

# VPLIV USKLAJEVANJA DELA IN DRUŽINE NA ZAVZETOST PRI DELU

NEŽA STUDEN, MOJCA BERNIK & JASMINA ŽNIDARŠIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si.

**Povzetek** Danes je zaradi hitrega tempa življenja usklajevanje dela in družine pogosto težka naloga. Težave, povezane z usklajevanjem dela in družine ali uravnoteženjem različnih življenjskih področij, vplivajo na posameznika, ne glede na stopnjo izobrazbe, spol, dohodek, družinsko strukturo, poklic ali starost. Usklajenost dela in družine je pomembna tako za posameznika kot za delovno organizacijo. Prispevek na podlagi preučevane literature in prejšnjih raziskav predstavlja pomen usklajevanja dela in družine za zavzetost zaposlenih pri delu. Predstavljeni so rezultati raziskave, katere cilj je bil ugotoviti, ali obstaja povezava med usklajevanjem dela in družine ter zavzetostjo pri delu. Raziskava je bila izvedena med 304 zaposlenimi v slovenskih podjetjih.

**Ključne besede:**  
usklajevanje dela in družine, kadrovske management, zavzetost pri delu.

## **1 Uvod**

Usklajevanje dela in družine je v današnjem času zelo pomembna tema, tako med posamezniki kot v delovnih organizacijah, postaja pa tudi vedno bolj pogosta tema znanstvenih razprav. Posamezniki si delo in družino usklajujejo bodisi na način, ki je najbolj ugoden za njih, bodisi glede na potrebe in zmožnosti, ki so jim na voljo znotraj delovnega in družinskega življenja.

Usklajevanje dela in družine danes predstavlja vedno večjo težavo, saj se delovniki podaljšujejo, hkrati pa se z uporabo informacijske tehnologije od posameznikov pričakuje, da so večino časa na voljo. To pa posega v kvalitetno preživljanje časa z družino. Proces je seveda lahko tudi obraten in družinske obveznosti vplivajo na posameznikovo zmožnost opravljanja dela ter zavzetost posameznika pri delu.

Usklajevanje dela in družine je na eni strani odvisno od posameznikovega vrednostnega sistema, družinskega ozadja in nenazadnje tudi sposobnosti organiziranja različnih obveznosti, na drugi strani pa v veliki meri lahko vplivajo tudi delovne organizacije s politikami in praksami za usklajevanje dela in družine, tako formalnimi, kot neformalnimi. Usklajeno delovno in družinsko življenje pripomore k večjemu zadovoljstvu posameznika v življenju in pri delu, ter tudi k večji zavzetosti pri delu, kar je glavna tema prispevka.

## **2 Teoretično ozadje**

### **2.1 Usklajevanje dela in družine**

Termin usklajevanje dela in družine je sestavljen iz treh komponent, to so delo, družina in usklajevanje. Delo je v kontekstu usklajevanja dela in družine dobro definirano in sicer kot plačana zaposlitev. Svetlik (1988: 19) na primer delo definira kot: »najbolj homogen in najboljšežnejši segment dejavnosti v življenjskem ciklu posameznika«. Za vse ljudi je plačano delo pomembno, mu pa pripisujejo različne pomeni, bodisi način za zagotovitev preživetja, zagotovilo do boljšega življenja (Marolt, 2008), lahko pa pomeni tudi veselje in zadovoljstvo (Boštjančič, 2005). Iz tega sledi, da posamezniki delo različno visoko postavljajo na lestvici vrednot in so mu temu primerno pripravljeno nameniti svoj čas in energijo.

Druga komponenta usklajevanja dela in družine je družina. Danes ne obstaja enotno mnenje kaj družina je in kdo so njeni član, saj obstaja veliko različnih oblik bivanja. Družine se razlikujejo po gospodarskih, kulturnih, socialnih in drugih vidikih (Blessing, 2019). Za potrebe naše raziskave smo uporabili definicijo Statističnega urada Republike Slovenije, ki družino definira kot »življenjsko skupnost oseb v okviru zasebnega gospodinjstva« (Počkar in Tavčar Kranjc, 2011: 39).

Tretja komponenta pa je usklajevanje oziroma opis koncepta usklajevanje dela in družine. Koncept ni novost, saj je bil izraz prvič uporabljen že v poznih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Rahaman in Khadiza-Tul-J annat, 2015), danes pa vedno bolj pridobiva na pomenu. Pojem usklajevanja dela in družine lahko na splošno opredelimo kot odnos, ravnotežje med delom in družino, ki medsebojno vplivata drug na drugega (SafeWork SA, 2012). Ravnotežje dosežemo takrat, ko imamo na voljo dovolj časa in energije, da opravimo vse zadolžitve tako v delovnem kot družinskem življenju (Guest, 2002). Friedman (2008) navaja štiri področja v posameznikovem življenju, to so družina, delo, jaz in prijatelji, ki pomembno vplivajo na delo in družino ter jih je potrebno zato uskladiti in holistično obravnavati, da bi lahko dosegli usklajenost v življenju.

Usklajevanje dela in družine je vseživljenjska situacija, ki je pomembna za posameznika in tudi delovno organizacijo. Pri usklajevanju dela in družine gre pravzaprav za postavljanje meja med delom in družino in to tam, kjer posameznik ocenjuje, da je prav. Včasih pa okoliščine bodisi v družinskem, bodisi v delovnem življenju to subjektivno postavljanje meja otežijo ali premaknejo v za posameznika nesprejemljivo mesto in v tem primeru pride do konflikta ali neravnotežja med delom in družino. Posledično lahko pride do nezadovoljstva pri posamezniku, zmanjšana pa je tudi posameznikova zavzetost v različnih vlogah.

### **2.3 Zavzetost**

Zavzetost pri delu je danes vse bolj preučevan koncept, hkrati pa tudi ena izmed značilnosti zaposlenih h kateri stremijo delovne organizacije. Zavzetost pri delu je namreč ključ do večje delovne in poslovne uspešnosti (Gruban, 2010).

Develor (2019) navaja, da je zavzetost povečana in merljiva čustvena obveza, ki jo zaposleni in njihovi nadrejeni čutijo do podjetja in, ki vpliva na povečano stopnjo

vloženega truda za doseg ciljev in uspeha podjetja. Podobno delovno zavzetost definirajo Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma in Bakker (2002) in sicer kot pozitivno, zadovoljujočo zagnanost in predanost, ki je povezano z delom. Zavzetost opredeljujejo kot vitalnost (velika stopnja energije, vlaganje časa in truda v zahtevane naloge), predanost (delo kot izziv, ki je smiselno) in vpetost (delo predstavlja velik pomen, osredotočenost in pozornost na delo). Nasprotno pa Maslach in Leiter (1997) zavzetost opredeljujeta, kot dimenzije energij, vpetost in profesionalna učinkovitost, ki so nasprotje dimenzij izgorelosti (izčrpanost, cinizem in neučinkovitost).

Predhodnike zavzetosti lahko razdelimo na situacijske dejavnike in individualne dejavnike. Situacijski viri so delovni viri in predstavljajo organizacijski (npr. raznolikost delovnih nalog), fizični (varno delovno okolje) in socialni (podpora sodelavcev, mentorstvo) vidik dela ter so pozitivno povezani z delovno zavzetostjo (Christian in sodelavci, 2011; Moideenkutty, Blau, Kumar, Nalakath, 2001). Situacijski viri manjšajo obremenitev povezano z delom, hkrati pa pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev in spodbujajo osebno rast (Možina, 2002). Druga skupina predhodnikov, ki imajo vpliv na zavzetost pri delu pa so individualni oziroma osebni. Posamezniki, ki imajo specifične lastnosti osebnosti, kot so na primer optimizem, pozitivno razmišljanje, samospoštovanje, učinkovitost in proaktivnost (Albrecht, 2010; Bakker, Tims in Derks, 2012; Macey in Schneider, 2008), lažje sprejemajo izzive, razvijajo delovne vire, vse to pa privede do večje zavzetosti pri delu.

Posledice delovne zavzetosti se kažejo v delovni uspešnosti, delovni sposobnosti in pripadnosti zaposlenih (Mikuš, 2013), boljšemu poslovnemu rezultatu organizacije (Vance, 2006) ter vsesplošni kakovosti in učinkovitosti delovanja organizacije (Kanaka, 2012). Slezak (2017) tudi navaja, da je ob posledicah delovne zavzetosti, za gospodarsko rast ključen dvig ravni produktivnosti zaposlenih, ob enem pa narašča tudi potreba po zavzetih zaposlenih. Ključnega pomena je, da se organizacije zavedajo potrebe po razumevanju, energiji in sposobnosti svojih zaposlenih. Organizacije z visoko zavzetimi ljudmi so boljše od konkurence, to pa zato, ker so njihovi zaposleni nadpovprečno produktivni (Drozg, 2019).

## **2.4 Povezava med usklajevanjem dela in družine ter zavzetostjo**

Svet dela se je v preteklih desetletjih močno spremenil (daljši delovniki, odsotnost od doma zaradi dela, stalna dosegljivost,...) in to lahko močno vpliva tako na usklajevanje dela in družine kot na zavzetost pri delu (Gehrke in Hassard, 2015).

Uspešno usklajevanje dela in družine nedvomno vpliva na zavzetost posameznika pri delu (Bedarkar in Pandita, 2014). Višja stopnja usklajenosti dela in družine je povezana z višjo stopnjo zavzetosti pri delu. Dojemanje usklajenosti dela in družine preko družini prijaznih ukrepov organizacije je namreč povezano z občutkom posameznika, da ga organizacija podpira in zanjo pomeni neko vrednost (Timms, Brough in Bauld, 2009). Po drugi strani pa zavzetost posameznika pri delu vpliva tudi na njegov odnos med delom in družino. Raziskava (Siu, Lu, Brough, Lu in Bakker, 2010) je namreč pokazala, da je zavzetost posameznika pri delu pomembno prispevala k njegovemu zaznavanju obogatenega odnosa delovnega in družinskega življenja. Raziskava avtorice Rothbard (2001) je tudi pokazala pozitivno povezavo med delovno zavzetostjo in družinsko zavzetostjo. Pozitiven čustveni odziv, ki izhaja iz zavzetosti iz ene vloge naj bi namreč povečeval zavzetost posameznika, hkrati pa povezava prinaša koristi v obe sferi. .

Vsak koncept posebej je že dobro raziskan, ni pa veliko raziskav, ki bi preučevale neposredno medsebojno povezavo. Obstajajo pa številne raziskave o povezavi med usklajevanjem dela in družine ter zadovoljstvom in na drugi strani med zadovoljstvom in zavzetostjo, iz česar lahko sklepamo, da je zadovoljstvo mediator med obema konceptoma. Nas pa je v raziskavi zanimalo ali sta oba koncepta, torej usklajevanje dela in družine ter zavzetost tudi neposredno medsebojno povezana.

## **3 Raziskava**

### **3.1 Hipoteze**

Na podlagi analize literature in predhodnih raziskav smo se odločili, da preverimo ali obstaja povezava med usklajevanjem dela in družine ter zavzetostjo pri delu. Poleg tega nas je zanimalo tudi, ali zaposleni menijo, da je njihovo družinsko in delovno življenje usklajeno ter ali so zavzeti pri delu. Zato smo izvedli raziskavo med

zaposlenimi v slovenskih podjetjih in z njeno pomočjo skušali potrditi naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni na splošno menijo, da imajo usklajeno delovno in družinsko življenje.

H2: Zaposleni na splošno menijo, da so pri delu zavzeti.

H3: Usklajeno delovno in družinsko življenje ter zavzetost pri delu sta pozitivno povezana.

### **3.2 Instrument in spremenljivke**

Odgovore za potrjevanje naših hipotez smo pridobili z raziskavo med zaposlenimi v slovenskih podjetjih. Vprašalnik je bil zaprtega tipa. Sestavljen je bil iz treh sklopov vprašanj. Prvi sklop so bili osebni podatki zaposlenega, ki so zajemali vprašanja glede spola, starosti, izobrazbe, zakonskega statusa, števila otrok in podobno. Drugi sklop je zajemal vprašanja v zvezi z zavzetostjo pri delu in tretji mnenje anketirancev o možnostih usklajevanja dela in družine.

Zavzetost pri delu je bila merjena z vprašalnikom z 11 postavkami avtorja Gorše (2011). Anketirance smo prosili, naj označijo na 5-stopenjski lestvici, kjer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam in 5 se popolnoma strinjam, kako ocenjujejo svojo zavzetost pri delu. Cronbach koeficient alfa za ta vprašalnik je bil 0,871 kar kaže na dobro zanesljivost merjenja. Usklajevanje dela in družine pozameznika je bila merjena z validiranim vprašalnikom avtorjev Brough, Timms, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit in Lo (2014). Vprašalnik vsebuje 4 postavke s katerimi smo anketirance prosili, da na 5-stopenjski lestvici od 1 (se sploh ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam) ocenijo svoja opažanja glede možnosti usklajevanja dela in družine. Koeficient Cronbach alfa za to lestvico je bil 0,506.

### **3.4 Vzorec**

Udeleženci v tej študiji so bili zaposleni v slovenskih podjetjih. Zbiranje anketirancev je potekalo prek družbenih omrežij in sicer po principu snežne kepe. Anketa je bila objavljena na portalu Facebook, Instagram in deljena po elektronski pošti. Vprašalnik je bil anonimen,

Anketo je v celoti rešilo 304 anketirancev iz različnih podjetij, od tega jih je bilo 111 (37 %) zaposlenih v velikem podjetju, 82 (27 %) v srednje velikem podjetju, 57 (19 %) v majhnem podjetju in 54 (19 %) v mikro podjetju. Od skupno 304 anketirancev jih je 72 (24 %) zaposlenih v administraciji, 42 (14 %) v vodstvu, 33 (11 %) v proizvodnji, 157 (52 %) pa jih je kot odgovor označilo drugo.

Med anketiranimi je bilo 264 (87 %) žensk in 40 (13 %) moških. Največ anketirancev je bilo v starostni skupini od 31 do 40 let, in sicer 143 anketiranci (47 %). Sledi starostno obdobje od 21-30 let, in sicer je bilo takih oseb 91 (30 %). 68 (22 %) anketirancev je bilo v starostni skupini nad 41 let in le 2 anketiranca (1%) mlajša od 20 let. Tudi izobrazbena struktura zaposlenih je bila raznolika: 5 (1,6 %) anketirancev je imelo doseženo manj kot srednešolsko izobrazbo, 129 anketirancev (42,4 %) je zaključilo srednješolsko izobraževanje, 135 (44,4 %) ima višješolsko strokovno ali univerzitetno izobrazbo (VI. Stopnja), 30 (9,9 %) ima magisterij in 5 (1,6 %) ima doktorat znanosti.

Glede na zakonski status je bilo največ anketirancev, in sicer 274 (90 %) poročenih ali v izven zakonski skupnosti, 6 (2 %) je bilo razvezanih, 21 (7 %) samskih in 3 (1 %) ovdovelih. Od skupaj 304 anketirancev jih 60 (20 %) ni imelo otrok in 244 (80 %) anketirancev jih je imelo. Od slednjih so 104 anketiranci (34 %) imeli enega otroka, 91 (30 %) 2 otroka, 19 (6 %) anketirancev je imelo 3 otroke in 3 (1 %) so imeli več kot 3 otroke.

#### **4 Rezultati**

Na osnovi zbranih podatkov smo s pomočjo statističnih metod preverili zastavljene hipoteze.

Prva hipoteza (H1) je bila: Zaposleni na splošno menijo, da imajo usklajeno delovno in družinsko življenje. Za pridobivanje odgovorov je bil pomemben vprašalnik o usklajevanju dela in družine avtorjev Brough, Timms, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit in Lo (2014). To hipotezo smo preverjali s pomočjo testiranja populacijskega povprečja oziroma t-testom za en vzorec. Postavili smo ničelno hipotezo, ki predpostavlja, da anketiranci v povprečju menijo, da je njihovo delovno in družinsko

življenje usklajeno oziroma, da so v povprečju anketiranci odgovarjali z vsaj več kot oceno 3 (»Niti se strinjam, niti se ne strinjam«).

Tabela 1 prikazuje opisno statistiko t-testa za spremenljivko Usklajevanje dela in družine. Vidimo, da je na vprašanje odgovorilo 304 anketirancev, povprečna vrednost se je gibala pri vrednosti 3,16 in standardni odklon znaša 0,842.

**Tabela 1: T-test za populacijsko povprečje za spremenljivko Usklajevanje dela in družine – opisna statistika**

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna povprečna napaka
Usklajevanje dela in družine	304	3,16	0,842	0,048

Tabela 2 prikazuje rezultate t-testa za spremenljivko Usklajevanje dela in družine. P-vrednost enostranskega t-testa znaša 0,0005, kar je  $< 0,05$ . Ničelno domnevo lahko posledično zavrnilo pri 5 % stopnji značilnosti. To pomeni, da zaposleni menijo, da je njihovo delovno in družinsko življenje usklajeno. Našo H2 potrdimo.

**Tabela 2: T-test za spremenljivko Usklajevanje dela in družine**

T-test						
	Vrednost testa = 3					
	T	Sp	p-vrednost (2-stranska)	Povprečna razlika	95% interval zaupanja za razliko	
					Spodnja meja	Spodnja meja
Usklajevanje dela družine	3,237	303	0,001	0,156	0,06	0,25

Druga hipoteza (H2) je bila: Zaposleni na splošno menijo, da so pri delu zavzeti. To hipotezo smo prav tako preverjali s pomočjo testiranja populacijskega povprečja oziroma t-testom za en vzorec. Postavili smo ničelno hipotezo, ki predpostavlja, da anketiranci v povprečju menijo, da so pri delu zavzeti. Predpostavimo torej, da so v povprečju anketiranci odgovarjali z vsaj več kot oceno 3 (»Niti se strinjam, niti se ne strinjam«).



Tabela 3 prikazuje opisno statistiko našega t-testa za spremenljivko Zavzetost pri delu. Povprečno so anketiranci odgovarjali z vrednostjo 3,36, standardni odklon znaša 0,85.

**Tabela 3: T-test za populacijsko povprečje za spremenljivko Zavzetost pri delu - opisna statistika.**

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna povprečna napaka
Zavzetost pri delu	304	3,36	0,850	0,049

Tabela 4 prikazuje rezultate t-testa za populacijsko povprečje spremenljivke Zavzetost pri delu. P-vrednost enostranskega t-testa znaša 0,000, kar je  $< 0,05$ . Ničelno domnevo lahko posledično zavrne pri 5 % stopnji značilnosti. To pomeni, da zaposleni menijo, da so pri delu zavzeti. Našo drugo hipotezo potrdimo.

**Tabela 4: Rezultati t-testa za populacijsko povprečje spremenljivke Zavzetost pri delu.**

T-test						
	Vrednost testa = 3					
	T	sp	p-vrednost (2-stranska)	Povprečna razlika	95% interval zaupanja za razliko	
					Spodnja meja	Spodnja meja
Zavzetost pri delu	7,476	303	0,000	0,365	0,27	0,46

Pri naši zadnji hipotezi (H3) smo preverjali ali sta usklajeno delovno in družinsko življenje ter zavzetost pri delu povezani. H0: Spremenljivki Usklajeno delovno in družinsko življenje in Zavzetost pri delu nista povezani ( $p = 0$ ). H3: Spremenljivki Usklajeno delovno in družinsko življenje in Zavzetost pri delu sta povezani ( $p \neq 0$ ). P-vrednost je  $0,000 < 0,01$ , kar pomeni, da sta spremenljivki Zavzetost pri delu in Usklajevanje dela in družine povezani pri 1 % tveganju. Ničelno domnevo ne moremo potrditi. Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,432, kar nakazuje pozitivno linearno povezanost med zavzetostjo pri delu in usklajevanju dela in družine. Našo prvotno hipotezo H3 potrdimo.

**Tabela 5: Korelacija.**

Korelacija			
		Zavzetost pri delu	Usklajevanje dela in družine
Zavzetost pri delu	Personov koef. kor.	1	0,432**
	p-vrednost (2-stranska)		0,000
	N	304	304
Usklajevanje dela in družine	Personov koef. kor.	0,432**	1
	p-vrednost (2-stranska)	0,000	
	N	304	304
**. Korelacija je signifikantna pri vrednosti 0.01 (2-stranska).			

## 5 Diskusija in zaključek

Rezultati raziskave so pokazali, da anketirani zaposleni ocenjujejo, da je njihovo delovno in družinsko življenje zmerno usklajeno in da so pri delu zavzeti. Raziskava je tudi potrdila pozitivno linearno povezanost med usklajenostjo dela in družine ter zavzetostjo pri delu. Ocenjujemo, da so takšni rezultati posledica dejstva, da je za posameznika pomembno, da se v organizaciji počuti cenjenega in spoštovanega, tudi kot človeka, ki ima poleg delovne tudi družinsko vlogo. Hkrati pa so tisti posamezniki, ki imajo usklajeno delovno in družinsko življenje na način, ki jim odgovarja in jih osrečuje, bolj zadovoljni in bolj zavzeti tako v delovnem okolju kot družinskem okolju.

Vpliv usklajevanja dela in družine na zavzetost pri delu ima v današnjem času izredno velik pomen. Vedno več časa preživimo v delovnem okolju, zato nam posledično vedno manj časa ostane za kvalitetno preživljanje časa z družino. Ključnega pomena je, da si posameznik zna uskladiti in organizirati na način, ki njemu najbolj odgovarja. Pomembno je, da se organizacije in vodstvo zavedajo, da če si njihovi zaposleni lahko uskladijo delo in družino po njihovih željah, da so potem tudi bolj zavzeti in produktivni pri opravljanju nalog v delovnem okolju. Organizacije je potrebno spodbujati in ozaveščati o pomembnosti usklajevanja dela in družine in spodbujati k sprejemanju ukrepov v zvezi z usklajevanjem, ki so ključni tako za vodstvo, kot tudi za zaposlene.

Naša raziskava nam zaradi majhnosti vzorca onemogoča posplošitev na celotno populacijo, kljub temu pa prikazuje določeno stanje na preučevanem področju in nakazuje na pomembnost usmerjanja organizacij v pomoč zaposlenim pri usklajevanju dela in družine. Usklajevanje dela in družine je pomembno tako za posameznika in njegovo splošno počutje kot tudi za organizacije. Ključno vprašanje za organizacije bi torej moralo biti, kako spodbujati izboljšanje delovanja zaposlenih v posameznih vlogah in preprečiti konflikt med delom in ostalimi življenjskimi vlogami, ter na ta način zagotoviti zdrave, zadovoljne in zavzete zaposlene ter s tem tudi bolj produktivne zaposlene.

## Literatura

- Albrecht, S. (2010). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Pridobljeno 10.9.2019 na: <https://research.monash.edu/en/publications/handbook-of-employee-engagement-perspectives-issues-research-and->
- Bakker, A. B., Tims, M. in Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement, *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Bedarkar, M., Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115
- Blessing White. (2013). Employee Engagement Research Update. USA: Blessing White.
- Boštjančič, E. (2005). Delo kot vrednota – pomen, struktura in odnos do dela. *Revija kadri*, XI (14), 38.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Oi-Ling Siu, Sit, S. & 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
- Christian, M. S., Garza, A. S. in Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64. 89-136.
- Develor. (2019). Zavzetost zaposlenih. Pridobljeno 12.8.2019 na: <https://www.develor.si/home/products/zavzetost-zaposlenih/>
- Gehrke, A. in Hassard, J. (2015). Work-life balance – Managing the interface between family and working life. OSH WIKI. Pridobljeno 20.8.2019 na: [https://oshwiki.eu/wiki/Work-life\\_balance\\_%E2%80%93\\_Managing\\_the\\_interface\\_between\\_family\\_and\\_working\\_life](https://oshwiki.eu/wiki/Work-life_balance_%E2%80%93_Managing_the_interface_between_family_and_working_life)
- Gorše, A. (2011). Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X. (Diplomsko delo). Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
- Drozg, T. (2019). Zavzetost zaposlenih. Oddelek za psihologijo. Univerza v Ljubljani. Filozofska fakulteta. Pridobljeno 12.8.2019 na: <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2019/04/zavzetost-zaposlenih-dvojka-converted-1.pdf>

- Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija? Pridobljeno 20.9.2019 na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*. Sage Journal 41(2). Pp. 256-259. Pridobljeno 17.8.2019 na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0539018402041002005?source=mfr&rss=1>
- Kanaka, M. L. G. (2012). Employee Engagement: A corporate boon, 10 ways for effective engagement. *Advances in Management*, 5(2), pp. 64-65.
- Macey, W. in Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. Pridobljeno 10.9.2019 na: [https://www.researchgate.net/publication/255593558\\_The\\_Meaning\\_of\\_Employee\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement)
- Maslach, C., in Leiter, M. P. (1997). The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Pridobljeno 18.8.2019 na: [http://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1275978](http://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1275978)
- Marolt, M. (2008). Delo kot vrednota mlade generacije. (Diplomsko delo). Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Mikuš, Š. (2013). Nasvet: Kako zagotoviti večjo zavzetost zaposlenih. *Finance.si*. Pridobljeno 12.8.2019 na: <https://www.finance.si/8330929>
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. in Nalakath, A. (2001). Situational Factors to Affective Organisational Commitment. Pridobljeno 10.9. 2019 na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1464-0597.00076>
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M. Tavčar, M, Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B, Gričar, J., Tekavčič, M, Dimovski, V. in Kovač, B. (2002). Management nova znanja za uspeh. Radovljica:Didakta.
- Počkar, M. in Tavčar Kranjc, M. (2011). Sociologija. DZS.
- Rahaman, A. in Khadiza-Tul-J annat. (2015). Reconciliation od professional and personal life: an empirical work life blance study on context of women empowerment. *Internacinal Journal of Economics, Commerce and Management*. United Kingdom. Vol. III, Issue 9, Septemeber 2015. Pridobljeno 22.7.2019 na: [https://www.researchgate.net/publication/307968299\\_RECONCILIATION\\_OF\\_PROFESSIONAL\\_AND\\_PERSONAL\\_LIFE\\_AN\\_EMPIRICAL\\_WORK\\_LIFE\\_BALANCE\\_STUDY\\_ON\\_CONTEXT\\_OF\\_WOMEN\\_EMPOWERMENT](https://www.researchgate.net/publication/307968299_RECONCILIATION_OF_PROFESSIONAL_AND_PERSONAL_LIFE_AN_EMPIRICAL_WORK_LIFE_BALANCE_STUDY_ON_CONTEXT_OF_WOMEN_EMPOWERMENT)
- Rothbard, N.P. (2001) Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative science quarterly* 46, 655-84.
- SaveWork SA. (2012). What is work life balance? Government of South Australia. Pridobljeno 17.8.2019 na: [https://www.safework.sa.gov.au/worklifebalance/wlb\\_show\\_page.jsp?id=111580](https://www.safework.sa.gov.au/worklifebalance/wlb_show_page.jsp?id=111580)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. in Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory dactor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 74.
- Siu O.L, Lu, J.F., Brough, P., Lu, C., Bakker, A.b. (2010) Role resources and work–family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 77 (2010) 470–480.

- Slezak, P., (2017). How much can disengaged employees cost your business. Pridobljeno 11.9.2019 na: <https://recruitloop.com/blog/much-can-disengaged-employees-cost-business-infographic/>
- Svetlik, I. (1988). Delo in kakovost življenja. Pridobljeno 16.8.2019 na: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr12Svetlik.PDF>
- Timms, C., Brough, P., Bauld, R. (2009) Balanced Between Support And Strain: Levels Of Work Engagement. Proceedings of the 8th Industrial & Organisational Psychology Conference.
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. P. 2. Pridobljeno 19.8.2019 na: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Employee-Engagement-Commitment.pdf>

