks.
1051. Small, S. A., & Riley, D. (1990). Toward a multidimensional assessment of work spillover into family life. *Journal of Marriage and the Family*, 52, 51–61.
1052. Smeltzer, S. C., Cantrell, M. A., Sharts-Hopko, N. C., Heverly, M. A., Jenkinson, A., & Nthenge, S. (2016). Psychometric Analysis of the Work/Life Balance Self-Assessment Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24(1), 5–14.
1053. Smith, K. T. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), 434–447.
1054. Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
1055. Snyder, C., Peeler, J., & May, J. D. (2008). Combining Human Diversity and Social Justice Education: A Conceptual Framework. *Journal of Social Work Education*, 44(1), 145–161.
1056. Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277–284.
1057. Šobot, A. (2014). The Economic Activity of Middle-aged Women in Serbia as one of the Relevant Issues Regarding Gender Equality. *Zbornik Matice Srpske Za Drustvene Nauke*, 148(3/2014), 499–510.
1058. Šobot, A. (2019). Usklađivanje rada i roditeljstva pred novim izazovima. *Demografski Pregled*, 72.
1059. Solnet, D., Baum, T., Robinson, R. N. S., & Lockstone-Binney, L. (2016). What about the workers? Roles and skills for employees in hotels of the future. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 212–226.
1060. Son, J. S., & Chen, C.-C. (2018). Does using a smartphone for work purposes “ruin” your leisure? Examining the role of smartphone use in work–leisure conflict and life satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 49(3–5), 236–257.
1061. Soni, P., & Bakhru, K. (2019). Understanding triangulated collaboration of work-life balance, personality traits and eudaimonic well-being. *Problems and Perspectives in Management*, 17, 63–82.
1062. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
1063. Sonnentag, S. (2011). Recovery from fatigue: The role of psychological detachment. In *Cognitive fatigue: Multidisciplinary perspectives on current research and future applications* (pp. 253–272). American Psychological Association.
1064. Sonnentag, S., Arbeus, H., Mahn, C., & Fritz, C. (2014). Exhaustion and lack of psychological detachment from work during off-job time: Moderator effects of time pressure and leisure experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 206–216.

1065. Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204–221.
1066. Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 197–217.
1067. Soomro, A. A., Breitenacker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
1068. Sørensen, O. H., & Holman, D. (2014). A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. *Work & Stress*, 28(1), 67–86.
1069. Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-García, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 936–952.
1070. Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517–538.
1071. Spann, A., Vicente, J., Allard, C., Hawley, M., Spreeuwenberg, M., & de Witte, L. (2020). Challenges of combining work and unpaid care, and solutions: A scoping review. *Health & Social Care in the Community*, 28(3), 699–715.
1072. Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635–637.
1073. Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016.
1074. Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. a. Y., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Michael, O., Sanchez, J. I., Abarca, N., Alexandrova, M., Beham, B., Brough, P., Ferreira, P., Fraile, G., Lu, C.-Q., Lu, L., Moreno-Velázquez, I., Pagon, M., Pitariu, H., Salamatov, V., ... Widerszal-Bazyl, M. (2007). Cross-National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intentions with Work–Family Conflict. *Personnel Psychology*, 60(4), 805–835.
1075. Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11–19.
1076. Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33, 724–751.
1077. srbija.gov.rs. (n.d.). *Vlada Republike Srbije*. Преузето 07. октобра 2023 године, са [https://www.srbija.gov.rsjavascript:void\(0\)](https://www.srbija.gov.rsjavascript:void(0))
1078. Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48–66.

1079. Stahl, J. F., & Schober, P. S. (2018). Convergence or Divergence? Educational Discrepancies in Work-Care Arrangements of Mothers with Young Children in Germany. *Work, Employment and Society*, 32(4), 629–649.
1080. Staines, G. L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111–129.
1081. Stamarski, C., & Son Hing, L. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6.
1082. Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147.
1083. *Statistics | Eurostat*. (n.d.). Преузето 10. октобра 2023 године, са https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/HLTH_SILC_04/default/table?lang=en
1084. Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101–117.
1085. Stavrou, E., & Ierodiakonou, C. (2018). Expanding the work-life balance discourse to LGBT employees: Proposed research framework and organizational responses. *Human Resource Management*, 57(6), 1355–1370.
1086. Steed, L. B., Swider, B. W., Keem, S., & Liu, J. T. (2021). Leaving Work at Work: A Meta-Analysis on Employee Recovery From Work. *Journal of Management*, 47(4), 867–897.
1087. Stefanović, M., Kocić, S., Radovanović, S., Radević, S., Kocić, M., Radovanović, J., & Selaković, V. (2022). Work-family conflict among healthcare professionals and healthcare associates in healthcare institutions on the territory of the Čuprija municipality. *Glasnik Javnog Zdravlja*, 96(2), 186–202.
1088. Stella, O., Salau, O., & Falola, H. (2014). Work-Life Balance Practices in Nigeria: A Comparison of Three Sectors. *Journal of Competitiveness*, 6, 3–14.
1089. Stock, R. M., Strecker, M. M., & Bieling, G. I. (2016). Organizational work–family support as universal remedy? A cross-cultural comparison of China, India and the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 1192–1216.
1090. Stojanović-Aleksić, V., & Bošković, A. (2017). Social responsibility of enterprises and ethical leadership. *Economics of Sustainable Development*, 1(2), 71–84.
1091. Stott, D. (2019). How to improve your work-life balance. *Journal of Perioperative Practice*, 29(7–8), 201–202.
1092. Strandh, M., & Nordenmark, M. (2006). The interference of paid work with household demands in different social policy contexts: Perceived work-household conflict in Sweden, the UK, the Netherlands, Hungary, and the Czech Republic. *The British Journal of Sociology*, 57(4), 597–617.
1093. Strauss-Blasche, G., Muhry, F., Lehofer, M., Moser, M., & Marktl, W. (2004). Time Course of Well-Being after a Three-Week Resort-Based Respite from Occupational and Domestic Demands: Carry-Over, Contrast and Situation Effects. *Journal of Leisure Research*, 36(3), 293–309.

1094. Stride, C., Wall, T. D., & Catley, N. (2007). *Measures of job satisfaction, organisational commitment, mental health and job-related well-being: A benchmarking manual, 2nd ed* (pp. ix, 129). John Wiley & Sons Ltd.
1095. Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, 18, 118–134.
1096. Suleman, A.-R., Amponsah-Tawiah, K., & Ametorwo, A. M. (2023). The role of employee environmental commitment in the green HRM practices, turnover intentions and environmental sustainability nexus. *Benchmarking: An International Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print).
1097. Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *The Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653–663.
1098. Sun, T., Shi, Y., Yin, D., Zhang, S., & Wang, X. (2021). Assessment of Need for Recovery and Its Relationship With Work Characteristics and Health in a Sample of Chinese Doctors: A Cross-Sectional Survey. *Frontiers in Public Health*, 9, 600179.
1099. Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13.
1100. Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.
1101. Syed, J., & Ozbilgin, M. (2015). *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*.
1102. Syed, S., Arain, G. A., Schalk, R., & Freese, C. (2015). Balancing Work and Family Obligations in Pakistan and the Netherlands: A Comparative Study. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(5), 39–52.
1103. Synowiec-Piłat, M., Jędrzejek, M., Pałęga, A., & Zmyślona, B. (2021). Work-life (im)balance? The amount of leisure of Wrocław adults in the context of health promotion. *Health Promotion International*, 36(4), 1084–1094.
1104. Szüle, B. (2023). Employment effects of childcare availability: Evidence from European Union. *Economics & Sociology*, 16, 82–96.
1105. Taboroši, S., & Maljugić, B. (2021). The influence of national culture on remote work. *Trendovi u poslovanju*, 9(2), 116–125.
1106. Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, and Work–Life Balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116.
1107. Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2021). Role Overload and Work Performance: The Role of Psychological Strain and Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12.

1108. Tariq, A., Aslam, H., Siddique, A., & Tanveer, M. (2012). Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3.
1109. Taris, T. W., Beckers, D. G. J., Verhoeven, L. C., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., & van der Linden, D. (2006). Recovery opportunities, work—Home interference, and well-being among managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 139–157.
1110. Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3–13.
1111. Tement, S., & Korunka, C. (2015). The moderating impact of types of caregiving on job demands, resources, and their relation to work-to-family conflict and enrichment. *Journal of Family Issues*, 36(1), 31–55.
1112. Ten Brummelhuis, L. L., Rothbard, N. P., & Uhrich, B. (2017). Beyond Nine To Five: Is Working To Excess Bad For Health? *Academy of Management Discoveries*, 3(3), 262–283.
1113. Tepavčević, J., Vukosav, S., & Bradić, M. (2021). The impact of demographic factors on work-family conflict and turnover intentions in the hotel industry. *Hotel and Tourism Management*, 9(2), 2.
1114. Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583–603.
1115. Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Träskman Bendz, L., Grape, T., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., & Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*, 15(1), 738.
1116. Thilagavathy, S., & Geetha, S. (2021). Work-life balance -a systematic review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, ahead-of-print(ahead-of-print).
1117. Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
1118. Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.
1119. Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived Organizational Family Support: A Longitudinal and Multilevel Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 545–565.
1120. Timms, C., Brough, P., O’Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83–103.

1121. Tingvold, L., Middelthon, A.-L., Allen, J., & Hauff, E. (2012). Parents and Children Only? Acculturation and the Influence of Extended Family Members among Vietnamese Refugees. *International Journal of Intercultural Relations : IJIR*, 36(2), 260–270.
1122. Tinsley, H. E. A., & Eldredge, B. D. (1995). Psychological benefits of leisure participation: A taxonomy of leisure activities based on their need-gratifying properties. *Journal of Counseling Psychology*, 42, 123–132.
1123. Todd, P., & Binns, J. (2013). Work-life Balance: Is it Now a Problem for Management? *Gender, Work & Organization*, 20(3), 219–231.
1124. Tomanovic, S. (2016). *Postajanje roditeljem u Srbiji. Sociološko istraživanje tranzicije u roditeljstvo*.
1125. Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40.
1126. Tonso, M. A., Prematunga, R. K., Norris, S. J., Williams, L., Sands, N., & Elsom, S. J. (2016). Workplace Violence in Mental Health: A Victorian Mental Health Workforce Survey. *International Journal of Mental Health Nursing*, 25(5), 444–451.
1127. Torella, E. C. di, & Masselot, A. (2020). *Caring Responsibilities in European Law and Policy: Who Cares?* Routledge.
1128. Triandis, H. C. (1995). *The self and social behavior in differing cultural contexts* (pp. 326–365). New York University Press.
1129. Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118–128.
1130. Tsao, L., Kim, S., Ma, L., & Nussbaum, M. A. (2021). An exploratory study comparing three work/rest schedules during simulated repetitive precision work. *Ergonomics*, 64(12), 1579–1594.
1131. Tsaor, S.-H., Liang, Y.-W., & Hsu, H.-J. (2012). A Multidimensional Measurement of Work-Leisure Conflict. *Leisure Sciences*, 34(5), 395–416.
1132. Tsaor, S.-H., & Yen, C.-H. (2018). Work–leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter? *Tourism Management*, 69, 121–131.
1133. Tsui, A. S. (2007). From Homogenization to Pluralism: International Management Research in the Academy and Beyond. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1353–1364.
1134. Tulgan, B. (2000). *Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent*. W. W. Norton & Company.
1135. Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28, 366–396.
1136. Tur-Sinai, A., Teti, A., Rommel, A., Hlebec, V., Yghemonos, S., & Lamura, G. (2023). Cross-national data on informal caregivers of older people with long-term care needs in the European population: Time for a more coordinated and comparable approach. *Journal of Biosocial Science*, 55(2), 378–382.

1137. Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
1138. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117–1142.
1139. Tyupa, S. (2011). *A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool*. 7, 35–46.
1140. Ubeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., & García-Lillo, F. (2013). Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development*, 37(4), 380–413.
1141. Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2013). Structural equation modeling. In *Handbook of psychology: Research methods in psychology, Vol. 2, 2nd ed* (pp. 661–690). John Wiley & Sons, Inc.
1142. UN Srbija. (2023). *Preduzetništvo žena u Srbiji*. <https://serbia.un.org/sr/234234-preduzetni%C5%A1tvo-%C5%BEena-u-srbiji-10-godina-kasnije>, <https://serbia.un.org/sr/234234-preduzetni%C5%A1tvo-%C5%BEena-u-srbiji-10-godina-kasnije>
1143. UN Women. (2020). *Usklađivanje poslovnih obaveza i brige o domaćinstvu i porodici – SeConS*. <https://secons.net/publikacija/uskladjivanje-poslovnih-obaveza-i-brige-o-domacinstvu-i-porodici/>
1144. UNICEF. (n.d.). *Family-friendly policies: Redesigning the workplace of the future*. Преузето 31. марта 2024 године, са <https://www.unicef.org/documents/family-friendly-policies-redesigning-workplace-future>
1145. Unija poslodavaca Srbije. (2018). Ravnoteža između profesionalnog i privatnog života i rodna ravnopravnost. *Unija Poslodavaca Srbije*. <https://poslodavci.rs/publikacija-za-poslodavce-ravnoteza-izmedju-professionalnog-i-privatnog-zivota-zaposlenih/>
1146. Uysal, M., Sirgy, M. J., Woo, E., & Kim, H. (Lina). (2016). Quality of life (QOL) and well-being research in tourism. *Tourism Management*, 53, 244–261.
1147. Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523.
1148. Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., & Brown, M. (2011). Influences on Employee Perceptions of Organizational Work-Life Support: Signals and Resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588–595.
1149. van den Berg, B., Fiebig, D. G., & Hall, J. (2014). Well-being losses due to care-giving. *Journal of Health Economics*, 35(100), 123–131.
1150. Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114.
1151. van der Molen, H. F., Nieuwenhuijsen, K., Frings-Dresen, M. H. W., & de Groene, G. (2020). Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: An updated systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 10(7), e034849.

1152. Van Houtven, C. H., Coe, N. B., & Skira, M. M. (2013). The effect of informal care on work and wages. *Journal of Health Economics*, 32(1), 240–252.
1153. Van Niel, M. S., Bhatia, R., Riano, N. S., de Faria, L., Catapano-Friedman, L., Ravven, S., Weissman, B., Nzodom, C., Alexander, A., Budde, K., & Mangurian, C. (2020). The Impact of Paid Maternity Leave on the Mental and Physical Health of Mothers and Children: A Review of the Literature and Policy Implications. *Harvard Review of Psychiatry*, 28(2), 113–126.
1154. van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 279–300.
1155. Vannoy, D., Lewis, S., Izraeli, D., & Hootsmans, H. (1992). Dual-Earner Families: International Perspectives. *Journal of Marriage and the Family*, 54, 1001.
1156. Vargas-Prada, S., García, A. M., Ronda, E., Estarlich, M., Ballester, F., & Benavides, F. G. (2018). Influence of paid maternity leave on return to work after childbirth. *La Medicina Del Lavoro*, 109(4), 243–252.
1157. Vasa, S. R., & Sowdamini, T. (2017). Green Work Life Balance & Green HRM: A New Replica for Organisational Triumph. *SSRN Electronic Journal*, 2(4), 2455–4197.
1158. Vaziri, H., Wayne, J. H., Casper, W. J., Lapierre, L. M., Greenhaus, J. H., Amirkamali, F., & Li, Y. (2022). A meta-analytic investigation of the personal and work-related antecedents of work–family balance. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 662–692.
1159. Veal, A. (2020). Is there enough leisure time? Leisure studies, work-life balance, the realm of necessity and the realm of freedom. *World Leisure Journal*, 62(2), 89–113.
1160. Veldhoven, M. (2008). Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. In *Occupational health psychology European perspectives on research, education and practice* (Vol. 3, pp. 1–25).
1161. Verbeek, J., Ruotsalainen, J., Laitinen, J., Korkiakangas, E., Lusa, S., Mänttari, S., & Oksanen, T. (2019). Interventions to enhance recovery in healthy workers; a scoping review. *Occupational Medicine (Oxford, England)*, 69(1), 54–63.
1162. Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace Bullying and Mental Health: A Meta-Analysis on Cross-Sectional and Longitudinal Data. *PloS One*, 10(8), e0135225.
1163. Vicente, J., McKee, K. J., Magnusson, L., Johansson, P., Ekman, B., & Hanson, E. (2022). Informal care provision among male and female working carers: Findings from a Swedish national survey. *PloS One*, 17(3), e0263396.
1164. Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of Work–Family Conflict and Work–Family Enrichment Scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22, 329–344.
1165. Virtanen, A., Van Laethem, M., de Bloom, J., & Kinnunen, U. (2021). Drammatic breaks: Break recovery experiences as mediators between job demands and affect in the afternoon and evening. *Stress and Health*, 37(4), 801–818.
1166. Virtanen, M., Jokela, M., Madsen, I. E. H., Magnusson Hanson, L. L., Lallukka, T., Nyberg, S. T., Alfredsson, L., Batty, G. D., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Dragano,

- N., Erbel, R., Ferrie, J. E., Heikkilä, K., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Lahelma, E., Nielsen, M. L., ... Kivimäki, M. (2018). Long working hours and depressive symptoms: Systematic review and meta-analysis of published studies and unpublished individual participant data. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(3), 239–250.
1167. Virtanen, M., Nyberg, S. T., Batty, G. D., Jokela, M., Heikkilä, K., Fransson, E. I., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragano, N., Elovainio, M., Erbel, R., Ferrie, J. E., Hamer, M., Jöckel, K.-H., ... IPD-Work Consortium. (2013). Perceived job insecurity as a risk factor for incident coronary heart disease: Systematic review and meta-analysis. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 347, f4746.
1168. Vong, L. T.-N., & Tang, W. S.-L. (2017). The mediating effect of work–family conflict in the relationship between job stress and intent to stay: The case of tourism and hospitality workers in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 39–55.
1169. Vos, T., Lim, S. S., Abbafati, C., Abbas, K. M., Abbasi, M., Abbasifard, M., Abbasi-Kangevari, M., Abbastabar, H., Abd-Allah, F., Abdelalim, A., Abdollahi, M., Abdollahpour, I., Abolhassani, H., Aboyans, V., Abrams, E. M., Abreu, L. G., Abrigo, M. R. M., Abu-Raddad, L. J., Abushouk, A. I., ... Murray, C. J. L. (2020). Global burden of 369 diseases and injuries in 204 countries and territories, 1990–2019: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*, 396(10258), 1204–1222.
1170. Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 50(3), 749–761.
1171. Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412.
1172. Voydanoff, P. (2005a). Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Perceived Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 491–503.
1173. Voydanoff, P. (2005b). The Differential Salience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*, 26(3), 395–417.
1174. Voydanoff, P. (2005c). The Effects of Community Demands, Resources, and Strategies on the Nature and Consequences of the Work-Family Interface: An Agenda for Future Research. *Family Relations*, 54(5), 583–595.
1175. Voydanoff, P. (2005d). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822–836.
1176. Voydanoff, P. (2005e). Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707–726.
1177. Vučeković, M., Radović, M. M., & Marković, D. (2020). The concept of a digital enterprise and its visualisation. *Trendovi u Poslovanju*, 8(1), 75–82.
1178. Vujić, M., Sekulić, D., & Cvijanović, D. (2020). The importance of intangible elements in the assessment of service quality in hotels in Kolubara District. *Menadžment u Hotelijerstvu i Turizmu - Hotel and Tourism Management*, 8(2), 2.

1179. Vujko, A., Tretyakova, T., Petrović, M., Radovanovic, M., Gajić, T., & Vukovic, D. (2018). Women's empowerment through Self-Employment in tourism. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 76).
1180. Vukolić, D., Gajić, T., & Bugarčić, J. (2021). Guest satisfaction with the offer of European international dishes and products in Serbian restaurants. *Turističko Poslovanje*, 28, 27–38.
1181. Vukonjanski, J. (2013). Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji. *Универзитет у Новом Саду*.
1182. Vyazovskiy, V. V. (2015). Sleep, recovery, and metaregulation: Explaining the benefits of sleep. *Nature and Science of Sleep*, 7, 171–184.
1183. Wagner, D. L., & Neal, M. B. (1994). Caregiving and work: Consequences, correlates, and workplace responses. *Educational Gerontology*, 20(7), 645–663.
1184. Wagner, L., Gander, F., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2020). Character Strengths and PERMA: Investigating the Relationships of Character Strengths with a Multidimensional Framework of Well-Being. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 307–328.
1185. Waldfogel, J. (2001). International policies toward parental leave and child care. *The Future of Children*, 11(1), 98–111.
1186. Walsh, J. K., & Lindblom, S. S. (1997). Psychophysiology of sleep deprivation and disruption. In *Understanding sleep: The evaluation and treatment of sleep disorders* (pp. 73–110). American Psychological Association.
1187. Wang, C.-J. (2020). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102396.
1188. Wang, I.-A., Lee, B.-W., & Wu, S.-T. (2017). The relationships among work-family conflict, turnover intention and organizational citizenship behavior in the hospitality industry of Taiwan. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1130–1142.
1189. Wang, I.-A., Tsai, H.-Y., Lee, M.-H., & Ko, R.-C. (2021). The effect of work-family conflict on emotional exhaustion and job performance among service workers: The cross-level moderating effects of organizational reward and caring. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3112–3133.
1190. Wang, P., Lawler, J. J., Walumbwa, F. O., & Shi, K. (2004). Work-family conflict and job withdrawal intentions: The moderating effect of cultural differences. *International Journal of Stress Management*, 11, 392–412.
1191. Wang, Y., & Zhao, X. (2022). Grandparental childcare, maternal labor force participation, and the birth of a second child: Further knowledge from empirical analysis. *Journal of Business Research*, 139, 762–770.
1192. Wang, Z., Qiu, X., Jin, Y., & Zhang, X. (2022). How Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation Affect Employee Innovation: A Moderated Mediation Model of Emotions and Work Flexibility. *Frontiers in Psychology*, 12.
1193. Warner, M., & Hausdorf, P. (2009). Understanding work-to-family conflict: The role of organization and supervisor support for work-life issues. *Organization Management Journal*, 6, 130–145.

1194. Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97.
1195. Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.
1196. Warren, T. (2004). Working part-time: Achieving a successful “work-life” balance? *The British Journal of Sociology*, 55(1), 99–122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2004.00008.x>
1197. Waumsley, J. A., Houston, D. M., & Marks, G. (2010). What about Us? Measuring the Work-Life Balance of People Who Do Not Have Children. *Review of European Studies*, 2(2), 2.
1198. Wayne, J., Grzywacz, J., Carlson, D., & Kacmar, K. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17, 63–76.
1199. Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work–family balance. *Personnel Psychology*, 70(1), 167–210.
1200. Wayne, J. H., Matthews, R. A., Odle-Dusseau, H., & Casper, W. J. (2019). Fit of role involvement with values: Theoretical, conceptual, and psychometric development of work and family authenticity. *Journal of Vocational Behavior*, 115.
1201. Wayne, J. H., Matthews, R., Crawford, W., & Casper, W. J. (2020). Predictors and processes of satisfaction with work–family balance: Examining the role of personal, work, and family resources and conflict and enrichment. *Human Resource Management*, 59(1), 25–42.
1202. Wayne, J. H., Michel, J. S., & Matthews, R. A. (2022). Balancing work and family: A theoretical explanation and longitudinal examination of its relation to spillover and role functioning. *The Journal of Applied Psychology*.
1203. Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130.
1204. Wayne, J., Vaziri, H., & Casper, W. (2021). Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103565.
1205. Weale, V. P., Wells, Y. D., & Oakman, J. (2019). The work-life interface: A critical factor between work stressors and job satisfaction. *Personnel Review*, 48(4), 880–897.
1206. Weber, M., & Cissna, K. (2020). A Global Perspective on Women in Leadership and Work-Family Integration. *Education Division Books*.
1207. Weer, C., & Greenhaus, J. H. (2014). Work-to-Family Conflict. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 7244–7245). Springer Netherlands.
1208. Wei, J. L., & Villwock, J. A. (2021). Balance Versus Integration: Work-Life Considerations. *Otolaryngologic Clinics of North America*, 54(4), 823–837.

1209. Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. *Frontiers in Psychology*, 11.
1210. Wendsche, J., de Bloom, J., Syrek, C., & Vahle-Hinz, T. (2021). Always on, never done? How the mind recovers after a stressful workday? *German Journal of Human Resource Management*, 35(2), 117–151.
1211. Wenner Moyer, M. (2022). The COVID generation: How is the pandemic affecting kids' brains? *Nature*, 601(7892), 180–183.
1212. Westman, M., & Eden, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out. *The Journal of Applied Psychology*, 82(4), 516–527.
1213. Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585.
1214. White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). "High-performance" Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195.
1215. Whitney, M. D., Holbrook, C., Alvarado, L., & Boyd, S. (2023). Length of Maternity Leave Impact on Mental and Physical Health of Mothers and Infants, a Systematic Review and Meta-analysis. *Maternal and Child Health Journal*, 27(8), 1308–1323.
1216. WHO. (n.d.). *Maternity protection: Compliance with international labour standards*. Преузето 30. марта 2024 године, са <https://www.who.int/data/nutrition/nlis/info/maternity-protection-compliance-with-international-labour-standards>
1217. WHO. (2022). *Mental health at work*. Преузето 06. марта 2024 године, са <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
1218. WHO, & UNICEF. (2019). *Global breastfeeding scorecard, 2019: Increasing commitment to breastfeeding through funding and improved policies and programmes*. Преузето 06. марта 2024 године, са <https://policycommons.net/artifacts/541065/global-breastfeeding-scorecard-2019/1518017/>
1219. Wicczorek, E., Evers, S., Kocot, E., Sowada, C., & Pavlova, M. (2022). Assessing Policy Challenges and Strategies Supporting Informal Caregivers in the European Union. *Journal of Aging & Social Policy*, 34(1), 145–160.
1220. Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51–58.
1221. Wiersma, U. J., & Van den Berg, P. (1991). Work-home role conflict, family climate, and domestic responsibilities among men and women in dual-earner families. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(15), 1207–1217.
1222. Wilcox, J. (2020). Work–life balance. *Heart*, 106(16), 1276–1277.
1223. Wilensky, H. L. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12, 543–560.
1224. Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2017). Exploring the work–life challenges and dilemmas faced by managers and professionals who live alone. *Work, Employment and Society*, 31(4), 640–656.

1225. Willett, C. (2004). Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What To Do About It. *Hypatia*, 19(3), 228–231.
1226. Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory Factor Analysis: A Five-Step Guide for Novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8, 1–13.
1227. Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond Work-Life “Integration.” *Annual Review of Psychology*, 67, 515–539.
1228. Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234.
1229. Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role Stressors, Mood Spillover, and Perceptions of Work-Family Conflict in Employed Parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837–868.
1230. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
1231. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219–231.
1232. Winkler, M. R., Mason, S., Laska, M. N., Christoph, M. J., & Neumark-Sztainer, D. (2018). Does non-standard work mean non-standard health? Exploring links between non-standard work schedules, health behavior, and well-being. *SSM - Population Health*, 4, 135–143.
1233. Wirtz, A., Nachreiner, F., & Rolfes, K. (2011). Working on Sundays—effects on safety, health, and work-life balance. *Chronobiology International*, 28(4), 361–370.
1234. Wong, K., Chan, A. H. S., & Ngan, S. C. (2019). The Effect of Long Working Hours and Overtime on Occupational Health: A Meta-Analysis of Evidence from 1998 to 2018. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12), 2102.
1235. Wong, K., Chan, A. H. S., & Teh, P.-L. (2020). How Is Work-Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance? A Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4446.
1236. Wong, K. P., Teh, P.-L., & Chan, A. H. S. (2023). Seeing the Forest and the Trees: A Scoping Review of Empirical Research on Work-Life Balance. *Sustainability*, 15(4), 4.
1237. Wong, S. C., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees’ perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195–203.
1238. Woo, E., Kim, H., & Uysal, M. (2015). Life satisfaction and support for tourism development. *Annals of Tourism Research*, 50, 84–97.
1239. Wood, S. J., & Michaelides, G. (2016). Challenge and hindrance stressors and wellbeing-based work-nonwork interference: A diary study of portfolio workers. *Human Relations*, 69(1), 111–138.
1240. Worke, M. D., Koricha, Z. B., & Debelew, G. T. (2023). Consequences of exposure to sexual harassment among women working in hospitality workplaces in Bahir Dar City, Ethiopia: A structural equation model. *Archives of Public Health = Archives Belges De Sante Publique*, 81(1), 7.

1241. World Bank. (n.d.). *Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare* [Text/HTML]. World Bank. Преузето 01. априла 2024 године, са <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/792541582284665083/Tackling-Childcare-A-Guide-for-Employer-Supported-Childcare>
1242. Wu, T., & Chang, P.-C. (2020). The impact of work–family programs on work–family facilitation and role performance: The dual moderating effect of gender. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 46–65.
1243. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.
1244. Yadav, V., & Sharma, H. (2021). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: Mediating effect of work-family conflict. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, ahead-of-print(ahead-of-print).
1245. Yang, J., Zhang, Y., Shen, C., Liu, S., & Zhang, S. (2019). Work-Family Segmentation Preferences and Work-Family Conflict: Mediating Effect of Work-Related ICT Use at Home and the Multilevel Moderating Effect of Group Segmentation Norms. *Frontiers in Psychology*, 10.
1246. Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. (2000). Sources of Work-Family Conflict: A Sino-U.S. Comparison of the Effects of Work and Family Demands. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 113–123.
1247. Yang, X., & Jo, W. (2022). Roles of work-life balance and trait mindfulness between recovery experiences and employee subjective well-being: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 459–468.
1248. Yang, Y., & Li, X. (2021). The Impact of Challenge and Hindrance Stressors on Thriving at Work Double Mediation Based on Affect and Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12.
1249. Yasser, Q. R., Al Mamun, A., & Ahmed, I. (2017). Corporate Social Responsibility and Gender Diversity: Insights from Asia Pacific. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(3), 210–221.
1250. Yester, M. (2019). Work-Life Balance, Burnout, and Physician Wellness. *The Health Care Manager*, 38(3), 239.
1251. Yip, J. A., Levine, E. E., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2020). Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. *Research in Organizational Behavior*, 40, 100124.
1252. Yoo, D. (2022). How to Alleviate Hotel Employees' Job Stress in the Associations between Job Stressors and Its Consequences. *Sustainability*, 14, 8979.
1253. Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88.
1254. Yu, J., & Leka, S. (2022a). The Effect of Worktime Control on Overtime Employees' Mental Health and Work-Family Conflict: The Mediating Role of Voluntary Overtime. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3767.

1255. Yu, J., & Leka, S. (2022b). Where is the limit for overtime? Impacts of overtime on employees' mental health and potential solutions: A qualitative study in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 976723.
1256. Yucel, D. (2017). Work-To-Family Conflict and Life Satisfaction: The Moderating Role of Type of Employment. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 577–591.
1257. Yucel, D., & Borgmann, L.-S. (2022). Work–family conflict and depressive symptoms among dual-earner couples in Germany: A dyadic and longitudinal analysis. *Social Science Research*, 104, 102684.
1258. Yuh, J., & Choi, S. (2017). Sources of social support, job satisfaction, and quality of life among childcare teachers. *The Social Science Journal*, 54(4), 450–457.
1259. Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A., & Sawang, S. (2012). The role of life friendly policies on employees' work-life balance. *Journal of Management & Organization*, 18, 53–63.
1260. Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2022). Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1340–1368.
1261. Yürcü, G., & Çolakoğlu, Ü. (2020). *Leisure and Wellness Perceptions of Tourism Workers in Work-Life Balance* (pp. 268–281).
1262. Yusuf, S. (2018). A Comparative Study of Work-Life Balance and Job Satisfaction of the Employees Working in Business Process Outsourcing Sector. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*, 10(2), 87.
1263. Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B. J., Baltes, B. B., Early, B. J., & Shepard, A. (2017). Generational Differences in Work Ethic: Fact or Fiction? *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 301–315.
1264. *Zakon o radu*. (n.d.). Преузето 14. марта 2023 године, са https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_radu.html
1265. Zedeck, S. (1992). Introduction: Exploring the domain of work and family concerns. In *Work, families, and organizations* (pp. 1–32). Jossey-Bass/Wiley.
1266. Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251.
1267. Zhao, X. (Roy). (2016). Work-family studies in the tourism and hospitality contexts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2422–2445.
1268. Zhao, X. (Roy), & Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a “smile factory”? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 305–326.
1269. Zhao, X. (Roy), Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38.
1270. Zhao, X. (Roy), Ghiselli, R., Wang, J., Law, R., Okumus, F., & Ma, J. (2020). A mixed-method review of work-family research in hospitality contexts. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 213–225.

1271. Zhao, X. (Roy), Qu, H., & Ghiselli, R. (2011). Examining the relationship of work–family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 46–54.
1272. Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J., & Ee, M. S. (2016). Impact of individual coping strategies and organisational work–life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 501–526.
1273. Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37, 354–379.
1274. Zhou, E. (2020). The “Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*, 11(2), 2.
1275. Zhou, M., Zhang, J., Li, F., & Chen, C. (2020). Work-Family Conflict and Depressive Symptoms Among Chinese Employees: Cross-Level Interaction of Organizational Justice Climate and Family Flexibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 6954.
1276. Zijlstra, F. R. H., Cropley, M., & Rydstedt, L. W. (2014). From recovery to regulation: An attempt to reconceptualize “recovery from work.” *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 30(3), 244–252.
1277. Zijlstra, F., & Sonnentag, S. (2020). *After work is done: Psychological perspectives on recovery from work* (pp. 129–138).
1278. Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *PLOS ONE*, 16(1), e0245078.
1279. Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140.
1280. Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101–121.
1281. Zoupanou, Z., Cropley, M., & Rydstedt, L. W. (2013). Recovery after work: The role of work beliefs in the unwinding process. *PloS One*, 8(12), e81381.
1282. Zoupanou, Z., & Rydstedt, L. W. (2019). The mediating and moderating role of affective rumination between work interruptions and well-being. *Work (Reading, Mass.)*, 62(4), 553–561.
1283. Влада Републике Србије. (2018). *Стратегија подстицања рађања*. <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2018/25/1/reg>
1284. Влада Републике Србије. (2019). *Акциони план за Поглавље 19—Социјална политика и запошљавање*. Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања. <https://www.minrzs.gov.rs/sr/dokumenti/ostalo/sektor-zamedjunarodnu-saradnju-evropske-integracije-i-projekte/akcioni-plan-za-poglavlje-19-socijalna-politika-i-zaposljavanje>

1285. Влада Републике Србије. (2021). *Стратегија за родну равноправност за период од 2021. До 2030. Године*. <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/103/1>
1286. Закон о забрани дискриминације. (2021). https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zabrani_diskriminacije.html
1287. Закон о раду. (2018). https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_radu.html
1288. Закон о родној равноправности. (2021). <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-rodnoj-ravnopravnosti.html>
1289. Закон о финансијској подршци породици са децом. (2024). <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-finansijskoj-podrsци-porodici-sa-decom.html>
1290. Министарство трговине, туризма и телекомуникација. (2021). *Категоризација* | <https://arhiva.mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/kategorizacija/>
1291. Повереник за заштиту равноправности. (2023). *Редовни годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2023. Годину*. <https://ravnopravnost.gov.rs/izvestaji/>
1292. Републички завод за статистику. (2023). *Регистрована запосленост*. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/HtmlL/G20241024.html>
1293. Уредба о организовању рада послодаваца за време ванредног стања. (2020). <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredба/2020/31/2/reg>
1294. Устав Републике Србије. (2006). *Устав Републике Србије: 98/2006-3, 115/2021-3 (Амандмани I-XXIX), 16/2022-3*. <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/ustav/2006/98/1/reg>

ПРИЛОГ

Анкетни упитник

Поштовани, пред Вама се налази упитник који је намењен прикупљању података у циљу израде докторске дисертације која се бави анализом равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Ваши одговори ће бити изузетно значајни. Упитник је анониман, и прикупљени подаци ће се користити искључиво у научно-истраживачке сврхе, па Вас молим да одговори које дајете буду што искренији. За попуњавање упитника ће Вам бити потребно око 15 минута.

Унапред Вам се захваљујемо на издвојеном времену.

Своје мишљење о тврдњама за које су одговори на скали од 1 до 5, изразите заокруживањем одговарајућег броја на следећи начин:

- 1 - Уопште се не слажем
- 2 - Не слажем се
- 3 - Немам мишљење
- 4 - Слажем се
- 5 - У потпуности се слажем

Упитник о равнотежи између живота и посла					
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу захтева посла					
Често се осећам исцрпљено	1	2	3	4	5
Имам превише посла који треба да урадим	1	2	3	4	5
Потребно ми је више времена да обавим посао на квалитетан начин	1	2	3	4	5
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу захтева породичних улога					
Често се осећам уморно после породичних/кућних обавеза	1	2	3	4	5
Тешко ми је да обавим све породичне обавезе	1	2	3	4	5
Тешко ми је да своје породичне обавезе урадим на квалитетан начин	1	2	3	4	5
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу подршке чланова тима и менаџера					
Мој менаџер води рачуна о мени као особи	1	2	3	4	5
Мој менаџер ме подржава када имам хитне приватне и породичне обавезе	1	2	3	4	5
Мој менаџер има разумевања када приватни или породични проблеми утичу на мој посао	1	2	3	4	5
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу аутономије на радном месту					
Имам слободу да пуно тога кажем о томе шта се дешава на мом послу	1	2	3	4	5
Учествујем у одлукама које утичу на мој посао	1	2	3	4	5
Мој посао ми омогућава да самостално одлучујем о томе како радим свој посао	1	2	3	4	5
Мој посао ми омогућава да распоредим временски своје радне задатке	1	2	3	4	5
У типичној радној недељи, колика је дужина Вашег радног времена? Заокружите број испред одговора који то најбоље описује					

1. Мање од 20 часова недељно	
2. Између 21 и 30 часова недељно	
3. Између 31 и 40 часова недељно	
4. Између 41 и 50 часова недељно	
5. Између 51 и 60 часова недељно	
6. Више од 60 часова недељно	
У типичној недељи, колико сати радите прековремено?	
Упишите у наставку број сати прековременог рада у типичној радној недељи: _____	
Да ли сте родитељ? (Заокружите број испред одговора)	
1. Да	
2. Не	
Колико чланова броји Ваша породице? _____	
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу равнотеже између живота и посла	
Подједнако добро уживам у сваком делу свог живота	1 2 3 4 5
Равнотежа између живота и посла ми је јако важна	1 2 3 4 5
Успевам да добро ускладим захтеве свог личног/породичног живота и посла	1 2 3 4 5
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу колективизма унутар групе	
Друштвене културне праксе грађана Србије, ситуација у друштву „каква јесте“	
У овом друштву, деца су поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља	1 2 3 4 5
У овом друштву, родитељи су поносни на индивидуална постигнућа своје деце	1 2 3 4 5
У овом друштву, стари родитељи углавном живе у кући са својом децом	1 2 3 4 5
У овом друштву, деца живе са својим родитељима док се не венчају	1 2 3 4 5
Друштвене културне вредности грађана Србије, ситуација у друштву „каква треба да буде“	
У овом друштву, деца треба да буду поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља	1 2 3 4 5
У овом друштву, родитељи треба да буду поносни на индивидуална постигнућа своје деце	1 2 3 4 5
Члановима Вашег друштва је важно да лица у другим друштвима позитивно виде Ваше друштво	1 2 3 4 5
Чланови овог друштва треба да се поносе што су његови чланови	1 2 3 4 5
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу родне једнакости	
Друштвене културне праксе грађана Србије, ситуација у друштву „каква јесте“	
У овом друштву, више се дечаки се подстичу него девојчице да остваре више образовање	1 2 3 4 5
У овом друштву, присутан је већи је избор атлетских и спортских програма за дечаке него за девојчице	1 2 3 4 5
У овом друштву, горе је када је дечак лош у школи него када је	1 2 3 4 5

девојчица лоша у школи	
У овом друштву већа је заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама	1 2 3 4 5
Друштвене културне вредности грађана Србије, ситуација у друштву „каква треба да буде“	
Верујем да дечаке треба подстицати више него девојчице да постигну високо образовање	1 2 3 4 5
Верујем да треба да се ради на повећању атлетских и спортских програма за девојчице	1 2 3 4 5
Верујем да треба да је горе за дечака када је лош у школи него за девојчицу	1 2 3 4 5
Верујем да би друштво било успешније вођено када би било много више жена на позицијама власти него сада	1 2 3 4 5
Верујем да могућности за менаџерске позиције треба да буду подједнако доступне и за жене и за мушкарце	1 2 3 4 5
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу задовољства послом	
Углавном сам одушевљен/а својим послом	1 2 3 4 5
Прилично сам задовољан/а својим садашњим послом	1 2 3 4 5
Сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити	1 2 3 4 5
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу задовољства животом	
У већини ствари мој живот је близу идеалног	1 2 3 4 5
Услови у којима живим су одлични	1 2 3 4 5
Задовољан/на сам својим животом	1 2 3 4 5
До сада сам постигао/ла најважније ствари које желим у животу	1 2 3 4 5
Размислите о претходних неколико недеља, и одговорите колико времена је Ваш посао учинио да се осећате: (оцена 1 означава никада а оцена 5 све време)	
Напето	1 2 3 4 5
Нелагодно	1 2 3 4 5
Забринuto	1 2 3 4 5
Несрећно	1 2 3 4 5
Потиштено	1 2 3 4 5
Суморно	1 2 3 4 5
Оцените степен Вашег слагања са наведеним тврдњама у погледу конфликта између посла и породице	
Пропуштам породичне активности због времена које морам да посветим радним обавезама	1 2 3 4 5
Често сам заокупљен/на послом док сам код куће	1 2 3 4 5
Понашање које је очекивано и ефикасно на послу, код куће би било контрапродуктивно	1 2 3 4 5
Породичне обавезе често ометају моје радне обавезе	1 2 3 4 5
Често сам превише уморан/на на послу због породичних обавеза	1 2 3 4 5
Понашање које је очекивано и ефикасно код куће, на послу би било контрапродуктивно	1 2 3 4 5
Пол (заокружити одговор)	

1. Женски	
2. Мушки	
Године старости испитаника (заокружити одговор)	
од 18 до 30 година.....	1
од 31 до 40 година.....	2
од 41 до 50 година.....	3
51 година и више.....	4
Брачни статус: (заокружити одговор)	
Ожењен/удата	1
Неожењен/неудата	2
Разведен/разведена	3
Удовац/удовица	4
Локација хотела: _____	
Назив хотела: _____	

БИОГРАФИЈА

Снежана Кнежевић рођена је 01.01.1969. год. у Казновићу, Рашка. Завршила је Основну школу „Јово Курсула” и средњу школу „Др Ђорђе Радић” у Краљеву. Добитница је Вукових диплома. Медицински факултет Универзитета у Крагујевцу уписала је школске 1988/1989. год. и дипломирала 1994. год., чиме је стекла звање доктор медицине. Специјализацију из опште медицине уписала је на Медицинском факултету Универзитета у Крагујевцу, а специјалистички испит положила 2010. год. са одличним успехом. Академско звање мастер менаџер здравствене заштите стиче 2020. год. на Факултету здравствених и пословних студија у Ваљеву, Универзитет Сингидунум. Докторске академске студије на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу, уписује школске 2020/2021. год. Радила је у Дому здравља Краљево до 2023. год. Након тога је запослена као предавач и шеф катедре за Медицинске науке на Академији техничких струковних студија Београд. Чланица је Научног одбора Секције опште медицине Српског лекарског друштва и Уредништва часописа Општа медицина. Национални је координатор на међународним пројектима и учествује у раду више научних удружења. Кандидаткиња је чланица организационих одбора и рецензент радова међународних и светских научних конференција. Учествовала је као предавач на домаћим, европским и светским научним конгресима. Објавила је већи број научних публикација у домаћим и страним часописима из научних области Медицина и Менаџмент и бизнис. Добитница је више награда и признања. Министарство здравља Републике Србије јој 2021. године додељује звање примаријус. Говори и служи се енглеским језиком. У раду користи MS Office софтвер, статистички пакет за друштвене науке *IBM Statistical Package for Social Sciences* – SPSS и *SmartPLS* софтвер.

ИЗЈАВА АУТОРА О ОРИГИНАЛНОСТИ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Изјављујем да докторска дисертација под насловом:

Анализа равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у

Републици Србији

представља *оригинално ауторско дело* настало као резултат *сопственог истраживачког рада*.

Овом Изјавом такође потврђујем:

- да сам *једини аутор* наведене докторске дисертације,
- да у наведеној докторској дисертацији *нисам извршио/ла повреду* ауторског нити другог права интелектуалне својине других лица,

У Врњачкој бањи, _____ године,


потпис аутора

**ИЗЈАВА АУТОРА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Изјављујем да су штампана и електронска верзија докторске дисертације под насловом:

**Анализа равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у
Републици Србији**

истоветне.

У Врњачкој бањи, _____ године,



потпис аутора

ИЗЈАВА АУТОРА О ИСКОРИШЋАВАЊУ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ја, Снежана Кнежевић,

☒

дозвољавам

☐

не дозвољавам

Универзитетској библиотеци у Крагујевцу да начини два трајна умножена примерка у електронској форми докторске дисертације под насловом:

**Анализа равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у
Републици Србији**

и то у целини, као и да по један примерак тако умножене докторске дисертације учини трајно доступним јавности путем дигиталног репозиторијума Универзитета у Крагујевцу и централног репозиторијума надлежног министарства, тако да припадници јавности могу начинити трајне умножене примерке у електронској форми наведене докторске дисертације путем *преузимања*.

Овом Изјавом такође

☒

дозвољавам

☐

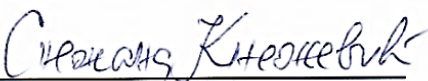
не дозвољавам¹

¹ Уколико аутор изабере да не дозволи припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци, то не искључује право припадника јавности да наведену докторску дисертацију користе у складу са одредбама Закона о ауторском и сродним правима.

припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од следећих *Creative Commons* лиценци:

- 1) Ауторство
- 2) Ауторство - делити под истим условима
- 3) Ауторство - без прерада
- 4) Ауторство - некомерцијално
- 5) Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима
- 6) Ауторство - некомерцијално - без прерада²

У Врњачкој бањи, _____ године,



потпис аутора

² Молимо ауторе који су изабрали да дозволе припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци да заокруже једну од понуђених лиценци. Детаљан садржај наведених лиценци доступан је на: <http://creativecommons.org.rs/>