Снежана Кнежевић,Тамара Гајић, Дарко Вуковић

# УПРАВЉАЊЕ РАВНОТЕЖОМ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Београд, 2026.

GEOGRAPHICAL INSTITUTE "JOVAN CVIJIĆ"
SERBIAN ACADEMY OF SCIENCES AND ARTS

SPECIAL ISSUES
No. 105

Snežana Knežević, Tamara Gajić, Darko Vuković

# WORK-LIFE BALANCE MANAGEMENT IN TOURISM AND HOSPITALITY IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Belgrade, 2026

ГЕОГРАФСКИ ИНСТИТУТ „ЈОВАН ЦВИЈИЋ”
СРПСКА АКАДЕМИЈА НАУКА И УМЕТНОСТИ

ПОСЕБНА ИЗДАЊА
КЊИГА 105

Снежана Кнежевић, Тамара Гајић, Дарко Вуковић

# УПРАВЉАЊЕ РАВНОТЕЖОМ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Београд, 2026.

**ИЗДАВАЧ**
Географски институт „Јован Цвијић" САНУ,
Ђуре Јакшића 9, 11000 Београд, Република Србија,
Тел/факс: +381 11 2637 597;
е-пошта: general@gi.sanu.ac.rs

**ЗА ИЗДАВАЧА**
др Милан Радовановић
Прихваћено на седници Уређивачког одбора
Института 14.03.2026. године

**КАТЕГОРИЈА**
Научна монографија

**АУТОРИ**

прим др Снежана Кнежевић, предавач, Академија струковних студија Политехника, Београд,
ORCID: 0000-0001-9137-2122

др Тамара Гајић, виши научни сарадник, Географски институт „Јован Цвијић" САНУ,
ORCID: 0000-0003-3016-8368

др Дарко Вуковић, професор, Географски институт „Јован Цвијић" САНУ,
ORCID: 0000-0002-1165-489X

**УРЕДНИК**
др Дуња Демировић Бајрами

**РЕЦЕНЗЕНТИ**
Проф. др Ивана Блешић, Природно-математички факултет, Универзитет у Новом Саду
Проф. др Татјана Пивац, Природно-математички факултет, Универзитет у Новом Саду
др Марко Петровић, Географски институт „Јован Цвијић" САНУ

**ТЕХНИЧКИ УРЕДНИК**
Сара Кнежевић Павловић

**ДИЗАЈН КОРИЦА**
Сара Кнежевић Павловић

**ФОТОГРАФИЈА НА КОРИЦАМА**
Сара Кнежевић Павловић

**PUBLISHER**
Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA,
Đure Jakšića 9, 11000 Belgrade, Republic of Serbia,
Tel/fax: +381 11 2637 597;
e-mail: general@gi.sanu.ac.rs

**ACTING PUBLISHER**
Milan Radovanović, PhD
Accepted at the meeting of the Editorial Board of the Geographical Institute on March 14th, 2026

**CATEGORY**
Scientific Monograph

**AUTHORS**

prim Snežana Knežević, PhD, Academy of Applied Studies Polytechnic, Belgrade,
ORCID: 0000-0001-9137-2122

Tamara Gajić, PhD, Senior Research Associate, Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA,
ORCID: 0000-0003-3016-8368

Darko Vuković, PhD, Professor, Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA,
ORCID: 0000-0002-1165-489X

**EDITOR**
Dunja Demirović Bajrami, PhD

**REVIEWERS**
Prof. Ivana Blešić, PhD, Faculty of Sciences, University of Novi Sad
Prof. Tatjana Pivac, PhD, Faculty of Sciences, University of Novi Sad
Marko Petrović, PhD, Geographical Institute "Jovan Cvijić", SASA

**TECHNICAL EDITOR**
Sara Knežević Pavlović

**COVER DESIGN**
Sara Knežević Pavlović

**COVER PHOTO**
Sara Knežević Pavlović

eISBN 978-86-80029-92-4

# САДРЖАЈ

ПРЕДГОВОР ..... 7

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА ..... 1

2. ДЕФИНИСАЊЕ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА ..... 6

2.1. Еволуција равнотеже између живота и посла ..... 7
*2.1.1. Класични приступ ..... 7*
*2.1.2. Савремени приступ ..... 9*
2.2. Теоријска разматрања ..... 11
*2.2.1. Теорије равнотеже између живота и посла ..... 11*
*2.2.2. Модели равнотеже између живота и посла ..... 15*
2.3. Значај равнотеже између живота и посла ..... 19

3. РАДНЕ И ПОРОДИЧНЕ УЛОГЕ ..... 21

3.1. Ресурси за усклађивање радних и породичних улога ..... 22
3.2. Обогаћивање радних и породичних улога ..... 23
3.3. Захтеви радних и породичних улога ..... 24
3.4. Сукоб радних и породичних улога ..... 25
3.5. Балансирање радним и породичним улогама ..... 27
*3.5.1. Интеграција ..... 29*
*3.5.2. Сегментација ..... 33*

4. ОРГАНИЗАЦИОНИ ФАКТОРИ ..... 37

4.1. Ресурси посла ..... 46
*4.1.1. Политике усклађивања посла и породице ..... 51*
*4.1.2. Програми равнотеже између живота и посла ..... 60*
*4.1.3. Флексибилни модели рада ..... 64*
*4.1.4. Породиљско одсуство ..... 67*
*4.1.5. Повратак на посао након породиљског одсуства ..... 71*
*4.1.6. Породиљско одсуство за оца ..... 74*
*4.1.7. Одсуство ради неге детета ..... 78*
*4.1.8. Подршка чувању деце ..... 80*
*4.1.9. Пружање неформалне неге ..... 85*
*4.1.10. Неограничен годишњи одмор ..... 88*
*4.1.11. Бенефиције ..... 89*
*4.1.12. Развој ..... 93*
*4.1.13. Формална подршка ..... 96*
*4.1.14. Неформална подршка ..... 98*
*4.1.15. Социјална подршка ..... 99*
*4.1.16. Ангажованост ..... 101*
*4.1.17. Посвећеност ..... 104*

*4.1.18. Аутономија* ..... *105*
4.2. Захтеви посла ..... 107
*4.2.1. Дужина радног времена* ..... *109*
*4.2.2. Преоптерећеност послом* ..... *111*
*4.2.3. Несигурност посла* ..... *112*
*4.2.4. Стрес и синдром сагоревања на послу* ..... *113*

5. ФАКТОРИ ПОРОДИЦЕ ..... 116

5.1 Захтеви породичних улога ..... 116
5.2. Изазови породица са две каријере ..... 117
5.3. Конфликт посла и породице ..... 118
5.4. Преливање улога између посла и породице ..... 122
5.5. Обогаћивање улога у породици и на послу ..... 124
5.6. Границе између посла и породице ..... 128
5.7. Равнотежа између породичних обавеза и посла ..... 129

6. ИНДИВИДУАЛНИ ФАКТОРИ ..... 131

6.1. Социодемографски фактори ..... 131
*6.1.1. Пол* ..... *132*
*6.1.2. Брачни статус* ..... *133*
*6.1.3. Родитељство* ..... *133*
6.1.4. Разлике у личностима ..... 134
6.1.5. Индивидуалне стратегије ..... 137
6.1.6. Генерацијске разлике ..... 144

7. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА ..... 152

7.1. Колективизам ..... 152
7.2. Родна једнакост ..... 157

8. ИСХОДИ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА ..... 161

8.1. Задовољство послом ..... 162
8.2. Задовољство животом ..... 164
8.3. Ментално здравље ..... 167

9. ПОВЕЗАНИ КОНЦЕПТИ ..... 176

9.1. Срећа ..... 176
9.2. Благостање ..... 178
9.3. Циклус рада и одмора ..... 183
9.4. Конфликт посла и слободног времена ..... 185
9.5. Еколошка освешћеност ..... 187
9.6. Сан и опоравак ..... 189
9.7. Равнотежа између посла и здравља ..... 192

10. РАД У ХОТЕЛСКОЈ ДЕЛАТНОСТИ ..... 195

10.1. Специфичности пословања ..... 195
*10.1.1. Радне улоге и задаци ..... 197*
*10.1.2. Организација посла ..... 198*
*10.1.3. Организација радног времена ..... 199*
*10.1.4. Родна сегрегација ..... 201*
*10.1.5. Комплексност рада ..... 201*
10.2. Организациона култура ..... 203
10.3. Подршка менаџера ..... 204
10.4. Успостављање равнотеже између живота и посла ..... 206

11. ПРЕГЛЕД СТАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ..... 211

11.1. Равнотежа између живота и посла ..... 211
11.2. Родна равноправност ..... 215
11.3. Национална култура у Републици Србији ..... 218
11.4. Флексибилни модели рада ..... 220
11.5. Законски оквир за равнотежу између живота и посла ..... 223
11.6. Организационе праксе и сертификација ..... 230

12. ИСТРАЖИВАЧКИ ЈАЗ У СТУДИЈАМА ..... 238

13. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ..... 242

13.1. Методологија ..... 242
*13.1.1. Истраживачки модел ..... 242*
*13.1.2. Предмет и циљ истраживања ..... 243*
*13.1.3. Хипотезе и истраживачке варијабле ..... 244*
*13.1.4. Мерни инструмент ..... 248*
*13.1.5. Прикупљање података ..... 263*
*13.1.6. Методе анализе ..... 267*
*13.1.7. Узорак истраживања ..... 270*
13.2. Резултати истраживања ..... 278
*13.2.1. Дескриптивна и експлоративна факторска анализа ..... 278*
*13.2.2. Валидност и поузданост модела ..... 301*
*13.2.3. Тестирање истраживачких хипотеза ..... 315*
*13.2.3. Анализа директних утицаја ..... 318*
*13.2.5. Анализа модераторских утицаја ..... 321*
*13.2.6. Тестирање осталих истраживачких хипотеза ..... 326*

14. ДИСКУСИЈА ..... 335

14.1. Дискусија резултата истраживања ..... 335
*14.1.1. Захтеви посла ..... 342*
*14.1.2. Захтеви породице ..... 344*

*14.1.3. Ресурси посла* ..... *348*
*14.1.4. Равнотежа између живота и посла* ..... *353*
*14.1.5. Задовољство послом* ..... *358*
*14.1.6. Задовољство животом* ..... *359*
*14.1.7. Анксиозност повезана са послом* ..... *361*
*14.1.8. Депресија повезана са послом* ..... *363*
*14.1.9. Колективизам унутар групе* ..... *364*
*14.1.10. Родна једнакост* ..... *371*
*14.1.11. Старосна структура* ..... *378*
*14.1.12. Пол* ..... *381*
*14.1.13. Брачни статус* ..... *383*
*14.1.14. Конфликт посла и породице* ..... *384*
*14.1.15. Дужина радног стажа* ..... *386*
*14.1.16. Ниво образовања* ..... *387*
14.2. Теоријске импликације ..... 390
14.3. Практичне импликације ..... 392
14.4. Ограничења студије ..... 402
14.5. Препоруке за будућа истраживања ..... 405
15. ЗАКЉУЧАК ..... 408
SUMMARY ..... 416
ЛИТЕРАТУРА ..... 418

## Списак слика

Слика 1. Family-friendly enterprise сертификати....234
Слика 2. MAMFORCE company стандард сертификат....235
Слика 3. Дистрибуција хотела у односу на регион....271
Слика 4. Број испитаника у односу на дистрибуцију....273

## Списак табела

Табела 1. Конфликт посла и породице....119
Табела 2. Индивидуалне стратегије....143
Табела 3. Тврдње за мерење захтева посла....250
Табела 4. Тврдње за мерење захтева породице....252
Табела 5. Тврдње за мерење подршке тима и менаџера....252
Табела 6. Тврдње за мерење аутономије на радном месту....253
Табела 7. Тврдње за мерење равнотеже између живота и посла....254
Табела 8. Тврдње за мерење задовољства послом....254
Табела 9. Тврдње за мерење задовољства животом....255
Табела 10. Тврдње за мерење анксиозности повезане са послом....256
Табела 11. Тврдње за мерење депресије повезане са послом....256
Табела 12. Тврдње за мерење колективизма унутар групе....258
Табела 13. Тврдње за мерење родне једнакости....259
Табела 14. Тврдње за мерење конфликта посла и породице....262
Табела 15. Испитаници у односу на категоризацију хотела....274
Табела 16. Испитаници у односу на категоризацију хотела и регион....274
Табела 17. Социодемографске карактеристике испитаника....276
Табела 18. Радни стаж и радно време испитаника....277
Табела 19. Дескриптивна и експлоративна факторска анализа....283
Табела 20. КМО коефицијент и Бартлетов тест сферичности....298
Табела 21. Дескриптивна статистика и поузданост фактора....300
Табела 22. Коефицијенти детерминације....303
Табела 23. Унутрашња конзистентност фактора....304
Табела 24. Форнел-Ларкеров критеријум....306
Табела 25. Хетеротројт-Монотројт тест....308
Табела 26. Вредности VIF за структурални модел....310
Табела 27. Подобност модела....314
Табела 28. Директни и модераторски утицаји....317
Табела 29. Т-тест за два независна узорка....329
Табела 30. Једнофакторска анализа варијансе....331
Табела 31. Резултати тестирања истраживачких хипотеза....333

# Списак графикона

Графикон 1. Постизање равнотеже између живота и посла ..... 20
Графикон 2. Усклађивање радних и породичних улога ..... 21
Графикон 3. Односи посла и живота ..... 23
Графикон 4. Тачке полуга интегрисаних сфера живота ..... 33
Графикон 5. Нивои равнотеже између живота и посла ..... 38
Графикон 6. Перцепција равнотеже између живота и посла ..... 44
Графикон 7. Програми равнотеже између живота и посла ..... 61
Графикон 8. Подршка послодавца за бригу о деци ..... 82
Графикон 9. Управљање радним и животним улогама ..... 139
Графикон 10. Допринос посла срећи ..... 177
Графикон 11. Точак благостања ..... 181
Графикон 12. Конфликт посла и слободног времена ..... 186
Графикон 13. Истраживачки модел ..... 243
Графикон 14. Директни и модераторски утицаји ..... 316

# ПРЕДГОВОР

*Равнотежа између живота и посла утиче на благостање, продуктивност и квалитет живота. У Републици Србији још увек није довољно истражена. Специфичности пословања у туризму и хотелијерству, нестандардно радно време, сезонски карактер посла и оптерећеност, чине овај сектор захтевним окружењем за успостављање равнотеже између живота и посла.*

*Монографија је организована у петнаест поглавља. Прво поглавље представља уводна разматрања, а наредно дефинише концепт равнотеже између живота и посла кроз еволуцију, теоријска разматрања и значај. Следеће поглавље анализира радне и породичне улоге запослених. Четврто поглавље разматра организационе факторе равнотеже, са посебним осврtом на ресурсе и захтеве посла, а наредно је посвећено факторима породице. Шесто поглавље обрађује индивидуалне факторе, а следеће се бави националном културом, колективизмом и родном једнакошћу. Осмо поглавље анализира исходе равнотеже између живота и посла, док наредно разматра повезане концепте. Десето поглавље посвећено је специфичностима рада у хотелској делатности, а следеће даје свеобухватан преглед стања у Републици Србији. Дванаесто поглавље идентификује истраживачки јаз у досадашњим студијама, а наредно обухвата емпиријско истраживање спроведено међу запосленима у хотелијерству. Четрнаесто поглавље посвећено је дискусији резултата, теоријским и практичним импликацијама, ограничењима студије и препорукама за будућа истраживања, а монографија се завршава закључним разматрањима.*

*Циљ монографије је да понуди оквир за разумевање и унапређење равнотеже између живота и посла запослених*

*у Републици Србији. Монографија је намењена академској заједници, истраживачима, студентима и практичарима у менаџменту, хотелијерству и туризму.*

*Сви аутори дали су подједнак допринос реализацији ове монографије. Прим др Снежана Кнежевић и др Тамара Гајић написале су поглавља о дефинисању равнотеже између живота и посла, радним и породичним улогама запослених, организационим факторима равнотеже и факторима породице. Прим др Снежана Кнежевић и др Дарко Вуковић су написали поглавља о индивидуалним факторима, националној култури, исходима равнотеже између живота и посла и повезаним концептима. Др Тамара Гајић и др Дарко Вуковић написали су поглавља о раду у хотелској делатности, прегледу стања у Републици Србији и емпиријском истраживању. Сви аутори су заједно писали уводна разматрања, истраживачки јаз, емпиријско истраживање, дискусију резултата и закључак.*

*Аутори изражавају искрену захвалност рецензентима чији су стручни коментари и сугестије значајно допринели квалитету ове монографије.*

*Посебна захвалност упућује се Географског институту „Јован Цвијић“ Српске академије наука и уметности који је омогућио публиковање монографије.*

*Аутори*

# 1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Истраживање равнотеже између живота и посла је значајно, будући да делује на здравствено стање, квалитет живота радника, радну ефикасност, социјалне односе и, у дужем временском периоду, на одрживост пословних процеса и успешност предузећа. Равнотежа између живота и посла представља кључни фактор у заштити физичког и менталног здравља запослених (Gragnano et al., 2020; Mensah & Adjei, 2020). Прекомерно радно оптерећење уз недостатак времена намењеног опоравку и личним активностима може резултирати стресним стањима, анксиозношћу и синдромом изгарања, са неповољним последицама по здравље (Wayne et al., 2007; Demerouti, 2012). Резултати студија указују да запослени који остварују и одржавају равнотежу између живота и посла испољавају мању подложност стресу и боље опште здравствено стање (Frone, 2003; Demerouti, 2012; Lee et al., 2013). Постизање равнотеже између живота и посла повољно се одражава и на свеукупни квалитет живота (Greenhaus & Powell, 2006). Наиме, када запослени располажу довољним временом за породичне обавезе, личне интересе и друштвену активност, њихов живот добија на садржајности и испуњености (Haar et al., 2019; Vaziri et al., 2022), са позитивним ефектима на срећу и задовољство. Поред наведеног, равнотежа између живота и посла повољно се одражава и на продуктивност (DeSimone, 2020). Могућност адекватног одмора и релаксације изван радног времена доприноси повећању радног учинка, при чему уравнотеженост омогућава квалитетнију концентрацију на радне задатке и доношење ефикаснијих пословних одлука. Очување квалитетних међуљудских односа представља додатну димензију значаја постигнуте равнотеже између живота и посла. Стабилни и блиски односи са члановима породице, пријатељима и животним партнером суштински су

за емоционалну равнотежу (Hirschi et al., 2019; Vaziri et al., 2022), а проучавање ове проблематике омогућава боље разумевање механизама путем којих радни захтеви утичу на релације у приватном животу и начина на које их је могуће неговати. Напослетку, дугорочна пословна одрживост такође је условљена степеном остварене равнотеже између живота и посла. Организације које активно подржавају своје запослене у успостављању равнотеже између живота и посла профитирају мотивисаном, оданом и продуктивном радном снагом (Casado-Díaz & Simón, 2016), стварајући претпоставке за јачање конкурентске позиције и просперитет. Имајући у виду све претходно изнето, проучавање равнотеже између живота и посла постаје неопходно, и са аспекта појединца и са аспекта организације, јер утиче на здравствено стање, квалитет живота, радни учинак, интерперсоналне односе и организациони успех (Chang et al., 2017; DeSimone, 2020). На темељу досадашњих релевантних истраживања, укључујући и она спроведена у сектору хотелијерства, равнотежа између живота и посла препозната је као значајан истраживачки проблем. Упркос томе, истраживачка пажња усмерена на ову проблематику у Републици Србији остаје недовољна, а посебно оскудна у контексту хотелијерства.

Полазећи од резултата прегледа релевантних теоријских и емпиријских студија у страној и домаћој литератури, конципирани су предмет и циљ истраживања којима ће се бавити монографија.

Предмет истраживања је равнотежа између живота и посла запослених у туризму и хотелијерству у Републици Србији.

Основни циљ је истраживање утицаја различитих фактора из области посла и породице на равнотежу између живота и посла и њен ефекат на задовољство послом и животом и ментално здравље повезано са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

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

- Истражити утицај фактора захтева посла на равнотежу између живота и посла запослених.
- Истражити утицај фактора захтева породице на равнотежу између живота и посла запослених.
- Истражити утицај фактора ресурса посла на равнотежу између живота и посла запослених.
- Истражити модераторски утицај фактора ресурса посла на однос димензија захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла запослених.
- Истражити утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију повезане са послом запослених.
- 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 повезане са послом запослених.
- Истражити модераторски утицај родне једнакости на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом и животом и анксиозности и депресије повезане са послом запослених.
- Истражити утицај демографских, социоекономских фактора и конфликта посла и породице на равнотежу између живота и посла.

У складу са предметом и циљевима истраживања, монографија се састоји од четрнаест логички повезаних делова у којима се, применом различитих истраживачких метода, проучава дефинисани предмет истраживања.

Други део монографије под насловом „Дефинисање равнотеже између живота и посла“ теоријски разматра еволуцију равнотеже између живота и посла кроз класичан и савремен приступ, уз обраду релевантних теорија, модела и значаја равнотеже између живота и посла.

Трећи део монографије „Радне и породичне улоге запослених“, анализира ресурсе и захтеве радних и породичних улога, њихово обогаћивање, сукоб и балансирање, укључујући стратегије интеграције и сегментације улога.

Четврти, пети и шести део монографије носе наслове „Организациони фактори равнотеже између живота и посла“, „Фактори породице“ и „Индивидуални фактори“. У опсежној теоријској анализи доступне литературе указује се на вишедимензионалност организационих ресурса и захтева посла, породичних захтева и динамике конфликта и преливања улога, као и на индивидуалне социодемографске факторе, разлике у личностима, индивидуалне стратегије и генерацијске разлике.

Седми део монографије, под насловом „Национална култура“, објашњава улогу колективизма и родне једнакости и како они утичу на равнотежу између живота и посла.

Осми део монографије „Исходи равнотеже између живота и посла“, разматра кључне исходе равнотеже између живота и посла, задовољство послом, задовољство животом и ментално здравље, укључујући анксиозност и депресију повезане са послом.

Девети део монографије, под насловом „Повезани концепти“, пружа осврт на концепте повезане са равнотежом између живота и посла, као што су срећа, благостање, циклус рада и одмора, конфликт посла и слободног времена, еколошка освешћеност, сан и опоравак и утицај на здравље.

Десети део монографије „Равнотежа између живота и посла запослених у хотелијерству“, фокусиран је на специфичности пословања у овом сектору, радне улоге и задатке, организацију посла и радног времена, родну сегрегацију, комплексност рада, организациону културу, подршку менаџера и успостављање равнотеже између живота и посла у хотелијерском окружењу.

Једанаести део монографије посвећени су прегледу стања у Републици Србији. Следи идентификација истраживачких јазова у досадашњим студијама.

У тринаестом делу монографије, под насловом „Емпиријско истраживање равнотеже између живота и посла“, представљени су истраживачки модел, предмет и циљ истраживања, дефинисане истраживачке варијабле и формулисане хипотезе. Приказана је методологија истраживања са описом узорка, мерног инструмента и аналитичких метода. У оквиру резултата истраживања представљени су налази дескриптивне и експлоративне факторске анализе, резултати провере валидности и поузданости модела мерења, и резултати тестирања истраживачких хипотеза применом моделовања структуралних једначина, укључујући анализу директних и модераторских утицаја.

У дискусији добијени резултати анализирани су у контексту теоријских претпоставки и упоређени са налазима претходних истраживања равнотеже између живота и посла. Поред тога, разматране су теоријске и практичне импликације студије, уз јасно дефинисана ограничења и препоруке за будућа истраживања. Закључак произилази из спроведеног теоријског и емпиријског истраживања.

# 2. ДЕФИНИСАЊЕ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА

Литература нуди бројне интерпретације концепта равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Beutell, 1985; Frone, 2003; Kalliath & Brough, 2008; Garg & Dawra, 2017; Veal, 2020). Clark (2000, стр. 751) овај концепт објашњава као стање у коме појединац доживљава задовољство и успешно функционише у професионалној и приватној сфери, при чему је сукоб између ових улога сведен на минимум. Према схватању Kirchmeyer (2000), овај концепт подразумева способност појединца да адекватно распореди своју енергију, временске ресурсе и ангажовање између различитих животних сфера, постижући при томе задовољавајуће резултате у свакој од њих. Kalliath и Brough (2008) су формулисали дефиницију која равнотежу између живота и посла приказује као динамичан процес у коме појединац креира личну хармонију између професионалних и приватних активности, омогућавајући властити развој који је у складу са његовим животним вредностима. По мишљењу Fleetwood (2007), достизање ове равнотеже је условљено степеном аутономије коју запослени има у погледу времена, локације и начина извршавања радних задатака. Истраживачи наглашавају важност успостављања баланса између времена посвећеног професионалним обавезама и осталим аспектима живота (Garg & Dawra, 2017; Veal, 2020; Knežević et al., 2025b).

Несумњиво је да постоји консензус међу истраживачима да проучавање овог концепта треба да пружи одговор на питање компатибилности између очекивања која запослени имају од своје каријере и актуелних животних улога и обавеза које су део њиховог свакодневног живота (Ladge & Little, 2019; Di Martino et al., 2020).

## 2.1. Еволуција равнотеже између живота и посла

Проучавање односа између професионалних обавеза и приватног живота није ново подручје научног интересовања (Kahn et al., 1964; Kanter, 1977). Класични приступ је био усмерен на истраживање конфликта који настаје између радних обавеза и личног живота, као и на анализу начина на који овај конфликт утиче на добробит запослених.

Рани радови у овој области су анализирали како специфични елементи радне средине, као што су дужина радног времена и професионални стрес, утичу на капацитет запослених да очувају баланс између своје каријере и личних обавеза. Савремени друштвени развој и трансформације су учинили да концепт односа између посла и приватног живота постане актуелна тема (Balven et al., 2018; Kaya & Karatepe, 2020; Rothbard et al., 2021). Експанзија дигиталних технологија, појава флексибилних модела рада и растући захтеви за продуктивношћу на радном месту (Spitsin et al., 2026, Vuković et al., 2026) довели су до проширења истраживачког фокуса на стратегије које запосленима омогућавају ефикасно усклађивање професионалних и личних обавеза.

### *2.1.1. Класични приступ*

Корени концепта равнотеже између посла и живота сежу до почетка деветнаестог века, када су радници иницирали протесте против прекомерног радног времена у индустријским погонима (Hogarth & Bosworth, 2009). Ове иницијативе су настављене током двадесетог века кроз деловање синдикалних организација, које су се залагале за законско ограничење трајања радног времена (Myers, 1926). По завршетку Другог светског рата, јавило се интересовање за истраживање изазова са којима су се суочавале запослене жене у покушају да ускладе професионалне и породичне

обавезе (Roberts, 2007).

Током педесетих година двадесетог века, научна пажња је посебно усмерена на специфичне проблеме радника у сменском раду и нестандардне облике рада, укључујући продужено радно време, неповољне распореде смена и временске притиске на радном месту (Roberts, 2007). Како је број запослених жена континуирано растао од шездесетих година прошлог века, истраживачки фокус се преместио на запослене мајке и породице у којима оба партнера граде каријеру (Bello & Garba ibrahim, 2020). Међутим, иако је постојала свест о тешкоћама са којима су се сусретале запослене жене приликом балансирања између каријере и породичних одговорности, до седамдесетих година двадесетог века посао и породица су били схваћени као одвојени и међусобно искључиви домени (Clark, 2000; Kossek et al., 2021). Kanter (1977) је припадала групи пионира који су указали на интеракцију између ове две кључне животне сфере код запослених, истичући реципрочан утицај који посао и породица имају једно на друго.

Први пут је израз равнотежа између живота и посла употребљен у Великој Британији крајем седамдесетих година двадесетог века, у издању мале организације Удружења запослених мајки, под насловом „Нови начини рада“ (Crompton & Lyonette, 2006). Овај термин је означавао способност запослених жена да успоставе баланс између професионалних обавеза и родитељских одговорности.

Прекретница у развоју овог истраживачког поља догодила се 1977. године објављивањем монографије *Rosabeth Moss Kanter* под називом „Рад и породица у Сједињеним Америчким Државама“ (Kanter, 1977). Ова ауторка је критиковала концептуални оквир који је посао и породицу третирао као потпуно одвојене животне сфере (Kanter, 1977). У Сједињеним Америчким Државама, термин „равнотежа

између живота и посла“ је први пут коришћен 1986. године, означавајући временска ограничења која постоје између радних и ванрадних активности (Burnett, 2011).

Током деведесетих година прошлог века, тема равнотеже између живота и посла је постала препозната као кључно питање за све категорије запослених, независно од пола, родитељског статуса, брачног стања или начина живота (Raja & Stein, 2014). Свест о важности овог концепта је значајно порасла, што је резултирало интензивним истраживачким активностима усмереним ка проналажењу решења за постизање оптималнијег баланса у животу (Raja & Stein, 2014; Knežević et al., 2025a).

### *2.1.2. Савремени приступ*

Актуелна истраживања су фокусирана на даље концептуално разјашњење конструкта равнотеже између живота и посла у различитим привредним секторима (Drobnic & Guillén, 2011; Stella et al., 2014; Ivana, 2020; Susanto et al., 2022; Knežević et al., 2025b). Однос између професионалне и приватне сфере карактерише сложеност, будући да су и каријера и лични живот појаве са вишеструким димензијама (Hall et al., 2013).

У последњих неколико година, термин равнотежа између живота и посла је заменио раније устаљени концепт који се примарно односио на однос између посла и породице (Vaziri et al., 2022; Knežević et al., 2025b), чиме је обухватио и остале животне активности попут едукације, физичких активности, друштвеног ангажовања, хобија, као и бриге о деци и члановима породице који су у потреби за негом због старости, болести или инвалидитета (Hochschild, 1997).

Истраживачи су почели да испитују равнотежу између посла и наведених активности, аргументујући да је однос између посла и породице само сегмент ширег концепта равнотеже

између живота и посла (Kalliath & Brough, 2008; Smeltzer et al., 2016; Knežević et al., 2025b). Концепт равнотеже између живота и посла представља, стога, обухватнији термин који укључује баланс између професионалних обавеза и разноврсних аспеката личног живота (Smeltzer et al., 2016). Услед недостатка концептуалне прецизности међу истраживачима у вези са обимом и димензијама овог концепта, равнотежа између живота и посла је постала широко примењиван појам у савременим истраживањима (Glasgow & Sang, 2016; Knežević et al., 2025a). Савремено схватање равнотеже између живота и посла овај концепт посматра као способност ефикасног комбиновања радних и породичних улога кроз остварење хармоније, коегзистенције, интеграције и усклађености између ових двеју кључних животних области (Vaziri et al., 2022).

По мишљењу Greenhaus и Powell (2016), за већину појединаца улоге у професионалној сфери и породици представљају најзначајније животне улоге, односно оне у које су највише инвестирани и са којима се најснажније идентификују. У савременим истраживањима, равнотежа између живота и посла се дефинише као глобална процена успешности комбиновања професионалних и породичних улога (Wayne et al., 2017; Vaziri et al., 2022). Идентификоване су многобројне негативне последице које произилазе из неадекватних пракси у успостављању равнотеже између живота и посла, укључујући повећан стрес, апсентизам (Knezevic et al., 2024), проблеме са задржавањем запослених, као и нарушавање менталног и физичког здравља и морала (Syed & Ozbilgin, 2015). Савремена истраживања препознају концепт равнотеже између живота и посла као кључни изазов како за послодавце тако и за запослене (Gragnano et al., 2020), при чему овај концепт пролази кроз континуирану еволуцију у настојању да постане што више мултидимензионалан.

## 2.2. Теоријска разматрања

Lewis и Beauregard (2018) истичу постојање вишеструких концептуализација равнотеже између живота и посла, које се разликују у зависности од академског или пословног контекста. Одсуство концептуалне прецизности у моделима равнотеже између живота и посла, као и претпоставке о разликовању од других конструката који се односе на однос посла и породице, генеришу конфузију и ометају развој софистицираних и широко применљивих теоријских модела (Bakker & Demerouti, 2013; Lappegård et al., 2017, Hirschi et al., 2019). Сложеност дефинисања равнотеже између живота и посла илуструју бројни модели и теорије којима истраживачи настоје да га објасне (Clark, 2000; Greenhaus & Powell, 2006; Adkins & Premeaux, 2019; DeSimone, 2020).

### *2.2.1. Теорије равнотеже између живота и посла*

Теоријски приступи равнотежи између живота и посла представљају важне концептуалне оквире који доприносе разумевању механизама којима запослени балансирају своје професионалне, личне и породичне обавезе, а истовремено омогућавају креирање стратегија и пракси које подржавају здрав начин живота и радно задовољство.

Међу теоријама које привлаче пажњу научне заједнице и које су најчешће примењиване у истраживањима равнотеже између живота и посла издвајају се: теорија преливања понашања, теорија конфликта, теорија граница, теорија обогаћивања улога, теорија фацилитације, теорија сегмената и теорија интеграције.

#### *2.2.1.2. Теорија преливања понашања*

Теорија преливања понашања представља често коришћен оквир у анализи равнотеже између живота и посла и

концентрише се на свесно или несвесно преношење искустава или образаца понашања из једне животне улоге или сфере у другу (Zedeck, 1992). Преливање понашања може имати позитиван или негативан карактер (Khateeb, 2021). Позитивно преливање понашања из професионалне сфере у породичну манифестује се кроз осећај задовољства, позитивна постигнућа и благостање, праћено редукцијом учесталости хроничних обољења и унапређењем менталног здравља (Lee et al., 2021). Негативно преливање понашања се манифестује када проблеми који се преносе из радног домена у домен приватног живота производе штетне ефекте (Lee et al., 2021). Негативно преливање понашања из професионалне сфере у породичну резултира исцрпљеношћу, замореношћу, умањеним благостањем и дистресом (Liu et al., 2020).

#### *2.2.1.3. Теорија конфликта*

У складу са теоријом конфликта, домени посла и живота се налазе у опозицији и компетитивном односу (Greenhaus & Beutell, 1985). Остварење и успех у једном животном аспекту подразумева жртвовање других аспеката (Khateeb, 2021). Аутори теорије конфликта идентификују три типа конфликта: конфликт базиран на времену (продужено радно време, нередован распоред рада, нефлексибилни радни модели), конфликт базиран на стресу (непожељне интерперсоналне интеракције на послу, радни стрес, исцрпљеност) и конфликт базиран на понашању (модели понашања на послу који су некомпатибилни са породичним улогама и константно пребацивање између улога) (Greenhaus & Beutell, 1985; Khateeb, 2021). Конфликт настаје када захтеви професионалних и животних улога постану инкомпатибилни и међусобно се ометају, што може довести до породичне дисфункционалности. Када породична дисфункционалност настаје као последица радних обавеза, то се дефинише као

конфликт посла и породице (Greenhaus & Powell, 2016). С друге стране, породичне обавезе могу ометати пуно испуњавање професионалних одговорности, и такав облик некомпатибилности ових супротстављених домена се дефинише као конфликт породице и посла (Voydanoff, 2004).

#### *2.2.1.4. Теорија граница*

Теорија граница полази од претпоставке да се задовољство у професионалној и породичној сфери постиже различитим механизмима који функционишу кроз јачање граница између ових домена (Clark, 2000). Према теорији граница, постоје психолошке, физичке и бихевиоралне границе између професионалних и приватних аспеката живота, при чему границе остварују јасну сепарацију (Allen et al., 2014). Границе између радних и породичних домена се свакодневно превазилазе (Clark, 2000; Sturges, 2008), док ова два домена показују сличност, пропустљивост и замагљивање граница (Desrochers et al., 2005). Пропустљивост граница може произвести тешкоће у успостављању равнотеже између живота и посла (Frone, 2003; Sturges, 2008). Теорија граница сугерише да појединци управљају границама између посла и приватног живота применом два механизма, сегментацијом или интеграцијом (Clark, 2000), при чему је сегментација чешће бирана стратегија (Karassvidou & Glaveli, 2015). Промене у животној фази и неостварена очекивања иницирају преиспитивање приоритета и ревалоризацију стратегија за ефикасно успостављање граница између посла и живота или измену већ дефинисаних граница (Karassvidou & Glaveli, 2015).

#### *2.2.1.5. Теорија обогаћивања улога*

Теорија обогаћивања улога анализира степен до којег искуства у једној улози унапређују квалитет живота у другим

улогама, што код запослених генерише перцепцију међусобног обогаћивања њихових радних и породичних улога (Greenhaus & Powell, 2016; Bansal & Agarwal, 2019). Запослени може остварити равнотежу између живота и посла кроз повећану контролу над инвестираним временом и енергијом у доменима посла и породице (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009). Могућност обогаћивања улога је пожељна за запосленог, осим када прелази у крајност и резултира преоптерећењем улогама. Другу крајност представљају и претерани захтеви у улогама које су у конкурентском односу (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009). Кроз обогаћивање улога путем трансфера ресурса, на коју утичу перспектива запосленог и психолошки, социјални и материјални ресурси, акумулирају се позитивни исходи: оптимизам, задовољство, срећа, благостање, унапређен квалитет живота, побољшано физичко и ментално здравље, радно задовољство и већа посвећеност (Greenhaus & Powell, 2006).

### *2.2.1.6. Теорија фацилитације*

Теорија фацилитације је настала као деривација теорије обогаћивања (Grzywacz et al., 2002). Фацилитација је способност запосленог да олакшавањем улога у једном животном домену омогући позитивна искуства и у другим доменима (Karatepe & Bekteshi, 2008). Теорија фацилитације објашњава како партиципација у једном домену проширује могућности и побољшава ангажовање у осталим животним доменима (Wu & Chang, 2020). Фацилитација функционише двосмерно, јер обухвата олакшавање улога како у професионалној тако и у породичној сфери. Фацилитација радних обавеза се примарно односи на обезбеђивање финансијских средстава која омогућавају адекватно функционисање породице (Frone, 2003; Wayne et al., 2007). Породица, с друге стране, обезбеђује емоционалну подршку

запосленом којом се умањују стрес и незадовољство на ( Frone, 2003; Demerouti, 2012). Фацилитацију посла и породице признају и подржавају многобројне политике усклађивања посла и породице (Voydanoff, 2004).

#### *2.2.1.7. Теорија сегмената и интеграције*

Теорија сегмената и интеграције полази од претпоставке да су посао и породица одвојени светови, независни један од другог (Methot & LePine, 2016; Janasz et al., 2020). Сегментација се односи на стратегије којима запослени превентира пренос утицаја са посла на породицу и vice versa, у напорима да успешно организује сопствени живот (Methot & LePine, 2016). Сегментација посла и породице повећава ниво конфликта посла и породице, што генерише ниже задовољство послом, животом и флуктуације у компарацији са, на пример, успешном интеграцијом посла и породице (Janasz et al., 2020).

### *2.2.2. Модели равнотеже између живота и посла*

Приликом анализе равнотеже између живота и посла у досадашњим истраживањима, предложено је више утицајних модела који су наишли на прихватање научне заједнице. У наставку су презентовани кључни модели којима су истраживачи настојали да објасне равнотежу између живота и посла: модел захтева и контроле посла, модел захтева и ресурса посла, модел захтева, контроле и подршке и модел напора и опоравка.

#### *2.2.2.1. Модел захтева и контроле посла*

Модел захтева и контроле посла прави дистинкцију између захтева посла са којима су запослени суочени и који функционишу као стресори и контроле посла, односно аутономије, која представља могућност запослених да

контролишу сопствени рад рад (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Према аутору овог модела, запослени који обављају високо захтевне послове на којима имају ниску контролу посла, након завршетка радног времена осећају замореност, тешко устају наредног радног дана и доживљавају већи степен стреса и напетости на послу (Karasek, 1979). Модел је развијен са циљем идентификације психо-социјалних карактеристика посла, пре свега стреса у радном окружењу, оптерећености послом, радног задовољства и здравствених исхода на радном месту (Brough & Biggs, 2015). Модел је критикован због симплификације и немогућности да пружи свеобухватан приступ истраживањима која би инкорпорирала бројне специфичности које карактеришу поједина радна места (Demerouti et al., 2001). Након критике модела уследила су проширења и унапређења модела захтева и контроле посла. Најпознатије проширење модела захтева и контроле посла је модел захтева и ресурса посла (Demerouti et al., 2001).

#### *2.2.2.2. Модел захтева и ресурса посла*

Према моделу захтева и ресурса посла радни услови се могу класификовати у две опсежне категорије: захтеви и ресурси посла (Karasek, 1979; Bakker & Demerouti, 2007). Захтеви посла обухватају све аспекте посла који захтевају утрошак енергије, као што су професионално оптерећење, комплексни задаци али и сукоби на послу (Bakker & Demerouti, 2018). С друге стране, ресурси посла обухватају све оне аспекте посла који запосленима помажу у ефикасном суочавању са захтевима посла и остварењу професионалних циљева (Bakker & Demerouti, 2018). Централна претпоставка модела је да се стрес на послу развија када су захтеви посла високи док су ресурси посла лимитирани, односно ниски (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Насупрот томе, оптимална радна ангажованост се постиже када су ресурси

посла високи, без обзира на то што су запослени суочени са високим захтевима посла. Независно од типа занимања, када су захтеви посла високи и када су ресурси посла ниски, долази до исцрпљивања енергије и редукције мотивације за рад (Bakker & Demerouti, 2007). Према моделу захтева и ресурса посла, конфликт улога производи исцрпљеност и сагоревање на послу код запослених, а ово стање исцрпљених ресурса редукује и енергију коју запослени посвећују активностима ван посла (Schaufeli & Bakker, 2004). Применом модела захтева и ресурса посла може се објаснити утицај посла на здравље и благостање. Неадекватно дизајнирани послови и хронични захтеви посла, који производе преоптерећеност послом, исцрпљују менталне и физичке ресурсе и могу произвести умор, исцрпљеност, здравствене проблеме, настанак грешака у послу и сукоба на послу, ниже радно задовољство, редуковану ангажованост и неадекватну равнотежу између живота и посла (Bakker & Demerouti, 2018). Захтеви посла се не јављају изоловано од ресурса, већ њихови ефекти акумулирају и међусобно интерагују. И захтеви и ресурси посла представљају значајне предикторе благостања запослених и организационих исхода (Kaiser et al., 2020).

#### *2.2.2.3. Модел захтева, контроле и подршке*

Модел захтева, контроле и подршке је развијен са циљем идентификације комплексног односа између психо-социјалних аспеката радног окружења, утицаја стреса у радној средини, захтева и контроле посла и социјалне подршке на радном месту на глобално здравље запослених (Karasek, 1979; Brough & Biggs, 2015). Поменути модел се користи за евалуацију утицаја који захтеви посла и контрола коју запослени имају над својим послом остварују на равнотежу између живота и посла (Adil & Baig, 2018; Sarwar et al., 2021). У истраживањима равнотеже између живота и

посла модел захтева, контроле и подршке је примењен у хотелијерском сектору (Demirović Bajrami et al., 2022). Модел захтева, контроле и подршке се перципира као значајан у истраживањима у области хотелијерства због важне улоге коју има у анализи благостања запослених, стреса на послу, конфликта посла и породице и равнотеже између живота и посла (Demirović Bajrami et al., 2022).

#### *2.2.2.4. Модел напора и опоравка*

Модел напора и опоравка објашњава међузависност напора на послу, механизама опоравка од посла у слободно време и глобалног здравља и благостања запослених (Meijman, 1998). Негативан утицај посла посебно зависи од карактеристика радног места, захтева посла и ангажованости који производе преоптерећеност запосленог (Demerouti et al., 2013). Ефекти напора на послу генеришу серију емоционалних, когнитивних и бихевиоралних симптома који се неутралишу након завршетка радног времена, током периода када запослени не ради (Meijman, 1998). Међутим, запослени често немају довољно времена за опоравак и менталну дистанцу од посла услед приватних обавеза које их очекују након завршетка радног дана или радне недеље, па се на посао враћају заморени и нерелаксирани (Fritz et al., 2010).

Уколико запослени перципирају замор и потребу за продуженим опоравком од посла од оног који имају у смењивању посла и периода опоравка од посла у слободно време, то се може интерпретирати као индикатор неуспешног опоравка од посла који може имати значајне консеквенце по здравље запослених (Demerouti et al., 2013). Равнотежа између живота и посла има медијаторску улогу између напора на послу и опоравка (Yang & Jo, 2022).

### 2.3. Значај равнотеже између живота и посла

У истраживањима је равнотежа између живота и посла препозната као главни проблем запослених (Greenhaus & Powell, 2016; Gragnano et al., 2020; Susanto et al., 2022; Kim et al., 2023). Према схватању Greenhaus и Powell (2016), многи запослени на листи својих индивидуалних приоритета имају улоге на послу и у породици, бирајући оне улоге у које су највише укључени и са којима се идентификују. Одлуке о ангажованости на послу и у приватном животу доносе запослени, при чему избор једне области живота свакако подразумева разматрање и осталих (Greenhaus & Powell, 2012; Knežević et al., 2025a). У зависности од сопствених одлука, запослени бирају стратегије и моделе за постизање оптималније равнотеже између живота и посла путем укључености у приоритетне улоге (Greenhaus & Powell, 2016; Hirschi et al., 2019).

Проблем и за послодавце и за чланове радног тима представља успостављање адекватних механизама за постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла запослених (Saini, 2016; Pathak & Srivastava, 2017; Bode et al., 2021). Амбијент где запослени кроз посао задовољава суштинске личне потребе уз истовремено постизање организационих циљева представља предуслов за задовољство равнотежом између живота и посла (Saini, 2016; Liu et al., 2020) (Графикон 1).




Графикон 1. Постизање равнотеже између живота и посла
Извор: Saini, 2016.ujukkuju

Сложеност интеракције између посла и приватног живота проистиче из вишедимензионалне природе и каријере и живота ван посла.

# 3. РАДНЕ И ПОРОДИЧНЕ УЛОГЕ

Према Clutterbuck (2003), запослени постижу равнотежу између живота и посла кроз два кључна процеса, први се односи на њихову способност да одлуче како ће распоредити сопствене ресурсе (време и енергију), док други подразумева јасну свест о личним вредностима које треба да буду основа тих одлука. Усклађеност приватних и професионалних улога означава капацитет појединца да истовремено одговори на захтеве три централна животна домена, породичног, професионалног и личног (Di Martino et al., 2020). Усклађивање радних и породичних улога приказано је на графикону 2.




Графикон 2. Усклађивање радних и породичних улога
Извор: Barck-Holst и сар., 2020.

Под равнотежом између живота и посла подразумева се и жеља и способност запосленог да ефикасно координира своје бројне улоге, од оних везаних за свакодневне радне обавезе, преко породичних одговорности, до спортских активности,

пријатељских односа, друштвеног ангажовања и других сегмената који чине индивидуални животни стил (Haar, 2013; Barck-Holst et al., 2020).

Постигнуто задовољство равнотежом на релацији посао-живот представља стање у ком су испуњени захтеви животних и пословних улога тако да је сваки домен добио довољно времена (Yang & Jo, 2022).

### 3.1. Ресурси за усклађивање радних и породичних улога

Значај ресурса у усклађивању радних и породичних улога објашњен је у теорији очувања ресурса, која претпоставља како ресурси утичу на успостављање равнотеже између живота и посла (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Централна премиса је да људи имају инхерентну тенденцију да стекну, задрже и заштите своје ресурсе. Haar и сар. (2019) дефинишу ресурсе као структурална или психолошка средства која имају двоструку функцију: прво, олакшавају и унапређују извршавање улога, и друго, омогућавају стварање нових ресурса. Brough и сар. (2020) класификују ресурсе на екстерне (различити облици подршке за усклађивање посла и породице или финансијских средстава) и интерне (личне карактеристике или енергија појединца).

Када појединац располаже недовољним личним и организационим ресурсима, то директно доприноси неуспеху у успостављању равнотеже између живота и посла (Koon, 2020). Veal (2020) указује на важност временских ресурса, Brough и сар. (2020) наглашавају значај когнитивних капацитета, док Pasamar и Valle (2015) истичу потребу за адекватном подршком руководилаца. Сви ови фактори су критични у одређивању како ће се појединац носити са захтевима професионалних и приватних улога и представљају кључне узроке неуспеха у постизању равнотеже између живота и посла (Pasamar & Valle, 2015).

### 3.2. Обогаћивање радних и породичних улога

Када долази до обогаћивања улога, било у професионалној било у породичној сфери, запослени се осећају више укљученим, мотивисанијим и задовољнијим у извршавању својих радних обавеза, што се директно одражава на њихову ефикасност (Carlson et al., 2014; Brough et al., 2020). Carlson и сар. (2014) наглашавају да када су ресурси посла на задовољавајућем нивоу, они могу да ублаже негативне ефекте преоптерећености послом и сагоревања, истовремено јачајући радну мотивацију. Кључна улога мотивације је у томе што она омогућава мобилизацију различитих ресурса, времена, енергије, труда и позитивних емоција, који затим доприносе обогаћивању улога, одржавању постигнуте равнотеже и спречавању конфликта различитих улога (Brough et al., 2020; Knežević et al., 2025b).

Wong и сар. (2023) визуелно приказују однос између конфликта и оплемењивања улога у доменима посла и живота (Графикон 3).




Графикон 3. Односи посла и живота
Извор: Wong и сар., 2023.

Истраживања показују да запослени који остварују задовољавајућу равнотежу између посла и приватног живота пролазе кроз процес акумулације ресурса праћен њиховим позитивним преливањем (Brough et al., 2020; Susanto et al., 2022). Овај процес има вишеструке позитивне ефекте јер јача самопоуздање запослених, расте њихово радно задовољство, повећава се ниво ангажованости и посвећености, што у целини доводи до бољег радног учинка и перформанси на послу. Поред тога, позитивни ефекти се виде и на плану физичког и психичког здравља (Gragnano et al., 2020; Mensah & Adjei, 2020).

### 3.3. Захтеви радних и породичних улога

Hobfoll и Shirom (2001) указују да се на супротној страни од ресурса налазе захтеви које професионалне и породичне улоге постављају пред запослене. Thilagavathy и Geetha (2023) објашњавају да професионални захтеви, који су инхерентно везани за радну средину, имају значајну улогу у креирању конфликтних ситуација између посла и породице, што може довести до проблема у успостављању равнотеже између живота и посла.

Различити аспекти радне средине. од начина организације посла, преко трајања радног времена и прековременог рада, до конкретних радних улога и задатака који се додељују запосленом, могу функционисати као окидачи стреса на послу (Hobfoll & Shirom, 2001). Последице оваквих захтева су вишеструке и укључују: смањено задовољство послом (Đorđević et al., 2021; Knežević et al., 2025a), апсентизам (Daley & Parfitt, 1996; Knežević et al., 2025c), тешкоће у задржавању запослених (Mathieu et al., 2016), пад мотивације (Palumbo et al., 2022), погоршање физичког и психичког здравља (Sánchez-Hernández et al., 2019; Synowiec-Piłat et al., 2021), морал запослених (Baltes et al., 1999) као и незадовољство

сопственом каријером (Bourdeau et al., 2019; Boiarintseva et al., 2021).

Mas-Machuca и сар. (2016) као и Syed и Ozbilgin (2015) наглашавају да организациони менаџмент има могућност да интервенише и утиче на захтеве посла и њихове последице на сукоб између посла и породице. То се може постићи кроз неколико механизама: имплементацију специфичних пракси и програма чији је циљ успостављање равнотеже између живота и посла, креирање пословних модела који подржавају усклађивање радних и породичних обавеза, увођење различитих облика бенефиција за запослене, развој програма који промовишу здравље на радном месту, као и имплементацију разноврсних wellness програма.

### 3.4. Сукоб радних и породичних улога

Bello и Garba ibrahim (2020) посматрају равнотежу између живота и посла као концепт који је индивидуализован и чија природа варира у зависности од тога које циљеве је појединац поставио и који су његови актуелни животни приоритети. Chang и сар. (2017) као и Yang и Jo (2022) указују да мноштво улога које појединац има, и у професионалној и у приватној сфери, може бити извор сукоба и стреса. Ови сукоби и стрес могу имати озбиљне последице као што су нарушавање менталног и физичког здравља, смањење задовољства и послом и животом (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016), као и појаву породичних сукоба (Mansour & Mohanna, 2018). Међутим, Chang и сар. (2017) наглашавају важну дистинкцију, јер иако су ови проблеми повезани са равнотежом између живота и посла, сама равнотежа представља концептуално различит феномен од сукоба улога.

Wayne и сар. (2020) објашњавају механизам настанка сукоба улога, и до њега долази онда када су притисци који потичу из једне улоге појединца неспојиви са притисцима који долазе из

његових других улога. Истраживачи који се баве проблематиком сукоба посла и породице, Greenhaus и Beutell (1985) као и Lee и сар. (2013) сматрају да једна од кључних стратегија за минимизирање конфликта живота и посла лежи у способности запосленог да ефикасно прелази из једне улоге у другу.

У моделу који су развили Greenhaus i Alen (2011), аутори предлажу да сукоб и обогаћивање улога функционишу као заједнички медијатори у процесу постизања равнотеже између живота и посла. Greenhaus и Powell (2006) су идентификовали два кључна, међусобно испреплетена аспекта која воде ка незадовољавајућој равнотежи између живота и посла. Први аспект се односи на временску ограниченост и сукобе који настају када распоред различитих обавеза није усклађен. Други аспект обухвата преоптерећеност послом и стрес који је резултат притиска који долази од потребе да се истовремено извршавају мултипле улоге.

Mansour и Mohanna (2018) објашњавају да када се од запосленог захтева да смањи време које посвећује породици како би одржао високу радну активност, то као последицу има појаву замора и напетости. Ови негативни ефекти се не ограничавају само на једну сферу, већ се простиру и на породични и на професионални живот. Запослени који су изложени стресу због конфликтних улога на послу и у приватном животу показују карактеристичан образац понашања на послу: имају осећај да недовољно контролишу своје активности, њихова продуктивност је смањена, показују нижи ниво посвећености организацији, и може доћи до тога да су присутни физички али ментално одсутни током рада (Mansour & Mohanna, 2018; Knežević et al., 2025b).

### 3.5. Балансирање радним и породичним улогама

Powell и сар. (2019) наглашавају да запослени нису пасивни посматрачи свог пословног живота, већ активни актери који на њега утичу кроз неколико механизама и то су одлуке које доносе, начин на који управљају захтевима различитих улога, своју способност да идентификују и фокусирају се на доступне ресурсе, проналажење оптималних начина за њихову употребу, као и избор и примена конкретних стратегија за њихову реализацију. Greenhaus и Allen (2011) као и Zhao и сар. (2011) сматрају да интеракције између професионалних и породичних улога могу имати три различита исхода: негативан, позитиван или балансиран.

Иако постоје аутори (Rothbard, 2001; Pak et al., 2022) који су својим радовима скретали пажњу на позитивне димензије односа између посла и живота, већина истраживачких напора, и на индивидуалном и на организационом нивоу, била је усмерена ка проучавању сукоба улога (Karatepe & Uludag, 2007; Allen et al., 2013; O'Neill & Follmer, 2020; Knežević et al., 2025a). Abdou и сар. (2022) и Wang и сар. (2021) представљају примере истраживача који су се концентрисали на негативне исходе интеракција између професионалних и породичних улога. Lapierre и сар. (2018) примећују да је релативно мало истраживања фокусирано на обогаћивање ових односа, иако би управо такав приступ могао да помогне у идентификацији механизама који олакшавају постизање равнотеже између живота и посла.

Clark (2000) у теорији граница полази од претпоставке да породица и посао функционишу као одвојени домени, али истовремено наглашава да ови домени нису изоловани један од другог већ међусобно утичу један на други. Запослени у свом свакодневном функционисању константно прелазе границе које постоје између њиховог приватног живота и посла, управо зато што су ови домени међусобно повезани.

Clark (2000) објашњава да када је овај процес превазилажења граница успешан, појединац доживљава задовољство и функционише ефикасно у оба домена, при чему су конфликти улога сведени на минимум.

Desrochers и Sargent (2004) наглашавају да је за постизање равнотеже између ових домена од кључне важности да запослени поседује вештину да ефикасно прелази из породичних у пословне улоге и обрнуто, при чему интеграција посла и породице овај процес чини лакшим. Теорија граница концептуализује вештину прелажења између породичних и пословних улога као континуум: на једном крају овог континуума налази се сегментација, на другом интеграција, а где ће се појединац позиционирати зависи од његових тренутних приоритета.

Brough и сар. (2020) описују стил управљања границом између посла и породице као концепт који обухвата начин на који запослени поставља и дефинише границе између својих радних и породичних улога. Овај стил може да се манифестује кроз три различита приступа: сегментацију, интеграцију или комбинацију ова два приступа.

Althammer и сар. (2021) објашњавају да стратегија сегментације подразумева настојање да се посао и приватни живот држе максимално одвојеним, што има позитиван ефекат на постизање равнотеже између живота и посла. Са друге стране, Kumar и сар. (2021) и Wayne и сар. (2017) указују да стратегија интеграције, која дозвољава слободну интеракцију између посла и приватног живота, има негативан утицај на ниво равнотеже. Wei i Villwock (2021) иду корак даље и тврде да интегрисање породичних и пословних улога често као последицу има интензивнији сукоб, повећање нивоа стреса и смањење перформанси на послу.

Brough и сар. (2020) сугеришу да се као најефикаснији приступ издваја комбинација сегментације и интеграције, посебно

када су периоди у којима доминира један или други приоритет јасно дефинисани. Овакав приступ омогућава дугорочно одржавање равнотеже између живота и посла. Wayne и сар. (2017) наглашавају да запослени редовно процењују колико су ефикасни и задовољни у сваком од ових домена, и ако у областима које су им посебно значајне оцењују ситуацију као позитивну, они ће перципирати да су успели да постигну адекватан ниво равнотеже између живота и посла. У ситуацијама када запослени процењују да постоји недостатак равнотеже, они имају могућност да активно мењају начин на који контролишу ове границе, са циљем да поново успоставе равнотежу.

### *3.5.1. Интеграција*

Растући захтеви у професионалној сфери и свакодневном животу довели су до еволуције самог концепта. Оно што је раније било познато као равнотежа између посла и живота трансформисало се у концепт интеграције посла и живота (Kumar et al., 2021). Кључни фактор који детерминише да ли ће ова интеграција бити успешна јесте степен флексибилности који појединац има у извршавању својих обавеза (Knežević et al., 2025b). Интеграцију треба посматрати као модалитет који омогућава балансирано и хармонично спајање различитих димензија живота.

Процес постизања хармоничне интеграције није пасиван већ захтева активно учешће запосленог кроз неколико корака (Wei & Villwock, 2021; Knežević et al., 2025b). Прво, особа мора да изврши самоевалуацију свог тренутног стања. Друго, потребно је да дефинише своје циљеве. Треће, неопходно је да идентификује и мобилише доступне ресурсе. Коначно, мора да развије и примени одговарајуће стратегије које ће омогућити не само постизање већ и дугорочно одржавање таквог стања. Овај процес захтева да запослени

континуирано размишља о томе где се тренутно налази, где жели да буде, шта му је на располагању, и који приступи ће му омогућити да одржи равнотежу између различитих аспеката свог живота.

Спајање породичне и професионалне сфере живота представља процес у коме се породични и пословни живот сједињују на такав начин да границе које их раздвајају постају мање видљиве или чак потпуно нестају (Janasz et al., 2020). Показује се да је флексибилност у извршавању дужности кључни фактор који одређује успешност овог процеса. Неколико елемената игра централну улогу у интеграцији посла и живота: хибридни модели рада, то како запослени перципира флексибилност која му је доступна, у којој мери користи нове технологије, као и његов ниво самопоуздања (Kumar et al., 2021; Knežević et al., 2025a).

Интеграција се манифестује у пракси на следећи начин: запослени који бирају овај приступ креирају границе између породичног и пословног домена које су пропусне и дозвољавају да се ова два света мешају (Williams et al., 2016). Конкретни примери овакве интеграције укључују ситуације када запослени одговара на приватне телефонске позиве док је на радном месту, или када извршава своје пословне обавезе у свом дому у време када би требало да буде присутан и доступан својој породици. Интересантан парадокс постоји код запослених који имају високу интеграцију улога: они показују мање негативних реакција када доживљавају прекиде у свом раду или слободним активностима, иако то може представљати изазов (Wei & Villwock, 2021). Међутим, исти ти запослени који интегришу посао на начин који сужава границе између посла и приватног живота, постављају минималне баријере када је у питању коришћење комуникационих технологија после радног времена, што онда доводи до већег нивоа сукоба између посла и живота

(Knežević et al., 2025b).

Двоструки исходи могу настати као резултат интеграције живота и посла: са једне стране може доћи до обогаћивања улога, али са друге стране може резултирати и додатним напором који је потребан за извршавање задатака који су запосленом додељени (Kumar et al., 2021). Који ће од ова два исхода преовладати зависи од тога колико је сам процес интеграције ефикасан. Поново се истиче да флексибилност у извршавању дужности представља критичан фактор успеха. Документовано је да када је интеграција живота и посла успешна, она је повезана са бољим показатељима физичког и менталног здравља запослених, као и са смањеним ризиком да запослени злоупотребљава психоактивне супстанце (Wei & Villwock, 2021).

Интеграција живота и посла функционише као заштитни фактор, она спречава појаву здравствених поремећаја који могу настати као последица напора на послу и стреса који је инхерентан многим пословима (Kaiser et al., 2011; Knežević et al., 2025a). Негативна спирала се јавља код запослених који доживљавају стрес због високих захтева који долазе и из приватне и из пословне сфере. Ови запослени често показују смањену способност концентрације на послу, што доводи до ниже продуктивности и учесталијег изостајања са посла (Janasz et al., 2020). Успешна интеграција живота и посла није повезана само са општим задовољством животом, већ и са специфичнијим доменима попут задовољства браком и породичним животом (Wei & Villwock, 2021).

Када запослени постигну успешну интеграцију живота и посла, то има позитивне ефекте и на организационом нивоу, манифестујући се кроз боље организационе исходе и већу продуктивност (Kumar et al., 2021). Детаљније посматрано, то се одражава на организацију на следећи начин: долази до смањења стопе флуктуације запослених и њиховог

изостајања са посла, а истовремено организација бележи и позитиван утицај на своју репутацију (Kaiser et al., 2011).

Емпиријска истраживања интеграције живота и посла типично мере неколико кључних варијабли, способност запослених да се концентришу, њихов фокус, ниво стреса који проистиче из улога које им се додељују на послу, степен њихове посвећености организацији, као и то како све ово утиче на њихову продуктивност (Kumar et al., 2021). Организација има директан интерес у томе да њени запослени постигну успешну интеграцију живота и посла: то се одражава кроз то што мање запослених напушта организацију и што они који остају показују већи ниво посвећености организацији (Kaiser et al., 2020). Чињеница је да многи запослени доносе одлуку да напусте свог послодавца управо у оном тренутку када увиде да њихов посао и њихови животни приоритети постају неспојиви.

Интеграција се може концептуализовати као холистички приступ који подразумева да све заинтересоване стране, и запослени и послодавац и породица, ефикасно координирају своје напоре и енергију (Clark, 2000; Morris & Madsen, 2007). Циљ је да запослени буде у могућности да испуњава своје пословне обавезе док истовремено ефикасно прелази између различитих домена свог живота: личног, радног, породичног и друштвеног. Објашњење је дато да живот који је интегрисан заправо омогућава запосленом да у одређеном временском периоду усмери примарну пажњу на једну од четири животне сфере, било да се ради о његовим индивидуалним потребама, послу, породици или заједници, док остале сфере у том моменту функционишу као секундарни фокуси који нису занемарени али нису ни у првом плану (Morris & Madsen, 2007). Графикон 4 приказује како су ове сфере живота запосленог интегрисане и где се налазе стратешке тачке полуга.




Графикон 4. Тачке полуга интегрисаних сфера живота
Извор: Morris & Madsen, 2007.

У литератури се термин хармонија користи као синоним за интеграцију посла и живота, што само додатно потврђује да се овај концепт приступа на холистички начин (Greenhaus & Allen, 2011). Важан принцип холистичког приступа је да се од запосленог не очекује нити се подразумева да ће трајно занемаривати било који део свог укупног живота (Morris & Madsen, 2007).

### *3.5.2. Сегментација*

Док код интеграције посла и породице запослени својим активностима теже да елиминишу границе и доведу до спајања ова два домена, постоји и дијаметрално супротна стратегија. Сегментација функционише као опозитан приступ у којем је циљ да се пословна сфера и породични живот одржавају одвојеним захваљујући робусним границама, при чему ове границе имају физичку, когнитивну и бихевиоралну димензију, представљају заправо вишеслојне баријере.

Интересантна празнина постоји у научној литератури, јер до сада није идентификована јасна и конзистентна веза између избора стратегије, интеграције или сегментације посла и живота, и вероватноће да ће настати конфликт улога (Kossek et al., 2006; Powell & Greenhaus, 2010). Оно што јесте утврђено је да примена стратегије сегментације посла и живота има ефекат смањења конфликта улога, посебно оног који иде у правцу од посла према породици, и да утиче на интензитет преливања улога са посла у породични живот.

Активно грађење непропусних граница између посла и породице карактерише запослене који дају предност сегментацији, чиме они директно лимитирају могућност да радне обавезе утичу на време које посвећују породици (Yang et al., 2019). У практичном смислу, ово значи да када се налазе у породичном окружењу, ови запослени улажу свестан напор да се у потпуности дистанцирају од пословних обавеза и брига, активно настојећи да спрече интерференцију између ове две животне сфере.

У пракси се стратегија сегментације посла и породице манифестује кроз постављање експлицитних и недвосмислених граница између ове две сфере живота (Kossek et al., 2006). Конкретна понашања која илуструју овај приступ су искључивање мобилног телефона одмах по завршетку радног дана, свесно избегавање проверавања електронске поште у ванрадно време, укључујући викенде и период годишњег одмора.

Савремени изазов са којим се суочавају запослени односи се на тешкоће у менталном дистанцирању од посла. Интензивирана употреба комуникационих технологија, посебно мобилних телефона и електронске поште, отежава запосленима да се ментално одвоје од посла док проводе време са породицом (Park et al., 2011; Knežević et al., 2025b). Међутим, две групе запослених ипак успевају да постигну

психолошку дистанцу од посла током слободног времена. Прву групу чине они који имају јаку личну преференцију за јасном сепарацијом пословног и приватног живота. Другу групу сачињавају запослени који раде у организацијама које активно подржавају и промовишу норме сегментације.

Истраживања су открила позитивну повезаност између неколико фактора. Са једне стране је избор стратегије сегментације и вештина њене успешне примене, док је са друге стране способност психолошког одвајања од посла (Park et al., 2011). Посебно је важно истаћи да психолошко одвајање од посла у периодима ван радног времена није само пожељно, оно је есенцијално за опоравак и глобално здравље запослених.

У литератури се заузима балансиран став према овим двема стратегијама. Аргументује се да и интеграција и сегментација имају и предности и недостатке (Rothbard et al., 2005). Варијабилност у преференцијама је очигледна, различити појединци фаворизују различите приступе постављању граница између области посла и породице. Нагласак је стављен на личну одговорност, јер свака особа мора сама да управља границама између радних и породичних улога и да предузме конкретне кораке у њиховом креирању на начин који одговара сопственим склоностима.

У истраживањима је извесно да успешно управљање границама између живота и посла доводи до високог квалитета живота у свим сферама, омогућава избегавање негативних здравствених последица које произилазе из сукоба улога, и резултира редукцијом нивоа стреса (Kaiser et al., 2011). Обе стратегије, и интеграција и сегментација, имају потенцијал да значајно допринесу благостању појединца (Sirgy, 2012).

Ефикасан модел који у стратегију управљања границама интегрише усаглашавање посла и породице развијен је и

представљен у литератури аутора Voydanoff (2005d). Централна идеја модела је да организације нису пасивни посматрачи већ активни учесници који кроз имплементацију различитих стратегија олакшавају запосленима управљање границама. Разноврсне форме могу имати ове стратегије, само неки примери су опција рада са редукованим радним временом, смањење обима радних обавеза, обезбеђивање адекватног слободног времена, концепт дељења посла између више запослених, као и могућност рада на даљину. Унапређење равнотеже између живота и посла код запослених представља заједнички циљ свих ових мера.

Реципрочна веза је идентификована између постизања равнотеже и благостања. Запослени који успевају да остваре равнотежу између посла и породице евалуирају оба животна домена позитивно, а ова позитивна евалуација узвратно доприноси њиховом општем благостању (Sirgy, 2012).

# 4. ОРГАНИЗАЦИОНИ ФАКТОРИ

Уравнотежен живот има потенцијал да генерише вишеструке изворе задовољства, допринесе квалитету живота и благостању, не само запослених већ и особа до којих им је стало, истовремено омогућавајући оптималан допринос на послу (Ganster & Rosen, 2013; Vaziri et al., 2022). Бројне препреке за постизање овог уравнотеженог стања појављују се на различитим нивоима, у социјалном окружењу, радној средини и приватном животу. Разнолики чиниоци попут друштвених норми, националне културе, родне равноправности, карактеристика посла, динамике радног тима, стила руковођења непосредних претпостављених, организационих политика, породичне структуре и родитељских улога, могу утицати на избор стратегија које запослени користе за успостављање равнотеже између живота и посла (Haar et al., 2019; Hirschi et al., 2019; Rothbard et al., 2021).

Истраживање које је спровео Guest (2002b) класификује факторе равнотеже између посла и приватног живота у две категорије, организационе и индивидуалне. Савремена литература открива сложенију слику. Идентификован је спектар различитих врста фактора који отежавају успостављање равнотеже између живота и посла. Литература о равнотежи између живота и посла на три основна нивоа анализира релевантне факторе, и то су друштвени, организациони и индивидуални ниво (Haar et al., 2014, 2019; Rothbard et al., 2021; Cruz et al., 2023; Koreshi & Alpass, 2023; Knežević et al., 2025c).

Релевантни фактори обухватају регулаторне оквире на националном нивоу који уређују ову област (Cruz et al., 2023; Koreshi & Alpass, 2023; Knežević et al., 2025c), културолошке димензије на националном и организационом нивоу (Haar et

al., 2014, 2019), политички контекст у коме друштво функционише (Sánchez-Hernández et al., 2019), елементе који проистичу из саме организације посла, породичне аспекте, као и индивидуалне карактеристике запослених (социодемографске атрибуте (Leslie et al., 2019; Vaziri et al., 2022) и генерацијске разлике (Katz et al., 2019; Laskowska & Laskowski, 2023; Rudolph et al., 2021). Мета-анализа фокусирана на сектор хотелијерства коју су спровели Zhao и сар. (2020) потврђује да ови фактори представљају најчешће истраживане чиниоце у студијама посвећеним равнотежи између живота и посла. Ови различити нивои приступа успостављању равнотеже између живота и посла визуелно су представљени на графикону 5.




Графикон 5. Нивои равнотеже између живота и посла
Извор: Rothbard и сар., 2021.

Разноврсни механизми на друштвеном, организационом и индивидуалном нивоу стоје на располагању за фацилитацију успостављања равнотеже између живота и посла. Успостављање равнотеже представља нужан и незаобилазан услов („*Conditio sine qua non*“) за постизање задовољства и

продуктивности (Unija poslodavaca Srbije, 2018; Knežević et al., 2025b). Друштвена одговорност, родна равноправност и културне трансформације су есенцијални предуслови за напредак у овој области. Држава са својим институционалним механизмима има обавезу да подржи унапређење овог домена. Локалне заједнице носе значајну улогу кроз пружање подршке породицама и старијој популацији (Unija poslodavaca Srbije, 2018).

Неопходна је трансформација друштвених норми које промовишу идеју о некомпатибилности различитих животних улога, ова промена олакшава запосленима флексибилнији приступ бирању и комбиновању улога у различитим сферама живота и посла (Rothbard et al., 2021). Кључну подршку успостављању равнотеже између живота и посла пружају политике усмерене на редукцију диспаритета, посебно оне које се баве платним неједнакостима.

Савремене карактеристике тржишта рада не фаворизују запослене који имају породичне обавезе. Организациона перспектива захтева имплементацију вредности, норми и структурних решења која подржавају усвајање политика равнотеже између живота и посла. Истовремено, неопходно је одвраћање менаџмента од праксе санкционисања запослених који користе бенефиције намењене усклађивању живота и посла (Gajić et al., 2024a).

Иако потпуна елиминација исцрпљености код запослених превазилази капацитете организација и менаџера, они могу редуковати исцрпљујуће елементе посла док истовремено максимизују искуства која обогаћују запослене (Rothbard et al., 2021). Дизајнирање програма подршке запосленима представља један од начина за редукцију или елиминацију исцрпљујућих периода рада, укључујући стресне аспекте попут напорне вожње до посла или нејасно дефинисаних радних захтева (Rothbard et al., 2021).

Организације имају могућност да интензивирају позитивна искуства која воде обогаћивању запослених кроз иницијативе попут програма добровољног рада и организационих пракси које усклађују преференце запослених у вези са дефинисањем граница између посла и живота (Rothbard et al., 2021; Allen et al., 2014). Послодавци и синдикалне организације могу унапредити равнотежу између живота и посла кроз персонализована прилагођавања која одговарају специфичним потребама запослених, што може генерисати позитивне ефекте на њихову мотивацију, креативност и посвећеност (Unija poslodavaca Srbije, 2018).

Родно балансирана подела породичних обавеза подразумева једнак допринос и мушкараца и жена. Породица функционише као кључно место за остваривање родне равноправности, у оквиру сваке породице треба да постоји аутономија избора улога чланова породице без рестрикција. Свест о последицама одлука које доносе, укључујући економску зависност и асиметрију моћи инхерентну традиционалним родним улогама, треба да карактерише све чланове породице (Unija poslodavaca Srbije, 2018). Културна трансформација у предузећима која промовише активно очинство треба да буде артикулисана као стратегија унапређења равнотеже између живота и посла (Knežević et al., 2025a). Сви претходно наведени елементи могу олакшати запосленима процес успостављања равнотеже између живота и посла.

Класификација фактора који утичу на успостављање равнотеже између живота и посла може се извршити на три нивоа: организациони, породични и ниво индивидуалних карактеристика запослених (Wayne et al., 2020).

Организациони фактори у контексту равнотеже између живота и посла обухватају дизајн организације манифестован кроз политике, стратегије и регулативе за управљање

запосленима. Примарни циљ је креирање организационог окружења које ће позитивно деловати на пословне резултате запослених (Thilagavathy & Geetha, 2023) и корпоративну културу која пружа подршку породици обезбеђујући ресурсе корисне за успешну интеграцију радних и породичних захтева (Greenhaus & Powell, 2016).

Организациони фактори везани за посао инкорпорирају карактеристике и природу посла, комплексност радних задатака, трајање радног времена, ниво ангажованости запослених, могућности за професионално напредовање, услове рада и висину примања (Bobbio et al., 2022). Аутономија запосленог над послом, у смислу начина, локације и времена извршавања радних задатака, функционише као механизам који чува постојеће и генерише нове ресурсе, представљајући организациони фактор који води ка унапређењу равнотеже између живота и посла (Haar & Brougham, 2022a). Притисак на послу и висок интензитет посла такође представљају чиниоце који делују на равнотежу између живота и посла (Deery & Jago, 2009).

Негативан утицај продуженог радног времена се манифестује кроз жртвовање времена намењеног приватном животу, редуковано учешће у друштвеним активностима, недостатак посвећености породичном животу, умор и стрес (Lewis, 2010). Истраживачки правац фокусиран на утицај организације посла на квалитет породичног живота истиче потребу запослених за вишим приходом, посебно у контексту растућег броја самохраних породица (Knežević et al., 2025b). Ова потреба често резултира продуженим, интензивним и несоцијалним радним временом, што негативно утиче на квалитет времена проведеног са породицом (Voydanoff, 2005c; Tement & Korunka, 2015; Brough et al., 2020; Salamin, 2021). Карактеристике посла се перципирају као један од најзначајнијих фактора који делују на равнотежу између

живота и посла (Brough et al., 2020).

Директан утицај на ниво конфликта посла и породице може имати организациона атмосфера кроз имплементиране праксе подршке породици и организациону културу која промовише равнотежу између живота и посла (Thilagavathy & Geetha, 2023). Унапређење организационог амбијента може се остварити повећањем расположивих ресурса, чиме се запосленима омогућава боље балансирање између радних и životnих улога. Карактеристике посла и начин организације рада могу исцрпити ресурсе код запослених и на тај начин индуковати стрес који се прелива на све улоге у којима су запослени укључени (Anderson et al., 2002).

Анализа утицаја организационих фактора везаних за захтеве посла, као што су продужено и нефлексибилно радно време, преоптерећеност послом и недостатак контроле над послом, открила је да они значајно утичу на равнотежу између живота и посла (Le et al., 2020). Са друге стране, истраживачки фокус на утицај организационог амбијента који доприноси задовољству послом, стресу на послу, флуктуацијама, ангажованости и радном учинку запослених на постизање равнотеже између живота и посла заузели су Brough и сар. (2020).

Стратегије и модели за подршку равнотежи између живота и посла генеришу задовољство послом, организациону посвећеност и редукују намеру отказа (Deery & Jago, 2015). Равнотежа између живота и посла постаје проминентан аспект у стратегији ретенције запослених (Deery & Jago, 2015). Запослени који доживљавају дефицит равнотеже између живота и посла имају већу склоност да искусе стрес, исцрпљеност и синдром сагоревања на послу (Deery & Jago, 2015), док ће организација искусити губитак продуктивности, апсентизам (Knezevic et al., 2024), редуковану ангажованост и повећане медицинске трошкове везане за здравље

запослених (Sánchez-Hernández et al., 2019). Праксе и модели организације треба да стимулишу запослене ка редукованој 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 редукује преливање улога између посла и породице код својих запослених, посебно када су у питању запослене женског пола (Deery & Jago, 2015). Подршка менаџера посебно позитивно делује на добробит запослених (Bontrager et al., 2021; Kumar et al., 2021). Успешна редукција преливања улога између посла и породице у организацији резултира већим задовољством послом и нижим нивоом стреса на послу код запослених (Deery & Jago, 2015). С обзиром на важност равнотеже између живота и посла као фактора у организацији посла, кључно је да менаџери редовно мере степен постигнуте равнотеже између живота и посла код својих запослених (Filippi et al., 2022).

Свест менаџера о чињеници да запослени не препознају увек недостатак равнотеже између живота и посла све док не буде прекасно је неопходна, па су потребни прикладни механизми за процену присутних проблема у овој области (Deery & Jago, 2015). Организациони амбијент у ком је омогућен развој запослених кроз обуке, тренинге и усавршавања у области равнотеже између живота и посла може позитивно деловати на постизање равнотеже између живота и посла (Davidson et al., 2010). Позитиван утицај на ретенцију запослених може имати развој запослених у области равнотеже између живота и посла.

Иницијативе запослених у сфери интеракција посла и живота углавном инкорпорирају два главна организациона фактора. 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; Gajić et al., 2024b).

Организациона клима, која обухвата релативно трајне квалитете интерног окружења, радног организационог контекста и социјалног окружења са којим запослени интерагује, значајно утиче на постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла (Aibaghi Esfahani et al., 2017; Deery & Jago, 2015). Према схватању Aibaghi Esfahani и сар. (2017), равнотежа између живота и посла може се анализирати из три различите перспективе, из угла запосленог, организације и самог друштва (графикон 6).




Графикон 6. Перцепција равнотеже између живота и посла
Извор: Aibaghi Esfahani и сар., 2017.

Класификација организационих фактора који се односе на

карактеристике посла и који утичу на равнотежу између живота и посла, коју врше бројни аутори у складу са моделом захтева и ресурса посла, идентификује две основне групе, захтеве и ресурсе посла (Bakker & Demerouti, 2018). Како захтеви тако и ресурси посла представљају важне предикторе добробити запослених у домену организационих исхода посла (Kaiser et al., 2020).

Модел захтева и ресурса посла полази од претпоставке да свако занимање поседује своје специфичне радне карактеристике, што омогућава његову примену на различите врсте занимања, укључујући сектор хотелијерства (Bakker & Demerouti, 2007). Централна претпоставка модела је да напор на послу настаје, независно од врсте посла или занимања, када су захтеви посла високи уз ограничене, односно ниске ресурсе посла. Запослени који не располажу јаким ресурсима 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).

У складу са моделом захтева и ресурса посла, мотивација која проистиче из ресурса за рад (на пример, контрола посла и подршка сарадника) и позитивних аспеката посла (на пример, остваривање радних циљева и редуковани захтеви посла) повезана је са нижим физиолошким и психолошким трошењем енергије и стимулише лични раст и развој (Schaufeli et al., 2019). Schaufeli и Bakker (2004) у свом истраживању деле организационе факторе повезане са послом на ресурсе и захтеве посла. Мета-анализа коју су спровели Vaziri и сар. (2022) такође класификује детерминанте повезане са равнотежом између живота и посла на ресурсе и захтеве посла.

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 делује на њихову способност да успешно балансирају између посла и породице (Landolfi et al., 2021). Када запослени располажу аутономијом, правовременом повратном информацијом, друштвеном подршком и квалитетним односима са менаџерима и члановима радног тима, фактори који узрокују стрес на послу, као што су преоптерећеност послом и сукоби на послу, не резултирају незадовољством и сагоревањем на послу (Jin et al., 2021).

Следећи концептуални оквир који разликује захтеве и ресурсе посла као кључне димензије организације рада (Clark et al., 2016; Mazzetti et al., 2021; Vaziri et al., 2022), наредни део текста пружа исцрпну анализу како ресурси тако и захтева посла као организационих чинилаца који утичу на успостављање равнотеже између живота и посла.

### 4.1. Ресурси посла

Физички, психолошки, социјални или организациони аспекти посла који фацилитирају остваривање циљева и ублажавају захтеве посла повезане са физичким и психолошким напрезањем представљају ресурсе посла (Bakker & Demerouti, 2007). Стимулисање запослених ка развоју и усавршавању на личном плану, што позитивно делује на њихову равнотежу између живота и посла, представља функцију ресурса посла (Bakker & Demerouti, 2007). Мотивациона улога карактерише ресурсе, они подстичу раст и учење и унапређују ангажованост и перформансе запослених у смислу ефикаснијег постизања радних циљева (Kaiser et al., 2020).

Класификација ресурса може обухватити: ресурсе базиране

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). Повезаност задовољства успостављеном равнотежом између живота и посла са ефикаснијим управљањем улогама, учинком и већом продуктивности на послу је евидентна (Jackson & Fransman, 2018). Дефицит ресурса посла може бити повезан са учинком и продуктивношћу, што индукује стрес повезан са послом, редукцију организационе посвећености, флуктуације, повећање апсентизма и утицај на глобални професионални учинак запослених (Kaiser et al., 2020; Knezevic et al., 2024).

Ретенција запослених, одржавање високе организационе посвећености и редукција намере напуштања посла представљају интерес организације, јер замена искусних запослених није лак задатак (Pathak & Srivastava, 2017; Zopiatis et al., 2014). Време и трошкови који морају бити инвестирани у адекватну замену запосленог који је дао отказ чине флуктуацију непожељним организационим исходом (Chen & Wu, 2017). Инкомпатибилност професије са животним приоритетима представља разлог због којег бројни запослени напуштају послодавца (Kaiser et al., 2011).

Улога менаџмента људских ресурса манифестује се кроз обезбеђивање довољних бенефиција запосленима како би могли да брину о себи и својој породици, омогућавајући им максималну ангажованост на послу (Gajić et al., 2024c). Монетарне бенефиције се често примењују као мотивациони механизам у радном окружењу, што код запослених који високо вреднују равнотежу између живота и посла често не генерише додатну вредност (Fotiadis et al., 2019). Због свега изнетог, организациона и социјална подршка представљају значајан чинилац у редукцији конфликта посла и породице.

Модераторска улога подршке претпостављених између захтева посла и равнотеже између живота и посла манифестује се кроз ублажавање негативног утицаја захтева посла на постизање ове равнотеже (Haar et al., 2019). Доступност хибридних модела рада у организацијама показује позитивну асоцијацију са привржености запослених и негативну асоцијацију са конфликтом посла и породице као и намером напуштања организације (Rabenu et al., 2017; Knežević et al., 2025a). Сигурност посла, флексибилни модели рада и подршка радног тима позитивно корелирају са перцепцијом запослених о поседовању организационе подршке (Allen, 2001; Valcour et al., 2011). Подстицање интеграције живота и посла путем fleксибилних модела рада од стране организације производи позитиван утицај на радни учинак (Kumar et al., 2023).

Истраживања фокусирана на утицај карактеристика радног окружења на конфликт живота и посла наглашавају значај организационе културе (Galinsky et al., 1996; Ognjanović, 2020a). Позитиван утицај на постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла има менаџмент људских ресурса који подржава захтеве које породица ставља пред запосленог (Greenhaus & Powell, 2012; Knežević et al., 2025b). Обогаћивање радних места кроз већу аутономију посла, њихово редизајнирање (Gajić et al., 2026), партиципативно управљање и развој организационе културе која је по мери породице омогућавају ефикасније управљање равнотежом између живота и посла (Holman & Axtell, 2016).

Инкорпорација монетарног награђивања и каријерног саветовања требало би да буде укључени од стране менаџмента како би се постигло боље задржавања запослених (Khan et al., 2011; Gajić et al., 2024b). Управљање проценом могућности за развој каријере, уз поштовање професионалних и приватних приоритета запосленог, могуће

је кроз каријерно саветовање (Kong et al., 2012).

Формални и неформални видови организационе подршке за усклађивање посла и породице често се помињу у литератури о послу и породици (French & Shockley, 2020; Haar & Brougham, 2022a; Kim et al., 2023). Теорија организационе подршке полази од премисе да запослени формирају перцепцију о степену у којем организација вреднује њихов допринос на послу и брине о њиховом благостању (Kurtessis et al., 2017). Два облика подршке, културална и структурална, представљају механизам кроз који перципирана организациона подршка утиче на постизање равнотеже између живота и посла код запослених (Kossek et al., 2010).

Организациона култура, уверења и вредности менаџмента људских ресурса о важности подржавања политика и пракси које су по мери породице, као и механизми коришћења ових пракси на начин који избегава њихов негативан утицај на каријеру, представљају културалну подршку (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 (Gajić et al., 2024c). Бољу контролу запосленог над сопственим радним временом, на пример, кроз флексибилност у радном времену, редуковано радно време и хибридне моделе рада, инкорпорира ова подршка. Фацилитација укључивања запосленог у породичне и остале животне улоге представља циљ (Kossek et al., 2010).

Утицај појединих ресурса посла на постизање равнотеже између живота и посла наглашавају бројни аутори, идентификујући флексибилност у радном времену (Alonso-Domínguez et al., 2020), хибридне моделе рада (Kecklund et al., 2017), аутономију (Landolfi et al., 2021), подршку чланова тима и менаџера (Gupta & Srivastava, 2021), организациону посвећеност (Mathieu et al., 2016), организациону и социјалну

подршку (French et al., 2018), задовољство послом (Vaziri et al., 2022) и двосмерно обогаћивање улога између посла и породице (Carlson et al., 2014). Међу ресурсима посла, контрола распореда радног времена представља значајан чинилац који делује на постизање равнотеже између живота и посла (Bohle et al., 2011). Виши ниво контроле над радним временом омогућава запосленима већи капацитет да одговоре на све животне захтеве (Brauner et al., 2019).

Резултати студија показују да аутономија посла и јака социјална подршка функционишу као снажни стимулуси за обогаћивање улога на послу и у породици и демонстрирају позитивну асоцијацију са равнотежом између живота и посла (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020; Knežević et al., 2025a). Степен до којег посао пружа суштинску слободу и независност запосленог при одређивању процедура које ће користити у обављању посла дефинише аутономију (Khawand & Zargar, 2022) и може бити кључна за здравље и благостање запослених. Већа аутономија посла повезана је са успешним суочавањем са стресним ситуацијама (Bakker & Demerouti, 2007).

Јака организациона и социјална подршка функционишу као снажан стимулус за обогаћивање улога, што такође показује позитивну повезаност са постизањем равнотеже између живота и посла (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020). Редукција негативног ефекта високих захтева посла и ниске контроле над радом, који примарно индукују велику оптерећеност послом, може бити остварена кроз организациону и социјалну подршку (Jin et al., 2021).

Најзначајнији ресурси посла приказани су у наставку текста: политике усклађивања посла и породице, програми за успостављање равнотеже између живота и посла, флексибилни модели рада, породиљско одсуство, постепено враћање на посао са породиљског одсуства, породиљско

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.

Ресурсно заснован приступ наглашава да одржива конкурентска предност у услужној индустрији произилази из комбинације нематеријалних ресурса, организационих способности и ефективног управљања људским потенцијалима. Емпиријски резултати показују да хотели који систематски развијају интерне компетенције, управљају знањем и стварају подстицајно радно окружење остварују стабилније дугорочне перформансе и већу тржишну отпорност (Mustafeed Zaman et al., 2022). Сматрамо, да политика усмерена на унапређење равнотеже између живота и посла не представља искључиво социјалну меру, већ и стратешки механизам јачања организационих ресурса који доприносе одрживости пословања.

Држава омогућава одређене ресурсе путем законодавних мера и обезбеђивања неопходних капацитета за олакшано усклађивање породичних и пословних обавеза. Важно је истаћи да већину значајних ресурса за усклађивање породичног и пословног живота креирају саме организације кроз своје праксе и моделе. Овакав приступ фацилитира запосленима успостављање равнотеже између својих различитих улога.

### *4.1.1. Политике усклађивања посла и породице*

Интервенције на нивоу државе које омогућавају дизајнирање радних места усклађених са породичним потребама обухватају политике које фацилитирају постизање равнотеже између живота и посла (Kim et al., 2023). Сет политика

усклађивања посла и породице пружа подршку запосленима у испуњавању радних, породичних и личних потреба, обезбеђује помоћ родитељима од трудноће до почетка школовања деце, унапређује њихове вештине и продуктивност, и асистира у успостављању равнотеже између живота и посла (UNICEF, n.d.; Knežević et al., 2025b). Сет погодности усклађивања посла и породице инкорпорира следеће елементе (UNICEF, n.d.; World Bank, n.d.):

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

Формална организациона подршка и култура усклађивања посла и породице представљају критичне елементе за ефикасну имплементацију програма, пракси и модела по

мери породице (Kossek et al., 2011). Позитиван утицај на задовољство запослених има имплементација програма, пракси и модела за успостављање равнотеже између живота и посла (Martínez-Garcia et al., 2018). Организациона подршка функционише као значајан чинилац који делује на постизање равнотеже између живота и посла (Vaziri et al., 2022). Међутим, упркос акценту у литератури на формалне моделе организационе подршке усклађивању посла и породице, докази о њиховој ефикасности су релативно слаби (French & Shockley, 2020).

Политике омогућавања обезбеђују запосленима флексибилност и контролу над радним временом (Kossek & Michel, 2011). Хибридни модели рада се инкорпорирају у ове политике, што запосленима омогућава прилагођавање радног распореда личним потребама и обавезама ван посла, попут бриге о породици или здрављу. Подршка равнотежи између живота и посла коју пружају политике омогућавања може допринети већем задовољству послом и продуктивности (Kossek & Michel, 2011; Knežević et al., 2025b).

У контрасту са овим, политике затварања креирају окружење у којем се од запослених очекује да раде продужено и да буду константно доступни, чиме се редукује њихова аутономија. Илустративно, када се нуде услуге као што су вртићи или здравствене установе унутар организације, то може генерисати притисак на запослене да продуже радно време или да буду доступни и ван радног времена. Негативан утицај на равнотежу између живота и посла могу имати политике затварања, резултирајући већим нивоом стреса и смањеном продуктивношћу (Bourdeau et al., 2019).

Широк спектар услуга у својим просторијама нуде неке организације, што је довело до тога да се називају „градови компаније“ (Bourdeau et al., 2019). У организацијама могу егзистирати вртићи за децу (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). Удобност запосленима обезбеђују ове услуге и максимизирају време и енергију које би употребили мимо радног времена (Bourdeau et al., 2019).

Избегавање прековременог рада, великих радних оптерећења и захтева посла када додељено време није довољно за реализацију постављених задатака представљају примере из праксе у оквиру организационе културе која подржава усклађивање посла и породице, са циљем унапређења равнотеже између живота и посла (Yadav & Sharma, 2023). Кроз свој допринос равнотежи између живота и посла, политике усклађивања посла и породице додатно позитивно делују на задовољство послом (Martínez-Garcia et al., 2018) и здравствене исходе запослених (Previtali et al., 2022).

Истраживање које су спровели Wang и сар. (2021) као и Saks (2021) утврдило је да активна подршка организације својим запосленима редукује притисак који запослени осећају на послу и генерише ресурсе социјалне подршке. Резултати ових истраживања такође показују да је међузависност конфликта посла и породице, емоционалне исцрпљености и радног учинка код запослених јача када је организациона подршка слабија. Код запослених мушког пола дефицит организационе подршке интензивира конфликт посла и породице, док код запослених женског пола сукоб посла и породице најчешће проистиче из недостатка флексибилности у радном времену, организације посла, радних задужења и недостатка организационе подршке (Blomme et al., 2010). Значајан утицај на запослене у погледу њихове посвећености послу, алтруизма али и намере да напусте организацију имају

организациона подршка и поверење у претпостављене (Afsar et al., 2018).

Дизајнирање радних места које подржава запослене да ефикасније постигну равнотежу између живота и посла и омогући им да успешно испуне своје радне и породичне обавезе представља пословање по мери породице (World Bank, n.d.). Иако су владе многих држава усвојиле политике усклађивања посла и породице, промене нису довољно брзе и суштински адекватне да би се постигла равнотежа између живота и посла. Плаћено породиљско одсуство, паузе на послу за дојење детета, доступно, безбедно и квалитетно чување деце и накнаде за децу још увек не представљају реалност за већину родитеља широм света (UNICEF, n.d.).

Примарно ограничење политика усклађивања посла и породице манифестује се кроз њихов лимитиран приступ запосленима (Lambert, 1993; Seyler et al., 1995; Knežević et al., 2025b). Преговарање са претпостављенима о коришћењу могућности које нуде политике усклађивања посла и породице често је неопходно за запослене (Lambert, 1993; Seyler et al., 1995). Ставови менаџера према породичним обавезама запослених имају значајан утицај на обликовање организационе културе по мери породице.

Ограничења политика усклађивања посла и породице манифестују се, пре свега, кроз њихову ограничену примену у организацијама, што лимитира доступност за већину запослених, посебно оних који имају највеће потребе за њима (Lambert, 1993; Seyler et al., 1995). Фокус већине иницијатива је на женама, посебно на мајкама са малом децом, занемарујући различите потребе запослених мајки унутар породице (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 примарна брига запослених жена, што ограничава

коришћење ових пракси од стране запослених мушкараца (Haas et al., 2002).

Ометање укључивања очева у бригу о деци могу произвести политике усклађивања посла и породице, без обзира што су конструисане као средство прилагођено породици (Bruegel & Gray, 2005). Због тога, осећај неподржаности, чак и искључености из процеса бриге о деци може карактерисати очеве (Bruegel & Gray, 2005). Додатни недостатак политика усклађивања посла и породице је тај што често не инкорпорирају довољно традиционалне организационе вредности, па се перципирају као корисне само за маргинализоване групе радника (Kohara & Maity, 2021). Штавише, политике усклађивања посла и породице повећавају удео времена који жене проводе у плаћеном запослењу, али не редукују време које посвећују кућним пословима, што резултира „двоструким теретом“ рада.

Са организационе перспективе, подршка породичним потребама доприноси ретенцији квалификованих запослених, редукује одсуство са посла и одржава хармонију у тиму (Joecks et al., 2021). 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). Истраживачки фокус усмерен је на политике усклађивања посла и породице које асистирају у постизању равнотеже између живота и посла (Joecks et al., 2021; Kohara & Maity, 2021; Rashmi & Kataria, 2021b; Kim et al., 2023). Са интензивирањем захтева посла и живота, концепт равнотеже између живота и посла транзитује ка интеграцији ова два домена, чији успех зависи од флексибилности у извршавању обе дужности (Rashmi & Kataria, 2021b).

Самостална подршка друштвених промена за помирење посла и породице превазилази капацитете организација.

Подршка својим запосленима може бити пружена од стране послодаваца, али комплетан правни оквир или инфраструктуру у складу са потребама запослених (на пример, вртићи за децу, објекти за смештај старих и оболелих чланова породице) не могу обезбедити (Stamarski & Son Hing, 2015; Knežević et al., 2025a). Такође, доступне формалне политике усклађивања посла и породице не морају нужно трансформисати неформалну праксу у организацијама (Rashmi & Kataria, 2021b). Утицај састава радне снаге, првенствено у односу на пол, карактерише неформалну праксу и може представљати препреку, на пример, увођењу флексибилног радног времена.

Перципирана организациона подршка запослених обухвата аспект политика усклађивања посла и породице. Начин на који запослени опажају подршку коју им пружа организација, укључујући подршку менаџмента, утицај на каријеру и захтеве у вези са временским оквирима, представља перципирану организациону подршку (Parker et al., 2003). Спремност претпостављених да разумеју запослене и асистирају им у остваривању равнотеже између живота и посла означава подршка менаџмента (Gajić et al., 2024a).

Улога организационог контекста у задовољству равнотежом између живота и посла истраживана је у студији коју су спровели Rofcanin и сар. (2020). Резултати наглашавају значај улоге менаџмента у подршци задовољства запослених у областима здравља и равнотеже између живота и посла. Праведност политика, доступност услуга чувања деце, задовољство запослених и флексибилност у раду представљају фокус актуелних истраживања политика усклађивања посла и породице (Li & Zhang, 2023).

Иницијативе попут повећане аутономије запослених, редизајнирања радних места, партиципативног управљања и стварања *Family-friendly* климе у организацијама обухватају

ови напори (Holman & Axtell, 2016). Редукција нивоа конфликта посла и породице представља ефекат Family-friendly климе у организацијама, према налазима истраживања (Las Heras et al., 2017; Rofcanin et al., 2020). Ефикасност у ублажавању конфликта и асистенција запосленима да ускладе домене живота и посла карактерише политике усклађивања посла и породице (Masterson et al., 2021; Knežević et al., 2025a).

Ефикасност иницијатива у организацијама у олакшавању постизања равнотеже између живота и посла претежном броју запослених у савременом радном окружењу је доказана. Промене у радном окружењу, попут неформалне подршке, пре него доношење формалних политика за усклађивање посла и породице на папиру, представљају фокус напора усмерених ка олакшању равнотеже између живота и посла у скорије време (Holman & Axtell, 2016). Формалне политике усклађивања посла и породице нису пресудне за интеракцију ова два домена живота, у компарацији са неформалном подршком (Vaziri et al., 2022).

Глобална пракса политика које подржавају породицу не демонстрира 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). Неједнакост у политици, кажњавање мајчинства и отежано каријерно напредовање често функционишу као препреке у развоју и примени ових политика (Li & Zhang, 2023).

Допринос неједнакости на тржишту рада, посебно за запослене жене, може имати политика усклађивања посла и породице која укључује могућност скраћеног радног времена (Li & Zhang, 2023). Слабије запошљавање и напредовање

жена, посебно на пословима са ниским квалификацијама и у малим организацијама, где послодавци могу избегавати запошљавање жена у репродуктивном добу, отпуштати их и избегавати да им понуде стално радно место, може бити последица примене политика усклађивања посла и породице (Fernández-Kranz & Rodríguez-Planas, 2021).

Формалне политике које анализирају породиљско одсуство, родитељско одсуство за очеве, флексибилно радно време и бригу о деци представљају фокус већине студија о ефектима политика усклађивања посла и породице (Fernández-Kranz & Rodríguez-Planas, 2021; Li & Zhang, 2023). Мањи број студија истражује културу подршке на радном месту и неформалну подршку претпостављених (Evans, 2002).

На основу доказа о здравственим, образовним и економским користима, Дечји фонд Уједињених нација подстиче кључне препоруке за пословање по мери породице (UNICEF, n.d.):

- Трансформација фокуса са породиљског одсуства на родитељско одсуство како би се пружила подршка за оба родитеља у развоју мале деце;
- Редирекција са инфраструктурних на људске ресурсе како би политике биле усмерене на инвестицију у породицу и пружање времена и подршке деци;
- Транзиција фокуса са индивидуалне на колективну одговорност владе, послодаваца и породице за постизање равнотеже између живота и посла;
- Померање фокуса са редукције родитељског стреса на благостање породице, јер унапређење благостања родитеља и бољи пословни резултати доприносе срећнијој породици и здравијој деци.

Кључну улогу у креирању и спровођењу политика по мери породице имају владе и послодавци (UNICEF, n.d.).

### *4.1.2. Програми равнотеже између живота и посла*

Свеукупне мере које послодавац обезбеђује са циљем асистенције запосленима у усклађивању посла и приватног живота обухватају програми равнотеже између живота и посла (Kim et al., 2023). Ови програми не делују директно на само радно место, већ унапређују капацитет запослених да хармонизују свој пословни и приватни живот (Saks, 2021). Простор за већу флексибилност у обрасцима рада запослених, која им омогућава да уравнотеже посао са личним одговорностима и индивидуалним интересима, представља суштину програма равнотеже између живота и посла, према схватању Armstrong и Stephens (2005).

Приступ унутар организације различитим услугама које су уобичајено доступне изван радног окружења обезбеђују ови програми. Брига о породичном животу запослених и обезбеђивање ресурса који им асистирају у управљању радним и породичним улогама, са циљем превенције негативних консеквенци сукоба мултиплих улога, остварује се кроз ове програме (Saks, 2021; Knežević et al., 2025a).

Различити структурални и процедурални механизми који функционишу као ресурси посла и фацилитирају запосленима управљање радним и породичним обавезама инкорпорирани су у праксе успостављања равнотеже између живота и посла. Ове праксе примарно обухватају флексибилне моделе рада, породиљско одсуство мајке и оца и подршку за негу зависних чланова породице (Sánchez-Hernández et al., 2019).

Ефикасан механизам за повећање радног учинка могу представљати програми равнотеже између живота и посла, доносећи различите користи менаџменту, при чему њихова примена не би требало да директно делује на каријерни развој запослених (Bourdeau et al., 2019). Због тога је важно код запослених остварити перцепцију да коришћење

доступних програма и модела организације за подршку породици није повезано са санкционисањем или редукцијом могућности за напредовање у каријери (Voydanoff, 2004). Графикон 7 приказује најчешће примењиване програме равнотеже између живота и посла.




Графикон 7. Програми равнотеже између живота и посла
Извор: Sánchez-Hernández и сар., 2019.

Иако организације широм света инвестирају ресурсе у програме који подржавају равнотежу између живота и посла својих запослених, истраживања документују да их само мали број запослених заиста користи (Bourdeau et al., 2019). Страх од негативних последица по каријеру, попут редукованих шанси за напредовање или лимитиране мобилности унутар и између радног тима, представља разлог због којег многи запослени избегавају коришћење ових програма (Durbin & Tomlinson, 2014; Gajić et al., 2021a). Поменута очекивања

негативних последица дефинишу се у литератури као „стигма флексибилности“ (Williams et al., 2013). Илустративно, запослени који користе флексибилно радно време суочавају се са различитим облицима дискриминације јер одступају од традиционалног модела рада, који фаворизује оне који су перманентно доступни и посвећени послу (Slaughter, 2016).

Различите иницијативе за програме који подржавају равнотежу између живота и посла треба да узму у обзир и запослене којима није неопходна брига о породици, али имају потребу за равнотежом између живота и посла (Adkins & Premeaux, 2019). Осећај неправде код запослених којима таква политика није потребна могу произвести програми који подржавају равнотежу између живота и посла, посебно они усмерени на породицу (Perrigino et al., 2018).

Унапређење способности запослених да хармонизују посао и породичне обавезе остварује организациона култура по мери породице (Bobbio et al., 2022). Позитиван утицај на глобално задовољство запослених има изградња културе по мери породице (Kele et al., 2022) односно култура осетљива на потребе запослених (Martínez-Garcia et al., 2018). Задовољство послом позитивно корелира са програмима равнотеже између живота и посла (Celma et al., 2014). Ређе напуштање организације карактерише запослене који се придржавају имплементираних програма равнотеже између живота и посла (Panda & Sahoo, 2021).

Развој културе која стимулише благостање запослених и њихових породица и редукује сукоб између посла и породице представља императив за организације. Ово је кључно за одржавање конкурентске предности у светској економији (Rao, 2017). Неке компаније усмерене на привлачење младих талената тренутно конкуришу у понуди најиздашнијег родитељског одсуства и других *Family-friendly* бенефиција усмерених на оба родитеља, са циљем привлачења и

ретенције запослених (Panda & Sahoo, 2021).

Имплементација пракси и модела за успостављање равнотеже између живота и посла представља илустративан пример организационе културе по мери породице (Žnidaršič & Bernik, 2021). Формални видови подршке менаџера и тима сарадника као и праксе и модели по мери породице позитивно делују на равнотежу између живота и посла запослених (A Rahim et al., 2022). Такође, подршка менаџмента у промовисању пословног понашања које подржава равнотежу између живота и посла доприноси здрављу запослених (Rofcanin et al., 2020).

Пожељан исход примењених програма за равнотежу између живота и посла представља ситуација у контексту равнотеже између живота и посла у којој обе стране, и запослени и послодавац остварују корист (Sani & Adisa, 2024). Овакво решење запосленима омогућава одржавање равнотеже између личних потреба и радних обавеза, истовремено омогућавајући организацији да оствари ефикасност и продуктивност. На тај начин, задовољство резултатима карактерише обе стране, што доприноси задовољству, мотивацији и успеху и запослених и организације.

Разноврсне олакшице за подршку равнотежи између живота и посла запослених могу пружити организације, доприносећи тако њиховом благостању и здрављу. У литератури је документовано близу 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).

Погодности које се најчешће помињу у литератури обухватају флексибилно радно време (Kossek & Lautsch, 2018), хибридне моделе рада, могућност избора смена, редуковано радно време (Lewis et al., 2017), скраћену радну недељу (Ola et al., 2019), поделу посла, избегавање прековременог рада (Guest,

2017), породиљско одсуство, коришћење родиљског одсуства од стране очева (Ola et al., 2019; Yadav & Sharma, 2023), паузе у каријери (Ola et al., 2019), свакодневну бригу о деци на лицу места (вртићи унутар организације), финансијску подршку трошкова за вртић и дневни боравак за децу, пружање информација о вртићима и дневном боравку деце у заједници (Waldfogel, 2001), програме сезонске бриге о деци (на пример, летње школе, курсеви језика) (Waldfogel, 2001), плаћено и неплаћено одсуство за негу деце (Waldfogel, 2001), асистенцију за пружање неформалне неге старим и немоћним члановима породице и особама са инвалидитетом (Saks, 2021; Vaziri et al., 2022), објекте и услуге унутар организација (на пример, фитнес центри, здравствене установе, хемијско чишћење) (Ollier-Malaterre, 2010), родитељске мреже међу запосленима (Ollier-Malaterre, 2010), ресурсе попут развоја запослених (на пример, обуке, тренинзи, семинари) и програме за помоћ запосленима у превладавању стреса (Ola et al., 2019). Опис погодности за запослене у оквиру програма за успостављање равнотеже између живота и посла представљен је у наставку текста.

### *4.1.3. Флексибилни модели рада*

Различити флексибилни модели рада, организације посла и радних задужења истичу се у истраживањима формалних видова подршке које нуде програми равнотеже између живота и посла (Feeney & Stritch, 2019; Yadav & Sharma, 2023). Димензија флексибилних модела рада тиче се континуитета у послу и локације где се посао реализује (Kossek & Lautsch, 2018) и инкорпорира флексибилност у радном времену, могућност избора смена, дељење посла, хибридне моделе рада, непуно радно време и паузу од посла (Ola et al., 2019; Saks, 2021; Vaziri et al., 2022).

Суштину флексибилних модела рада чине праксе и модели

конципирани тако да запосленима обезбеде већу контролу над тим када, где, колико и са каквим континуитетом извршавају своје радне задатке (Kossek & Lautsch, 2018). Различите програме и моделе рада који пружају подршку равнотежи између живота и посла Armstrong (2005) концептуализује као простор за већу флексибилност у обрасцима рада и организацији посла, са циљем ефикаснијег уравнотежавања радних задужења са индивидуалним обавезама, одговорностима и личним интересима. Могућност запослених да прилагоде посао властитим ресурсима, умање исцрпљивање и ускладе посао са сопственим границама обезбеђује контрола над временом, начином и местом рада (Rothbard et al., 2021). Омогућавање флексибилног модела рада редукује конфликт посла и породице (Vaziri et al., 2022).

Флексибилни модели рада такође инкорпорирају флексибилне улоге попут ротације радних места унутар организације, на пример, транзиција запослених жена из производње на административне послове по повратку са породиљског одсуства (World Bank, n.d.). Значајан утицај на постизање равнотеже између живота и посла имају флексибилни модели рада, јер запосленима омогућавају прилагођавање своје улоге сопственим преференцама (Rothbard et al., 2005; Knežević et al., 2025a).

Радну праксу при којој запослени извршавају своје радне задатке ван стандардног радног простора, углавном у кућним условима, уз коришћење савремене технологије за виртуелну комуникацију представљају хибридни модели рада. Овакав облик рада запосленима пружа већу контролу над радним временом и олакшава управљање породичним обавезама, истовремено обезбеђујући простор за креирање радног окружења без ометања чланова радног тима (Allen et al., 2015a; Kecklund et al., 2017). Ефикасност у редукцији конфликта посла и приватног живота и усмеравање ресурса

појединаца у породични живот могу бити постигнути кроз хибридне моделе рада (Davidescu et al., 2020).

Међутим, хибридни модели рада носе и одређене изазове. Код запослених који преферирају интеграцију посла и породице, хибридни модел рада доприноси мешању пословних и породичних активности у времену и простору и узрокује губитак граница између ова два домена. Са друге стране, и код запослених који фаворизују стратегију сегментације и настоје да одрже јасне границе између посла и куће, и на пример, искључују паметни телефон по завршетку радног дана и избегавају проверавање електронске поште ван радног времена, хибридни модел рада може, као негативну последицу, произвести губитак граница између живота и посла, што отежава постизање равнотеже између живота и посла (Chang et al., 2017; Klinghoffer, 2021). Хибридни модел рада је често повезан са друштвено-економским статусом, што може интензивирати искуство исцрпљивања у одређеним делатностима ((Leana & Meuris, 2015; Kossek & Lautsch, 2018). Важно је истаћи да различите социоекономске групе, као и различите родне и културне перспективе, хибридне моделе рада доживљавају на различите начине, узимајући у обзир њихов утицај на равнотежу између живота и посла (Leslie et al., 2019).

Рад са непуним радним временом представља следећи облик флексибилног модела рада. Лакше управљање временом ради испуњавања породичних обавеза може пружити запосленима рад са непуним радним временом (Perrigino et al., 2018; Bourdeau et al., 2019). Иако може бити слабије награђен и мање сигуран у поређењу са пуним радним временом, овај вид рада за циљ има редукцију сукоба између посла и приватног живота, доприноси бољој равнотежи између живота и посла и умањује негативан утицај породичних обавеза на радни учинак и посвећеност

запослених (Perrigino et al., 2018). Упркос поменутим недостацима, многе жене се опредељују за овакав вид рада, уверене да ће им то олакшати успостављање равнотеже између живота и посла (Bourdeau et al., 2019).

Централно место у савременом радном окружењу заузимају флексибилни модели рада. Примарно оријентисани на унапређење организационе ефикасности, данас се вреднују пре свега као инструмент за постизање равнотеже између живота и посла, повећање партиципације на тржишту рада и подршку радној способности запослених, посебно у условима високог интензитета посла (Kecklund et al., 2017).

### *4.1.4. Породиљско одсуство*

Национална политика која гарантује права женама на одсуство током трудноће и након порођаја, као и подршку дојењу по повратку на посао, представља заштиту материнства. Ови стандарди обезбеђују опоравак мајке и бригу о детету. Дужина одсуства, новчане надокнаде и извор финансирања инкорпорирани су у кључне елементе заштите материнства. Заштита материнства је важна за здравље мајки и добробит породице и подржава право жена на рад. Међутим, многе земље, посебно оне са ниским и средњим бруто домаћим производом, не обезбеђују адекватну заштиту материнству, што може имати негативне консеквенце по здравље мајке и детета (Bartel et al., 2023; WHO, n.d.; WHO & UNICEF, 2019).

Основни елемент здравствене и економске заштите запослених жена и деце у оквиру заштите материнства представља плаћено породиљско одсуство (Hidalgo-Padilla et al., 2023; ILO, n.d.). Плаћено породиљско одсуство је доступно углавном само мајкама и уобичајено се користи непосредно пре, током и одмах по порођају (Schmidt, 2023). Запосленим женама омогућава паузу од посла пре и по порођају,

фацилитирајући им прилагођавање мајчинству, опоравак од порођаја и бригу о новорођенчету (Van Niel et al., 2020). Позитиван утицај на ментално и физичко здравље мајке и деце документован је код плаћеног породиљског одсуства, које такође редукује учесталост постпорођајне депресије и партнерског насиља (Bartel et al., 2023; Whitney et al., 2023). Утврђено је да породиљско одсуство унапређује емоционалну везу између мајке и детета, редукује 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 породиљско одсуство јесте прогресиван приступ: почев са четрнаест недеља за жене, затим четрнаест недеља за мушкарце (непреносиво), а у финалној фази имплементације повећање на двадесет пет недеља за оба родитеља (UNICEF, n.d.). Могућност коришћења плаћеног породиљског одсуства пре порођаја асистира у превенцији компликација током трудноће (Bartel et al., 2023; Whitney et al., 2023). Препорука подразумева и примену плаћеног породиљског одсуства приликом усвајања детета (World Bank, n.d.). Резултати истраживања показују да плаћено породиљско 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 породиљског одсуства износи 18,5 недеља са значајним варијацијама међу државама. Грчка, у којој запослене жене имају право на четрдесет три недеље плаћеног породиљског одсуства, истиче се у поређењу са Сједињеним Америчким Државама, које су једина држава чланица Организације за економску сарадњу и развој (OECD) без националне политике о плаћеном породиљском одсуству (OECD, 2015). Пуна плата, односно 100% накнаде у односу на претходне приходе, примају мајке

у многим земљама током плаћеног породиљског одсуства (OECD, 2015; Schmidt, 2023). Неке државе попут Канаде, Ирске и Јужноафричке Републике не нуде висок ниво примања током плаћеног породиљског одсуства. Флексибилност у коришћењу плаћеног породиљског одсуства је лимитирана у већини држава. Ипак, у неколико држава, попут Босне и Херцеговине, Бугарске, Чилеа и Колумбије, мајке имају могућност преноса дела плаћеног породиљског одсуства на оца детета (Schmidt, 2023). На европском континенту, све земље чланице Европске уније имају обавезу да обезбеде најмање четири месеца породиљског одсуства (OECD, 2015). Половина европских земаља које нису чланице Европске уније такође нуди плаћено породиљско одсуство (OECD, 2015).

Редукција потребе за државном помоћи представља један од ефеката плаћеног породиљског одсуства, а жене које не располажу породиљским одсуством у организацији у којој раде ређе се враћају истом послодавцу, што генерише повећане трошкове регрутације и обуке (UNICEF, n.d.). Са друге стране, коришћење плаћеног породиљског одсуства од стране жена у репродуктивном добу може отежати запошљавање жена у тој животној фази (UNICEF, n.d.). Породиљско одсуство не нарушава функционисање радног тима, јер се он ефикасно адаптира на привремено одсуство жена које су постале мајке. Позитиван утицај плаћеног породиљског одсуства на каријерно напредовање жена је документован (OECD, 2015). Међутим, продужење породиљског одсуства може интензивирати стрес у радном тиму и утицати на задржавање младих мајки у радном односу, што може имати негативне консеквенце на каријере жена (OECD, 2015). Приступ плаћеном породиљском одсуству доноси корист породицама и редукује ризик од сиромаштва, посебно код самохраних мајки (UNICEF, n.d.). Плаћено породиљско одсуство остварује позитиван ефекат и на

глобалну економију (UNICEF, n.d.), будући да је директно повезано са запошљавањем и сигурнијим приходима мајки (Vargas-Prada et al., 2018; UNICEF, n.d.).

Имплементација плаћеног родитељског одсуства које омогућава повратак мајке истом послодавцу препоручује се послодавцима који теже унапређењу пословних резултата, ретенцији талентованих запослених и подршци каријерном напредовању (Vargas-Prada et al., 2018; UNICEF, n.d.).

Нижи приходи за запослене који користе плаћено породиљско одсуство представљају честу консеквенцу. Дуже трајање плаћеног породиљског одсуства асоцирано је са нижим растом зарада (Kramer et al., 2023). Истраживања о феномену кажњавања мајчинства документују редукцију зарада жена од приближно 20% током трајања плаћеног породиљског одсуства, што може објаснити значајан сегмент разлика у платама међу половима, на основу искустава земаља Северне Европе (Lucifora et al., 2021). У Шведској, на пример, мајчинство редукује шансе за унапређење жена које користе плаћено породиљско одсуство, иако се овај ефекат може ублажити подстицањем радних места која подржавају породицу (Lucifora et al., 2021). Брже враћање на посао карактерише високо образоване жене у поређењу са онима нижег образовног нивоа (Eriksson et al., 2022).

Жене се, такође, могу суочити са негативним ставовима и коментарима у радној или породичној средини уколико се определе за коришћење плаћеног породиљског одсуства (Morgenroth & Heilman, 2017). Ове мајке се неретко перципирају као мање компетентне, а са друге стране, мајке које не користе плаћено породиљско одсуство критикују се као лоши родитељи (Morgenroth & Heilman, 2017). Критични ставови могу проистицати из перцепције приоритета између посла и породице, начина на који окружење вреднује жене које дају предност подизању деце над професионалним

ангажманом и обрнуто (Morgenroth & Heilman, 2017).

Забрана дискриминације по основу коришћења плаћеног породиљског одсуства и едукација менаџера о важности ретенције запослених и продуктивности произашлих из поштовања права мајчинства представља препоруку за владе и послодавце (UNICEF, n.d.). Недискриминативно коришћење плаћеног породиљског одсуства производи већи позитиван ефекат када се комбинује са мерама за олакшано успостављање равнотеже између живота и посла, попут флексибилног радног времена, посебно код жена запослених на одређено време (Sorribes et al., 2021). Жене запослене на неодређено време показују виши ниво поверења у менаџмент, па им додатне погодности понекад нису неопходне (Sorribes et al., 2021).

Међународна документа, попут Директиве Европске уније о равнотежи између живота и посла из 2019. године, могу инспирисати развој политика на националном нивоу са циљем подршке заштити материнства, постнаталној нези, унапређењу здравствених исхода мајки и новорођенчади, јачању активне улоге очева у старању о новорођеној деци и трансформацији родних стереотипа (Directive (EU) 2019/1158, n.d.; H. Smith et al., 2024).

### *4.1.5. Повратак на посао након породиљског одсуства*

Кључни период транзиције у каријери запослених жена представља повратак мајки на посао након породиљског одсуства, обележен значајним изазовима, неизвесношћу и прилагођавањима (Kokubo et al., 2023). Транзиција из улоге искључиво мајке у улогу запослене мајке је стресан период, карактерисан бројним компромисима на рационалном, емоционалном и егзистенцијалном нивоу (Costantini et al., 2022). Специфични фактори, међу којима се истиче висока одговорност за бригу о деци, генеришу бројне изазове са

којима се жене суочавају при повратку на посао након порођаја (Hidalgo-Padilla et al., 2023). Додатно, мајке које раде суочавају се са изазовом симултаног обављања посла и одржавања куће. Значајан физички и емоционални напор захтевају мултипле и сложене улоге, што често резултира умором, проблемима са спавањем, а у неким случајевима и високим нивоом стреса и настанком депресије (Hidalgo-Padilla et al., 2023).

Промена идентитета коју подразумева повратак на посао након породиљског одсуства (Costantini et al., 2022) доводи до сукоба улога (Lucia-Casademunt et al., 2018), па овај период представља кључну тачку у професионалном животу жена (Kokubo et al., 2023). Услед тога, жене неретко након порођаја разматрају повлачење из професионалне каријере (Kokubo et al., 2023). Уколико одлуче да се врате на посао по истеку плаћеног породиљског одсуства, мајке пролазе кроз значајан процес адаптације и суочавају се са изазовима у погледу ефикасности (Kokubo et al., 2023). Иако бројне праксе које подржавају породицу стимулишу жене да по порођају наставе своју каријеру, значајан родни јаз у каријерном напредовању и даље постоји (Costantini et al., 2020). Враћање жена на посао по истеку плаћеног породиљског одсуства је важно и у контексту родних разлика у платама (Costantini et al., 2020).

Значајан утицај на ментално здравље мајки имају дужина плаћеног породиљског одсуства, ниво новчане надокнаде у том периоду и заштита од отказа (Hidalgo-Padilla et al., 2023). Рестриктивнији приступ плаћеном породиљском одсуству у оквиру националних политика често је повезан са већом учесталошћу постпорођајне депресије, нарочито у периоду повратка мајки на посао (Hidalgo-Padilla et al., 2023).

Усклађивање радних и породичних обавеза које омогућавају владе кроз своје политике је често недовољно, па поједине организације примењују додатне програме и праксе (Lucia-

Casademunt et al., 2018). Борбу против дискриминаторних ставова и предрасуда приликом повратка жена на посао по истеку плаћеног породиљског одсуства воде програми подршке које нуде поједине организације (Costantini et al., 2020; Barbar et al., 2024). Програми организација усмерени на подршку породици, попут непуног радног времена у почетном периоду, одсуства ради неге детета, могућности за чување деце и флексибилних радних аранжмана, помажу у успостављању равнотеже између живота и посла запослених жена (Costantini et al., 2020; Barbar et al., 2024).

На пример, подршка дојењу омогућава мајкама искључиво дојење у првих шест месеци уз опцију продужења у складу са личним избором. Ова подршка инкорпорира плаћене паузе за дојење током радног времена по избору мајке, обезбеђивање приватног, хигијенског и адекватно опремљеног простора за дојење са судопером, фрижидером, висококвалитетним пумпама за примену млека и професионалном подршком (World Bank, n.d.).

Кључну улогу у олакшавању повратка на посао по истеку породиљског одсуства и унапређењу благостања запослених мајки играју флексибилни радни аранжмани и подршка претпостављених (Lucia-Casademunt et al., 2018). Могућност избора времена и локације за извршавање посла обезбеђују флексибилни модели рада (Bourdeau et al., 2019). Социјална подршка је кључни чинилац успешне транзиције приликом повратка на посао (Costantini et al., 2022). Позитиван утицај на став мајки о послу имају комуникација у подржавајућем и охрабрујућем тону и психолошка подршка (Costantini et al., 2020; Barbar et al., 2024). Подршка радног тима такође позитивно делује на ангажованост и посвећеност послу запослених жена приликом повратка на посао по истеку породиљског одсуства (Costantini et al., 2020).

### *4.1.6. Породиљско одсуство за оца*

Посебна врста одмора или одсуства на које запослени очеви имају право представља породиљско одсуство за оца (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; ILO, n.d.). Кратак период одсуства оца са посла непосредно по рођењу детета или у првих неколико месеци по порођају мајке карактерише коришћење овог одсуства (Schmidt, 2023). Резултат политика које регулишу породиљско одсуство за оца је веће укључивање очева у бригу о деци (Eydal & Rostgaard, 2023). Растући интерес за допринос очева родитељству евидентан је у настојањима да се реши неједнакост у бризи о деци широм света (Eydal & Rostgaard, 2023). Омогућавање оцу да проведе време са мајком, асистира јој у опоравку од порођаја, успостави дојење, брине о новорођенчету или о старијој деци и извршава породичне обавезе представља циљ породиљског одсуства за оца (Schmidt, 2023). Краће трајање у поређењу са одсуством мајки карактерише ово одсуство, а послодавац му током овог периода често исплаћује пуну плату (OECD, 2015; Schmidt, 2023). Трајање одсуства варира у зависности од законске регулативе сваке државе понаособ (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; Schmidt, 2023).

У неким државама, попут Исланда, право на одсуство за оца је интегрисано у шему родитељског одсуства, а не третира се као посебно право (OECD, 2015; Rostgaard & Ejrnæs, 2021; Schmidt, 2023). У Норвешкој, са друге стране, законом је уређено посебно кратко одсуство које је ексклузивно право оца по рођењу детета (OECD, 2015; Rostgaard & Ejrnæs, 2021; Schmidt, 2023).

Низ користи произлази из коришћења породиљског одсуства за оца: ефекти на породичне приходе у кључном периоду по рођењу или усвајању детета (UNICEF, n.d.) и позитиван утицај на стопу запошљавања мајки, без негативног деловања на позицију очева на тржишту рада (Farré & González, 2019).

Повезаност породиљског одсуства за оца са већим укључивањем мушкараца у неплаћени рад унутар породице документована је, а ово дугорочно унапређује однос међу супружницима (Petts et al., 2020; Li et al., 2021). Политике које стимулишу очеве да користе породиљско одсуство могу имати дугорочне ефекте на укљученост очева у бригу о деци и кућне послове, унапредити благостање породице и обогатити однос између оца и детета (Tamm, 2019; Rostgaard & Ejrnæs, 2021). Развој родитељских вештина, активна партиципација у подизању детета, допринос развоју детета и равноправнија расподела кућних послова остварују се кроз породиљско одсуство за оца (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; ILO, n.d.). Обезбеђивање плаћеног породиљског одсуства за оца и подстицање мушкараца да га користе представља препоруку за владе и послодавце (UNICEF, n.d.; Knežević et al., 2025a).

Недовољна подршка коју организациона култура пружа очевима у суочавању са изазовима очинства може имати негативан утицај на њихово ментално здравље (Gheyoh Ndzi & Holmes, 2023). Иако очеви у одређеним државама имају право на породиљско одсуство, то често није довољно за изградњу дубље везе са новорођенчетом или прилагођавање променама у свакодневној рутини. Ментално здравље очева је недовољно истражено, а постојећа подршка често не задовољава њихове емотивне и психичке потребе. Недостатак подршке и стереотипни мушки обрасци понашања генеришу изазове са којима се очеви суочавају, што може негативно деловати на њихово благостање (Gheyoh Ndzi & Holmes, 2022).

У извештају „Стање очева у свету 2019“, организација Promundo и Dove Men+Care наглашава да је дељење бриге о деци корисно за мушкарце, унапређује њихово здравље, редукује ризично понашање и представља један од најважнијих извора благостања и среће (World Bank, n.d.).

Пројекат „Помоћ очевима у нези“ исте организације документује 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.). Дистрес, осећај кривице и различите психолошке изазове могу доживети мушкарци по повратку на посао након рођења детета (Hodgson et al., 2023). Промене сопственог идентитета које очеви могу осетити на радном месту могу довести до осећања стрепње и неизвесности (Farré & González, 2019). Флексибилност и подршка на радном месту могу бити од суштинског значаја за заштиту менталног здравља очева који су недавно добили дете (Hodgson et al., 2023). Позитивни ефекти на целокупан радни тим такође су приметни када мушке колеге користе породиљско одсуство (Farré & González, 2019).

Селективност у коришћењу породиљског одсуства карактерише очеве, а идентификација мотива за такву одлуку указује на два кључна узрока: финансијску стабилност и родне улоге у неговању деце (OECD, 2015; Kaufman, 2018). Виши приходи очева у поређењу са мајкама подстичу их да скрате трајање породиљског одсуства на које имају право. Осим тога, друштвени ставови о родним улогама у неговању деце доприносе мањем коришћењу породиљског одсуства од стране очева (OECD, 2015; Kaufman, 2018). Организациона култура често не препознаје нити подржава улогу очева (Gheyoh Ndzi & Holmes, 2023). Промена у схватању улоге оца постоји, али недовољна ангажованост оца, која рефлектује традиционалне родне улоге, још увек не успева да у потпуности редукује терет који мајке носе у успостављању равнотеже у родитељским обавезама (Hodkinson & Brooks, 2020). Дугорочна редукција родне неједнакости може бити остварена кроз породиљско одсуство за оца и укљученост очева у раном детињству (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; ILO, n.d.).

Резултати истраживања спроведеног у тридесет седам

држава показали су да жене чешће користе породиљско одсуство у поређењу са мушкарцима, упркос томе што је очевима то право такође доступно (Olsson et al., 2023). Националне родно-егалитарне политике и политике о породиљском одсуству делимично објашњавају ове родне разлике. Родне разлике у дужини породиљског одсуства израженије су у земљама са присутнијим родно-егалитарним политикама. Ово сугерише да финансијски подстицаји и родно-егалитарне политике не детерминишу директно одлуку очева о коришћењу доступног породиљског одсуства, кључну улогу играју индивидуални ставови о родним улогама (Olsson et al., 2023). Подршку овим иницијативама исказује јавно мишљење жена и парова са дуалним каријерама, док у срединама са претежно традиционалним родним ставовима то није случај (Bazyar et al., 2022).

Директива Европске уније о равнотежи између живота и посла из 2019. године, усмерена на унапређење активне улоге очева у старању о новорођеној деци, тежи родно балансираном родитељству (Directive (EU) 2019/1158; de la Porte et al., 2023). Ова директива резултирала је различитим трансформацијама у политикама породиљског одсуства за очеве у земљама чланицама, са циљем њихове хармонизације (Directive (EU) 2019/1158; de la Porte et al., 2023). Транзиција ка моделу у ком су мушкарци активни учесници у одгајању деце од самог рођења мајкама редукује обавезе, а мушкарцима омогућава трансформацију родних стереотипа, што доприноси постизању равнотеже између живота и посла (Hodkinson & Brooks, 2020).

Дечји фонд Уједињених нација препоручује владама и послодавцима да обезбеде минимално осамнаест недеља плаћеног породиљског одсуства, идеално шест месеци укупног комбинованог породиљског одсуства за мајку, одсуства за оца и одсуства са посла ради неге детета.

Настојања владе и послодаваца требало би бити усмерена на усвајање пракси које обезбеђују родитељско одсуство у укупном трајању од најмање девет месеци (UNICEF, n.d.).

### *4.1.7. Одсуство ради неге детета*

Подједнака доступност и мајкама и очевима карактерише одсуство ради неге детета, које родитељима омогућава да одсуствују са посла када је дете болесно (Schmidt, 2023). Значајне варијације међу државама постоје у погледу дужине, узраста обухваћене деце, висине зарада, начина плаћања и флексибилности током коришћења овог одсуства (Kramer et al., 2023; Schmidt, 2023). Индивидуално или породично право са дететом може представљати одсуство ради неге детета, а уобичајено се користи по завршетку породиљског одсуства (Schmidt, 2023). У одређеним случајевима, може бити проширено тако да обухвати и поједине одрасле рођаке (Schmidt, 2023).

Кључну улогу у обезбеђивању да родитељи не изгубе посао због бриге о болесном детету игра плаћено одсуство са посла ради неге детета. Политике које омогућавају ову врсту одсуства постоје у 190 држава (UNICEF, n.d.). Иако периоди одсуства ради неге детета теоријски могу довести до равноправне расподеле обавеза међу родитељима током првих година живота детета, мајке и даље користе већину овог одсуства у земљама чланицама Организације за економску сарадњу и развој (OECD, 2015). Мања склоност очева ка коришћењу одсуства ради неге детета у поређењу са мајкама евидентна је у свим државама OECD-а, изузев Луксембурга где је ситуација обрнута (OECD, 2015). Шест држава, Аустралија, Исланд, Нови Зеланд, Норвешка, Португалија и Шведска, имплементирало је концепт родитељског одсуства који инкорпорира породиљско одсуство за мајку, одсуство за оца и одсуство ради неге

детета (Schmidt, 2023), при чему родитељи самостално бирају опцију која им највише одговара.

Унапређење политика плаћеног одсуства ради неге детета и подстицање очева на коришћење овог права представља тренд широм света (Rostgaard & Ejrnæs, 2021). Најизраженије промене забележене су у Европској унији, где је законодавство неких држава увело плаћено одсуство ради неге детета за оца, док су друге продужиле трајање већ постојећих одсустава (Rostgaard & Ejrnæs, 2021; Kramer et al., 2023). Аналогне реформе спроведене су и у другим државама, попут Костарике, Кореје и Канаде, што указује на препознавање важности укључивања очева у бригу о болесном детету. У Данској, дужина родитељског одсуства износи педесет недеља, са могућношћу продужења уколико се ради непуно радно време (Rostgaard & Ejrnæs, 2021).

Родитељство даје смисао животу, међутим брига о деци може интензивирати обавезе и редуковати слободно време, што може деловати на задовољство животом. Налаз истраживања спроведеног у Холандији, која нуди родитељско одсуство као радни аранжман са непуним радним временом омогућавајући родитељима са малом децом боље усклађивање радних и породичних обавеза, указује да ово доприноси задовољству животом (Dillenseger et al., 2023). Обезбеђивање плаћеног одсуства ради неге детета представља обавезу влада и послодаваца. Подршка овим напорима, прикупљање доказа о користи и подизање свести међу пословним партнерима, запосленима и широј јавности треба да буду задаци пословних субјеката (UNICEF, n.d.; World Bank, n.d.; Knežević et al., 2025a).

Негативна страна примене плаћеног одсуства ради неге детета огледа се у нижим зарадама, што је осетно за кућни буџет (Kramer et al., 2023). Нижи раст зарада за оба пола је последица дуготрајног родитељског одсуства, а зараде током

одсуства ради неге детета су значајно редуковане у односу на редовну плату (Kramer et al., 2023). Успостављање механизама који ће родитељима омогућити бригу о болесној деци без страха од редукције прихода представља императив за владе и послодавце у обезбеђивању усклађивања радних и родитељских обавеза. Ови напори су есенцијални за креирање финансијске сигурности и подршку породицама са малом децом.

### *4.1.8. Подршка чувању деце*

Пружање висококвалитетне, сигурне и приступачне неге за малу децу до шест година представља подршку чувању деце у контексту запослених родитеља (World Bank, n.d.). У зависности од врсте чувања деце, ово може инкорпорирати негу у дому детета или у кући другог лица, на пример, професионални или помоћни радници за чување деце који пружају услуге у дому детета. Деца се уобичајено чувају у малим групама чија величина варира у складу са прописима. Алтернативну врсту чувања деце представљају центри попут јаслица, вртића и предшколских установа, који обично примају децу старију од три месеца, уз варијације у зависности од законодавства државе (World Bank, n.d.). Различити оснивачи могу стајати иза центара за чување деце: локална заједница или држава, невладине организације, приватни пружаоци услуга, послодавци или конзорцијуми послодаваца, а могу се налазити у близини радних места или стамбених зона.

Растућа свест послодаваца о трошковима чувања деце подстиче их да нуде погодности које запосленима са малом децом пружају подршку. Ово може бити посебно значајно за жене запослене пуно радно време, које углавном преузимају примарну одговорност за бригу о деци (Feeney & Stritch, 2019). Инвестирање у решења за чување деце за запослене

родитеље представља инвестицију са троструком добити. Стабилност радне снаге, стечене вештине и продуктивност, са позитивним ефектима на пословни раст и повећање породичних прихода, остварују организације које пружају подршку породицама са малом децом, истовремено јачајући породицу, заједницу и друштво у целини (World Bank, n.d.).

Могућност родитеља и старатеља да задовоље потребе своје деце обезбеђује се кроз доступно и квалитетно чување деце и предшколско образовање, накнаде за децу и адекватне плате (UNICEF, n.d.). Кључну улогу у промовисању равнотеже између живота и посла играју финансијска подршка и социјалне политике, попут доступности предшколских установа за чување деце (Wang & Zhao, 2022). Повезаност финансијских ресурса са коришћењем услуга чувања деце је евидентна (Wang & Zhao, 2022). Корисним су се показали програми послодаваца за ослобађање од пореза трошкова везаних за плаћање чувања деце.

Повећање партиципације родитеља, посебно мајки, на тржишту рада представља циљ државних субвенција за чување деце. Важно је напоменути да утицај доступности услуга чувања деце на запошљавање варира. Право на субвенцију за чување деце повећава запошљавање мајки са нижим образовним нивоом, док државно финансирано предшколско образовање подстиче запошљавање мајки са факултетским образовањем (Landivar et al., 2022). Бесплатно чување деце у трајању непуног радног времена производи минималан утицај на партиципацију мајки на тржишту рада, док чување деце пуно радно време значајно повећава њихово запошљавање (Kohara & Maity, 2021; Szüle, 2023). Не постоје докази да родитељи прилагођавају своју понуду рада у очекивању бесплатног чувања деце (Eckhoff Andresen & Havnes, 2019; Brewer et al., 2022). Значајан утицај на усклађивање посла и породице има помоћ мајкама са ниским

примањима (Kim & Liu, 2021) (графикон 8).




Графикон 8. Подршка послодавца за бригу о деци
Извор: *The World Bank (n.d.)*.

Редукција стопа одлива жена са радних места током репродуктивног периода живота представља ефекат иницијатива за подршку чувању деце (Piszczek, 2020). Подршка на радном месту за чување деце унапређује продуктивност и зараде, промовише родну једнакост и стимулише пословни развој. Такође, доприноси јачању бренда, унапређује регрутацију и ретенцију талената, док истовремено побољшава здравље, ангажованост и морал запослених. Допринос социјалној и економској равнотежи у држави произлази из подршке чувању деце (UNICEF, n.d.).

Мајке које раде у нередовном распореду смена често користе различите аранжмане за чување деце и ређе своју децу уписују у обданишта. Налаз студије указује да мајке са нерегуларним распоредом смена 36% чешће користе вишеструке аранжмане за чување деце и ређе бирају вртиће и обданишта (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 лимитира њихов избор у погледу чувања деце, јер у нестандардном радном времену формалне услуге попут вртића и обданишта нису (Bureau of labor statistics, 2023). Исто истраживање документује да је 40% младих и сиромашних мајки из вулнерабилних породица радило ван стандардних радних сати током прве три године по порођају. Као последица тога, ове мајке се ослањају на неформалну негу, попут помоћи рођака или пријатеља, да би остале активне на тржишту рада (Kim & Liu, 2021). Важну улогу у одлукама о запошљавању игра стога чување деце од стране рођака или пријатеља (Chari & Valli, 2021). Чување детета од стране бабе и деде олакшава мајкама хармонизацију посла и породице, стимулише њихово запошљавање и делује на одлуку о рађању другог детета (Wang & Zhao, 2022).

Подршка послодавца чувању деце може се остварити на различите начине. Оснивање вртића на лицу места, којим може управљати сам послодавац или трећа страна, представља једну од могућности. Редукција трошкова превоза и брже реаговање у случају потребе омогућени су запосленима присуством вртића на лицу места. Посвећеност породици сигнализира ова погодност, омогућавајући запосленим родитељима да буду у близини деце и доступни у хитним ситуацијама (Feeney & Stritch, 2019). Вртићи могу бити позиционирани и ван радног места, у његовој непосредној близини, а финансирање може бити обезбеђено од стране једне или више компанија, укључујући и локалну заједницу. Поред тога, ваучери, субвенције, стипендије, попусти или резервисана места могу бити понуђени од стране послодаваца као подршка чувању деце у вртићима.

Услугу превоза деце запослених до вртића и обданишта и назад такође може пружити послодавац. Удобан и безбедан

превоз уз редукцију трошкова и времена помаже родитељима да превазиђу бриге у вези са безбедношћу своје деце. Организован превоз деце фацилитира учешће жена на тржишту рада (World Bank, n.d.).

Стрес у случају потребе проналажења алтернативног чувања деце када су болесна, када предшколска установа неочекивано затвори или када редовни аранжмани нису доступни, представља честу тешкоћу са којом се суочавају запослени. Планови за резервно чување деце инкорпорирани су у политике усклађивања посла и породице многих послодаваца управо ради суочавања са оваквим ситуацијама. Доступне опције укључују организовање хитног чувања деце на радном месту или у заједници, резервацију додатних места у оближњим вртићима, пружање опције неге у кући или обезбеђивање посебног простора где деца могу бити смештена током боравка родитеља на послу или по завршетку школе (World Bank, n.d.; Knežević et al., 2025b).

Запослени са децом млађом од две године могу добити новчане субвенције за плаћање услуга дадиље, приступ онлајн платформама за проналажење квалификованих особа за чување деце, услуге резервног чувања деце или хитне услуге за чување ван радног времена или када су деца болесна (World Bank, n.d.). Додатне услуге за бригу о старијој деци су циљана подршка током школских распуста и различите програме по завршетку школских обавеза.

Омогућавање запосленима да ускладе своје радне и породичне обавезе и обезбеђивање потребне подршке за успешно успостављање равнотеже између живота и посла, уз допринос здравијој и продуктивнијој радној средини, представља циљ политика за бригу о деци (World Bank, n.d.).

### *4.1.9. Пружање неформалне неге*

Додатни притисак на запослене ствара глобално старење популације, јер расте потреба за негом старих, оболелих и инвалидних чланова породице, родитеља, супружника, браће, сестара и деце (Jahagirdar et al., 2021). Неплаћену негу коју пружају чланови породице, комшије, пријатељи или блиски људи особи са смањеном физичком способношћу, оштећеним когнитивним функцијама или хроничним болестима које лимитирају свакодневно функционисање, представља неформална нега (Cruz et al., 2023). Комбиновање плаћеног посла са пружањем неформалне неге постаје све учесталије услед старења популације и растућих трошкова дугорочне неге (Cheng et al., 2020).

Запослени који пружају услуге неформалне неге (неформални неговатељи) могу успешно комбиновати плаћени посао и породичну негу, док другу групу чине запослени код којих то резултира додатним оптерећењем (Plaisier et al., 2015). Студије које јасно документују да су људи по природи неговатељи истичу сличан ниво продуктивности, задовољства послом, организационе посвећености и радне ефикасности код запослених неговатеља и оних који то нису (Cheng et al., 2020). Пружање неформалне неге, међутим, често резултира апсентизмом и редукцијом броја радних сати проведених на послу (Van Houtven et al., 2013; Knezevic et al., 2024).

Брига о зависној особи носи са собом и емоционално оптерећење. Емоционални стрес, напрезање и депресија, са негативним ефектима на здравље и благостање, карактеришу неформалне неговатеље у радном односу (Engels et al., 2021). Породица представља основ неформалне неге старијих у бројним државама, укључујући Сједињене Америчке Државе, Велику Британију и Аустралију (Cheng et al., 2020). Већина неформалних неговатеља је запослена, али

често ради непуно радно време. Незадовољство радним аранжманима карактерише запослене који комбинују посао и неформалну негу (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 обезбеђује финансијску и социјалну сигурност и лични развој. Формални аранжмани за усклађивање посла и пружања неге постоје, на пример, у холандским организацијама (Plaisier et al., 2015) и инкорпорирају плаћено и неплаћено одсуство са посла и флексибилно радно време, али ни ове погодности не задовољавају у потпуности потребе неформалних неговатеља (Bijnsdorp et al., 2021).

На оптерећеност, искуство, осећања и потребе у вези са комбиновањем плаћеног рада и пружања неформалне неге делују личне карактеристике неговатеља, здравствено стање оболелог члана породице, радно окружење, контекст неформалне неге и породичне прилике (Bijnsdorp et al., 2021). Доминација жена међу неформалним неговатељима у поређењу са мушкарцима је евидентна (Tur-Sinai et al., 2023). Услед тога, запослене жене се често суочавају са изазовима у успостављању равнотеже посла и неформалне неге као додатног напора у свакодневном животу (Jahagirdar et al., 2021). Тешкоће у одржавању равнотеже између живота и посла могу деловати на каријеру и благостање неформалних неговатеља (Plaisier et al., 2015).

Флексибилне радне моделе ради олакшања управљања послом и породичним обавезама подржавају владе (Cruz et al., 2023; Koreshi & Alpass, 2023). Националне политике за неформалне неговатеље инкорпорирају различите мере попут законског признавања неформалне неге, финансијских бенефиција и пореских олакшица (Spann et al., 2020). Поред тога, подршка се пружа кроз флексибилно радно време,

обуке, развој и подршку у кући, укључујући професионалне неговатеље, смештање у здравствене установе, социјалну подршку и употребу технологије (Cruz et al., 2023). Ове мере значајно варирају у националним контекстима, посебно у погледу дефинисања неформалног неговатеља, постојања и дужине трајања неплаћеног одсуства, права на одмор, флексибилног радног времена и других облика подршке (Directive (EU) 2019/1158; Grünwald et al., 2021; Cruz et al., 2023). Јавне политике за неформалне неговатеље, у складу са директивама Европске уније, усмерене су на редукцију негативних консеквенци пружања неформалне неге, попут сиромаштва и губитка здравља.

Организациона подршка је значајна за успешно комбиновање посла и пружања неформалне неге. Брига за запослене неговатеље треба да буде манифестована у организационом понашању. Значај организационе подршке за равнотежу између посла и пружања неформалне неге је документован (Plaisier et al., 2015). Боље радне перформансе карактеришу запослене неговатеље који имају организациону подршку (Plaisier et al., 2015).

Поједине организације решиле су изазов пружања неформалне неге кроз програме за негу у породици, који запосленима нуде подршку кроз пружање информација, финансијске бенефиције, одсуство са посла и флексибилне моделе рада (Cheng et al., 2020; Torella & Masselot, 2020). Редукција стреса код запослених неговатеља представља ефекат подршке послодавца (Cheng et al., 2020). Запослени неформални неговатељи имају користи од подршке на послу и креативних решења претпостављених, без нужног смањења радног времена или прилагођавања распореда. Препознавање потреба неформалних неговатеља у организацијама есенцијално је за фацилитацију комбиновања посла и неге (Plaisier et al., 2015), што може доприносити

благостању (Bainbridge & Broady, 2017).

Поједине организације нуде програме који инкорпорирају помоћ у трошковима бриге о старим и немоћним члановима породице. Задатак менаџмента људских ресурса је да транспарентно пружи информације о погодностима и програмима које организација нуди у области бриге о члановима породице, попут субвенционисаних трошкова неге старих лица (Mladenović, 2020). Подстицање неформалне неге насупрот формалним услугама може редуковати трошкове задовољења потреба старијих лица (Torella & Masselot, 2020). Међутим, ова пракса може негативно деловати 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, са циљем редукције негативног утицаја на здравље и запошљавање (Wieczorek et al., 2022). Подршка здравствених радника и локалне заједнице такође је неопходна неформалним неговатељима, како би се избегао висок ниво стреса који угрожава здравље и благостање (Bijnsdorp et al., 2021). Очување здравља неформалних неговатеља и дељење задатака у пружању неформалне неге представљају значајне чиниоце и за равнотежу посла и пружања неформалне неге и за постизање равнотеже између живота и посла (Bijnsdorp et al., 2021).

### *4.1.10. Неограничен годишњи одмор*

Нови формални облик организационе подршке представља неограничен годишњи одмор (Bao, 2020; de Bloom et al., 2022; Shifrin & Michel, 2022). Суштина овог концепта лежи у неограниченом и спорадичном плаћеном слободном радном времену током ког запослени нема обавезу извршавања било

каквих послова везаних за своје радно место (de Bloom et al., 2022). Договор са менаџментом и радним тимом, уз уважавање оптерећења послом, детерминише време коришћења, дужину и координацију овог одсуства (de Bloom et al., 2022). Иако формално не постоји ограничење максималне дужине трајања, у пракси организације углавном делују на максималну дужину трајања сваког појединачног неограниченог годишњег одмора (de Bloom et al., 2022).

Неограничен годишњи одмор карактерише позитивно деловање на регрутовање, продуктивност, ангажованост и задовољство запослених (Bao, 2020). Универзална применљивост на све раднике издваја га као форму организационе подршке (de Bloom et al., 2022). Дистинкција између неограниченог годишњег одмора и других облика организационе подршке, попут организације посла, флексибилног радног времена, компримоване радне недеље, скраћеног радног времена или флексибилности у погледу локације рада, је очигледна (de Bloom et al., 2022; Shifrin & Michel, 2022). Бројни модели организације радног времена као организационе подршке усмерени су на одређена занимања или животне фазе запослених, међутим неограничен годишњи одмор има потенцијал да замени све остале облике одсуства са посла (de Bloom et al., 2022).

### *4.1.11. Бенефиције*

Свака корист и олакшица на послу која је у пракси доказала ефикасност у смањењу сукоба између живота и посла дефинише се као бенефиција за постизање равнотеже између живота и посла (Kim et al., 2023). Повећање задовољства и ретенција запослених представљају примарну сврху бенефиција (Čerović, 2019; Anagnostopoulou & Avgoustaki, 2023). Бенефиције карактеришу њихова материјална и нематеријална природа (Ehnert et al., 2014).

Додаци изнад основне зараде који нису условљени перформансама запослених, а служе задовољству и ретенцији, представљају материјалне бенефиције (Čerović, 2019; Anagnostopoulou & Avgoustaki, 2023). Плаћено одсуство, допунско здравствено осигурање, награде за годишњице радног стажа, отпремнине (Čerović, 2019), поклон картице за различите услуге (Ehnert et al., 2014), плаћена рекреација, различита потрошачка добра и новчани бонуси илуструју материјалне бенефиције бонуси (Heninger et al., 2019; Choi & Presslee, 2023). Надокнада коју послодавци исплаћују запосленима приликом напуштања посла, често у форми прелазне или пензионерске отпремнине, представља отпремнину. Ова пракса је уобичајена и може функционисати и као хуман гест и као механизам заштите од потенцијалних правних проблема (Čerović, 2019; Anagnostopoulou & Avgoustaki, 2023).

Поједине организације такође нуде погодности попут попуста за запослене на производе организације, додатка за превоз и становање, бесплатног паркинга или паркинга по повлашћеним ценама, бесплатних оброка на радном месту, породичних бенефиција (улагање у чланове породице) (Ranta & Ylinen, 2023) и погодности за образовање деце попут стипендија (Mladenović, 2020). Специфичност за одређене секторе карактерише бенефиције које пружају додатну вредност и мотивацију запосленима (Adhikari, 2016). Бесплатни оброци, издашни пакети плаћеног одсуства и садржаји за рекреацију и забаву у згради уз конкурентне плате нису уобичајена пракса 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, без угрожавања финансијске одрживости предузећа (Ehnert et al., 2014; Vukolić et al., 2023).

Нематеријалне бенефиције обухватају развој вештина и различите едукације (курсеви, обуке, семинари, менторство, програми за младе лидере, стицање лиценци и сертификата), радионице о родитељству, здравим стиловима 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 или службених возила, корпоративни догађаји, бесплатно пиће и воће на радном месту, учешће у волонтерском раду, слободни дани и продужени годишњи одмор (Lazar et al., 2010; Nosak & Zubanov, 2013; Mladenović, 2020).

Различите бенефиције које се тичу здравља и благостања запослених, попут допунског здравственог осигурања и услуга унапређења и очувања физичког и менталног здравља, такође могу бити обезбеђене од стране послодаваца (Lazar et al., 2010; Nosak & Zubanov, 2013; Mladenović, 2020; World Bank, n.d.). Значај програма очувања и унапређења здравља огледа се у томе што демонстрирају бригу организације о запосленима и наилазе на одобравање запослених (Saks, 2021). Ресурси за управљање физичким и менталним здрављем запослених и услуге за редукцију специфичних здравствених ризика, попут високог крвног притиска, повишеног холестерола, пушења, физичке неактивности и гојазности, обезбеђују се кроз здравствене програме (Erfurt et al., 1992). Унапређење општег здравља кроз вежбање, правилну исхрану и редукцију стреса такође може бити циљ ових програма (Harrison & Liska, 1994). Широк спектар активности инкорпорирају здравствени и *wellness* програми у организацијама: фитнес, редукција телесне тежине, одвикавање од пушења, саветовање о исхрани и менталном здрављу. Резултати истраживања сугеришу да ови програми

производе позитиван утицај на перформансе запослених (Burke et al., 2011; Heninger et al., 2019). Побољшање здравља и благостања запослених је фокус свих поменутих програма, што доприноси продуктивности (Harrison & Liska, 1994) и функционише као индикатор ангажовања компаније у корист запослених.

По дефинисању бенефиција, послодавци треба да донесу одлуке о понуди, њиховом уделу у системима зарада, додели током пробног рада, информисању запослених и усклађености са законодавством. Ређа додела бенефиција генерише већу мотивацију запослених да их стекну и интензивније задовољство када их добију (Choi & Presslee, 2023). Еластичност, креативност, конкурентност на тржишту рада и уважавање трошкова предузећа, уз редовно преиспитивање и модификације у складу са стратегијом организације, представљају важне атрибуте програма бенефиција (Čerović, 2019).

Праксе које негују пријатељски однос претпостављених према запосленима и бројне бенефиције усвајају успешне организације са циљем ефикасног регрутовања и ретенције најбољих запослених (Ranta & Ylinen, 2023), што доприноси стварању вредности фирме (Gupta & Krishnamurti, 2020). Дугорочна одрживост организација у савременим условима захтева разноврсне бенефиције (Fauver et al., 2018; Ranta & Ylinen, 2023). Преференција новчаних бенефиција карактерише запослене, али докази о ефектима варирају, јер различите врсте бенефиција могу резултирати различитим перформансама запослених које нису увек у складу са њиховим преференцијама (Heninger et al., 2019).

Бенефиције за подршку породици треба да функционишу као ресурс претпостављенима и радном тиму (Allen, 2001). Уколико организације нуде бенефиције које обезбеђују боље животне услове за запослене и њихове породице, услед

лојалности може доћи до ситуације у којој се запослени више посвећује послу него породици. Таква ситуација није пожељна, јер може противречити циљевима програма који промовишу равнотежу између живота и посла, запослени треба да имају довољно времена за оба домена свог живота (Chang et al., 2017). Сваки облик бенефиција социјално одговорних организација који унапређује равнотежу између живота и посла доприноси задовољству послом и поверењу у менаџмент (Sorribes et al., 2021; Gajić et al., 2024b).

### *4.1.12. Развој*

Процес који инкорпорира образовање, искуство, интерперсоналне вештине и евалуацију знања представља развој запослених. Фокус на стицању нових знања и вештина за будуће послове и усмереност на запослене са потенцијалом за напредовање карактеришу развој запослених (Čerović, 2019; People&Global Business Association et al., 2023). Квалитетни програми развоја запослених редукују намеру отказа и унапређују задовољство и посвећеност послу. Организациона посвећеност представља један од позитивних исхода развоја запослених (Mirić & Slavković, 2023).

Трајни индивидуални развој подразумева развој људског капитала, при чему запослени преузима већу одговорност за унапређење вештина ради задовољења захтева посла, припреме за лидерство и осигурања запослености (Mikołajczyk, 2021). Развој унутар организације у складу са њеним потребама и циљевима, као и способностима и преференцијама самог запосленог, представља суштину професионалног развоја (Armstrong & Taylor, 2014). Промене на радном месту усмеравају развој људских ресурса ка унапређењу проактивности запослених (Dachner et al., 2021).

Кључна конкурентска предност организације постаје развој

запослених, са сталним учењем и проширивањем вештина (Gajić et al., 2024a). Континуирани и доживотни процеси, од великог значаја за менаџмент људских ресурса, представљају учење и развој (Čerović, 2019; Gajić et al., 2026). Процес стварања, дељења, чувања и примене знања у организацији ради постизања конкурентске предности представља организационо учење. Четири фазе га конституишу: креирање, ширење, меморисање и коришћење знања. Реализација је могућа кроз учење пре деловања (прикупљање информација, експерименти, учење од других) и учење током деловања (из сопственог искуства) (Gajić et al., 2024c; Knežević et al., 2025b). Структура, системи, култура и лидерски стил представљају кључне компоненте организације која учи (Čerović, 2019).

Систем управљања људским ресурсима који инкорпорира менторство представља кључни приступ обуци и развоју запослених, омогућавајући мање искуснима да уче, расту и развијају се уз савете стручних особа (Bahrami et al., 2023). Менторство продубљује познавање организационе атмосфере и планова за будућност, ојачава способност размишљања, доношења одлука, самосталне анализе и стимулише лични и професионални развој (Bahrami et al., 2023). Благовремена и ефикасна подршка коју пружају ментори доприноси развоју запослених (Gajić et al., 2024a).

Специфични приступи развоју запослених захтевају се различитим организационим потребама. Тренинзи на радном месту подразумевају инструкције унутрашњих или спољашњих стручњака, полагање стручних испита, ротацију послова и менторске програме. Образовање ван посла може инкорпорирати 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 обухвата тренинге изван организације и може укључивати формалне курсеве, симулације и игре улога (Čerović, 2019). Кључна функција у управљању људским ресурсима постаје обука запослених услед глобализације, нагласка на знању и талентима и брзих промена у савременом окружењу (Čerović, 2019; Knežević et al., 2025b). Тесна повезаност развоја запослених са планирањем људских ресурса ради идентификације потребних вештина, броја запослених, развоја каријере, премештајима и унапређењима је евидентна (Čerović, 2019).

Промовисање културе која стимулише запослене да одрже равнотежу између живота и посла, уз пружање прилика за континуирани развој вештина и знања кроз различите програме обуке, постаје све чешћа пракса организација. Ови програми омогућавају запосленима да ускладе своје радне обавезе са породичним и личним, што доприноси осећају задовољства и ефикасности у раду (Gajić et al., 2024a). Програми обуке из области организационе подршке по мери породице асистирају менаџменту у унапређењу квалитета и задовољства равнотежом између живота и посла запослених (Bosch et al., 2018). 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 обухватају програми обуке (Álvarez-Pérez & Carballo-Penela, 2015).

Посвећивање времена слушању запослених о породичним изазовима и проблемима, уз пружање савета и помоћи за ефикасно усклађивање посла и породице, представља важан задатак менаџера (Fiksenbaum, 2014). Такође, дизајн интервенција може инкорпорирати модификацију пракси људских ресурса ради уважавања специфичних потреба

запослених у вези са равнотежом између живота и посла (Bosch et al., 2018). Обука запослених о успостављању и одржавању равнотеже између живота и посла постаје главни изазов за професионалце у сектору људских ресурса у савременом окружењу. Дизајнирање адекватног модела равнотеже између живота и посла кроз менторске програме може представљати кључни чинилац за имплементацију стратегија и одлука у развоју организација (Bahrami et al., 2023). Значајну улогу у ретенцији запослених жена на радном месту може имати менторство у контексту равнотеже између живота и посла (Bahrami et al., 2023). Квалитетно и стручно менторство хармонизује радни и приватни живот запосленог, интензивира мотивацију, развој вештина и знања, доприноси професионалној етици запослених и фацилитира успостављање равнотеже између приватног живота и каријере (DeMeyer & DeMeyer, 2018).

### *4.1.13. Формална подршка*

Ресурс који умањује утицај захтева посла, попут преоптерећености послом и емоционалних и физичких захтева, може представљати висококвалитетан однос са претпостављенима, јер уважавање и подршка коју пружају претпостављени и захтеве ставља у другачију перспективу (Bakker & Demerouti, 2007). Претпостављени чије перформансе одликује трансформационо лидерство могу оснажити запослене да инвестирају додатни напор у проналажење нових решења, што заузврат унапређује позитиван став према послу, посвећеност и просоцијално понашање (Jin et al., 2021). Директан утицај на равнотежу између живота и посла може имати оснаживање запослених (Friedman & Westring, 2015; Knežević et al., 2025a). Побољшана продуктивност и ефикасност (Gajić et al., 2026), уз редукцију апсентизма, карактеришу запослене који су оснажени на свом радном месту од стране менаџера (Marin-

Garcia & Bonavia, 2021; Knezevic et al., 2024). Позитиван утицај оснаживања запослених на њихов став према послу и перцепцију сопствених способности и улога у организацији, уз значајну повезаност са постизањем равнотеже између живота и посла, је документован (Kim & Beehr, 2018).

Утицај оснаживања на равнотежу између живота и посла истраживан је у ранијим студијама (Pathak & Srivastava, 2017; Dust et al., 2018). Резултати ових студија показују да концепт оснаживања који је инкорпорирао већу аутономију посла, одговорност, доступност информација и ресурса, партиципативно доношење одлука и изазове радног места позитивно делује на постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла (Pathak & Srivastava, 2017; Dust et al., 2018). Слобода изражавања идеја и тенденција ка бољем раду карактеришу оснаженог запосленог (Panda & Sahoo, 2021). Сходно томе, оснажени људски капитал постаје пресудан за успех организације и позитивно делује на ретенцију запослених (Panda & Sahoo, 2021).

Директна повезаност подршке чланова тима и менаџера са задовољством послом, одговором запослених на стрес, сукобима и јасним разумевањем улога је евидентна (Jin et al., 2021). Подршка непосредног радног окружења, односно чланова тима и менаџера, редукује недоумице око радних улога и двосмисленост радних задатака унапређивањем комуникације на радном месту (Jin et al., 2021). Заштиту запослених од последица стресних искустава пружа подршка чланова тима и менаџера (Kossek & Lautsch, 2018).

На аналоган начин, висококвалитетан однос са колегама и менаџерима може ублажити утицај одређених захтева посла, попут преоптерећености послом и емоционалних и физичких захтева, као и сукоба на послу и у породици на стрес и сагоревање, јер пружено поштовање и подршка захтеве постављају у другу перспективу (Bakker et al., 2005).

Позитиван утицај на прихватање планова и програма организације, олакшавање успостављања равнотеже између живота и посла и редукцију флуктуација производи перцепција запосленог о постојању подршке менаџера приликом усклађивања обавеза на послу и у породици (McCarthy et al., 2013). Обогаћивање радних места кроз повећану аутономију, редизајнирање и партиципативно управљање представљају облике подршке чланова тима и менаџера у програмима које организације имплементирају са намером да послују по мери породице, у оквирима организационе културе усклађивања посла и породице (Holman & Axtell, 2016). Налаз истраживања показује да програми организација за усклађивање посла и породице могу асистирати у постизању задовољавајућег нивоа равнотеже између живота и посла (Holman & Axtell, 2016).

### *4.1.14. Неформална подршка*

Посебну пажњу заслужује неформална подршка, манифестована кроз подршку претпостављених и радног тима, нарочито јер Behson (2005) наглашава да овај облик подршке запосленима представља значајнији ресурс од формалних пословних програма и модела за подршку породици и послу. Ангажовање претпостављеног у помоћи запосленима да испуне своје пословне и породичне обавезе, уз разумевање њихове тежње ка задовољавајућој равнотежи између живота и посла, фацилитира њено постизање (Allen, 2001). Неопходне елементе узајамног поштовања и поверења инкорпорирају програми и модели организационе културе усклађивања посла и породице, омогућавајући запосленима да разговарају са претпостављенима и радним тимом о породичним проблемима и добију подршку (Ma et al., 2021). Организациона култура прилагођена породици представља један од најчешће коришћених конструката неформалне подршке (Álvarez-Pérez et al., 2020).

Слушање запослених у вези са породичним проблемима и пружање савета о ефикаснијем усклађивању посла и породице, или директна интервенција када запослени постане преоптерећен породичним и приватним изазовима, представља задатак менаџера (Fiksenbaum, 2014; Knežević et al., 2025a). Ове интервенције могу инкорпорирати модификације постојећих пословних програма и модела за подршку породици и послу, са циљем уважавања нових и специфичних потреба запослених (Bosch et al., 2018). Олакшавање управљања свакодневним породичним обавезама треба да буде циљ програма и модела пословања по мери породице.

Дизајн интервенција попут флексибилног радног времена, прилагођеног распореда рада или рада на даљину може менаџерима помоћи у подршци породичним улогама запослених. Повезаност неформалне подршке претпостављених и радног тима са бољим искуствима запослених у усклађивању посла и породице је документована (French & Shockley, 2020).

### *4.1.15. Социјална подршка*

Корисна социјална интеракција доступна запосленом на радном месту, од стране организације, претпостављених и чланова радног тима (Luchman & González-Morales, 2013), али и подршка пријатеља и породице, дефинише социјалну подршку (Mensah et al., 2020). Инструментална, информативна и/или емоционална природа карактерише социјалну подршку (Zhao et al., 2020). Функционалност у постизању радних циљева чини социјалну подршку једноставним ресурсом (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Важан ресурс за неутралисање негативних ефеката губитка ресурса узрокованих стресом у радном окружењу представља социјална подршка, према теорији конзервације

ресурса (Jin et al., 2021). Конструктивне, правовремене и прецизне повратне информације у склопу социјалних интеракција асистирају запосленима у ефикаснијем раду, унапређују комуникацију између претпостављених и запослених и превентирају настанак проблема на послу (Bakker & Demerouti, 2007). Одговарајућа повратна информација стимулише компетенције за посао и учење, док социјална подршка задовољава потребу за аутономијом и осећај припадности организацији (Bakker & Demerouti, 2007; Kain & Jex, 2010).

Потреба повезаности запослених са другима и могућност тражења помоћи у извршавању задатака који им у датом тренутку представљају тешкоћу испуњава се кроз социјалну подршку (Kain & Jex, 2010). У стресном радном окружењу, емоционална подршка сарадника и правовремене и прецизне повратне информације везане за процес рада могу превентирати формирање негативних ставова запослених везаних за посао (Jin et al., 2021). Конфликт посла и породице и његов утицај на развој исцрпљености ублажава социјална подршка на послу (Karatepe, 2010; Kossek et al., 2011; Bobbio et al., 2022). Фацилитација запослених у испуњавању радних задатака, јачање ефикасности и позитивно деловање на благостање, са потенцијалом обогаћивања релације посао-породица, карактеришу социјалну подршку (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kossek et al., 2011; Jin et al., 2021). Формирање позитивног радног окружења, редукција стреса на послу, преоптерећености улогама и исцрпљености код запослених, посебно у условима нејасних захтева посла или кратких временских оквира за испуњавање задатака, остварује се кроз подршку претпостављених и чланова радног тима (Bakker & Demerouti, 2007; Berger & Carlson, 2020).

Социјална подршка представљала је фокус бројних претходних истраживања посвећених стресу на радном месту

и равнотежи између живота и посла (Grzywacz & Marks, 2000; Demerouti et al., 2001; Meier et al., 2008; Zhao & Ghiselli, 2016). Снажан стимулус за обогаћивање различитих улога, позитивно повезан са равнотежом између живота и посла, представља социјална подршка, према налазима студија посла (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020). Редукцију негативног ефекта високих захтева посла и ниске контроле над радом, пре свега преоптерећености послом, може остварити социјална подршка, према моделу захтева, контроле и подршке на послу (Karasek & Theorell, 1990; Jin et al., 2021). Један од најважнијих ресурса посла за запослене у сектору хотелијерства представља социјална подршка, у складу са поменутим моделом (Jin et al., 2021).

### *4.1.16. Ангажованост*

Према Kahn (1990, стр. 694) физички, когнитивни и емоционални напор чланова организације уложен у радне улоге дефинише ангажованост запослених. У складу са овим схватањем, запослени је психолошки и физички ангажован када обавља своју професионалну улогу. Посвећеност запосленог током укључености у рад и осећај значаја, ентузијазма, инспирације, поноса и изазова у вези са послом конституишу ангажованост (Schaufeli & Bakker, 2010; Gajić et al., 2021b). Позитивно и испуњавајуће стање ума везано за посао, које одликују позитивна енергија, самоефикасност, посвећеност, узбуђеност, окупираност и ентузијазам, представља ангажованост ( Schaufeli & Bakker, 2010; Mazzetti et al., 2021). Енергија коју запослени инвестира у упорност и постизање менталне отпорности током рада, као и спремност на улагање напора у посао, такође карактеришу ангажованост (Schaufeli & Bakker, 2010). Позитивну антитезу синдрому сагоревања на послу представља ангажованост запослених (Maslach et al., 2001).

Са циљем бољег разумевања ангажованости, поједини аутори истраживали су особине личности запослених (Rossier et al., 2012; Schaufeli, 2016). Унутрашњи фактори који стимулишу одређену врсту перцепције представљају особине личности, а великих пет основних особина личности су екстраверзија, отвореност, савесност, прихватљивост и неуротицизам (Soni & Bakhru, 2019). Утицај на ангажованост може имати свих пет основних особина личности, при чему су се посебно истакле савесност и отвореност у опозицији са неуротицизмом (Rossier et al., 2012; Schaufeli, 2016). Додатну енергију која се може прелити и на активности ван посла, генеришући додатно задовољство, производи ангажованост на послу (Schaufeli, 2017b). Свакако треба поменути и утицај индивидуалних ресурса и капацитета, самоефикасности и перформанси посла на постигнути степен ангажованости (Chan et al., 2017). Такође, позитивна повезаност опоравка од посла у слободно време са ангажовањем запослених и њиховим проактивним понашањем, посматрано кроз личну иницијативу и тежњу за учењем, је документована (Sonnentag, 2003). Негативна корелација ангажованости запослених са захтевима посла и позитивна са доступним ресурсима посла је евидентна (Schaufeli & Bakker, 2004). Виши ниво ангажованости може се очекивати када су ресурси посла и породице високи, чак и у условима интензивних захтева посла и породице, што је у складу са теоријом захтева и ресурса посла (Radic et al., 2020).

Позитиван утицај ангажованости на задовољство послом, задовољство животом, благостање, организациону посвећеност, перформансе посла и ретенцију запослених је потврђен (Christian et al., 2011; Mazzetti et al., 2021). Развој запослених кроз тренинге, континуирано усавршавање и имплементација система награђивања представљају механизме унапређења ангажованости (Karatepe, 2013a). Посредничку улогу између захтева посла и породице и

постизања равнотеже између живота и посла игра ангажованост (Chan et al., 2017).

Индиректан утицај ангажованости и перципиране организационе подршке на флуктуацију запослених и постизање равнотеже између живота и посла такође је истраживан и потврђен (Karatepe et al., 2018; Kaur & Randhawa, 2021). Позитиван утицај успостављене равнотеже између живота и посла на ангажованост и напредовање у каријери документован је у резултатима истраживања (Liu et al., 2020a; Liu et al., 2021). Потврђено је и да ангажованост и организациона посвећеност позитивно делују на равнотежу између живота и посла, напредовање у каријери и задовољство послом (Talukder, 2019; Liu et al., 2020).

Организациона култура коју одликује висок ниво организационе подршке унапређује ангажованост запослених и њихову организациону посвећеност (Vujko et al., 2022; Bakker et al., 2007; Timms et al., 2015). Доступност и коришћење могућности организационе подршке по мери породице, које обухватају доступност објеката, услуга и ресурса за подршку породици на лицу места, често функционишу за менаџмент као позитиван сигнал организационе посвећености и ангажованости (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Kossek & Lautsch, 2018). Максимизирање времена проведеног на послу и интензивирање интеракције између чланова радног тима остварује се кроз коришћење програма организационе подршке по мери породице (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Kossek & Lautsch, 2018). Унапређење ангажованости свакако може бити остварено кроз подршку аутономије на радном месту и континуирано образовање менаџмента у праксама управљања људским ресурсима у области равнотеже између живота и посла (Cain et al., 2018).

### *4.1.17. Посвећеност*

Уверење запослених да послу треба дати приоритет у односу на друге животне аспекте, при чему је напоран рад централни императив живота и морална одговорност према друштву, представља организациону посвећеност (Reid, 2015). Степен напора који запослени инвестирају у добробит организације, привржености, прихватање њених циљева и вредности и осећај обавезе да у њој остану такође карактеришу организациону посвећеност (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021; Knežević et al., 2025a).

Веће задовољство послом и јача привржености организацији, проактивност, виши ниво активности изван дате улоге, боље обављање посла, виши ниво задовољства и квалитета живота и боље здравље карактеришу посвећене запослене (Mazzetti et al., 2021). Са аспекта односа према послу, могуће је направити дистинкцију између две групе запослених: прву групу чине они који напорно раде ради виших друштвених циљева и унапређења сопствене вредности, док другу групу представљају они који свој посао примарно перципирају као средство за материјално обезбеђивање породице (Williams et al., 2013). Организациона посвећеност се у литератури често истражује у контексту фактора попут задовољства послом, намере отказа, ретенције запослених и организационог понашања (Liu et al., 2020; Liu et al., 2021).

Организациона култура коју одликује подршка менаџмента запосленима унапређује њихову организациону посвећеност (Bakker et al., 2007; Timms et al., 2015). У светлу перципиране организационе посвећености, менаџери и чланови радног тима перципирају организацију посла кроз коришћење флексибилних модела рада као потенцијални узрок ремећења посвећености запослених (Williams et al., 2013). Насупрот томе, коришћење других видова организационе подршке по мери породице, попут доступности објеката,

услуга и ресурса за подршку породици на лицу места, често функционише као позитиван сигнал организационе посвећености (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Kossek & Lautsch, 2018). Максимизирање времена проведеног на послу и интензивирање интеракције између чланова радног тима остварује се кроз коришћење програма и пракси организационе подршке по мери породице (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Kossek & Lautsch, 2018). Унапређење организационе посвећености може бити реализовано кроз подршку аутономије на радном месту и континуирано образовање у праксама управљања људским ресурсима у области равнотеже између живота и посла (Cain et al., 2018).

### *4.1.18. Аутономија*

Степен суштинске слободе који запослени поседује у свом обрасцу рада и одређивању процедура које ће примењивати приликом обављања посла дефинише аутономију (Bakker et al., 2011). Контрола над тим где, када и како се ради представља аутономију, ресурс који омогућава запосленима да управљају пословним и породичним захтевима и на тај начин унапреде равнотежу између живота и посла (Karasek, 1979; Vaziri et al., 2022). Развој компетенција кроз слободу избора оптималног начина остваривања радних задатака омогућава аутономија (Kain & Jex, 2010). Здравији стил суочавања са изазовима радног места може бити последица аутономије (Clausen et al., 2022), а запосленима омогућава балансирање конкурентних захтева пословног и приватног живота (Fotiadis et al., 2019).

Обогаћивањем посла кроз већу аутономију на радном месту запослени доживљавају осећај укључености, ефикасности и задовољства у пословним и породичним улогама (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020). Резултати студија показују да аутономија на радном месту представља снажан стимулус за

обогаћивање улога, позитивно повезан са равнотежом између живота и посла (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020), посебно у обогаћивању релација између посла и породице (Vaziri et al., 2022). Позитивно деловање аутономије на ставове запослених о послу, радну мотивацију, учинак и породични живот, што такође унапређује постизање равнотеже између живота и посла, је документовано (Lapierre et al., 2018). Оснаживање запослених кроз већу аутономију, одговорност, правовремене и прецизне информације, доступност ресурса за рад, партиципативно доношење одлука и унапређивање смислености и изазова радног места позитивно делује на постизање равнотеже између живота и посла (Pathak & Srivastava, 2017). Слобода изражавања идеја и тенденција ка бољем раду карактеришу оснаженог запосленог (Lapierre et al., 2018). Оснажени људски капитал у организацији постаје стога пресудан за успех целог радног тима, што истовремено позитивно делује на ретенцију запослених (Panda & Sahoo, 2021).

Међутим, превелика аутономија може бити штетна за запослене, јер продукује неизвесност и нејасне улоге, што може довести до супротног ефекта познатог као „превише добрих ствари“ (Lu et al., 2017; Zhou, 2020). Менаџмент треба да прати аутономију, јер недовољан надзор над њом може резултирати лошијим перформансама, нижом посвећеношћу, ефикасношћу и кохезијом тима сарадника, што води ка парадоксу аутономије (Langfred, 2000, 2004; Mazmanian et al., 2013). Штетни ефекти аутономије могу се манифестовати у зависности од индивидуалних карактеристика запослених и карактеристика самог посла (Kubicek et al., 2017). Сагоревање на послу и неетичко понашање запослених, који се негативно одражавају и на равнотежу између живота и посла, могу бити последица превелике аутономије (Lu et al., 2017; Zhou, 2020).

### 4.2. Захтеви посла

Захтеви посла обухватају свеукупну перцепцију запосленог о степену захтевности обавеза додељених радних улога (Haar et al., 2019). Физички, психолошки, социјални или организациони аспекти посла који захтевају континуирани напор (физички или психолошки) представљају захтеве посла, док физички, психолошки, социјални или организациони аспекти посла који редукују те захтеве представљају ресурсе посла (Bakker & Demerouti, 2007; Clark et al., 2016). Структурална или психолошка очекивања повезана са захтевима улога и норме на које запослени морају да одговоре или да им се прилагоде, улажући физички или ментални напор, конституишу захтеве посла (Voydanoff, 2005c). Основна премиса већине актуелних истраживања равнотеже између живота и посла је да запослени троше што је могуће мање ресурса на захтеве посла (Grawitch et al., 2010; Knežević et al., 2025a).

Различити аспекти захтева посла представљају значајне узроке неравнотеже између живота и посла (Gragnano et al., 2017; Landolfi et al., 2021). Лоше дизајнирани послови са хроничним захтевима, попут преоптерећености послом и емоционалних захтева радних улога, исцрпљују менталне и физичке ресурсе запосленог и могу довести до нарушавања здравља, у складу са моделом захтева и ресурса посла (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Прекомерни захтеви посла, било да се тичу организације радног времена (дуго радно време, додатни рад без најаве) или радних улога и задатака (стрес, преоптерећеност послом, несигурност посла, намера напуштања посла), могу исцрпети време и енергију, подстаћи неравнотежу и лимитирати способност испуњавања радних и породичних обавеза, резултирајући осећајем неефикасности и незадовољства (Vaziri et al., 2022).

Захтеви посла везани за организацију радног времена тичу се

дужине радног времена, прековременог рада, ненајављеног рада, распореда радног времена и флексибилног радног времена (Byron, 2005; Costa et al., 2006; Barnes-Farrell et al., 2008). Рад у сменама или ноћни рад могу довести до поремећаја циркадијалног биолошког ритма, са могућим негативним последицама по бројне физиолошке функције у телу, укључујући поремећај хормонских нивоа и негативан утицај на квалитет сна, што може резултирати различитим поремећајима општег здравља (Riethmeister et al., 2019).

Интензивнији захтеви посла у вези са организацијом радног времена и радним улогама и задацима, умањују перцепцију запослених да организација подржава постизање равнотеже између живота и посла (Valcour et al., 2011). Ефикасније усклађивање приватних обавеза са послом и редукција сукоба између посла и приватног живота може бити остварено кроз утицај запослених на организацију радног времена, према Nijp и сар. (2012). Прилагођавање пословних обавеза осталим потребама и успешан опоравак од умора насталог током обављања радних задатака могу бити постигнути кроз организацију сопственог радног времена (Nijp et al., 2012; Brauner et al., 2019).

Обезбеђивање ресурса, попут времена или вештина које омогућавају бољу ефикасност, за квалитетније решавање радних захтева представља начин на који менаџмент може подржати постизање равнотеже између живота и посла код запослених (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 на најнижем код организације радног времена која укључује рад у сменама, рад викендом, дуго радно време, ненајављени и прековремени рад (Brauner et al., 2019). Из тога произилази значај дефицита времена као ресурса за испуњавање захтева посла (Gajić et al., 2024c), што имплицира подршку равнотежи

између живота и посла кроз обезбеђивање вишег степена доступности времена за различите животне и пословне улоге (Vaziri et al., 2022).

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

### *4.2.1. Дужина радног времена*

Време представља ограничени ресурс (Voydanoff, 2005b, 2005e; Jenkins & Harvey, 2019). Укљученост, задовољство и ефикасност унутар породице угрожени су чињеницом да посао одузима време и енергију, остављајући запосленима мање простора за квалитетан и испуњен породични живот (Jenkins & Harvey, 2019; Knežević et al., 2024).

Прековремени рад редукује време за породицу, па важни аспекти живота остају занемарени (Haar et al., 2019; Hughes et al., 2019). Продужено радно време услед прековременог рада отежава испуњавање породичних обавеза и умањује осећај задовољства и ефикасности запосленог у покушајима успостављања равнотеже између живота и посла (Jenkins & Harvey, 2019). Директна пропорционалност постоји између дужине радног времена и нивоа стреса на послу, при чему дуже радно време отежава успостављање равнотеже између живота и посла (Bell et al., 2012).

Лакше успостављање равнотеже између живота и посла карактеристично је за случајеве са мањим захтевима везаним за радно време, на пример када не постоји рад у сменама (Brauner et al., 2019). Нестандардни распоред рада инкорпорира радне сате који укључују ноћни рад (изван термина од 06:00 до 18:00 часова), нерегуларно најављене промене распореда радног времена или комбинацију оба

елемента (Winkler et al., 2018). Посебно негативан утицај на равнотежу између живота и посла производи прековремени рад без претходне најаве (Voydanoff, 2004; Winkler et al., 2018).

Штетни ефекти дугог радног времена на здравље потврђени су резултатима анализа (Winkler et al., 2018; Brauner et al., 2019). Боље субјективно здравље карактерише распоред рада са високом контролом радног времена (Brauner et al., 2019). Запослени који раде прековремено показују посебну осетљивост на различите врсте поремећаја здравља повезаних са послом (Winkler et al., 2018; Brauner et al., 2019; Wong et al., 2019). Умор, дефицит сна, различити облици поремећаја спавања и повређивање на послу помињу се као најчешће манифестације здравствених поремећаја (Winkler et al., 2018; Wong et al., 2019). Најснажнија повезаност са дугим радним временом карактеристична је за дефицит сна код запослених (Brauner et al., 2019).

Ниска контрола над радним временом и варијабилност радног времена повезани су са здравственим проблемима попут психосоматских тегоба (Backhaus, 2022; Gajić et al., 2023a), што је често присутно у хотелијерству. Уважавање ових фактора је неопходно ради разумевања утицаја радног времена на здравље запослених (Backhaus, 2022). Доказана је повезаност прековременог рада са умором и поремећајима менталног здравља (Yu & Leka, 2022a; Knežević et al., 2024). Значај флексибилних радних аранжмана огледа се у превенцији премора и унапређењу равнотеже између живота и посла (Yu & Leka, 2022a). Редукција депресије, анксиозности, стреса и конфликта посла и породице повезана је са контролом распореда радног времена (Gajić et al., 2021c; Yu & Leka, 2022b). Посебна корист контроле распореда радног времена потврђена је за запослене женског пола и оне који у породици имају издржавана лица (Yu & Leka, 2022b).

### *4.2.2. Преоптерећеност послом*

Ситуације у којима запослени перципирају да се од њих очекује превише одговорности и радних задатака у односу на расположиво време, способности и могућности представљају преоптерећеност улогама на послу (Rizzo et al., 1970). До преоптерећености послом долази када запослени има превише радних обавеза уз недостатак времена, тако да захтеви посла превазилазе ресурсе додељених улога (Voydanoff, 2005e). Конфликт који из тога произлази омета укљученост запосленог, његову ефикасност и задовољство послом и породицом и доприноси редукцији равнотеже између живота и посла (Wayne et al., 2019, 2020).

Исцрпљивање ресурса (времена, енергије, доброг расположења) потребних за породицу и генерисање конфликта посла и породице карактеришу преоптерећеност послом (Greenhaus & Beutell, 1985; Michel et al., 2011b). Посебно изазовне ситуације настају када пословних захтева има више него што то временски оквир дозвољава, то јест када захтеви посла премашују доступне ресурсе посла (Voydanoff, 2005b). Приоритизација садржаја посла и умањена пажња посвећена потребама других особа у окружењу карактеришу запосленог који је изложен временском притиску (Jin et al., 2021). Исцрпљивање менталних и физичких ресурса, нарушавање здравља и генерисање здравствених проблема представљају последице преоптерећености послом (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Нижа организациона посвећеност, слабије перформансе посла и одлука о отказу представљају начине на које запослени реагују на незадовољавајуће услове рада услед високих захтева посла (Tang & Vandenberghe, 2021). Преоптерећеност послом издваја се у истраживањима као фактор захтева посла са најизраженијом негативном повезаношћу са постизањем равнотеже између живота и

посла, што имплицира да истовремено обављање вишеструких послова може представљати посебан ризик за запослене (Deery & Jago, 2009; Valcour et al., 2011; Rothbard et al., 2021; Vaziri et al., 2022).

### *4.2.3. Несигурност посла*

Несигурност посла се дефинише као перцепција запослених да је њихов посао угрожен уз истовремени осећај немоћи да то промене (Haar & Brougham, 2022a). Штетне последице и различите психолошке реакције може изазвати сама перцепција запосленог да несигурност посла постоји као потенцијални проблем, без обзира на то да ли ће до стварног губитка посла и доћи (Haar & Brougham, 2022b). Различити нивои стреса могу бити доживљени од стране запослених када су суочени са потенцијалним или стварним губитком посла (Begum et al., 2022).

Утицај несигурности посла на понашање и став запослених манифестује се и на послу и у породици, при чему стрес може умањити ефикасност појединца у контролисању нивоа конфликта посла и породице, захтева родитељских улога, породичних обавеза и задовољства међуљудским односима (Begum et al., 2022; Blom et al., 2020). Понашање на послу, намера отказа, апсентизам, различити поремећаји физичког и менталног здравља, попут настанка анксиозности и депресије, као и задовољство послом и животом налазе се под утицајем несигурности посла (Virtanen et al., 2013; Haar & Brougham, 2022a; Knežević et al., 2026). Са друге стране, страх од губитка посла може мотивисати запослене да буду вреднији и ментално присутнији на свом радном месту (Gajić et al., 2021d; Begum et al., 2022). Позитиван утицај јаке организационе подршке на перцепцију несигурности посла код запослених је документован (Haar & Brougham, 2022a). Истраживања показују да несигурност посла генерише

негативна емоционална стања која могу озбиљно нарушити равнотежу између живота и посла (Menéndez-Espina et al., 2019; Begum et al., 2022).

### *4.2.4. Стрес и синдром сагоревања на послу*

Стрес на послу представљају психолошке и физиолошке реакције на услове радног места које могу имати штетне последице по здравље (Aruldoss et al., 2020). До настанка стреса на послу доводе неусклађеност између ресурса и захтева посла, односно када захтеви превазиђу индивидуалне и радне ресурсе запосленог, као и стално понављање радних улога током дужег временског периода ((Bakker & de Vries, 2021). Развој стреса зависи од укупних способности запосленог, притиска на послу и сукоба улога на послу и у породици (Bakker & de Vries, 2021). Услови у радној средини који отежавају посао представљају стресоре на послу (Sonnentag & Fritz, 2007). Карактеристике посла попут радних места са повећаним ризиком, сукоба улога, нејасних радних задатака, неадекватних ресурса, несигурности посла, међуљудских односа у радном тиму, незадовољавајућег развоја каријере и организационе климе представљају главне узроке настанка стреса на послу (Chang et al., 2017). Запослени доживљавају различите врсте стреса на послу, а најзначајнији су стрес узрокован изазовима и стрес услед препрека (Karatepe et al., 2018; Bakker & de Vries, 2021).

У типичне стресоре на послу спадају преоптерећеност послом, временски притисак, прековремени рад и додатне одговорности који представљају изазов за лични развој и каријерна достигнућа (Aruldoss et al., 2020). Ове врсте стресора производе стрес узрокован изазовима (Cavanaugh et al., 2000; Karatepe et al., 2018). Позитиван ефекат на учинак запослених кроз напор уложен у радне активности и личну мотивацију може имати стрес узрокован изазовима (Bakker &

de Vries, 2021). Насупрот томе, негативан утицај на перформансе запослених услед напрезања и редуковане мотивације карактеришу стрес услед препрека (Bakker & de Vries, 2021). Хронични стрес узрокован препрекама може индуковати здравствене проблеме, губитак продуктивности, незадовољство, апсентизам (Knežević et al., 2026), флуктуације, нарушено благостање и незадовољавајућу равнотежу између живота и посла (Akanji et al., 2020). Повезаност стреса узрокованог и изазовима и препрекама са задовољством послом, посвећеношћу, тражењем алтернативног посла и флуктуацијама је евидентна (Singh & Kazmi, 2015). Запослени који је под стресом на послу не може да инвестира довољно ресурса, енергије и времена, у своју породицу (Singh & Kazmi, 2015).

Стрес на послу резултира исцрпљеношћу и сукобом између посла и породице. Сукоб између посла и породице потом води ка негативним физичким и психичким здравственим исходима, чиме се формира зачарани круг (Bakker & de Vries, 2021). Редукција сукоба између посла и породице доводи до снижавања стреса и умањења негативних здравствених исхода (Allen et al., 2000).

У складу са моделом захтева и ресурса посла, захтеви посла доприносе стресу и сагоревању на послу (Bakker et al., 2007; Bakker & de Vries, 2021; Mazzetti et al., 2021). Висок ниво стреса на послу резултат је високих захтева посла, недовољних ресурса и недоступности пракси за постизање равнотеже између живота и посла (Chiang et al., 2010). Индивидуални ресурси попут емоционалне интелигенције и проактивног типа личности могу помоћи да се препозна замор и превентира сагоревање на послу (Bakker & de Vries, 2021). Мотивација и подршка чланова породице редукују ниво стреса, посебно у ситуацијама демотивације (Menges et al., 2017). Осећај исцрпљености и експлоатисаности на радном

месту, према коме су раније обично осећали ентузијазам, карактерише запослене који доживљавају синдром сагоревања на послу (Bakker & de Vries, 2021).

Значајан утицај на успостављање равнотеже између живота и посла има сагоревање на послу. Стање исцрпљености током кога запослени преиспитује вредност свог занимања и развија сумњу у своју способност да добро ради дефинише сагоревање на послу (Maslach, 1998; Maslach & Leiter, 2016). Резултат емоционалне исцрпљености, деперсонализације и недостатка самоефикасности представља сагоревање на послу (Wen et al., 2020). Исцрпљивање менталних ресурса и равнодушан и дистанциран став према послу, узроковани преоптерећењем улогама, чине срж сагоревања на послу (Maslach, 1998). Изостанак професионалног доприноса раду представља следећу последицу сагоревања на послу (Schaufeli & Salanova, 2007; Bakker & de Vries, 2021). Запослени који доживљавају сагоревање на послу не нуде се самоиницијативно за радне обавезе, већ су развили менталну дистанцу и цинизам према послу (Maslach, 1998). Незадовољство послом, нижа посвећеност организацији, учесталије планирање напуштања тренутног посла, одсутност и лошије радне перформансе у поређењу са осталим запосленима карактеришу запослене са високим нивоом сагоревања на послу (Demirović Bajrami et al., 2022). Сагоревање на послу представља штетно стање ума везано за посао, запослени свој учинак евалуирају негативно, имају низак ниво самопоштовања у погледу сопственог радног учинка и ниско опште самопоштовање (Maslach, 1998).

Повећани захтеви посла доприносе сагоревању на послу и негативно предвиђају равнотежу између живота и посла (Jones et al., 2013). Модификовање извора стреса у радном окружењу представља начин на који организације могу редуковати стрес и синдром сагоревања (Chiang et al., 2010).

# 5. ФАКТОРИ ПОРОДИЦЕ

Значајан сегмент свакодневног живота представља породица (Powell, 2018; Powell et al., 2019). Породицу конституише групе људи, попут супружника, деце и родитеља супружника, повезане културним везама (Greenhaus & Allen, 2011). Породични живот представља простор у ком чланови налазе утеху у атмосфери припадности, па породица на тај начин доприноси осећају благостања (Yang & Jo, 2022). Улоге на послу и у породици у животима многих људи представљају улоге у којима су они највише укључени и са којима се највише идентификују, према схватању аутора Greenhaus и Powell (2016).

У погледу релација између посла и породице, оне могу бити негативне, позитивне и уравнотежене (Greenhaus & Allen, 2011). Класичан пример негативне релације представља конфликт посла и породице (Zhao, 2016). Позитивне релације између посла и породице манифестују се кроз обогаћивање и фацилитацију улога на послу и у породици. Стварање уравнотежене релације између посла и породице налази се у фокусу праксе и академских истраживања са различитих аспеката и у различитим делатностима (Deery & Jago, 2015; Bouzari & Karatepe, 2020; Naeem et al., 2022; Yang & Jo, 2022). Стрес, преоптерећеност и конфликт улога често представљају последице комбиновања породичних и радних улога, услед захтева које те улоге са собом носе.

## 5.1 Захтеви породичних улога

Свеукупну перцепцију запослених о степену захтевности обавеза њихових породичних улога обухватају захтеви породичних улога (Boyar et al., 2007; Haar et al., 2019). Перцепција запослених у вези са нивоом и интензитетом одговорности унутар породице (Haar et al., 2019), подршком

породице и обогаћивањем породичних односа (Brough et al., 2020) конституише захтеве породичних улога. Значајан узрок отежаног успостављања равнотеже између живота и посла представљају захтеви породичних улога (Tement & Korunka, 2015; Bakker & Demerouti, 2018; Brough et al., 2020). Треба поменути да све већи број запослених преузима мултипле улоге које превазилазе оне везане за посао и породицу, то су различите улоге у заједници, религији, политици, пријатељствима, хобијима, слободном времену и индивидуалном развоју (Greenhaus & Powell, 2016).

### 5.2. Изазови породица са две каријере

У традиционалним породицама у којима оба родитеља имају захтевне пословне улоге, они уобичајено не располажу довољно временом за посвећивање деци (Scurry & Clarke, 2021; Knežević et al., 2025b). Аналогна ситуација карактерише и породице са самохраним родитељима. Запослени родитељи у организацијама које нису имплементирале адекватне моделе и праксе за подршку породици у складу са породичним приоритетима располажу недовољно временом за дружење са децом (Scurry & Clarke, 2021). Докази који потврђују да конфликт ових вишеструких улога делује на расположење родитеља и њихову интеракцију са децом, што може утицати и на понашање саме деце, постају све бројнији (Powell, 2019). Брига услед несигурних или непредвидивих радних места запослених чланова такође може оптерећивати породице (Blom et al., 2020). Последице се могу одразити на лошије здравље деце, слабији учинак у школи и асоцијално понашање деце, са штетом по цело друштво (Baquero, 2022). Породични стресори и проблеми код куће неизбежно делују на радне перформансе запослених и резултирају повећаном потребом 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). Нејасне родне улоге као последицу имају и промену породичне структуре. Само 20% породица са децом живи у традиционалној породичној структури као брачни пар са оцем храниоцем и мајком домаћицом (Powell, 2019). Проценат породица у којима су запослене жене носиоци примања (18%) постао је еквивалентан традиционалној породичној структури (Powell et al., 2019). Невенчани партнери у којима су оба партнера запослена постају све чешћа породична структура (Copen et al., 2013; Knežević et al., 2025b). Бројна је литература о породицама са две каријере, без обзира на то да ли је реч о породицама са децом или без (Kelliher et al., 2019; Scurry & Clarke, 2021). Породице у којима су оба члана запослена успостављају равнотежу између живота и три различита посла: два на нивоу радних обавеза и једног на нивоу породичних обавеза (Greenhaus & Powell, 2016). У складу са претходно наведеним, породица заузима централну улогу у постизању равнотеже између живота и посла. Упркос томе, овај извор неравнотеже између живота и посла мање је у фокусу научне јавности и самим тим мање истраживан.

### 5.3. Конфликт посла и породице

Облик сукоба улога у коме су притисци улога из домена посла и породице међусобно некомпатибилни дефинише конфликт посла и породице (Greenhaus & Beutell, 1985, стр. 77). Меру у којој породичне обавезе ометају пословне и обрнуто представља конфликт посла и породице, према Netemeyer и сар. (1996) Комплексан и мултидимензионалан конструкт са два смера утицаја, у смеру од посла ка породици и од породице ка послу, конституише конфликт посла и породице (Netemeyer et al., 1996). Вишедимензионалност конфликта посла и породице огледа се у томе да може бити заснован на времену, напору и понашању (Carlson et al., 2000). Конфликт

заснован на времену настаје када време проведено у једној улози условљава дефицит времена доступног за друге улоге или када заокупљеност једном улогом онемогућава испуњавање захтева у другим улогама (Premeaux et al., 2007). Конфликт заснован на напору настаје када напор узрокован једном улогом омета задовољавајући учинак у другим улогама (Greenhaus & Beutell, 1985; Premeaux et al., 2007). Конфликт заснован на понашању односи се на изложеност стресорима који узрокују анксиозност, напетост, умор, раздражљивост, депресију и пад животне енергије (Premeaux et al., 2007). Претходно наведене димензије узајамног утицаја конфликта посла и породице приказане су у табели 1.

Табела 1. Конфликт посла и породице

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

Извор: Carlson и сар., 2000.

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

Стресори на послу, укљученост у посао, породични стресори и психолошки значај који запослени придају својим улогама на послу и у породици представљају предикторе конфликта посла и породице (Greenhaus & Beutell, 1985; Frone et al., 1992). Изложеност стресорима у одређеном домену резултира раздражљивошћу, умором и преокупираношћу изворима стреса, што последично лимитира способност запосленог да успешно испуни захтеве улога у осталим животним доменима (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). Значајна корелација стреса на послу са конфликтом посла и породице је потврђена (Boyar et al., 2003). Укљученост у посао интензивира конфликт посла и породице (Wang et al., 2021). Виши психолошки значај који запослени придаје једном од домена улога на послу или у породици подстиче га да инвестира више времена и енергије у тај домен, менталну преокупираност, што последично повећава ниво конфликта услед притиска повезаног са осталим улогама (Voydanoff, 1988; Frone et al., 1992). Позитивна перцепција запослених о организационој култури која подржава породицу директно утиче на редукцију конфликта посла и породице (Anderson et al., 2002; Premeaux et al., 2007). Када су у питању карактеристике породице и њихов утицај на конфликт посла и породице, истичу се утицај емоционалне подршке и поделе одговорности унутар породице (Premeaux et al., 2007; Voydanoff, 1988). Величина породице, родитељство, посебно број деце и њихов узраст, подршка чланова породице и квалитет односа међу брачним партнерима истичу се у досадашњим истраживањима конфликта посла и породице (Premeaux et al., 2007; Voydanoff, 1988).

Проучавање конфликта посла и породице је важно јер је он

повезан са различитим исходима везаним за посао, породицу и здравље (Kiburz et al., 2017; Premeaux et al., 2007; Soomro et al., 2018). Висок ниво конфликта посла и породице повезан је са интензивнијим флуктуацијама и намером отказа (Allen et al., 2019). Конфликт посла и породице интензивира настанак исцрпљености (Karatepe, 2010) и синдрома сагоревања на послу, редукујући тако енергију и пажњу коју запослени посвећују свом понашању изван радног места (Jin et al., 2021). Негативан утицај већег конфликта посла и породице на задовољство породицом и браком је документован (Allen, 2012; Allen et al., 2019). Модел управљања временом примењен у истраживању конфликта посла и породице (Adams & Jex, 1999) показао је да запослени са ниским резултатима у управљању временом често доживљавају конфликт посла и породице. Са друге стране, запослени са нижим нивоом конфликта посла и породице показују виши ниво посвећености послу, задовољство послом и браком (Allen et al., 2000). Повезаност интензивнијег конфликта посла и породице са озбиљнијим психичким и физичким здравственим проблемима, нарушеним општим здрављем и нездравим стилом живота је евидентна (Yucel & Borgmann, 2022).

Поједини аутори концептуализовали су конфликт и обогаћивање улога као факторе равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Allen, 2011; Wayne et al., 2017). За разлику од њих, Vaziri и сар. (2022) тврде да сваки правац преливања производи различит утицај на равнотежу између живота и посла и да су оба смера значајна за равнотежу, с тим што је конфликт улога снажније повезан са равнотежом него обогаћивање улога. Висок ниво конфликта посла и породице је контрапродуктиван и користи се као индиректни показатељ равнотеже између живота и посла (Carlson et al., 2009). Carlson и сар. (2009) утврдили су да су конфликт и обогаћивање улога у анализи равнотеже између живота и

посла концептуално различити, при чему је чешће ометање приватног живота услед пословних обавеза (Carlson et al., 2000). У мета-анализи Allen и сар. (2015) истакнуто је да је конфликт посла и породице присутнији у колективистичким у поређењу са индивидуалистичким културама, као и у земљама са израженијим економским родним јазом.

### 5.4. Преливање улога између посла и породице

Недостатак равнотеже између живота и посла делује на породицу (Lewis & Cooper, 1987). Члановима породице потребна је подршка за бригу о деци и оболелим и немоћним члановима породице, као и време и енергија на крају дана за задовољавајућу интеракцију са члановима породице (Andersen et al., 2020; Marchiondo et al., 2020). Стрес доживљен на радном месту може се прелити и утицати на друге чланове породице. Растући број породица са дуалним каријерама, самохраних и разведених родитеља и глобално повећање удела старије популације представљају карактеристике савременог друштва (Andersen et al., 2020; Marchiondo et al., 2020). Услед 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; Knežević et al., 2025a). Приоритет улога може се трансформисати током времена услед важних животних догађаја, попут рођења детета, склапања брака, унапређења или промене каријере (Lupu & Ruiz-Castro, 2021).

Искуства, процесе и исходе једне улоге који се преливају и делују на друге животне улоге обухвата преливање улога (Nash et al., 2019; Knežević et al., 2025b). То могу бити ставови, понашање, окружење, захтеви, емоције, одговорности и ресурси. Преливање улога може истовремено инкорпорирати и искуство стреса и подршке, односно може бити и позитивно

и негативно (Khateeb, 2021).

У позитивном преливању улога осећају се задовољство, постигнуће и благостање који се преносе на друге домене живота (Demerouti, 2012). Позитивно преливање улога делује на свеукупно физичко и ментално здравље и благостање, без обзира на то да ли је реч о смеру преливања од посла ка породици или обрнуто (Zedeck, 1992; Sirgy, 2012; Nash et al., 2019). Позитивно преливање од породице ка послу редукује стрес, дефицит благостања и учесталост хроничних болести, повећава укупно ментално здравље и задовољство равнотежом између живота и посла (Grzywacz & Marks, 2000; Lee et al., 2021).

Негативно преливање улога настаје када настали проблеми прелазе из једног животног домена у други, резултирајући штетним последицама (Lee et al., 2021). Акумулирани стрес и непријатно расположење у једном домену, услед дефицита ресурса, преливају се у друге животне (Williams & Alliger, 1994). Негативно преливање са посла на породицу генерише брачно незадовољство и породичне проблеме (Grzywacz & Marks, 2000; García-Cabrera et al., 2018; Liu et al., 2020b; Lee et al., 2021). Исцрпљеност и умор, низак степен благостања, дистрес и незадовољство равнотежом између живота и посла представљају последице негативног преливања са породице на посао (García-Cabrera et al., 2018; Liu et al., 2020a; Lee et al., 2021).

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

### 5.5. Обогаћивање улога у породици и на послу

Обогаћивање улога у породици и на послу дефинише меру у којој искуства у једној улози побољшавају квалитет живота у другој улози (Greenhaus & Powell, 2006, стр. 73). Позитивна страна интерфејса посла и породице представља обогаћивање улога у породици и на послу (Carlson et al., 2006). Међу истраживачима су општеприхваћена два смера обогаћивања улога, од породице ка послу и од посла ка породици (Carlson et al., 2006; Kacmar et al., 2014; Bansal & Agarwal, 2019). Стварање ресурса у ком учешће у једној улози користи другој означава обогаћивање улога (Greenhaus & Powell, 2006; Crain & Hammer, 2013). Када особа примети да јој једна улога користи другој, акумулира тако стечена позитивна искуства (Carlson et al., 2011; Khateeb, 2021). То води ка осећају веће укључености, делотворности и среће и на послу и у породици (Carlson et al., 2011; Khateeb, 2021). На тај начин се развија перцепција усклађености и хармоничности посла и породице (Casper et al., 2018). Према теорији обогаћивања улога, искуство у једној улози побољшава и обогаћује квалитет живота у другим доменима (Frone, 2003; Bansal & Agarwal, 2019).

Обогаћивање улога је могуће остварити афективним и инструменталним путем (Greenhaus & Powell, 2006). Особине личности попут екстраверзије, пријатности, савесности и отворености делују на обогаћивање релације посао-породица (Michel et al., 2011a; Crain & Hammer, 2013). Афективно обогаћивање улога на послу и у породици настаје када запослени преноси позитивно понашање и емоције између ова два домена (Khateeb, 2021).

Посао и породица могу бити у хармонији и узајамно се подржавати уколико се успешно избегну замке у управљању каријером и на задовољавајући начин изнесу пословне обавезе (Singh, 2005). Треба нагласити значајну улогу

чланова породице и пријатеља који кроз подршку, разумевање и помоћ могу допринети обогаћивању вишеструких улога и постизању равнотеже између живота и посла (Wayne et al., 2020). Понашање чланова породице којим се запослени охрабрују, исказује разумевање, пажња, поштовање и пружа помоћ приликом решавања проблема представља емоционалну подршку (Voydanoff, 2005c; Halbesleben et al., 2012; Knežević et al., 2025b).

Понашање стечено у једном од ова два домена које повећава ефикасност у функционисању појединца у другим областима представља инструментални пут обогаћивања улога на послу и у породици (Greenhaus & Powell, 2006; Khateeb, 2021). Понашање у породици којим се олакшавају свакодневне активности у домаћинству представља инструменталну породичну подршку (Voydanoff, 2005c; Karatepe & Bekteshi, 2008). Генерално, породичне вредности снажније су повезане са укупним задовољством запосленог него сфера пословног живота (Wayne et al., 2019). Обогаћивање улога и у породици и на послу свакако представља више од пуког присуства обогаћивања улога уз одсуство сукоба (Marks & MacDermid, 1996).

Истраживачи факторе који делују на обогаћивање улога на послу и у породици деле у две главне категорије, захтеве и ресурсе 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 (Lapierre et al., 2018). Обогаћивање радних места кроз већу аутономију посла, редизајнирање, партиципативно управљање и развој културе по мери породице омогућава обогаћивање улога у приватном животу и на послу (Holman & Axtell, 2016). Аутономија и социјална подршка представљају снажне стимулусе за обогаћивање улога, запослени се осећају укључено,

ефикасно и задовољно у свим пословним и породичним улогама, што је 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 такође имају значајан утицај на обогаћивање улога, при чему индивидуалне димензије запослених попут снаге и исцрпљености посредују у овој релацији (Pak et al., 2022). Lapierre и сар. (2018) у својој мета-анализи истичу значај ангажованости која посредује између вишеструких индивидуалних карактеристика запослених и обогаћивања улога на послу и у породици. Правци обогаћивања не разликују се по снази утицаја на постизање равнотеже између живота и посла. Иако смер не изгледа пресудно важан за обогаћивање улога, резултати мета-анализе сугеришу да посао који негативно делује на породицу наноси више штете равнотежи између живота и посла него што то породица може учинити радном месту запосленог (Vaziri et al., 2022).

Поједини аутори концептуализовали су обогаћивање улога као претходнике равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Allen, 2011; Wayne et al., 2017). Vaziri и сар. (2022) утврдили су да сваки од праваца обогаћивања улога производи различит утицај на равнотежу између живота и посла и да су оба правца значајна, и обогаћивање породичних и обогаћивање пословних улога. Обогаћивање у смеру од посла ка породици и у обрнутом смеру унапређује самоефикасност и тако индиректно побољшава равнотежу између живота и посла, што позитивно делује на задовољство послом и породицом (Carlson et al., 2014; Chan et al., 2016; Knežević et al., 2025b).

Исходи обогаћивања релација између посла и породице и у супротном смеру могу се поделити на оне везане за посао, оне независне од посла и исходе везане за здравље и

благостање (Crain & Hammer, 2013). Међу исходима везаним за посао, истраживан је утицај обогаћивања улога на задовољство каријером, перформансе посла, понашање на послу, исцрпљеност, задовољство послом, стрес на послу, организациону посвећеност, благостање и намеру отказа (Wayne et al., 2022). Обогаћивање релација између посла и породице повезано је са вишом посвећеношћу организацији и задовољством послом (Aryee et al., 2005; Carlson et al., 2011; Chan et al., 2016). Задовољство послом и организациона посвећеност у позитивној су релацији са обогаћивањем професионалних и породичних улога у оба смера (McNall et al., 2010). Међу исходима независним од посла, задовољство животом и породицом истичу се као значајни исходи успешног обогаћивања улога (McNall et al., 2010). Задовољство животом, задовољство породицом, посвећеност породици, перформансе породице, задовољство браком и односом са партнером и благостање представљају најчешће истраживане исходе обогаћивања релација независне од посла (Crain & Hammer, 2013).

Задовољство послом и породицом, то јест когнитивна процена благостања, често су примењивани од стране истраживача за процену свеукупног благостања (Frone et al., 1992; Rice et al., 1992; O'Driscoll et al., 2004). Породица доприноси квалитету живота и благостању у већој мери него посао, па утицај посла на породицу производи снажан ефекат на постизање равнотеже између живота и посла (Matthews et al., 2012). Обогаћивање улога функционише као механизам повезивања посла и породице, па равнотежа између живота и посла одражава свеобухватно ангажовање појединца и уживање у улогама у оба животна домена (Marks & MacDermid, 1996). Поједини аутори сматрају да равнотежу између посла и породице треба посматрати као остварење очекивања везаних за улоге додељене партнерима у породици и на послу (Grzywacz et al., 2007).

Постизање равнотеже између живота и посла може бити остварено контролом како и када се инвестира време и енергија у посао и породицу (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2009; Knežević et al., 2025a). Обогаћивање релација у смеру од породице ка послу и у обрнуто представља чинилац који доприноси равнотежи између живота и посла (Chan et al., 2016; Brough 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.

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

### 5.6. Границе између посла и породице

У ситуацији када породична улога омета посао, психолошко одвајање личног од професионалног домена живота редукује негативан утицај на радни учинак (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 у поређењу са паровима који су радили у различитим организацијама (Halbesleben et al., 2012). Аналогни резултати добијени су и у двогодишњој лонгитудиналној студији, у којој 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) утврдили су да запослени, у организацијама које негују организациону културу усклађивања посла и породице и омогућавају коришћење погодности за бригу о деци, лакше превазилазе утицај оптерећености породичним улогама на пословне перформансе, уз повећање ангажованости и задовољства послом. Хибридни модели рада такође могу умањити неусклађеност између посла и слободног времена.

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 воде ка нарушеном менталном и физичком здрављу, незадовољству послом и животом, породичним сукобима и распаду породице (Neal et al., 1993). У бројним истраживањима потврђено је да запослени плаћају цену недостатка равнотеже између живота и посла кроз настанак болести повезаних са стресом и редукован квалитет свеукупног живота (Wagner & Neal, 1994).

### 5.7. Равнотежа између породичних обавеза и посла

Способност појединца да оствари друштвено договорене улоге на послу и у породици дефинише равнотежу између породичних обавеза и посла, која тако конципирана поседује практичну вредност за организације јер фацилитира усклађивање ова два домена (Valcour, 2007; Carlson et al., 2009). Равнотежа између посла и породице постоји када пословни ресурси омогућавају испуњавање породичних захтева и обрнуто, што имплицира ефикасно учешће појединца у оба домена, према Voydanoff (2005a). Други аутори такође третирају равнотежу између посла и породице као индивидуалну самопроцену ефикасности и задовољства

послом и породичним животом (Valcour, 2007; Greenhaus & Allen, 2011; Knežević et al., 2025a).

Постизање равнотеже између посла и породице могуће је када су радни и породични ресурси адекватни за задовољење потреба и посла и породице, омогућавајући ефикасно учешће појединаца у оба домена, према схватању Voydanoff (2005a). Насупрот томе, Kirchmeyer (2000) сугерише да равнотежа између посла и породице представља постизање задовољавајућих искустава у оба животна домена, за што су неопходни добро дистрибуирани индивидуални ресурси попут енергије, времена и посвећености и послу и породици. Дефиницију за ове конструкте, са препорукама за унапређење позитивног преливања, обогаћивање улога и фацилитацију међусобних релација, пружили су Casper и сар. (2013). 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) представио је Frone (2003). Равнотежу између посла и породице конституишу низак ниво сукоба међу улогама и висока ефикасност, према овом аутору (Frone, 2003). Позитивна повезаност вишег нивоа равнотеже између посла и породице са животним и радним исходима је евидентна.

# 6. ИНДИВИДУАЛНИ ФАКТОРИ

Социодемографске и индивидуалне карактеристике запослених, као и њихови индивидуални ставови и вредности, представљају у доступној литератури област истраживаних фактора који делују на постизање равнотеже између живота и посла (Gorsy & Panwar, 2016; McCarthy et al., 2010; Soni & Bakhru, 2019; Vaziri et al., 2022).

## 6.1. Социодемографски фактори

Бројна емпиријска истраживања документују утицај социодемографских фактора на равнотежу између живота и посла (Ng & Feldman, 2010; Deery & Jago, 2015; Kossek et al., 2017; Chen & Wu, 2017; Bourdeau et al., 2019; Powell et al., 2019; Thilagavathy & Geetha, 2023). Пол, године живота, брачни статус, дужина радног стажа, ниво образовања, присуство малолетне и издржаване деце у породици и старање о старим, немоћним и оболелим члановима породице представљају најчешће анализиране факторе, при чему је утврђен њихов значајан утицај на равнотежу између живота и посла (Boiarintseva et al., 2021; Thilagavathy & Geetha, 2023). Негативно деловање на успостављање равнотеже између живота и посла има и пружање неге и подршке старим, немоћним, оболелим и несамосталним члановима породице (Tement & Korunka, 2015; Powell et al., 2019). Могућност акумулације конфликта живота и посла постоји са повећањем дужине радног стажа (Lupu & Ruiz-Castro, 2021; Wayne et al., 2020). Ефикасност запослених у успостављању равнотеже између посла и породице такође може зависити од нивоа образовања, виши ниво образовања позитивно делује на самоефикасност у приоритетним доменима живота (Gragnano et al., 2020).

### *6.1.1. Пол*

Разлике у перцепцији равнотеже између живота и посла у односу на родну структуру запослених представљају посебну област истраживања (Newman et al., 2017; Marin-Garcia & Bonavia, 2021; Liu et al., 2021). Стереотипи попут оних који се односе на мајке са ниским примањима, које се често перципирају као неодговорне особе јер рађају децу о којима не могу адекватно бринути, узроковани су међусобном повезаности пола и социјалног статуса (Newman et al., 2017). Различити ставови, вредности, психолошке карактеристике и различито доживљавање равнотеже између живота и посла карактеришу жене и мушкарце (Marin-Garcia & Bonavia, 2021). Редукција преоптерећености улогама код старијих жена, али не и код мушкараца, утврђена је мета-анализом (Ng & Feldman, 2010). Виши приоритет личном животу даје запослени који је у браку (Voydanoff, 1988; Milkie et al., 2010).

Иако се у савремено доба кућне активности не третирају искључиво као обавезе за које су задужене само особе женског пола и традиционална родна подела рада је модификована, већину кућних обавеза ипак и даље обављају жене (Alvarez et al., 2019). Запослене жене инвестирају знатно више времена у улогу родитеља и кућне обавезе у поређењу са запосленим мушкарцима (Yasser et al., 2017). Ово се поклапа са традиционалним погледом на родне улоге у коме жене истичу своју породичну улогу у већој мери од мушкараца, јер су социјализоване за улогу мајчинства, а у мањој мери за улогу члана породице који обезбеђује приходе (Selva, 2018).

Упркос еволуцији родних улога, запослене жене и даље приоритизују равнотежу између посла и породице и за њих највећи изазов представља успешно балансирање између ове две области живота, док мушкарцима углавном и даље каријера остаје приоритет (Haines & Stroessner, 2019).

### *6.1.2. Брачни статус*

Мање исцрпљивање ресурса запослених и подршка за боље управљање конфликтом посла и породице представљају последицу присуства партнера/супружника који нема обавеза на послу (Frone et al., 1997). Premeaux и сар. (2007) су тврдили да присуство партнера/партнерке има позитиван утицај на способност запосленог да ускладе посао са обавезама у породици и слободном времену. Способност организације времена ради усклађивања обавеза чланова породице, без обзира на то да ли партнери имају или немају обавезе на послу, стога је корисна за запослене у управљању конфликтом између посла и обавеза према породици (Knežević et al., 2025b).

Више породичних обавеза (попут бриге о деци и старим, оболелим и несамосталним члановима породице) могу имати ожењени и запослени средњих година у поређењу са неожењеним и старијим запосленима (Chang et al., 2017; Knežević et al., 2025a). Интензивнији проблеми са успостављањем равнотеже између живота и посла карактеришу парове са дуалним каријерама, јер им је теже да уравнотеже посао и живот (Crawford et al., 2019).

### *6.1.3. Родитељство*

Различит утицај на равнотежу између живота и посла производи присуство или одсуство деце у породици (Burnett et al., 2010; Filippi et al., 2022). Са растом и напуштањем дома од стране деце, жене доживљавају редукцију родитељских улога (Andrade et al., 2021a). Присутни су стереотипи према којима су запослени без деце, посебно женског пола, слободни, без обавеза и способни да поднесу веће оптерећење послом, па самим тим имају дуже радно време или преузимају посао од чланова тима који имају децу (Filippi

et al., 2022; Knežević et al., 2025a).

Чешће коришћење доступних бенефиција везаних за успостављање равнотеже између живота и посла карактерише запослене родитеље који имају децу (Filippi et al., 2022). Разлика у коришћењу бенефиција за успостављање равнотеже између живота и посла између запослених који имају децу и оних без деце назива се у литератури „повратна реакција бенефиција за успостављање равнотеже између живота и посла“ (Perrigino et al., 2018; Filippi et al., 2022). Запослени без деце често перципирају ову разлику као кажњавање на послу, будући да се од њих очекује додатан рад и надокнада пропуштених обавеза запослених родитеља услед њихове бриге о деци (Perrigino et al., 2018; Filippi et al., 2022). Потребе запослених везане за успостављање равнотеже између живота и посла које се тичу опуштања, дружења са рођацима и пријатељима и спортских активности третирају се као мање легитимни разлози за одсуство са посла или одбијање додатног посла у поређењу са потребама које се односе на бригу о деци (Wilkinson et al., 2017; Filippi et al., 2022). Значајан утицај на успостављање равнотеже између живота и посла имају породичне обавезе, време проведено у кућним пословима, одговорност за породицу, приходи домаћинства, подршка партнера и породице и животна фаза (Halbesleben et al., 2012; Leung et al., 2020).

### 6.1.4. Разлике у личностима

Карактеристике личности су често анализиране као фактор који доприноси успешном постизању равнотеже између живота и посла (Soni & Bakhru, 2019; Kose et al., 2021). Значајна корелација особина личности као личних ресурса са равнотежом између живота и посла остварује се путем обогаћивања и сукоба улога на послу и у породици (Soni & Bakhru, 2019; Kose et al., 2021). Карактеристике личности

представљају унутрашњи фактори који стимулишу одређену врсту перцепције. Запослени располажу са одређеним карактеристикама личности које се третирају као ресурси и асистирају приликом одупирања стресу, према теорији очувања ресурса (Hobfoll 1989, 2001).

Великих пет особина личности у научној литератури чине екстраверзија, отвореност, савесност, прихватљивост и неуротицизам (Soni & Bakhru, 2019). Негативна корелација негативних емоција попут неуротицизма са равнотежом између живота и посла и задовољством животом је документована, ова особина чини особу напетом, мање толерантном на стрес и вулнерабилном за настанак конфликта посла и породице и негативно преливање улога, омета функционисање у оба домена (Allen, 2012; Vaziri et al., 2022) и доводи 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 повезане су са вишом фацилитацијом улога, позитивним преливањем улога између посла и породице, нижим нивоом конфликта посла и породице, ефикасним коришћењем времена и организационих вештина (Michel et al., 2011b; Vaziri et al., 2022). Психолошки атрибути попут екстраверзије, наде, оптимизма, самоефикасности, отворености, савесности, сарадљивости, пријатности и психолошког капитала значајно позитивно корелирају са равнотежом између живота и посла (Bouzari & Karatepe, 2020; Naeem et al., 2022).

Потенцијал за психолошко одвајање од посла, опуштање и стицање контроле над улогама поседују оба типа личности, и екстравертни и интровертни запослени, иако се начини помоћу којих достижу ова искуства могу значајно 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). Виши ниво ресурса на располагању за одговор на друштвене захтеве карактерише екстравертне особе у поређењу са интровертним (Grawitch et al., 2010) и ова особина значајно фацилитира постизање равнотеже између живота и посла (Kose et al., 2021; Vaziri et al., 2022). Тежња да се осећа кривица, лојалност, потреба и жеља за константном доступношћу другим члановима породице и неспособност суочавања са новим ситуацијама представљају само неке од примера разлика у карактеристикама личности које могу деловати на потешкоће приликом постизања равнотеже између живота и посла (Gorsy & Panwar, 2016). Позитивна повезаност емоционалне исцрпљености са конфликтом посла и породице је евидентна (Wang et al., 2021). Документована је значајна повезаност интринзичне мотивације са развојем емоционалне исцрпљености, задовољства послом и афективном организационом посвећеношћу, што заузврат делује 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, кроз такве ставове редукују ниво конфликта 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 (Brough et al., 2020). Позитивна посредничка улога психолошке одвојености између захтева посла и настанка премора повезаног са послом такође је потврђена (Kinnunen et al., 2011). Индивидуални ресурси попут стратегија за суочавање

са стресом и емоционалне интелигенције позитивно делују на равнотежу између живота и посла (Kiburz et al., 2017). Интервенције усмерене на јачање психолошког капитала могу асистирати запосленима у постизању вишег нивоа равнотеже између живота и посла (Luthans et al., 2006). Тежња запослених да интегришу професионалне и улоге ван посла у складу са индивидуалним потребама, уколико је успешна, може резултирати високим квалитетом живота у свим доменима, избегавањем негативних здравствених исхода, редукованим стресом и вишим нивоом равнотеже између живота и посла (Kaiser et al., 2011; Knežević et al., 2025a).

### 6.1.5. Индивидуалне стратегије

Запослени примењују различите стратегије како би постигли задовољавајућу равнотежу између живота и посла, према теорији граница (Clark, 2000) и теорији обогаћивања (Greenhaus & Powell, 2006). Класификација ових стратегија обухвата две категорије: став и способност (Zheng et al., 2015). Оцењивање нечега као позитивног или негативног, као и усмереност према позитивној или негативној перцепцији особе, места или ситуације конституише став. У складу са принципима позитивне психологије, запослени који негују позитиван став према себи и другима често се третирају као оптимисти (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Оптимизам и способност одржавања позитивног погледа представљају стратегију којом запослени могу редуковати конфликт посла и породице и унапредити своје здравље и благостање (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Способност постизања равнотеже између живота и посла може бити повезана и са питањима личне контроле, према принципима позитивног размишљања (Guest, 2002a). Мањи конфликти између посла и породице карактеришу запослене са унутарњим локусом контроле, јер имају тенденцију управљања ситуацијама у којима се могу наћи, према налазима истраживања (Andreassi

& Thompson, 2007). Способност самоконтроле представља другу стратегију за постизање равнотеже између живота и посла (Zheng et al., 2015). Одговор на стрес може се третирати као трећа стратегија, тесно повезана са позитивним ставом (Sanz-Vergel et al., 2010). Јединствен одговор на стрес карактерише сваког запосленог, што резултира различитим стратегијама у погледу управљања захтевима посла и обавезама према породици које делују на здравље, благостање и постизање равнотеже између живота и посла (Zheng et al., 2015; Adams, 2019; Gragnano et al., 2020).

Кључна улога мотивације огледа се у обликовању понашања и дефинисању искустава у различитим улогама (Ryan & Deci, 2000). Унутрашњи и спољашњи мотиватори стимулишу понашање запослених, при чему 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. Мање исцрпљујуће искуство производи ова врста мотивације, јер је улагање труда добровољно, аутономно и под личном контролом (Ryan & Deci, 2000). Насупрот томе, спољашња мотивација произлази из жеље за постизањем успеха или награде (Rothbard et al., 2021). Спољашњи мотиватори постају кључни за одржавање континуиране активности у улогама које су важне, али не и мотивишуће (Ryan & Deci, 2000). Ови мотиватори, попут радног учинка, унапређења или финансијског добитка, могу олакшати иначе изазовна радна искуства, редукујући на тај начин исцрпљеност код запослених (Leana & Meuris, 2015) (графикон 9).




Графикон 9. Управљање радним и животним улогама
Извор: Rothbard и сар., 2021.

Посебан облик мотивације представља породична мотивација која подстиче рад са циљем обезбеђивања основних ресурса породици (Menges et al., 2017). Обогаћивање енергијом која се инвестира у радне улоге и доношење задовољства породичним улогама може бити остварено кроз породичну мотивацију. Важно је напоменути да, иако породична мотивација може допринети обогаћивању, није нужно повезана са редукцијом исцрпљености и стреса (Menges et al., 2017). Допринос ове врсте мотивације равнотежи између живота и посла могућ је под условом да

стресне реакције нису толико исцрпљујуће да превазилазе позитивне ефекте обогаћивања. Кључна улога мотивације, и унутрашње и спољашње, у формирању искустава у различитим улогама је евидентна, а правилно управљање мотиваторима може значајно допринети постизању равнотеже између живота и посла.

Дугорочна уверења која произлазе из различитих фактора, укључујући друштвене норме и претходна искуства, представљају идеологије везане за приватни живот и посао (Rothbard et al., 2021). Утицај ових уверења на начин размишљања запослених о животу и послу огледа се посебно у томе како перципирају захтеве и ресурсе својих улога (Leslie et al., 2019). Два основна приступа постоје, и то су 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). Запослени који усвајају перспективу фиксних ресурса често доживљавају свакодневна искуства интеграције радних и личних улога као исцрпљујућа, према резултатима мета-анализе Rothbard и сар. (2021). Фокус на решавању конфликата уместо на синхронизацији различитих улога подстиче запослене да се усредсреде на решавање негативних аспеката уместо на искоришћавање позитивних интеракција својих улога (Rothbard et al., 2021).

Са друге стране, прихватање ресурса као домена који могу бити проширени омогућава запосленима да доживе већу равнотежу између живота и посла, јер им то омогућава препознавање и искоришћавање позитивних интеракција, чак и када се суоче са привременом исцрпљеношћу услед конфликта улога (Rothbard et al., 2021). Активна примена наведених стратегија у свакодневном управљању радним и животним улогама треба да карактерише запослене како би

позитивно делова ли на постизање равнотеже између живота и посла. Ове идеологије такође утичу на стратегије управљања радним и животним улогама, при чему сегментација и интеграција представљају кључне приступе (Leslie et al., 2019). Редукција исцрпљености и конфликата може бити остварена кроз сегментацију улога, али истовремено се лимитира потенцијал обогаћивања преливањем позитивних искустава између улога. Насупрот томе, интеграција улога може фацилитирати њихово обогаћивање, али може повећати ризик од исцрпљености улогама (Rothbard et al., 2021) У литератури су истакнуте различите праксе за запослене ради побољшања обогаћивања улога, редукције исцрпљености и постизања равнотеже између живота и посла (Rothbard et al., 2021; Ten Brummelhuis et al., 2017; Knežević et al., 2025b).

Традиционални поглед на равнотежу између живота и посла, који инкорпорира ниску исцрпљеност и високо обогаћивање улога, није једини пут који успешно води ка постизању равнотеже између живота и посла. Иако прекомерни рад и продирање посла у приватни живот представљају саставни део свакодневног живота многих запослених (Bourdeau et al., 2019), остваривање равнотеже између живота и посла је могуће под условом да су исцрпљујућа искуства краткотрајна, привремена или перципирана као неопходан корак ка ширем обогаћивању улога (Rothbard et al., 2021).

Стално усклађивање не представља неопходан услов за равнотежу између живота и посла, могуће је постићи је чак и када се појаве привремене епизоде исцрпљености услед додељених улога, које су неизбежне у одређеним периодима живота. Различити когнитивни приступи и модели понашања могу бити примењени од стране запослених како би се редуковала исцрпљеност, фацилитирало обогаћивање улога и тако повећала равнотежа између живота и посла. Давање

приоритета одређеним улогама, преиспитивање вредности труда инвестираног у исцрпљујуће или обогаћујуће улоге, као и сагледавање временског оквира тих искустава представља когнитивни приступ улогама (Rothbard et al., 2021). Фацилитација обогаћивања и редукција исцрпљености улогама може бити остварена кроз когнитивни приступ раду и приватном животу. Разумевање да су привремене епизоде исцрпљености често неопходне за дугорочно обогаћивање може бити кључно, асистирајући запосленима да постигну равнотежу између живота и посла (Rothbard et al., 2021).

Различите стратегије у понашању могу бити примењене од стране запослених ради редукције исцрпљености, фацилитације обогаћивања и унапређења равнотеже између живота и посла. Сегментација улога, при којој се редукује 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, такође може бити корисно (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, тежња запослених ка успостављању дневне рутине ради редукције ометања и фацилитације опоравка од исцрпљености коју носе са собом додељене улоге је препоручљива (Knežević et al., 2025b).

Документоване индивидуалне стратегије које могу фацилитирати постизање равнотеже између живота и посла постоје у досадашњим истраживањима (Gragnano et al., 2020; Wong et al., 2020; Ali, 2022). Табела 2 приказује индивидуалне стратегије за постизање равнотеже између живота и посла.

Табела 2. Индивидуалне стратегије

| **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: Ali, 2022.

### 6.1.6. Генерацијске разлике

Различит утицај година живота на равнотежу између живота и посла код оба пола је документован (Powell et al., 2019; Thilagavathy & Geetha, 2023; Gajić et al., 2025a). Бројни аутори указују на постојање генерацијских разлика у ставовима запослених према послу, понашању на радном месту, мотивацији, посвећености послу, радним вештинама, спремности за тимски рад, вредностима, перцепцији каријере, организационој култури и значају који придају равнотежи између живота и посла (Kurata et al., 2022; Laskowska & Laskowski, 2023; Rudolph & Zacher, 2022). Група људи сличних година која је искусила и на коју је деловало заједничко историјско искуство у кључном периоду њиховог живота дефинише генерацију (Laskowska & Laskowski, 2023). Слични ставови и понашање, циљеви, систем вредности, принципи деловања и тумачење стварности у животу и на послу представљају карактеристику овог друштвеног конструкта (Gajić et al., 2025b).

Главне генерацијске групе запослених које могу бити издвојене су бејби бумери (1945 - 1964), генерација X, генерација Y, такозвани миленијалци (1980 - 1994) и генерација Z (1995 - 2009) (Laskowska & Laskowski, 2023). Поред њих, постоји тиха генерација (1925 - 1944) која није радно активна и најмлађа, генерација алфа (2010 - 2024) (Sánchez-Hernández et al., 2019). Наратив о COVID-19 генерацији покренут је у медијима и научним радовима са настанком пандемије COVID-19 (Gajić et al., 2021b; Wenner Moyer, 2022), међутим Rudolph и сар. (2021, 2020a, 2020b) у више радова оштро критикују тај нови конструкт као научно неутемељен и нуде алтернативне одговоре на релевантна питања о генерацијским разликама.

Екстремна посвећеност професионалним и личним циљевима карактерише бејби бумере, а напоран рад и дуго

радно време третирају као доказ посвећености послу (Wiedmer, 2015). Највиши ниво ангажованости и лојалности на послу показује бејби бумер генерација (Hoole & Bonnema, 2015). Очекивање стабилности, сигурности, напредовања и награђивања на послу углавном карактерише ову генерацијску кохорту (Sánchez-Hernández et al., 2019). Новац представља примарни мотиватор за запослене ове генерације и они имају репутацију ултра-материјалистичке генерације (Twenge, 2010; Twenge et al., 2010). Висока примања третирају као важан мотиватор за лојалност, заједно са такозваном „канцеларијом на углу“ и самореализацијом на радном месту (Srinivasan, 2012). Карактеришу их поштовање ауторитета и хијерархије на радном месту, подршка високој етичности у раду, животна филозофија „живим да бих радио“ (Zabel et al., 2017), и приоритизовање посла у односу на породицу (Wiedmer, 2015). Притисак због бриге о старим родитељима и сопственој деци углавном карактерише бејби бумере (Srinivasan, 2012). Пионирска улога у концепту равнотеже између живота и посла као битне компоненте задовољства послом припада бејби бумерима (Klun, 2008). Ову генерацију карактерише успешније управљање конфликтима између посла и породице захваљујући доступним корпоративним програмима у поређењу са старијим генерацијама (Wiedmer, 2015; Gajić et al., 2025c). Неколико аспеката живота за уравнотежавање имају бејби бумери, почев од радних обавеза преко чувања унука до бриге о остарелим родитељима (Fishman, 2016). Ментално здравље и оптерећеност улогама на послу представљају две најзначајније детерминанте конфликта посла и породице код ове генерације (Beutell & Wittig-Berman, 2008). Мање вредновање слободног времена у односу на остале генерације карактерише бејби бумере, па како старе, расте њихова забринутост због пензионисања и растућих трошкова здравствене заштите, што резултира продужавањем радног

века и спречавањем да одређени високо плаћени послови припадну млађим генерацијама (Freedman, 2006).

Генерацију X, за разлику од старијих запослених, карактерише третирање посла као мање важног, веће вредновање слободног времена и сопственог породичног живота и високо оцењивање значаја равнотеже између живота и посла (Sánchez-Hernández et al., 2019). Виша продуктивност, јача мотивација, лакша обука и већи ниво задовољства послом у односу на генерацију бејби бумера карактеришу запослене из ове генерације (Appelbaum et al., 2005), али они такође и лакше улазе у сукоб са менаџерима. Радна атмосфера, посвећеност послу и радни задаци 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. Генерацију X карактерише подршка социјалном либерализму и заштити животне средине, оптерећеност недостатком породичне сигурности због високе стопе развода родитеља и неговање конзервативнијих породичних вредности, за разлику од бејби бумера (Guest, 2002b). Виши приоритет равнотеже између посла и живота у односу на претходну генерацију (Gajić et al., 2025d), при чему личне вредности и циљеве сматрају важнијим од циљева везаних за посао, представља њихов став (Klun, 2008; Brown, 2012). Порицање да посао заузима централно место у њиховом животу доводи до конфликта посла и породице (Guest, 2002b).

Генерацију Y карактеришу значајно нижа ангажованост, посвећеност послу и већа намера флуктуације (Lub et al., 2012; Januszkiewicz, 2014). Генерација Y вреднује сврху 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). Разумевање важности равнотеже између живота и посла и придавање већег значаја него старије генерације запослених карактерише генерацију Y (Sánchez-Hernández et al., 2019), што директно делује на перцепцију квалитета и учинка на послу, доношење пословних одлука, дугорочно задовољство радним местом (Smith, 2010), очекивања везана за хибридне моделе рада, могућност коришћења годишњих одмора и значај слободног времена (Sánchez-Hernández et al., 2019). Карактерише их уношење сопственог система вредности у радну средину и на тај начин трансформација ставова о односу послодавац-запослени и обављању посла (Bhushan, 2022). Генерација Y своје радно место перципира као простор за самоостварење, а границе између посла и слободног времена формира тако да оне постају нејасне (Bhushan, 2022). Уверење да приватном животу треба посветити једнаку пажњу као и професионалном и свест о опасности да професионални живот може контаминирати породични живот карактерише запослене из генерације Y (Januszkiewicz, 2014). Њихове карактеристике су независност, индивидуализам, социјална активност и склоност ка тимском раду (Shih & Allen, 2007; Sánchez-Hernández et al., 2019).

Запослене из генерације Z карактерише спремност за напоран рад и оптимистичан поглед на будућност (Sánchez-Hernández et al., 2019). Очекивање да им посао културолошки одговара, да их чини срећним, испуни снове и гарантује лепу будућност карактерише ову кохорту запослених (Gabrielova & Buchko, 2021). Амбициозност, неприхватање ауторитета и опирање му, жеља да претпостављени саслуша њихове идеје, велика независност у послу и очекивање промптних награда за труд на послу су њихове особине (Benítez-Márquez et al., 2022). Успешан утицај обуке на боље извођење радних задатака интересантан је феномен код генерације Z (Bhushan, 2022). Боље вештине за успешније коришћење

обуке ради прилагођавања различитим захтевима посла у поређењу са осталим генерацијским кохортама карактеришу их (Bhushan, 2022), очекују тренинге и менторство, али истовремено показују недостатак свести о сопственим карактеристикама и мањак пажње при руковођењу пројектима (Sánchez-Hernández et al., 2019; Magano et al., 2020). Њихова перцепција посла инкорпорира доступност хибридних модела рада са више равнотеже између живота и посла, посао оријентисан на брзи развој каријере и преференцију редовних повратних информација на радном месту (Goh & Lee, 2018). Управљање равнотежом између живота и посла искључиво кроз стратегије сегментације односно раздвајања посла од приватног живота карактерише запослене из генерације Z (Mos et al., 2018). Очекивање флексибилности у послу ради одржавања равнотеже између живота и посла која им је у фокусу приоритета је изражено (Mos et al., 2018).

Препорука аутора менаџменту је да укључи у праксе и моделе пословања флексибилност у односу на генерацијске разлике о ставовима према послу, попут технолошких унапређења (Gajić et al., 2024b), смислености и испуњености посла, перцепције и значаја равнотеже између живота и посла, као и разлика у перцепцији система вредности на послу, како би привукли и задржали запослене који припадају различитим генерацијама (Deery & Jago, 2015; Mos et al., 2018; Parry & Urwin, 2021; Knežević et al., 2025a). Унапређење пословних модела и пракси у области равнотеже између живота и посла посебно би 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). Балансиран и уљудан приступ менаџера запосленима у складу са њиховим годинама је неспорно важан када се разматрају благостање и здраво старење запослених.

Бројни изазови стоје пред менаџментом у сектору хотелијерства (Gajić et al., 2024a; Knežević et al., 2025b), с обзиром на огромну међугенерацијску разлику у вези са многим питањима везаним за посао, ради обезбеђивања адекватног међугенерацијског комфора, избегавања сукоба међу запосленима који припадају бејби бумерима, генерацијама X и Y, а од недавно и генерацији Z, и задржавања ефикасности у раду запослених (Zopiatis et al., 2012). Одлазак бејби бумера у пензију и долазак нове радне снаге која се првенствено односи на генерацију Z свакако делује на промену улога и вештина запослених у хотелијерству (Solnet et al., 2016; Goh & Lee, 2018). Прилика за развој и изазови, варијације у ставовима о послу и одговорност према радним задацима важнији су код млађе генерације запослених у хотелијерству (Lub et al., 2012). Вредновање равнотеже између живота и посла, аутономије и сигурности посла и лакша одлука о давању отказа уколико ови елементи посла нису присутни карактерише млађе генерације запослених у хотелијерству (Deery & Jago, 2015). Високе стопе отказа показују бејби бумери и генерације X и Y (Goh & Lee, 2018). Велики значај социјалној клими и атмосфери на радном месту придају бејби бумери и генерација X, док генерацију Y више мотивише садржај посла, услови на радном месту, награде и могућност напредовања у каријери (Lub et al., 2016; Goh & Lee, 2018). Позитивне ставове о запошљавању у хотелијерству има генерација Z која сматра посао узбудљивим са могућностима путовања, интеракцијом са гостима који припадају другим културама и свесна је изазова које носи рад са људима (Vukolić et al., 2025), 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, литература нуди и доказе о томе да оне

у пракси заправо и не постоје (Zabel et al., 2017; Parry & Urwin, 2021; Rudolph et al., 2021). Истраживачи се позивају на студије које су мало или нимало повезане са теоријом, посебно када су у питању вредновање рада, радна етика, задовољство послом, посвећеност, тимски рад и равнотежа између живота и посла (Zabel et al., 2017; Parry & Urwin, 2021). Главна критика ових студија тиче се неуспеха истраживача да направе дистинкцију између временског периода коме 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 према генерацијским разликама за дефинисање њихових потреба (Gajić et al., 2025e), није довољно подржана истраживањима и не може адекватно пружити организацијама предлог о избору одлука за управљање радном снагом (Rudolph et al., 2021). Дискурс о генерацијама промовише ширење генерацијализма који се може третирати као модерни ејџизам (Rauvola et al., 2019; Rothermund et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Rudolph и сар. (2018) 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 развоја животног века, која може послужити 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 & Schweitzer, 2017). Када су у питању ставови запослених, посебно млађе популације, они користе генерацију као друштвену категорију, с тим што се не идентификују сви са одговарајућом генерацијском групом нити су повезани са

осећајем генерацијског идентитета са ознакама попут бејби бумера, генерација X, Y и Z (Lyons & Schweitzer, 2017). Уместо тога, генерација се користи као концептуални оквир за схватање „младог“ и „старог“ у датом контексту. Упркос свему наведеном, употреба генерацијских ознака бејби 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).

# 7. НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА

Култура представља целокупно друштвено искуство, обрасце мишљења, осећања, деловања и изрази у материјалним објектима људи једне заједнице или друштва (Macionis & Gerber, 2011, стр. 53). Културу конституише 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 заједнице и које су кључне за поимање света, вредности и начина понашања (Ilić et al., 2019). Значајан утицај културе на различите аспекте људског понашања огледа се и у деловању на пословање и однос према послу, организационо понашање, односе међу људима и однос појединца и колектива (Ilić et al., 2019). Према Chayakonvikom и сар. (2016) национална култура указује и на степен у ком запослени преферирају рад у групи или самостално.

## 7.1. Колективизам

Питањем односа између појединца и групе унутар одређене културе којој он припада бави се димензија националне културе под називом индивидуализам насупрот колективизму односно колективизам унутар групе (Hofstede & Bond, 1984; House et al, 2004). Колективизам унутар групе представља степен у коме се појединац истиче у односу на групу, па се може третирати као степен интеграције појединаца у одређену групу (Hofstede & McCrae, 2004). У индивидуалистичким културама (на пример, у Сједињеним Америчким Државама) појединац одређује понашања и веровања, док у колективистичким културама (на пример, Индонезија и Кина) лојалност групи унутар одређене културе производи важан утицај на понашање појединаца (Ollier-

Malaterre & Foucreault, 2017).

Степен интегрисаности појединаца у заједницу уз поштовање њихове приватности представља индивидуализам (Mirosavljević & Milovanović, 2012). Друштва у којима су људи независни једни од других, раде превасходно у свом интересу и вреднују лични успех и реализацију сопствених одлука карактерише индивидуализам (Mirosavljević & Milovanović, 2012). Културе окренуте индивидуализму идентитет 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 (Mirosavljević & Milovanović, 2012). Одговорност појединца за доношење одлука карактерише индивидуалистичке културе (Šapić & Golo, 2015). Уколико се посматра култура индивидуализма унутар одређене организације, акценат се поставља на хармонију, поштовање традиције, старијих и искусних запослених и сагласност у доношењу одлука (Mirosavljević & Milovanović 2012). Запослени у организацијама у којима преовладава индивидуализам перципирају се као независни у односу на организацију у којој су запослени, њихово присуство је последица јединствених вештина и способности и спремни су да лако напусте актуелно радно место уколико процене да ће њихови циљеви моћи лакше да се остваре на неком другом месту (House et al., 2004; Knežević & Ivković, 2022). Посматрано из перспективе пракси и ставова менаџмента организација у којима преовладава индивидуализам (Gajić et al., 2024a), награђивање запослених у складу са способностима и учинком, при чему напоран и успешан рад запослених представљају инструмент за постизање награда, је карактеристично (House et al., 2004; Fatehi et al., 2020).

Степен до којег појединци изражавају понос, лојалност и кохезију у својој организацији или породици дефинише

колективизам унутар групе, према Глобалном програму ефикасности лидерства и организационог понашања (GLOBE) (House et al., 2004, стр. 30). Посматрање себе кроз преклапање и повезаност са другим особама од стране припадника одређене културе подразумева колективизам унутар групе, што је карактеристично за културне вредности, на пример, становника Кине, Мексика или Филипина (Hampton & Varnum, 2020; Hsiao, 2022). Изражавање колективизма унутар групе карактеристично је за друштва у којима су појединци од свог рођења интегрисани у кохезивне групе (Triandis & Gelfand, 1998; Fatehi et al., 2020). Колективистичке културе карактеришу заједничко доношење одлука од стране чланова групе (Šapić & Golo, 2015) и важност успеха групе којој припадају (Wang et al., 2004). Заснивање идентитета на групи (на пример, породица или радни тим), при чему је приватни живот појединца под утицајем организације којој припада, је још једна од карактеристика колективистичке културе (Ilić et al., 2019). Очекивање колективисте од друштва коме припада је да се оно брине и о њему и о његовој породици, при чему је он у потпуности лојалан заједници (Hofstede, 1991). У колективистичким националним културама постоји веровање да се ништа не може променити (Ilić et al., 2019).

Посматрање конструкта националне културе могуће је на хоризонталном и вертикалном нивоу (Fatehi et al., 2020). Независност и самосталност представљају атрибуте хоризонталне оријентације димензије индивидуализма. Прихватање разлика у статусу, постојање конкуренције у групи и потчињавање ауторитету подразумева вертикални индивидуализам. Међузависност и сличност са осталим припадницима групе подразумева хоризонтални колективизам. Атрибуте међузависности и разлике у статусу, неједнакост и саможртвовање за интерес групе, што је од суштинског значаја за колективисте, инкорпорира вертикални

колективизам (Triandis & Gelfand, 1998; Fatehi et al., 2020).

На организационом нивоу, јачи утицај формалне организационе подршке послу и породици на задовољство послом запослених карактерише индивидуалистичке у поређењу са колективистичким културама (Stock et al., 2016). Разлику у утицају друштвених норми на запослене Stock и сарадници (2016) објашњавају чињеницом да запослени у колективистичким културама најчешће имају помоћ чланова породице у обављању породичних обавеза. Насупрот томе, запослени у индивидуалистичким културама имају мању подршку 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 живе сами, па више значаја придају формалним организационим подршкама послу и породици (Allen et al., 2015b; Stock et al., 2016; Knežević & Ivković, 2022).

Модераторна улога колективизма унутар групе у више различитих односа, на пример, између захтева посла и породице и конфликта посла и породице и настанка депресије, је документована, при чему је модераторна улога културних норми и пракси снажнија у индивидуалистичким него у колективистичким културама (Spector et al., 2007; Lu et al., 2010). Више сукоба између посла и породице, а мање у обрнутом смеру у поређењу са запосленима који живе и раде у индивидуалистичким културама, карактерише запослене у колективистичким културама (Allen et al., 2015a; Syed et al., 2015; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Knežević & Ivković, 2022; Knežević et al., 2025b).

Са друге стране, јаче породичне везе у колективистичким културама резултирају повећаним сукобом између посла и породице (Allen et al., 2015a). Величина породице у колективистичким културама делује на захтеве породице и социјалну подршку која је на располагању запосленима, а

доступна помоћ у кући редукује ометање посла са породичним обавезама (Knežević & Ivković, 2022a; L. Lu et al., 2006). 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 бити ублажени уз помоћ укућана. Искуство родитељства и синхронизација посла и породице такође су подложни утицају културних вредности (Hsiao, 2022). Hsiao и сар. (2022) на узорку од 6.878 родитеља у двадесет четири развијене западне земље утврдили су 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 делују на равнотежу између живота и посла тичу се, пре свега, родних улога запослених жена и мушкараца и односа између појединаца и групе (Triandis & Gelfand, 1998; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017).

Националне културне разлике могу деловати на начин интерпретације равнотеже између живота и посла. У колективистичким националним културама посао се перципира као начин обезбеђења породице, па се на сваки облик конфликта 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, сам појам равнотеже између живота и посла је мање смислен у колективистичким културама (Lewis & Beauregard, 2018). Снажан утицај односа према члановима породице, које су проширеног састава и делују као јаке институције, на интерпретацију равнотеже између живота и

посла запослених у колективистичким културама је евидентан. Постизање равнотеже између живота и посла је под снажним утицајем обавеза према таквим проширеним породицама попут редовних посета, финансијске подршке и неге немоћних и оболелих чланова породице (Lewis & Beauregard, 2018). Различито значење појма равнотежа између живота и посла може бити карактеристично за припаднике различитих етничких мањина чије су породичне културне вредности у супротности са културним нормама организације у којој су запослени (Lewis & Beauregard, 2018). Потешкоће у усклађивању породичних и радних улога и постизању равнотеже између живота и посла могу бити последица неусклађености породичних културних вредности и организационе културе (Lewis & Beauregard, 2018). Јаз који настаје између колективистичких породичних културних вредности и индивидуалистичких захтева радног окружења доприноси перцепцији да је остваривање равнотеже између живота и посла практично неостварив (Nilsen et al., 2012; Lewis & Beauregard, 2018). Насупрот томе, у индивидуалистичким националним културама породице су мање (нуклеарне), обавезе око неге и помоћи тичу се мањег броја особа, па се равнотежа између живота и посла може лакше постићи (Nilsen et al., 2012; Lewis & Beauregard, 2018). Модераторна улога колективизма унутар групе у односу равнотеже између живота и посла и задовољства послом и животом је могућа, 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).

### 7.2. Родна једнакост

Родну једнакост дефинише степен до којег припадници одређене културе минимизирају разлике у родним улогама и

родну дискриминацију, са циљем постизања истих могућности за оба пола у друштву (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Knežević et al., 2025b). Норме које регулишу степен укључености жена и мушкараца у радне и породичне улоге обухвата родна једнакост, 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 (Belingheri et al., 2021). Јаз између ставова о родним улогама и постигнуте родне једнакости може постојати услед разлика у мишљењу унутар одређеног друштва о улогама мушкараца и жена (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Упркос чињеници да 143 нације глобално прокламују родну једнакост у својим законима, већа изложеност конфликту посла и породице карактерише жене у поређењу са мушкарцима (Lee et al., 2021). Утицај родних разлика у области истраживања конфликта посла и породице више је присутан у културама где је мање развијена родна једнакост, према схватању Powell и сар. (2009).

Родни стереотипи послодаваца такође су били истраживани и утврђено је да је њихова оцена значаја равнотеже између живота и посла нижа за жене него за мушкарце у земљама са нижим степеном развијености родне једнакости (Connolly et al., 2016; Knežević et al., 2025b). Присуство конфликта посла и породице код жена карактерише државе у којима је постигнут низак ниво родне једнакости (Ruppanner & Huffman, 2014). Када је реч о већини европских земаља, родна једнакост сама по себи не представља изазов, већ постојећи јаз између родитеља различитог пола и напора који мора бити уложен у усклађивање рада и родитељства (Connolly et al., 2016).

Постигнута родна једнакост у националној култури, породична структура запослених и систем социјалног раслојавања делују на интеракцију посла и живота, и на

индивидуалном нивоу и на нивоу организације (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). У националним културама са високим нивоом родне једнакости мање су изражене перцепције значаја родних улога, па оба пола добијају једнаке могућности за остваривање професионалних циљева (House et al., 2004). Запослени у културама са високим нивоом родне једнакости су задовољнији послом и животом него у културама са ниским нивоом родне једнакости, према налазима истраживања Haar и сарадника (2014).

Породична структура запослених такође може деловати 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). Мотивација за покретање сопственог бизниса ради стицања веће контроле над породичним и пословним обавезама неретко карактерише жене (Agarwal & Lenka, 2015). Редукција нивоа стреса и конфликта улога у породици и на послу код запослених жена може бити остварена кроз подршку партнера (Burke & Weir, 1977; Holahan & Gilbert, 1979). Став и подршка партнера представљају кључне факторе који делују на то да ли ће запослене жене имати негативне последице конфликта посла и породице, према налазима Arnott (1972). Поштовање потреба запослених да постигну равнотежу између живота и посла постоји у националним културама са развијеном родном једнакошћу (Rašević & Bjelobrk, 2021).

Користан алат за унапређење родне једнакости може представљати хибридни модел рада (Chung & van der Lippe, 2020; Janković, 2021). Истраживање спроведено у Великој Британији, на пример, анализирало је родну једнакост у

коришћењу флексибилних радних аранжмана, при чему су запослени женског пола чешће били ограничени у погледу запослености са непуним радним временом и да такав облик родне неједнакости негативно делује на задовољство послом, доколицом и задовољство животом запослених жена (Wheatley, 2017). Повезаност родитељства са професионалном каријером обично представља већи изазов за жене него за мушкарце (Connolly et al., 2016; Knežević et al., 2025a). 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). Важно место за изједначавање родне неједнакости може представљати поље равнотеже између живота и посла (Burkhard, 2022; Gjellestad et al., 2023).

# 8. ИСХОДИ РАВНОТЕЖЕ ИЗМЕЂУ ЖИВОТА И ПОСЛА

Област посла, као и области независне од посла које могу бити повезане са узроцима настанка стреса код запослених, тичу се исхода успостављене равнотеже између живота и посла (Sirgy & Lee, 2018). Редукција сукоба улога, последичног стреса и преношења негативних утицаја сукоба породичних улога на посао, који могу умањивати учинак на послу и напредовање у каријери, представља успешно управљање улогама из перспективе запосленог (Mansour & Mohanna, 2018). Периодична процена сопствене ефикасности и задовољства у сваком од повезаних домена карактерише запослене, и уколико 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 (Wayne et al., 2017).

Позитиван утицај успостављене равнотеже између живота и посла на ставове према послу и односе у породици (Kossek et al., 2011; Chang et al., 2017), сукоб између посла и породице (Taşdelen-Karçkay & Bakalım, 2017), сукоб међу супружницима и развод брака (Cleveland et al., 2007), стрес и синдром сагоревања на послу (Kossek & Groggins, 2015), злоупотреба психоактивних супстанци (пушење, алкохол и дроге) (Hight & Park, 2018), настанак поремећај менталног здравља (проблеми са спавањем, анксиозност и депресија) (Gajić et al., 2021a; Lee et al., 2021) и поремећаји у сфери физичког здравља (Mensah & Adjei, 2020) потврђен је у емпиријским истраживањима. Подједнака укљученост и у професионалне и породичне улоге карактерише запосленог који је постигао задовољавајућу равнотежу између живота и посла (Lupu & Ruiz-Castro, 2021). Позитивно деловање успостављене равнотеже између живота и посла на задовољство послом, животом и благостање је документовано (Brough et al., 2014;

Susanto et al., 2022).

Из перспективе организације, одражавање негативних исхода управљања различитим улогама запосленог на њихов допринос послу и ангажованост је евидентно (Jin et al., 2021; Soomro et al., 2018). Позитиван утицај постигнуте равнотеже између живота и посла на организациону посвећеност (Liu et al., 2020b), намеру отказа и отказ (Pathak & Srivastava, 2017), перформансе запослених на послу и у породици (Bouzari & Karatepe, 2020) и безбедност запослених у контексту смањења инцидената на послу услед грешака при раду (Lee et al., 2022) је потврђен, такође.

### 8.1. Задовољство послом

Пријатно или позитивно емоционално стање које представља резултат глобалне процене искуства на послу конституише задовољство послом (Perugini & Vladisavljević, 2019; Gajić et al., 2021b). Покретачку снагу за извршење задатака и намеру запослених да остану на свом радном месту представља задовољство послом (Brough et al., 2014). Позитивност код запослених, у смислу оптимистичког гледања на сопствени живот и будућност, повећава степен задовољства послом (Orkibi & Brandt, 2015; Singh et al., 2020; Yadav & Sharma, 2023). Позитиван став такође функционише као ресурс који фацилитира балансирање између живота и посла и на тај начин додатно обезбеђује задовољство послом (Orkibi & Brandt, 2015). Бројни фактори попут карактеристика посла, несигурности, ангажованости, услова рада и флексибилних модела рада делују на задовољство послом (Jackson & Fransman, 2018; Knežević et al., 2025b).

Утицај задовољства послом на радне перформансе запослених, апсентизам, намеру отказа, организациону посвећеност, стрес, благостање и здравље запослених је документован у литератури (Choi & Kim, 2012; Eliyana et al.,

2019; Knežević et al., 2026). Равнотежа између живота и посла као предиктор задовољства послом испитивана је у више радова и идентификована је позитивна веза (Jackson & Fransman, 2018; Yusuf, 2018; Gragnano et al., 2020). Истоветне резултате добили су и Andrade и сар. (2021), истражујући утицај равнотеже између живота и посла код запослених у сектору хотелијерства у 29 различитих држава. Коришћење равнотеже између живота и посла као модератора утицаја на задовољство послом карактерише више истраживања (Orkibi & Brandt, 2015; Weale et al., 2019; Landolfi et al., 2021; Rashmi & Kataria, 2021). Анализа задовољства послом као модератора утицаја на равнотежу између живота и посла присутна је у литератури (Aruldoss et al., 2020; Susanto et al., 2022). Негативан утицај сукоба на послу и у породици и недостатка равнотеже између живота и посла на задовољство послом и задовољство животом је евидентан (Guest, 2002b; Haar et al., 2014).

Унапређење задовољства послом може бити остварено ограничавањем утицаја посла на настанак конфликта унутар породице и унапређивањем позитивног утицаја породице на посао (Choi & Kim, 2012). Andrade и сар. (2022) у својој студији закључили су да је задовољство послом запослених у сектору хотелијерства ниже него код осталих професија. Посматрано глобално, мање задовољство послом у хотелијерству карактерише запослене женског пола у односу на запослене мушког пола, у скоро свим занимањима у овом сектору, осим када су у питању радна места хотелских рецепционера, чистачица у хотелима и њихових надзорника (Andrade et al., 2022). Истраживања која анализирају родни парадокс задовољства послом, који се односи на нижи 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 & Vladisavljević, 2019). У другим срединама, упркос томе што запослени женског пола имају ниже плате, мању могућност напредовања на послу, незадовољавајуће радне услове и мање бенефиција, оне показују веће задовољство послом у односу на запослене мушког пола (Hauret & Williams, 2017).

### 8.2. Задовољство животом

Субјективна процена запосленог о квалитету његовог живота, где висок ниво задовољства указује на добар квалитет живота, а низак на лош, представља задовољство животом (Kautish et al., 2025; Estoque et al., 2019). Главни индикатор благостања представља задовољство животом (Kautish et al., 2025; Ruggeri et al., 2020). Кључна компонента у постизању позитивних животних исхода и потврда менталног здравља конституише задовољство животом (Kautish et al., 2025; Ruggeri et al., 2020). Објашњење свеукупног задовољства и среће појединца у различитим животним доменима може пружити задовољство животом (Ruggeri et al., 2020). Један од најважнијих циљева постизања задовољства животом, и на индивидуалном нивоу и за друштво у целини, представља срећа. Појединац доживљава срећу 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). Стање у коме се перципира позитивна повратна информација о исходу интеракција са околином представља срећу, што је емпиријски потврђено у студијама неколико истраживача (Frone, 2003; Kalliath & Brough, 2008; Brough et al., 2014; Smeltzer et al., 2016).

Интеграцију емоционалне, интелектуалне, физичке, духовне и социјалне димензије која проширује нечији потенцијал да живи и ради ефикасно и даје значајан допринос друштву

представља благостање, према ауторима Corbin и Lindsey (1993, стр. 233). Два облика благостања истакли су Ryan и Deci (2001), 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, статусу и осећају достојанства и самопоштовања (Sirgy, 2012). Високо позициониране позитивне индикаторе благостања представљају срећа, задовољство послом и ангажованост (Hakanen et al., 2018). Директна повезаност задовољства послом са срећом појединца је евидентна, као и позитивна веза између задовољства послом и задовољства животом (Rice et al., 1992; Taşdelen-Karçkay & Bakalım, 2017; Landolfi et al., 2021; Wayne et al., 2021). Позитиван ефекат ангажованости на задовољство животом је документован (Hakanen & Schaufeli, 2012). Утицај малих али значајних карактеристика личности, попут прага за афективну реакцију, на могућност постизања задовољства животом је потврђен (Zhao et al., 2011; Gander et al., 2020; Wagner et al., 2020).

Инкорпорирање контекста друштва и заједнице, послодавца, радног тима и других људи ван посла чији се животи укрштају са животом запосленог треба да карактерише вишедимензионални приступ благостању (Powell et al., 2019). Када запослени доживљава осећај благостања, ради 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 свеукупно виши ниво благостања и

задовољства животом (Burke et al., 2004; Kaiser et al., 2011). Важност разумевања и промовисања фактора који доприносе благостању и задовољству животом запослених од стране организације произлази из наведених организационих исхода (Harter et al., 2002; Burke et al., 2004; Kaiser et al., 2011). Пословне праксе повезане са областима које се тичу квалитета живота запослених, равнотежа између живота и посла, спречавање дискриминације и обезбеђивање здравља и безбедности на раду, делују на благостање и задовољство животом запослених, а посебно на стрес на послу (Sorribes et al., 2021). Негативне индикаторе благостања представљају стрес, сагоревање на послу и радохолизам (Hakanen et al., 2018). Незадовољство животом производи сагоревање на послу (Hakanen & Schaufeli, 2012). Неуспешан опоравак запосленог услед преоптерећености послом може довести до акумулације негативних ефеката стреса на послу и нарушеног благостања и физичког здравља (de Jonge et al., 2012; Zijlstra et al., 2014; Zoupanou & Rydstedt, 2019; Knežević et al., 2025c). Отежавање процеса опоравка ван радног времена представља последицу преношења посла у приватни живот (Taris et al., 2006). Веза између исцрпљености и сагоревања на послу и ниског нивоа благостања и нарушеног здравља је доказана (Geurts et al., 2003; Taris et al., 2006; Zoupanou et al., 2013; Derks, 2014). Негативан утицај конфликта посла и породице на задовољство животом је евидентан (Zhao et al., 2011; Yucel, 2017; Gander et al., 2020).

Позитивна корелација задовољства животом и среће са равнотежом између живота и посла је документована (Landolfi et al., 2021). Значајан допринос конструкта равнотеже између живота и посла задовољству животом емпиријски је потврђен у студијама неколико истраживача (Frone, 2003; Brough et al., 2014; Smeltzer et al., 2016). Позитиван утицај успостављене равнотеже између живота и посла на задовољство животом и благостање је потврђен (Brough et al., 2014; Susanto et al.,

2022). Подстицање оптимизма код запослених представља један од механизама путем ког равнотежа између живота доприноси већем задовољству животом (Bouzari & Karatepe, 2020). Значајно већи утицај постигнуте равнотеже између живота и посла на задовољство животом, благостање и опште здравље карактерише запослене женског пола у поређењу са мушким колегама (Pace & Sciotto, 2022). Зависност задовољства животом и родне једнакости од положаја одређене националне културе на континууму између либералних и конзервативних вредности је значајна (Li et al., 2021). Ублажавање утицаја родне неједнакости на благостање и задовољство животом може бити остварено кроз националну културу јер има већи утицај у либералним него у конзервативним друштвима, код оба пола (Li et al., 2021).

### 8.3. Ментално здравље

Ментално здравље дефинише стање менталног благостања које помаже људима да управљају животним стресорима, развијају свој потенцијал, уче, ефикасно функционишу и доприносе својој заједници (WHO, 2022). Негативан утицај лошег менталног здравља на физичко здравље, лични идентитет и благостање одражава се и на професионални живот запослених (WHO, 2022). Поремећено ментално здравље производи негативан утицај на когнитивно, бихевиорално, емоционално и социјално функционисање (WHO, 2022). Најчешће облике поремећаја менталног здравља на које делују негативни ефекти посла представљају стрес, анксиозност, депресија и синдром сагоревања на послу (Kim et al., 2021).

Негативан утицај на радни тим и послодавце производе презентизам, апсентизам, изгубљена продуктивност и флуктуација запослених услед менталних поремећаја (Ferrari

et al., 2022; WHO, 2022). Процена је да 15% радно способних особа има неки облик менталног поремећаја (Ferrari et al., 2022; WHO, 2022). Већа учесталост депресивних и анксиозних поремећаја и поремећаја исхране, као најучесталијих поремећаја менталног здравља, карактерише запослене женског пола у поређењу са мушкарцима (Haar et al., 2014; Gajić et al., 2021c; Ferrari et al., 2022). Заштита менталног здравља и подршка у рехабилитацији и укључивању особа са психо-социјалним поремећајима здравља остварује се кроз утицај посла на ментално здравље путем осећаја успеха, самопоуздања и прихода (WHO, 2022). Заштитни механизам за настанак симптома депресије представља већа могућност одлучивања током рада (Milner et al., 2018), док боља контрола посла редукује синдром сагоревања на послу (Aronsson et al., 2017). Позитиван утицај на психолошко здравље запослених производе флексибилни радни аранжмани, попут флексибилног радног времена и рада на даљину (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 (Aronsson et al., 2017; Gajić et al., 2022; van der Molen et al., 2020; WHO, 2022). Анксиозност и депресија као последица ситуација које промовишу неправду су документоване, док праведност помаже у ублажавању поремећаја менталног здравља (Gajić et al., 2021a; Kensbock et al., 2022). Значајна позитивна веза између двосмислених улога и сукоба на радном месту и настанка депресије повезане са послом показана је у резултатима мета-анализе Schmidt и сар. (2014). Повезаност менталних поремећаја и високих захтева посла, организационе неправде, изостанка награда за труд,

недостатка социјалне подршке и високих емоционалних захтева посла утврдили су у својој мета-анализи van der Molen и сар. (2020). Ризик од злоупотребе психоактивних супстанци носи са собом конфликт посла и породице (Milner et al., 2018). Јака повезаност између доживљавања неправде на радном месту и менталног здравља је потврђена (Lee et al., 2018), такође.

Мањи поремећај менталног здравља који узрокује дуго радно време може бити остварен ако се ради добровољно и компензује финансијским наградама, напредовањем на радном месту, поштовањем запослених од стране претпостављеног и радног тима и сигурношћу посла, према моделу напора и опоравка (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).

Насупрот томе, Reiner и сар. (2021) у свом истраживању нису пронашли везу између дужине радног времена и учесталости депресије. Настанак стреса повезаног са послом, сагоревања на послу и проблема са спавањем може бити последица насиља на послу (Rudkjoebing et al., 2020). Повезаност малтретирања, сексуалног узнемиравања и насиља на радном месту са настанком симптома депресије, анксиозности, развојем пост-трауматског стресног поремећаја и повећаним ризиком од суицида је документована (Pihl-Thingvad et al., 2019; Rudkjoebing et al., 2020). Утицај насиља на радном месту испитиван је у различитим професијама, здравствени радници, возачи, социјални радници, запослени у затворима, полицајци, просветни радници и запослени у сектору хотелијерства (Jung & Yoon, 2020; Said & Tanova, 2021; Mensah, 2022 Park et al., 2022). Када је реч о сектору хотелијерства, истраживања

показују да сексуално узнемиравање чешће доживљавају запослени женског пола (Jung & Yoon, 2020; La Lopa & Gong, 2020; 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).

Менаџере карактерише позиција која омогућава доношење одлука које делују на ментално здравље и благостање запослених (Milligan-Saville et al., 2017; Morgan et al., 2018; Dimoff & Kelloway, 2019; Booyens et al., 2022). Растући тренд обука менаџера за редукцију фактора ризика од поремећаја менталног здравља повезаног послом прати пораст свести о очувању менталног здравља запослених (Morgan et al., 2018; Booyens et al., 2022). Позитиван ефекат на интервенције усмерене на развој програма подршке запосленима имају адекватно знање менаџера о менталном здрављу и њихов нестигматизујући став према већ насталим поремећајима код запослених (Gayed 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). Обука запослених за управљање стресом, попут стицања различитих когнитивно-бихевиоралних вештина, техника опуштања и техника управљања стресом, може допринети бољем психолошком здрављу запослених, већем задовољству послом, бољем учинку на послу и мањем апсентизму (Kröll et al., 2017; Milligan-Saville et al., 2017). Исплативост когнитивно-бихевиоралне терапије са економског аспекта за решавање проблема код запослених са депресијом је потврђена (de Oliveira et al., 2020). Ротација посла и радних задатака може представљати једну од могућих интервенција на пољу очувања менталног здравља (Mlekus & Maier, 2021). Значајан утицај ротације посла на очување менталног здравља запослених кроз повећање задовољства послом, организациону посвећеност, успех у каријери, психичко

здравље, бољи индивидуални учинак, продуктивност и редукцију стреса и сагоревања на послу (Mlekus & Maier, 2021). Важност контроле посла за суочавање са захтевима посла имплицира значај приступа усмереног на појединца јер ублажава негативне ефекте захтева посла на благостање (Gameiro et al., 2020). Побољшање благостања и продуктивности запослених остварује се унапређењем менталног здравља и редукцијом злоупотребе супстанци на радном месту (de Oliveira et al., 2020). Важну улогу у контексту унапређења менталног здравља имају организациона и социјална подршка (Demirović Bajrami et al., 2023).

Негативан утицај захтева посла и породице на укупно здравље и благостање, и запослених и чланова породице, је документован (Greenhaus & Beutell, 1985). Протективан ефекат организационих и породичних фактора на настанак депресивних симптома код запослених показало је истраживање Zhou и сар. (2020). Организациона клима која негује праведност и флексибилност умањује негативан ефекат конфликта посла и породице на депресију (Zhou et al., 2020). Позитиван утицај равнотеже између живота и посла на ментално здравље повезаног са поремећајем сна, анксиозношћу и депресијом је потврђен (Balkin et al., 2018; Reiner et al., 2019). Посредничка улога ове равнотеже између стреса на послу и менталног здравља сугерисана је у резултатима истраживања (Timms et al., 2015). Негативне емоције, депресија, дефицит енергије и оптимизма, умор и поремећаји сна представљају последице недостатка равнотеже између живота и посла (Hämmig & Bauer, 2009). Фокус здравствених истраживања о стресу који производе улоге на радном месту углавном је на депресији и анксиозности (Haar et al., 2014; Schmidt et al., 2014). Депресивни и анксиозни поремећај представљају два најчешћа ментална поремећаја и налазе се међу 25 водећих узрока оболевања на глобалном нивоу (COVID-19 Mental

Disorders Collaborators, 2021; GBD 2019 Diseases and Injuries Collaborators, 2020). Депресија и анксиозност често се истражују као димензије афективног благостања и менталног здравља запослених (Hwang & Jo, 2021; Chela-Alvarez et al., 2022; Knežević et al., 2025c). Осећај туге, очаја и недостатак ентузијазма најчешће се манифестују као симптоми депресије (Chand & Arif, 2023).

Депресија представља водећи глобални узрок недостатка здравља који се може спречити и лечити (Herrman et al., 2022; Knežević et al., 2025c). Повезаност депресије са недостатком равнотеже између живота и посла је документована, међутим јасна веза није још увек дефинитивно утврђена (Lee et al., 2021). Значајна лонгитудинална повезаност између недостатка равнотеже између живота и посла и појаве симптома депресије постоји према истраживању Lee и сар. (2021). Повезаност конфликта посла и породице са настанком депресије је евидентна (Zhou, 2020). Лоше радно окружење такође може резултирати настанком депресије (Theorell et al., 2015). Постоје докази да захтеви посла, попут високих захтева радних улога и немогућност одлучивања, и малтретирање запослених, као један од облика насиља на радном месту, делују на настанак симптома депресије (Theorell et al., 2015). 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 налазе се 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 повезани су са повећаним ризиком за настанак депресије (Rugulies et al., 2017). Предиспозиција за депресију у ситуацији када постоји несигурност посла и ниске награде за рад показана је у

истраживању спроведеном у Јужној Кореји (Kim et al., 2017). Негативан утицај дугог радног времена на здравље запослених (Wong et al., 2019) и могућност да буде узрок настанка депресије (Ogawa et al., 2018; Knežević et al., 2025c) су потврђени, такође.

Најчешћи ментални поремећај представља анксиозни поремећај који се манифестује као напетост, брига, претерани страх, узнемиреност уз редуковану способност опуштања и доживљавања пријатности (Jandrić & Knežević, 2020; Jandrić-Kočić & Knežević, 2021; Penninx et al., 2021). Међу факторима који изазивају анксиозност, важност фактора повезаних са послом огледа се у чињеници да се њима може управљати (Gajić et al., 2021b; Kim et al., 2021). Harvey и сар. (2017) утврдили су 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 стимулишу настанак анксиозности (Gajić et al., 2021c). Према Melchior и сар. (2007), ризик од анксиозног поремећаја догађа се када су запослени изложени високом нивоу стреса на послу се удвостручава. Запослене када доживљавају притисак на послу карактерише покушај избегавања суочавања са захтевима и оптерећењем послом, који ремети опоравак, редукује креативност, умањује личне и радне ресурсе и временом гуши изазов који посао поседује, резултирајући на крају сагоревањем (Bakker & de Vries, 2021). Слабљење или фацилитација перформанси на радном месту у зависности од емоционалне исцрпљености и когнитивне обраде запосленог, који су међусобно супротстављени процеси, може бити последица анксиозности.

Значајан утицај организационе културе на то како се запослени односе према својим радним улогама, како се понашају на радном месту и допринос настанку анксиозности повезане са послом су документовани (Yip et al., 2020; Demirović Bajrami et al., 2023). Механизам контроле ставова и понашања који доприноси анксиозности могу представљати садржај, интензитет и уклапање организационих културних норми оријентисаних на постизање резултата и изазовних циљева заснованих на временском притиску (Haider et al., 2020; Yip et al., 2020). Слабе организационе норме, недостатак консензуса, неефикасно лидерство, фракције и сукоби унутар организације, који код запослених доводе до негативних емоционалних реакција и девијантног понашања што директно утиче на негативне исходе посла, могу потенцирати анксиозност повезану са послом (Yip et al., 2020). Неусаглашеност организационих норми и некомпетентност такође изазивају анксиозност повезану са послом, такође (Yip et al., 2020; Kim & Jung, 2022).

Посматрано са аспекта организационе психологије потврђена је посредничка улога анксиозности повезане са послом између организационе политике и флуктуације, при чему вештина преговарања запослених може да смањи флуктуације (Haider et al., 2020). Промоција менталног здравља и равнотеже између живота и посла може бити остварена организационим иницијативама фокусираним на редукцију високих захтева посла, повећање психо-социјалних ресурса, подршку управљању границама и флексибилност у раду (Yu & Leka, 2022b). Повећање поверења у менаџмент, што заузврат редукује анксиозност повезану са послом, производе флексибилно радно време и аутономија (Yunus & Mostafa, 2022). Допринос редукцији анксиозности повезане са послом и побољшању радног учинка остварују мотивација и емоционална интелигенција (Cheng & McCarthy, 2018). Поред посла, на ментално здравље свакако делују и други

различити фактори попут генетске предиспозиције, еколошких (Gajić et al., 2025f) и друштвено-психолошких фактора (Kim et al., 2021).

Стрес код запослених и лоше опште здравље резултат су високих захтева и ниских ресурса посла (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 третирати као резултат 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; Knežević et al., 2025a).

# 9. ПОВЕЗАНИ КОНЦЕПТИ

Бројни концепти су у литератури повезани са равнотежом између живота и посла. Међу њима се издвајају срећа (Smeltzer et al., 2016; Landolfi et al., 2021), благостање (Haar et al., 2014; Lee et al., 2016), оснаживање (Panda & Sahoo, 2021), циклус рада и одмора (Tsaur & Yen, 2018), конфликт посла и слободног времена (Synowiec-Piłat et al., 2021), опоравак од посла и окрепљујући сан (Kecklund et al., 2017; Yang & Jo, 2022), равнотеже између живота и посла запослених посматрана кроз призму еколошке освешћености (Ravenswood, 2022) и равнотежа између посла и здравља (Gragnano et al., 2017).

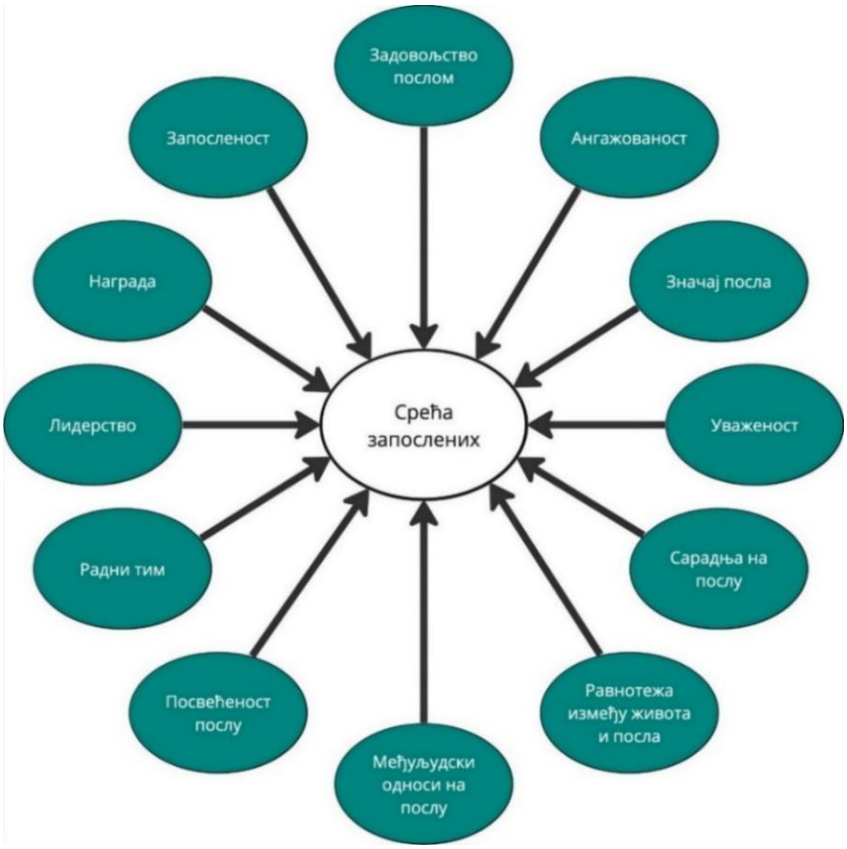
## 9.1. Срећа

У литератури постоје различити приступи дефинисању среће. Bradburn (1969) је карактерише као стање у коме појединац доживљава више позитивних него негативних емоционалних стања. Seligman (2011) срећу посматра као когнитивну оцену живота. Seligman (2011) срећу концептуализује кроз три компоненте. Прва компонента се односи на когнитивну евалуацију појединца да његов живот напредује у жељеном смеру. Друга компонента обухвата константну потрагу за смислом и сврхом постојања. Трећа компонента укључује често присуство позитивних емоција. У Seligman-овој (2011) концептуализацији, особа доживљава срећу када процењује да њен живот напредује у правом смеру, укључујући успешно проналажење смисла и сврхе, уз редовно присуство позитивних емоција.

Упоредна анализа ова два приступа открива и сличности и разлике. Оба истраживача наглашавају значај позитивних емоција као кључне компоненте среће. Међутим, Bradburn (1969) ставља акценат на важност емоционалне равнотеже,

однос између позитивних и негативних афективних стања. Насупрот томе, Seligman (2011) истиче когнитивни аспект, начин на који појединац перципира и интерпретира свој живот и напредак према жељеним циљевима.

Важно је истаћи да посао има значајну мултидимензионалну улогу у процени среће, што је илустровано на графикону 10.




Графикон 10. Допринос посла срећи
Извор: Myers & Diener, 1995.

Холистички приступ животу представља срећа, јер се тиче начина на који појединац доживљава и евалуира свој живот у целости (Bataineh, 2019). С обзиром на чињеницу да запослени значајан део свог времена проводе на радном месту, разумевање улоге која коју посао има у процени среће

постаје релевантно како за појединца тако и за ширу заједницу (Myers & Diener, 1995). Актуелна истраживања су показала да посао доприноси срећи, што има реципрочан ефекат, јер срећа може помоћи у обликовању супериорних пословних резултата и допринети продуктивности, задовољству каријером и перформансама саме организације (Salas-Vallina et al., 2017; Shelke & Shaikh, 2023).

Запослени се перципира као срећан када има подршку блиских особа, већину свакодневних догађаја тумачи на позитиван начин, показује ангажованост како на послу тако и у слободно време и има осећај друштвене подршке (Myers & Diener, 1995). Постизање среће на индивидуалном нивоу представља важан циљ не само за појединца већ и за друштво у целини (Lyubomirsky & Lepper, 1999). Резултати истраживања указују на постојање позитивне асоцијације између равнотеже између живота и посла и среће (Kalliath & Brough, 2008; Smeltzer et al., 2016). У том контексту, успешно постигнута равнотежа између живота и посла води ка срећи.

## 9.2. Благостање

Комплексна категорија која обухвата различите аспекте посла и приватног живота јесте благостање. Концептуализација благостања превазилази просту негацију болести и лошег здравља (Schaufeli & Bakker, 2004; Knežević et al., 2025a). Према схватању Corbin и сар. (1993, стр. 233), благостање представља интеграцију „емоционалне, интелектуалне, физичке, духовне и социјалне димензије која проширује потенцијал појединца да живи и ради ефикасно и даје значајан допринос друштву“. Дистинкција између два облика благостања направљена је у раду Ryan и Deci (2001). Аутори деле благостање на субјективно благостање (које има корене у хедонистичкој филозофији) и психолошко благостање (које се заснива на еудаимонизму).

Повезаност са радом и слободним активностима карактерише благостање. Осећај благостања код запослених примарно се темељи на послу који има смисао, послу који обезбеђује сврху, буди понос због радних достигнућа, пружа статус и генерише осећај достојанства и самопоштовања (Sirgy, 2012). Иако празници и одмор имају благотворан утицај на благостање, ефекти су краткотрајне природе (Fritz & Sonnentag, 2006).

Истраживање благостања могуће је из различитих перспектива, при чему су две најчешће коришћене у литератури здравље и социјално благостање, које се концентришу на аспекте среће и односа на радном месту. Основ социјалног благостања лежи у интеракцији између запосленог и послодавца (Gajić et al., 2024b). Кључну улогу у контексту социјалног благостања имају квалитет радних односа и поверење у менаџмент (Sorribes et al., 2021). Ова перспектива благостања наглашава поверење и отворену комуникацију између запослених и претпостављених у креирању подржавајућег радног окружења.

Друга значајна перспектива је здравствено благостање. Физичко и психолошко здравље запослених представља суштину здравственог благостања. Разматрани аспекти у оквиру ове перспективе обухватају физичко здравље, стрес, анксиозност и депресију, као и опште психолошко благостање на радном месту (Sorribes et al., 2021). Квалитет живота запослених и њихова способност да ефикасно и срећно испуњавају радне задатке у великој мери зависе од здравственог благостања (Martínez-Garcia et al., 2018). Преплитање и међусобна комплементарност карактеришу ове две перспективе, социјално и здравствено благостање. Креирање радног окружења у коме ће запослени бити више мотивисани, радити ефикасније и остваривати оптимално благостање, како на радном месту тако и у сопственом

целокупном животу, омогућено је кроз оцену и подршку оба аспекта благостања (Sorribes et al., 2021).

Модел напор-опоравак у контексту благостања наглашава значај слободног времена и опоравка током њега као механизма избегавања негативних ефеката изложености различитим захтевима на радном месту (Meijman & Mulder, 1998). Важност слободног времена, у којем запослени имају прилику да се опораве од обавеза на послу, истакнута је у овом моделу (Sonnentag & Kruel, 2006). Негативни ефекти који могу постати трајни и неповратни развијају се када постоји континуирана изложеност високим захтевима уз недовољан опоравак (Meijman & Mulder, 1998). Појединци који не остварују адекватан опоравак од радних захтева могу искусити негативне последице на благостање и своје укупно здравље (Fritz & Sonnentag, 2006). Акумулација негативних ефеката и нарушавање благостања настају када опоравак није успешан (Zoupanou & Rydstedt, 2019). Посао који се преноси у приватну сферу живота представља посебну тешкоћу за процес опоравка, јер редукује могућност опоравка у слободно време (Taris et al., 2006).

Повезаност између посла и каријере и благостања је евидентна (Zoupanou et al., 2013). Резултати истраживања показују да захтеви посла и породице могу имати негативан утицај на благостање запослених као и њихових породица, услед притиска и стреса који проистичу из захтева различитих улога (Greenhaus & Beutell, 1985; Michel, al., 2011a). Психички и физички поремећаји здравља (на пример, настанак стреса, флуктуације телесне тежине, поспаност, лош квалитет сна, главобоље) могу настати код запослених који су суочени са високим радним захтевима (Greenhaus et al., 2006). Такође, конфликт захтева посла и породице може резултирати негативним физичким и психолошким ефектима на здравље запослених, укључујући гојазност, кардиоваскуларне тегобе,

хипертензију, повишене вредности холестерола, умор, нездраве навике у исхрани попут преједања или прескакања оброка и злоупотребу психоактивних супстанци (Greenhaus et al., 2006).

Различити показатељи се користе у литератури за оцену запослених благостања (Ray & Pana-Cryan, 2021). Графикон 11 приказује показатеље у вишедимензионалном приступу концепту благостања.




Графикон 11. Точак благостања
Извор: Myers и сар., 2000.

Ниво страха, напрегнућа и анксиозности које запослени могу искусити на свом радном месту оцењује се кроз стрес на послу. Негативан утицај на здравствено и психолошко благостање запослених може имати висок ниво стреса на послу. Степен среће и задовољства запослених својим

радним окружењем, радним задацима и условима на раду оцењује се кроз задовољство послом (Vukolić et al., 2025b). Позитиван показатељ благостања обично представља висок степен задовољства послом (Rothausen & Henderson, 2019).

Опште здравствено стање запослених мери се кроз број дана доброг здравља. Овај показатељ обухвата број дана које запослени проводе без здравствених проблема и болести. Виши ниво благостања означава више здравих дана. Негативан показатељ представљају дани са ограниченом активношћу, јер указују на број дана током којих запослени имају здравствени проблем или болест која омета нормално функционисање (Navajas-Romero et al., 2020).

Срећа на послу, високо задовољство послом и ангажованост укључени су у позитивне показатеље благостања. Осећај задовољства, позитивна повезаност са радним местом и радним тимом представљају срећу на послу, која игра кључну улогу у креирању позитивног окружења. Фактори који имају утицај на благостање запослених укључују задовољство послом, усаглашеност између радних и породичних обавеза и могућност опоравка након посла. Користи могу имати организације које усмеравају своје активности ка подршци благостању својих запослених, јер истраживања сугеришу да програми подршке благостању на радном месту позитивно утичу на здравље, благостање и продуктивност запослених (Navajas-Romero et al., 2020; Rothausen & Henderson, 2019). Аспекти квалитета живота на радном месту су фокус ових програма, што доводи до смањеног апсентизма, већег задовољства послом и општег побољшања физичког и психичког благостања запослених.

Насупрот томе, показатељи који указују на негативан утицај посла на благостање запослених укључују синдром сагоревања на послу и радохолизам (Myers et al., 2000). Велики значај имају ови показатељи за анализу различитих

аспеката благостања на радном месту и за развој стратегија унапређења услова рада и подршке запосленима.

Вишедимензионални приступ је важан при истраживању благостања запослених (Powell et al., 2019). 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 требају бити укључени у овај приступ. Када запослени има осећај благостања, он је срећнији, ефикаснији, боље се носи са сукобима и унапређује друштвене односе (Pavot & Diener, 2004). Такође, ефикасније доношење одлука и боља награђеност за рад карактеришу запосленог који је постигао благостање. Радници са вишим нивоом благостања су карактеристика организација које развију стратегије и праксе за унапређење равнотеже између живота и посла и подржавају благостање запослених (Burke et al., 2004).

## 9.3. Циклус рада и одмора

Радно време детерминише циклус рада и одмора запослених. Запослени се не одмарају док су на свом радном месту, одмор се реализује у слободно време. Традиционално, време након завршетка радних обавеза представља период у коме би запослени требало да се опоре од напора на послу. Понављање овог обрасца сваког радног дана резултира његовим називом, циклус рада и одмора (Paoli & Merllié, 2001). Физички и психички умор могу бити последица обрасца рада и одмора у ситуацијама када запослени ради у сменама или има продужено радно време (Rahman et al., 2018; Tsao et al., 2021). Замор мишића и оптерећење зглобова и кичменог стуба карактеришу физички умор, нарочито код послова који су захтевни по својој природи и подразумевају стајање током радног времена (Tsao et al., 2021). Смањена концентрација на послу, повећан ризик од повређивања и снижене

перформансе на послу представљају последице психичког умора (Tsao et al., 2021).

Блиска веза постоји између циклуса рада и одмора и биолошког ритма, који представља природни циклус активности унутар организма и обухвата спавање, буђење, концентрацију и друге функције током одређеног временског периода (Reddy et al., 2024). Регулација сна се одвија путем циклуса будности и спавања. Унутрашњи часовник од двадесет четири сата у људском мозгу представља биолошки ритам, који регулише циклусе будности и поспаности реагујући на промене светлости у природном окружењу (Reddy et al., 2024).

Значајан утицај на биолошки ритам запослених може имати сменски рад и дуготрајно радно време. Природни циклус спавања и будности може бити поремећен сменским радом, а посебно ноћним сменама, што може резултирати поремећајима сна и општег здравља (Knežević et al., 2025b). Умор, смањена концентрација, повећан ризик од повреда и утицај на емотивно благостање запослених може узроковати ова дисрупција. Могућност одмора од напора на послу смањује се услед рада у касним вечерњим сатима (Rau & Triemer, 2004). Ритам спавања и изложеност сунчевој светлости мења се услед рада у сменама, посебно ноћу. Ове промене делују на унутрашњи биолошки сат и нарушавају синхронизацију тела са природним окружењем.

Резултати истраживања показују да је циркадијални ритам, који контролише природне ритмове у људском телу попут лучења хормона мелатонина, негативно повезан са радом у сменама и отежава прилагођавање ноћном раду (Knežević et al., 2024). Синхронизација хормона у телу са биолошким сатом се губи (Boivin et al., 2022). Поред мелатонина, поремећај у циркадијалном ритму на нивоу хормона кортизола и промене у његовим метаболитима такође

узрокује рад у ноћној смени. Дезинтеграција различитих нивоа циркадијалног система настаје услед рада у ноћним сменама, што неповољно утиче на геном. Ризик од различитих здравствених проблема код особа које раде у ноћним сменама може се повећати услед свих наведених поремећаја у телу на хормонском, генском и метаболичком нивоу (Boivin et al., 2022).

Прекомеран стрес, исцрпљеност и смањена продуктивност могу бити последица дугог радног времена. Физички и ментални проблеми, укључујући срчане болести, анксиозност и депресију, могу бити последица недостатка одмора који повећава ризик (Gajić et al., 2021d). Поред тога, радна ефикасност и квалитет живота запослених може се смањити услед недостатка времена за опоравак (Reddy et al., 2024). Осим свега претходно поменутог, евидентно је и да већи проблеми са спавањем карактеришу запослене који раде прековремено у односу на оне који имају регуларно радно време (Rau & Triemer, 2004).

### 9.4. Конфликт посла и слободног времена

У академским анализама расте пажња посвећена конфликту посла и слободног времена (Simmons et al., 2016). Овај концепт се односи на сукоб улога у ком притисци радних обавеза и активности током слободног времена (на пример, хоби, рекреација, спортске и физичке активности, читање, путовања и све друге активности које запосленог радују и које практикује из задовољства, а не из обавезе) постају међусобно некомпатибилни (Tsaur & Yen, 2018).

Уобичајена перцепција третира посао као доминантну активност док слободно време посматра као тривијално, али суштина слободног времена заправо лежи у слободи за новим облицима ангажовања (Iso-Ahola, 1997). Активности које запослени обављају на свом радном месту обично су унапред

планиране и перципирају се као обавеза. Насупрот томе, активности којима се запослени бави у своје слободно време су манифестација слободне воље (Iso-Ahola, 1997). Слободне активности могу имати благотворно дејство на ментално здравље и развој личности (Rau, 2006). Са психолошке перспективе, пожељне су слободне активности које представљају изазов (Csikszentmihalyi, 1990). Ризик за настанак апатије и депресије постоји код особа које не траже смислене активности за сопствени раст и развој у слободно време, већ прибегавају пасивним активностима као механизму бекства од свакодневних напора и проблема (Zijlstra & Sonnentag, 2006).

У конфликту посла и слободног времена, изазов са којим се суочава запослени може имати негативан утицај на физичке, менталне и емоционалне ресурсе (Knežević, 2023; Mensah et al., 2023). Вештина преласка из сфере посла у активности током слободног времена и обрнуто усложњава се услед овог конфликта (графикон 12).




Графикон 12. Конфликт посла и слободног времена
Извор: Son & Chen, 2018.

Могућности запосленог да се ангажује у активностима које би изабрао за своје слободно време могу бити ограничене услед посла који захтева много времена и енергије. Исцрпљеност, стрес на послу и недостатак времена за одмор и релаксацију могу бити последица недостатка активности у слободно време (Mensah et al., 2023). Задовољство животом и благостање запосленог могу бити негативно погођени конфликтом посла и слободног времена. Запослени код којих овај конфликт постоји не могу уживати у слободним активностима и имају нижи ниво физичког и психичког благостања (Tsaur & Yen, 2018)

## 9.5. Еколошка освешћеност

Недавно је започето проучавање равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености, концепта који се односи на интеракцију посла и животне средине (Ravenswood, 2022; Vulović et al., 2023). Дефиниција коју су понудили Bangwal и сар. (2017) описује овај концепт као усклађивање живота и посла које узима у обзир еколошке вредности, ставове и понашање запослених као и еколошку одрживост. Иновативан приступ очувању еколошке средине представља равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености, јер фацилитира еколошки освешћено понашање запослених (Gajić et al., 2025b). Овај концепт карактерише допринос очувању животне средине, попут еколошки прихватљивих потрошачких пракси и редукције емисије штетних гасова (Pham et al., 2019). Двострука оријентација на запослене, као на потрошаче и као на произвођаче (Gajić et al., 2025c), карактерише равнотежу између живота и посла у контексту еколошке освешћености, јер запослени у овим улогама практикују еколошки релевантно понашање (Kamaruddin et al., 2018).

Ограничен обим савремене научне литературе која се бави

овим концептом наглашава да се он односи на еколошки прихватљиво понашање како на послу тако и у приватном животу (Muster & Schrader, 2011; Gajić et al., 2025a). Узајамно повезани односи између радног и приватног живота су евидентни, па концепт равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености олакшава еколошки прихватљиво понашање у оба животна домена (Gajić et al., 2025f). Унапређење радног окружења и омогућавање да запослени буду ефикаснији и продуктивнији на свом радном месту представља сврху концепта, што унапређује укупно функционисање организације (Vasa & Sowdamini, 2017).

Промоција флексибилних модела рада са циљем редукције путовања на посао карактерише равнотежу између живота и посла у контексту еколошке освешћености, што доприноси смањењу употребе приватних аутомобила као и заједничко путовање више запослених једним аутомобилом на посао, што значајно редукује штетан утицај транспорта на животну средину (Skinner & Chapman, 2013). На тај начин запосленима се пружа могућност да избегну напорна путовања до радног места и боље ускладе свој приватни живот и посао. Истовремено, редукција апсентизма и трошкова превоза представља корист коју равнотежа између живота и посла у контексту еколошке освешћености доноси организацијама (Gajić et al., 2025d).

У контексту очувања интелектуалног капитала препоручују се праксе равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености, које доприносе добробити и запослених и послодавца (Vasa & Sowdamini, 2017). Значај равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености препознаје корпоративна култура у оквиру управљања људским ресурсима фокусирајући се на еколошку одрживост. Усклађивање професионалних обавеза и приватног живота запослених може бити олакшано кроз

равнотежу између живота и посла у контексту еколошке освешћености, док организације добијају могућност да привуку, задрже и ефикасно управљају запосленима. Општи осећај задовољства на радном месту може бити унапређен овим концептом, који подстиче осећај припадности организацији и већу продуктивност (Skinner, 2013).

Истраживања спроведена у различитим делатностима Европе, Сједињених Америчких Држава, Азије и Африке открила су позитиван утицај праксе равнотеже између живота и посла у контексту еколошке освешћености на ретенцију запослених (Vasa & Sowdamini, 2017; Nisar et al., 2021; Akpa et al., 2022). Допринос задржавању запослених остварују иницијативе управљања људским ресурсима које подржавају еколошку одрживост (Akpa et al., 2022).

## 9.6. Сан и опоравак

Кључну улогу у благостању запослених има опоравак од посла (Sinval et al., 2021), као и начин на који стрес на послу утиче на дугорочно здравље (Zijlstra & Sonnentag, 2006). Под опоравком од посла подразумева се повратак у претходно стање у ком запослени поново располаже довољним физичким и психичким ресурсима тако да може успешно приступити радним задацима (Verbeek et al., 2019). Веза између опоравка и здравља ослања се на модел напор-опоравак и теорију алостатичког оптерећења (Demerouti et al., 2009; McEwen, 1998).

Почетком двадесет првог века расте свест да адекватна равнотежа између живота и посла представља саставни део здравог живота (Jones et al., 2013). Опоравак од свакодневних напора, како оних који се односе на посао тако и оних који се јављају након завршетка радних обавеза, чини интегрални део здравог живота. Различите врсте захтева, физички, когнитивни и емоционални, карактеришу радно време

запослених. Суочавање са овим захтевима подразумева физички напор, пажњу и концентрацију, што резултира трошењем физичке и менталне енергије (Zijlstra & Sonnentag, 2006). Осећај умора на крају радног дана који запослени доживљавају захтева одмор како би се опоравили од посла и обновили своје ресурсе (Sonnentag, 2011).

Активности које индукују опуштање (јога, слушање музике, шетња у природи, вежбе дисања) позитивно делују на смањење осећаја исцрпљености, проблема са спавањем и фацилитирају опоравак од посла (Zijlstra & Sonnentag, 2006). Посебно се истиче значај физичке активности и њен утицај на успешан опоравак путем различитих механизама, као што су ослобађање ендорфина и моноамина, као и термогени ефекат који доприноси бољем расположењу. Важно је поменути и позитиван психолошки ефекат који генерише физичка активност (Di Liegro et al., 2019).

Важност опоравка лежи у томе што омогућава припрему за нове изазове и превенира акумулацију умора који на крају може водити ка здравственим последицама (Knežević et al., 2025b). Процес који омогућава допуњавање ресурса јесте опоравак. Импликација одмора је ослобађање запосленог од различитих захтева, што индукује осећај олакшања. Редукција умора представља очекивани ефекат процеса опоравка. У физиолошком смислу то значи да се у организму запосленог који се одмори, ниво узбуђења (брзина излучивања адреналина) стабилизује на основни (базални) ниво. Са психолошког аспекта, након одмора запослени се осећају способним и спремним за континуирано испуњавање постављених захтева (Knežević et al., 2025b).

Важно је истаћи да промена активности има сличан ефекат као одмор, на пример, наизменично смењивање физичке активности са менталним активностима (Steed et al., 2021; Sun et al., 2021). Корисна решења за превенцију негативних

ефеката акумулираног напора представљају активности опоравка током кратких пауза између радних задатака. То су тренуци када запослени могу да се опусте и освеже 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, и то су пасивни и активни опоравак (Taris et al., 2006). До пасивног опоравка долази када особа престане да буде изложена захтевима посла. Пријатне и самоизабране активности карактеришу активан опоравак (Taris et al., 2006). Контрола над начином на који запослени проводи своје паузе је значајна.

Током боравка на послу, запослени улажу напор како би извршили своје задатке. Негативан утицај тог напора интензивира се током радног дана. По повратку кући након напорног дана на послу, акумулирани умор мотивише запосленог да покуша да се опусти. Период опуштања након рада представља време када се одвија опоравак. Током опоравка, психо-биолошки системи који су активирани током радног дана рестабилизују се у своје првобитно, нормално стање (Albulescu et al., 2022).

Међутим, опуштање и опоравак након радног дана није увек могуће остварити. У неким ситуацијама радно време траје дуже од уобичајеног. У другим случајевима, запослени након завршетка радног дана није у стању да престане да размишља о акумулираним пословним обавезама. Алтернативно, запослени након краја радног времена може бити изложен напору који генеришу породичне обавезе. Када се након завршетка радног дана запослени не опорави, он се враћа на посао следећег радног дана осећајући се уморније него уобичајено. Због таквих околности мора да инвестира додатни напор како би превазишао тај умор. До краја тог радног дана потреба за опоравком је још израженија него што

је била претходног дана. Оваква ситуација индукује спирално акумулирање умора и потребе за опоравком, што дугорочно резултира хроничним здравственим проблемима (Demerouti et al., 2009; Virtanen et al., 2021).

Аналогно опоравку, сан је важан у процесу регенерације организма. Континуитет сна мора бити обезбеђен да би био регенеративан (Walsh & Lindblom, 1997). Промене расположења, умор, редуковане перформансе и оштећење имунолошког система могу бити последица недостатка и лошег квалитета сна (Harrison & Horne, 1999). Повезаност између недостатка и лошег квалитета сна и апсентизма, редуковане продуктивности и повећаног ризика од незгода на послу је евидентна (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, један од најважнијих фактора за обнављање психо-физиолошких ресурса у процесу опоравка организма је сан (Vyazovskiy, 2015). Поремећај сна, као што су потешкоће са успављивањем, могу бити изазвани неуспешним опуштањем и менталним удаљавањем од посла као и продуженим радним временом. Истраживање засновано на великој лонгитудиналној студији запослених у јавном сектору у Финској која је трајала 12 година показало је да су запослени који су радили до 40 сати недељно имали мање проблема са поремећајем сна (Salo et al., 2014).

## 9.7. Равнотежа између посла и здравља

Стање у којем запослени успева да ефикасно уравнотежи своје здравље и радне улоге дефинише се као равнотежа између посла и здравља. Перцепција запосленог о томе колико карактеристике његовог посла представљају препреку за остварење здравствених потреба представља основу

равнотеже између посла и здравља (Gragnano et al., 2017). Здравствене потребе се анализирају у ширем смислу јер не подразумевају искључиво потребе запослених који имају неку хроничну болест, већ инкорпорирају све здравствене потребе које се сматрају важним за адекватну бригу о сопственом здрављу (Gragnano et al., 2020).

Посебан значај овај облик равнотеже између посла и здравља има за запослене старије животне доби и оне код којих постоји дуготрајни здравствени проблем који доводи до ограничености или особе са инвалидитетом. Додатни значај конструкт равнотеже између посла и здравља добија с обзиром на глобални тренд пораста стопе радника са дуготрајним здравственим проблемима који доводе до ограничености, запослених особа са инвалидитетом и старијих радника, који генерално имају већу учесталост здравствених проблема. Према подацима истраживања Европске уније из 2017. године, 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.).

Актуелни трендови старења становништва и хетерогеност радне снаге у смислу све старије популације запослених, услед повећања старосне границе за одлазак у пензију и последичног повећања удела запослених са хроничним здравственим проблемима, су у складу са очекивањима Gragnano и сар. (2017), да ће равнотежа између посла и здравља добити на значају у формирању ставова запослених према својим радним обавезама. Стратешки значај за управљање запосленима и кључни елемент за подршку одрживом раду може представљати равнотежа између посла и здравља, поготово уколико се узме у обзир популација старијих запослених (Boehm et al., 2021).

Тренд опадања радне способности карактерише старије запослене (Ilmarinen, 2019). Капацитет запосленог да испуни своје радне обавезе, узимајући у обзир њихово физичко и ментално здравље, представља радну способност (Ilmarinen, 2019). Повезаност између смањене радне способности и ниже продуктивности, апсентизма и превременог пензионисања је евидентна (Previtali et al., 2022).

Повећање задовољства послом, аутономије на радном месту и ангажованости резултат је постигнуте равнотеже између посла и здравља, јер запослени не доживљава радну улогу као претњу сопственом здрављу (Gragnano et al., 2020). Истраживање које су спровели Gragnano и сар. (2020) показало је да запослени високо вреднују домен здравља у постизању равнотеже између живота и посла и да се здравље сматра подједнако важним као и породица у постизању поменуте равнотеже.

# 10. РАД У ХОТЕЛСКОЈ ДЕЛАТНОСТИ

Посебну пажњу у истраживањима равнотеже између живота и посла запослених заслужује хотелска делатност (Mansour & Mohanna, 2018; Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Bouzari & Karatepe, 2020; Han, 2020; Knežević et al., 2025a). Хотелијерство представља делатност у којој је људски фактор незаменљив због специфичности пословних операција, при чему се запослени третирају као највреднији ресурс (Vujić et al., 2020; Gajić et al., 2023a). Рад у хотелијерству представља специфично и захтевно занимање, посебно на позицијама које укључују директан и продужени контакт са гостима (Vukolić et al., 2025a), што резултира вишим нивоом стреса, напетости и незадовољства који делују на приватни живот запослених и преносе негативне ефекте на породицу (Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019). Позитивни ставови посетилаца хотела зависе од непосредног контакта запослених са гостима заснованог на гостопримству, пријатности и добродошлици (Sekulić 2017; Vujić et al., 2020; Jin et al., 2021; Mandarić et al., 2022). Значајан допринос хотелском пословању кроз унапређење имиџа туристичке дестинације и постизање лојалности међу гостима (Gajić et al., 2025d; Vukolić et al., 2025a, Lukić et al., 2020, Petrović et al., 2017a, 2017b) остварују квалитет пружене услуге и задовољство гостију (Vukolić et al., 2025b), па се третира као најважнији задаци пословне стратегије хотела (Gajić et al., 2018; Gajić et al., 2023b; Gajić et al., 2023c).

## 10.1. Специфичности пословања

Висока преваленција синдрома сагоревања на послу у сектору хотелијерства последица је хроничног недостатка радне снаге, преоптерећености радним улогама, дугог и непредвидивог радног времена и притиска на послу током продуженог временског периода (Vong & Tang, 2017).

Незадовољство послом више од половине запослених, што резултира честом флуктуацијом кадрова, карактеристика је пословања у овом сектору (Díaz-Carrión et al., 2020). Одлука запослених у хотелској делатности да напусте актуелни посао често је мотивисана је конфликтом изазваним стресом на послу и намером да остану код послодавца (Vong & Tang, 2017; Knežević et al., 2025a). Интерперсонални конфликти, напетост, незадовољство и преоптерећеност послом наводе се као чести стресори у сектору хотелијерства (Deery & Jago, 2015). Знатно већа изложеност стресу на послу у односу на остале запослене карактерише занимање менаџере хотелима (Deery & Jago, 2015).

Додатни стресор представља конфликт посла и породице који изазива забринутост у хотелима на међународном нивоу, на пример, у Албанији, Хонг Конгу, Нигерији, Турској и Сједињеним Америчким Државама, а често представља узрок флуктуација радне снаге, лошег морала, слабијег учинка на радном месту и непосвећености послу (Karatepe et al., 2018). Директан и индиректан утицај конфликта посла и породице на задовољство животом и благостање документован је међу кинеским менаџерима продаје у хотелима (Zhao et al., 2011). Девијантно понашање које утиче на пословне перформансе кроз редукцију квалитета пружених услуга и повећање стопе отказа испољавају запослени који су незадовољни послом, а за успешно пружање хотелских услуга неопходан је задовољан гост коме су испуњена претходна очекивања услуга (Seočanac & Sekulić, 2020; Vukolić et al., 2021). Недостатак професионалног управљања људским ресурсима, недовољна сигурност радног места и дефицит могућности напредовања у каријери такође делују на степен незадовољства послом у овом сектору (Zopiatis et al., 2014; Lillo-Bañuls et al., 2018; Díaz-Carrión et al., 2020).

### *10.1.1. Радне улоге и задаци*

Трошење ресурса, времена, физичке и менталне енергије, карактерише запослене у сектору хотелијерства суочене са високим и специфичним захтевима посла (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020; Vukolić et al., 2025), што им отежава задовољавајуће испуњавање професионалних и породичних улога и жељених активности у слободно време (Mansour & Mohanna, 2018; Abdou et al., 2022). Последице су сукоб између посла, породице и слободног времена и отежавање успостављања равнотеже између живота и посла (Blomme et al., 2010; Abdou et al., 2022). Губитак ресурса, радних перформанси, стабилности породице и квалитета слободног времена производе високи захтеви посла и сукоб улога, што код запослених развија напетост и стрес (Mansour & Mohanna, 2018; Abdou et al., 2022). Карактеристике посла, дуго радно време (Wen et al., 2020), контролисање емоција током обављања радних задатака, високи захтеви улога на послу, ниска аутономија, сукоб улога на послу и у породици, међуљудски односи, подршка менаџера у успостављању равнотеже између живота и посла, адекватна кохезија и социјална подршка чланова радног тима, обим посла, несигурност посла и дефицит оптималног развоја каријере представљају главне изворе стреса на послу за запослене у сектору хотелијерства (Mansour & Mohanna, 2018; Vong & Tang, 2017; Gajić et al., 2023d).

Негативан утицај стреса на послу на квалитет услуга у хотелијерству је документован јер, што су запослени више под стресом, то ће квалитет услуга које пружају бити више редукован (Mansour & Mohanna, 2018) а намера отказа већа (Wen et al., 2020). Значајан предиктор сагоревања на послу и узрок конфликта посла и породице представља висок нивоа стреса на послу код запослених у сектору хотелијерства (Vong

& Tang, 2017; Choi et al., 2019). Такође, потврђен је негативан утицај стреса на послу на физичко и психичко здравље и благостање, задовољство браком, задовољство послом и ангажованост (Jung & Yoon, 2014; Huang et al., 2018; Wen et al., 2020; Yoo, 2022; Knežević et al., 2025a).

### *10.1.2. Организација посла*

Висок ниво сезонског пословања, када је могућност коришћења годишњих одмора лимитирана, продужено радно време и велики удео запослених ангажован на одређено време, карактерише сектор хотелијерства (Abdou et al., 2022; Yang & Jo, 2022). Овакав дизајн посла резултира суочавањем запослених са великим оптерећењем послом (Vukolić et al., 2025, што доводи до дефицита равнотеже између живота и посла (Zhao & Ghiselli, 2016; Knežević et al., 2025b).

Једну од карактеристика сектора хотелијерства и туризма конституишу и зараде испод просечних у поређењу са запосленима у другим секторима (Zopiatis et al., 2014; Casado-Díaz & Simón, 2016; Silva & Freire Guimarães, 2017; Dogru et al., 2019). Демотивацију и незадовољство запослених у сектору хотелијерства изазивају ниске зараде (García-Cabrera et al., 2018). Запослени поседују мање новчаних ресурса на личне животне потребе у породичним и друштвеним доменима услед ниских зарада. Међузависност социоекономског статуса, настанка здравствених проблема и недостатка равнотеже између живота и посла доказана је у истраживањима у области хотелијерства (Ejlertsson et al., 2018). Ограничавајући фактор приликом регрутовања нових радника представљају ниске зараде у хотелијерству, што резултира повећаним оптерећењем послом оних радника који су већ запослени (McGinley et al., 2017) и самим тим отежаним успостављањем равнотеже између живота и посла. Мотивација запослених са ниским зарадама да раде

прековремено као могућност за повећање финансијских средстава може интензивирати конфликт посла и породице и додатно отежати успостављање равнотеже између живота и посла (Casado-Díaz & Simón, 2016). Ниже просечне плате у овом сектору приписују се ниском нивоу формалног образовања и ниско квалификованим пословима (Casado-Díaz & Simón, 2016; Robinson et al., 2019). Релативно велики удео неквалификованог радног кадра такође карактерише хотелијерство (Nickson, 2012; Kim et al., 2014). Повезаност ниског нивоа образовања запослених у овој делатности са лошијим социоекономским статусом може деловати 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, лошија самопроцена здравља у односу на оне у вишим социоекономским групама карактерише запослене у сектору хотелијерства који припадају нижим социоекономским групама (Balaj & Eikemo, 2022).

### *10.1.3. Организација радног времена*

Захтевна и нефлексибилна природа посла у сектору хотелијерства (Han, 2020) захтева од запослених континуирано управљање осећањима (Gajić et al., 2025a), што се негативно одражава и на задовољство послом и на постизање равнотеже између живота и посла (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017). Директан утицај емоционалног стања запослених на њихово понашање и квалитет пружене услуге је детаљно документован (Sekulić et al., 2015; Wang, 2020; Jin et al., 2021; Knežević et al., 2025a). Очекивање од запослених, посебно менаџера хотела, да буду физички присутни колико год је то могуће, чак и када је то непотребно и неефикасно утрошено време без потребе и одређеног ефекта, често је присутно, па се посао менаџера у сектору хотелијерства често помиње у контексту такозване *Face-time* културе (Abdou

et al., 2022). Повећање нивоа конфликта посла и породице код запослених представља последицу присутне *Face-time* културе у хотелијерству (Abdou et al., 2022). Незадовољавајућа организациона посвећеност, апсентизам и презентизам, намера напуштања посла, флуктуације, стрес, незадовољство послом, непродуктивност и незадовољство браком које доводе до конфликта посла и породице, и самим тим отежавају постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла, представљају негативне исходе оваквог дизајна посла (Deery & Jago, 2009; Blomme et al., 2010; McNamara et al., 2011; Karatepe, 2013b; Deery et al., 2018).

Незадовољство запослених у хотелијерству и потешкоће у постизању равнотеже између живота и посла резултат су и дефицита слободног времена које је кључно у животу (Sonnentag et al., 2014; Kang et al., 2020; Veal, 2020). Опуштање запослених бављењем активностима које нису повезане са послом представља примарни циљ слободног времена (Synowiec-Piłat et al., 2021). Прекомерна ангажованост на послу резултира мање времена проведеног у слободним активностима, што спречава запослене да задовоље своје потребе за релаксацијом и изазива незадовољство послом (Veal, 2020; Vukolić et al., 2025). Слободне активности могу повећати задовољство слободним временом и животом, произвести позитивна осећања и повећати психолошко благостање, што олакшава успостављање равнотеже између живота и посла (Kang et al., 2020; Veal, 2020). Међутим, потешкоће у постизању задовољства слободним временом и животом могу доживети запослени, посебно у ситуацији када се стрес на послу и напетост пренесу на време које треба бити проведено у слободним активностима (Synowiec-Piłat et al., 2021). Различити нивои сукоба између посла и слободног времена и потешкоће у успостављању равнотеже између живота и посла код запослених у сектору хотелијерства представљају

последицу свега претходно наведеног (Bouzari & Karatepe, 2020; O'Neill & Follmer, 2020; Knežević et al., 2025b).

### *10.1.4. Родна сегрегација*

Анализа запослених у хотелској делатности у односу на пол, указује на значај овог сектора у запошљавању жена (Gajić, Petrović, Radovanović, Vuković et al., 2021; Knežević et al., 2025a). Посебну пажњу у сектору хотелијерства захтева удео запослених жена које углавном обављају послове на нижим нивоима структуре занимања, претежно неквалификоване и слабо плаћене послове и имају знатно ниже зараде у поређењу са мушкарцима (Gajić et al., 2021a; Marfil Cotilla & Campos-Soria, 2021). Значајан утицај финансијске ситуације запослених жена, које раде на пословима на нижим нивоима структуре занимања, на равнотежу између живота и посла документован је у истраживању Warren (2004). Велики удео запослених жена на лошије плаћеним радним местима и родна неједнакост као главни извор родног јаза у платама у сектору хотелијерства документовани су у истраживањима (Oliver & Sard, 2020; Knežević et al., 2025a). Посебно се истиче неповољан положај самохраних родитеља, углавном самохраних мајки, са основним образовањем запослених у сектору хотелијерства (Brough et al., 2020), којима је посебно отежано балансирање пословним, родитељским и породичним улогама. Значајно нижи ниво равнотеже између живота и посла код ове категорије запослених утврђен је у међународној студији која је обухватила двадесет девет различитих држава (Andrade et al., 2021).

### *10.1.5. Комплексност рада*

Изазовни распореди радног времена карактеришу раднике у овој делатности због велике потражње за хотелским услугама и чињенице да запослени на првој линији у хотелима стоје

гостима на располагању двадесет четири сата у току дана (Gajić et al., 2025b). Рад ноћу, викендом и током празника је присутан (Abdou et al., 2022). Организација радног и слободног времена ствара потешкоће у успостављању равнотеже између живота и посла (Laß & Wooden, 2021).

Нижа контрола над расподелом времена и знатно виши ниво конфликта између посла и породице у поређењу са запосленима који раде само током радних дана у недељи, 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, представља последицу рада током викенда, према резултатима више истраживања (Mulvaney et al., 2007; Laß & Wooden, 2021). Дуго радно време, организација радног времена, нефлексибилно радно време и рад ноћу, викендом и током празника представљају велику непријатност за запослене у хотелијерству (Mulvaney et al., 2007; Zhao et al., 2020; Abdou et al., 2022), јер такви услови рада резултирају губитком снаге и физичком и менталном исцрпљеношћу. Потешкоће у организовању слободног времена и редукована способност запослених да уживају у својим слободним активностима, што све отежава успостављање равнотеже између живота и посла, развијају се због свега наведеног (Abdou et al., 2022). Дуго и непредвидиво радно време ствара индивидуални стрес и стрес код свих чланова породице запосленог (Cleveland et al., 2007). Посредничка улога снаге и исцрпљености, у односу између дужине радног времена и сукоба на релацији посао-породица показана је у недавно публикованој мета-анализи која је истраживала утицај дужине радног времена на скоро пола милиона испитаника (Pak et al., 2022).

## 10.2. Организациона култура

Три димензије организационе културе која подржава породицу од значаја су за хотелијерство, а 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 везана за временске рокове која могу ометати породичне интеракције и друге слободне активности (Mulvaney et al., 2007). Посебно важна детерминанта за ефикасну примену политика које подржавају породицу представља организациона подршка (Mulvaney et al., 2007). Значајан утицај организационе подршке на редукцију конфликта између посла и породице и благостање запослених у хотелијерству истакнут је у литератури (García-Cabrera et al., 2018). Међутим, доследна примена различитих модела одрживих и задовољавајућих перформанси посла, укључујући равнотежу између живота и посла, није карактеристична за хотелску делатност (Kaya & Karatepe, 2020).

Потешкоће у успостављању равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству представљају последицу, пре свега, недоследне примене политика и пракси управљања равнотежом између живота и посла, према схватању одређених аутора (Lin et al., 2014; Baum, 2019; Kaya & Karatepe, 2020). Дефицит 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 такође представља истраживану област организације посла (Blomme et al., 2010). Главни фактор који делује на задовољство послом представља 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 (Sánchez-Hernández et al., 2019; Knežević & Ivković, 2022). Основ за постизање равнотеже између живота и посла представљају флексибилни модели рада. Разматрајући изазове на конкурентном тржишту рада, где је привлачење, мотивација и ретенција квалификованих запослених изузетно изазовно, постизање равнотеже између живота и посла захтева значајно већи ангажман менаџера (Deery et al., 2018). Развијање пословних модела и пракси који би асистирали запосленима у постизању боље равнотеже између живота и посла треба да карактерише организације, посебно у светлу постојећих истражених модела и пракси који резултирају позитивним исходима (Sirgy & Lee, 2018).

### 10.3. Подршка менаџера

Утицај питања из области посла и породице на лични живот појединаца и праксе менаџмента у хотелијерству огледа се кроз уважавање улоге и значаја равнотеже између живота и посла (Deery, 2008; Zhao et al., 2020). Деловање задовољства постигнутом равнотежом између живота и посла на одрживост хотела је документовано (Wong et al., 2020). Важност активности менаџмента ка успостављању ефикасних механизама и модела за постизање равнотеже између живота и посла произлази из чињенице да је, у условима високо конкурентног тржишта рада, мотивисање и привлачење нових хотелских радника као и ретенција већ запослених кључно за опстанак хотела (Abdou et al., 2022). Увођење иновација у хотелијерство (Gajić et al., 2021c; Issakov et al., 2025; Vukolić et al., 2025), већа организациона и социјална подршка запослених (Gajić et al., 2024a), иницијативе претпостављених ка успостављању пријатељске организационе климе и могућност прилагођавања динамике каријерног напредовања у радном тиму, све у циљу просперитета хотелских услуга, захтевају активности

менаџмента (Abdou et al., 2022; Cvijanović & Gajić, 2020a). Равнотежа између живота и посла представља један од најважнијих проблема у хотелској делатности, према схватању Kaya и Karatepe (2020).

Разумевање и управљање негативним ефектима конфликта између живота и посла од кључног је значаја у хотелијерству (Karatepe & Azar, 2013). Осмишљавање модела и механизама за елиминацију или умањивање овог негативног имиџа на тржишту рада треба да карактерише менаџмент хотела. Обезбеђивање квалификованих кандидата са бројним вештинама, попут напредне интерперсоналне комуникације и способности управљања временом и стресом, потребно је већ током школовања будућих радника у сектору хотелијерства на високим струковним школама и факултетима (Sekulić et al., 2015). Осим квалитетно организованог формалног образовања у учионицама или путем онлајн наставе, омогућавање стручне праксе у хотелима, током које студенти могу благовремено развијати планове за даљи развој каријере, неопходно је ради обезбеђивања потпуне упознатости студената са свим специфичностима рада у сектору хотелијерства (Cvijanović et al., 2021; Sekulić et al., 2015). Омогућавање увида у специфичности рада у овом сектору ради редукције одлива будућих стручњака из ове области због нереалних очекивања у погледу радног времена, висине зарада, стабилности радних места и могућности напредовања у каријери треба да карактерише менаџмент хотела током стручне праксе будућих хотелских радника у својим објектима (Sekulić et al., 2015).

Стратешка промена организационе културе, редизајнирање радних места, спровођење тренинга и прилагођавање подршке може бити остварено од стране менаџера кроз боље разумевање равнотеже између посла и живота, као и изазова

и могућих решења. Ово омогућава запосленима да остваре пун потенцијал на послу и у приватном животу, допринесу конкурентности и профитабилности послодаваца и позитивно делују на здравље и благостање својих заједница (Morris & Madsen, 2007).

Програм *InterContinental hotels group* може се навести као пример добре праксе, компанија 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. Покретање програма „Најбоље понуде из родног града“ омогућило је 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 учествовало је у том програму у триста деведесет једном хотелу *InterContinental hotels group* и обављали су породичне обавезе уз наставак рада (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 ретенцију 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 деловати на успостављање равнотеже између живота и посла (Mansour & Mohanna, 2018).

## 10.4. Успостављање равнотеже између живота и посла

Кључну снагу која одржава хотелијерство представљају професионалци (Vujić et al., 2020). Ставови запослених, међу којима су најважнији веселост, љубазност, емпатија,

спремност да пруже квалитетну услугу, стрпљење, невербална комуникација, добродошлица и обезбеђивање атмосфере у којој ће се гости осећати удобно, добродошло и опуштено, одређују искуство и лојалност хотелског госта, што све од запослених изискује радни напор познат као емоционални рад (Vujić et al., 2020; Jin et al., 2021). Потискивање негативних емоција и показивање позитивних, попут веселости и љубазности, ради придржавања стандарда услуга или правила хотела посебно се захтева од запослених на првој линији у сектору хотелијерства, што резултира додатним умором и исцрпљеношћу 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).

Равнотежа између пословног и приватног живота у услужним делатностима у великој мери зависи од интензитета и природе емоционалног рада који запослени свакодневно обављају. У туризму и угоститељству запослени су изложени сталним интеракцијама са клијентима, што подразумева континуирано управљање емоцијама и прилагођавање понашања организационим очекивањима. Када захтеви емоционалног рада превазилазе индивидуалне ресурсе, долази до преливања стреса из радне у приватну сферу, што директно нарушава равнотежу између пословног и личног живота. Истраживање спроведено у туристичким агенцијама показује да емоционална интелигенција и задовољство послом значајно утичу на начин на који запослени управљају емоционалним захтевима радног места, при чему виши нивои ових фактора смањују ризик од емоционалне исцрпљености и негативног преливања у приватну сферу (Knežević et al., 2021). Овакви резултати показују да организације које унапређују емоционалне компетенције запослених и подстичу задовољство послом доприносе стабилизацији равнотеже између пословног и породичног живота, што има дугорочне

импликације на добробит запослених и одрживост људских ресурса.

С обзиром да жене конституишу велики део запослених у хотелијерству (Carvalho et al., 2019; Gajić, Petrović, Radovanović, Vuković et al., 2021), истраживање директног утицаја нивоа успостављене равнотеже између живота и посла на организациону посвећеност запослених жена у овој делатности било је предмет више студија (Liu et al., 2020a; Liu et al., 2021). Резултати истраживања су показали позитиван утицај очекивања запослених жена у хотелијерству и успостављене равнотеже између живота и посла на организациону посвећеност, ангажованост на послу и напредовање у каријери (Liu et al., 2020a; Liu et al., 2021). Позитивно деловање ангажованости и организационе посвећености на равнотежу између живота и посла, напредовање у каријери и задовољство послом такође је потврђено у студијама (Talukder, 2019; Liu et al., 2020b).

Незадовољавајућу равнотежу између живота и посла запослених производе комплексни и стресни услови рада у хотелијерству, који су широко истраживани у досадашњим студијама (Zhao & Ghiselli, 2016; Bouzari & Karatepe, 2020). Дефицит 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 делују на постизање равнотеже између живота и посла (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Jin et al., 2021; Abdou et al., 2022).

Незадовољавајућа равнотежа између живота и посла код већине запослених представља последицу рада у хотелијерству, 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 и нејасним радним задацима и улогама, незадовољавајућа аутономија и временски притисци, заједно са притисцима у породичном животу, негативно делују на равнотежу између живота и посла (Deery & Jago, 2009). У радном окружењу сектора хотелијерства, проблеми попут превеликог обима посла, недостатка обуке, емоционална нехармоничност, монотонија посла услед обављања истог задатка у затвореном простору, стрес услед конфликта посла и породице (Mansour & Mohanna, 2018), високе стопе флуктуације радника и дисфункционалног понашања гостију хотела су уобичајени на радном месту запослених на првој линији услуживања (Jung & Yoon, 2015; Chen & Wu, 2017).

Незадовољавајућа равнотежа између живота и посла може утицати и на макроекономске циљеве. У оквиру туристичког сектора, динамика запослености има и макроекономску тежину, јер раст запослености у туризму може да прати јачање економског раста, уз нелинеарне ефекте у динамичким односима (Vuković et al., 2022, 2023b). Праксе које подржавају равнотежу између живота и посла у хотелима, као што су предвидљиви распореди смена, ограничење прековременог рада и могућности опоравка ван посла, делују као механизми задржавања запослених и смањења флуктуације, што подржава стабилност запослености у туризму.

Монотонија, рутинска природа посла, нискоквалификованост и низак статус може карактерисати многе послове у хотелијерству, па се препоручује обогаћивање рада кроз ротацију послова, повећање разноликости задатака и вештина, додавање нових задатака сличне природе, повећавање садржаја посла и давање аутономије радницима када год је то применљиво (Kusluvan et al., 2010). Стратегије и модели за обезбеђивање задовољавајуће равнотеже

између живота и посла запослених у хотелијерству често се предлажу у литератури у контексту ретенције запослених, јер је висока учесталост отказа у овом сектору препозната као један од главних проблема организација и менаџмента (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Afsar et al., 2018; Nguyen et al., 2020). Предикцију нормативне посвећености остварују равнотежа између живота и посла запослених и задовољство послом (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017). Посвећеност запослених и квалитет пружених услуга могу се остварити успостављањем боље равнотеже између живота и посла (Mansour & Mohanna, 2018).

Фокус истраживања у хотелијерству представљају равнотежа између живота и посла и задовољство послом. Дефицит равнотеже између живота и посла запослених у овој делатности потврђује више емпиријских истраживања (Woo et al., 2015; Uysal et al., 2016; Yang & Jo, 2022). Недвосмислено је доказан утицај сукоба између посла и породице и недостатка равнотеже између живота и посла на здравље запослених у хотелијерству, физички и ментални развој, самопоштовање, организациону посвећеност, учинак на радном месту, лојалност, исцрпљеност, стрес, преоптерећеност послом, флуктуације, намеру отказа, задовољство послом, злоупотребу супстанци и амбиције за напредовање у каријери у досадашњим истраживањима (Vong & Tang, 2017; Wang et al., 2017; Abdou et al., 2022).

# 11. ПРЕГЛЕД СТАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

## 11.1. Равнотежа између живота и посла

Када је реч о истраживању равнотеже између живота и посла запослених у Републици Србији, резултати Европског истраживања квалитета живота 2016. године, које је спровела Европска фондација за унапређење услова живота и рада (Eurofound), показују да само 11% жена и 9% мушкараца изражава велико задовољство 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 већи проценат мушкараца (34%), може без потешкоћа да постигне равнотежу између живота и посла у односу на жене (25%) (Janković, 2021). Последице непостигнуте равнотеже између живота и посла, попут дефицита 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, успостављање равнотеже између живота и посла треба да буде циљ одговорног управљања људским ресурсима (Stojanović Aleksić & Bošković, 2017). Огњановић (2020b) у свом истраживању закључила је 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.

Закључак анализе равнотеже између живота и посла у Републици Србији коју је спровео Центар за достојанствени рад (2021) указује на потребу за стратегијама, законодавством и добрим праксама уз ангажовање и државе и послодаваца. Занемаривање обавеза запослених према породици од стране модерних тржишних динамика, са фокусом искључиво на захтевање њихове спремности да одговоре потребама послодаваца ради очувања конкурентности, је евидентно. Недостатак равнотеже између живота и посла представља последицу дефицита инфраструктуре у локалним заједницама, попут вртића и домова за смештај старих. Програми на нивоу послодаваца који подржавају равнотежу између живота и посла су неопходни. Споријe мењање традиционалних родних улога у односу на економске промене резултира неравнотежом између живота и посла. Све већа присутност жена на тржишту рада праћена је често нижим зарадама за исти рад. Усредсређивање на родну равноправност, не само за жене већ и за мушкарце, што подразумева веће ангажовање мушкараца у неплаћеним пословима код куће, је важно. Ово

је кључно за продуктивност на послу и срећније породичне односе. Боље резултате у школи и опште задовољство постижу деца која имају присуство и оца и мајке у свакодневном животу. Све наведено обезбеђује и веће присуство жена на тржишту рада што доприноси економском капацитету породице и унапређује привреду (CDR, 2021). Високу заступљеност жена у секторима са ниским приходима и разлике у зарадама између полова обухватају проблеми који спречавају примену законских основа које фацилитирају постизање равнотеже између живота и посла у Републици Србији. Карактеристични су чешће присуство жена у неформалној економији и провођење слободног времена у обављању кућне послове и бризи о деци или старијим члановима породице. Стога су неопходни трансформација традиционалне родне поделе занимања и радни услови прилагођених породичним обавезама. Иницијативе и стратегије усмерене ка превенцији родне неравноправности, које такође имају за циљ успостављање равнотеже између живота и посла, постоје у Републици Србији (Unija poslodavaca Srbije, 2018).

Истраживање спроведено 2015. године показало је да запослени у Републици Србији чешће 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, није идентификовало значајне разлике у односу на пол или старост на овом нивоу образовања (Marič & Žnidaršič, 2018). Резултати истраживања су, међутим, показали да виши

ниво равнотеже између живота и посла резултира већим задовољством послом међу предавачима високог образовања (Marič & Žnidaršič, 2018).

Истраживање међу запосленима у браку који имају децу спровели су Pejičić и Randjelović (2019) у Републици Србији, са циљем испитивања утицаја међуљудских односа на радном месту и код куће на равнотежу између живота и посла. У резултатима је показана позитивна повезаност између квалитета комуникације у породици и на послу, што заједно резултира бољим успостављањем равнотеже између живота и посла запослених. Важност квалитетних интерперсоналних односа и на послу и код куће за постизање равнотеже између живота и посла истакнута је у овом истраживању, такође (Pejičić & Randjelović, 2019).

Успостављање равнотеже између живота и посла код менаџера у Републици Србији истраживале су Младеновић и Крстић (2021b) и закључиле су да различите праксе и бенефиције могу бити од користи за постизање равнотеже између живота и посла, било самостално или кроз програме унутар организације. Када су реч о истраживаним менаџерима, важност индивидуалног одабира онога што им највише одговара, узимајући у обзир актуелне личне и приоритете у каријери и животне околности, истакле су Mladenović и Krstić (2021b).

Истраживање спроведено 2020. године са учешћем 601 запосленог 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). Брза адаптација запослених на пословне ситуације, субјективне и објективне аспекте посла, као и унапређење задовољства послом, мотивације, промена у радном времену

и аспеката физичког и менталног здравља и равнотеже између живота и посла остварује се кроз резилијентност (Markovic et al., 2021).

## 11.2. Родна равноправност

Суочавање запослених жена са јазом у платама у односу на мушкарце у Републици Србији указује на потребу уочавања постојећих препрека и идентификовања корективних мера ради унапређења родне једнакости, посебно у секторима који традиционално запошљавају доминантно жене, какав је сектор хотелијерства (Šobot, 2014; Gajić et al., 2018). Оснаживање жена кроз њихово веће учешће на руководећим позицијама, веће приходе и више стопе запошљавања може унапредити родну једнакост, што би редуковало јаз у конфликту између посла и породице међу половима (Leuze & Strauß, 2016). Родна једнакост представља једно од основних начела у остваривању људских права према Уставу Републике Србије, и у складу са њим држава је у обавези да то начело поштује (Устав Републике Србије, 2006). 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, представља други важан национални документ (Закон о раду, 2018). Забрана родне дискриминације такође се наводи у уговорима о раду које свако запослено лице добија. Акциони план за период од 2024 до 2026 године за спровођење стратегије запошљавања у Републици Србији (Влада Републике Србије, 2024), 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.). Допринос већем учешћу жена у пословном одлучивању и женском предузетништву остварује унапређење родне једнакости у Републици Србији. Традиционална посвећеност породици и

васпитању деце, дефицит 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; Gajić, Blešić, Vukolić et al., 2025), представљају само неке од препрека са којима се суочавају жене предузетнице у Републици Србији у области хотелијерства. Према истраживању Гајић и сар. (2023) 85% територије Србије је рурално, односно на нижем 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; Gajić et al., 2025a). Културолошки укорењена зависност жена од мушкараца ограничава их 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., 2021a; Gajić et al., 2022; Gajić et al., 2023c; Gajić et al., 2023a). 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 (Gajić et al., 2021d), неопходно је ради унапређења квалитета услуга у хотелијерству, успешног пословања и опстанка на тржишту (Vujko et al., 2018; Gajić et al., 2022).

Темељ одрживог развоја представља родна једнакост (Mrksa & Gajić, 2014). Познавање демографских, образовних, културолошких и економских потенцијала, са циљем указивања на недостатке, проблеме и потенцијале развоја са којима се суочавају жене и мушкарци, конституише родну перспективу у контексту одрживог развоја одређеног друштва (Šobot, 2014; Knežević & Ivković, 2022). 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). Препознавање родне равноправности као важног сегмента на националном нивоу Републике Србије остварено је 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 постојању специфичних политика и стратегија у друштву, потребан је рад на разбијању стереотипа и предрасуда ради умањивања родног јаза (Gajić et al., 2025f), за шта је неопходно унапређење широког културног и друштвеног контекста (Bugarčić et al., 2023; Gajić et al., 2023d). Општу забрану дискриминације као и поступке заштите од ње дефинише Закон о забрани дискриминације. Посебна важност овог закона огледа се у успостављању Повереника за заштиту равноправности као самосталног државног органа независног у спровођењу закона (Закон о забрани дискриминације, 2021). Дефинисање и забрана дискриминације по основу пола, полних карактеристика и рода и промоција пракси на радном месту које подржавају родну равноправност, укључујући флексибилно радно време ради лакшег усклађивања живота и посла, остварени су Законом о родној равноправности (Закон о родној равноправности, 2021).

Просечно радно време предузетница у Републици Србији износи 7,42 сата дневно и 5,87 дана недељно. Зарада представља кључни фактор за издржавање домаћинства за готово трећину (30,9%) анкетираних било да највише доприносе буџету или су једине запослене па саме издржавају домаћинство. Већа равнотежа између живота и посла карактерише предузетнице у 2023. години 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, редукован 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 бризи о деци, старим, немоћним и оболелим члановима породице и обављању кућних послова, у смислу равноправније расподеле обавеза међу половима, резултирала би смањењем конфликта посла и породице код запослених жена (Janković, 2021). На пример, одустајање од пословног путовања или стручног усавршавања због породичних обавеза (кућних послова или бриге о деци) карактерише 30% запослених жена у Републици Србији у односу на 15% мушкараца (Janković, 2021).

## 11.3. Национална култура у Републици Србији

Републику Србију карактерише колективистичка национална култура, према моделу Hofstede и Bond (1984). Индекс колективизма унутар групе 26 карактерише Републику Србију на скали на којој вредност 1 означава потпуни колективизам, а вредност 100 представља потпуни индивидуализам (Šapić & Golo, 2015). Издвајање резултата остварено је из истраживања тада заједничке државе, Социјалистичке Федеративне Републике Југославије (Hofstede & Bond, 1984). Највећа сличност српске националне културе, у складу са индексом вредности 26, је са културама Латинске Америке (на пример, Чиле, Мексико, Венецуела, Колумбија) и медитеранских земаља (на пример, Француска, Италија, Грчка и Шпанија) (Hofstede & Bond, 1984; Ilić et al., 2019). Предност породици, неговање чврстих међусобних веза унутар групе, било да је то породица или тим запослених, и преузимање одговорности за друге чланове унутар групе карактеришу становнике Републике Србије (Hofstede, 2001; Prodović & Prodović Milojković, 2018). Висок идентитет колективизма становника Републике Србије у односу на припадност групи означава изражену блискост са члановима шире породице, јаке међусобне везе и лојалност на којој се

базира већина друштвених правила и вредности (Hofstede, 2001; Prodović & Prodović Milojković, 2018; Knežević & Ivković, 2022). Када је реч о организацији посматраној као група запослених, перципирање грешака у раду са моралног аспекта које доводе до срама и осећаја стида код послодавца или запосленог је карактеристично (Mirosavljević & Milovanovic 2012).

Утицај колективистичке националне културе у Републици Србији на усклађивање родитељства и посла је евидентан. Постизање усклађивања родитељства и посла се често остварује путем међугенерацијске размене унутар породице, каква је, на пример, помоћ бака за чување деце (Tomanovic, 2016; Šobot, 2019). Солидарна међугенерацијска размена унутар породице фацилитирају постизање равнотеже између живота и посла код запослених жена, према подацима извештаја Повереника за заштиту равноправности за 2024. годину (Повереник за заштиту равноправности, 2024). Посебна фрустрација немогућношћу усклађивања пословних и породичних обавеза карактерише жене које живе у нуклеарним породицама са малолетном децом. Више од четири петине ових жена (81,3%) изразило је фрустрацију због ометања у обављању посла од стране чланова породице, сматрајући да то негативно делује на њихов посао (UN Women, 2020). Међу испитаницима/ама који живе у сложеним вишегенерацијским или вишепородичним домаћинствима, фрустрација због усклађивања пословних и породичних обавеза ретко је забележена. Уместо броја особа у домаћинству, брига о деци показала се као кључни фактор фрустрације, што може ометати концентрацију и стварати неповољне услове за рад (UN Women, 2020). Подједнака брига жена и мушкараца о малој деци карактерише половину домаћинстава из истраживања, док мањи број испитаника дели бригу о старијима. Преузимање већег дела обавеза и бриге око деце и старијих већином карактерише жене, док

мушкарци знатно ређе преузимају већу одговорност. У домаћинствима са децом школског узраста, контролу школских обавеза већином обављају жене (UN Women, 2020).

### 11.4. Флексибилни модели рада

Флексибилни модели рада постају тренд пословања, јер све већи број запослених напушта корпоративни живот и бира рад у удобности свог дома (Markovic et al., 2021). Различите облике хибридних модела рада, укључујући рад на одређено време, рад са непуним радним временом и радни однос за обављање послова ван просторија послодавца, обухвата флексибилно радно време према Закону о раду Републике Србије. Прописивање могућности обављања рада ван просторија послодавца, што укључује рад на даљину и рад од куће, садржано је у Закону о раду Републике Србије (Закон о раду, 2018).

Законом је омогућено да запослени и послодавац договоре обављање одређеног дела радног времена од куће. Јасна дефинисаност и регулисаност оваквог договора мора бити обезбеђена ради ефикасности и транспарентности у раду. Такође, прописано је да основна зарада запосленог који ради ван просторија послодавца не сме бити нижа од основне зараде запосленог који ради у просторијама послодавца (Закон о раду, 2018). Подстицање пуног радног ангажовања запослених омогућавањем комбиновања више послова ради остваривања максималног радног фонда представља циљ закона. Међутим, евидентна је истовремено тежња законодавства ка заштити запослених који раде са непуним радним временом, пратећи стандарде европског права (Rajić, 2020).

Током пандемије COVID-19, у марту 2020. године, налог послодавцима да омогуће рад од куће издала је Влада Републике Србије (Уредба о организовању рада послодаваца

за време ванредног стања, 2020). Ипак, додатни стандарди за рад на даљину нису успостављени. Пораст запослених који раде од куће од 2020. године је примећен, али тачни подаци о овим радницима нису прецизно доступни (CDR, 2021). Након пандемије COVID-19 кључна за задовољство запослених постала је флексибилност у радном времену, тако да 70% испитаника преферира хибридни модел рада као резултат промена које је донела пандемија. Овај нови модел пружа задовољство и запосленима који су радили од куће током пандемије и онима који нису. Бољу равнотежу између живота и посла, редукцију стреса, веће задовољство приликом обављања посла и повећану продуктивност доноси рад од куће. Нова нормалност након пандемије представља се у хибридном моделу рада који пружа запосленима већу контролу над њиховим распоредом и доноси значајне промене у организацији рада (Krušković et al., 2023). Током наметнутих рестрикција у Републици Србији од марта до маја 2020. године, суочавање са изазовима одржавања равнотеже између живота и посла током рада од куће карактерисало је високошколско наставно особље. Потешкоће у постизању равнотеже између живота и посла, посебно код оних који су имали школску децу, доживело је много чланова наставног особља, према истраживању спроведеном у Републици Србији. Важност прилагођавања новим условима рада и изазовима који су произашли из рада од куће током пандемије нагласила је ова ситуација (Ilić-Kosanović, 2021).

Савремени изазов за истраживаче у области организационог понашања постаје рад на даљину, а пандемија COVID-19 додатно наглашава потребу за истраживањем социјалних, психолошких и организационих аспеката овог начина рада (Gajić et al., 2021c; Taboroši & Maljugić, 2021). Пандемија је истовремено указала на значај организационе отпорности и одрживих пословних модела који могу обезбедити континуитет пословања у условима кризе (Vuković et al., 2022).

Кроз дигитализацију се остварује трансформација пословних процеса у виртуелну сферу стварајући нову реалност у пословању. Неопходност прилагођавања организационе структуре, комуникације, агилности запослених и формирања виртуелних тимова карактерише важност дигиталне трансформације у савременом пословању (Ding et al, 2024). Дигитална трансформација се развија кроз сложене мреже знања које повезују технолошке иновације, организационе праксе и регулаторне оквире, при чему интеракција различитих актера обликује правац и интензитет дигитализације у савременом пословању (Li et al., 2025). Истраживања указују да дигитални капацитети и онлајн присуство организације представљају релевантан показатељ будућих перформанси (Vukovic et al., 2023a), док управљање људским капиталом остаје централни фактор у очувању продуктивности и вредности организације у условима дигиталне трансформације (Maiti & Vuković, 2020). Предузећа која не усвоје нове технологије ризикују застаревање и губитак конкурентности на тржишту (Spitsin et al., 2026; Vučeković et al., 2020).

Пандемија COVID-19 је остварила додатно продубљивање већ постојећих родних разлика у Републици Србији. Погоршање конфликта између посла и породице међу запосленим женама производио је рад од куће током ванредног стања изазваног пандемијом. Већи сукоб између посла и породице него иначе доживеле су жене које су радиле од куће, јер су морале истовремено обављати и професионалне и породичне улоге. Обликовање интензитета сукоба између посла и породице остварено је и женским личним карактеристикама и карактеристикама њихових породица/домова (Čikić & Rajačić, 2021).

## 11.5. Законски оквир за равнотежу између живота и посла

Закон о раду Републике Србије у значајној мери је усклађен са Директивом Европске уније о заштити трудница на раду (92/85/ЕЕЗ) је остварено (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. Уколико послодавац не може понудити безбедне послове током трудноће, обавезан је да је упути на плаћено одсуство. Такође, забрањен је прековремени или ноћни рад трудници. Право на плаћено одсуство ради обављања здравствених прегледа у вези са трудноћом, уз обавезу обавештавања послодавца, такође поседују (Закон о раду, 2018). Прерасподела радног времена могућа је само уз писану сагласност раднице (CDR, 2021). Закон о раду омогућава женама право на породиљско одсуство и одсуство ради неге детета у укупном трајању од 365 дана (Закон о раду, 2018). Трајање породиљског одсуства је три месеца од дана порођаја. Након тога, запослена жена има право на коришћење одсуства ради неге детета до укупно 365 дана. Отац детета може користити породиљско одсуство у изузетним ситуацијама, док одсуство са посла ради неге детета може користити увек уколико мајка не користи то одсуство. Коришћење права на породиљско одсуство могуће је за оца детета ако мајка напусти дете, премине или је спречена да користи то право из других оправданих разлога, попут издржавања казне затвора или теже болести. Ово право отац може користити чак и ако мајка није у радном односу. За треће и свако наредно дете, право на одсуство од две године имају мајка и отац (Закон о раду, 2018). Право на паузе за дојење детета од 90 минута у току радног времена или могућност скраћивања радног времена за 90 минута ако ради шест или више сати поседује запослена жена. Ово

време се рачуна као радно време и плаћа се у потпуности (Закон о раду, 2018).

На националном нивоу, законске одредбе које подржавају равнотежу између живота и посла обухватају: одсуство ради неге детета или друге особе, заштиту трудница и дојиља, право на прегледе пред порођај, рад са непуним радним временом у одређеним случајевима, продужење уговора о раду током одсуства и родитељска права на одсуство ради неге детета (Unija poslodavaca Srbije, 2018; Закон о раду, 2018; CDR, 2021). Различите накнаде може добити мајка уколико је имала приходе пре рођења детета. Родитељски додатак може бити добијен за прво, друго, треће и четврто дете, а у ретким случајевима и отац може остварити то право. Додељивање дечијег додатка родитељу који брине о детету остварује се под одређеним условима. Такође, новчану помоћ за куповину или изградњу стамбеног простора након рођења детета може добити мајка. У случају смрти мајке, остваривање овог права могуће је и за оца детета (Закон о финансијској подршци породици са децом, 2024). Право на плаћено одсуство до пет радних дана годишње приликом склапања брака, порођаја супруге или теже болести члана уже породице поседују запослени у Републици Србији (Закон о раду, 2018). Мењање традиционалне улоге оца у Републици Србији је у току, мада је главна улога у подизању детета и породичним обавезама још увек препуштена мајци (Rašević & Bjelobrk, 2021).

Већа укљученост очева у подизање деце неопходна је ради побољшања родне једнакости и ублажавања психолошке цене родитељства (Влада Републике Србије, 2018; Šobot, 2019). Отац у Републици Србији нема законски предвиђено право на родитељско одсуство, али поседује право на одсуство са рада ради неге детета (Закон о раду, 2018). Углавном коришћење одсуства са посла ради неге детета у Републици Србији карактерише 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 детета за оба родитеља (Закон о раду, 2018). Коришћење плаћеног одсуства ради неге детета и добијање накнаде могуће је за очеве у Србији ако је мајка детета предузетник или пољопривредник. Након три месеца дететовог живота, коришћење овог права 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, могуће је за оца.

Након истека породиљског и додатног одсуства са рада ради неге детета, може бити остварено право једног од родитеља да не ради или ради непуно радно време до пете године детета због неге детета са озбиљним тешкоћама у развоју. Ово одсуство је плаћено (Закон о раду, 2018). Одсуствовање осам месеци од смештаја детета до његове пете године могуће је за хранитеље и усвојитеље. Уколико буде смештено пре трећег месеца, могуће је одсуствовање до једанаестог месеца дететовог живота. Током одсуства родитељи поседују право на накнаду плате као за породиљско одсуство (Закон о раду, 2018). Родитељ са дететом до три године може обављати прековремени или ноћни рад само уз сопствену сагласност (CDR, 2021). Самохрани родитељ са дететом до седам година или дететом са тешким инвалидитетом може радити прековремено или ноћу само уз сопствену сагласност. Прерасподела радног времена родитељима малог детета могућа је уз њихову сагласност (Закон о раду, 2018).

Посебну заштиту од отказа уговора о раду за жене запослене на одређено време ради заштите материнства доносе измене Закона о раду 2014. године. Такође, увођењем прецизнијих

одредби о раду ван просторија послодавца остварена је 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. Тежње међународне заједнице за постизањем боље равнотеже између професионалног и приватног живота рефлектују ове законске измене, што указује на еволуцију правних института који подржавају ову област живота (Unija poslodavaca Srbije, 2018; Закон о раду, 2018; CDR, 2021).

Посебна важност питања равнотеже између живота и посла карактеристична је за запослене родитеље са малом децом (Rašević & Bjelobrk, 2021). У истраживању Рашевић и Бјелобрк (2021), родитељи са малом децом у Републици Србији приликом одабира новог посла у 88% случајева давали су предност послодавцу који запосленима омогућава флексибилно радно време у циљу лакшег постизања равнотеже између живота и посла. Важну улогу у постизању равнотеже између живота и посла запослених родитеља имала је јавна инфраструктура попут обезбеђеног путовања на посао, доступних предшколских установа и школа у близини посла (Janković, 2021). Један од циљева Стратегије подстицања рађања која је донета 2018. године представља унапређење јавне инфраструктуре која се односи на обезбеђивање предшколских установа за чување деце запослених родитеља (Влада Републике Србије, 2018). У Стратегији подстицања рађања за лакше усклађивање рада и родитељства препозната је идеја да послодавци отварањем предшколских установа у оквиру својих организација треба да повећају капацитете за чување деце својих запослених ради лакшег постизања равнотеже 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.

Флексибилно радно време запослени у Републици Србији сматрају веома значајним за усклађивање родитељства и посла, посебно могућност клизног радног времена и рад од куће, према истраживању 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. Могућност избора смене, прерасподелу радног времена и добровољно прихватање прековременог рада 50% испитаника сматрало је значајним за усклађивање породичних и професионалних улога (Rašević & Bjelobrk, 2021). Највећи број запослених (85%) сматрао је да могућност флексибилног радног времена значајно доприноси постизању равнотеже између живота и посла и постизању максималних резултата у обе сфере живота (Rašević & Bjelobrk, 2021). Истраживање у склопу пројекта „Поделимо бригу“, под покровитељством Агенције 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“ спроведено у Републици Србији 2020. године показало је да прилагођавање радног времена и рад од куће 69,5% испитаника сматра кључним мерама за родитеље у постизању равнотеже између живота и посла (UN Women, 2020). Рад од куће неколико пута месечно за постизање равнотеже између живота и посла сматрао је корисним 44,6% испитаника (UN Women, 2020). Компанија *Manpower* Србија, која је након успешног пилот пројекта у октобру 2021. године усвојила четвородневну радну недељу, може се навести као пример иновативне праксе. Повећана атрактивност организације за нове кадрове, боља мотивација, ангажованост, продуктивност запослених,

ментално здравље и за 97% боља равнотежа између живота и посла показани су у резултатима истраживања у овој организацији. Такође, допринос еколошком аспекту пословања остварио је овај нови режим рада (*Manpower Srbija*, n.d.).

Упознатост са законом који омогућава очевима коришћење одсуства са рада ради неге детета карактерише већину испитаника (83%) при чему су жене (84,7%) нешто боље информисане од мушкараца (72,7%), према резултатима истраживања Агенције Уједињених нација за родну равноправност и оснаживање жена (UN Women, 2020). Став да би мајка требало да користи читаво одсуство са рада ради неге детета или већи његов део заступа већина испитаника (79,4%) док тек једна петина (20,3%) сматра да оба родитеља треба подједнако да користе ову законску могућност. Већа подршка тврдњи да мајка треба да користи цело одсуство карактерише мушкарце (61,4%) у поређењу са женама (47,1%) (UN Women, 2020). Коришћење одсуства са рада ради неге детета у периоду од дететових 3 месеца до навршених годину дана подржало је само 5,0% очева. Слаба спремност мушкараца да напусте патријархални модел очинства карактерише Републику Србију, упркос законски дефинисаним могућностима (UN Women, 2020). Важност подстицања очева да користе одсуство са посла ради неге детета, као и имплементацију мера за праведнију расподелу бриге о породици истиче Национална стратегија за родну равноправност (Влада Републике Србије, 2021).

Република Србија до сада није остварила пуну усклађеност националног законодавства са Директивом ЕУ 2019/1158 о равнотежи између живота и посла родитеља и неговатеља (Directive (EU) 2019/1158, n.d.). Право очева на одсуство након рођења детета предвиђа Директива, што наш Закон о раду не признаје, осим у изузетним случајевима. Такође, могућности

прилагођавања организације рада за родитеље, укључујући рад на даљину, непуно и флексибилно радно време, нуди Директива, што закон у Републици Србији такође не регулише. Недостатак усклађености са Европским оквирним споразумом о раду на даљину, који пружа детаљну заштиту радника који тако раде, указује дефицит адекватне регулативе за рад на даљину у нашем закону (CDR, 2021). Економски трошкови и родна равноправност представљају два главна фактора кључна за мотивисање националних актера да обликују имплементацију Директиве о равнотежи између живота и посла Европске уније. Континуиране трошкове имплементације директиве обухватају економски трошкови, док вредности родне равноправности утичу на прилагођавање прописа у складу са различитим идејама о родним улогама у породици. Допринос неуниформној имплементацији политика ове директиве остварују оба фактора (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 са препрекама од финансијских изазова до административних спорова. Подизање свести 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, је важно (CDR, 2021). Остваривање подизања свести могуће је кроз дијалоге између Владе, синдиката и послодаваца, као и кроз програме обуке послодаваца о имплементацији мера за успостављање равнотеже између живота и посла. Подршка послодавцима који придају значај овој области, али и спровођење контроле над применом мера за уравнотежење пословног и приватног живота на радном месту треба да карактерише државу (CDR, 2021). Поред тога, подизање свести радника и послодаваца о родној

равноправности на радном месту и информисање о санкцијама у случају њеног кршења је важно.

Потребно је оснаживање очева законски и у пракси да преузму више одговорности у кућним пословима. Један од ефикасних корака био би да очеви добију непреносиво право на одсуство са посла ради неге детета (CDR, 2021). У Србији недостаје развијен социјални дијалог, што доводи до брзог усвајања закона без јавне расправе. Постизање равнотеже између живота и посла, као и родне једнакости, могуће је кроз укључивање стручне јавности у припрему закона и инсистирање на њиховој доследној примени. На нивоу предузећа, примена различитих мера које подстичу равнотежу између живота и посла, попут додатних дана годишњег одмора за жене са децом и флексибилног радног времена, је остварена. Нека предузећа такође активно спроводе иницијативе које побољшавају мотивацију запослених и редукују стрес, попут породичних одсустава и излета. Ипак, унапређење радног окружења како би предузећа пословала по мери породице је потребно (Unija poslodavaca Srbije, 2018).

### 11.6. Организационе праксе и сертификација

Поред законског оквира који регулише равнотежу између пословног живота и породичних обавеза, активна тежња ка олакшавању ове равнотеже својим запосленима карактерише и организације (Mladenović & Krstić, 2021a). Кроз примену различитих пракси, модела и стратегија, напори организација усмерени су ка пружању разних погодности и бенефиција ради смањења сукоба између посла и породице. Флексибилно радно време, хибридне моделе рада, плаћено породиљско одсуство, додатне слободне дане за негу детета или родитељске обавезе, као и друге облике подршке могу инкорпорирати ове погодности (Unija poslodavaca Srbije, 2018;

Mladenović & Krstić, 2021a).

Поред тога, имплементација програма за подршку родитељству, пружање саветовања и едукације о начинима управљања стресом и равнотежи између живота и посла карактерише организације. Не само побољшање квалитета живота запослених већ и допринос повећању њихове продуктивности и ангажованости на радном месту остварују ове иницијативе (CDR, 2021). Све важнија улога олакшавања постизања равнотеже између живота и посла у савременом пословном окружењу у Републици Србији је евидентна, а препознавање да је пружање подршке запосленима кључно за изградњу здраве и одрживе организационе културе све више карактерише организације.

На пример, разноврсне погодности својим запосленима ради боље усклађености обавеза на послу и код куће и унапређења квалитета живота нуди компанија A1. Скраћено радно време након породиљског 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 укључују ове погодности. Такође, запосленима се пружа могућност рада од куће током прве две недеље дететовог боравка у вртићу (A1 Србија, n.d.). Компанија *Nordeus* може се навести као други пример добре праксе у Републици Србији (Nordeus, n.d.). Могућност да њихова деца похађају престижне међународне школе омогућава компанија *Nordeus* запосленима из иностранства, а покривање трошкова школовања обезбеђује компанија. Такође, остварено је организовање разноврсних забавних активности за запослене и њихове породице, попут пикника, дружења на тераси на крову компаније и часова српског језика за запослене из иностранства и њихове породице. Два бесплатна и укусна оброка током радног времена обезбеђују свим запосленима, а примењују и политику неограниченог

одмора. Редовно организовање корпоративних догађаја и канцеларијских забава карактерише компанију. Такође, премијум медицинска осигурања која обухватају лечење, превентивне прегледе, стоматолошке услуге и друго поседују запослени, њихови партнери и деца. Уз све претходно наведено, теретана на лицу места је део понуде компаније.

Други примери добре праксе за постизање што ефикаснијег управљања људским ресурсима у организацијама са циљем постизања равнотеже између живота и посла запослених такође постоје. Добијање сертификата за друштвено одговорно пословање представља један од њих. *Family-friendly enterprise* методологија, заснована на низу консултација и праћења имплементације увођења пракси по мери породице, а базирана на систему „Европска ревизија рада и породице“ развијеном од стране немачке организације *Berufundfamilie*, представља пример сертификације. Усвајање немачке методологије прилагођене специфичностима словеначког економског и законодавног оквира и развој *Family-friendly enterprise* сертификације 2007. године остварио је *Ekvilib inštitut* на Факултету за друштвене науке Универзитета у Љубљани. Носилац лиценце *Ekvilib inštitut* сертификације за Србију и регион, прилагођену специфичностима локалног законодавства, представља организација *Balance company CEE* из Београда (Balance company, n.d.; Ekvilib Inštitut). Део настојања организација да побољшају задовољство запослених представља *Family-friendly enterprise* сертификација. Низ бенефиција попут флексибилног радног времена, подршке породици и обуке за лични развој нуди. Избор бенефиција из каталога, њихову имплементацију и периодичне провере напретка подразумева процес сертификације. Посвећеност задовољству и лојалности запослених, што доприноси њиховом расту и развоју, показују организације које успешно спроведу сертификацију. Консултације са запосленима путем

радионица које воде консултанти са референтном радном групом запослених из организације укључене у процес сертификације, избор бенефиција из каталога бенефиција и њихову имплементацију инкорпорира процес.

Каталог мера, документ који обухвата све мере доступне организацијама које се прикључују процесу сертификације, представља основ Family-friendly enterprise сертификације. Подела каталога на осам главних области бенефиција је: 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. Добијање сертификата након успешне имплементације одабраних бенефиција карактерише организацију. Уколико је прихваћено најмање десет бенефиција, основни Family-friendly enterprise сертификат добија организација. У периоду наредне три године, обавеза имплементације одабраних бенефиција карактерише организацију, док надлежни за сертификацију једном годишње долазе и проверавају њихову имплементацију. Уколико организација успешно имплементира одабране бенефиције до истека треће године процеса сертификације, добије потпуни Family-friendly enterprise сертификат.

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 представљају примере сертификованих компанија у Републици Србији.

Слика број 1 приказује примере основног и потпуног *Family-friendly enterprise* сертификата.




Слика 1. *Family-friendly enterprise* сертификати
Извор: *Balance company (n.d.)*

Стандард *MAMFORCE company*, који је настао из истих разлога као и *Family-friendly enterprise* сертификација, представља други пример сертификације (Unija poslodavaca Srbije, 2018; *MAMFORCE*, n.d.). Додељивање послодавцима који испуњавају стандарде квалитета у шест области које се тичу политика и мера за постизање равнотеже између живота и посла запослених карактерише га. Шест главних области које се фокусирају на кључне политике и мере везане за родну равноправност и породичну одговорност обухвата *MAMFORCE company* стандард. 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, и код запослених и код послодаваца, о томе како треба да изгледа оптимална радна атмосфера. Системско увођење организационе климе усмерене на подршку породици

представља циљ. Организацијама које пружају једнаке могућности за развој каријере женама и мушкарцима и омогућавају родитељима да ускладе своје приватне и пословне обавезе додељује се ово признање (Unija poslodavaca Srbije, 2018; MAMFORCE, n.d.). Слика број 2 приказује пример *MAMFORCE company* стандард сертификата.




Слика 2. *MAMFORCE company* стандард сертификат
*Извор: MAMFORCE standard (n.d.)*

Организацијама које испуњавају високе стандарде квалитета у односу са запосленима, пружају родитељима услове који омогућавају постизање равнотеже између живота и посла, као и подједнаке могућности за развој каријере за оба пола, додељује се *MAMFORCE company* стандард. Одвијање процеса увођења промена у организацију тече 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. Кроз три нивоа, организације карактеришу промена, раст и водећи ниво, стицање пуног

стандарда уз признање за посвећеност ка променама и постизање квалитета (Unija poslodavaca Srbije, 2018; MAMFORCE, n.d.). Прва организација у Републици Србији која је стекла престижни *MAMFORCE company* сертификат, признат глобално као ознака квалитета у области родне равноправности и породичне одговорности, постала је *Addiko Bank* Србија 2022. године.

Ниједан хотел у Републици Србији, за сада, не поседује претходно наведене сертификате. Постојање малог броја програма и бенефиција за успостављање равнотеже између живота и посла који се нуде запосленима и менаџерима открило је истраживање спроведено у организацијама у сектору услуга у Републици Србији, према Stojanović Aleksić и Bošković (2017). Одсуство значајних разлика у перцепцији конфликта између посла и породице у зависности од социодемографских карактеристика показала је студија међу запосленима у различитим врстама хотелских објеката у Србији. Међутим, статистички значајне разлике у намери напуштања посла у односу на старосну доб и брачни статус запослених су приметне (Tepavčević et al., 2021).

С обзиром на препознавање користи од пружања програма за постизање равнотеже између живота и посла запослених, фокус управљања људским ресурсима треба да буде на развоју ових програма ради адекватног успостављања равнотеже између живота и посла као стратешког изазова пословног окружења (Mladenović & Krstić, 2021a, Blešić et al., 2025; Miletić et al., 2026). 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, дефинитивно представљају најбољи приступ за успостављање равнотеже између живота и посла (Mladenović & Krstić, 2021a).

Оскудна истраживања о равнотежи између живота и посла у хотелијерству у Републици Србији су евидентна, упркос томе што постизање равнотеже између живота и посла представља кључно питање које делује на породични живот, задовољство послом и животом и благостање запослених (Knežević et al., 2023; Petrović et al., 2025, Issakov et al., 2025).

# 12. ИСТРАЖИВАЧКИ ЈАЗ У СТУДИЈАМА

Анализа литературе открила је јаз у теоријским и емпиријским студијама који је узет у обзир приликом дефинисања предмета и циља истраживања монографије. Малобројне су студије које су истовремено укључиле захтеве и ресурсе у анализу, упркос различитим теоријским и практичним импликацијама које сваки од поменутих фактора поседује и могућности свеобухватног приступа за предвиђање постизања равнотеже између живота и посла (Vaziri et al., 2022). Утицај породице на посао био је мање интересантан научној јавности, узимајући у обзир ефекте преливања улога између приватног и професионалног живота (Kossek et al., 2021). Проширивање разумевања утицаја породице на равнотежу између живота и посла на више различитих нивоа анализе, запослени, радна група и организација, је неопходно (Kossek et al., 2021).

Утицај захтева и ресурса посла као фактора на успостављање равнотеже између живота и посла у сектору хотелијерства истраживан је у неколико студија, међутим интегрисани приступ анализи није довољно истражен (Zhao et al., 2016; Gajić et al., 2025f). Идентификација модела понашања који асистирају запосленима у побољшању радних перформанси може бити остварена интегрисањем модела захтева и ресурса посла и породице у истраживање (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017a).

Недовољан фокус на демографске карактеристике запослених карактерисао је студије које су испитивале релацију посла и породице у хотелијерству (Liu et al., 2021; Kim et al., 2023). Kossek и сар. (2021) истичу значај истраживања утицаја генерацијских разлика на постизање равнотеже између живота и посла. Истраживачки јаз у анализама утицаја демографских фактора, као што су пол,

старост, посебно величина породице и број издржаваних лица, у контексту утицаја на задовољство послом и животом запослених у хотелијерству истакли су Zhao и сар. (2016). Значај истраживања разлика у перцепцији равнотеже између живота и посла код запослених без деце у односу на родитеље наглашавају у својим истраживањима Liu и сар. (2021a) и Filippi и сар. (2022).

Узимање у обзир растућих захтева посла и доступних ресурса запослених у хотелијерству и туризму у контексту постизања равнотеже између живота и посла предлажу истраживачи који су анализирали задовољство послом и животом (Zhao et al., 2016; Gajaić et al., 2025g). Упркос доказима о утицају чланова радног тима и менаџера на организационе исходе, доступна литература није довољно детаљно истражила њихов утицај на успостављање равнотеже између живота и посла у контексту организационе и социјалне подршке (Bekker et al., 2010; Kossek et al., 2021; Dyussekeyeva et al., 2025). Развој нових знања о равнотежи између живота и посла запослених у хотелијерству и туризму може бити додатно подстакнут интегрисањем претходно поменуте организационе и социјалне подршке у емпиријска истраживања (French et al., 2018; Jin et al., 2021; Gajić et al., 2024d).

Недостатак студија које користе вишедимензионалне теоријске оквире за проучавање међусобног односа и посредничких утицаја специфичних фактора на равнотежу између живота и посла је евидентан (Choi et al., 2018; Wayne et al., 2020; Demirović et al., 2023). Потреба за премештањем фокуса истраживања са конфликта између посла и породице на анализу равнотеже између живота и посла истакнута је у студији Haar и Brougham (2022).

Утицај културалног оквира на постизање равнотеже између живота и посла није довољно присутан у досадашњим истраживањима (Haar et al., 2014, 2019; Bourdeau et al., 2019),

са јазом и у сектору хотелијерства и туризму (Andrade et al., 2022). Недостатак студија, глобално и у домаћој литератури, које укључују модераторски утицај индивидуализма и колективизма унутар групе у истраживањима равнотеже између живота и посла је уочен, па постоји потреба за научним доприносом у премошћавању овог јаза (Haar et al., 2014; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Јаз улоге родне једнакости на постизање задовољавајуће равнотеже између живота и посла постоји у истраживањима, такође (Kossek et al., 2011).

Мултидисциплинарни приступ анализи успостављања равнотеже између живота и посла и њеног утицаја на задовољство послом, животом и ментално здравље није чест у организационим истраживањима, посебно узимајући у обзир могућност укључивања професионалаца из различитих научних дисциплина (психологија, социологија, медицина, јавно здравље, превентивна медицина и здравље на раду) (Kossek et al., 2011).

Недостају истраживања која би разјаснила меру у којој равнотежа између живота и посла може деловати на различите здравствене исходе код запослених (Bakker & Demerouti, 2007), посебно на ментално здравље (Kossek et al., 2021). Охрабривање научне јавности на додатна истраживања у области равнотеже између живота и посла која би као исход укључила анализу задовољства животом остварили су Choi и сар. (2018).

Последњи уочен јаз у доступној литератури јесте недостатак истраживања која укључују мултидимензионални модел анализе равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству и туризму у Републици Србији. Опсежним прегледом доступне литературе није пронађена студија која је укључила колективизам унутар групе и родну једнакост као модераторске варијабле утицаја равнотеже између живота и

посла на задовољство послом, задовољство животом и ментално здравље повезано са послом запослених у сектору хотелијерства.

Резултати истраживања монографије имаће значај у попуњавању постојећег истраживачког јаза, узимајући у обзир све претходно наведене истраживачке јазове и недостатак истраживања на простору Републике Србије. Дубље разумевање и анализа проблематике у хотелској делатности у вези са равнотежом између живота и посла запослених представљају циљ овог истраживања. Истраживачки модел дефинисан је са циљем попуњавања истраживачког јаза кроз испитивање утицаја фактора повезаних са захтевима посла и породице на равнотежу између живота и посла и њеног утицаја на задовољство послом и животом и ментално здравље запослених. Монографијом ће бити осветљена динамика управљања овим кључним доменом живота код запослених у хотелској делатности и пружена основа за идентификацију потенцијалних решења и унапређења равнотеже између живота и посла, а самим тим и квалитета живота и рада запослених у хотелијерству.

# 13. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

## 13.1. Методологија

Истраживачки модел је дефинисан на основу теоријских модела и резултата спроведених емпиријских студија које су истраживале равнотежу између живота и посла.

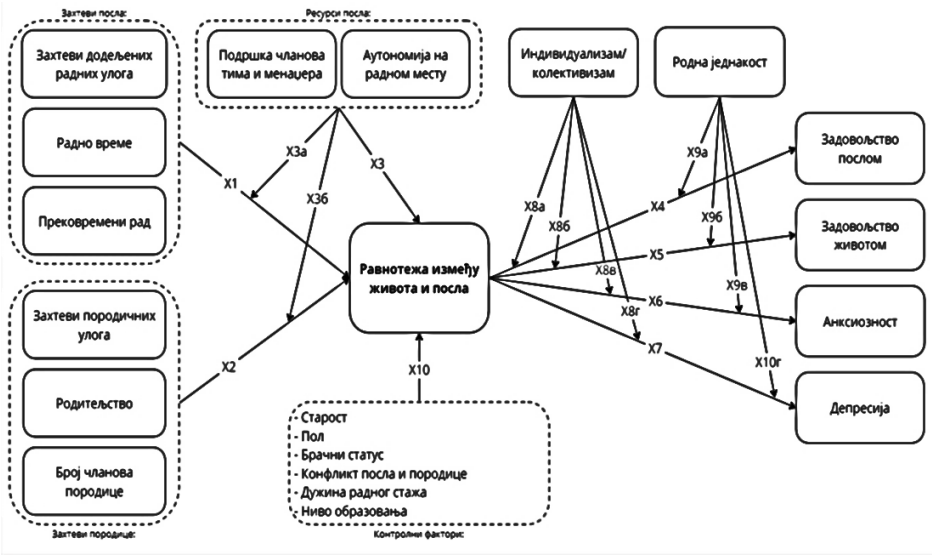
### *13.1.1. Истраживачки модел*

Основу истраживачког оквира представљају модели Haar и сар. (2014) и Haar и сар. (2019). Прва од ових студија посвећена је испитивању чинилаца који доприносе успостављању равнотеже између живота и посла, обезбеђује емпиријску грађу на међународном нивоу, будући да је реализована на Новом Зеланду, Француској, Италији и Шпанији. У оквиру ове студије анализиран је утицај одабраних ресурса посла, захтева посла и захтева породице, као и модераторска улога ресурса посла на захтеве посла и породице на равнотежу између живота и посла (Haar et al., 2019).

Haar и сар. (2014) у другој студији разматрају на који начин равнотежа између живота и посла утиче на задовољство послом и животом и анксиозност и депресију повезане са послом. Студија је обухватила испитанике из Новог Зеланда, Шпаније, Француске, Италије, Малезије и Кине, при чему новозеландски испитаници потичу из два различита културна миљеа, па је укупна база истраживања сачињена од представника седам националних култура. Посебан истраживачки значај имају варијабле колективизма унутар групе и родне једнакости, који испољавају значајне разлике међу културама и у моделу делују као модератори утицаја равнотеже између живота и посла на наведене исходе.

Концептуални оквир ослања се на модел захтева и ресурса

посла (Karasek, 1979) и модел захтева, контроле и подршке (Karasek, 1979), са циљем емпиријске верификације међусобних утицаја захтева радних и породичних улога, ресурса посла и равнотеже између живота и посла, као и модераторске улоге колективизма унутар групе и родне једнакости у односима ове равнотеже са задовољством послом и животом и анксиозношћу и депресијом повезаних са послом код запослених у хотелијерству у Републици Србији (графикон 13).




Графикон 13. Истраживачки модел
Извор: прилагођено према Haar и сар., 2014 и Haar и сар., 2019

### *13.1.2. Предмет и циљ истраживања*

Полазећи од резултата релевантних теоријских и емпиријских студија конципирани су предмет и циљ истраживања.

Предмет истраживања је равнотежа између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Основни циљ је истраживање утицаја специфичних 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 хотелијерству у Републици Србији.

Поред основног, дефинисани си и специфични циљеви;

- Истражити утицај фактора захтева посла на равнотежу између живота и посла запослених.
- Истражити утицај фактора захтева породице на равнотежу између живота и посла запослених.
- Истражити утицај фактора ресурса посла на равнотежу између живота и посла запослених.
- Истражити модераторски утицај фактора ресурса посла на однос димензија захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла запослених.
- Истражити утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију повезане са послом запослених.
- Истражити модераторски утицај колективизма унутар групе на однос равнотеже између живота и посла и димензија задовољства послом, задовољства животом и анксиозности и депресије повезане са послом запослених.
- Истражити модераторски утицај родне једнакости на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом и животом и анксиозности и депресије повезане са послом запослених.
- Истражити утицај демографских, социоекономских фактора и конфликта између посла и породице на равнотежу између живота и посла запослених.

### *13.1.3. Хипотезе и истраживачке варијабле*

Сходно предмету и циљевима истраживања, дефинисане су

хипотезе истраживања:

**$X_1$**: Фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_2$**: Фактори захтева породице негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_3$**: Фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{3a}$**: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{3б}$**: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_4$**: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_5$**: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_6$**: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_7$**: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{8a}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и

задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{8б}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{8в}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{8г}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{9а}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{9б}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{9в}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{9г}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{10а}$**: Постоји статистички значајна разлика у

успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{10б}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{10в}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{10г}$**: Конфликт посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{10д}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{10ђ}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Независне варијабле су груписане у захтеве посла, захтеве породице и ресурсе посла. Захтеве посла чине три варијабле, и то захтеви додељених радних улога, радно време и прековремени рад. Захтеве породице чине захтеви породичних улога, родитељство и број чланова породице. Ресурсе на послу чине подршка чланова тима и менаџера и аутономија на радном месту.

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

Модераторске варијабле чине ресурси посла, колективизам унутар групе и родна једнакост. Модератор односа захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла запослених је ресурс посла. Ресурсе посла чине подршка чланова тима и менаџера и аутономија на радном месту. Модератор односа равнотеже између живота и посла и задовољства послом, задовољства животом, анксиозности и депресије повезане са послом представљају колективизам унутар групе и родна једнакост.

Исходне варијабле равнотеже између живота и посла чине задовољство послом, задовољство животом, анксиозност повезана са послом и депресија повезана са послом.

### *13.1.4. Мерни инструмент*

Као инструмент за прикупљање података примењено је анкетно истраживање путем упитника, обликованог према узору на раније реализована и публикована истраживања спроведена на међународним и вишенационалним узорцима испитаника. За развој прва три дела инструмента коришћена су истраживања из иностраних извора релевантне литературе, заједно са тврдњама преузетим из њих, који су приказани у наставку текста.

Упитник намењен прикупљању примарних података обухватао је укупно педесет седам питања и био је структуриран у четири тематска дела.

Први део упитника садржао је седамнаест тврдњи намењених мерењу специфичних чинилаца захтева посла и породице. На три тврдње за процену захтева посла и три тврдње за процену захтева породичних улога испитаници су на петостепеној Ликертовој скали исказивали степен свог слагања, односно неслагања са датим тврдњама. Укупно седам тврдњи мерило је ресурсе посла, од чега су три тврдње биле усмерене на

процену подршке чланова тима и менаџера, а четири на аутономију на радном месту. На наведене тврдње испитаници су такође одговарали путем петостепене Ликертове скале исказујући степен слагања, односно неслагања. Радно време операционализовано је кроз одговор на једно питање са шест понуђених одговора. Питање о броју сати прековременог рада постављено је у отвореном формату, омогућавајући испитаницима да самостално упишу број сати прековременог рада у типичној радној недељи. На питање о родитељском статусу испитаници су бирали један од два понуђена одговора. Питање о броју чланова породичног домаћинства такође је постављено у отвореном формату, омогућавајући испитаницима да самостално упишу укупан број чланова домаћинства.

Други део упитника обухватао је двадесет тврдњи. На три тврдње намењене процени равнотеже између живота и посла, осам тврдњи за мерење колективизма унутар групе и девет тврдњи за мерење родне једнакости испитаници су на петостепеној Ликертовој скали исказивали степен свог слагања, односно неслагања са наведеним тврдњама.

Трећи део упитника обухватао је тринаест тврдњи. На три тврдње за процену задовољства послом, четири тврдње за процену задовољства животом, три тврдње за мерење анксиозности и три тврдње за мерење депресије повезаних са послом испитаници су на петостепеној Ликертовој скали исказивали степен свог слагања, односно неслагања са датим тврдњама.

Четврти део упитника садржао је тринаест тврдњи. У овом делу налазило се шест тврдњи за мерење конфликта посла и породице, процењиваних на петостепеној Ликертовој скали. Једно питање било је дихотомног типа, намењено структурирању узорка према полној припадности. Четири питања са вишеструким понуђеним одговорима служила су за

структурирање узорка према старосној доби, брачном статусу, нивоу образовања и дужини радног стажа испитаника. Са циљем анализе узорка на нивоу Републике Србије у целини, као и на нивоу географског распореда, укључена су два питања отвореног типа у оквиру којих су испитаници наводили назив хотела у коме су запослени и локацију којој хотел припада.

За мерење захтева посла примењене су три тврдње преузете из Скале за мерење организационе фрустрације (Spector, 1975). Одабране тврдње односе се на захтеве додељених радних улога засноване на временском притиску запослених, у складу са приступом примењеним у ранијим истраживањима (Haar et al., 2019; Spector, 1975; Yang et al., 2000). Поузданост упитника потврђена је вредношћу Кронбаховог алфа коефицијента од 0,84 (Haar et al., 2019; Yang et al., 2000). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања или неслагања са наведеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Виши резултат у одговорима на наведене тврдње указивао је на то да захтеви додељених радних улога у већој мери оптерећују запосленог у поређењу са нижим резултатом. У табели 3 приказане су тврдње помоћу којих су у овом истраживању мерени захтеви посла.

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: Yang и сар., 2000 и Haar и сар., 2019.

Радно време представља објективни показатељ захтева посла, будући да време проведено на раду непосредно умањује расположиво време намењено породици (Spector et al., 2007). У више истраживања потврђена је значајна улога дужине радног времена у успостављању равнотеже између живота и посла (Hsu et al., 2019; Pak et al., 2022; Valcour, 2007). Радно време операционализовано је кроз одговор на питање: „У типичној радној недељи, колика је дужина Вашег радног времена?“ (Haar et al., 2019; Spector et al., 2007). Испитаници су бирали 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.

Дужина радног времена као фактор захтева посла додатно је анализирана, у складу са претходним истраживањима (Spector et al., 2007; Haar et al., 2019), постављањем питања о броју сати прековременог рада у типичној недељи: „У типичној недељи, колико сати радите прековремено?“ Испитаницима је омогућено да самостално упишу одговарајући број сати прековременог рада. Фактор радног времена представља збир дужине редовног радног времена и броја сати прековременог рада у радној недељи (Spector et al., 2007; Haar et al., 2019).

Родитељски статус је одређен применом бинарне променљиве: 0 = запослени без деце, 1 = запослени са децом, као у истраживању Haar и сар. (2019).

Питање о броју чланова породичног домаћинства постављено је у отвореном формату, омогућавајући испитаницима да самостално упишу одговарајући број.

Захтеви породице операционализовани су кроз три тврдње за мерење ове варијабле, преузете из студије Haar и сар. (2019). Тврдње потичу из упитника о захтевима породице и односе се на недостатак времена и енергије проузрокован испуњавањем породичних улога (Yang et al., 2000).

Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања или неслагања са тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Виши резултат у одговорима на ове тврдње указивао је да захтеви породичних улога у већој мери оптерећују запосленог. Тврдње из изворног упитника одликују се задовољавајућом поузданошћу (α = 0,84) (Haar et al., 2019) (табела 4).

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: Yang и сар., 2000.

За мерење подршке чланова тима и менаџера примењене су три тврдње из Упитника о подршци чланова тима и менаџера, преузете из студија Haar и сар. (2019) и Lambert и сар. (2000). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања или неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са тврдњом. Упитник одликује одлична поузданост (α = 0,90) (Haar et al., 2019) (табела 5).

Табела 5. Тврдње за мерење подршке тима и менаџера

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

Извор: Lambert, 2000 и Haar и сар., 2019.

Аутономија на радном месту операционализована је кроз четири тврдње, преузете и прилагођене из студија Haar и сар. (2019) и Knudsen и сар. (2013). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања или неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Упитник одликује задовољавајућа поузданост (α = 0,82) (Haar et al., 2019) (табела 6).

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 Haar и сар. (2019) |
| Учествујем у одлукама које утичу на мој посао | Knudsen и сар. (2003) и Haar и сар. (2019) |
| Мој посао ми омогућава да самостално одлучујем о томе како радим свој посао | Knudsen и сар. (2003) и Haar и сар. (2019) |
| Мој посао ми омогућава да распоредим временски своје радне задатке | Knudsen и сар. (2003) и Haar и сар. (2019) |

Извор: Knudsen и сар., 2003 и Haar и сар., 2019.

Равнотежа између живота и посла операционализована је помоћу три тврдње преузете и прилагођене из студије Haar (2013), намењене процени доживљаја постигнуте равнотеже између живота и посла код запослених. Тврдње су садржане у Упитнику о равнотежи између живота и посла (Haar et al., 2014; Haar & Brougham, 2022a; Khatri & Shukla, 2022). Тврдње се односе на пословне, породичне и животне улоге испитаника, при чему за оне без деце породица обухвата партнера, родитеље, браћу, сестре и пријатеље. Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања или неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Нижи резултат указивао је на слабије, а виши на боље постигнуту равнотежу између живота и посла. Поузданост упитника износи 0,84 (Haar et al., 2014) (табела 7).

Табела 7. Тврдње за мерење равнотеже између живота и посла

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

Извор: Haar, 2013 и Haar и сар., 2014.

Задовољство послом мерено је помоћу три тврдње преузете из студија Judge и сар. (2005) и Brayfield и Rothe (1951), које чине саставни део Скале задовољства послом. Тврдње су се односиле на емоционални доживљај запослених у вези са сопственим послом, занимљивост тренутног радног ангажовања и степен задовољства које им посао пружа. Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања, односно неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Нижи резултат указивао је на нижи, а виши на виши степен задовољства послом. Тврдња „Сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити“, с обзиром на то да је формулисана у супротном смеру, бодована је обрнуто. Поузданост скале износи α = 0,82, према Judge и сар. (2005). У табели 8 приказане су 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: Brayfield & Rothe, 1951 и Judge и сар., 2005.

Задовољство животом операционализовано је помоћу четири тврдње садржане у Скали задовољства животом (Diener et al., 1985; Pavot & Diener, 1993). Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања или неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Виши резултат указивао је на виши степен задовољства животом, а нижи на нижи степен задовољства животом. Граничне вредности примењене као референтне при бодовању скорова задовољства животом биле су следеће: скор од 31 до 35 означава изузетно задовољство животом, скор од 26 до 30 задовољство животом, скор од 21 до 25 умерено задовољство животом, скор 20 неутралан став, скор од 15 до 19 умерено незадовољство животом, скор од 10 до 14 незадовољство животом, а скор од 5 до 9 изражено незадовољство животом. Скала задовољства животом одликује се задовољавајућом поузданошћу (α = 0,87) (Diener et al., 1985), а поузданост скале након превода на српски језик такође бележи високу вредност поузданости (α = 0,92) (Barać et al., 2021). У табели 9 приказане су 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: Diener и сар., 1985.

Анксиозност и депресија повезане са послом процењене су применом укупно шест тврдњи из скале о анксиозности и депресији повезане са послом, преузетих из студије Axtell и сар. (2002), које су до сада примењиване у истраживањима

(Axtell et al., 2002; Haar, 2013; Haar et al., 2019). Три тврдње су мериле анксиозности повезане са послом, а три депресију повезане са послом. Испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали учесталост тегоба, при чему је оцена 1 означавала никада, а оцена 5 све време. Виши резултат указивао је на израженије тешкоће у домену менталног здравља повезаног са послом. Упитник је показао задовољавајуће психометријске карактеристике (анксиозност α = 0,87; депресија α = 0,92) (Haar, 2013; Haar et al., 2019). У табелама 10 и 11 приказане су тврдње помоћу којих су мерене анксиозност и депресија повезане са послом.

Табела 10. Тврдње за мерење анксиозности повезане са послом

| **Тврдње** | **Прилагођено од** |
|---|---|
| У претходним недељама колико је посао учинио да се осећате: | |
| Напето | Axtell и сар. (2002) |
| Нелагодно | Axtell и сар. (2002) |
| Забринуто | Axtell и сар. (2002) |

Извор: Axtell и сар., 2002.

Табела 11. Тврдње за мерење депресије повезане са послом

| **Тврдње** | **Прилагођено од** |
|---|---|
| У претходним недељама колико је посао учинио да се осећате: | |
| Несрећно | Axtell и сар. (2002) |
| Потиштено | Axtell и сар. (2002) |
| Суморно | Axtell и сар. (2002) |

Извор: Axtell и сар., 2002.

Колективизам унутар групе односи се на степен у коме испитаници, у складу са сопственим културним нормама, исказују понос, оданост и међузависност унутар својих породица (House et al., 2004). Колективизам унутар групе мерен је тврдњама преузетим 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 примену овог инструмента, у првом делу бета упитника налази се скуп питања за процену конструкта колективизма унутар групе у аспекту друштвених културних пракси, односно ситуације у друштву „каква јесте“ (House et al., 2004). За процену колективизма унутар групе у контексту друштвених културних пракси препоручена су питања под редним бројевима 11, 23, 28 и 39 из првог дела бета упитника. Трећи део бета упитника садржи скуп питања за процену конструкта колективизма унутар групе у контексту друштвених културних вредности, односно ситуације у друштву онакве „каква треба да буде“, за шта су препоручена питања под редним бројевима 11, 23, 29 и 34 из трећег дела бета упитника. У GLOBE упитнику сва питања за процену друштвених културних пракси и два питања за процену друштвених културних вредности која се тичу колективизма унутар групе односе се на односе између родитеља и деце унутар испитиване популације. Четири тврдње тичу се перципираног поноса на постигнућа родитеља и деце из домена друштвених културних пракси (I 11 и 23) и друштвених културних вредности (III 11, 23), а 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 колективизам унутар групе у контексту ситуације у друштву „каква јесте“ испитаници су на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања или 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). Тврдње „У овом друштву, деца су поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља“ и „У овом друштву, родитељи су поносни на индивидуална постигнућа своје деце“, будући да су формулисане у супротном смеру, бодоване су обрнуто. За процену колективизма унутар групе у контексту ситуације у

друштву „каква треба да буде“ испитаници су такође на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 до 5 исказивали степен слагања или неслагања са понуђеним тврдњама, при чему је оцена 1 означавала потпуно неслагање, а оцена 5 потпуно слагање са датом тврдњом. Тврдња „У овом друштву, деца треба да буду поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља“, будући да је формулисана у супротном смеру, такође је бодована обрнуто. У табели 12 приказане су тврдње помоћу којих је мерен колективизам унутар групе.

Табела 12. Тврдње за мерење колективизма 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 Haar и сар. (2014) |
| У овом друштву, родитељи су поносни на индивидуална постигнућа своје деце | House и сар. (2004) и Haar и сар. (2014) |
| У овом друштву, стари родитељи углавном живе у кући са својом децом | House и сар. (2004) и Haar и сар. (2014) |
| У овом друштву, деца живе са својим родитељима док се не венчају | House и сар. (2004) и Haar 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 Haar и сар. (2014) |
| У овом друштву, родитељи треба да буду поносни на индивидуална постигнућа своје деце | House и сар. (2004) и Haar и сар. (2014) |
| Члановима овог друштва је важно да лица у другим друштвима позитивно виде Ваше друштво | House и сар. (2004) и Haar и сар. (2014) |
| Чланови овог друштва треба да се поносе што су његови чланови | House и сар. (2004) и Haar и сар. (2014) |

Извор: House и сар., 2004 и Haar и сар., 2014.

Родна једнакост је операционализована 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, у првом делу упитника бета налази се сет питања помоћу којих се процењује родна једнакост у аспекту друштвених културних пракси ситуације у друштву „каква јесте“ (House et al., 2004). За процену родне једнакости

ситуације у друштву „каква јесте“ у контексту друштвених културних пракси препоручена су питања под редним бројевима 17, 22, 36 и 38 првог дела упитника бета. Трећи део упитника бета садржи сет питања помоћу којих може да се процени конструкт родне једнакости у контексту друштвених културних вредности ситуације у друштву „каква треба 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; Haar et al., 2014). За тврдње које се односе на родну једнакост ситуације у друштву „каква јесте“ у контексту друштвених културних пракси грађана Србије, испитаници су на петостепеној Ликертовој скали од 1 до 5 исказивали свој степен слагања или неслагања са 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 „каква треба да буде“ у контексту друштвених културних вредности грађана Србије, свој степен слагања или 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).

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 дечаци се подстичу него девојчице да остваре више образовање | House и сар. (2004) и Haar 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 Haar 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 Haar и сар. (2014) |
| У овом друштву већа је заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама | House и сар. (2004) и Haar 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 Haar и сар. (2014) |

| | |
|---|---|
| Верујем да треба да се ради на повећању атлетских и спортских програма за девојчице | House и сар. (2004) и Haar и сар. (2014) |
| Верујем да треба да је горе за дечака када је лош у школи него за девојчицу | House и сар. (2004) и Haar 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 Haar 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 Haar и сар. (2014) |

Извор: House и сар., 2004 и Haar и сар., 2014.

У истраживање су укључене и социодемографске варијабле као контролни фактори и то године старости, пол, брачни статус, дужина радног стажа и ниво образовања испитаника, по узору на претходна истраживања (Brough et al., 2014; Hämmig, 2017; Powell et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021) и моделе Haar и сар. (2014) и Haar и сар. (2019). Контролни фактори модела Haar и сар. (2014) и Haar и сар. (2019) проширени са анализом дужине радног стажа и нивоа образовања, јер је у претходним истраживањима доказан утицај ова два фактора на постизање равнотеже између живота и посла (Brough et al., 2014; Crawford et al., 2019; Powell et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Liu et al., 2021).

Пол је кодиран као дихотомна варијабла на следећи начин: 0 = мушки пол и 1 = женски пол.

Брачни статус испитаника је категорисан као: ожењен/удата, неожењен/неудата, разведен/разведена и удовац/удовица.

Године старости испитаника категорисана је на начин на који су то у својим истраживањима учинили Haar и сар. (2014) и Haar и сар. (2019), у следећим распонима: од 18 до 30 година, од 31 до 40 година, од 41 до 50 година и 51 годину и више.

Дужина радног стажа операционализована је кроз четири категорије: од 0 до 10 година, од 11 до 20 година, од 21 до 30 година, као и 31 и више година радног искуства.

Ниво образовања испитаника класификован је у четири

категорије: основна школа, средња школа, виша, висока школа и факултет и мастер, магистарске и докторске студије.

У истраживање је, 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 и називу хотела у ком су запослени.

Конфликт посла и породице укључен је у истраживачки модел као контролни фактор (Haar et al., 2014; Haar et al., 2019). Конфликт посла и породице је операционализован кроз 6 тврдњи, преузете и прилагођене из Упитника о конфликту посла и породице, аутора Carlson и сар. (2000). Три тврдње су мериле ниво слагања у смеру од посла ка породици а три тврдње у смеру од породице ка послу (Carlson et al., 2000; Vieira et al., 2014; Wang et al., 2017; 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 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 или 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 посла и породице док је виши резултат указивао на виши ниво конфликта. У табели 14 су приказане тврдње помоћу којих је мерен конфликт посла и породице.

Табела 14. Тврдње за мерење конфликта 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: Carlson и сар., 2000.

Тврдње које су коришћене за спровођење емпиријског истраживања су изворно биле доступне на енглеском језику,

осим тврдњи преузетих из Скале задовољства животом и тврдњи које се односе на димензије националне културе (колективизам унутар групе и родна једнакост), које су 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 приступ за прилагођавање оригиналних тврдњи. Техника повратног превода је коришћена како би се проценио квалитет превода тврдњи (Tyupa, 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 Tyupa (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 истраживању. Неке тврдње су преформулисане и написане у сагласности са језичким стандардима српског језика.

### *13.1.5. Прикупљање података*

За прикупљање података о равнотежи између живота и посла примењено је анкетно истраживање путем упитника запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Испитаници су анкетирани на два начина. Већина запослених током прикупљања примарних података анкетирана је 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 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 узорка испитаника (Bornstein et al., 2013). Анкетно *online* истраживање омогућава заштиту анонимности, флексибилност учесницима и искреност одговора (Bornstein et al., 2013). Предност *online* анкетирања путем платформе *Google Forms* упитници јесте та што се одговори на 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 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.

Повезивање Google налога 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 олакшава 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 (*IBM Statistical package for social sciences – SPSS*) верзија 21.00 и *SmartPLS* верзија 3.00 статистичког софтвера где су анализирани

Пре приступања главној фази истраживања, спроведено је пилот истраживање са циљем утврђивања разумевања тврдњи од стране испитаника и отклањања потенцијалних

нејасноћа и двосмислености, с обзиром на то да је већина тврдњи преведена са енглеског на српски језик у складу са стандардним системским приступом адаптацији оригиналних инструмената (Tyupa, 2011). Пилот истраживање реализовано је на узорку од 20 испитаника запослених у сектору хотелијерства. Резултати добијени у оквиру пилот фазе нису уврштени у коначни узорак нити су коришћени у статистичкој анализи представљеној у наставку монографије. На основу увида стечених током пилот истраживања, одређене ставке су преформулисане и усклађене са језичким нормама српског језика, што је имало значајну улогу у унапређењу квалитета истраживачког поступка и јачању поузданости добијених резултата. По завршетку овог корака, приступило се реализацији анкетног истраживања у пуном обиму.

Подаци о угоститељским објектима за смештај у Републици Србији коришћени у истраживању преузети су са 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 базе која је последњи пут 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 су чинили гарни хотели, мотели, хотели и апарт-хотели, 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 изабрани

хотели са бројем звездица од једне до пет. Након примене ових критеријума, истраживањем је обухваћено 448 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 послује 14 хотела (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2021).

На почетку реализације анкетног истраживања, била је неопходна дозвола менаџера хотела како би истраживање могло да се реализује. 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 доступних за 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. Објашњење циља истраживања било је детаљно изложено у електронској пошти која је послата менаџерима хотела и представљене релевантне информације о теми, циљу и ауторима. Веза ка *online* упитнику била је садржана у тексту електронске поште, са молбом да упитник проследе својим запосленима. Такође, аутор је на крају текста 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. На основу хистограма добијених за сваки показатељ, прегледане су нетипичне тачке. 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 (Bornstein et al., 2013). Емпиријско истраживање је спроведено у периоду од фебруара 2024. године до марта 2024. године.

### *13.1.6. Методе анализе*

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, квалитативна анализа стручних и научних радова из часописа као 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). Дескриптивном методом су дефинисани равнотежа између живота и посла као и појмови који су у вези са њом. Дескриптивном методом су затим прецизно објашњене 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 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 подаци су прикупљени анкетном методом, а коришћен је структурирани упитник, састављен на основу одговарајућих тврдњи предложених у стручној литератури. Пре реализације истраживања спроведено је пробно истраживање на мањем узорку, како би се утврдио ниво разумевања тврдњи из упитника коришћеног у истраживању и 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 са циљем објашњења циља истраживања и молбе да се упитник подели запосленима. 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 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 (*Skewness*) и степена закривљености (*Kurtosis*) расподеле података. Оцена

нормалности расподеле података извршена је помоћу Колмогоров-Смирнов теста. Додатно, проверено је постојање нетипичних тачака. Дескриптивни показатељи узорка и посматраних индикатора су анализирани, укључујући фреквенце, проценте, аритметичке средине, просечне оцене и стандардне девијације.

Након тога је проверена поузданост теста коефицијентом Кронбах алфа и вредности факторског оптерећења. Резултати адекватности узорка су проверени путем коефицијента адекватности узорка и Бартлетовог теста сферичности. Анализа поузданости за факторе извршена је провером њихове просечне оцене, стандардне девијације, Кронбаховог алфа коефицијента, процента варијансе, кумулативног процента, интерне конзистентности (*CR*) и просечне издвојене варијансе (*AVE*).

Провера валидности и поузданости модела мерења извршена је применом технике моделовања структуралних једначина у SmartPLS верзија 3.00 статистичком софтверу. За процену који проценат варијансе је објашњен истраживачким моделом користио се коефицијент детерминације ($R^2$). За анализу унутрашње конзистентности су коришћени Кронбахов алфа коефицијент, коефицијент поузданости (*Rho_A*), композитна поузданост ($\rho_c$) и вредност просечне издвојене варијансе (*AVE*). Форнел-Ларкеров критеријум је коришћен за процену ваљаности корелационих коефицијената између различитих конструката у истраживању упоређивањем квадратног корена екстракције просечне варијансе. За испитивање дискриминативне валидности конструката је коришћен Хетеротројт-Монотројт тест (*HTMT*). Присуство мултиколинеарности међу предикторима у моделу је испитано помоћу фактора инфлације варијансе (*VIF*). За поређење како се модел уклапа у прикупљене податке, за сатурирани и процењени модел,

коришћени су стандардизовани средњи квадратни остатак (*SRMR*), диспаритет непондерисаних минималних квадрата (*d_ULS*), хи квадрат тест ($\chi^2$) и нормирани индекс уклапања (*NFI*).

Структурални модел, директни и модераторски утицаји и тестирање већине истраживачких хипотеза су анализирани применом технике моделовања структуралних једначина (*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 графикона, а извршена је и њихова детаљна анализа у наставку текста монографије.

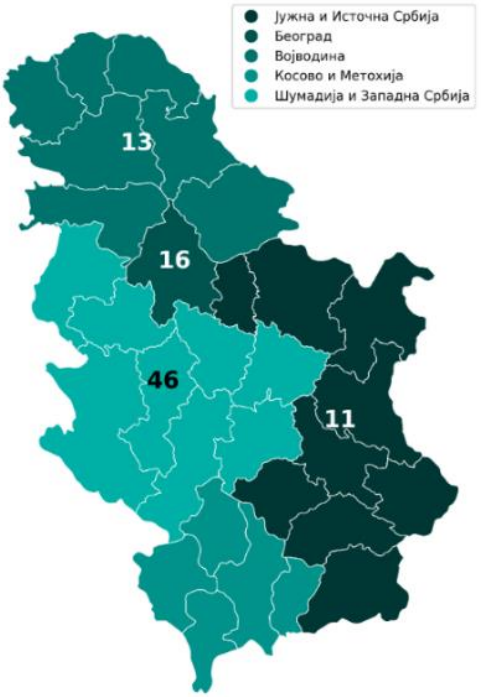
### *13.1.7. Узорак истраживања*

У овом истраживању, јединица посматрања су били хотели. Предложени модел тестиран је на узорку који је обухватио 86 различитих хотелских објеката који послују на територији Републике Србије.

Узорак од 86 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 четири хотела категорисана са једном звездицом, десет са две звездице, двадесет два са три звездице, четрдесет пет са четири звездице, док је пет хотела категорисано са пет звездица.

Дистрибуција хотела је извршена у односу на пет региона

Републике Србије, а то су Београдски регион, регион Војводине, Шумадије и Западне Србије, Јужне и Источне Србије и регион Косова и Метохије (који није био обухваћен овим истраживањем) (слика 3).




Слика 3. Дистрибуција хотела у односу на регион
Извор: аутори, 2024.

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.

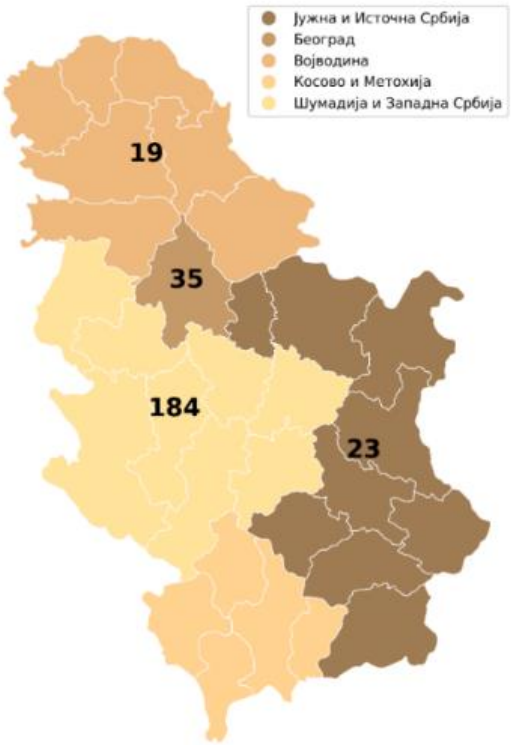
За потребе овог истраживања, коришћен је тест „*Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero*“ како би се одредила величина узорка потребна за регресиону анализу са седам предиктора. Параметри коришћени у *G*Power* анализи укључују ефект величине ($f^2$) од 0,15, што одговара средњем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

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. 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 дистрибуцију
Извор: аутори, 2024.

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

Табела 15. Испитаници 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: аутори, 2024.

У односу на категоризацију хотела, највећи проценат (67,8%) је анкетираних који су запослени у хотелима категорисаним са четири звездице, а најмањи проценат (2,7%) у хотелима који су категорисани са једном звездицом. Табела 16 приказује дистрибуцију испитаника према категоризацији хотела и у односу на регион.

Табела 16. Испитаници у односу на категоризацију хотела и регион

| **Категоризација хотела (звездице)** | **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: аутори, 2024.

Највећи проценат испитаника (76,8%) чине запослени у хотелима категорисаним са 4 звездице који припадају региону Шумадије и Западне Србије. Следе испитаници запослени у хотелима категорисаним са три звездице у истом региону (64,7%). У региону Београда хотели категорисани са једном и две звездице нису узели учешће у истраживању. Када су у

питању хотели са пет звездица у региону Војводине, ниједан од хотела са пет звездица 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 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%).

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 испитаника

| **Карактеристике испитаника** | **Број (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: аутори, 2024.

Табела 18 приказује карактеристике посла које се односе на дужину радног стажа, радно време и број сати прековременог рада испитаника (табела 18).

Табела 18. Радни стаж и радно време испитаника

| **Радни стаж и радно време** | **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: аутори, 2024.

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.

## 13.2. Резултати истраживања

У наставку текста су приказани резултати дескриптивне и експлоративне факторске статистике, факторске анализе, резултати провере валидности и поузданости модела мерења монографије, анализа директних и модераторских утицаја моделовањем структуралних једначина и резултати тестирања истраживачких хипотеза.

### *13.2.1. Дескриптивна и експлоративна факторска анализа*

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; J. S. 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; J. S. 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. 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 монографији, коришћен је препоручени критеријум од ±1 (George & Mallery, 2019).

У табели 19 приказане су вредности асиметрије расподеле података и степена закривљености расподеле. 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 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 монографији, коришћена је препоручена вредност Кронбаховог алфа коефицијента већа од 0,70 (Hair et al., 2010; Loewenthal & Lewis, 2015; Benitez et al., 2020).

Факторска анализа 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., 2024c). 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 (Kovačić, 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 (*EFA*), конфирматорну факторску анализу (*CFA*), као и друге специјализоване методе попут теоријске факторске анализе, парцијалне факторске анализе и хијерархијске факторске анализе (Hair et al., 2010). За ову монографију 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 (Kovačić, 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 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 монографији, 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 експлоративна факторска анализа

| Тврдња | M | SD | Sk | Ku | α | Факторско оптерећење |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B1. Често се осећам исцрпљено | 3,52 | 1,204 | -0,516 | -0,747 | 0,723 | 0,965 |
| B2. Имам превише посла који треба да урадим | 3,59 | 1,182 | -0,541 | -0,631 | 0,767 | 0,925 |
| B3. Потребно ми је више времена да обавим посао на квалитетан начин | 3,32 | 1,305 | -0,280 | -0,128 | 0,770 | 0,870 |
| B4. Често се осећам уморно после породичних/кућних обавеза | 3,00 | 1,279 | 0,007 | -0,065 | 0,864 | 0,776 |
| B5. Тешко ми је да обавим све породичне обавезе | 2,69 | 1,349 | 0,251 | -0,165 | 0,680 | 0,810 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B6. Тешко ми је да своје породичне обавезе урадим на квалитетан начин | 2,65 | 1,372 | 0,324 | -0,162 | 0,692 | 0,802 |
| B7. 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 |
| B8. Учествујем у одлукама које утичу на мој посао | 3,42 | 1,270 | -0,438 | -0,862 | 0,766 | 0,826 |
| B9. 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 |
| B10. Мој посао ми омогућава ра 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 | 3,36 | 1,154 | -0,292 | -0,628 | 0,706 | 0,906 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| постигнућа својих родитеља | | | | | | |
| 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 |
| B25. 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 |
| B26. У овом друштву, присутан је већи је избор атлетских и спортских програма | 2,89 | 1,334 | 0,046 | -0,127 | 0,766 | 0,782 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| за дечаке него за девојчице | | | | | | |
| B27. 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 |
| B28. У овом друштву већа је заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама | 3,44 | 1,356 | -0,429 | -0,041 | 0,708 | 0,752 |
| B29. Верујем да дечаке треба подстицати више него девојчице да постигну високо образовање | 2,03 | 1,210 | 0,784 | 0,013 | 0,729 | 0,698 |
| B30. 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 |
| B31. 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 |
| B32. 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 |
| B33. 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 |
| B34. Углавном сам одушевљен/а својим послом | 2,62 | 1,094 | -0,522 | -0,407 | 0,708 | 0,710 |
| B35. Прилично сам задовољан/а својим садашњим послом | 3,55 | 1,086 | -0,615 | -0,219 | 0,772 | 0,746 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B36. Сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити | 2,69 | 1,253 | -0,341 | -0,633 | 0,885 | 0,777 |
| B37. У већини ствари мој живот је близу идеалног | 3,07 | 1,116 | -0,178 | -0,786 | 0,724 | 0,836 |
| B38. Услови у којима живим су одлични | 3,38 | 1,186 | -0,337 | -0,783 | 0,757 | 0,797 |
| B39. Задовољан/на сам својим животом | 3,66 | 1,057 | -0,573 | -0,259 | 0,710 | 0,795 |
| B40. До сада сам постигао/ла најважније ствари које желим у животу | 3,27 | 1,173 | -0,226 | -0,924 | 0,803 | 0,785 |
| B41. Посао чини да се осећам напето | 3,24 | 1,242 | -0,205 | -0,227 | 0,839 | 0,815 |
| B42. Посао чини да се осећам нелагодно | 2,79 | 1,217 | 0,119 | -0,411 | 0,742 | 0,746 |
| B43. Посао чини да се осећам забринуто | 2,92 | 1,275 | 0,066 | -0,226 | 0,768 | 0,835 |
| B44. Посао чини да се осећам несрећно | 1,27 | 1,619 | 0,401 | -0,419 | 0,918 | 0,809 |
| B45. Посао чини да се осећам потиштено | 1,29 | 1,677 | 0,322 | -0,756 | 0,890 | 0,862 |
| B46. Посао чини да се осећам суморно | 1,31 | 1,727 | 0,225 | -0,040 | 0,914 | 0,810 |
| B47. Пропуштам породичне активности због времена које морам да посветим радним обавезама | 3,31 | 1,283 | -0,278 | -0,019 | 0,730 | 0,704 |
| B48. Често сам заокупљен/на послом док сам код куће | 2,84 | 1,335 | 0,073 | -0,241 | 0,733 | 0,711 |
| B49. Очекивано и ефикасно понашање на послу код куће би било контрапродуктивно | 2,79 | 1,131 | -0,003 | -0,457 | 0,703 | 0,684 |
| B50. Породичне обавезе често ометају моје радне обавезе | 1,92 | 1,006 | 0,121 | 0,186 | 0,832 | 0,701 |
| B51. Често сам превише уморан/на на послу због породичних обавеза | 2,01 | 1,041 | 0,593 | 0,489 | 0,827 | 0,689 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B52. Очекивано и ефикасно понашање код куће, на послу би било контрапродуктивно | 2,37 | 1,058 | 0,312 | -0,434 | 0,751 | 0,814 |

Напомена: M - просечна оцена, SD - стандардна девијација, Sk - асиметрија, Ku - закривљеност, α - Кронбахов алфа коефицијент
Извор: аутори, 2024.

Резултати из табеле 19 за тврдњу „Често се осећам исцрпљено“ показују да је просечна оцена за ову тврдњу висока (3,52), што наговештава да велики број испитаника често доживљава осећај исцрпљености. Стандардна девијација од 1,204 показује да постоји 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 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.

Учесници имају осећај слободе у изношењу мишљења о свом радном окружењу (M = 3,68) и да учествују у одлукама које утичу на њихов посао (M = 3,42). Стандардна девијација од 1,210 и 1,270 за ове 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 ових тврдњи 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 разносно 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 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 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 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 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 различите вредности. Примећује се да постоји тенденција да се дечаци више подстичу него девојчице да остваре више образовање (M = 2,42, α = 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, α = 0,766, факторско оптерећење = 0,782). Такође, резултати показују да је горе када је дечак лош у школи него када је девојчица лоша у школи (M = 2,33, α = 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, α = 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, α = 0,716, факторско оптерећење = 0,601), док је мишљење да дечаке треба подстицати више него девојчице да постигну високо образовање (M = 2,03, α = 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, α = 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, α = 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, α = 0,772, факторско оптерећење = 0,746) или чак одушевљено (M =

2,62, SD = 1,086, α = 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, α = 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, α = 0,724, факторско оптерећење = 0,836) и да су услови у којима живе одлични (M = 3,38, SD = 1,186, α = 0,757, факторско оптерећење = 0,797), највиша просечна оцена испитаника је код мишљења да су задовољни својим животом (M = 3,66, SD = 1,057, α = 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, α = 0,803, факторско оптерећење = 0,785). Ове различите перцепције могу се одразити на 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, α = 0,839, факторско оптерећење = 0,815), нелагоду (M = 2,79, SD = 1,217, α = 0,742, факторско оптерећење = 0,746) и забринутост (M = 2,92, SD = 1,275, α = 0,768, факторско оптерећење = 0,835) повезане 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, α = 0,918, факторско оптерећење = 0,809), потиштено (M = 1,29, SD = 1,677, α = 0,890, факторско оптерећење = 0,862) и суморно (M = 1,31, SD = 1,727, α = 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, α = 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, α = 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, α = 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, α = 0,832, факторско оптерећење = 0,701). Умор испитаника на послу због породичних обавеза је знатан, са просечном оценом од 2,01 (SD = 1,041, α = 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 изазов за многе, с обзиром на просечну оцену од 2,37 (SD = 1,058, α = 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 ономе 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 (*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 (KMO) 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 објективност у подацима за факторску анализу.

Бартлетов тест сферичности 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 приказан је 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.

Резултат указује на значајну повезаност између променљивих, што потврђује претпоставку о корелисаности променљивих узорка, тако да је потврђено да је за узорак у овој анализи оправдано радити факторску анализу.

Табела 20. КМО коефицијент 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: аутори, 2024.

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 и кумулативни проценат 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 процену 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 (*CR*) оцењује степен уједначености или стабилности одговора на исте или сличне питања у мерном инструменту. Користи се 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 монографији, коришћен је препоручена вредност поузданости од 0,7 (Fornell & Larcker, 1981).

Као показатељ конвергентне валидности, користи се просечна издвојена варијанса (*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 конструката који објашњавају већу варијабилност (табела 21).

Табела 21. Дескриптивна статистика и поузданост фактора

| Фактор | M | SD | α | Сума квадрата оптерећења | | CR | AVE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | % варијансе | кумула-тивни % | | |
| 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 |
| Колективизам | 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 повезана са послом | 2,98 | 0,908 | 0,783 | 2,353 | 59,171 | 0,841 | 0,639 |
| Депресија повезана са послом | 2,61 | 0,818 | 0,907 | 2,249 | 61,420 | 0,867 | 0,685 |
| Конфликт посла и породице | 2,54 | 0,789 | 0,767 | 2,112 | 63,532 | 0,864 | 0,516 |

Напомена: M - просечна оцена, SD - стандардна девијација, α - Кронбахов алфа коефицијент, CR - интерна конзистентност, AVE - просечна издвојена варијанса
Извор: аутори, 2024.

Резултати показују да су захтеви посла оцењени релативно високо (M = 3,47, SD = 0,999), са солидним нивоом поузданости (α = 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, α = 0,745), при чему заузимају 9,477% 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, α = 0,817), са 5,990% 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, α = 0,863), указујући на добру интерну конзистентност и значајан допринос структури, са 5,555% 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, α = 0,763), са 4,975% варијансе (CR = 0,810, AVE = 0,587). Колективизам унутар групе је оцењен средње високо (M = 3,82, SD = 0,625, α = 0,726), што указује на различите социјалне утицаје (CR = 0,922, AVE = 0,601). Родна једнакост показује ниже вредности (M = 2,93, SD = 0,680, α = 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, α = 0,788 и 0,759), са утицајем на варијансу од 2,796% односно 2,530%. Анксиозност и депресија повезане са послом имају висок ниво унутрашње доследности (α = 0,783 и 0,907), указујући на 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 посла и породице демонстрира важност управљања обавезама (M = 2,54, SD = 0,789, α = 0,767), са утицајем на варијансу од 2,112% и са значајним утицајем на укупно оптерећење од 63,532% (CR = 0,864, AVE = 0,516).

### *13.2.2. Валидност и поузданост модела*

Провера валидности и поузданости модела мерења извршена је применом технике моделовања структуралних једначина (*SEM*) у *SmartPLS* верзија 3.00 статистичком софтверу. Техником моделовања структуралних једначина проверени су коефицијенти детерминације ($R^2$) зависних променљивих, Кронбахов алфа коефицијент (α),

коефицијенти поузданости (*rho_A*), композитна поузданост ($\rho_c$), вредност просечне издвојене варијансе (*AVE*), Форнел-Ларкеров критеријум, Хетеротројт-Монотројт теста (*HTMT*), фактор инфлације варијансе (*VIF*), стандардизовани средњи квадратни остатак (*SRMR*), диспаритет непондерисаних минималних квадрата (*d_ULS*), хи квадрат тест ($\chi^2$) и нормирани индекс уклапања (*NFI*).

Коефицијент детерминације ($R^2$) 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 (*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 повезана 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 повезана 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 повезане са послом.

Табела 22. Коефицијенти детерминације

| 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 повезана са послом | 0,266 | 0,252 |
| Депресија повезана са послом | 0,265 | 0,251 |

Напомена: $R^2$ - коефицијент детерминације
Извор: аутори, 2024.

Провером Кронбаховог алфа коефицијента, коефицијента поузданости, композитне поузданости конструкта и просечне издвојене варијансе утврдила се унутрашња конзистентност. Кронбахов алфа коефицијент (α) и коефицијент поузданости (*rho_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 ($\rho_c$) 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 (*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 унутрашње конзистентности фактора приказаних у табели 23 се примећује да су све вредности веће од 0,6, при чему је већина изнад 0,7 што указује на већу варијабилност.

Табела 23. Унутрашња конзистентност фактора

| Фактор | α | rho_A | $\rho_c$ | 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 (колективизам - задовољство животом - равнотежа између живота и посла) | 0,863 | 1,000 | 0,846 | 0,806 |
| M4 (колективизам - задовољство послом - равнотежа између живота и посла) | 0,863 | 1,000 | 0,859 | 0,826 |
| M5 (колективизам – анксиозност - равнотежа између живота и посла) | 0,863 | 1,000 | 0,756 | 0,861 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| M6 (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 |
| 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 повезана са послом | 0,870 | 0,874 | 0,920 | 0,794 |
| Депресија повезана са послом | 0,937 | 0,938 | 0,959 | 0,888 |
| Конфликт посла и породице | 0,785 | 0,840 | 0,841 | 0,770 |

Напомена: α - Кронбахов алфа коефицијент, rho_A – коефицијент поузданости, $\rho_c$ - композитна поузданост, AVE - просечна издвојена варијанса, M - модераторски утицаји M1 – M10
Извор: аутори, 2024.

Форнел-Ларкеров критеријум користи се за процену ваљаности конструкта упоређивањем квадратног корена екстракције просечне варијансе (*AVE*) за сваки конструкт са међусобним коефицијентима корелације (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2022). Ова методологија се користи за оцену дискриминативне валидности у структуралном моделирању,. Према Форнел-Ларкеровом критеријуму, дискриминативна валидност се сматра задовољавајућом ако је квадратни корелативни коефицијент између латентних конструката и њихових индикатора у односу на друге конструкте већи од корелације између њих (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 конструката 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). Резултати Форнел-Ларкеров критеријума су приказани у табела 24.

Табела 24. 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 | | | | | | | | | | | | | | | |
| **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 повезана са послом, Д - депресија повезана са послом, М - модераторски утицаји М1 - М10, ЗЖ - задовољство животом, ЗП - захтеви посла, ЗПО - задовољство послом, ЗПР - захтеви породице, К - колективизам, КПП - конфликт посла и породице, РЖП - равнотежа између живота и посла, РП - ресурси посла, РЈ - родна једнакост
Извор: аутори, 2024.

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 представљају коефицијенте корелације између конструкција.

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 конструката (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2022).

Резултати приказани у претходној табели 24 приказује корелационе коефицијенте између различитих конструката у истраживању, док су дијагонални елементи табеле квадрати корелација између конструката и њихових подржавајућих мера. Резултати показују да су корелације између конструката углавном умерене или слабе, што утицајно утврђује дискриминативну валидност конструката.

Примена Форнел-Ларкеров критеријума показује да сваки од разматраних конструката 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 (*HTMT*) се користи за испитивање дискриминативне валидности конструкта у структуралном моделирању (Henseler et al., 2015). Овај тест упоређује корелације између индикатора који мере различите конструкте (хетеротројт корелације) са корелацијама које мере исти конструкт (монотројт корелације).

Табела 25. Хетеротројт-Монотројт тест

| | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **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 повезана са послом, Д - депресија повезана са послом, М - модераторски утицаји М1 - М10, ЗЖ - задовољство животом, ЗП - захтеви посла, ЗПО - задовољство послом, ЗПР - захтеви породице, К - колективизам, КПП - конфликт посла и породице, РЖП - равнотежа између живота и посла, РП - ресурси посла, РЈ - родна једнакост
Извор: аутори, 2024.

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 *HTMT* тест, у ком се корелације између различитих конструката пореде са корелацијама између конструката и њихових подржавајућих мера. Прихватљив ниво дискриминативне валидности треба да 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 монографији, коришћен је прихватљив ниво дискриминативне валидности од 0,90. 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 (*VIF*) мери корелацију између независних варијабли у моделима регресије најмањих квадрата (Field, 2000; Marcoulides & Raykov, 2019). *VIF* вредности мање од 5, а идеално мање од 3, указују 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 *VIF* 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 свој посао | 1,962 |
| B10. Мој посао ми омогућава ра распоредим временски своје радне задатке | 1,714 |
| B11. Мој менаџер води рачуна о мени као особи | 2,363 |
| B12. Мој менаџер ме подржава када имам хитне приватне и породичне обавезе | 1,004 |
| B13. Мој менаџер има разумевања када приватни или породични проблеми утичу на мој посао | 1,998 |
| B14. Подједнако добро уживам у сваком делу свог живота | 1,400 |
| B15. Равнотежа између живота и посла ми је јако важна | 1,070 |
| B16. Успевам да добро ускладим захтеве свог личног/породичног живота и посла | 1,412 |
| B17. У овом друштву, деца су поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља | 1,545 |
| B18. У овом друштву, родитељи су поносни на индивидуална постигнућа своје деце | 1,782 |
| B19. У овом друштву, стари родитељи углавном живе у кући са својом децом | 1,180 |
| B20. У овом друштву, деца живе са својим родитељима док се не венчају | 1,214 |

| | |
|---|---|
| B21. У овом друштву, деца треба да буду поносна на индивидуална постигнућа својих родитеља | 2,777 |
| B22. У овом друштву, родитељи треба да буду поносни на индивидуална постигнућа своје деце | 2,689 |
| B23. Члановима Вашег друштва је важно да лица у другим друштвима позитивно виде Ваше друштво | 1,468 |
| B24. Чланови овог друштва треба да се поносе што су његови чланови | 1,423 |
| B25. У овом друштву, више се дечаци се подстичу него девојчице да остваре више образовање | 1,445 |
| B26. У овом друштву, присутан је већи је избор атлетских и спортских програма за дечаке него за девојчице | 2,029 |
| B27. У овом друштву, горе је када је дечак лош у школи него када је девојчица лоша у школи | 1,460 |
| B28. У овом друштву већа је заступљеност мушкараца него жена на високим позицијама | 1,511 |
| B29. Верујем да дечаке треба подстицати више него девојчице да постигну високо образовање | 1,633 |
| B30. Верујем да треба да се ради на повећању атлетских и спортских програма за девојчице | 1,392 |
| B31. Верујем да треба да је горе за дечака када је лош у школи него за девојчицу | 1,857 |
| B32. Верујем да би друштво било успешније вођено када би било много више жена на позицијама власти него сада | 1,505 |
| B33. Верујем да могућности за менаџерске позиције треба да буду подједнако доступне и за жене и за мушкарце | 1,306 |
| B34. Углавном сам одушевљен/а својим послом | 2,709 |
| B35. Прилично сам задовољан/а својим садашњим послом | 2,910 |
| B36. Сваки дан на послу изгледа као да се никада неће завршити | 1,141 |
| B37. У већини ствари мој живот је близу идеалног | 1,818 |
| B38. Услови у којима живим су одлични | 1,677 |
| B39. Задовољан/на сам својим животом | 1,997 |
| B40. До сада сам постигао/ла најважније ствари које желим у животу | 1,372 |
| B41. Посао чини да се осећам напето | 2,202 |
| B42. Посао чини да се осећам нелагодно | 2,827 |
| B43. Посао чини да се осећам забринуто | 2,196 |
| B44. Посао чини да се осећам несрећно | 1,964 |
| B45. Посао чини да се осећам потиштено | 1,835 |
| B46. Посао чини да се осећам суморно | 1,792 |
| B47. Пропуштам породичне активности због времена које морам да посветим радним обавезама | 1,417 |

| | |
|---|---|
| B48. Често сам заокупљен/на послом док сам код куће | 1,339 |
| B49. Очекивано и ефикасно понашање на послу код куће би било контрапродуктивно | 1,624 |
| B50. Породичне обавезе често ометају моје радне обавезе | 1,922 |
| B51. Често сам превише уморан/на на послу због породичних обавеза | 1,805 |
| B52. Очекивано и ефикасно понашање код куће, на послу би било контрапродуктивно | 1,645 |

Напомена: VIF - фактор инфлације варијансе
Извор: аутори, 2024.

Стандардизовани средњи квадратни остатак (*SRMR*) представља кључни индекс који се примењује у процени адекватности модела структуралне једначине. Овај индекс је мера разлике између предвиђених и стварних коваријанси модела, и 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).

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 (*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 (Kenny & 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 et al., 2024b).

Вредности *SRMR* и *d_ULS* треба да буду ниже од горње границе вредности интервала поверења од 95 процената (Kenny & 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 ($\chi^2$) 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 (*NFI*) познат и као Бентлер-Бонетов нормирани индекс уклапања 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) (табела 27).

Табела 27. Подобност модела

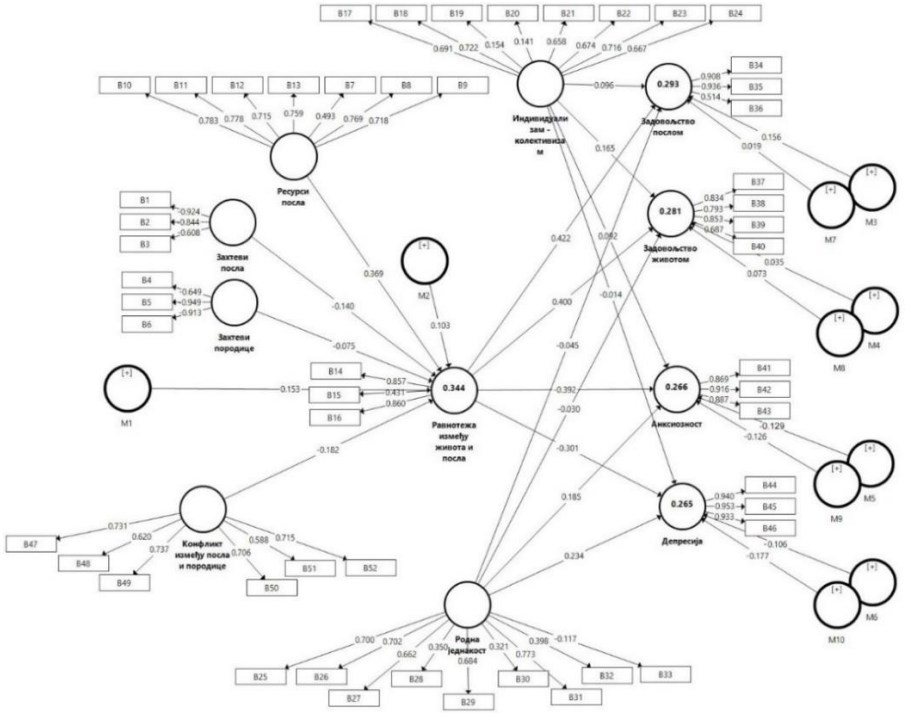
| | **Сатурирани модел** | **Процењени модел** |
|---|---|---|
| SRMR | 0,081 | 0,081 |
| d_ULS | 0,088 | 0,088 |
| Chi-Square | 2,174 | 2,174 |
| NFI | 0,987 | 0,988 |

Напомена: SRMR - стандардизовани средњи квадратни остатак, d_ULS - диспаритет непондерисаних минималних квадрата, Chi-Square - хи квадрат тест, NFI - нормирани индекс уклапања
Извор: аутори, 2024.

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

### *13.2.3. Тестирање истраживачких хипотеза*

Тестирање већине истраживачких хипотеза извршено је применом технике моделовања структуралних једначина (*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 рефлективно-рефлективни, у којем су латентне варијабле рефлективне на основу индикатора, а други ниво латентних варијабли такође је рефлективан јер се базира на првом нивоу. Други тип, рефлективно-формативни, карактерише рефлективност латентних варијабли првог нивоа, док су индикатори другог нивоа формативни. У формативно-рефлективном латентне варијабле првог нивоа су формативне, док су индикатори другог нивоа рефлективни. У четвртом, формативно-формативном типу, оба нивоа латентних варијабли су формативна, што значи да се формирају на основу њихових индикатора, без рефлективног 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. Директни и модераторски утицаји
Извор: аутори, 2024.

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, као и вредности просечне оцене, 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 конструката. Вредности коефицијената јачине утицаја омогућавају разумевање и квантификацију природе веза међу варијаблама у испитиваном моделу.

Табела 28. Директни и модераторски утицаји

| 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 → колективизам → задовољство послом → равнотежа између живота и посла | 0,156 | -0,119 | 0,150 | 2,041 | 0,058 |
| M4 → колективизам → задовољство животом → равнотежа између живота и посла | 0,035 | -0,045 | 0,105 | 4,336 | 0,027 |
| M5 → колективизам → анксиозност → равнотежа између живота и посла | -0,129 | 0,083 | 0,150 | 2,864 | 0,038 |
| M6 → 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 |
| Колективизам → Задовољство послом | 0,096 | 0,113 | 0,066 | 1,980 | 0,051 |
| Колективизам → Задовољство животом | 0,165 | 0,147 | 0,059 | 2,768 | 0,006 |
| Колективизам → Анксиозност | 0,092 | 0,076 | 0,061 | 2,509 | 0,032 |
| 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 повезана са послом | 0,185 | 0,185 | 0,068 | 2,721 | 0,007 |
| Родна једнакост → Депресија повезана са послом | 0,234 | 0,228 | 0,072 | 3,253 | 0,001 |
| Конфликт 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* - т статистика, p* - статистичка значајност на нивоу 0,05, М - модераторски утицаји од М1 - М10

Извор: аутори, 2024.

### *13.2.3. Анализа директних утицаја*

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

**$X_1$**: Фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_2$**: Фактори захтева породице негативно утичу на

равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_3$**: Фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_4$**: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_5$**: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_6$**: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност повезана са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_7$**: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију повезана са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{10г}$**: Конфликт 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 $X_1$ 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

(β = -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 $X_2$ 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 (β = 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 $X_3$ 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 (β = 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 $X_4$ 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 (β = 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 $X_5$ 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 повезану са послом запослених показује негативан утицај (β = -0,392, p = 0,000), што указује да боља равнотежа између живота и посла може смањити анксиозност повезану са послом. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза $X_6$ потврђена, тачније да равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај равнотеже између живота и посла на депресију повезану са послом запослених показује врло негативан и статистички значајан утицај (β = -0,301, p = 0,000), што указује да боља равнотежа између живота и посла може смањити депресију повезану са послом. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза $X_7$ потврђена, тачније да равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Директни утицај конфликта посла и породице на равнотежу између живота и посла запослених показује изразито негативан и статистички значајан утицај (β = -0,182, p = 0,001), што потврђује да конфликт посла и породице озбиљно нарушава равнотежу између живота и посла. Резултати директних утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза $X_{10г}$ потврђена, тачније да конфликт посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених.

### *13.2.5. Анализа модераторских утицаја*

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

истраживачких хипотеза:

**$X_{3а}$**: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{3б}$**: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{8а}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{8б}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{8в}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{8г}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{9а}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{9б}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**$X_{9в}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

**X9г**: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане 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 (β = 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 $X_{3б}$ 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 (β = 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 $X_{3а}$ 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 колективизма унутар групе на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом (модератор М3) показује позитиван утицај (β = 0,156)

са *p* вредношћу од 0,058, указујући на то да већи колективизам 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 $X_{8а}$ није потврђена, тачније не може се тврдити да колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај колективизам унутар групе на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом (модератор М4) показује благо негативан утицај (β = -0,035) са *p* вредношћу од 0,027, што може указивати на то да већи колективизам 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 $X_{8б}$ потврђена, тачније да колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај колективизам унутар групе на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом (модератор М5) показује негативан утицај (β = -0,129) са *p* вредношћу од 0,038, па сугерише да већи колективизам унутар групе може повећати анксиозност повезану са послом, што негативно утиче на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза $X_{8в}$ потврђена, тачније да колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај колективизма унутар групе на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених (модератор М6) показује негативан утицај (β = -0,106) са *p* вредношћу од 0,044, указује на то да колективизам унутар групе може повећати депресију повезану са послом, што негативно утиче на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза $X_{8г}$ потврђена, тачније да колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане 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 (β = 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 $X_{9а}$ 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 (β = -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 $X_{9б}$ 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 повезане са послом (модератор М9) показује негативан утицај (β = -0,126) са *p* вредношћу од 0,043, што имплицира да већа родна једнакост може помоћи у смањењу анксиозности повезане са послом, што позитивно утиче на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза $X_{9в}$ потврђена, тачније да родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Модераторски утицај родне једнакости на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом (модератор М10) показује негативан утицај (β = -0,177), са *p* вредношћу од 0,035, што имплицира да већа родна једнакост може помоћи у смањењу негативног утицаја депресије повезане са послом на равнотежу између живота и посла. Резултати модераторских утицаја приказани у табели 28 указују да је хипотеза $X_{9г}$ потврђена, тачније да родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

### *13.2.6. Тестирање 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 категоричке променљиве као што су образовање, старост, године стажа и брачни статус, вршен је пажљиво у складу са карактеристикама података и истраживачким питањима.

*T* тест (*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:

$X_{10б}$: 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, 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 већа од 0,05, треба користити резултате из првог реда табеле, који су израчунати за случај када се претпоставља једнака варијанса. Ако је вредност значајности мања од 0,05, онда се користе резултати из другог реда табеле, који су израчунати за случај неједнаких варијанси.

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 (табела 29).

Резултати t теста за два независна узорка приказани у табели 29 указују да је хипотеза Х10б 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.

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 |
| Претпостављене 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 | М | 103 | 3,48 | 1,267 | **Х10б:** Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених | | | | ✓ |
| | Ж | 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, пол М – мушки, Ж - женски

Извор: аутори, 2024.

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 (Kovačić, 1998; Miller et al., 2002). У овој монографији 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 (Kovačić, 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:

$X_{10а}$: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених.

$X_{10в}$: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених.

$X_{10д}$: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених.

$X_{10ђ}$: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у

зависности од нивоа образовања запослених (табела 30).

Табела 30. Једнофакторска анализа варијансе

| **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: аутори, 2024.

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 $X_{10а}$ 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 $X_{10в}$ 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 указују да је хипотеза $X_{10д}$ 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. Резултати анализе варијансе приказани у табели 30 указују да је хипотеза $X_{10ђ}$ није потврђена, и не може се тврдити да постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања.

У табели 31 су приказани резултати тестирања истраживачких хипотеза.

Табела 31. Резултати тестирања истраживачких хипотеза

| Хипотеза | Резултат теста |
|---|---|
| **$X_1$**: Фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији | Потврђена |
| **$X_2$**: Фактори захтева породице негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији | Одбачена |
| **$X_3$**: Фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији | Потврђена |
| **$X_{3а}$**: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева посла и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији | Потврђена |
| **$X_{3б}$**: Фактори ресурса посла имају модераторски утицај на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији | Потврђена |
| **$X_4$**: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених у хотелијерству у Републици Србији | Потврђена |
| **$X_5$**: Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији | Потврђена |
| **$X_6$**: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији | Потврђена |
| **$X_7$**: Равнотежа између живота и посла негативно утиче на депресију повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији | Потврђена |
| **$X_{8а}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених | Одбачена |
| **$X_{8б}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених | Потврђена |
| **$X_{8в}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезану са послом запослених | Потврђена |
| **$X_{8г}$**: Колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених | Потврђена |
| **$X_{9а}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених | Потврђена |

| | |
|---|---|
| **$X_{9б}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених | Одбачена |
| **$X_{9в}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом запослених | Потврђена |
| **$X_{9г}$**: Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених | Потврђена |
| **$X_{10а}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених | Одбачена |
| **$X_{10б}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од полне структуре запослених | Потврђена |
| **$X_{10в}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од брачног статуса запослених | Одбачена |
| **$X_{10г}$**: Конфликт посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених | Потврђена |
| **$X_{10д}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених | Одбачена |
| **$X_{10ђ}$**: Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од нивоа образовања запослених | Одбачена |

Извор: аутори, 2024.

# 14. ДИСКУСИЈА

## 14.1. Дискусија резултата истраживања

Ова монографија посвећена је актуелној, сложеној и недовољно истраженој проблематици равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерском сектору у Републици Србији. Основни циљ истраживања био је анализа кључних чинилаца из сфере посла и породице који делују на равнотежу између живота и посла, као и утврђивање ефеката равнотеже на задовољство послом и животом, као и њен утицај на анксиозност и депресију повезане са послом код запослених у хотелијерству у Републици Србији. Поред основног циља, специфични циљеви истраживања обухватали су испитивање утицаја захтева посла и породице и ресурса посла, као и модераторске улоге ресурса посла у односу између захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла. Додатно, предмет испитивања био је и модераторски утицај колективизма унутар групе и родне једнакости на однос равнотеже између живота и посла са задовољством послом и животом и анксиозношћу и депресијом повезаним са послом. Такође, истраживање је за циљ имало и утврђивање утицаја демографских и социоекономских карактеристика испитаника, као и конфликта посла и породице, на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерском сектору у Републици Србији.

Концептуални модел монографије замишљен је тако да, ослањајући се на модел захтева и ресурса посла (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), модел захтева, контроле и подршке (Karasek, 1979), и моделе Haar и сар. (2014) и Haar и сар. (2019) који нуде емпиријску грађу на међународном и мултикултуралном нивоу, емпиријски верификује на који начин специфични захтеви радних и породичних улога и

ресурси посла делују на остваривање равнотеже између живота и посла. Поред тога, концептуални модел испитивао је у којој мери ресурси посла модерирају утицај захтева посла и породице на равнотежу између живота и посла, и на који начин колективизам унутар групе и роднаједнакост модерирају утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом, као и на анксиозност и депресију повезане са послом код запослених у хотелијерском сектору у Републици Србији. У истраживачки модел укључени су, као контролни чиниоци, старосна доб, пол, брачни статус, ниво образовања, дужина радног стажа и конфликт посла и породице. Методолошки оквир емпиријског истраживања обухватио је узорак од 261 запосленог у осамдесет шест хотелских објеката различитих категорија на територији Републике Србије.

С обзиром на сложену природу равнотеже између живота и посла и бројна питања која се у том контексту разматрају, резултати истраживања пружају значајне и вишеструке теоријске и практичне доприносе. Кључни допринос монографије огледа се у томе што је потврђено да примењени истраживачки модел свеобухватно и успешно анализира равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Од нарочите важности је и то што истраживање обухвата идентификацију мултикаузалних димензија које делују на постизање равнотеже између живота и посла. Значајни доприноси указују на то да специфични захтеви и ресурси посла и породице остварују мерљив утицај на равнотежу између живота и посла, при чему организациона подршка и аутономија на радном месту, као облици ресурса посла, имају важну улогу у модерирању тих утицаја. Такође, значајан допринос монографије представљају и налази о перципираној равнотежи између живота и посла и њеном значају за запослене у хотелијерству у Републици Србији. Поред тога,

културни чиниоци као што су колективизам унутар групе и родна једнакост показали су се као значајни модератори утицаја равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом и анксиозност и депресију повезане са послом. Степен остварене равнотеже између живота и посла испољио је значајан утицај на задовољство запослених и њихово ментално здравље.

Узорак истраживања обухватио је запослене у 86 хотелских објеката на територији Републике Србије, укључујући хотеле различитих категорија, односно са различитим бројем звездица, из свих статистичких региона Србије изузев Косова и Метохије. Највећи број хотела, њих 46, припадао је региону Шумадије и Западне Србије, а преостали хотели били су заступљени у Београду, Војводини и Јужној и Источној Србији. Анализа демографске структуре испитаника показала је да 60,5% чине запослени женског пола, а 39,5% мушког пола. Добијени резултати одступају од полне дистрибуције у компаративним студијама Haar и сар. (2019), у којој је женски пол заступљен са 52%, и Hämmig (2017), где је тај удео износио 42,8%. Утврђени диспаритет у погледу полне структуре није неочекиван, с обзиром на то да је у вишеструким истраживањима потврђена значајна улога хотелијерства у запошљавању женске радне снаге (Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Gajić et al., 2021b). Истовремено, овај диспаритет може указивати на специфичне изазове и потребе запослених жена у хотелијерству, нарочито у контексту равнотеже између живота и посла. Анализа старосне структуре испитаника показала је да највећи удео запослених припада старосној групи од 31 до 40 година (35,2%), за којом следе запослени у категорији од 18 до 30 година (30,7%). Старосни профил узорка сличан је студији Haar и сар. (2019), у којој просечна старост испитаника износи 38,5 година. Наведени подаци сугеришу да је радна снага у хотелијерству релативно млада, што може утицати на

перцепцију радних захтева и доживљај равнотеже између живота и посла. У погледу брачног статуса, 47,5% испитаника је у браку, 42,7% је неожењено или неудато, 7,7% је разведених, а 2,3% су удовци или удовице. Ови демографски показатељи разликују се од студије Haar и сар. (2019), у којој је 73% испитаника у брачној заједници. Значајан удео испитаника са брачним обавезама може имати последице по способност усклађивања радних и породичних захтева. На основу података о нивоу образовања, закључује се да највећи део испитаника поседује завршену средњу школу (44,4%), а 39,5% испитаника завршену вишу или високу школу. Свега 1,9% учесника истраживања има само основношколско образовање. Ови подаци указују на малу заступљеност неквалификованих радних места у узорку (Gajić et al., 2021d; Gajić et al., 2025d), која у хотелијерству претежно обављају запослене женског пола (Liu et al., 2020b; Andrade et al., 2021). Међу свим учесницима истраживања, 51,0% су родитељи, а 49,0% то нису, што је у складу са резултатима студије Haar и сар. (2019). Уочена приближно равномерна дистрибуција испитаника према родитељству значајна је с обзиром на то да родитељске обавезе могу знатно утицати на перцепцију радног времена и захтева посла (Filippi et al., 2000). Анализа структуре домаћинства показала је да је највише заступљена породица са три до четири члана (58,2%), а најмање она са једним до два члана (16,1%). Овај налаз указује на сложеност породичних обавеза код већине испитаника, и потврђује потребу за адекватним управљањем радним временом. Када је реч о дужини радног стажа, највећи удео запослених (52,9%) располаже радним искуством у распону од нула до десет година, а свега 5,7% испитаника има преко 31 годину стажа, што потврђује да је радна снага у хотелијерству углавном млада и са релативно кратким радним искуством. У погледу дужине радног времена, већина запослених (48,3%) ради између 40 и 50 сати недељно, а 7,3% ради и преко 60

сати. Мање од четвртине запослених ради до 40 сати недељно, из чега произлази да је продужено радно време широко заступљено, са потенцијалним негативним последицама по равнотежу између живота и посла. Овакав налаз је очекиван имајући у виду да је дуго радно време препознато као карактеристична одлика хотелијерства (McNamara et al., 2011; Abdou et al., 2022), која доводи до физичке и менталне исцрпљености, отежава организовање слободног времена, нарушава равнотежу између живота и посла и генерише стрес код запослених и чланова њихових породица (Tsaur & Yen, 2018; Abdou et al., 2022).

У емпиријском истраживању поузданост конструкта и интерна конзистентност скупа тврдњи процењене су применом Кронбаховог алфа коефицијента. Добијени резултати потврдили су високу поузданост анкетног упитника, о чему сведоче вредности Кронбаховог алфа коефицијента за свих 52 тврдње, које превазилазе референтне вредности. За 48 тврдњи вредности коефицијента су изнад 0,7, а за четири тврдње изнад 0,6, при чему се ова вредност у научној литератури сматра доњом прихватљивом границом (Nunnally, 1970; Loewenthal & Lewis, 2015). По завршетку дескриптивне статистичке анализе, спроведена је експлораторна факторска анализа свих тврдњи са циљем израчунавања вредности факторских оптерећења. Резултати су потврдили висок степен поузданости упитника, с обзиром на то да вредности факторских оптерећења за свих 52 тврдње премашују референтне вредности. Конкретно, сва факторска оптерећења виша су од 0,6, чиме превазилазе препоручену граничну вредност значајног факторског оптерећења од 0,5. Након дескриптивне и експлораторне факторске анализе, приступило се конфирматорној факторској анализи ради провере степена подударности идентификованих фактора са концептуалним истраживачким моделом. Коефицијент адекватности узорка (0,827) и Бартлетов тест сферичности (p

= 0,000) потврдили су да је узорак прикладан за спровођење факторске анализе. Резултати факторске анализе за сваки издвојени фактор, а то су захтеви посла, захтеви породице, аутономија на радном месту, подршка чланова тима и менаџера, равнотежа између живота и посла, колективизам унутар групе, родна једнакост, задовољство послом, задовољство животом, анксиозност повезана са послом, депресија повезана са послом и конфликт посла и породице, приказани су у наставку текста.

Валидност и поузданост модела мерења верификовани су применом технике моделовања структуралних једначина (SEM). Коефицијент детерминације ($R^2$) показао је да модел најпотпуније објашњава варијабилност равнотеже између живота и посла, и то са 34,4% (прилагођени $R^2$ износи 32,9%). За процену унутрашње конзистентности примењени су Кронбахов алфа коефицијент, коефицијент поузданости, композитна поузданост и просечна издвојена варијанса (AVE), а добијени резултати потврдили су задовољавајућу унутрашњу конзистентност модела. Дискриминативна валидност потврђена је Форнел-Ларкеровим критеријумом, према коме сваки конструкт дели већи удео варијансе са сопственим индикаторима него са осталим конструктима у моделу. Хетеротројт-Монотројт тест показао је вредности ниже од 0,90, чиме је дискриминативна валидност додатно потврђена. Фактори инфлације варијансе (VIF) нису прелазили вредност 3, а највише забележене вредности биле су приближно 2,9, што указује на занемарљиву мултиколинеарност. Вредност стандардизованог средњег квадратног остатка (SRMR = 0,081) приближила се препорученој граничној вредности од 0,08, потврђујући прикладност модела. Вредности диспаритета непондерисаних минималних квадрата у сатурираном и процењеном моделу (d_ULS = 0,088), као и вредност хи квадрат теста (2,174), потврдиле су одсуство статистички

значајних одступања између очекиваних и опажених фреквенција, додатно указујући на добру прилагођеност модела. Нормирани индекс уклапања (NFI), са вредностима 0,987 за сатурирани и 0,988 за процењени модел, такође је потврдио адекватност примењеног истраживачког модела.

У наставку текста дискусија резултата истраживања организована је тако да се сваки од анализираних фактора истраживачког модела разматра појединачно. Анализирани фактори обухватају захтеве посла, захтеве породице, ресурсе на радном месту, равнотежу између живота и посла, колективизам унутар групе, родну једнакост, задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију повезане са послом. Поред наведеног, разматраће се и контролни чиниоци обухваћени истраживањем, а то су старосна доб, пол, брачни статус, конфликт посла и породице, дужина радног стажа и ниво образовања. Емпиријски резултати за сваки од чинилаца равнотеже између живота и посла биће детаљно интерпретирани, са циљем пружања свеобухватног увида у природу и интензитет њихових утицаја на специфичне истраживачке исходе. Овакав приступ омогућава систематично и прегледно излагање налаза и доприноси разумевању сложених међусобних односа унутар истраживачког модела. У оквиру дискусије прво ће бити представљени резултати дескриптивне и факторске анализе, а потом резултати моделовања структуралних једначина (SEM). Добијени резултати биће смештени у контекст истраживачких налаза из релевантне научне литературе. Такође ће бити приказани и образложени исходи тестирања истраживачких хипотеза, верификованих применом SEM анализе, т-теста независних узорака и анализе варијансе (ANOVA).

### *14.1.1. Захтеви посла*

Захтеви посла анализирани су кроз захтеве додељених радних улога, дужину радног времена и прековремени рад. Захтеви посла од посебне су важности у хотелијерству, имајући у виду интензитет радних притисака карактеристичних за ову делатност (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020). Резултати дескриптивне статистичке анализе указују на висок степен исцрпљености испитаника (M = 3,52, SD = 1,204, α = 0,723), изражену преоптерећеност послом (M = 3,59, SD = 1,182, α = 0,767) и потребу за додатним временом ради квалитетног извршавања радних задатака (M = 3,32, SD = 1,305, α = 0,770). Више студија потврђује значајну заступљеност организационе фрустрације, временског притиска и високих радних захтева у хотелијерству (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Zhao et al., 2020). Резултати факторске анализе показали су да су захтеви посла оцењени релативно високо (M = 3,47, SD = 0,999, α = 0,770). Овај фактор објашњава 18,495% варијансе, что указује на његов значајан допринос укупном оптерећењу (CR = 0,943, AVE = 0,848). Наведени налази потврђују постојање значајног проблема временске оскудице на радном месту, у складу са резултатима других истраживања (Spector, 1975; Yang et al., 2000; Haar et al., 2019). Конзистентност налаза у различитим студијама потврђује значај захтева посла и потенцијално негативне последице по исцрпљеност, ниво стреса и опште благостање запослених. Процена захтева посла у хотелијерству у контексту равнотеже између живота и посла оправдана је и релевантна, будући да омогућава идентификацију кључних проблема и изазова са којима се запослени у овој делатности суочавају. Радно време операционализовано је кроз дужину радне недеље и број сати прековременог рада. Значај дужине радног времена за успостављање равнотеже између живота

и посла потврђен је у ранијим истраживањима (Hsu et al., 2019; Pak et al., 2022; Valcour, 2007). Према Spector и сар. (2007), време проведено у раду непосредно умањује расположиво време намењено породици. Скоро половина испитаника у овом истраживању (48,3%) изјавила је да ради од 41 до 50 сати недељно. Више од 10% испитаника наводи да прековремено ради од 10 до 20 сати недељно, а 5% испитаника ради прековремено и преко 20 сати недељно. У студијама Haar и сар. (2014) и Haar и сар. (2019) број сати прековременог рада показао се као значајан предиктор немогућности успостављања равнотеже између живота и посла. Резултати ове студије показали су да виши степен захтева посла статистички значајно отежава успостављање равнотеже између живота и посла ($\beta$ = -0,140, p = 0,006). На основу наведеног може се закључити да захтеви посла негативно делују на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Хипотеза ($X_1$), која гласи: „Фактори захтева посла негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Ови налази сагласни су са бројним публикованим студијама које документују утицај различитих димензија захтева посла на нарушавање равнотеже између живота и посла у различитим делатностима (Brough et al., 2014; Tement & Korunka, 2015; Bakker & Demerouti, 2017; Gragnano et al., 2017; Brough et al., 2020; Haar et al., 2022). У сектору хотелијерства, више студија је истакло прековремени рад као значајан извор незадовољства запослених (Deery & Jago, 2009; McNamara et al., 2011; Abdou et al., 2022), будући да такви услови рада доводе до физичке и менталне исцрпљености, а тиме и до нарушавања и отежаног успостављања равнотеже између живота и посла. Vaziri и сар. (2022) у својој мета-анализи закључују да менаџмент може подржати успостављање

равнотеже између живота и посла обезбеђивањем ресурса, попут времена и вештина које омогућавају ефикасније обављање посла. Већи број аутора сматра да се равнотежа између живота и посла остварује када су радни захтеви усклађени са редовним радним временом, уз избегавање прековременог и непланираног рада (Karasek & Theorell, 1990; Brauner et al., 2019). Овакав приступ повећава расположиво време за породичне и животне улоге, доприносећи равнотежи између живота и посла, као и укупном здрављу и задовољству запослених у хотелијерству (Backhaus, 2022).

### *14.1.2. Захтеви породице*

Емпиријско истраживање обухватило је анализу утицаја фактора захтева породице на успостављање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерском сектору у Републици Србији. Фактор захтева породице операционализован је кроз три димензије: број чланова породичног домаћинства, родитељски статус и захтеве породичних улога. У погледу величине домаћинства, највећи удео испитаника живи у породицама са три до четири члана (58,2%), а најмањи удео у домаћинствима са једним до два члана (16,1%). Већина испитаника дакле живи у вишечланим породицама, што у условима колективистичке националне културе, карактеристичне за Републику Србију, може представљати додатну препреку у успостављању равнотеже између живота и посла. Обавезе према широј породици, попут редовних посета, финансијске помоћи, неге немоћних и оболелих чланова и пружања неформалне подршке, снажно делују на равнотежу између живота и посла (Lewis & Beauregard, 2018). Са друге стране, резултати недавне анализе спроведене на територији Републике Србије показали су да различити облици солидарне међугенерацијске размене унутар породице повољно доприносе остваривању равнотеже између живота и посла

(Повереник за заштиту равноправности, 2024). Помоћ бака и дека у чувању деце, као конкретан вид међугенерацијске солидарности, може олакшати усклађивање радних и родитељских улога у случају запослених родитеља (Tomanović, 2016; Šobot, 2019).

Резултати емпиријског истраживања показали су приближно равномерну расподелу испитаника према родитељском статусу, при чему 51,0% чине родитељи, а 49,0% испитаника без деце. Оваква уједначеност пружа поуздану основу за продубљену анализу различитих ефеката родитељства на равнотежу између живота и посла у хотелијерском сектору у Републици Србији. Досадашња истраживања потврдила су да родитељство на различите начине делује на постизање равнотеже између живота и посла. Premeaux и сар. (2007) утврдили су да запослени са децом учесталије наилазе на тешкоће у остваривању ове равнотеже услед додатних породичних обавеза. Насупрот томе, Burnett и сар. (2010) указује да родитељи могу развити напредније вештине управљања временом, које повољно делују на постизање равнотеже између живота и посла. Filippi и сар. (2022) такође показује да утицај родитељства на равнотежу између живота и посла није јединствен, већ је условљен подршком породице и послодавца, као и индивидуалним стратегијама суочавања са стресом.

У погледу захтева породичних улога, резултати дескриптивне анализе показали су да испитаници осећају умор након испуњавања породичних и кућних обавеза (M = 3,00, SD = 1,279, α = 0,864), да им је захтевно извршити све породичне обавезе у целости (M = 2,69, SD = 1,349, α = 0,680) и да породичне обавезе нису увек обављене на очекиваном нивоу квалитета (M = 2,65, SD = 1,372, α = 0,692). Наведени резултати сагласни су са налазима мета-анализе Deery и Jago (2009), у којој је истакнуто да захтеви породичних улога

озбиљно нарушавају равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству. Са друге стране, ови налази одступају од резултата истраживања Blomme и сар. (2010) и Zhao и сар. (2020), у којима су забележени нешто нижи нивои исцрпљености, што може бити последица разлика у примењеним методолошким приступима или специфичности различитих културних контекста. Резултати факторске анализе потврдили су да захтеви породице представљају значајан фактор у моделу (M = 2,78, SD = 0,744, α = 0,745), при чему овај фактор објашњава 9,477% укупне варијансе, са кумулативним процентом од 27,971% (CR = 0,838, AVE = 0,634). Упркос наведеном, истраживање је показало да фактори захтева породице не остварују статистички значајан утицај на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Хипотеза ($X_2$), која гласи: „Фактори захтева породице негативно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је одбачена. Иако виши степен захтева породице испољава негативан ефекат на равнотежу између живота и посла (β = -0,075), овај утицај није достигао статистичку значајност (p = 0,055).

Проблематика утицаја захтева породичних улога широко је заступљена и документована у научној литератури посвећеној управљању равнотежом између живота и посла. Упркос томе, истраживања усмерена на специфичан контекст хотелијерства у овој области остају малобројна. Резултат овог емпиријског истраживања делимично одступа од налаза ранијих студија у којима је потврђено да захтеви породичних улога отежавају постизање равнотеже између живота и посла (Demerouti et al., 2012; Simmons et al., 2016; Bakker & Demerouti, 2017; Gragnano et al., 2017; Landolfi et al., 2021). Haar и сар. (2019) у својој студији посебно наглашавају значај захтева породичних улога за остваривање равнотеже између

живота и посла. Landolfi и сар. (2021) истичу да подршка породице и послодавца представља кључан чинилац у одржавању равнотеже између живота и посла у контексту породичних обавеза. Brough и сар. (2020) закључују да различите стратегије управљања породичним обавезама производе различите ефекте на равнотежу између живота и посла. Demerouti и сар. (2012) утврдили су да захтеви породичних улога значајно делују на равнотежу између живота и посла, с обзиром на то да додатне породичне обавезе могу отежати усклађивање различитих животних домена. У истраживању Gragnano и сар. (2017) констатовано је да висок степен породичних обавеза може бити повезан са настанком здравствених тешкоћа. Bakker и Demerouti (2017) закључују да су стратегије управљања породичним обавезама значајан чинилац у одржавању равнотеже између живота и посла. Истраживање Simmons и сар. (2016) показало је да повишени захтеви породичних улога могу неповољно деловати на задовољство послом. Tement и Korunka (2015) утврдили су да је већи обим породичних обавеза повезан са нижим степеном равнотеже између живота и посла и повећаним нивоом радног стреса.

Иако породица заузима централно место у процесу остваривања равнотеже између живота и посла (Greenhaus & Powell, 2016), на основу свега претходно изложеног може се закључити да захтеви породичних улога код запослених у хотелијерству у Републици Србији не представљају значајан извор нарушавања равнотеже између живота и посла. Овакав налаз може се тумачити специфичностима радног контекста у овој делатности и карактером породичне мреже подршке. Рад у хотелијерству учестало је сезонске природе, са израженом сменском организацијом и ноћним радом. Ове специфичности хотелијерске делатности могу утицати на флексибилност запослених у усклађивању породичних и радних обавеза. Поред тога, колективистички образац

националне културе и породичне вредности присутне у Републици Србији могу обликовати начин на који се породичне обавезе перципирају и испуњавају. Породица може представљати снажну мрежу подршке у усклађивању радних и породичних улога, и се може претпоставити да су управо ови чиниоци разлог због којег захтеви породичних улога код запослених у хотелијерству у Републици Србији не представљају значајан извор нарушавања равнотеже између живота и посла.

Ова монографија попуњава истраживачки јаз у постојећој литератури укључивањем захтева породице као значајног чиниоца у проучавању равнотеже између живота и посла (Kossek et al., 2021). Kossek и сар. (2012) указали су да утицај породице на радни живот у досадашњој научној литератури није био у довољној мери разматран, без обзира на документоване ефекте преливања улога између приватне и професионалне сфере. Монографија даје значајан допринос постојећем фонду знања тиме што у анализу укључује породичне чиниоце, чиме проширује разумевање сложене динамике равнотеже између живота и посла.

### *14.1.3. Ресурси посла*

У овој монографији фактори ресурса посла обухватили су две варијабле: аутономију на радном месту и подршку чланова тима и менаџера. Резултати истраживања указују на присуство аутономије у радном окружењу запослених у хотелијерству у Републици Србији. Учесници истраживања изражавају осећај слободе у изношењу ставова о свом радном окружењу (M = 3,68, SD = 1,210, α = 0,816), наводе да учествују у доношењу одлука које се тичу њиховог посла (M = 3,42, SD = 1,270, α = 0,766), самостално организују расподелу времена за извршавање радних задатака (M = 3,56, SD = 1,259, α = 0,711) и независно одлучују о начину обављања

посла (M = 3,45, SD = 1,287, α = 0,869). Резултати факторске анализе показали су да је аутономија на радном месту оцењена релативно високо (M = 3,52, SD = 0,971, α = 0,817), при чему овај фактор објашњава 5,990% укупне варијансе, са кумулативним процентом од 33,961% (CR = 0,847, AVE = 0,650). Наведени резултати сагласни су са налазима истраживања Nickson (2012) и Tsaur и Yen (2018), у којима је истакнут значај аутономије за задовољство и продуктивност запослених. Одступања у односу на резултате истраживања Zhao и сар. (2020) могу бити последица различитости услова рада или специфичности корпоративних култура у посматраним контекстима.

У погледу подршке чланова тима и менаџера, учесници истраживања наводе да њихов менаџер показује бригу о њима као особама (M = 3,71, SD = 1,274, α = 0,878), да их подржава у ситуацијама када имају хитне приватне или породичне обавезе (M = 4,42, SD = 1,020, α = 0,832) и да испољава разумевање када приватни или породични проблеми делују на радне перформансе (M = 3,98, SD = 1,133, α = 0,878). Факторска анализа показала је да подршка чланова тима и менаџера остварује највишу просечну оцену у моделу (M = 3,96, SD = 0,538, α = 0,863), указујући на добру интерну конзистентност и значајан допринос укупној факторској структури (CR = 0,864, AVE = 0,681). Ови резултати сагласни су са закључцима претходних истраживања Lin и сар. (2014) и Abdou и сар. (2022), у којима је истакнут значај менаџерске подршке за благостање запослених. Одступања у односу на налазе других истраживања могу бити последица разлика у организационим културама и приступима управљању у посматраним контекстима.

Хипотеза ($X_3$), која гласи: „Фактори ресурса посла позитивно утичу на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Резултати ове монографије потврђују да фактори ресурса посла, обухватајући аутономију на радном месту и подршку чланова тима и менаџера, повољно делују на равнотежу између живота и посла ($\beta = 0{,}369$, $p = 0{,}000$). Ови резултати сагласни су са налазима других аутора који су проучавали ову проблематику (Brauner et al., 2019; Alonso-Domínguez et al., 2020; Landolfi et al., 2021; Vaziri et al., 2022). Haar и сар. (2019) у својој студији недвосмислено потврђују значајан утицај ресурса посла на постизање равнотеже између живота и посла.

Истраживање Brauner и сар. (2019) показало је да висок степен аутономије на радном месту и подршка менаџера значајно доприносе равнотежи између живота и посла запослених у хотелијерству. Alonso-Domínguez и сар. (2020) утврдили су да позитивно радно окружење, које подразумева изражену аутономију и подршку чланова тима и менаџера, повећава вероватноћу да ће запослени у хотелијерству располагати већим временом за породичне активности и обавезе ван посла. Jin и сар. (2021) наглашавају значај могућности запослених у хотелијерству да самостално доносе одлуке о радним задацима и њиховом распореду, истичући да ова могућност значајно делује на равнотежу између живота и посла. Landolfi и сар. (2021) указују да висок степен подршке тима и менаџера повољно утиче на успостављање и одржавање равнотеже између живота и посла. Мета-анализа Vaziri и сар. (2022) потврдила је да фактори ресурса посла, попут аутономије и менаџерске подршке, остварују значајан утицај на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству.

Поред непосредног позитивног утицаја на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији, фактори ресурса посла испољавају и модераторски ефекат на однос захтева посла и равнотеже између живота и

посла.

Хипотеза ($X_{3а}$), 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.

Модератор М2, који се односи на интеракцију ресурса посла, захтева посла и равнотеже између живота и посла, показао је позитиван ефекат (β = 0,103), са вредношћу p на граници статистичке значајности (p = 0,042). Овај налаз сугерише да ресурси посла могу ублажити негативан утицај захтева посла на равнотежу између живота и посла. Добијени резултати сагласни су са налазима неколико студија (Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2020; Jin et al., 2021), у којима је такође показано да подршка чланова тима и менаџера унапређује комуникацију на радном месту и штити запослене од стреса, олакшавајући тиме успостављање равнотеже између живота и посла. Радна места која запосленима пружају аутономију повезана су са вишим степеном равнотеже између живота и посла (Pathak & Srivastava, 2017). У научној литератури је добро документовано да висок квалитет односа са претпостављенима умањује негативан утицај захтева посла, унапређује продуктивност и позитиван однос запосленог према раду (Bakker & Demerouti, 2007; Kim & Beehr, 2018). У оквиру овог емпиријског истраживања такође је испитивано да ли фактори ресурса посла остварују модераторски ефекат на однос захтева породице и равнотеже између живота и посла.

Хипотеза ($X_{3б}$), 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 ресурса посла, захтева породице и равнотеже између живота и посла, показао је позитиван ефекат (β = 0,153) са вредношћу p =

0,041. Добијени резултат сугерише да ресурси посла могу ублажити негативан утицај захтева породице на равнотежу између живота и посла, иако је овај ефекат на граници статистичке значајности. Haar и сар. (2019) у својој међународној студији анализирали су модераторски утицај ресурса посла на редукцију негативних ефеката породичних захтева на равнотежу између живота и посла у четири земље: Новом Зеланду, Француској, Италији и Шпанији. Резултати ове студије пружају емпиријске доказе о значају ресурса посла на међународном нивоу, што је у складу са налазима овог емпиријског истраживања. Поред тога, добијени резултати сагласни су са другим студијама које су испитивале модераторску интеракцију ресурса посла, захтева породице и равнотеже између живота и посла (Chang et al., 2017; Davidescu et al., 2020; Haar et al., 2019).

На основу претходно изложеног, може се закључити да постоји значајна повезаност између ресурса посла, захтева посла и породице и остварене равнотеже између живота и посла. Истраживање спроведено у оквиру ове монографије потврдило је да подршка чланова тима и менаџера и аутономија, као расположиви ресурси на радном месту, могу ублажити негативан утицај који вишеструки захтеви радних и породичних улога остварују на постизање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Мали је број студија које су истовремено обухватиле и захтеве и расположиве ресурсе у јединственој аналитичкој поставци, иако сваки од ових чинилаца носи различите теоријске и практичне импликације. Свеобухватан аналитички приступ који уважава оба аспекта омогућава поузданије предвиђање степена остваривања равнотеже између живота и посла.

Истраживање попуњава истраживачки јаз у постојећој литератури на који указују Vaziri и сар. (2022) у својој мета-

анализи. У контексту хотелијерства, монографија унапређује истраживачку област укључивањем захтева и ресурса посла као кључних фактора за успостављање равнотеже између живота и посла. Zhao и сар. (2016) указују на недостатак истраживања заснованих на интегрисаном приступу анализи ових чинилаца. Интегрисање модела захтева и ресурса посла у истраживања равнотеже између живота и посла у хотелијерству може значајно допринети идентификацији пословних пракси које пружају подршку запосленима у овој делатности (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017a).

### *14.1.4. Равнотежа између живота и посла*

Равнотежа између живота и посла препозната је као веома важна вредност међу запосленима у хотелијерству у Републици Србији (M = 4,41, SD = 0,816, α = 0,824). Испитаници процењују да умерено успешно усклађују приватни и професионални живот (M = 3,44, SD = 1,229, α = 0,635). Налази истраживања такође указују на то да, иако запослени равнотежи између живота и посла придају велики значај, они наилазе на тешкоће у постизању њеног оптималног нивоа, о чему сведочи умерено задовољство свим аспектима живота (M = 3,41, SD = 1,142, α = 0,832), указујући на потенцијалне изазове у остваривању оптималне равнотеже. Резултати факторске анализе потврдили су да је равнотежа између живота и посла значајна испитаницима (M = 3,75, SD = 0,803, α = 0,763), са уделом у укупној варијанси од 4,975% (CR = 0,810, AVE = 0,587). Највиши удео објашњене варијабилности забележен је управо за равнотежу између живота и посла, при чему је модел објаснио 34,4% варијансе, а прилагођени $R^2$ износио је 32,9%. Ови резултати подударају се са анализама Tsaur и Yen (2018) и Blomme и сар. (2010), који истичу значај који запослени приписују равнотежи између живота и посла. Поред тога, резултати су сагласни са другим студијама које су проучавале равнотежу између живота и

посла у различитим делатностима (Haar et al., 2014; Bouzari & Karatepe, 2020; Nguyen et al., 2020; Chernyak-Hai et al., 2021; Khatri & Shukla, 2022). У анализама значаја и степена равнотеже између живота и посла у хотелијерству, бројни аутори дошли су до сличних закључака (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Mansour & Mohanna, 2018; Zhao et al., 2020). Недостатак равнотеже између живота и посла у хотелској делатности потврђен је у више емпиријских студија (Woo et al., 2015; Uysal et al., 2016; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Yang & Jo, 2022). Овај проблем препознат је као трајна и значајна тешкоћа међу запосленима у хотелијерству, о чему сведоче емпиријске студије спроведене у различитим временским периодима (Woo et al., 2015; Uysal et al., 2016; Liu et al., 2021; Yang & Jo, 2022). Истраживачки налази упућују на то да је недостатак равнотеже између живота и посла устаљена одлика ове делатности, са потенцијално штетним последицама по физичко и ментално здравље запослених, као и по њихово задовољство послом и животом.

Хипотеза ($X_4$), која гласи: „Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство послом запослених“, је потврђена.

Резултати показују да равнотежа између живота и посла повољно делује на задовољство послом ($\beta = 0{,}422$, $p = 0{,}000$) запослених у хотелијерству у Републици Србији. Ови налази сагласни су са претходним истраживањима (Brough et al., 2019; Gragnano et al., 2020; Andrade et al., 2022; Haar et al., 2022), у којима је потврђено да недостатак равнотеже између живота и посла умањује задовољство послом. Истраживање Andrade и сар. (2020) анализирало је утицај чинилаца равнотеже између живота и посла на задовољство послом запослених у хотелијерству у тридесет седам различитих земаља. Резултати ове студије показали су да је утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом

израженији у хотелијерству него у другим занимањима. Утицај равнотеже између живота и посла на различите организационе исходе у индиректној вези са задовољством послом у хотелијерству разматран је у бројним студијама. Утврђено је да постигнута равнотежа између живота и посла доприноси смањењу исцрпљености (Karatepe, 2010), редукцији преоптерећености послом (Karatepe, 2013b; Altinay et al., 2019), снижавању флуктуације запослених (Blomme et al., 2010; Karatepe, 2013b), умањивању намере напуштања посла (Vong & Tang, 2017; Wang et al., 2017; Abdou et al., 2022) и подстицању каријерних аспирација запослених (Liu et al., 2021).

Хипотеза ($X_5$), која гласи: „Равнотежа између живота и посла позитивно утиче на задовољство животом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Резултати истраживања показали су да постигнута равнотежа између живота и посла може значајно унапредити задовољство животом ($\beta = 0{,}400$, $p = 0{,}000$). Ови резултати сагласни су са налазима претходних студија (Brough et al., 2014; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Bouzari & Karatepe, 2020; Sorribes et al., 2021), које су дошле до истоветних закључака. Иако истраживања у области хотелијерства на ову тему нису бројна, и она потврђују изнете налазе. Lewis (2010) истакао је да равнотежа између живота и посла непосредно делује на благостање и задовољство животом запослених у хотелима у Швајцарској. Слични закључци изнети су и у истраживању Yang и Jo (2022), спроведеном међу запосленима у хотелијерству у Кини. Cain и сар. (2018) у истраживању реализованом у Сједињеним Америчким Државама истакли су да је равнотежа између живота и посла кључан предуслов за постизање задовољства животом. Наведени налази потврђују значај равнотеже између живота и посла за остваривање благостања и задовољства животом

запослених у хотелијерству, и то у различитим културним и географског контекстима.

Хипотеза ($X_6$), која гласи: „Равнотежа између живота и посла негативно утиче на анксиозност повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Резултати емпиријског истраживања показали су да унапређење равнотеже између живота и посла може значајно редуковати анксиозност повезану са послом (β = -0,392, p = 0,000). Ови налази сагласни су са претходним студијама (Haar et al., 2014; Sorribes et al., 2021; Borowiec & Drygas, 2023), које су дошле до истоветних закључака. Haar и сар. (2014) у свом истраживању анализирали су утицај равнотеже између живота и посла на различите аспекте менталног здравља, а добијени резултати потврдили су да је недостатак равнотеже између живота и посла повезан са вишим нивоом анксиозности. Sorribes и сар. (2021) испитивали су утицај равнотеже између живота и посла на психолошко благостање запослених, а њихови резултати такође су указали на смањење нивоа анксиозности у условима унапређене равнотеже између живота и посла.

Важно је истаћи да, иако су претходне студије потврдиле постојање везе између равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом, ниједна од њих није специфично испитивала овај однос у контексту запослених у хотелијерству. Досадашња истраживања у хотелској делатности углавном су се усмеравала 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 радни стрес (Kim et al., 2014; Mansour & Mohanna, 2018).

Хипотеза ($X_7$), која гласи: „Равнотежа између живота и посла

негативно утиче на депресију повезану са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Резултати показују да равнотежа између живота и посла може значајно редуковати ниво депресије повезане са послом (β = -0,301, p = 0,000). Добијени резултати сагласни су са раније публикованим студијама (Haar et al., 2014; Rugulies et al., 2017; Sorribes et al., 2021; Yu & Leka, 2022b; Borowiec & Drygas, 2023). Haar и сар. (2014) у свом истраживању анализирали су утицај равнотеже између живота и посла на ментално здравље запослених и утврдили да је недостатак ове равнотеже повезан са вишим нивоом депресије повезане са послом. Rugulies и сар. (2017) у својој студији такође истичу да недостатак равнотеже између живота и посла доприноси повећању ризика од депресије. Sorribes и сар. (2021) испитивали су утицај равнотеже између живота и посла на ментално здравље, а њихови резултати показали су да унапређење равнотеже између живота и посла доводи до смањења нивоа депресије.

У досадашњој научној литератури посвећеној хотелијерству недостају анализе утицаја равнотеже између живота и посла на настанак депресије повезане са послом. Иако студије које специфично испитују ову повезаност међу запосленима у хотелијерству нису широко заступљене, истраживања посвећена психосоцијалним аспектима рада у овој делатности пружају корисне увиде у наведени домен 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 продубљивање разумевања сложености рада и изазова са којима се запослени у овој делатности свакодневно суочавају.

На основу свега претходно изложеног, може се закључити да постоји недвосмислена повезаност између постигнуте

равнотеже између живота и посла и задовољства послом, задовољства животом и анксиозности и депресије повезаних са послом. Резултати сугеришу да запослени у хотелијерству у Републици Србији који остварују виши степен равнотеже између живота и посла исказују веће задовољство животним и радним улогама и мању склоност ка развоју поремећаја менталног здравља, какви су анксиозност и депресија повезани са послом.

### *14.1.5. Задовољство послом*

У погледу задовољства послом, уочавају се различита мишљења међу испитаницима. Поједини испитаници изражавају задовољство послом (M = 3,55, SD = 1,094, α = 0,772) или чак одушевљеност радним ангажовањем (M = 2,62, SD = 1,086, α = 0,708), док други наводе да сваки радни дан доживљавају као предуго трајање (M = 2,69, SD = 1,253, α = 0,885). Резултати факторске анализе показали су да је задовољство послом оцењено релативно високо (M = 3,41, SD = 0,906, α = 0,788), са уделом у укупној варијанси од 5,326% и кумулативним процентом од 54,287%. Варијабилност задовољства послом објашњена је са 29,3%, а прилагођени $R^2$ износио је 27,9%.

Истраживања усмерена на утицај дизајна посла у хотелијерству на задовољство послом указују да претерана посвећеност раду смањује расположиво слободно време и онемогућава задовољење потребе за одмором и релаксацијом, што може резултирати 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 додатно делују недостатак profesionalnog управљања људским ресурсима, несигурност радног места и ограничене могућности каријерног напредовања (Zopiatis et al., 2014; Lillo-Bañuls et al., 2018;

Díaz-Carrión et al., 2020).

Задовољство послом представља важан чинилац квалитетног пружања услуга у хотелијерству (O'Neill & Davis, 2011; Tuna et al., 2016). Када су запослени задовољни условима рада и радним окружењем, то непосредно делује на њихову мотивацију и радну ангажованост. Задовољни запослени склонији су пружању услуга вишег квалитета, што је од суштинског значаја за остваривање задовољства корисника. Поред тога, задовољни запослени доприносе стварању позитивне радне атмосфере, која непосредно обликује искуство гостију у хотелу. Када су и запослени и гости задовољни, то може резултирати поновним посетама, позитивним препорукама путем усмене комуникације и свеукупним просперитетом хотелског пословања (Seočanac & Sekulić, 2020; Vukolić et al., 2021).

### *14.1.6. Задовољство животом*

У погледу задовољства животом, резултати дескриптивне статистичке анализе такође откривају различите перцепције међу испитаницима. Поједини испитаници сматрају да је њихов живот близак идеалу (M = 3,07, SD = 1,116, α = 0,724) и да живе у добрим условима (M = 3,38, SD = 1,186, α = 0,757), при чему је највиша просечна оцена забележена за општу процену задовољства животом (M = 3,66, SD = 1,057, α = 0,710), а нешто нижа за процену остварености најважнијих животних циљева (M = 3,27, SD = 1,173, α = 0,803). Ове различите перцепције одражавају разноврсност искустава и изазова у различитим животним сферама, доприносећи поузданости резултата и омогућавајући свеобухватније разумевање ставова испитаника према задовољству животом. Резултати факторске анализе показали су да је задовољство животом оцењено релативно високо (M = 3,34, SD = 0,896, α = 0,759), са уделом у укупној варијанси од

2,530% и кумулативним процентом од 56,818%. Модел је објаснио 28,1% варијабилности задовољства животом, а прилагођени $R^2$ износио је 26,7%.

Претходне студије истакле су да уживање у слободним активностима може повећати задовољство слободним временом и животом, доприносећи позитивним емоционалним стањима и психолошком благостању, и тиме олакшавајући успостављање равнотеже између живота и посла (Zhao et al., 2016; Kang et al., 2020; Veal, 2020; Abdou et al., 2022). Ипак, запослени могу наилазити на тешкоће у остваривању задовољства животом, нарочито када се радни стрес и напетост преносе на слободно време (Mansour & Mohanna, 2018; Tsaur & Yen, 2018; Synowiec-Piłat et al., 2021). Студија Mensah и сар. (2023), која је испитивала утицај конфликта посла и слободног времена на задовољство животом запослених у хотелијерству, показала је да овај конфликт подстиче радни стрес, чиме се умањује перцепција задовољства животом.

Ово истраживање значајно доприноси унапређењу научне литературе о задовољству послом и животом у контексту хотелијерства. Истраживачи наглашавају неопходност уважавања растућих захтева посла и расположивих ресурса у раду запослених, као кључних чинилаца за остваривање равнотеже између живота и посла (Zhao et al., 2016). Иако постоје докази о утицају чланова тима и менаџера на организационе исходе, постојећа литература до сада није у довољној мери разјаснила у којој мери они могу успешно деловати на постизање равнотеже између живота и посла запослених путем организационе и социјалне подршке (Bekker et al., 2010; Kossek et al., 2021).

Укључивање задовољства животом у емпиријска истраживања равнотеже између живота и посла носи потенцијал да значајно унапреди разумевање овог важног

подручја у контексту хотелијерства (French & Shockley, 2020; Jin et al., 2021).

### *14.1.7. Анксиозност повезана са послом*

У погледу анксиозности повезане са послом, резултати показују да запослени учестало осећају напетост (M = 3,24, SD = 1,242, α = 0,839), нелагоду (M = 2,79, SD = 1,217, α = 0,742) и забринутост (M = 2,92, SD = 1,275, α = 0,768) у вези са радним ангажовањем. Ови резултати указују на присуство анксиозности повезане са послом, која може имати значајне последице по ментално здравље и захтева додатну пажњу и примену циљаних интервенција усмерених на унапређење услова рада и менталног здравља у радном окружењу. Резултати факторске анализе показали су да је анксиозност повезана са послом оцењена релативно високо (M = 2,98, SD = 0,908, α = 0,783), са уделом у укупној варијанси од 2,353% и кумулативним процентом од 59,171%. Модел је објаснио 26,6% варијабилности анксиозности повезане са послом ($R^2$), а након прилагођавања за број предиктора ефикасност модела износила је 25,2% (прилагођени $R^2$).

Ментални аспекти запослености у хотелијерству разматрани 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 хотелијерског сектора утврђена је висока заступљеност анксиозности повезане са послом (Jung & Yoon, 2015; Zhao & Ghiselli, 2016; Chen & Wu, 2017; Mansour & Mohanna, 2018; Mensah et al., 2023), што су потврдили и резултати овог истраживања. Анксиозност повезана са послом у хотелијерству представља значајан аспект који захтева посебну пажњу и примену интервенција усмерених на подршку менталном здрављу и благостању запослених (Lin et al., 2014).

Анксиозност повезана са послом, нарочито у хотелијерском

сектору, може имати озбиљне последице по здравље запослених, њихову радну ефикасност и намеру напуштања посла (Chen & Wu, 2017). У хотелском сектору, у коме су радни захтеви изражени, а радно време нестабилно, запослени су изложени разноврсним изворима анксиозности (Zhao et al., 2014; Deery et al., 2018). Један од основних извора анксиозности у хотелијерству јесте притисак временских рокова и очекивање брзе и ефикасне услуге (Backhaus, 2022). Запослени на радним местима са директним контактом са гостима могу бити под сталним притиском да извршавају задатке у прецизно одређеним временским оквирима, што може генерисати анксиозност и напетост (Zhao & Ghiselli, 2016). Поред тога, непредвидиве ситуације, попут изненадних проблема у комуникацији са гостима, недостатка капацитета или техничких потешкоћа, такође могу изазвати анксиозност, будући да захтевају брзо и ефикасно решавање, чиме додатно повећавају ниво стреса (Mansour & Mohanna, 2018). Тимски рад и свакодневна комуникација са различитим типовима личности карактеристични за хотелијерство могу представљати извор конфликата и анксиозности, нарочито у радним срединама у којима раде запослени различитих генерација (Tsaur & Yen, 2018). Нерегуларно радно време и ноћни рад такође доприносе развоју анксиозности, не само у радном контексту него и изван радног времена, са потенцијалним негативним ефектима на опште психолошко благостање запослених (O'Neill, 2014; Backhaus, 2022).

Ова монографија потврђује налазе претходних истраживања која документују присуство анксиозности повезане са послом међу запосленима у хотелијерству (Mansour & Mohanna, 2018; Tsaur & Yen, 2018; Backhaus, 2022). Утврђен је висок степен анксиозности повезане са послом, који може имати значајне последице по ментално здравље запослених, њихову ефикасност и намеру напуштања посла. Наведени налази потврђују потребу за применом циљаних интервенција

усмерених на унапређење услова рада и подршку менталном здрављу запослених у овом сектору.

### *14.1.8. Депресија повезана са послом*

Резултати овог истраживања показују да посао код појединих испитаника изазива осећај несреће (M = 1,27, SD = 1,619, α = 0,918), потиштености (M = 1,29, SD = 1,677, α = 0,890) и суморности (M = 1,31, SD = 1,727, α = 0,914), што указује на присуство депресије повезане са послом. Резултати факторске анализе показали су да је депресија повезана са послом оцењена нешто ниже него анксиозност повезана са послом (M = 2,61, SD = 0,818, α = 0,907), са уделом у укупној варијанси од 2,249% и кумулативним процентом од 61,420%. Модел је објаснио 26,5% варијабилности депресије повезане са послом, а прилагођени $R^2$ износио је 25,1%.

У радном окружењу хотелијерског сектора утврђен је повећан ризик за настанак депресије повезане са послом (Zhao & Ghiselli, 2016; O'Neill & Follmer, 2020; Mensah et al., 2023), што су потврдили и резултати овог емпиријског истраживања. Запослени у хотелијерству од великог су значаја за искуство и лојалност гостију, а њихове компетенције и радни ставови, попут веселости, љубазности, емпатије и спремности на пружање квалитетне услуге, имају кључну улогу у том процесу (Choi et al., 2019; Kim et al., 2020; Vujić et al., 2020). Ипак, запослени на радним местима са директним контактом са гостима суочавају се са захтевом да управљају сопственим емоцијама и јавно испољавају искључиво позитивне реакције током обављања радних задатака, што може доводити до додатног умора и исцрпљености по завршетку радног времена (Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Choi et al., 2019). Оваква врста емоционалног напора може допринети ризику за развој депресивних тегоба (Kim et al., 2020; Vujić et al., 2020; Jin et al., 2021). Поред тога, продужено радно време

може значајно угрозити ментално здравље запослених у хотелијерству. Истраживања су показала да су запослени са радном недељом дужом од 50 сати подложнији развоју симптома депресије (Virtanen et al., 2018). Продужено радно ангажовање сужава расположиво време за одмор и опоравак, доводи до повећане исцрпљености и стреса и може резултирати поремећајима менталног здравља, нарочито развојем депресивних тегоба (Virtanen et al., 2018).

Овим истраживањем попуњен је истраживачки јаз на који су указали ранији научни радови. Bakker и Demerouti (2007) и Kossek и сар. (2021) истакли су да недостају истраживања која би разјаснила у којој мери равнотежа између живота и посла може деловати на различите здравствене исходе запослених, а нарочито на ментално здравље. Овај приступ отвара нове могућности за продубљено разумевање утицаја равнотеже између живота и посла на аспекте менталног здравља запослених у хотелијерству.

### *14.1.9. Колективизам унутар групе*

У овој монографији испитиван је модераторски утицај колективизма унутар групе на непосредан утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом и анксиозност и депресију повезане са послом. Резултати дескриптивне анализе указују на доминантност колективистичких вредности у односу на индивидуалистичке, са високим оценама за понос деце на индивидуална постигнућа родитеља (M = 3,36, SD = 1,154, α = 0,706), при чему родитељи снажно подржавају постигнућа своје деце (M = 4,03, SD = 0,976, α = 0,682). Старији родитељи претежно живе у заједничком домаћинству са децом (M = 3,53, SD = 1,175, α = 0,742), а деца остају у родитељском дому до ступања у брак (M = 3,69, SD = 1,171, α = 0,747). Други сегмент истраживања колективизма унутар групе, усмерен на ставове

испитаника о пожељном стању у друштву, показује сличне тенденције: испитаници сматрају да деца (M = 4,26, SD = 0,917, α = 0,779) и родитељи (M = 4,39, SD = 0,824, α = 0,693) треба да гаје понос на индивидуална постигнућа чланова своје породице. Члановима друштва важно је да њихова заједница буде позитивно перципирана у спољном окружењу (M = 3,79, SD = 0,998, α = 0,701), као и да лично осећају понос због чланства у том друштву (M = 3,56, SD = 1,161, α = 0,721). Иако су понос и узајамна подршка вредновани међу испитаницима, уочавају се разлике у степену испољавања колективистичких вредности, о чему сведоче стандардне девијације у распону од 0,824 до 1,175. Резултати факторске анализе показали су да је колективизам унутар групе оцењен релативно високо (M = 3,82, SD = 0,625, α = 0,726), указујући на разноврсност друштвених утицаја на појединца (CR = 0,922, AVE = 0,601), са уделом у укупној варијанси од 3,920 и кумулативним процентом од 48,411.

Резултати потврђују доминантну колективистичку националну културу међу запосленима у хотелијерству у Републици Србији (Hofstede, 2001; Prodović & Prodović Milojković, 2018). Према моделу Hofstede и Bond (1984), Република Србија бележи индекс колективизма са вредношћу 26, на скали на којој вредност 1 означава потпуни колективизам, а вредност 100 потпуни индивидуализам (Šapić & Golo, 2015), што потврђују и резултати овог емпиријског истраживања. Студија показује да запослени вреднују чврсте унутаргрупне везе, без обзира на то да ли је реч о породичном или радном окружењу, уз изражену одговорност према члановима групе, у складу са тумачењима колективизма унутар групе других аутора (Hofstede, 2001; Prodović & Prodović Milojković, 2018).

Утицај националне културе на равнотежу између живота и посла код запослених у хотелијерству у Републици Србији анализиран је кроз модераторски утицај колективизма унутар

групе применом технике моделовања структуралних једначина (SEM), са циљем процене односа између конструката. У истраживању су постављене четири хипотезе које су се односиле на модераторски утицај колективизма унутар групе на непосредни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом и анксиозност и депресију повезане са послом.

Резултати истраживања показали су да колективизам унутар групе не испољава модераторски утицај на позитивну везу између равнотеже између живота и посла и задовољства послом, чиме је хипотеза ($X_{8а}$), која гласи: „Колективизам 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, усмерен на интеракцију колективизма унутар групе, равнотеже између живота и посла и задовољства послом, показао је позитиван ефекат (β = 0,156) са вредношћу p = 0,058, што указује на то да виши степен колективизма унутар групе може потенцијално повећати задовољство послом и повољно деловати на равнотежу између живота и посла, али овај утицај није достигао статистичку значајност.

Хипотеза ($X_{8б}$), која гласи: „Колективизам унутар групе има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Резултати сугеришу да колективизам унутар групе испољава модераторски утицај на позитивну везу између равнотеже између живота и посла и задовољства животом. Модератор М4, који је анализирао интеракцију колективизма унутар групе и задовољства животом, показао је благо негативан ефекат (β = -0,035) са вредношћу p = 0,027, указујући на то да виши степен колективизма унутар групе може у незнатној мери умањити задовољство животом.

Резултати истраживања потврђују да колективизам унутар групе испољава модераторски утицај на негативну везу између равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом.

Хипотеза ($X_{8в}$), која гласи: „Колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Модератор М5, усмерен на интеракцију колективизма унутар групе и анксиозности повезане са послом, показао је негативан ефекат (β = -0,129) са вредношћу p = 0,038, сугеришући да виши степен колективизма унутар групе може повећати анксиозност повезану са послом, негативно делујући на равнотежу између живота и посла.

Резултати истраживања такође показују да колективизам унутар групе испољава модераторски утицај на негативну везу између равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених.

Хипотеза ($X_{8г}$), која гласи: „Колективизам унутар групе има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Модератор М6, који је испитивао на који начин колективизам унутар групе може деловати на депресију повезану са послом, показао је негативан ефекат (β = -0,106) са вредношћу p = 0,044, указујући на то да виши степен колективизма унутар групе може појачати депресију повезану са послом, чиме негативно делује на равнотежу између живота и посла.

Добијени резултати подржавају утицај колективистичке националне културе на постизање равнотеже између живота

и посла, који може повољно деловати на задовољство животом и ментално здравље, за разлику од задовољства послом. Познато је да колективистичке вредности, које подразумевају заједничко доношење одлука и наглашавање успеха групе, доприносе позитивним ефектима на ментално здравље и задовољство запослених (Wang et al., 2004; Šapić & Golo, 2015). У колективистичким културама запосленима је, услед стабилности породичних веза и обавеза према широј породици, обично потребно више времена и енергије за испуњавање ових захтева. Редовне посете проширеној породици, финансијска подршка и пружање неформалне неге немоћним и оболелим члановима породице представљају обавезе које могу значајно деловати на равнотежу између живота и посла (Lewis & Beauregard, 2018). Код запослених у колективистичким културама израженији је конфликт у смеру посла ка породици, а мање у обрнутом смеру, у поређењу са запосленима у индивидуалистичким културама (Allen et al., 2015b; Syed et al., 2015; Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Са друге стране, у колективистичким друштвима шира породица представља снажнију мрежу социјалне и организационе подршке, која може олакшати постизање равнотеже између живота и посла (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). У колективистичким културама стабилност и сигурност породице обично се сматрају примарним вредносним циљевима (Lewis & Beauregard, 2018). Стога би се могло претпоставити да је концепт равнотеже између живота и посла мање истакнут у овим културама у поређењу са индивидуалистичким, што је у супротности са налазима овог емпиријског истраживања, будући да запослени у хотелијерству у Републици Србији придају висок значај равнотежи између живота и посла. Могућа образложења ових одступања могу укључивати генерацијске разлике у приступу равнотежи између живота и посла, при чему млађе генерације могу имати другачија очекивања и преференце у поређењу са

старијим. Поред тога, висок удео запослених женског пола у овом истраживању може утицати на перцепцију значаја равнотеже између живота и посла, имајући у виду различите обавезе и одговорности које жене учестало преузимају у породичном окружењу у поређењу са мушкарцима. Такође, приближно равномерна расподела испитаника према родитељском статусу може делом обликовати перцепцију равнотеже између живота и посла, с обзиром на различите обавезе и приоритете ових двеју група испитаника. Иако колективизам унутар групе није потврђен као модератор непосредног утицаја равнотеже између живота и посла на задовољство послом, постоји низ других чинилаца који су могли утицати на задовољство послом запослених. Међу могућим утицајима истичу се квалитет радних односа унутар организације, степен аутономије запослених, могућности професионалног и личног развоја, перцепција правичности у расподели награда и признања, и степен подршке коју запослени добијају од претпостављених и колега. Поред тога, на задовољство послом могу деловати и бенефиције које организација пружа, као и индивидуалне карактеристике запослених у вези са личним циљевима и вредносним оријентацијама. Узимајући у обзир све наведене чиниоце, задовољство послом обликовано је разноврсним аспектима радне средине, индивидуалних перцепција и потреба запослених.

Добијени резултати у великој мери сагласни су са претходном студијом Haar и сар. (2014), која је обухватила међународни узорак испитаника из шест земаља: Новог Зеланда, Шпаније, Француске, Италије, Малезије и Кине, при чему испитаници новозеландске провенијенције припадају двема различитим националним културама, и је узорак укупно репрезентант седам различитих културних контекста. Обе студије испитују модераторски утицај колективизма унутар групе на везу између равнотеже између живота и посла и задовољства

послом, задовољства животом и анксиозности и депресије повезаних са послом. Студија Haar и сар. (2014) ипак се разликује по томе што је обухватила запослене у различитим делатностима, што може бити извор одступања у резултатима. Разлика у погледу модераторског утицаја колективизма унутар групе на везу између равнотеже између живота и посла и задовољства послом може се тумачити специфичностима хотелијерске делатности. Ово истраживање потврђује значај анализе ове природе, нарочито у контексту утицаја културних чинилаца на равнотежу између живота и посла у културном окружењу запослених у хотелијерском сектору.

У хотелској делатности модераторски утицај колективизма унутар групе на различите исходе равнотеже између живота и посла није у довољној мери истраживан. Вредности националне културе запослених у хотелијерству доприносе организационој култури и радним перформансама. Истраживање Lucia Casademunt и сар. (2015) показује да национална култура модерира утицај пракси управљања људским ресурсима на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству. Аутори наглашавају важност прилагођавања стратегија управљања људским ресурсима културним специфичностима ради подршке благостању запослених. Haar и сар. (2014) и Ollier-Malaterre и Foucreault (2017) указали су на недостатак студија које разматрају овај аспект на глобалном нивоу. Ова монографија попуњава значајан истраживачки јаз у постојећој научној литератури укључивањем модераторског утицаја колективизма унутар групе у истраживање равнотеже између живота и посла. Научни допринос овог истраживања од посебне је важности у настојању да се превазиђе овај јаз, будући да пружа продубљено разумевање начина на који културне вредности делују на успостављање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству.

### *14.1.10. Родна једнакост*

У овој монографији испитиван је модераторски утицај родне једнакости на непосредни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и животом и анксиозност и депресију повезане са послом. Резултати дескриптивне анализе указују на различитост ставова о родној једнакости међу испитаницима. Испитаници сматрају да се дечаци више подстичу на образовање (M = 2,42, SD = 1,215, α = 0,704), да располажу ширим избором атлетских и спортских програма (M = 2,89, SD = 1,334, α = 0,766), да је неуспех у школи тежи за дечака него за девојчицу (M = 2,33, SD = 1,179, α = 0,713) и да су мушкарци заступљенији на руководећим позицијама него жене (M = 3,44, SD = 1,356, α = 0,708). Други сегмент истраживања родне једнакости, усмерен на ставове о пожељном стању у друштву, показује сличне тенденције. Испитаници у мањој мери подржавају тврдњу да дечаке треба више подстицати него девојчице ка вишем образовању (M = 2,03, SD = 1,210, α = 0,729) и да је неуспех у школи гори за дечака него за девојчицу (M = 2,01, SD = 1,056, α = 0,708), а у већој мери указују на потребу за повећањем спортских програма намењених девојчицама (M = 3,73, SD = 1,188, α = 0,716). Испитаници се слажу са тврдњом о важности веће заступљености жена у структурама власти (M = 3,16, SD = 1,284, α = 0,700), а највишу оцену дали су тврдњи о потреби унапређења родне једнакости на менаџерским позицијама (M = 4,41, SD = 0,923, α = 0,755). Уочена варијабилност у одговорима, са стандардним девијацијама у распону од 0,976 до 1,356, указује на постојање различитости у ставовима о родној једнакости међу испитаницима. Резултати факторске анализе показали су да родна једнакост бележи нешто ниже вредности (M = 2,93, SD = 0,680, α = 0,724), са уделом у укупној варијанси од 3,080% и кумулативним процентом од 51,491% (CR = 0,909, AVE = 0,528). Разлике у схватањима о

улогама мушкараца и жена унутар одређеног друштва могу доводити до неуједначености у ставовима о родним улогама и родној једнакости (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017), што може послужити као образложење за уочену варијабилност ставова добијених у овом емпиријском истраживању.

Ради процене односа између конструката, родна једнакост код запослених у хотелијерству у Републици Србији анализирана је применом технике моделовања структуралних једначина (SEM) у контексту њеног модераторског утицаја. У оквиру емпиријског истраживања постављене су четири истраживачке хипотезе које су испитивале модераторски утицај родне једнакости на непосредни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију повезане са послом. Резултати монографије сугеришу да родна једнакост испољава модераторски утицај на позитивну везу између равнотеже између живота и посла и задовољства послом.

Хипотеза ($X_{9a}$), која гласи: „Родна једнакост има модераторски утицај на позитиван однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Модератор М7, који испитује утицај родне једнакости на задовољство послом, показује веома благ позитиван ефекат ($\beta = 0,019$) са вредношћу $p = 0,046$, указујући на то да родна једнакост може у незнатној мери повећати задовољство послом. Овај налаз сагласан је са теоријским основама и претходним истраживањима која истичу значај родне једнакости у радном окружењу за остваривање задовољства послом (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Lee et al., 2021; Burkhard, 2022). Хотелијерски сектор карактерише нестандардна организација радног времена, укључујући рад викендом и у периоду државних празника, што може

представљати значајан изазов за запослене у постизању равнотеже између живота и посла са вишеструким исходима (Bouzari & Karatepe, 2020; Zhao et al., 2020). У том контексту, родна једнакост може имати кључну улогу у оснаживању запослених да успешније одговоре на захтеве посла и породичних обавеза (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017). Жене, које су традиционално у већој мери оптерећене породичним обавезама, могу имати користи од политика које промовишу родну једнакост, попут флексибилних радних аранжмана и равноправног приступа могућностима за професионални развој (Lee et al., 2021). Родна једнакост омогућава равноправне шансе за напредовање и праведну расподелу радних задатака, што може значајно деловати на задовољство послом (Ruppanner & Huffman, 2014). У Републици Србији, где је традиционална подела родних улога и даље присутна, остваривање родне једнакости на радном месту може додатно допринети оснаживању жена и њиховом активнијем учешћу у радном процесу, са позитивним последицама по равнотежу између живота и посла (Gajić et al., 2023b; Gajić et al., 2023c). Упркос постојању специфичних политика, стратегија и законских оквира, неопходан је систематски рад на превазилажењу родних стереотипа и предрасуда ради смањивања родног јаза (Gajić et al., 2025c), за шта је потребно унапређење ширег културног и друштвеног контекста (Gajić et al., 2023a; Gajić et al., 2023b), као и промовисање радних пракси које подржавају родну једнакост ради лакшег усклађивања приватног и професионалног живота (Закон о родној равноправности, 2021).

Резултати монографије показују да родна једнакост не испољава модераторски утицај на позитивну везу између равнотеже између живота и посла и задовољства животом.

Хипотеза ($X_{96}$), 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 негативан ефекат (β = -0,073, p = 0,054) који може у незнатној мери деловати на задовољство животом и потенцијално повољно утицати на равнотежу између живота и посла, међутим овај утицај није достигао статистичку значајност. Наведено се може тумачити сложеним и специфичним утицајима карактеристичним за хотелијерску делатност. У хотелијерству рад учестало подразумева нестандардну организацију радног времена, ноћне смене, рад викендом и у периоду државних празника, што може доводити до стреса и тешкоћа у постизању равнотеже између живота и посла, независно од степена родне једнакости (Bouzari & Karatepe, 2020; Zhao et al., 2020). У Републици Србији традиционалне породичне улоге могу обликовати 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 чланова радног тима, као и могућности за професионални развој, значајно делују на задовољство животом (Wheatley, 2017; Li et al., 2021). У хотелијерству, недовољна подршка и ограничене могућности каријерног напредовања могу умањити позитивне ефекте родне једнакости. Лични циљеви, вредности и преференце запослених такође обликују доживљај родне једнакости у контексту радног окружења и приватног живота (Rašević & Bjelobrk, 2021). Поједини запослени могу у већој мери ценити сигурност радног места или могућности стручног усавршавања, независно од полне припадности (Rašević & Bjelobrk, 2021). Подршка коју запослени добијају од менаџера и колега може значајно деловати на задовољство животом и равнотежу између живота и посла (Chung & van der Lippe, 2020; Janković, 2021).

Претрагом доступне литературе нису пронађене студије у области хотелијерства које испитују модераторски утицај родне једнакости на везу између равнотеже између живота и посла и задовољства животом. Овај истраживачки јаз указује на значајну празнину у научној литератури и потврђује потребу за даљим проучавањем ове важне теме.

Хипотеза ($X_{9в}$), која гласи: „Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Резултати монографије потврђују да родна једнакост испољава модераторски утицај на негативну везу између равнотеже између живота и посла и анксиозности повезане са послом. Модератор М9, који се односи на утицај родне једнакости на анксиозност повезану са послом, показао је благо негативан ефекат ($\beta = -0,126$, $p = 0,043$), указујући на то да родна једнакост може у незнатној мери редуковати анксиозност повезану са послом, чиме повољно делује на равнотежу између живота и посла.

Резултати такође сугеришу да родна једнакост испољава модераторски утицај на негативну везу између равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом.

Хипотеза ($X_{9г}$), која гласи: „Родна једнакост има модераторски утицај на негативан однос равнотеже између живота и посла и депресије повезане са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је потврђена.

Модератор М10 анализира утицај родне једнакости на интеракцију између депресије повезане са послом и равнотеже између живота и посла, показујући негативан ефекат ($\beta = -0,177$) са вредношћу $p = 0,035$. Овај налаз имплицира да виши степен родне једнакости може допринети редукцији негативног утицаја депресије повезане са послом

на равнотежу између живота и посла.

Резултати ове анализе потврђују модераторску улогу родне једнакости на непосредни утицај равнотеже између живота и посла на задовољство послом и ментално здравље запослених, које обухвата анксиозност и депресију повезане са послом. У студији Haar и сар. (2014), спроведеној на мултинационалном нивоу, родна једнакост као фактор испољила је модераторски утицај на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом, задовољства животом и анксиозности и депресије повезаних са послом. У тој студији испитаници из култура са високим степеном родне једнакости пријавили су виши ниво задовољства послом и животом на свим нивоима постигнуте равнотеже између живота и посла у поређењу са испитаницима из култура у којима је родна једнакост мање заступљена. Другим речима, запослени из култура са израженом родном једнакошћу исказали су знатно виши степен задовољства послом и животом. Насупрот резултатима ове монографије, студија Haar и сар. (2014) потврдила је значајну модераторску улогу родне једнакости на везу између равнотеже између живота и посла и задовољства животом запослених.

Резултати ове монографије указују да родна једнакост може појачати утицај постигнуте равнотеже између живота и посла на очување менталног здравља запослених када су у питању анксиозност и депресија повезане са послом. Ови налази пружају важан увид у сложене везе између родне једнакости, равнотеже између живота и посла и менталног здравља запослених у хотелијерству. У постојећој литератури недостају студије које проучавају модераторски утицај родне једнакости на однос између равнотеже између живота и посла и анксиозности и депресије повезаних са послом запослених у хотелијерству. Разматрање родне једнакости у контексту очувања менталног здравља запослених од посебне је

важности у делатности каква је хотелијерство (Ogawa et al., 2018; Wong et al., 2019). Наиме, постојање равноправних могућности, приступа ресурсима и подршке за све запослене може повољно деловати на равнотежу између живота и посла, смањујући тако ризик од анксиозности и депресије повезаних са послом (Harvey et al., 2017; Bakker & de Vries, 2021). Уколико постоји неједнакост у приступу ресурсима у радном окружењу, могућностима напредовања или зарадама између мушкараца и жена, то може генерисати стрес и осећај неправде међу запосленима. У одређеним случајевима, поједини послови или улоге унутар организације могу бити стереотипно повезани са одређеним полом, што може додатно доприносити анксиозности (Allen & Johnson, 2012).

Родна неједнакост може доводити до осећаја неправде и анксиозности код запослених. Неправедни радни захтеви и традиционални родни стереотипи генеришу додатни стрес на послу, и организације које промовишу родну једнакост стварају здравије и мање стресно радно окружење (Yunus & Mostafa, 2022; Demirović Bajrami et al., 2023). На основу свега претходно изложеног, родна једнакост може деловати на организациону културу, расподелу ресурса, очекивања у вези са радним местом и подршку радног окружења, а сви ови чиниоци заједно могу утицати на ниво стреса и анксиозности међу запосленима. Са порастом свести о значају менталног здравља на радном месту, развој модела и пракси који подржавају родну једнакост и равнотежу између живота и посла постаје суштински важан за унапређење менталног здравља у радном окружењу (Dimoff & Kelloway, 2019; Mlekus & Maier, 2021). Ова сазнања сугеришу да организације у хотелијерству треба активно да раде на промовисању родне једнакости ради стварања здравијег радног окружења за своје запослене (Kossek & Lautsch, 2012). Приступи усмерени на појединца, који ублажавају негативне ефекте радних захтева, могу унапредити ментално здравље запослених (Gameiro et

al., 2020). То подразумева примену политика које подржавају равнотежу између живота и посла, као и обезбеђивање одговарајућих ресурса и подршке за све запослене, независно од полне припадности (Yunus & Mostafa, 2022; Demirović Bajrami et al., 2023). Промовисање родне једнакости може допринети изградњи здравијег и мање стресног радног окружења за све запослене. Организације које активно промовишу родну једнакост обично пружају свеобухватнију подршку запосленима, укључујући политике равнотеже између живота и посла, програме подршке менталном здрављу и могућности за професионални развој.

### *14.1.11. Старосна структура*

Када је реч о старосној структури запослених, резултати истраживања нису показали статистички значајну разлику у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне доби испитаника.

Хипотеза ($X_{10a}$), која гласи: „Постоји статистички значајна разлика у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је одбачена.

Ови резултати нису у складу са налазима истраживања Haar и сар. (2019) и Haar и сар. (2023), у којима је утврђено да запослени старије животне доби остварују бољу равнотежу између живота и посла захваљујући израженијим границама између радне и приватне сфере. За уочена одступања у резултатима може се понудити неколико могућих образложења. Прво могуће објашњење везано је за структуру узорка, будући да се у овом емпиријском истраживању узорак испитаника претежно састојао од млађих запослених, највећи удео чинили су испитаници у старосној групи од 31 до 40 година (35,2%), а затим они у категорији од 18 до 30 година (30,7%). Стога старији запослени нису били у довољној мери

заступљени у узорку да би се могли идентификовати статистички значајни ефекти старосне доби на равнотежу између живота и посла. Друго могуће образложење тиче се специфичности радног контекста, јер је истраживање спроведено у хотелијерском сектору, док су поменуте компаративне студије обухватиле запослене у различитим делатностима. Као треће могуће образложење могу се навести културни чиниоци и специфични ставови према раду и приватном животу, који су у посматраном контексту могли бити другачији него у упоређиваним студијама.

У научним истраживањима генерацијске разлике су учестало предмет анализе, будући да различите генерације могу испољавати различите вредности, приоритете и приступе раду и приватном животу. У контексту управљања равнотежом између живота и посла ове разлике могу деловати на задовољство запослених и њихову продуктивност. Разматрање генерацијских разлика од нарочите је важности у хотелијерском сектору, који запошљава раднике из различитих старосних група, од беби бумера до генерације Z. Беби бумери су били међу првима који су препознали значај равнотеже између живота и посла, сматрајући је битном претпоставком задовољства послом (Klun, 2008). Ова генерација успешније управља конфликтом посла и породице захваљујући доступним корпоративним програмима подршке (Wiedmer, 2015). Генерација X придаје послу мању важност у односу на слободно време и породични живот, и је свеснија значаја равнотеже између живота и посла у поређењу са старијим генерацијама (Guest, 2002b; Twenge, 2010). Припадници ове генерације наглашеније вреднују личне циљеве и вредности у односу на оне везане за посао (Klun, 2008; Brown, 2012). Запослени из генерације I сматрају да приватном животу треба посветити једнаку пажњу као и професионалном, свесни ризика да радне обавезе могу нарушити породични живот (Januszkiewicz, 2014). Генерација

Z управља равнотежом између живота и посла кроз стратегије сегментације, односно доследног раздвајања посла од приватне сфере (Mos et al., 2018). Припадници ове генерације очекују флексибилност у раду ради одржавања равнотеже између живота и посла, коју доживљавају као приоритет (Mos et al., 2018). Млађе генерације радника у хотелијерству цене равнотежу између живота и посла, аутономију и сигурност радног места, и склоније су напуштању посла уколико ови елементи нису присутни (Guest, 2002a; Lub et al., 2012; Deery & Jago, 2015).

Различите генерације испољавају различите приступе и приоритете у вези са равнотежом између живота и посла, што се може приписати разликама у вредносним системима и животним искуствима. Ова чињеница је од значаја при управљању људским ресурсима у хотелијерском сектору. Савремени услови рада и очекивања запослених ипак се брзо мењају и могу делова ти на све старосне групе. Ове промене доводе до приближавања приоритета млађих и старијих генерација у погледу равнотеже између живота и посла, чиме се разлике међу различитим старосним групама постепено смањују. Растућа свест о важности равнотеже између живота и посла међу запосленима свих генерација резултира тиме да сви запослени, независно од старосне доби, активно раде на успостављању ове равнотеже. Овај феномен може послужити као образложење за резултате истраживања који нису показали статистички значајне разлике у успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од старосне структуре запослених. Савремени трендови и измењени услови рада могу изједначавати ставове и приоритете различитих генерација, доводећи до смањивања разлика које су раније биле израженије.

### *14.1.12. Пол*

Када је реч о полној структури испитаника, у истраживању је, од укупно 261 запосленог у хотелијерству у Републици Србији, већи удео чинили запослени женског пола (60,5%) у односу на запослене мушког пола (39,5%). Узимајући у обзир полну припадност 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 ($X_{10б}$), 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 т-теста за два независна узорка може се закључити да запослене жене процењују своју равнотежу између живота и посла као нешто вишу у поређењу са запосленима мушког пола. Добијени резултат није неочекиван, узимајући у обзир налазе претходних студија у којима је утврђено да жене лакше постижу равнотежу између живота и посла у односу на мушкарце, упркос вишеструким улогама и упркос подацима из бројних истраживања да запослене жене знатно више времена проводе у улози родитеља и у обављању кућних обавеза у поређењу са запосленима мушкарцима (Hur et al., 2016; Yasser et al., 2017; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021; Liu et al., 2021). У контексту родне једнакости, жене могу бити подложније нарушавању равнотеже између живота и посла, при чему не треба занемарити ни биолошке и психолошке разлике међу половима (Lee et al., 2021; Pace & Sciotto, 2022).

Налази овог истраживања скрећу пажњу на значај родне равноправности у контексту радног окружења. Упркос промени традиционалних родних образаца, запослене жене и

даље предност дају усклађивању радних и породичних обавеза, па је за њих централни изазов успешно управљање овим двема животним сферама, док мушкарцима каријера по правилу остаје примарна оријентација (Kossek et al., 2017; Bourdeau et al., 2019; Liu et al., 2021). Постоје, ипак, и студије чији резултати не потврђују да полна припадност испитаника делује на степен постигнуте равнотеже између живота и посла (Marič & Žnidaršič, 2018). Компаративна студија обухватила је популацију из 36 земаља и показала да жене у друштвима са ниским степеном родне једнакости остварују нижи ниво равнотеже између живота и посла у односу на мушкарце. Овај налаз указује на кључну улогу контекстуалних чинилаца, а нарочито степена родне једнакости у друштву, с обзиром на то да у срединама са израженом родном равноправношћу разлике у постигнутој равнотежи између живота и посла између жена и мушкараца нису значајне (Lyness et al., 2014). Из наведеног произлази потреба за доследним унапређивањем политика и програма усмерених на јачање родне равноправности, као и за систематским превазилажењем родних стереотипа у радном окружењу.

У контексту малобројних истраживања спроведених на територији Републике Србије, налази Golubović и Golubović (2016) нису сагласни са резултатима овог истраживања, будући да аутори утврђују да жене наилазе на веће тешкоће у успостављању равнотеже између живота и посла у поређењу са мушкарцима. Овај налаз потврђује потребу за даљим истраживачким ангажовањем и применом специфичних приступа у праћењу равнотеже између живота и посла, нарочито у делатностима попут хотелијерства у Републици Србији, где анализе ове проблематике и даље нису довољно заступљене.

### *14.1.13. Брачни статус*

У истраживању је, у погледу брачног статуса запослених, највећи удео анкетираних чинили испитаници у браку (47,5%), следе они без брачног партнера (42,7%), разведени (7,7%) и удовци и удовице (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 ($X_{10в}$), 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 није у складу са налазима других истраживања (Brough et al., 2014; Liu et al., 2021) у којима је потврђен утицај брачног статуса на постизање равнотеже између живота и посла. Наведене студије показале су да испитаници у браку теже постижу равнотежу између живота и посла у поређењу са онима без брачног партнера. Могуће образложење за резултате који не подржавају постављену хипотезу може се тражити у релативно уједначеној заступљености испитаника у браку и оних без брачног партнера у узорку. Посебну истраживачку област чине студије посвећене постизању равнотеже између живота и посла код парова са дуалним каријерама, који се суочавају са специфичним изазовима у усклађивању пословних и породичних обавеза (Crawford et al., 2019; Boiarintseva et al., 2021). Ови изазови нису обухваћени у овом истраживању услед ограничења у обиму студије, али могу представљати значајну тему за будућа истраживања. Студије усмерене на стратегије које парови примењују у управљању каријерама и породичним обавезама могле би пружити вредне увиде у чиниоце који доприносе равнотежи између живота и посла у овим специфичним контекстима. У хотелијерству, специфичности посла и услови рада могу

условити да други чиниоци остварују значајнији утицај на равнотежу између живота и посла од самог брачног статуса. Стога, иако брачни статус може имати одређени значај, он не представља пресудан чинилац у постизању равнотеже између живота и посла у хотелијерству.

### *14.1.14. Конфликт посла и породице*

У погледу конфликта посла и породице, резултати показују да запослени учестало пропуштају породичне активности услед радних обавеза (M = 3,31, SD = 1,283, α = 0,730), да су мислима заокупљени послом и током боравка код куће (M = 2,84, SD = 1,335, α = 0,733) и да понашање које је ефикасно на послу може бити контрапродуктивно у кућном окружењу (M = 2,79, SD = 1,131, α = 0,703). Породичне обавезе могу представљати препреку у испуњавању радних обавеза (M = 1,92, SD = 1,006, α = 0,832), а умор проузрокован породичним обавезама присутан је и у радном окружењу (M = 2,01, SD = 1,041, α = 0,820). У погледу понашања у кућном окружењу које би могло бити контрапродуктивно на послу, резултати сугеришу да ово представља изазов за значајан број испитаника (M = 2,37, SD = 1,058, α = 0,751). Наведени резултати потврђују да је успостављање равнотеже између посла и породице изазовно за велики број испитаника. Резултати факторске анализе показали су да конфликт посла и породице указује на значај управљања вишеструким обавезама (M = 2,54, SD = 0,789, α = 0,767), са значајним уделом у укупном оптерећењу (CR = 0,864, AVE = 0,516). Утврђено је да конфликт посла и породице статистички значајно делује на равнотежу између живота и посла запослених.

Хипотеза ($X_{10г}$), која гласи: „Конфликт посла и породице статистички значајно утиче на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији“, је

потврђена.

Резултати истраживања потврђују да конфликт посла и породице озбиљно нарушава равнотежу између живота и посла (β = -0,182, p = 0,001). У овом емпиријском истраживању конфликт посла и породице анализиран је у оба смера, од посла ка породици и од породице ка послу, у складу са методолошким приступом других истраживача (Vieira et al., 2014; Wang et al., 2017; Shin & Jeong, 2020; Abdou et al., 2022). Са циљем уважавања вишеструких животних улога које запослени током свог живота преузимају, попут професионалних улога, улоге супружника, родитеља, детета, брата или сестре, бриге о старим и немоћним члановима породице, улоге пријатеља и улога које запослени бирају у слободно време (Kossek & Ozeki, 1998; Premeaux et al., 2007), водило се рачуна о томе да овај фактор обухвата мерење конфликта заснованог на недостатку времена, конфликта заснованог на напору и конфликта заснованог на понашању, и то у оба смера.

У публикованим студијама утврђен је утицај конфликта посла и породице на равнотежу између живота и посла, заснован на вишеструким димензијама, попут времена, напора и понашања (Greenhaus & Allen, 2011; Wayne et al., 2017). Запослени у хотелијерству учестало се суочавају са тешкоћама у остваривању задовољства у слободном времену и свакодневном животу, нарочито када се стрес и напетост са посла преносе на време намењено слободним активностима. То може резултирати различитим степенима конфликта између посла и слободног времена, чиме се додатно отежава успостављање равнотеже између живота и посла код запослених у хотелијерству (Karatepe & Uludag, 2007; Mansour & Mohanna, 2018; O'Neill & Follmer, 2020).

Разумевање негативних ефеката конфликта посла и породице и управљање њима од кључног је значаја у

хотелијерству (Blomme et al., 2010; García-Cabrera et al., 2018). García-Cabrera и сар. (2018) у истраживању спроведеном међу запосленима у хотелијерству у три европске земље, Шпанији, Великој Британији и Норвешкој, утврдили су значај флексибилних облика радног ангажовања, програма подршке запосленима и менаџерске подршке у хотелијерству, који значајно доприносе смањењу конфликта посла и породице, чиме се унапређује укупна равнотежа између живота и посла запослених. Blomme и сар. (2010) истичу да организациона култура и радно окружење имају кључну улогу у редукцији конфликта посла и породице и успостављању равнотеже између живота и посла у хотелијерском сектору. Karatepe и Azar (2013) предлажу ефикасне стратегије за успостављање и одржавање равнотеже између живота и посла у хотелијерству кроз делотворно суочавање са емоционалним захтевима посла, чиме се доприноси смањењу конфликта посла и породице. Промена ставова о родним улогама у бризи о деци, старим, немоћним и оболелим члановима породице и обављању кућних послова, у смислу равноправније расподеле обавеза између мушкараца и жена, допринела би смањењу конфликта посла и породице код запослених жена (Janković, 2021). Питања из области усклађивања посла и породице, која уважавају улогу и значај равнотеже између живота и посла, делују на лични живот појединаца и праксе управљања у хотелијерству (Deery, 2008; Zhao et al., 2020).

### *14.1.15. Дужина радног стажа*

У обрађеном узорку највећи удео испитаника има радни стаж у распону од 0 до 10 година (52,9%), следе испитаници са 11 до 20 година радног стажа (27,6%), затим они са 21 до 30 година (13,8%), а најмањи удео чине запослени са радним стажем дужим од 31 године (5,7%). Резултати монографије указују на то да не постоји статистички значајна разлика у

успостављеној равнотежи између живота и посла у зависности од дужине радног стажа запослених.

Хипотеза $X_{10д}$, 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 налаза овог истраживања, резултати претходних студија учестало наглашавају да дуже радно искуство и генерацијске разлике могу значајно деловати на успостављање равнотеже између живота и посла (Hämmig, 2017; Powell et al., 2019; Aruldoss et al., 2020; Boiarintseva et al., 2021). Могуће образложење за уочена одступања у резултатима може се тражити у структури узорка, у коме претежу испитаници са краћим радним искуством, будући да највећи удео запослених у овој монографији (52,9%) има између 0 и 10 година радног стажа. Ови запослени вероватно нису акумулирали исти обим пословног искуства и стреса карактеристичног за дуготрајно ангажовање у хотелијерској професији, што може обликовати њихову перцепцију равнотеже између живота и посла.

### *14.1.16. Ниво образовања*

Анализом узорка у односу на ниво образовања утврђено је да највећи удео запослених поседује завршену средњу школу (44,4%), следе испитаници са образовањем стеченим на вишој или високој школи односно факултету (39,5%), а најмањи удео чине они са завршеном само основном школом (1,9%). Емпиријским истраживањем је утврђено да ниво образовања запослених не представља статистички значајан чинилац у успостављању равнотеже између живота и посла.

Хипотеза $X_{10ђ}$, 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.

Проблематиком равнотеже између живота и посла у зависности од нивоа образовања бавили су се бројни аутори (Crawford et al., 2019; Liu et al., 2021), а у више студија потврђен је значајан утицај образовног нивоа на равнотежу између живота и посла (Demerouti et al., 2012; Thilagavathy & Geetha, 2023). Ипак, у резултатима ове монографије неопходно је напоменути веома мали удео запослених са ниским нивоом образовања, будући да само 1,9% испитаника има завршену основну школу. Оваква дистрибуција испитаника према образовном нивоу може деловати на исход хипотезе која претпоставља утицај овог предиктора на равнотежу између живота и посла. Ниже просечне зараде у хотелијерству приписују се ниском степену формалног образовања и неквалификованим пословима (Casado-Díaz & Simón, 2016; Robinson et al., 2019), што је повезано са неповољнијим социоекономским статусом (Brough et al., 2020; Balaj & Eikemo, 2022) и може утицати на перцепцију равнотеже између живота и посла и способност управљања њоме. Узимајући у обзир све наведено, могуће је да добијени резултати произлазе из чињенице да је узорак претежно сачињен од запослених са кратким радним стажом и релативно ниским формалним образовањем, а ови чиниоци могу обликовати перцепцију равнотеже између живота и посла и способност запослених да управљају професионалним и личним обавезама. Иако ниво образовања у овој студији није потврђен као значајан чинилац, шири социоекономски и организациони контексти који могу обликовати овај однос заврећују даљу истраживачку пажњу.

Ова монографија попуњава истраживачки јаз у постојећој литератури о утицају демографских чинилаца на равнотежу

између живота и посла у контексту хотелијерства. Студије које су до сада проучавале односе посла и породице у овом сектору нису у довољној мери обухватале демографске карактеристике запослених (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 чинилаца, као што су пол, старосна доб и величина породице, са посебним освртом на број чланова домаћинства и издржаваних лица, у контексту њиховог утицаја на равнотежу између живота и посла у хотелијерству. Liu и сар. (2021) и Filippi и сар. (2022) такође су указали на недостатак истраживања која би анализирала разлике у перцепцији равнотеже између живота и посла међу запосленима у хотелијерству у зависности од родитељског статуса.

Ова монографија значајно доприноси истраживачкој области хотелијерства укључивањем претходно наведених чинилаца у анализу равнотеже између живота и посла. Поред тога, емпиријско истраживање попуњава значајан истраживачки јаз у, до сада, публикованим студијама, пружајући свеобухватан приступ анализи вишеструких чинилаца који делују на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству. Choi и сар. (2018) и Wayne и сар. (2020) у својим истраживањима наглашавају да недостају студије које примењују вишедимензионалне теоријске оквире за проучавање међусобних односа и посредничких утицаја специфичних чинилаца који делују на равнотежу између живота и посла. У овом истраживању примењен је вишедимензионалан теоријски оквир за проучавање равнотеже између живота и посла у хотелијерству. Овакав приступ попунио је значајан недостатак у научној литератури и омогућио продубљено разумевање сложених односа који обликују равнотежу између живота и посла запослених у контексту хотелијерске делатности.

У наставку дискусије приказане су теоријске и практичне импликације а након тога су изложена ограничења студије, као и препоруке за будућа истраживања.

## 14.2. Теоријске импликације

Оригиналност истраживачког доприноса ове монографије огледа се у значају утврђивања равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерском сектору у Републици Србији. Ограничења претходних студија посвећених аспектима равнотеже између живота и посла у Републици Србији резултирала су недовољним разумевањем важности овог животног домена и његове вишедимензионалне природе.

Теоријски допринос ове монографије огледа се у свеобухватном приступу истраживању равнотеже између живота и посла у хотелијерском сектору у Републици Србији, која је до сада представљала недовољно истражено подручје. Резултати теоријског истраживања пружају систематичан увид у животне домене који доприносе постизању равнотеже између живота и посла, уз посебно разматрање теоријских приступа и научно верификованих модела који се примењују у проучавању ове проблематике.

Са теоријског становишта, монографија детаљно анализира професионалне и породичне улоге запослених, концепте повезане са равнотежом између живота и посла и значај ове равнотеже за свеукупни живот појединца. Разматрани су савремени приступи организационим, породичним и индивидуалним аспектима, као и домени националне културе и родне једнакости, са освртом на њихов значај у успостављању равнотеже између живота и посла.

Недостатак претходних студија посвећених расположивим политикама усклађивања посла и породице, као и различитим

програмима и организационим моделима за успостављање ове равнотеже, надомештен је овом монографијом. Анализирани су значај и степен постигнуте равнотеже између живота и посла запослених, као и њен утицај на задовољство послом и животом и ментално здравље запослених.

У теоријском делу монографије приказана је расположива домаћа литература, која је по питању ове теме оскудна. Проучавање равнотеже између живота и посла заступљено је претежно у страној научној литератури. Стога се може закључити да је истраживање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији актуелна, недовољно истражена и научно значајна тема за развој знања у области менаџмента и хотелијерства.

С обзиром на малобројност истраживања у Републици Србији на ову тему, а нарочито у сектору хотелијерства, потребно је спровести више циљаних студија ради дубљег разумевања ове проблематике и развоја одговарајућих стратегија за унапређење равнотеже између живота и посла. Истакнута проблематика обухвата потребу за проширивањем и упоређивањем резултата истраживања равнотеже између живота и посла у хотелијерству са другим делатностима, уз уважавање утицаја индивидуалних и породичних чинилаца, и анализу ефеката различитих политика и програма подршке запосленима. Детаљне анализе менталног здравља, продуктивности и благостања запослених, као и културних и контекстуалних чинилаца у различитим регионима Републике Србије, могу допринети разумевању равнотеже између живота и посла у сектору управљања људским ресурсима. Само кроз свеобухватно истраживање и примену адекватних мера у овој области могу се остварити одрживи пословни успеси и дугорочно благостање запослених. Ова монографија представља значајан корак у том правцу, доприносећи теоријским и практичним знањима у области менаџмента и

хотелијерства.

### 14.3. Практичне импликације

Резултати емпиријске анализе потврдили су непосредан утицај захтева посла, захтева породице и ресурса посла на равнотежу између живота и посла, као и модераторски утицај ресурса посла на однос захтева породице и захтева посла са равнотежом између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији. Допринос монографије огледа се у утврђеној мултикаузалности успостављене равнотеже између живота и посла, њеном непосредном утицају на задовољство послом, задовољство животом и анксиозност и депресију повезане са послом, као и у модераторском утицају колективизма унутар групе и родне једнакости на однос равнотеже између живота и посла и задовољства послом, задовољства животом и анксиозности и депресије повезаних са послом запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Практични допринос ове монографије огледа се у могућностима примене добијених резултата емпиријске анализе за унапређење разумевања значаја постигнуте равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерској делатности. Резултати истраживања обогаћују постојећу литературу 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 делују на равнотежу између живота и посла, што може бити од користи менаџерима у хотелијерству при обликовању политика и програма усмерених на подршку овој димензији код запослених.

Резултати истраживања могу помоћи менаџерима да стекну детаљан увид у везу између организационих, индивидуалних, породичних и културолошких чинилаца и постигнуте

равнотеже између живота и посла.

Резултати студије потврђују да високи захтеви посла значајно отежавају успостављање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерском сектору. У вези са тим, менаџери би требало да размотре неколико практичних импликација. Неопходно је редуковати прековремени рад и обезбедити регуларну и предвидљиву организацију радног времена, чиме би се запосленима омогућило боље планирање личних и породичних обавеза (Hsu et al., 2019; Pak et al., 2022). Поред тога, увођење флексибилних облика радног ангажовања може помоћи запосленима да ефикасније управљају временом и смање стрес проузрокован усклађивањем пословних и приватних обавеза (Brauner et al., 2019). Организације би требало да запосленима обезбеде ресурсе попут програма обуке за управљање временом и стицање вештина које повећавају радну ефикасност. Поред тога, од суштинске је важности доследна примена расположивих политика усклађивања посла и породице, увођење програма за успостављање равнотеже између живота и посла и усвајање примера добре праксе из других успешних организација (Saks, 2021). Обезбеђивање разноврсних бенефиција и могућности развоја за запослене додатно ће допринети одржавању здраве равнотеже између живота и посла (Backhaus, 2022). Наведене мере не само да ће унапредити благостање и задовољство запослених, него ће истовремено допринети повећању продуктивности и смањењу стопе одлива кадрова у хотелијерском сектору.

Када су у питању ресурси посла, менаџери би требало да размотре могућности за повећање аутономије. Запосленима је потребно пружити већи степен контроле над сопственим задацима и распоредом рада, будући да аутономија омогућава успешније усклађивање професионалних и личних обавеза, редукцију стреса и повећање задовољства послом.

Организације би требало да изграђују културу узајамне подршке у којој запослени могу рачунати на колеге и претпостављене. То подразумева редовне тимске састанке, менторске програме и доступност менаџера за решавање насталих проблема. Подршка менаџера и чланова тима значајно доприноси смањењу стреса и унапређењу равнотеже између живота и посла (Brauner et al., 2019). Стога је важно да менаџери испољавају разумевање, саслушају запослене о породичним изазовима и пруже подршку у усклађивању посла и породице (Fiksenbaum, 2014; Bosch et al., 2018). Програми обуке и менторства, намењени и менаџерима и запосленима, могу значајно допринети развоју и примени ефикасних модела за постизање равнотеже између живота и посла. Обезбеђивање обуке и алата за ефикасније управљање временом може помоћи запосленима да квалитетније обављају своје задатке и умање осећај преоптерећености. Ови програми могу обухватати теме попут управљања временом, управљања стресом, комуникацијских вештина и стратегија усклађивања радних и породичних обавеза. Менаџери могу развити вештине пружања подршке запосленима кроз флексибилност у организацији радног времена и расподели задатака, а запослени могу унапредити своје капацитете за ефикасније управљање професионалним и личним улогама (Bosch et al., 2018; Bahrami et al., 2023). Позитивно радно окружење које укључује подршку, признање и награђивање запослених за труд и постигнућа доприноси њиховој мотивацији и задовољству, а програми за редукцију стреса могу додатно унапредити такво окружење. С обзиром на то да ресурси посла могу ублажити негативан утицај захтева посла на равнотежу између живота и посла, менаџери треба да обезбеде доступност ових ресурса и њихову ефикасну употребу. То подразумева стално вредновање услова рада и прилагођавање политика и пракси стварним потребама запослених. Примена ових мера може

значајно унапредити равнотежу између живота и посла запослених, са позитивним ефектима на њихово задовољство, продуктивност и укупан учинак организације (Žnidaršič & Bernik, 2021; Rahim et al., 2022).

У контексту равнотеже између живота и посла у хотелијерству, менаџери могу применити неколико стратегија усмерених на подршку задовољству послом и животом запослених. Од посебне је важности омогућити флексибилне облике радног ангажовања који могу помоћи запосленима да успешније усклађују професионалне и личне обавезе, уважавајући притом специфичне захтеве хотелијерства који учестало подразумевају физичко присуство на радном месту (Deery & Jago, 2009; Vaziri et al., 2022). Развијање пракси и инфраструктуре које подржавају флексибилну организацију радног времена може значајно олакшати успостављање равнотеже између живота и посла запослених. Организовање програма обуке за ефикасно управљање временом такође је од изузетне важности, будући да помаже запосленима да се боље организују и умање осећај преоптерећености задацима, са непосредним позитивним ефектима на задовољство послом (Karatepe, 2013b; Altinay et al., 2019). Менаџери треба да буду доступни за разговор и да пружају подршку у решавању тешкоћа које запослени могу имати у вези са равнотежом између живота и посла. Редовни индивидуални разговори могу бити вредан инструмент за препознавање потреба запослених и идентификацију начина на које организација може пружити одговарајућу подршку. Примена програма за редукцију стреса и промовисање здравих навика такође може допринети унапређењу општег задовољства и благостања запослених, а може обухватити подршку физичкој активности и пружање психолошке подршке значајне за ментално здравље запослених. На крају, увођење система препознавања и награђивања постигнутих резултата може значајно деловати на мотивацију запослених и њихово

дугорочно задовољство послом.

Недостатак равнотеже између живота и посла може резултирати погоршањем радних перформанси, а истовремено неповољно деловати на породични и лични живот запослених. Нарушена равнотежа између живота и посла може негативно утицати на учинак појединаца, доводећи до конфликата и стреса који резултирају погоршањем менталног и физичког здравља, незадовољством послом и животом и напетостима у породици. Ови проблеми могу довести до болести проузрокованих стресом и снижавања квалитета живота запослених. Равнотежа између живота и посла повољно делује на ментално здравље и превенира настанак симптома анксиозности и депресије код запослених у хотелијерству (Hämmig & Bauer, 2009). Присуство анксиозности и депресије повезаних са послом представља значајан проблем запослених и захтева примену интервенција усмерених на унапређење услова рада и менталног здравља у радном окружењу. Менаџери у хотелијерству имају значајну улогу у бризи о менталном здрављу запослених (Dimoff & Kelloway, 2019; Booyens et al., 2022) и могу значајно допринети очувању менталног здравља повезаног са послом и унапређењу равнотеже између живота и посла применом низа важних стратегија. Од суштинске важности је обезбеђивање подршке менталном здрављу кроз програме попут саветовања, радионица за управљање стресом и техника релаксације. Обука менаџера о проблематици менталног здравља и неговање нестигматизујућих ставова према оболелима може запосленима пружити значајну подршку (Gayed et al., 2018; Morgan et al., 2018). Такође, обука запослених о механизмима управљања стресом и повремена ротација радних места могу значајно допринети очувању менталног здравља, са позитивним ефектима на благостање и продуктивност запослених у хотелијерству (Kröll et al., 2017; Milligan-Saville et

al., 2017; Mlekus & Maier, 2021). Флексибилно радно време и могућност рада ван просторија послодавца, када то природа посла допушта, помажу запосленима да ефикасније управљају обавезама и редукују стрес. Развијање програма подршке, попут саветовања, финансијске помоћи, дневних центара за децу, подршке неформалној нези и обезбеђивања редовних одмора, доприноси бољој равнотежи између живота и посла. Изградња породици наклоњене организационе климе, увођење програма за успостављање равнотеже између живота и посла и обезбеђивање ресурса за подршку менталном здрављу, попут програма управљања стресом и саветовања, доприносе унапређењу радног окружења (Celma et al., 2014; Martínez-Garcia et al., 2018). Јасно дефинисане радне улоге и очекивања помажу у превенцији прекомерног радног оптерећења. Организовање спортских манифестација, тимских окупљања и здравствених програма подстиче очување менталног здравља. Охрабривање отворене комуникације о потребама и изазовима помаже менаџерима да боље разумеју свој тим и ефикасније га подрже. Редовне паузе током радног дана и коришћење годишњих одмора у сврху одмора и рекреације такође представљају важне мере. Редовно спровођење анкета међу запосленима и прикупљање повратних информација може помоћи у идентификацији извора стреса и изазова на радном месту, омогућавајући менаџерима да предузму конкретне кораке ка њиховом ублажавању. Применом наведених стратегија, менаџери у хотелијерству могу значајно унапредити равнотежу између живота и посла запослених, са последичним побољшањем менталног здравља, смањењем анксиозности и депресије повезаних са послом и повећањем задовољства послом и продуктивности. Са своје стране, хотелска предузећа не би сносила трошкове повећаног апсентизма, смањене психолошке ангажованости запослених, учесталијих незгода, губитка продуктивности,

флуктуације запослених и одлива људских потенцијала.

Услед глобализације и шире културолошке парадигме савременог друштва, резултати ове монографије омогућавају дубље разумевање менаџерских пракси и начина на који димензије српске националне културе, у домену колективизма унутар групе и родне једнакости, доприносе постизању равнотеже између живота и посла, задовољству послом и животом и очувању менталног здравља, нарочито у контексту анксиозности и депресије повезаних са послом.

У контексту колективистичке националне културе у Републици Србији, улога менаџера је од посебног значаја у изградњи хармоничног радног окружења и подстицању тимске сарадње. Менаџери треба да буду упознати са националним културним вредностима свог тима и да обликују лидерске приступе који уважавају колективна уверења. Они могу неговати сарадњу и тимску кохезију кроз поштовање породичних вредности и јачање међусобних веза унутар тима. Менаџери треба да промовишу отворену комуникацију и учешће свих запослених у процесу одлучивања у групи, што је одлика колективистичких култура. Задатак менаџера је да изграде окружење у коме сви запослени осећају припадност и располажу подршком потребном за успешно обављање радних задатака.

У хотелијерству је интеракција са особама које негују различите националне културне вредности неизбежна, и то како са стране гостију тако и са стране самих запослених. Глобализација је довела до тога да хотели привлаче госте из различитих крајева света, чиме се запослени суочавају са изазовима комуникације и сарадње са људима различитих културних, језичких и етничких порекла. Поред тога, национална културна разноврсност запослених непрекидно расте услед повећане покретљивости радне снаге (Lucia Casademunt et al., 2015). Оваква мултикултурална средина од

запослених захтева развијање разумевања и приступа који уважава различите културне вредности и обичаје гостију. Такво окружење подразумева флексибилност, поштовање различитости и способност прилагођавања разноврсним потребама и очекивањима гостију и чланова тима. Улога менаџера у хотелијерству кључна је за остваривање равнотеже између живота и посла запослених у контексту националних културних вредности. Менаџери треба да подстичу разумевање и уважавање различитости, обезбеђују обуку за рад у мултикултуралном окружењу и пружају подршку запосленима у превазилажењу изазова који из тога произлазе.

Важно је едуковати запослене и менаџере о значају родне једнакости и превазилажењу традиционалних родних стереотипа ради изградње праведнијег радног окружења. Стварање једнаких могућности за напредовање свих запослених, без обзира на полну припадност, и увођење транспарентних критеријума за напредовање допринеће вишем степену задовољства и редукцији осећаја неправде. Менаџери треба да буду оспособљени да препознају знакове родне неједнакости међу запосленима и да пруже одговарајућу подршку. Неговањем колегијалности и тимске сарадње може се унапредити укупна радна атмосфера, омогућавајући запосленима да осете снажнију подршку у контексту родне једнакости на радном месту. Увођење политика које подржавају родну једнакост и обезбеђивање одговарајућих ресурса и подршке за све запослене кључни су чиниоци у изградњи позитивног радног окружења. Редовно прикупљање повратних информација запослених о условима рада и изазовима са којима се суочавају омогућиће менаџерима да благовремено препознају проблеме и предузму одговарајуће мере за њихово отклањање. На овај начин, менаџери у хотелијерству могу значајно допринети унапређењу равнотеже између живота и посла и изградњи

праведнијег и подржавајућег радног окружења за све запослене.

Резултати ове монографије наглашавају значај увођења специфичних програма у хотелијерству који ће бити усмерени и на потребе жена, које своју равнотежу између живота и посла перципирају као вишу, и на мушкарце који у постизању равнотеже наилазе на веће тешкоће. Програми за успостављање равнотеже између живота и посла могу значајно допринети усклађивању породичних и професионалних захтева, омогућавајући и мушкарцима да успешније уравнотеже породичне обавезе и радне задатке. Поред тога, програми развоја запослених, менторства и бенефиције треба да буду прилагођени свим запосленима, како би и мушкарци и жене могли да стекну неопходна знања и вештине за каријерно напредовање. Оваква настојања допринела би инклузивности у управљању, што је кључно за изградњу иновативних и успешних радних тимова (Saks, 2021). Породици наклоњена организациона клима и хармонично радно окружење, захваљујући овим мерама, створило би услове за колегијалност и кохезију међу свим запосленима, а то је кључна претпоставка оптималне радне продуктивности и дугорочног успеха организације у конкурентном окружењу (Saks, 2021). Такође, редовно прикупљање повратних информација запослених о условима рада и изазовима са којима се суочавају омогућило би менаџерима да благовремено уоче проблеме и предузму одговарајуће мере за њихово отклањање. На овај начин менаџери у хотелијерству могу значајно допринети унапређењу равнотеже између живота и посла за све запослене, редукцији стреса и анксиозности и изградњи праведнијег и подржавајућег радног окружења.

Резултати истраживања потврђују да конфликт посла и породице представља значајан чинилац који неповољно

делује на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству. Ради ублажавања овог конфликта, менаџери би требало да размотре увођење програма који би запосленима, нарочито онима са породичним обавезама, омогућили ефикасније управљање временом и редукцију стреса проузрокованог усклађивањем професионалних и приватних улога (Deery & Jago, 2009; Vaziri et al., 2022). Поред тога, програми за успостављање равнотеже између живота и посла и програми подршке запосленима, попут програма за управљање стресом и технике ефикаснијег управљања временом, могу помоћи запосленима да делотворније раздвоје пословне и породичне обавезе (Saks, 2021). Организациона култура треба да подржава равнотежу између живота и посла, а менаџери треба да промовишу свест о важности породичних обавеза и подстичу равноправнију расподелу кућних задатака између мушкараца и жена. То би могло обухватити и подршку мушкарцима у преузимању активније улоге у кућним и породичним обавезама, чиме би се допринело смањењу конфликта посла и породице код запослених жена. Редовна процена и прикупљање повратних информација запослених о искуствима и изазовима у вези са конфликтом посла и породице омогућиће менаџерима правовремено реаговање и увођење неопходних промена. Наведене мере могу допринети редукцији стреса, повећању задовољства запослених и унапређењу укупне продуктивности у хотелијерском сектору. Стога је важно да менаџери испољавају разумевање, саслушају запослене о породичним изазовима и пруже подршку у усклађивању посла и породице. Програми обуке и менторства, намењени и менаџерима и запосленима, могу значајно допринети развоју и примени ефикасних модела за постизање равнотеже између живота и посла. Ови програми могу обухватити теме попут управљања временом, управљања стресом, комуникацијских вештина и стратегија усклађивања радних и

породичних обавеза. Менаџери треба да развијају вештине пружања подршке запосленима кроз флексибилност у организацији радног времена и расподели задатака, а запослени могу унапредити своје капацитете за ефикасније управљање професионалним и личним улогама (Álvarez-Pérez & Carballo-Penela, 2015; Bahrami et al., 2023).

Практични допринос ове монографије огледа се у примени добијених резултата ради продубљивања разумевања значаја равнотеже између живота и посла запослених у сектору хотелијерства у Републици Србији. Ово ће омогућити менаџерима да изграђују породици наклоњену организациону климу и обликују ефикасне политике и програме подршке запосленима, и тако унапреде задовољство и продуктивност, а умање негативне последице попут стреса и незадовољства запослених. С обзиром на то да су у монографији идентификоване кључне димензије равнотеже између живота и посла, резултати истраживања могу бити од значајне помоћи менаџменту, будући да организације које подржавају своје запослене у постизању равнотеже између живота и посла могу очекивати вишу мотивисаност, оданост и продуктивност, што доводи до јачања конкурентске позиције и свеукупног просперитета.

## 14.4. Ограничења студије

Истраживање спроведено у оквиру ове монографије има одређена ограничења која не умањују значај добијених резултата. Учесници који немају лак приступ интернету или нису довољно вешти у коришћењу дигиталних технологија могли су бити искључени из онлајн дела истраживања, што може довести до пристрасности у формирању узорка. Упитници почивају на самопроцени испитаника, што подразумева могућност субјективних одговора и потенцијалних пристрасности у одговарању, попут давања

друштвено пожељних одговора.

Истраживање је спроведено искључиво у сектору хотелијерства у Републици Србији, чиме је ограничена могућност уопштавања добијених закључака на друге привредне делатности. Будући да су учесници попуњавали упитнике у различитим временским тренуцима, могуће су варијације у контексту или тренутном расположењу испитаника које могу утицати на доследност одговора.

Примена платформе *Google Forms* условљена је квалитетом технолошке инфраструктуре и стабилношћу интернет везе, и технички проблеми у вези са интернетом могу утицати на процес прикупљања података. Иако *Google Forms* платформа обезбеђује анонимност испитаника, постоји могућност да поједини учесници буду опрезнији у давању одговора услед перцепције потенцијалног ризика, иако је он минималан. Формулација питања и понуђене одговоре могу утицати на начин на који учесници разумеју поједине ставке и одговарају на њих. Иако се подаци аутоматски евидентирају, могућност техничких тешкоћа при прикупљању и чувању података не може се у потпуности искључити.

Иако је спроведено пилот истраживање са циљем елиминисања нејасноћа у преведеним тврдњама, увек постоји могућност да поједине суптилне разлике у значењу термина остану непримећене, што може деловати на тачност одговора испитаника. Пилот истраживање је спроведено на узорку од 20 испитаника, што може бити недовољно за идентификацију свих потенцијалних недостатака упитника. Поред тога, пилот узорак не мора нужно бити репрезентативан за целокупну популацију запослених у хотелијерству, што може ограничити применљивост добијених резултата.

Истраживање је обухватило гарни хотеле, мотеле, хотеле и апарт-хотеле, док остале категорије објеката, попут кампова,

пансиона, туристичких насеља и марина, нису биле заступљене, што може ограничити свеобухватност резултата у контексту укупне хотелијерске делатности.

Подаци о категорисаним објектима преузети су из базе ажуриране 2021. године, па промене у броју и категорији објеката настале након тог периода нису узете у обзир, што може деловати на тачност узорка. Подаци такође могу бити застарели или неажурни услед промена у пословању хотела, попут затварања или промена категорије, што може утицати на валидност узорка. У зависности од доступности података о запосленима, приступ релевантним учесницима истраживања могао је бити отежан, што може деловати на репрезентативност узорка.

Запослени у различитим врстама и категоријама угоститељских објеката могу испољавати различите перцепције и искуства, што може деловати на конзистентност одговора. За четрдесет два хотела адресе електронске поште нису биле доступне или су биле нефункционалне, услед чега одређени број потенцијалних учесника није био укључен у истраживање, што такође може деловати на репрезентативност узорка.

Укључивање у истраживање зависило је од добијања сагласности менаџера хотела. Хотели чији менаџери нису испољили заинтересованост или нису били доступни нису ушли у узорак, што може деловати на репрезентативност прикупљених података. Хотели чији су менаџери показали већу заинтересованост за истраживање могли су бити заступљенији у узорку, што може резултирати одређеном пристрасношћу у прикупљеним подацима.

Иако је комуникација путем електронске поште ефикасна и доприноси смањењу трошкова, поједини менаџери или запослени можда нису редовно проверавали пријемно сандуче, могли су поруку сматрати небитном и избрисати је,

или је садржај поруке могао бити аутоматски преусмерен у одељак за нежељену пошту која се не проверава редовно, што све може деловати на стопу одговора. Прослеђивање упитника запосленима зависило је од индивидуалне одлуке менаџера хотела, што може доводити до варијација у броју запослених у различитим хотелима којима је упитник заиста достављен и којима је омогућено да на њега одговоре.

Иако у прикупљеним одговорима нису уочене праволинијске тенденције, што указује на разноврсност у ставовима испитаника, то не подразумева нужно да су сви одговори били искрени или ослобођени утицаја спољних чинилаца, попут специфичности радног окружења. Такође, одсуство екстремних вредности не искључује могућност да су поједини одговори у извесној мери били под утицајем различитих чинилаца, али недовољно да би се класификовали као екстремни.

Одговори у упитницима почивају на самопроцени испитаника, што може резултирати давањем друштвено пожељних одговора или другим облицима пристрасности. Није сигурно да су сви учесници имали исти степен вештине у коришћењу дигиталних технологија, што може деловати на тачност и потпуност одговора. Подсећање упућено након петнаест дана можда је за поједине хотеле представљало недовољан временски оквир за организовање и спровођење анкетирања запослених, нарочито у периодима интензивних пословних активности.

### 14.5. Препоруке за будућа истраживања

У наставку текста изложени су могући правци даљих истраживања. Први могући правац огледа се у повезивању и упоређивању резултата истраживања равнотеже између живота и посла у хотелијерству са другим делатностима, као и у проширивању истраживачког модела на друге секторе.

Следећи могући правац истраживања подразумева разматрање перципиране равнотеже између живота и посла у контексту слободног времена запослених, њихових хобија, верских активности, волонтерског рада, неговања пријатељских односа, образовања и сличних аспеката. Такође, могуће је проширити модел на испитивање утицаја индивидуалних карактеристика запослених на успостављање равнотеже између живота и посла, са посебним освртом на генерацијске разлике.

Међу могућим правцима истраживања издваја се и анализа утицаја равнотеже између живота и посла на здравље и благостање запослених у хотелијерству. Ова истраживања могла би обухватити детаљнију анализу менталног здравља, укључујући стрес и синдром изгарања, као и општег благостања запослених и повезаности ових аспеката са равнотежом између живота и посла. Поред тога, могуће је истражити утицај равнотеже између живота и посла на продуктивност, посвећеност, ангажованост и задржавање запослених у хотелијерству.

С обзиром на значај породичних фактора за постизање равнотеже између живота и посла, будући истраживачки правци могли би се усмерити на детаљну анализу изазова са којима се суочавају породице са две каријере, испитивање 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, попут флексибилних облика рада, породиљског одсуства, одсуства ради неге детета, подршке у чувању деце, пружања неформалне неге, бенефиција, развоја запослених, формалне и неформалне подршке

запосленима и социјалне подршке на радном месту, може представљати значајан правац даљих истраживања. Оваква истраживања могла би пружити увид у делотворност различитих интервенција и допринети идентификацији најефикаснијих стратегија за подршку равнотежи између живота и посла у хотелијерству. Вредновање степена имплементираних организационих политика и пракси за постизање равнотеже између живота и посла у хотелијерству може бити предмет истраживања усмереног ка њиховом унапређењу у складу са глобалним трендовима и примерима добрих пракси. Лонгитудиналне студије о утицају програма обуке и развоја менаџера људских ресурса и запослених о значају и механизмима успостављања равнотеже између живота и посла, уз вредновање постигнутих резултата, такође би могле допринети унапређењу знања у овој области.

Поред тога, могуће је истражити различите културне и контекстуалне чиниоце који делују на равнотежу између живота и посла у различитим географским регионима Републике Србије, што би допринело бољем разумевању контекстуалних специфичности и потреба запослених у различитим културним срединама. Оваква истраживања могла би допринети унапређењу управљања људским ресурсима и развоју стратегија за подршку успостављању равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству и другим делатностима.

# 15. ЗАКЉУЧАК

Равнотежа између живота и посла препозната је као кључни изазов са којим се суочавају запослени, са далекосежним последицама по здравље, ефикасност и квалитет живота. Проучавање равнотеже између живота и посла добија на значају с обзиром на то да непосредно доприноси заштити здравља, унапређењу квалитета живота и продуктивности, очувању квалитетних међуљудских односа и дугорочном пословном успеху. Постизање равнотеже између живота и посла позитивно се одражава на свеукупно благостање запослених, са директним ефектима на задовољство послом и животом. Одржавање равнотеже између живота и посла доприноси редукцији стреса и смањењу ризика од синдрома изгарања, и повољно делује на квалитет породичних односа и ментално и физичко здравље запослених. Организације које активно подржавају своје запослене у успостављању овог баланса профитирају мотивисаном, оданом и продуктивном радном снагом, стварајући тако претпоставке за јачање конкурентске позиције и укупни просперитет. Успостављању равнотеже између живота и посла доприноси читав низ друштвених, организационих, породичних и индивидуалних механизама.

Друштвени контекст који подстиче усклађивање породичних и пословних улога представља неопходан предуслов за ефикасну примену програма, пракси и пословних модела прилагођених породичним потребама запослених. Организациона подршка и породици наклоњена организациона клима од суштинског су значаја за успостављање равнотеже између живота и посла. Пословање прилагођено породичним потребама подразумева осмишљавање радних места на начин који запосленима омогућава успешно усклађивање пословних и породичних обавеза, чиме се превенирају негативне последице

конфликта вишеструких улога. Напори усмерени ка олакшавању постизања равнотеже између живота и посла примарно су оријентисани ка унапређењу радног окружења кроз неформалне облике подршке, пре него кроз формализоване политике усклађивања посла и породице. Пожељан исход оваквих настојања јесте ситуација у којој и запослени и послодавац остварују конкретне користи и достижу постављене циљеве. Социодемографске и индивидуалне карактеристике запослених обликују њихово понашање и способност усклађивања радних захтева са породичним обавезама и слободним временом. Оптималан приступ управљању односом посла и живота условљен је тренутним искуством у испуњавању улога и степеном исцрпљености или обогаћивања улогама. Способност флексибилног прилагођавања и примена разноврсних стратегија могу у значајној мери допринети постизању равнотеже између живота и посла. Приликом тумачења равнотеже између живота и посла неопходно је уважавати специфичности националних културних контекста. Истраживање утицаја и међусобних веза друштвених, организационих, породичних и индивидуалних механизама пружа увид у најделотворније начине остваривања равнотеже између живота и посла.

Сложени и стресни услови рада у хотелијерству, документовани у досадашњој научној литератури, резултирају незадовољавајућим степеном равнотеже између живота и посла запослених. Међу кључним чиниоцима који доприносе повећаном стресу и неповољно делују на успостављање ове равнотеже издвајају се недовољна перципирана организациона подршка, непрекидна интеракција са корисницима услуга, непредвидљиве реакције гостију, прекомерно радно оптерећење, неодговарајуће зараде, недостатак могућности стручног усавршавања, дуго радно време и сменски рад. Унапређење равнотеже између живота

и посла може повољно деловати на опште услове рада, са последичним порастом радног учинка, лојалности, ангажованости, могућности развоја, самопоуздања, каријерних аспирација, посвећености, задовољства послом и животом, као и квалитета пружених услуга. Паралелно с тим, могуће је очекивати смањење флуктуације запослених, намере напуштања посла, исцрпљености и радног стреса.

Научна литература потврђује значајан утицај организационе подршке на равнотежу између живота и посла у хотелијерству. Упркос томе, пословање прилагођено породичним потребама запослених, које би допринело унапређењу ове равнотеже, није доследно заступљено у хотелској делатности. Задовољство оствареном равнотежом између живота и посла позитивно делује на дугорочну одрживост хотелских предузећа. На изразито конкурентном тржишту рада, привлачење, мотивисање и задржавање компетентних запослених у хотелијерству представља трајан изазов, због чега успостављање равнотеже између живота и посла захтева проактивнији приступ менаџмента. Менаџери треба да уводе иновације кроз јачање организационе и социјалне подршке, развој породици наклоњене организационе климе и прилагођавање динамике каријерног напредовања потребама запослених, а све у функцији унапређења квалитета хотелских услуга. Дубље разумевање равнотеже између живота и посла, са увидом у кључне изазове и могућа решења, пружа менаџерима основу за стратешку трансформацију организационе културе, редизајн радних места, спровођење одговарајућих програма обуке и прилагођавање облика подршке, са циљем да запослени у потпуности остваре своје потенцијале у пословној и приватној сфери.

Обезбеђивање равнотеже између живота и посла запослених издвојило се као једна од најзначајнијих менаџерских

стратегија у савременом хотелијерству. Неопходно је развијати системске стратегије, унапређивати законодавни оквир и примењивати примере добрих пракси уз активно учешће државних институција и послодаваца. Иако Република Србија располаже законским одредбама које подржавају равнотежу између живота и посла, национално законодавство није усклађено са Директивом Европске уније 2019/1158 о равнотежи између живота и посла. Остваривање равнотеже између живота и посла претпоставља координиране напоре свих релевантних актера: државе, послодаваца и запослених. Иако Република Србија предузима одређене кораке у том правцу, од посебне је важности подизање свести послодаваца о чињеници да радна продуктивност и пословни успех непосредно зависе од задовољства и мотивације запослених, а ови, са своје стране, зависе од стварне могућности усклађивања пословних и приватних обавеза. Поред законског оквира, организације у пракси настоје да олакшају постизање равнотеже између живота и посла увођењем различитих мера и бенефиција, међу којима су флексибилне форме радног ангажовања, хибридни модели рада, плаћено породиљско одсуство и додатни слободни дани намењени испуњавању родитељских обавеза. С обзиром на то да организације препознају вредност програма за успостављање равнотеже између живота и посла, управљање људским ресурсима у хотелијерству треба да буде стратешки оријентисано ка развоју ових програма, у синергији са квалитетним основним карактеристикама радног места. Упркос документованом значају равнотеже између живота и посла, истраживачка пажња посвећена овој проблематици у сектору хотелијерства у Републици Србији остаје недовољна. Ова монографија тежи да попуни уочени истраживачки јаз и пружи свеобухватан увид у специфичне изазове и могућности унапређења равнотеже између живота и посла међу запосленима у хотелској

делатности.

Предмет истраживања монографије јесте проучавање равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерском сектору у Републици Србији. Монографија обједињује теоријска сазнања и емпиријске налазе, нудећи нове увиде у дефинисање, класификацију и мултифакторијалну природу равнотеже између живота и посла у контексту хотелијерске делатности у Републици Србији. Оригиналност истраживачког доприноса монографије огледа се у свеобухватном приступу испитивању равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерству, чиме се превазилазе ограничења претходних студија и ствара основа за проширење теоријских знања и обогаћивање постојећег научног фонда у области менаџмента и хотелијерства.

Основни циљ монографије јесте испитивање утицаја различитих чинилаца из сфере посла и породице на равнотежу између живота и посла, као и утврђивање ефеката и равнотеже на задовољство послом и животом и ментално здравље повезано са послом код запослених у хотелијерском сектору у Републици Србији. Поред основног, дефинисано је и осам специфичних циљева монографије којима је основни циљ додатно операционализован и прецизиран. У складу са постављеним главним и специфичним циљевима емпиријског истраживања, добијени резултати указују на низ значајних налаза.

Резултати истраживања показали су да фактори захтева посла отежавају успостављање равнотеже између живота и посла, док фактори захтева породице немају статистички значајан негативан утицај на ову равнотежу код запослених у хотелијерству у Републици Србији. Поред тога, утврђено је да фактори ресурса посла повољно делују на постизање равнотеже између живота и посла. У погледу модераторске улоге ресурса посла, резултати потврђују да ови фактори

модерирају однос између захтева посла и породице и равнотеже између живота и посла запослених у хотелијерском сектору у Републици Србији.

Налази емпиријске анализе потврђују да је равнотежа између живота и посла препозната као значајан проблем међу запосленима, уз истовремено евидентан недостатак истраживачке пажње посвећене овој проблематици у Републици Србији, нарочито у контексту хотелијерства. Овај истраживачки дефицит ограничава разумевање суштинског значаја равнотеже између живота и посла, која непосредно утиче на здравствено стање запослених, квалитет живота, радну продуктивност, квалитет међуљудских односа и дугорочни успех хотелских предузећа.

Резултати овог истраживања потврђују да равнотежа између живота и посла представља веома важну димензију за запослене у хотелијерству у Републици Србији, и да она повољно делује на задовољство послом и животом, као и на редукцију анксиозности и депресије повезаних са послом. С обзиром на висок ниво забележене анксиозности у вези са послом код запослених у хотелијерству, неопходна је примена циљаних интервенција усмерених на унапређење менталног здравља и благостања запослених. То подразумева побољшање услова рада, пружање подршке у управљању стресом и изградњу радног окружења које подстиче благостање запослених и охрабрује њихов професионални и лични развој.

Колективизам унутар групе нема статистички значајан утицај на позитивну везу између равнотеже између живота и посла и задовољства послом запослених, али испољава значајан модераторски утицај на однос између равнотеже између живота и посла и задовољства животом. Поред тога, колективизам унутар групе модерира утицај постигнуте равнотеже између живота и посла на смањење анксиозности

и депресије повезаних са послом.

Родна једнакост испољава модераторски утицај на позитивну везу између равнотеже између живота и посла и задовољства послом, али не и на везу између равнотеже између живота и посла и задовољства животом. Такође, родна једнакост модерира утицај постигнуте равнотеже између живота и посла на смањење анксиозности и депресије повезаних са послом код запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Иако су утврђене разлике у перцепцији равнотеже између живота и посла међу различитим старосним групама, у зависности од нивоа образовања, брачног статуса и дужине радног стажа запослених, ове разлике нису достигле статистичку значајност у оквиру спроведеног истраживања. У погледу полне структуре испитаника, резултати показују да запослене жене остварују статистички значајно вишу равнотежу између живота и посла у поређењу са запосленима мушког пола. Налази монографије такође потврђују да конфликт посла и породице остварује статистички значајан утицај на равнотежу између живота и посла запослених у хотелијерству у Републици Србији.

Узимајући у обзир значај усклађивања радних обавеза и слободног времена код запослених у услужном сектору, ово истраживање доприноси продубљивању разумевања равнотеже између живота и посла. Резултати истраживања могу послужити запосленима као смерница за обликовање ефикасних индивидуалних приступа у постизању и одржавању ове равнотеже, уз подршку менаџера који, ослањајући се на сазнања изнета у монографији, могу боље разумети и афирмисати значај овог аспекта пословног живота. Менаџерске импликације представљају значајан теоријски и практични допринос монографије. На основу добијених налаза, менаџери стичу инструменте за дефинисање стратешких мера усмерених на отклањање пословних

недостатака, остваривање бољих пословних резултата и редукцију негативних последица које недовољна равнотежа између живота и посла оставља на организационе исходе. Ови резултати такође могу олакшати процес пословног планирања у функцији остваривања економског, друштвеног и културног развоја. На основу монографије, послодавци могу идентификовати потребе и очекивања запослених у вези са постизањем равнотеже између живота и посла, што је кључно за изградњу квалитетнијег радног окружења. Менаџери могу утврдити које организационе праксе и модели доприносе успешнијем остваривању ове равнотеже, а то може резултирати повећањем задовољства послом и животом и смањењем анксиозности и депресије повезаних са послом. Свеобухватан приступ примењен у монографији може допринети унапређењу и развоју организационих стратегија и пракси усмерених ка постизању оптималне равнотеже између живота и посла запослених у овом сектору. Тиме се може унапредити организациона клима, ојачати подршка запосленима и стећи дубљи увид у организационе, културне, индивидуалне и породичне чиниоце који делују на ову област, уз могућност њиховог даљег унапређења.

Са свим претходно изложеним налазима, може се очекивати да ова монографија буде од користи истраживачима и практичарима у настојању да се унапреди знање и прошире активности у области равнотеже између живота и посла. Такође, може се очекивати да монографија пружи основу за даља истраживања равнотеже између живота и посла запослених, како у хотелијерству тако и у другим привредним делатностима.

# SUMMARY

This monograph examines work-life balance among employees in the hospitality sector in the Republic of Serbia. Despite the well-documented significance of work-life balance for employee health, job performance, and organizational outcomes, research attention devoted to this topic in Serbian hospitality has remained insufficient. The monograph integrates theoretical and empirical contributions, offering new insights into the definition, classification, and multifactorial nature of work-life balance in this specific context, and aims to fill the identified gap in the literature.

The hospitality is characterized by working conditions that consistently produce unsatisfactory levels of work-life balance. Key contributing factors include workload, long working hours, shift work, continuous interaction with guests, unpredictable service demands, insufficient organizational support, and inadequate compensation. These conditions generate elevated levels of work-related stress and negative consequences for employee well-being, retention, and service quality. Family-friendly business practices, despite their recognized value, remain inconsistently implemented across this sector.

The research objective was to examine the influence of work and family demand factors on work-life balance, and to determine its effects on job satisfaction, life satisfaction, and work-related mental health among hotel employees in Serbia. The results demonstrate that work demand factors significantly impede the achievement of work-life balance, while family demand factors do not exert a statistically significant negative effect in this context. Work resource factors promote balance and moderate the relationship between demands and balance outcomes, confirming the buffering role of organizational resources. Work-family conflict was confirmed as a statistically significant negative predictor of work-life balance. Achieved balance positively influences both job

and life satisfaction and contributes to the reduction of work-related anxiety and depression. Given the elevated anxiety levels recorded among respondents, targeted interventions directed at mental health improvement and the creation of supportive work environments are strongly indicated.

Among sociodemographic findings, female employees reported statistically significantly higher work-life balance than their male counterparts. Differences related to age, education, marital status, and length of service did not reach statistical significance. In-group collectivism moderated the relationship between work-life balance and life satisfaction, as well as its effect on reducing anxiety and depression, but did not significantly influence the balance–job satisfaction relationship. Gender equality moderated the positive relationship between work-life balance and job satisfaction, and also moderated the impact of achieved balance on work-related mental health outcomes, but did not significantly moderate the work-life balance and life satisfaction relationship.

At the national level, Serbian legislation provides a degree of support for work-life balance, but has not yet been fully aligned with EU Directive 2019/1158. Achieving meaningful progress requires coordinated efforts from the state, employers, and employees. The findings provide managers with concrete instruments for strategic action: strengthening organizational and social support, developing a family-friendly organizational climate, introducing flexible work arrangements, and adapting career development practices to employee needs. Raising employer awareness that productivity and business success are directly dependent on employee satisfaction, which in turn depends on the genuine possibility of reconciling work and private life, remains a priority. The results of this monograph are intended to serve both researchers and practitioners, and provide a foundation for further investigation of work-life balance in hospitality and other service industries.

# ЛИТЕРАТУРА

A Rahim, N. A. A. b., Omar, K., Haque, A. u., Muhammad, H., Saputra, J., & Hulu, F. (2022). Impacts of Work–Family Culture on Employee Job Performance in Achieving Sustainable Development Goals. *Sustainability*, *14*(12), 7003. https://doi.org/10.3390/su14127003

A1 Србија. (n.d.). *A1*. A1 Србија. Retrieved April 7, 2024, from https://a1.rs/o-a1/drustvena-odgovornost

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*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890418

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. https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.1.72

Adams, J. M. (2019). The Value of Worker Well-Being. *Public Health Reports*, *134*(6), 583–586. https://doi.org/10.1177/0033354919878434

Adhikari, B. K. (2016). Causal effect of analyst following on corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, *41*, 201–216. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.08.010

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. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004

Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2019). A cybernetic model of work-life balance through time. *Human Resource Management Review*, *29*(4), 100680. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.01.001

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633

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. https://doi.org/10.1108/ICT-01-2015-0006

Aibaghi Esfahani, S., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-Minister*, 195–215. https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.10

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. https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0089

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. https://doi.org/10.1046/j.1365-2869.2002.00287.x

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. https://doi.org/10.46827/ejhrms.v5i4.1265

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. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272460

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. https://doi.org/10.1177/1938965520943094

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568

Ali, M. J. (2022). Work-life balance: Choose wisely. *Seminars in Ophthalmology*, *37*(4), 415–416. https://doi.org/10.1080/08820538.2022.2058798

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(3), 414–435. https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774

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. https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212026

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. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330

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, Review Issue 2017/18 (Annual Issue)*, *110*, 245–257. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.013

Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2015a). Meta-analysis of work–family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, *90*, 90–100. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.006

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015b). 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. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

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. https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.2.278

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. https://doi.org/10.1111/peps.12012

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.004

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. https://doi.org/10.1177/0961463X20947531

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. https://doi.org/10.1111/joop.12346

Alvarez, E., Qutob, M., Mbuagbaw, L., Lavis, J., Lokker, C., Walli-Attaei, 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. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-031298

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), 987-1005. https://doi.org/10.3390/socsci4040987

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. https://doi.org/10.1002/csr.2001

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. https://doi.org/10.1037/a0022170

Anagnostopoulou, S. C., & Avgoustaki, A. (2023). The impact of human resource practices on corporate investment efficiency. *International Review of Financial Analysis*, *87*, 102609. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102609

Andersen, L. L., Jensen, P. H., & Sundstrup, E. (2020). Barriers and opportunities for prolonging working life across different occupational groups: The SeniorWorkingLife study. *European Journal of Public Health*, *30*(2), 241–246. https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz146

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. https://doi.org/10.1177/014920630202800605

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. https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1911728

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. https://doi.org/10.1108/IHR-06-2020-0018

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. https://doi.org/10.1108/02683940710837697

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. https://doi.org/10.1108/01409170510784751

Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th edition). Kogan Page Ltd.

Arnott, C. C. (1972). *Husbands' Attitude and Wives' Commitment to Employment*. https://doi.org/10.2307/350320

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. https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7

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. https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132

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. https://doi.org/10.1348/09631790260098596

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. https://doi.org/10.3390/ijerph192214778

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), 6. https://doi.org/10.3390/admsci13010006

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.006

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. https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, *13*, 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The spillover-crossover model. In *New frontiers in work and family research* (pp. 55–70). Psychology Press.

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. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170

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. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004

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.

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. https://doi.org/10.1111/1467-9566.13512

Balkin, R. S., Reiner, S. M., Hendricks, L., Washington, A., McNeary, S., Juhnke, G. A., & Hunter, Q. (2018). Life balance and work addiction among African Americans. *The Career Development Quarterly*, *66*(1), 77–84. https://doi.org/10.1002/cdq.12123

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. https://doi.org/10.5465/amp.2016.0127

Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, *4*, 244. https://doi.org/10.1504/IJEWE.2017.087808

Bansal, N., & Agarwal, U. (2019). Direct and Indirect effects of Work-family enrichment: Moderating Role of Gender role Ideology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *ahead-of-print*. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0370

Bao, J. (2020). (How) Do Risky Perks Benefit Firms? The Case of Unlimited Vacation. *Academy of Management Proceedings*, *2020*(1), 18308. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.18308abstract

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), 13629. https://doi.org/10.3390/ijerph192013629

Barać, S., Vukčević, B., Gutić, M., Đorđić, M., & Safiye, T. (2021). Stress and life satisfaction among alcohol addicts. *Medicinski Časopis*, *55*(4), 119–130. https://doi.org/10.5937/mckg55-35483

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. https://doi.org/10.1007/978-981-99-6006-4_5

Barck-Holst, P., Nilsonne, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2020). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, *12*, 1–14. https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784

Barnes-Farrell, J. L., Davies-Schrils, 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. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2008.02.019

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. https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-071521-025257

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. https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1009124

Bartlett, M. S. (1950). Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, *3*(2), 77–85. https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x

Bataineh, K. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, *12*, 99. https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99

Baum, T. (2019). Does the hospitality industry need or deserve talent? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(10), 3823–3837. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0805

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. https://doi.org/10.1017/S1463423622000317

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, Analytical Approaches to Strategic Management: Partial Least Squares Modeling in Strategy Research*, *45*(5), 359–394. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001

Begum, A., Shafaghi, M., & Adeel, A. (2022). Impact of Job Insecurity on Work–Life Balance during COVID-19 in India. *Vision*, 09722629211073278. https://doi.org/10.1177/09722629211073278

Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(3), 487–500. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.004

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. https://doi.org/10.1080/03630242.2010.480902

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. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256474

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. https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320

Bello, Z., & Garba ibrahim, T. (2020). Review of Work-Life Balance Theories. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, *8*, 217–227. https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(3)

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. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820

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. https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588

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. https://doi.org/10.1111/jomf.12650

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. https://doi.org/10.1108/02683940810884513

Bhushan, B. (2022). Developing generation Z employees: A two-stage mediation model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *37*(1), 5–7. https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0051

Bijnsdorp, F. M., Onwuteaka-Philipsen, B. D., Boot, C. R. L., van der Beek, A. J., Klop, H. T., & Pasman, 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. https://doi.org/10.1186/s12904-021-00780-9

Blešić, I., Gajić, T., Pivac, T., & Bubalo Živković, M. (2025). Motivational factors influencing urban gardening intentions: Insights from Vojvodina (Serbia). Economics of Agriculture, 72(4), 1327–1342. https://doi.org/10.59267/ekoPolj25041327B M23

Blom, N., Verbakel, E., & Kraaykamp, G. (2020). Couples' job insecurity and relationship satisfaction in the Netherlands. *Journal of Marriage and Family*, *82*, 875–891. https://doi.org/10.1111/jomf.12649

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. https://doi.org/10.1057/thr.2010.15

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. https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w

Bode, C., Rogan, M., & Singh, J. (2021). Up to No Good? Gender, Social Impact Work, and Employee Promotions. *Administrative Science Quarterly*, 000183922110206. https://doi.org/10.1177/00018392211020660

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. https://doi.org/10.1093/workar/waab024

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. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2010.06.007

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. https://doi.org/10.1108/EDI-12-2020-0368

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. https://doi.org/10.1177/07487304211064218

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. https://doi.org/10.1177/1523422320982930

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1310

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. https://doi.org/10.1016/j.dr.2013.08.003

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). https://doi.org/10.3390/ijerph20010492

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. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.026

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. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0429

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. https://doi.org/10.1177/2397002220952738

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. https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672250

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. https://doi.org/10.1177/0013164406288173

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.

Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being,* (First Edition). Aldine Pub. Co.

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. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12262

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. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102906

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *35*(5), 307–311. https://doi.org/10.1037/h0055617

Brewer, M., Cattan, S., Crawford, C., & Rabe, B. (2022). Does more free childcare help parents work more? *Labour Economics*, *74*, 102100. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102100

Brough, P., & Biggs, A. (2015). Job demands × 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. https://doi.org/10.1002/smi.2537

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. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262

Brown, M. (2012). Responses to work intensification: Does generation matter? *International Journal of Human Resource Management*, *23*(17), 3578–3595. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.654348

Bruegel, I., & Gray, A. (2005). *Mens' Conditions of Employment and the Division of Childcare Between Parents* (pp. 147–169). https://doi.org/10.1057/9780230373594_8

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. https://doi.org/10.59267/ekoPolj2301169B

Bureau of labor statistics. (2023). *Employment Characteristics of Families Summary—2022*. Retrived February 10, 2026, from https://www.bls.gov/news.release/famee.nr0.htm

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. https://doi.org/10.1037/a0021838

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. https://doi.org/10.1108/02610150410787819

Burke, R. J., & Weir, T. (1977). Marital Helping Relationships: The Moderators Between Stress and Well-Being. *The Journal of Psychology*, *95*(1), 121–130. https://doi.org/10.1080/00223980.1977.9915868

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. https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2098080

Burnett, K. (2011). *Practical Contact Center Collaboration*. Rosedog Pr.

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. https://doi.org/10.1108/17542411011081356

Business, C. (n.d.). *BALANCE COMPANY CEE*. CompanyWall Business. Retrieved April 1, 2024, from https://www.companywall.rs/firma/balance-company-cee/MMxAcYToq

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. https://doi.org/10.1177/0004867415622267

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, *67*(2), 169–198. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0105

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0675

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. https://doi.org/10.1177/0149206310363613

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, *62*(10), 1459–1486. https://doi.org/10.1177/0018726709336500

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. https://doi.org/10.1177/0149206311414429

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidemensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *56*(2), 249–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713

Carroll, R. J., & Schneider, H. (1985). A note on levene's tests for equality of variances. *Statistics & Probability Letters*, *3*(4), 191–194. https://doi.org/10.1016/0167-7152(85)90016-1

Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, *75*, 79–91. https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.022

Casado-Díaz, J. M., & Simón, H. (2016). Wage differences in the hospitality sector. *Tourism Management*, *52*, 96–109. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.015

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).

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. https://doi.org/10.1037/apl0000259

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

CDR. (2021). *Dodatne analize pojedinih radnopravnih instituta kao podrška rešenjima iz alternativnog modela zakona o radu*. Retrived February 10, 2026, from https://cdrsrbija.org/

Celma, D., Martínez-Garcia, 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. https://doi.org/10.1002/csr.1301

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. https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075574

Chand, S. P., & Arif, H. (2023). Depression. In *StatPearls*. StatPearls Publishing.

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. https://doi.org/10.1186/s11782-017-0008-4

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. https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2021.102458

Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2012). *Regression Analysis by Example*. John Wiley & Sons.

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. https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0003

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*. https://doi.org/10.11114/jets.v4i10.1775

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*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842335

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0490

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. https://doi.org/10.1037/apl0000266

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. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9603-4

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. https://doi.org/10.1080/00223980.2021.1884825

Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, *67*(5), 1237–1248. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00213.x

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005

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. https://doi.org/10.7717/peerj-cs.623

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. https://doi.org/10.1108/09596111211258892

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002

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. https://doi.org/10.1002/job.2205

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. https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101389

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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, *151*(2), 365–381. https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, *4*(4), 341–372. https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9

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. https://doi.org/10.1177/0149206314522301

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, *53*(6), 747–770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

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. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973

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. https://doi.org/10.1177/1096348007299919

Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*. CIPD Publishing.

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. https://doi.org/10.1177/0950017016638009

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.

Corbin, C. B., & Lindsey, R. (1993). *Concepts of Physical Fitness With Laboratories* (8th edition). Brown & Benchmark Pub.

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. https://doi.org/10.1080/07420520601087491

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. https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0085

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. https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102562

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 Directive 89/391/EEC)*. Retrived February 15, 2026, from http://data.europa.eu/eli/dir/1992/85/oj/eng

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. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)02143-7

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. https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001016

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. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0432

Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life "Balance" in Europe. *Acta Sociologica*, *49*(4), 379–393. https://doi.org/10.1177/0001699306071680

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*. https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1195790

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*.

Cvijanović, D., & Gajić, T. (2020a). Rural resource as a tourist attractor. *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja - TISC*, *5*(2), 77-93. September 30, 2025, from https://www.tisc.rs/proceedings/index.php/hitmc/article/view/361

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.

Cvijanović, D., Mandarić, M., Ognjanović, J., & Sekulić, D. (2021). Students' satisfaction with teaching before and during Covid-19 pandemic. *Marketing*, *52*(4), 271–282. https://doi.org/10.5937/mkng2104271C

Čerović, S. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Univerzitet Singidunum. Univerzitet Singidunum.

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. https://doi.org/10.26412/psr216.07

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. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732

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. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00604.x

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), 6086. https://doi.org/10.3390/su12156086

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. https://doi.org/10.1108/09596111011042686

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. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.812187

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. https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.576009

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. https://doi.org/10.1111/spol.12920

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. https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30145-0

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. https://doi.org/10.1007/s00420-014-0950-9

Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(7), 792–806. https://doi.org/10.1108/09596110810897619

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. https://doi.org/10.1057/thr.2009.4

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*, 453–472. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538

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. https://doi.org/10.23912/9781911635000-3924

Delić-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. https://doi.org/10.5937/ekoPolj2102463D

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. https://doi.org/10.1037/a0026877

Demerouti, E. (2018). Integrating Individual Strategies in the Job Demands-Resources Theory. *Istanbul Business Research*, *41*. https://doi.org/10.26650/ibr.2018.47.01.0001

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

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. https://doi.org/10.4337/9781781009291.00022

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. https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006

DeMeyer, E. S., & DeMeyer, S. (2018). Mentoring the Next Generation of Authors. *Seminars in Oncology Nursing*, *34*(4), 338–353. https://doi.org/10.1016/j.soncn.2018.09.002

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), 16165. https://doi.org/10.3390/ijerph192316165

Demirovic Bajrami, D., Cimbaljevic, M., Petrovic, M. D., Radovanovic, M. M., & Gajić, T. (2023). Internal marketing and employees' personality traits toward green innovative hospitality. Tourism Review. https://doi.org/10.1108/TR-05-2023-0307

Derks, D. (2014). Smartphone Use, Work–Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery. *Applied Psychology*, *63*. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x

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. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0042

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. https://doi.org/10.1177/0192513X04272438

Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/Border Theory and Work-Family Integration. *Organization Management Journal*, *1*(1), 40–48. https://doi.org/10.1057/omj.2004.11

Di Liegro, C. M., Schiera, G., Proia, P., & Di Liegro, I. (2019). Physical Activity and Brain Health. *Genes*, *10*(9), 720. https://doi.org/10.3390/genes10090720

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). https://doi.org/10.2307/j.ctv16km21f.8

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Dijkstra, T., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, *39*. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02

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. https://doi.org/10.1007/s11482-023-10218-4

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. https://doi.org/10.1037/ocp0000126

Ding, X., Vuković, D. B., Sokolov, B. I., Vukovic, N., & Liu, Y. (2024). Enhancing ESG Performance through Digital Transformation: Insights from China's Manufacturing Sector. Technology in Society, 79, 102753. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102753

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). Retrived February 10, 2026, from http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj/eng

Dogru, T., McGinley, S., Line, N., & Szende, P. (2019). Employee earnings growth in the leisure and hospitality industry. *Tourism Management*, *74*, 1–11. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.008

Dyussekeyeva, Y., Kadyrbekova, D., Issakov, Y., Ageleuova, A., Zhaksybekova, D., & Gajić, T. (2025). Analysis of the current state and dynamics of tourism industry development in Akmola Region, Kazakhstan. GeoJournal of Tourism and Geosites, 60(2spl), 1348–1361. https://doi.org/10.30892/gtg.602spl30-1506

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. https://doi.org/10.5937/StraMan2103061D

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. https://doi.org/10.2298/MPNS2208211D

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. https://doi.org/10.1080/03610918.2021.1888122

Drobnic, S., & Guillén, A. (Eds.). (2011). *Work-Life Balance in Europe: The Role of Job Quality* (2011th edition). Palgrave Macmillan.

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. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0086

Durbin, S., & Tomlinson, J. (2014). Female Part-Time Managers: Careers, Mentors and Role Models. *Gender, Work & Organization*, *21*(4), 308–320. https://doi.org/10.1111/gwao.12038

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. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002

Eckhoff Andresen, M., & Havnes, T. (2019). Child care, parental labor supply and tax revenue. *Labour Economics*, *61*, 101762. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.101762

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. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_1

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. https://doi.org/10.3233/WOR-172659

Ekvilib Inštitut. *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Retrived February 10, 2026, from https://www.certifikatdpp.si/for-english-speakers/

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. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001

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. https://doi.org/10.1016/j.alcr.2021.100432

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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00842.x

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. https://doi.org/10.1177/00380385221109743

Ermakov, M. S. (2023). Chi-Squared Test for Hypothesis Testing of Homogeneity. *Journal of Mathematical Sciences*, *273*(5), 763–777. https://doi.org/10.1007/s10958-023-06539-2

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. https://doi.org/10.1007/s13280-018-1090-3

*European Quality of Life Survey 2016: New results for the EU*. (n.d.). Eurofound. Retrieved June 3, 2025, from https://www.eurofound.europa.eu/publications/presentation/european-quality-of-life-survey-2016-new-results-for-the-eu-candidate-countries

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. https://doi.org/10.2307/3552351

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. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197518151.013.35

Farré, L., & González, L. (2019). Does paternity leave reduce fertility? *Journal of Public Economics*, *172*, 52–66. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.12.002

Fatehi, K., Priestley, J. L., & Taasoobshirazi, G. (2020). The expanded view of individualism and collectivism: One, two, or four dimensions? *International Journal of Cross Cultural Management*, *20*(1), 7–24. https://doi.org/10.1177/1470595820913077

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. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.02.003

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. https://doi.org/10.1177/0734371X17733789

Fernández-Kranz, D., & Rodríguez-Planas, N. (2021). Too family friendly? The consequences of parent part-time working rights. *Journal of Public Economics*, *197*, 104407. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104407

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. *Lancet. Psychiatry*, *9*(2). https://doi.org/10.1016/S2215-0366(21)00395-3

Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for Beginners* (First Edition). Sage Publications Ltd.

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.796314

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. https://doi.org/10.1080/13668803.2022.2099247

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. https://doi.org/10.1108/SHR-08-2016-0068

Fleetwood, S. (2007). Re-thinking work–life balance: Editor's introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(3), 351–359. https://doi.org/10.1080/09585190601165486

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312

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. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267

Freedman, M. (2006). The Social-Purpose Encore Career: Baby Boomers, Civic Engagement, and the Next Stage of Work. *Generations*, *30*.

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. https://doi.org/10.1037/bul0000120

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. https://doi.org/10.1177/0963721420906218

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. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0144

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.936

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. https://doi.org/10.1002/job.672

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10474-007

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65

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. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

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. (2023a). Stereotypes and Prejudices as (Non) Attractors for Willingness to Revisit Tourist-Spatial Hotspots in Serbia. *Sustainability*, *15*(6), 5130. https://doi.org/10.3390/su15065130

Gajić, T., Blešić, I., Vukolić, D., Ivkov, M., Radovanović, M. M., Malinović-Milićević, S., & Miljković, O. (2025a). Adapting the Smart Village Index as a Technological Tool for Rural Digitalization and Tourism Development in Emerging Economies. *Technologies*, *13*(11). https://doi.org/10.3390/technologies13110513

Gajić, T., Đoković, F., Blešić, I., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Vukolić, D., Mandarić, M., Dašić, G., Syromiatnikova, J. A., & Mićović, A. (2023b). Pandemic Boosts Prospects for Recovery of Rural Tourism in Serbia. *Land*, *12*(3), 624. https://doi.org/10.3390/land12030624

Gajić, T., Minasyan, L. A., Petrović, M. D., Bakhtin, V. A., Kaneeva, A. V., & Wiegel, N. L. (2023c). Travelers' (in)Resilience to Environmental Risks Emphasized in the Media and Their Redirecting to Medical Destinations: Enhancing Sustainability. *Sustainability*, *15*(21). https://doi.org/10.3390/su152115297

Gajić, T., Petrović, M. D., Blešić, I., Radovanović, M. M., & Syromiatnikova, J. A. (2021a). The power of fears in the travel decision – covid-19 against lack of money. *Journal of Tourism Futures*, *9*(1), 62–83. https://doi.org/10.1108/JTF-03-2021-0064

Gajić, T., Petrović, M. D., Pešić, A. M., Conić, M., & Gligorijević, N. (2024a). Innovative Approaches in Hotel Management: Integrating Artificial Intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) to Enhance Operational Efficiency and Sustainability. *Sustainability*, *16*(17). https://doi.org/10.3390/su16177279

Gajić, T., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Vuković, D., Dimitrovski, D., & Yakovenko, N. V. (2021b). Women's Role in Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Travel Industry—An Evidence from the Urban Setting. *Sustainability*, *13*(15), 8395. https://doi.org/10.3390/su13158395

Gajić, T., Petrović, M. D., Radovanović, M., Syromiatnikova, J. A., & Demirović Bajrami, D. (2021c). Deturope. *DETUROPE - The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, *13*(1), 39–57. https://doi.org/10.32725/det.2021.003

Gajić, T., Raljić, J. P., Čerović, S., Aleksić, M., & Sikimić, V. (2021d). Attitude of employees on the application and significance of HACCP system in rural tourist households in Serbia during COVID-19. *Economic of Agriculture*, *68*(4), 929–944. https://doi.org/10.5937/ekoPolj2104929G

Gajić, T., Veljović, S., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Kholina, V. N., & Dávid, L. D. (2025b). Does Empowerment of National Minorities Through Sustainable Ethnic Tourism Overcome Prejudices? Lessons From Serbia. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *35*(1), e70031. https://doi.org/10.1002/casp.70031

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. https://doi.org/10.5937/ekoPolj1803911G

Gajić, T., Vukolić, D., Bugarčić, J., Djokovic, F., Spasojević, A., Knežević, S., Boljanović, J., Glišić, S., Matovic, S., & Dr. Dávid, L. D. (2024b). The Adoption of Artificial Intelligence in Serbian Hospitality: A Potential Path to Sustainable Practice. *Sustainability*, *16*. https://doi.org/10.3390/su16083172

Gajić, T., Vukolić, D., Conić, M., Naumov, K., Zdravković, I., & Petković, N. (2025c). Enhancing Tourist Satisfaction Through the 4As Framework and Digital Engagement: Lessons from Serbia. *Tourism and Hospitality*, *6*(5). https://doi.org/10.3390/tourhosp6050241

Gajić, T., Vukolić, D., Djoković, F., & Dávid, L. D. (2025d). A conceptual study on the choice of tourist destination among young people in the Republic of Serbia. *TEME*, (0), 937–957. https://doi.org/10.22190/TEME230816053G

Gajić, T., Vukolić, D., Knežević, S., Spasojević, A., Đoković, F., Milošević, S., Radišić, M., Radišić, M., & Pevac, D. (2025e). Acceptance of Innovative Food Among Tourists: Psychological Factors and Generational Differences in the Post-

Transition Context of Serbia. *Foods*, *14*(21). https://doi.org/10.3390/foods14213607

Gajić, T., Vukolić, D., & Penić, M. (2024c). Revival of the hotel industry: The impact of food waste reduction on serbia's economic prospects. *Economics of Agriculture*, *71*(1), 75–98. https://doi.org/10.59267/ekoPolj240175G

Gajić, T., Ranjbaran, A., Vukolić, D., Bugarčić, J., Spasojević, A., Đorđević Boljanović, J., Vujačić, D., Mandarić, M., Kostić, M., Sekulić, D., Bugarčić, M., Drašković, B. D., & Rakić, S. R. (2024d). Tourists' willingness to adopt AI in hospitality—Assumption of sustainability in developing countries. Sustainability, 16(9), 3663. https://doi.org/10.3390/su16093663

Gajić, T., Vukolić, D., Spasojević, A., Blešić, I., Petrović, M. D., Bugarčić, J., Bugarčić, M., Drašković, B. D., & Milivojević, M. (2025f). Exploring Attitudes on the Sustainable Balance Between Nature Conservation and Economic Development Through Ecotourism—Lessons from EU and Non-EU Countries. *Land*, *14*(2). https://doi.org/10.3390/land14020395

Gajić, T., Vukolić, D., & Veljović, S. (2026). Can hotels benefit from connected rooms technology, and are tourists ready to embrace it? An analysis of business performance and user perception. *International Journal of Hospitality Management*, *133*, 104480. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104480

Gajić, T., Vukolić, D., Zrnić, M., & Dr. Dávid, L. D. (2023d). The quality of hotel service as a factor of achieving loyalty among visitors. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, *11*, 67–77. https://doi.org/10.5937/menhottur2301067G

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), 749–763. https://doi.org/10.5937/ekoPolj2203749G

Gajić, T., Blešić, I., Vukolić, D., Ivkov, M., Radovanović, M. M., Malinović-Milićević, S., & Miljković, O. (2025g). Adapting the Smart Village Index as a technological tool for rural digitalization and tourism development in emerging economies. Technologies, 13(11), 513. https://doi.org/10.3390/technologies13110513

Gajić, T., Vukolić, D., Knežević, S., Spasojević, A., Đoković, F., Milošević, S., Radišić, M., Radišić, M., & Pevac, D. (2025f). Acceptance of innovative food among tourists: Psychological factors and generational differences in the post-transition context of Serbia. Foods, 14(21), 3607. https://doi.org/10.3390/foods14213607

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. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1996.tb01582.x

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. https://doi.org/10.3390/ijerph17238871

Gander, F., Hofmann, J., & Ruch, W. (2020). Character Strengths: Person–Environment Fit and Relationships With Job and Life Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01582

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, *39*(5), 1085–1122. https://doi.org/10.1177/0149206313475815

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. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.01.006

Garg, M., & Dawra, S. (2017). Work Life Balance and Women Employees. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, *15*, 233–246.

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. https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104789

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429056765

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. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00025-8

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. https://doi.org/10.3390/ijerph20085454

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. https://doi.org/10.3390/ijerph20021080

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. https://doi.org/10.23912/978-1-910158-78-4-2915

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016

Golubović, N., & Golubović, S. (2016). Comparative analysis of work-life balance in FYR Macedonia, Montenegro and Serbia. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 12(3), 183–198.

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.

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. https://doi.org/10.1037/rep0000121

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. https://doi.org/10.3390/ijerph17030907

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. https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01023.x

Greenhaus, J., & Allen, T. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In *Handbook of occupational health psychology* (pp. 265–183).

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. https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05002-X

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, *10*(1), 76–88. https://doi.org/10.2307/258214

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. https://doi.org/10.2307/20159186

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.007

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2016). *Making Work and Family Work: From hard choices to smart choices* (1st edition). Routledge.

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. https://doi.org/10.1017/S0144686X20000215

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. https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2002.00028.x

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. https://doi.org/10.1348/096317906X163081

Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). 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. https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.111

Guest, D. (2002a). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, *44*(3), 335–358. https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053

Guest, D. (2002b). Perspectives on the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, *41*(2), 255–279. https://doi.org/10.1177/0539018402041002005

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, *27*(1), 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

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. https://doi.org/10.1111/irfi.12231

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. https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1993

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1837200

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010

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. https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6

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. https://doi.org/10.1080/1366880022000041801

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. https://doi.org/10.5093/jwop2020a1

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. https://doi.org/10.1111/spc3.12504

Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education.

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.

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. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.

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*. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x

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. https://doi.org/10.1037/ocp0000081

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. https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043

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. https://doi.org/10.1002/job.771

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.005

Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - Population Health*, *3*, 393–402. https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002

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. https://doi.org/10.1007/s00038-009-8031-7

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. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_2023

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. https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050

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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb02409.x

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. https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2827

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

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. https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015

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. https://doi.org/10.1111/irel.12171

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. https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.02.001

Henseler, J. (2017). Bridging Design and Behavioral Research With Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, *46*(1), 178–192. https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780

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. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

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. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

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., 3rd, Weissman, M. M., Chibanda, D., Dowrick, C., Howard, L. M., Hoven, C. W., Knapp, M., Mayberg, H. S., Penninx, B. W. J. H., … Wolpert, M. (2022). Time for united action on depression: a Lancet-World Psychiatric Association Commission. Lancet (London, England), 399(10328), 957–1022. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)02141-3

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*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211

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. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.005

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. https://doi.org/10.1007/s00737-023-01350-z

Hight, S. K., & Park, J.-Y. (2018). Substance use for restaurant servers: Causes and effects. *International Journal of Hospitality Management*, *68*, 68–79. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.012

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. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0409

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

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. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

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.

Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work* (1st edition). Metropolitan Books.

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. https://doi.org/10.3390/healthcare11091352

Hodkinson, 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. https://doi.org/10.46692/9781529205992.007

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.

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*. Retrived February 18, 2026, from https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53

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. https://doi.org/10.1177/0022002184015004003

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. https://doi.org/10.1177/1069397103259443

Hogarth, T., & Bosworth, D. (2009). *Future Horizons for Work-life Balance*.

Holahan, C. K., & Gilbert, L. A. (1979). Interrole conflict for working women: Careers versus jobs. *Journal of Applied Psychology*, *64*(1), 86–90. https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.1.86

Holcomb, Z. (1998). *Fundamentals of Descriptive Statistics* (1st Edition). Routledge.

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. https://doi.org/10.1037/a0039962

Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, *13*(1), 1-11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681

HORES. (2023, May 22). *Front Page—HORES*. https://www.hores.rs/

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.

Hsiao, A. (2017). Minorities' job satisfaction and organisational commitment in hospitality industry. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *11*(2), 211–226. https://doi.org/10.1108/IJCTHR-01-2016-0010

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. https://doi.org/10.1177/10693971221075208

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. https://doi.org/10.1155/2019/5046934

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. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

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. https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1471434

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. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92552-3_42

Hwang, W. J., & Jo, H. H. (2021). Impact of Mental Health on Wellness in Adult Workers. *Frontiers in Public Health*, *9*, 743344. https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.743344

Ilić, Đ., Andrejić, M., Janošević, M., & Ilić, S. (2019). Uticaj nacionalne kulture na proces upravljanja organizacionim promenama. *Vojno Delo*, *71*(7), 419–440. https://doi.org/10.5937/vojdelo1907419I

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. https://doi.org/10.5937/SJEM2101064I

Ilmarinen, J. (2019). From Work Ability Research to Implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(16), 2882. https://doi.org/10.3390/ijerph16162882

ILO. (n.d.). *Maternity and paternity at work: Law and practice across the world (Equality and discrimination)*. Retrieved March 30, 2025, from https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/maternity-protection/publications/maternity-paternity-at-work-2014/lang--en/index.htm

Issakov, Y., Lečić, B., Spasojević, A., Knežević, S., Mandarić, M., Stojanović, K., Gajić, T., & Vukolić, D. (2025). Security and sustainability of tourist destinations through digital technologies: A comparative analysis of Almaty and Belgrade. Sustainability, 17(20), 9126

Iso-Ahola, S. E. (1997). A psychological analysis of leisure and health. In *Work, Leisure and Well-Being*. Routledge.

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. https://doi.org/10.1007/s11469-012-9388-z

Issakov, Y., Lečić, B., Spasojević, A., Knežević, S., Mandarić, M., Stojanović, K., Gajić, T., & Vukolić, D. (2025). Security and Sustainability of Tourist Destinations Through Digital Technologies: A Comparative Analysis of Almaty and Belgrade. *Sustainability*, *17*(20). https://doi.org/10.3390/su17209126

Ivana, G.-I. (2020). Work-life balance for transnational skilled workers in Sweden. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, *14*(2). https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.14.2.0064

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. https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1487

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. https://doi.org/10.1017/S0047279420000264

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. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.20130abstract

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. https://doi.org/10.5937/zdravzast49-27391

Jandrić Kočić, M., & Knežević, S. (2021). Uticaj obrasca pijenja alkohola na razvoj depresije, anksioznosti i somatskog poremećaja na području Krupe na Uni. *Medicinski glasnik Specijalne bolnice za bolesti štitaste žlezde i bolesti metabolizma 'Zlatibor'*, 26(82), 15-27. https://doi.org/10.5937/medgla2182015J

Јанковић, Б. (2021). *Родна равноправност и равнотежа између пословног и приватног живота: Фокус: "Стаклени плафон, лепљиви под."* Retrived

February 10, 2026, from https://ravnopravnost.gov.rs/wp-content/uploads/2021/10/Istrazivanje-Wobaca-FINAL-Srb.pdf

Januszkiewicz, K. (2014). Work-Life Balance in the perception of Generation Y. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p264

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. https://doi.org/10.2307/1403192

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. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04266-0_4

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*, *12:698027*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.698027

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. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.061

Jones, F., Burke, R. J., & Westman, M. (2013). *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. Psychology Press.

Jones, J. S., & Goldring, J. (2022). *Exploratory and Descriptive Statistics*. SAGE Publications Ltd.

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. Annual Review of Psychology, 63, 341–367. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.007

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019

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. https://doi.org/10.3390/ijerph17249537

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. https://doi.org/10.1037/a0035123

Kahn, R., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity* (pp. 470). John Wiley.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

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. https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008009

Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, *35*(4), 401–415. https://doi.org/10.1007/BF02291817

Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark Iv. *Educational and Psychological Measurement*, *34*(1), 111–117. https://doi.org/10.1177/001316447403400115

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. https://doi.org/10.1177/2158244020947436

Kaiser, S., Ringlstetter, M. J., Eikhof, D. R., & Pina e Cunha, M. (Eds.). (2011). *Creating Balance?* Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5

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. https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323

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. https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.05.95

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. https://doi.org/10.3390/ijerph17238856

Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. Russell Sage Foundation.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

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. https://doi.org/10.1108/EDI-05-2014-0038

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.09.004

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. https://doi.org/10.1108/09596111011063115

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003

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. https://doi.org/10.1108/09596111311322952

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. https://doi.org/10.1080/15256480.2013.809987

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.001

Kaufman, G. (2018). Barriers to equality: Why British fathers do not use parental leave. *Community, Work & Family*, *21*(3), 310–325. https://doi.org/10.1080/13668803.2017.1307806

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. https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2019-0118

Kautish, P., Agarwal, A., Rehman, H., Jabeen, F., & Mehmood, K. (2025). Well-being, satisfaction and work engagement: an evidence-based study amongst hospitality managers. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 13(5) 832–849, https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2023-0226

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. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.003

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 F. Fraccaroli & M. Sverke, *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (pp. 430–447). John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch23

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. https://doi.org/10.1111/gwao.12830

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. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215

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. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1003_1

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. https://doi.org/10.1177/00018392211014819

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.

Khateeb, F. R. (2021). Work Life Balance- a Review of Theories, Definitions and Policies. *Cross-Cultural Management Journal*, *23*(1), 27–55.

Khatri, P., & Shukla, S. (2022). A review and research agenda of work-life balance: An agentic approach. *Community, Work & Family*, *0*(0), 1–35. https://doi.org/10.1080/13668803.2022.2127348

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*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.882848

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. https://doi.org/10.1002/job.2181

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. https://doi.org/10.1080/15256480.2014.961797

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. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2021.106156

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. https://doi.org/10.1177/1548051818762337

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103356

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. https://doi.org/10.1007/s00420-017-1229-8

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102334

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. https://doi.org/10.3390/ijerph18115755

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. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411

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.

Klinghoffer, D. (2021). Hybrid Tanked Work-Life Balance. Here's How Microsoft Is Trying to Fix It. *Harvard Business Review*. Retrived February 19, 2026, from https://hbr.org/2021/12/hybrid-tanked-work-life-balance-heres-how-microsoft-is-trying-to-fix-it

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. https://doi.org/10.1002/joe.20229

Knežević, S. (2024). Analiza ravnoteže između života i posla zaposlenih u hotelijerstvu u Republici Srbiji (Doktorska disertacija). Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.

Knežević, M., Petrović, M., Kovačić, S., Mijatov, M., Vuković, D., & Kennell, J. (2021). Acting the part: Emotional intelligence and job satisfaction as predictors of emotional labor in travel agencies. *Tourism and Hospitality Research, 21*(2), 183–201.

Knežević, S., & Jandrić Kočić, M. (2023). Gojaznost - pandemija našeg vremena od posebnog značaja. Medicinski glasnik Specijalne bolnice za bolesti štitaste žlezde i bolesti metabolizma 'Zlatibor', 28(89), 56-75. https://doi.org/10.5937/mgiszm2389056K

Knezevic, S., Gajic, T., Djonovic, N., Knezevic, S., Vukolic, D., Marinkovic, T., Janicijevic, N., Vasiljevic, D., Djordjevic, S., Marinkovic, D., & Stajic, D. (2024). Sex-Specific Associations Between Lifestyle Factors and Sick Leave in the Serbian Working Population: Findings from the National Health Survey. *Healthcare*, *12*(22). https://doi.org/10.3390/healthcare12222203

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), 91-99. https://doi.org/10.5937/turpos0-45594

Knežević, S., Gajić, T., Vukolić, D., Marinković, T., Stevanović, A., Marinković, D., Đonović, N., & Stajić, D. (2026). Impact of sick leave on general practitioner visits among Serbia's working population. *Srpski Arhiv Za Celokupno Lekarstvo*. 154(1-2), 68-74. https://doi.org/10.2298/SARH240925101K

Knežević, S., & Ivković, I. (2022a). Contribution of intercultural management to developing cultural competence in healthcare sector. *Ekonomski Izazovi*, *11*(21), 1–14. https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2221001K

Knežević, S., & Ivković, I. (2022b). Managing the implementation processes of cultural competency into a healthcare system. *Serbian Journal of Engineering Management*, *7*(1), 22–30. https://doi.org/10.5937/SJEM2201022K

Knežević, S., Milašinović, J., Stojanović, R., Milanović, S., Savić, D., Markulić, J., & Stajić, D. (2025c). Association between depressive symptoms and workplace absenteeism among employees in Serbia. *PONS - Medicinski Časopis*, *22*(1), 15–22. https://doi.org/10.5937/pomc22-60088

Knežević, S., Vukolić, D., Dr. Dávid, L. D., & Gajić, T. (2025a). Exploring Gender Differences in Achieving Work life Balance: A Study of Hospitality Employees in the Republic of Serbia. *Journal of Agronomy Technology and Engineering Management (JATEM)*. https://doi.org/10.55817/RJWY2478

Knežević, S., Vukolić, D., & Gajić, T. (2025b). Challenges, strategies, and the impact of Work-life balance on employee well-being and efficiency in hotels of Western Serbia: A case study. *Trendovi u Poslovanju*, *13*(1), 53–63. https://doi.org/10.5937/trendpos2501053K

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. https://doi.org/10.5937/trendpos2202006K

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. https://doi.org/10.1111/1475-682X.00056

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. https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101134

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. https://doi.org/10.1017/gmh.2023.6

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.002

Koon, V. (2020). A multilevel analysis of work–life balance practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1744-7941.12268. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12268

Koreshi, 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. https://doi.org/10.1093/geroni/igad115

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). https://doi.org/10.1007/978-3-030-63149-9_18

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. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x

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. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050079

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. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002

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. https://doi.org/10.1177/0018726709352385

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. https://doi.org/10.1037/12169-017

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, 50th Anniversary Issue*, *126*, 103504. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103504

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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

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. https://doi.org/10.1177/0149206316671582

Kovačić, Z. J. (1998). *Multivarijaciona analiza*. Ekonomski fakultet.

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. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12428

Kröll, C., Doebler, 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. https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1347157

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. https://doi.org/10.5937/MegRev2302047K

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. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4

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). https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2855

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), 13841. https://doi.org/10.3390/su142113841

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. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

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. https://doi.org/10.1177/1938965510362871

La Lopa, J. "Mick," & Gong, Z. (2020). Sexual Harassment of Hospitality Interns. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, *32*(2), 88–101. https://doi.org/10.1080/10963758.2020.1726767

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. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0438

Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labor. *Annals of Tourism Research*, *38*(3), 1135–1155. https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.010

Lambert, S. J. (1993). Workplace Policies as Social Policy. *Social Service Review*, *67*(2), 237–260. https://doi.org/10.1086/603980

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. https://doi.org/10.2307/1556411

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. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102627

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. https://doi.org/10.3390/bs11100136

Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 563–585. https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5%253C563::AID-JOB31%253E3.0.CO;2-H

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. https://doi.org/10.2307/20159588

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. https://doi.org/10.1002/job.2234

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. https://doi.org/10.4054/DemRes.2017.37.26

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. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12160

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), 194. https://doi.org/10.3390/su15010194

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

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.

Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work–life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review, Human Resource Management Research and Practice in Asia: Past, Present and Future*, *30*(4), 100766. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766

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. https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007654

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. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.05.002

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. https://doi.org/10.35371/aoem.2019.31.e7

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. https://doi.org/10.1007/s10869-022-09869-1

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.002

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. https://doi.org/10.1177/0192513X13481332

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. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0410

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. https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659675

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. https://doi.org/10.1177/0950017015624402

Lewis, R. A. (2010). Work-Life Balance In Hospitality: Experiences From A Geneva-Based Hotel. *International Journal of Management & Information Systems*, *14*(5). https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.17

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. https://doi.org/10.1177/0950017016638994

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. https://doi.org/10.1017/9781108235556.039

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. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00261.x

Li, C., Zuckerman, M., & Diener, E. (2021). Culture Moderates the Relation Between Gender Inequality and Well-Being. *Psychological Science*, *32*(6), 823–835. https://doi.org/10.1177/0956797620972492

Li, Q., Knoester, C., & Petts, R. (2021). Cross-national attitudes about paid parental leave offerings for fathers. *Social Science Research*, *96*, 102540. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102540

Li, Q., Vukovic, D. B., Maiti, M., & Zhang, X. (2025). A Study on the Knowledge Networks in Digital Finance through Bibliometric Alchemy. Journal of Digital Economy, Volume 4 (2025), 199-225. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jdec.2025.08.001

Li, Z.-D., & Zhang, B. (2023). Family-friendly policy evolution: A bibliometric study. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1), 1–17. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01784-x

Lillo-Bañuls, A., Casado Díaz, J., & Simón, H. (2018). Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers. *Tourism Economics*, *24*, 980–997. https://doi.org/10.1177/1354816618785541

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. https://doi.org/10.1002/jtr.1956

Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Jin, S. (2021). Women's Work-Life Balance in Hospitality: Examining Its Impact on Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*, *12*, 625550. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.625550

Liu, T., Shen, H., & Gao, J. (2020a). Women's career advancement in hotels: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(8), 2543–2561. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-1030

Liu, T., Wu, L., Yang, Y., & Jia, Y. (2020b). Work-to-Family Spillover Effects of Workplace Negative Gossip: A Mediated Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01612

Loewenthal, K. M., & Lewis, C. A. (2015). *An Introduction to Psychological Tests and Scales* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781315782980

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. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.05.007

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. https://doi.org/10.1002/hrm.20334

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. https://doi.org/10.1108/13620430610642354

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304

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. https://doi.org/10.1108/09596111211226824

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. https://doi.org/10.1037/a0030541

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. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00068

Lucifora, C., Meurs, D., & Villar, E. (2021). The "mommy track" in the workplace. Evidence from a large French firm. *Labour Economics*, *72*, 102035. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102035

Lukić, D., Stanković, S., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., & Vuković, D. (2020). How can small-scale events contribute to the tourism progress of an undeveloped border area? Lesson from Eastern Serbia. GeoJournal of Tourism and Geosites, 30(2spl), 905–912.

Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2014). Gender egalitarianism and work–life balance for managers: Multisource perspectives in 36 countries. Applied Psychology: An International Review, 63(1), 96–129. https://doi.org/10.1111/apps.12011

Luo, L., & Hodges, J. S. (2016). Block Constraints in Age–Period–Cohort Models with Unequal-width Intervals. *Sociological Methods & Research*, *45*(4), 700–726. https://doi.org/10.1177/0049124115585359

Lupu, I., & Ruiz-Castro, M. (2021, January 29). Work-Life Balance Is a Cycle, Not an Achievement. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2021/01/work-life-balance-is-a-cycle-not-an-achievement

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. https://doi.org/10.1002/job.373

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. https://doi.org/10.1093/workar/waw024

Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, *46*(2), 137–155. https://doi.org/10.1023/A:1006824100041

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. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104216

Macionis, J. J., & Gerber, L. M. (2011). *Sociology* (7th Canadian ed). Pearson Prentice Hall.

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), 187. https://doi.org/10.3390/educsci10070187

Maiti, M., Vuković, D. (2020). Role of human assets in measuring firm performance and its implication for firm valuation. Economic Structures 9, 47 (2603).

*MAMFORCE*. (n.d.). Retrieved April 6, 2025, from https://mamforce.com/, https://mamforce.com/

*Manpower Srbija: Rekli smo „DA" 4 radna dana u nedelji*. (n.d.). Retrieved April 6, 2025, from https://manpowergroup.rs/news/4-radna-dana

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. https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340755

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. https://doi.org/10.1093/workar/waaa007

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. https://doi.org/10.1177/0013164418817803

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102826

Marič, M., & Žnidaršič, J. (2018). The effect of gender, age and academic rank on work-life balance. *Skola Biznisa*, (2), 1–11. https://doi.org/10.5937/skolbiz2-20983

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), 5822. https://doi.org/10.3390/ijerph18115822

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.

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. https://doi.org/10.2307/353506

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. https://doi.org/10.1002/csr.1471

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. https://doi.org/10.1108/PR-12-2017-0402

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. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272

Maslach, C. (1998). *A Multidimensional Theory of Burnout* (pp. 68–85).

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, *15*(2), 103. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

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. https://doi.org/10.1002/job.2442

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. https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25

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. https://doi.org/10.1002/smi.1431

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. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806

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. https://doi.org/10.1177/00332941211051988

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709189

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. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.12.001

McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease. Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, *840*, 33–44. https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.010

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. https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1

McNamara, M., Bohle, P., & Quinlan, M. (2011). Precarious employment, working hours, work-life conflict and health in hotel work. *Applied Ergonomics*, *42*, 225–232. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2010.06.013

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. https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.3.244

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), Handbook of work and organizational: Work psychology (2nd ed., pp. 5–33). Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

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. https://doi.org/10.1017/S0033291707000414

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. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00286

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. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0898

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. https://doi.org/10.1186/s12889-020-09139-w

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. https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1692756

Mensah, C., Appietu, M., & Asimah, V. (2020). Work-based social support and hospitality internship satisfaction. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, *27*, 100242. https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100242

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. https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180728

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. https://doi.org/10.1007/s10869-015-9402-0

Michel, J. S., Clark, M. A., & Jaramillo, D. (2011a). 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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.010

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011b). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(5), 689–725. https://doi.org/10.1002/job.695

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. https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171

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. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00768.x

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. https://doi.org/10.1007/978-0-230-62968-4_8

Miletić, M., Gajić, T., Mosurović Ružičić, M., Popović, M., Aleksić, J., & Stašić, D. (2026). Spatial transformation of hotel buildings through smart technologies: Employees' perceptions. Technologies, 14(2), 138. https://doi.org/10.3390/technologies14020138

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. https://doi.org/10.1016/S2215-0366(17)30372-3

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. https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104531

Mirosavljević, M., & Milovanović, M. (2012). Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede, na primjeru Republike Srbije. Aktuelnosti, 19, 73-83. https://doi.org/10.7251/AKT1219071M

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. https://doi.org/10.5937/menhottur2301051M

Mirvaliev, M. (1987). The components of chi-squared statistics for goodness-of-fit tests. *Journal of Soviet Mathematics*, *38*(6), 2357–2363. https://doi.org/10.1007/BF01095078

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. https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2017067M

Mladenović, M., & Krstić, B. (2021a). Interrelationship between work and private life of employees—Conflict or balance? *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 18(3), 299-311. https://doi.org/10.22190/FUEO210505021M

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. https://doi.org/10.5937/ESD2102029M

Mlekus, L., & Maier, G. W. (2021). More Hype Than Substance? A Meta-Analysis on Job and Task Rotation. *Frontiers in Psychology*, *12*, 633530. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633530

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. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197102

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. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.04.008

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. https://doi.org/10.1177/1523422307305486

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. https://doi.org/10.33736/jcshd.1122.2018

Mrksa, M., & Gajić, T. (2014). Opportunities for sustainable development of rural tourism in the municipality of Vrbas. *Ekonomika Poljoprivrede*, *61*, 163–175. https://doi.org/10.5937/ekoPolj1401163M

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. https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.07.002

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. https://doi.org/10.1177/239700221102500205

Myers, C. S. (1926). Industrial psychology [in Great Britain]. New York: The People's institute publishing company, incorporated.

Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, *6*(1), 10–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x

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. https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01906.x

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*. *Competitive Educational Research Journal*, *3*, 157–175.

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. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00788

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), 2847. https://doi.org/10.3390/ijerph17082847

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.

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400

Neumann, J. L., Mau, L.-W., Virani, S., Denzen, E. M., Boyle, D. A., Boyle, N. J., Dabney, J., De KeselLofthus, 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. https://doi.org/10.1016/j.bbmt.2017.11.015

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. https://doi.org/10.1017/gheg.2017.11

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, *63*(3), 677–718. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x

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. https://doi.org/10.1080/10301763.2020.1730674

Nickson, D. (2012). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080966496

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. https://doi.org/10.5271/sjweh.3307

Nilsen, A. (Ed.). (2013). *Transitions to parenthood in Europe: A Comparative Life Course Perspective* (1st edition). Policy Press.

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. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504

Nordeus. (n.d.). *Home*. Nordeus. Retrieved April 7, 2025, from https://nordeus.com/

Nosak, T., & Zubanov, V. (2013). The harmonization of business and employees' personal goals. *TIMS. Acta*, *7*(2), 77–85. https://doi.org/10.5937/timsact7-4991

Nunnally, J. C., Jr. (1970). Introduction to psychological measurement. McGraw-Hill.

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. https://doi.org/10.1108/02610150410787846

OECD. (2015). *Paid Parental Leave: Lessons from OECD Countries and Selected U.S. States* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 172; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 172). https://doi.org/10.1787/5jrqgvqqb4vb-en

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. https://doi.org/10.1186/s12909-018-1171-9

Ognjanović, J. (2020a). Employer brand and workforce performance in hotel companies. *Menadzment u Hotelijerstvu i Turizmu*, *8*(2), 65–78. https://doi.org/10.5937/menhottur2002065O

Ognjanović, J. (2020b). Research on impact of employer brand dimensions on competitiveness in hotel industry. *Skola Biznisa*, (2), 35–61. https://doi.org/10.5937/skolbiz2-28037

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), 50-59. https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.02.006

Oliver, X., & Sard, M. (2020). Gender Wage Gap in Hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *45*, 109634802090942. https://doi.org/10.1177/1096348020909423

Ollier-Malaterre, A. (2010). Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations*, *63*(1), 41–62. https://doi.org/10.1177/0018726709342458

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. https://doi.org/10.1177/0149206316655873

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., Bąbel, 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. https://doi.org/10.1111/pops.12880

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. https://doi.org/10.1177/1096348019864653

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. https://doi.org/10.5964/ejop.v11i3.869

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. Retrieved January 14, 2026, from

https://policy-practice.oxfam.org/resources/business-briefing-on-unpaid-care-and-domestic-work-why-unpaid-care-by-women-and-620764/

Pace, F., & Sciotto, G. (2022). Gender Differences in the Relationship between Work–Life Balance, Career Opportunities and General Health Perception. *Sustainability*, *14*(1), 357. https://doi.org/10.3390/su14010357

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. https://doi.org/10.1002/job.2595

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. https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0156

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. https://doi.org/10.1108/EJMS-12-2020-0003

Paoli, P., & Merllié, D. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrived February 20, 2026, from https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/third-european-survey-working-conditions-2000

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), 1-12. https://doi.org/10.31083/j.jomh1808173

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. https://doi.org/10.1037/a0023594

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. https://doi.org/10.1002/job.198

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. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12353

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.925945

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. https://doi.org/10.1504/IJICBM.2017.081977

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. https://doi.org/10.1177/0013164420926231

Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction With Life Scale. *Psychological Assessment*, *5*(2), 164–172. https://doi.org/10.1037/1040-3590.5.2.164

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. https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch40

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. https://doi.org/10.46630/gpsi.18.2019.10

Penninx, B. W., Pine, D. S., Holmes, E. A., & Reif, A. (2021). Anxiety disorders. *The Lancet*, *397*(10277), 914–927. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00359-7

People&Global Business Association, Kim, M., & Lee, Y. (2023). A S trategic Human Resource Management Approach in Chaebol Hotels. *Global Business Finance Review*, *28*(4), 1–19. https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.4.1

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. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0077

Perugini, C., & Vladisavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics*, *60*, 129–147. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.06.006

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. https://doi.org/10.1007/s11199-019-01050-y

Petrović, M. D., Gelbman, A., Demirović, D., & Vuković, D. (2017). Residents' activities and dedication to the local community – an agritourism approach. Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA, 67(1), 37–52.

Petrović, M., Lukić, D., Radovanović, M., Vujko, A., & Vuković, D. (2017). The "urban geosites" as an alternative geotourism destination – evidence from Belgrade. Open Geosciences, 9(1), 442–456.

Petrović, M. D., Gajić, T., & Blešić, I. (2025). The evolving needs and expectations of leisure tourists in rural areas. In A. Lubowiecki-Vikuk & I. Michalska-Dudek (Eds.), Customer insight in tourism: Segments, profiles and personas (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003638193

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. https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350

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. https://doi.org/10.1037/ocp0000148

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. https://doi.org/10.1080/01402382.2023.2181504

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. https://doi.org/10.1177/0149206318799480

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. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12048

Powell, G. N. (2018). *Women and Men in Management* (5th edition). SAGE Publications, Inc.

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. https://doi.org/10.1002/job.568

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. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468647

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. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310

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. https://doi.org/10.1002/job.439

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. https://doi.org/10.3390/ijerph192114586

Prodović, B., & Prodović Milojković, B. (2018). Hofstedov model nacionalnih dimenzija – sa posebnim osvrtom na vrednosne dimenzije srpske nacionalne kulture. *Srpska Politička Misao*, *59*(1), 225–244. https://doi.org/10.22182/spm.5912018.12

Eurostat. (n.d.). Employed persons by professional status, educational attainment level and age. Retrieved October 10, 2025, from https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfso_17csag

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. https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0014

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518

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. https://doi.org/10.2486/indhealth.2018-0043

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. https://doi.org/10.1055/s-0034-1376172

Rajić, Ć. J. M. (2020). Flexibile work relations with a focus on part time work. *Strani Pravni Život*, (1), 87–97. https://doi.org/10.5937/spz64-25001

Ranta, M., & Ylinen, M. (2023). Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model. *Management Accounting Research*, 100876. https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100876

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. https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1327391

Rašević, M., & Bjelobrk, G. (2021). *Usklađivanje rada i roditeljstva*. Ministarstvo za brigu o porodici i demografiju.

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). https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2722

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). https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145

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. https://doi.org/10.1037/a0029538

Rau, R. (2006). Learning opportunities at work as predictor for recovery and health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(2), 158–180. https://doi.org/10.1080/13594320500513905

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. https://doi.org/10.1023/B:SOCI.0000007334.20490.52

Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Generationalism: Problems and implications. *Organizational Dynamics*, *48*(4), 100664. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.006

Ravenswood, K. (2022). Greening work–life balance: Connecting work, caring and the environment. *Industrial Relations Journal*, *53*(1), 3–18. https://doi.org/10.1111/irj.12351

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. https://doi.org/10.3390/ijerph18063254

Reddy, S., Reddy, V., & Sharma, S. (2024). Physiology, Circadian Rhythm. In *StatPearls*. StatPearls Publishing.

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. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0975

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*. https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106629

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. https://doi.org/10.1002/jcad.12289

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

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. https://doi.org/10.1002/job.4030130205

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. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.02.010

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150–163. https://doi.org/10.2307/2391486

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. https://doi.org/10.1108/01425450710759181

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. https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230

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. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09629-8

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.004

Rostgaard, T., & Ejrnæs, A. (2021). How Different Parental Leave Schemes Create Different Take-Up Patterns: Denmark in Nordic Comparison. *Social Inclusion*, *9*, 313–324. https://doi.org/10.17645/si.v9i2.3870

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. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9545-x

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*(4), 655–684. https://doi.org/10.2307/3094827

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. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-061833

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. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124

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. https://doi.org/10.1093/geronb/gbab081

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. https://doi.org/10.5271/sjweh.3877

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. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 44–57. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004

Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, *3*(2), 113–129. https://doi.org/10.1093/workar/waw019

Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020a). COVID-19 and careers: On the futility of generational explanations. *Journal of Vocational Behavior*, *119*, 103433. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103433

Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020b). "The COVID-19 Generation": A Cautionary Note. *Work, Aging and Retirement*, *6*(3), 139–145. https://doi.org/10.1093/workar/waaa009

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*, 49(3), 543-576. https://doi.org/10.1177/10596011221078666

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. https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y

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. https://doi.org/10.5271/sjweh.3632

Ruppanner, L., & Huffman, M. L. (2014). Blurred Boundaries: Gender and Work–Family Interference in Cross-National Context. *Work and Occupations*, *41*(2), 210–236. https://doi.org/10.1177/0730888413500679

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. https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68

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. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141

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*, 1–11. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102961

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. https://doi.org/10.3389/fped.2015.00118

Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

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. https://doi.org/10.1108/JGM-07-2020-0052

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, 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. https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186

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. https://doi.org/10.5665/sleep.3842

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. https://doi.org/10.3390/ijerph16245122

Sani, K. F., & Adisa, T. A. (2024). Work–life balance: Does leadership matter? *Employee Relations: The International Journal*, *46*(2), 269–286. https://doi.org/10.1108/ER-03-2023-0145

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.07.001

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. https://doi.org/10.1177/0149206319864153

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. https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.600179

Šapić, S., & Filipović, J. (2015). *Značaj interkulturalnog marketinga za nastup kompanija na tržištu Evropske unije* Ekonomsko-socijalni aspekti priključivanja Srbije Evropskoj Uniji (pp. 295–307). Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.

Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

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), 21582440211006142. https://doi.org/10.1177/21582440211006142

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, Work engagement: A handbook of essential theory and research (pp. 10–24). Psychology Press.

Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, *31*, 1057–1073. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259

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. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

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. https://doi.org/10.1007/s41543-017-0001-x

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. https://doi.org/10.1002/job.248

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. https://doi.org/10.1080/10615800701217878

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. https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430

Schmidt, E.-M. (2023). *19th International Review of Leave Policies and Related Research 2023*. https://doi.org/10.25365/phaidra.431

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. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.711523

Schonlau, M., Fricker, R. D., & Elliott, M. N. (2002). *Conducting Research Surveys via E-mail and the Web*. RAND Corporation.

Scurry, T., & Clarke, M. (2021). Navigating dual-careers: The challenge for professional couples. *Personnel Review*, 51 (7): 1823–1840. https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0367

Sekulić, D. (2017). Kvalitet u funkciji obezbeđivanja satisfakcije korisnika hotelijerskih usluga. *Универзитет у Крагујевцу*. https://nardus.mpn.gov.rs/handle/123456789/8325

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. https://doi.org/10.5937/nasvas1502371S

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Simon and Schuster.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5

Selva, C. (2018). Gender and professional trajectories: Management life stories. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *31*(2), 378–391. https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0056

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. https://doi.org/10.5937/markt2002108S

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. https://doi.org/10.1177/019251395016002003

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate techniques*. J. Wiley.

Shelke, A. U., & Shaikh, N. (2023). Mediating role of workplace happiness in enhancing work engagement. *Rajagiri Management Journal*, *17*(3), 238–253. https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2022-0110

Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, *36*(1), 60–85. https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287

Shih, W., & Allen, M. (2007). Working with Generation-D: Adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, *28*(1/2), 89–100. https://doi.org/10.1108/01435120710723572

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), 8114. https://doi.org/10.3390/su12198114

Silva, J. R., & Freire Guimarães, C. R. F. (2017). Wage differentials in Brazil: Tourism vs. other service sectors. *Cogent Economics & Finance*, *5*(1), 1319606. https://doi.org/10.1080/23322039.2017.1319606

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. https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1092402

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(12), 1244-1247.

Singh, N. (2005). *Leadership Success and Organisational Vision*. Mittal Publication.

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. https://doi.org/10.1108/XJM-07-2020-0019

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. https://doi.org/10.1002/14651858.CD014518

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.

Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, *13*(1), 229–254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8

Skinner, N. (2013). *Work-life balance and family friendly policies: Evidence Base, 4, 2013*. https://doi.org/10.4225/50/558217B4DE473

Slaughter, A.-M. (2016). *Unfinished Business: Women Men Work Family* (Reprint edition). Random House Trade Paperbacks.

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. https://doi.org/10.1891/1061-3749.24.1.5

Smith, H., Wojcieszek, A. M., Gupta, S., Lavelanet, A., Nihlén, Å., Portela, A., Schaaf, M., Stahlhofer, M., Tunçalp, Ö., & Bonet, M. (2024). Integrating international policy standards in the implementation of postnatal care: A rapid review. *BMJ Global Health*, *8*(Suppl 2), e014033. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-014033

Smith, K. T. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly*, *31*(4), 434–447. https://doi.org/10.1080/15332969.2010.510724

Spitsina, L., Vukovic, D., Spitsin, V., & Gribanova, E. (2026). The Joint Effect of Customer Relationship Management and Capital Structure Management on Company's Performance. Journal of the Knowledge Economy (online first). https://doi.org/10.1007/s13132-026-03140-1

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. https://doi.org/10.2298/ZMSDN1448499S

Šobot, A. (2019). Usklađivanje rada i roditeljstva pred novim izazovima. *Demografski Pregled*, (72).

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. https://doi.org/10.1177/1356766715617403

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. https://doi.org/10.1080/00222216.2018.1534074

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. https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.05

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518

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.

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. https://doi.org/10.1037/a0035760

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. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

Sonnentag, S., & Kruel, 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. https://doi.org/10.1080/13594320500513939

Soomro, A. A., Breitenecker, 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. https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018

Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-Garcia, 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. https://doi.org/10.1002/csr.2111

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. https://doi.org/10.1111/hsc.12912

Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 635–637. https://doi.org/10.1037/h0077157

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., Ferreiro, 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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00092.x

Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, *33(5), 724-751*. https://doi.org/10.1177/0149206307305560

Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, *24*(1), 48–66. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.01.004

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, 1400. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400*

*Statistics | Eurostat*. (n.d.). Retrieved October 10, 2025, from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/HLTH_SILC_04/default/table?lang=en

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 Ćuprija municipality. *Glasnik Javnog Zdravlja*, *96*(2), 186–202. https://doi.org/10.5937/serbjph2202186S

Stella, O., Salau, O., & Falola, H. (2014). Work-Life Balance Practices in Nigeria: A Comparison of Three Sectors. *Journal of Competitiveness*, *6(2)*, 3–14. https://doi.org/10.7441/joc.2014.02.01

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(11), 1192–1216. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062039

Stojanović Aleksić, V., & Bošković, A. (2017). Social responsibility of enterprises and ethical leadership. Economics of Sustainable Development, 1(2), 71-84.

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* (p. 129). John Wiley & Sons Ltd.

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(2),* 118–134. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00054.x

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.653

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, 906876. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876*

Syed, J., & Ozbilgin, M. (2015). *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*. SAGE Publications Ltd.

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. https://doi.org/10.1002/joe.21625

Synowiec-Piłat, M., Jędrzejek, M., Pałęga, A., & Zmyślona, B. (2021). Work-life (im)balance? The amount of leisure of Wroclaw adults in the context of health promotion. *Health Promotion International*, *36*(4), 1084–1094. https://doi.org/10.1093/heapro/daaa109

Szüle, B. (2023). Employment effects of childcare availability: Evidence from European Union. *Economics & Sociology*, *16(3)*, 82–96. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-3/5

Taboroši, S., & Maljugić, B. (2021). The influence of national culture on remote work. *Trendovi u poslovanju*, *9*(2), 116–125. https://doi.org/10.5937/trendpos2102131T

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. https://doi.org/10.1002/joec.12125

Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2021). Role Overload and Work Performance: The Role of Psychological Strain and Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, *12, 691207. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.691207*

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. https://doi.org/10.1080/13594320500513889

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. https://doi.org/10.1177/1038416216682954

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. https://doi.org/10.1177/0192513X13483971

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. https://doi.org/10.5465/amd.2015.0115

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), 25–36. https://doi.org/10.5937/menhottur2102025T

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. https://doi.org/10.1186/s12889-015-1954-4

Thilagavathy, S., & Geetha, S. (2023). Work-life balance -a systematic review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(2): 258–276. https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186

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. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030

Tomanovic, S., Stanojević, D., & Ljubičić M. (2016). *Postajanje roditeljem u Srbiji: sociološko istraživanje tranzicije u roditeljstvo*. Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet. 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. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2016.02.009

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. https://doi.org/10.1111/inm.12232

Torella, E. C. di, & Masselot, A. (2020). *Caring Responsibilities in European Law and Policy: Who Cares?* Routledge.

Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118–128. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.118

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. https://doi.org/10.1080/00140139.2021.1950844

Tsaur, S.-H., & Yen, C.-H. (2018). Work–leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter? *Tourism Management*, *69(2018)*, 121–131. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.011

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. https://doi.org/10.1017/S0021932021000742

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. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6

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(5)*, 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Tyupa, S. (2011). A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool. *New Voices in Translation Studies*, *7(2011)*, 35–46.

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.

UN Srbija. (2023). *Preduzetništvo žena u Srbiji*. Retrived February 18, 2026, from 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

UN Women. (2020). *Usklađivanje poslovnih obaveza i brige o domaćinstvu i porodici – SeConS*. Retrived February 18, 2026, from https://secons.net/publikacija/uskladjivanje-poslovnih-obaveza-i-brige-o-domacinstvu-i-porodici/

UNICEF. (n.d.). *Family-friendly policies: Redesigning the workplace of the future*. Retrieved March 31, 2025, from https://www.unicef.org/documents/family-friendly-policies-redesigning-workplace-future

Unija poslodavaca Srbije. (2018). Ravnoteža između profesionalnog i privatnog života i rodna ravnopravnost. *Unija Poslodavaca Srbije*. Retrived February 18, 2026, from https://poslodavci.rs/publikacija-za-poslodavce-ravnoteza-izmedju-profesionalnog-i-privatnog-zivota-zaposlenih/

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. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.013

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512

Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsouphes, M., & Brown, M. (2011). Influences on Employee Perceptions of Organizational Work-Life Support: Signals and Resources. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 588–595. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.002

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. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-034849

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. https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2012.10.006

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. https://doi.org/10.1097/HRP.0000000000000246

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. https://doi.org/10.23749/mdl.v109i4.7226

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. https://doi.org/10.2139/ssrn.3163083

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. https://doi.org/10.1002/job.2594

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. https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1667423

Verbeek, J., Ruotsalainen, J., Laitinen, J., Korkiakangas, E., Lusa, S., Mänttäri, S., & Oksanen, T. (2019). Interventions to enhance recovery in healthy workers; a scoping review. Occupational medicine (Oxford, England), 69(1), 54–63. https://doi.org/10.1093/occmed/kqy141

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(2)*, 329–344. https://doi.org/10.1177/1069072713493987

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. https://doi.org/10.1002/smi.3041

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. https://doi.org/10.5271/sjweh.3712

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*, *347*, f4746. https://doi.org/10.1136/bmj.f4746

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. https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202056

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. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30925-9

Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, *50*(3), 749–761. https://doi.org/10.2307/352644

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. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x

Voydanoff, P. (2005a). Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Perceived Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10(4)*, 491–503. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.491

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. https://doi.org/10.1007/s10834-005-5904-7

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. https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2005.00343.x

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. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x

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. https://doi.org/10.1177/0192513X05277516

Vučeković, M., Radović, M. M., & Marković, D. (2020). The concept of a digital enterprise and its visualisation. *Trendovi u Poslovanju*, *8*(1), 75–82. https://doi.org/10.5937/trendpos2001075V

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), 43–52. https://doi.org/10.5937/menhottur2002043V

Vujko, A., Tretyakova, T., Petrović, M., Radovanovic, M., Gajić, T., & Vukovic, D. (2018). Women's empowerment through Self-Employment in tourism. *Annals of Tourism Research*, 76, 328-330. https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.09.004

Vujko, A., Vuković, D., Demirović Bajrami, D., Zečević Stanojević, O., & Zečević, L. (2022). The nexus between employee engagement and performance management processes—Fruška Gora National Park (Serbia) case study. Sustainability, 14(18), 11489.

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. https://doi.org/10.5937/turpos0-33646

Vukolić, D., Gajić, T., Cabral, Ó., Veljović, S., & Knežević, S. (2025a). Revolutionizing the hospitality industry: The impact of AI technologies on efficient food management and reduction of food waste. *Journal of Tourism Futures*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JTF-02-2025-0033

Vukolić, D., Gajić, T., Petrović, M. D., Bugarčić, J., Spasojević, A., Veljović, S., Vuksanović, N., Bugarčić, M., Zrnić, M., Knežević, S., Rakić, S. R., Drašković, B. D., & Petrović, T. (2023). Development of the Concept of Sustainable Agro-Tourism Destinations—Exploring the Motivations of Serbian Gastro-Tourists. *Sustainability*, *15(3), 2839*. https://doi.org/10.3390/su15032839

Vukolić, D., Gajić, T., Popović, A., Trebovac, T. A., & Knežević, S. (2025b). Guest perceptions of the role of music in gastronomic experiences. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, *42*, 101327. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2025.101327

Vukonjanski, J. (2013). *Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji*. (Doktorska disertacija). Универзитет у Новом Саду, Tehnički fakultet MIhajlo Pupin, Zrenjanin.

Vuković, D. B., Zobov, A. M., & Degtereva, E. A. (2022). The nexus between tourism and regional real growth: Dynamic panel threshold testing. *Journal of the Geographical Institute" Jovan Cvijic", SASA*, *72*(1), 111-116.

Vuković, D., Maiti, M., Frömmel, M. (2022). Sustainable Economy in Light of COVID-19. *Sustainability*, 14, 5363.

Vukovic, D. B., Spitsina, L., Spitsin, V., & Gribanova, E. (2023a). The joint impact of working capital and platform-economy on firm profitability: The case of e-business model in transition country. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9(2), 100060.

Vuković, D. B., Maiti, M., & Petrović, M. D. (2023b). Tourism employment and economic growth: Dynamic panel threshold analysis. Mathematics, 11(5), 1112.

Vukovic, D. B., Spitsina, L., Spitsin, V., Lyzin, I., & Maiti, M. (2026). Digital Footprint and Firm Performance: Evidence from Organic and Paid Traffic. World, 7(1), 11. https://doi.org/10.3390/world7010011

Vulović, J., Knežević, S., & Jandrić, K. M. (2023). Air pollution and its impact on human health: An overview of the situation in the Republic of Serbia. *Medicinski Glasnik Specijalne Bolnice Za Bolesti Štitaste Žlezde i Bolesti Metabolizma "Zlatibor,"* *28*(91), 7–32. https://doi.org/10.5937/mgiszm2391007V

Vyazovskiy, V. V. (2015). Sleep, recovery, and metaregulation: Explaining the benefits of sleep. *Nature and Science of Sleep*, *7*, 171–184. https://doi.org/10.2147/NSS.S54036

Wagner, D. L., & Neal, M. B. (1994). Caregiving and work: Consequences, correlates, and workplace responses. *Educational Gerontology*, *20*(7), 645–663. https://doi.org/10.1080/0360127940200704

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. https://doi.org/10.1007/s11482-018-9695-z

Waldfogel, J. (2001). International policies toward parental leave and child care. *The Future of Children*, *11*(1), 98–111.

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.

Wang, C.-J. (2020). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, *88*, 102396. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102396

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. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0056

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651373

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(4)*, 392–412. https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.392

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. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.013

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

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(1)*, 63–76. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002

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. https://doi.org/10.1111/peps.12132

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, 103317*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.005

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. https://doi.org/10.1002/hrm.21971

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*. *07(7),* 1094–1114. https://doi.org/10.1037/apl0001007

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. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6

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. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103565

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. https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0226

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.

Wei, J. L., & Villwock, J. A. (2021). Balance Versus Integration: Work-Life Considerations. *Otolaryngologic Clinics of North America*, *54*(4), 823–837. https://doi.org/10.1016/j.otc.2021.05.007

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*, 36. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036

Wenner Moyer, M. (2022). The COVID generation: How is the pandemic affecting kids' brains? *Nature*, *601*(7892), 180–183. https://doi.org/10.1038/d41586-022-00027-4

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, *31*(4), 567–585. https://doi.org/10.1177/0950017016631447

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. https://doi.org/10.1007/s10995-022-03524-0

WHO. (n.d.). *Maternity protection: Compliance with international labour standards*. Retrieved March 30, 2025, from https://www.who.int/data/nutrition/nlis/info/maternity-protection-compliance-with-international-labour-standards

WHO. (2022). *Mental health at work*. Retrieved September 30, 2025, from https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work

WHO, & UNICEF. (2019). *Global breastfeeding scorecard, 2019: Increasing commitment to breastfeeding through funding and improved policies and programmes*. Retrieved September 30, 2025, from https://policycommons.net/artifacts/541065/global-breastfeeding-scorecard-2019/1518017/

Wieczorek, 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. https://doi.org/10.1080/08959420.2021.1935144

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.

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. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1991.tb00466.x

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. https://doi.org/10.1177/0950017016677942

Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory Factor Analysis: A Five-Step Guide for Novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, *8*, 1–13. https://doi.org/10.33151/ajp.8.3.93

Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond Work-Life "Integration." *Annual Review of Psychology*, *67*, 515–539. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710

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. https://doi.org/10.1111/josi.12012

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. https://doi.org/10.5465/256602

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. https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.12.003

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. https://doi.org/10.3390/ijerph16122102

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. https://doi.org/10.3390/ijerph17124446

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), 2875. https://doi.org/10.3390/su15042875

Woo, E., Kim, H., & Uysal, M. (2015). Life satisfaction and support for tourism development. *Annals of Tourism Research*, *50*, 84–97. https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.11.001

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. https://doi.org/10.1186/s13690-023-01024-3

World Bank. (n.d.). *Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare* [Text/HTML]. World Bank. Retrieved April 1, 2025, from https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/792541582284665083/Tackling-Childcare-A-Guide-for-Employer-Supported-Childcare

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. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12206

Yadav, V., & Sharma, H. (2023). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: Mediating effect of work-family conflict. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20 (1): 98–113. https://doi.org/10.1108/XJM-02-2021-0050

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, 834. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00834*

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. https://doi.org/10.2307/1556390

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. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.005

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. https://doi.org/10.1002/csr.1400

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. https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100124

Yoo, D. (2022). How to Alleviate Hotel Employees' Job Stress in the Associations between Job Stressors and Its Consequences. *Sustainability*, *14(15)*, 8979. https://doi.org/10.3390/su14158979

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. https://doi.org/10.3390/ijerph19073767

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. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.976723

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. https://doi.org/10.1007/s11482-016-9477-4

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. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102684

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. https://doi.org/10.1177/0143831X21995259

Yusuf, S. (2018). A Comparative Study of Work-Life Balance and Job Satisfaction of the Employees Working in Business Process Outsourcing Sector. *International Journal of Management & Social Sciences*, *10*(2), 87-93. https://doi.org/10.21013/jmss.v10.n2.p3

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. https://doi.org/10.1007/s10869-016-9466-5

*Zakon o radu*. (n.d.). Retrieved March 14, 2025, from https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_radu.html

Zedeck, S. (1992). Introduction: Exploring the domain of work and family concerns. In *Work, families, and organizations* (pp. 1–32). Jossey-Bass/Wiley.

Zhao, X. (Roy). (2016). Work-family studies in the tourism and hospitality contexts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(11), 2422–2445. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2015-0067

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0385

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. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010

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. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.006

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. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.010

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. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020447

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(3)*, 354–379. https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142

Zhou, E. (2020). The “Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*, *11*(2), 299-313. https://doi.org/10.4236/psych.2020.112019

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. https://doi.org/10.3390/ijerph17196954

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. https://doi.org/10.1002/smi.2604

Zijlstra, F. R. H., & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(2), 129–138. https://doi.org/10.1080/13594320500513855

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. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078

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. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013

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. https://doi.org/10.1177/1467358412466668

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. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0081381

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. https://doi.org/10.3233/WOR-192890

Влада Републике Србије. (2018). *Стратегија подстицања рађања*. Службени гласник Републике Србије, бр. 113/2017 и 50/2018.

Влада Републике Србије. (2024). *Акциони план за период од 2024. до 2026. године за спровођење стратегије запошљавања у Републици Србији за период од 2021. до 2026. године*. Службени гласник Републике Србије, бр. 22/2024.

Влада Републике Србије. (2021). *Стратегија за родну равноправност за период од 2021. до 2030. године*. Службени гласник Републике Србије, бр. 103/2021.

Влада Републике Србије. (2020). *Уредба о организовању рада послодаваца за време ванредног стања*. Службени гласник Републике Србије, бр. 31/2020.

Закон о забрани дискриминације. Службени гласник Републике Србије, бр. 22/2009 і 52/2021.

Закон о раду. Службени гласник Републике Србије, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 113/2017, 109/2025.

Закон о родној равноправности. Службени гласник Републике Србије, бр. 52/2021.

Закон о финансијској подршци породици са децом. Службени гласник Републике Србије, бр. 113/2017, 50/2018, 46/2021 66/2021, 130/2021, 43/2023, 62/2023, 79/2024.

Zaman, M., Vo-Thanh, T., Hasan, R., Shams, S. R., & Vukovic, D. B. (2025). How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. Journal of Strategic Marketing, 33(6), 707-722.

Министарство трговине, туризма и телекомуникација. (2021). *Категоризација*.

Повереник за заштиту равноправности. (2024). *Редовни годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2024. годину*.

Републички завод за статистику. (2023). *Регистрована запосленост*.

Устав Републике Србије. (2006). *Устав Републике Србије:* Службени гласник Републике Србије, бр. 98/2006 и 115/2021.

## Биографије аутора монографије



**Прим др Снежана Кнежевић** је доктор наука из области медицина и области менаџмент и бизнис, предавач и шеф катедре за Медицинске науке на Академији струковних студија Политехника у Београду,. Њен научноистраживачки рад обухвата, у области менаџмента, истраживање равнотеже између живота и посла и апсентизма, док је у области медицине фокусирана на јавно здравље и медицину стила живота. Носилац је звања примаријус од 2021. године. Аутор је три наставна средства и коаутор преко 170 научних и стручних радова објављених у домаћим и међународним часописим. Учествовала је у више националних и међународних пројеката. Чланица је уредништва у часописима и рецензирала је преко 100 научних радова. Своје научне резултате презентовала је на домаћим и међународним конференцијама и вишеструко је награђивана признањима и наградама домаћих и европских научних институција.



**Др Тамара Гајић** је доктор наука из области геонаука, виши је научни сарадник Географског института „Јован Цвијић" САНУ, Београд и истраживач у области туризма, хотелијерства, гастрономије и менаџмента. Према одлуци Министарства науке, технолошког развоја и иновација, 2024. и 2025. године изабрана је међу 10% најизврснијих истраживача у Републици Србији у области друштвених наука. Њен научноистраживачки рад обухвата развој одрживог туризма, анализу туристичких ресурса, управљање људским ресурсима, проучавање квалитета у хотелијерству и утицај гастрономије на локалне економије и културни идентитет. Аутор је око 300 научних радова, студија и више монографија које се баве повезивањем туризма са угоститељством, гастрономијом, менаџментом и економијом. Учествује у међународним пројектима и сарађује са институцијама из области културе, образовања и развоја. Посебну

пажњу посвећује гастрономији као елементу нематеријалног културног наслеђа и валоризацију туристичке понуде. Одржала је гостујућа предавања у Русији, Португалу, Казахстану, Швајцарској, Босни и Херцеговини, где је ангажована и укључена у наставни рад са студентима на свим нивоима студија.



**Др Дарко Вуковић** је доктор наука из области економије и редовни професор Београдске банкарске академије, као и гостујући професор и истраживач на више водећих универзитета у Европи, Азији, Африци и Јужној Америци. Његов научноистраживачки рад обухвата финансије, финансијска тржишта, регионалну економију, економску географију и примену машинског учења. Аутор је и коаутор преко 100 научних радова индексираних у базама Web of Science, Scopus и ABS, објављених у водећим међународним часописима из области финансија, економије и методолошких наука. Добитник је више међународних научних признања, укључујући Emerald Literati Award и више награда издавача Wiley за најцитиранije и најпреузиманије радове. Гостујући уредник више међународних научних часописа и издања, као и рецензент за водеће светске издаваче. Руководио је бројним националним и међународним истраживачким пројектима и активно учествује у развоју докторских студија и менторству младих истраживача у области економије и финансија.



eISBN 978-86-80029-92-4