UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SABINA MIKULETIČ

VPLIV KAKOVOSTI DELA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SABINA MIKULETIČ

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

VPLIV KAKOVOSTI DELA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

Hvala staršem za vse spodbude.

Vpliv kakovosti dela na kakovost življenja

Kakovost življenja je, kot nekaj, k čemur naj bi stremeli, vse bolj prisotna v javnih debatah in medijih, v ospredje se postavlja kot cilj javnih politik. Kakovost in z njo kakovost dela je tudi prioriteta evropske socialne politike. Eden njenih prednostnih ciljev je vzpostavitev privlačnega delovnega okolja in s tem povezano ustvarjanje več in boljših delovnih mest. Ker ljudje povprečno preživimo tretjino svojega časa na delovnem mestu, se v diplomskem delu osredotočamo na odnos med kakovostjo dela in kakovostjo življenja. Ugotavljamo, da lahko skoraj tretjino razlik v kakovosti življenja pojasnimo z razlikami v kakovosti delovnega življenja. V drugem delu diplomskega dela nas zanima predvsem, kaj lahko za boljšo kakovost življenja zaposlenih naredi delodajalec. Izpostavimo njegov interes ter načine, s katerimi lahko izboljša kakovost dela in s tem posredno kakovost življenja zaposlenih: motiviranje, oblikovanje dela ter omogočanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Ob tem mora delodajalec upoštevati, da zaposleni v delovno razmerje vstopajo z določenimi potrebami. Ukrepi, ki niso uvedeni zaradi potreb delavcev namreč nimajo želenega učinka za delodajalca niti za delavca.

Ključne besede: kakovost življenja, kakovost dela, zadovoljstvo, oblikovanje dela, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

The impact of quality of work on the quality of life

The quality of life as a goal is more and more present in public debate and media, it is also among priorities of public policies. Quality and as a part of it also the quality of work is a main goal of European social policy, as one of its priorities is establishing an attractive working environment and creation of more and better jobs. As people in average spend one third of their lives at work we focused on the relationship between the quality of work and the quality of life. As the data show almost one third of differences in the quality of life can be explained with the differences in the quality of work life. In the second part of the thesis we point out which measures can the employer take for a better quality of life of its employees. We emphasize the employer's interest to do so and present possible means which improve the quality of work and by that indirectly also the quality of life of employees. Among these are motivating, job design and work life balance. Implementing these measures the employer must take into account that the employees have their own needs. Measures implemented regardless of those needs will fail to provide desired results neither for the employer nor for employees.

Keywords: quality of life, quality of work, satisfaction, job design, work life balance

KAZALO

KAZALO TABEL IN SLIK 7

UVOD 8

1. OPREDELITEV POJMA KAKOVOSTI ŽIVLJENJA 10

2. KAKOVOST DELA IN DELOVNEGA ŽIVLJENJA 16

2. 2 ZADOVOLJSTVO Z DELOM.....20

3. VPLIV KAKOVOSTI DELA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA 21

4. KAKOVOST DELA KOT CILJ EVROPSKE UNIJE.....25

5. UKREPI DELODAJALCA ZA IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH 26

5. 1 ZAKAJ BI DELODAJALCA MORALA ZANIMATI KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH?.....26

5. 1 .1 Znaki nezadovoljstva zaposlenih.....27

5. 1. 2 Posledice nezadovoljstva zaposlenih z delom 27

5. 1. 3 Posledice zadovoljstva zaposlenih z delom 27

5. 2 MOTIVIRANJE – SREDSTVO ZA USTVARJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM.....28

5. 2. 1 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....30

5. 2. 1. 1 Vsebinske teorije motivacije.....30

5. 2. 1. 2 Procesne teorije motivacije 32

5. 2. 1. 3 Teorija okrepitve 32

5. 3 OBLIKOVANJE DELA.....32

5. 3. 1 MODEL ZNAČILNOST DELA 34

5. 3. 2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA 37

5. 3. 2. 1 Vsebina dela 37

5. 3. 2. 2 Samostojnost pri delu 38

5. 3. 2. 3 Plača, dodatki in ugodnosti 38

5. 3. 2. 4 Vodenje in organizacija dela 39

5. 3. 2. 5 Odnosi pri delu 40
5. 3. 2. 6 Delovne razmere 40
5. 3. 3 KAKO DEJAVNIKE ZADOVOLJSTVA VKLJUČITI V DELO 41
5. 4 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA 43
5. 4. 1 PLAČANO DELO, DRUŽINA, PROSTI ČAS 46
5. 4. 2 VPLIV SPREMENJENIH DRUŽINSKIH OBLIK NA DELO 47
5. 4. 3 PRAKSE USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH 48
5. 4. 3. 1 Uvajanje različnih prožnih oblik dela 48
5. 4. 3. 1. 1 Delo s krajšim delovnim časom 51
5. 4. 3. 1. 2 Delitev dela ali delovnega mesta 53
5. 4. 3. 1. 3 Prožen delovni čas 53
5. 4. 3. 1. 4 Teledelo 55
5. 4. 3. 2 Ugodnosti za zaposlene, ki skrbijo za druge 56
5. 4. 3. 3 Dodatni dopusti poleg zakonsko določenih 58
5. 4. 3. 4 Neposredne spodbude za organizacijske politike usklajevanja dela in preostalih področij 58
5. 4. 4 POSLEDICE (NE)UVAJANJA DRUŽINI PRIJAZNIH UKREPOV ZA DELODAJALCA 60
5. 4. 5 UKREPI DRŽAVE 62
SKLEPNE MISLI 65
VIRI 67

KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 1.1: Kazalci življenjskih pogojev 13
Tabela 1. 2: Primeri različnih kategorizacij proučevanja blaginje..... 15
Slika 3. 1: Vpliv kakovosti dela na kakovost življenja..... 24
Tabela 5. 1: Viri zadovoljstva in nezadovoljstva v Herzbergovi dvofaktorski teoriji... 31
Slika 5. 1: Model značilnosti dela..... 36
Tabela 5. 2: Stroški delodajalca, povezani z neusklajenostjo dela in družine..... 60

UVOD

Razmere na trgu dela so se v zadnjih dvajsetih letih bistveno spremenile, konkurenca se zaostruje. Vse več je zaposlitev za določen čas in dela po avtorskih in podjemnih pogodbah, ki za zaposlene pomenijo večjo negotovost, praviloma pa tudi manj pravic iz dela, ki pripadajo redno zaposlenim. Storitvena podjetja, ki ustvarjajo vse večji del domačega bruto proizvoda, se trudijo, da bi bila svojim strankam na voljo kadar koli. Klasičen delovni čas od osmih do štirih je vse večja redkost.

Kljub povečevanju bruto družbenega proizvoda v Sloveniji, ki naj bi meril gospodarski razvoj, se zastavlja vprašanje, ali je tudi kakovost življenja ljudi večja. Prav kakovost življenja se postavlja kot cilj politik, pa tudi v javnih debatah in medijih je vse bolj prisotna kot nekaj, k čemur naj bi stremeli. Pogosto se piše o kakovosti zdravstvenih storitev, kakovosti izobraževanja, o kakovostnih delovnih mestih.

Glede na to, da ljudje povprečno preživimo tretjino svojega časa na delovnem mestu, želimo ugotoviti, kakšen je vpliv kakovosti dela in delovnega življenja na kakovost življenja ter če gre za pomemben ali za zanemarljiv vpliv. Če se bo na podlagi analize empiričnih podatkov izkazalo, da kakovost dela in delovnega življenja bistveno vplivata na kakovost življenja, želimo raziskati, kaj konkretno lahko za izboljšanje kakovosti delovnega življenja in s tem posredno za izboljšanje kakovosti življenja zaposlenih naredi delodajalec. Delodajalec je namreč tisti, od katerega je v veliki meri odvisno, kakšno bo delovno mesto, kakšna bo organizacijska klima in kultura ter v končni fazi, kakšno bo življenje zaposlenih na delovnem mestu.

Teza: **Delodajalec lahko vpliva na kakovost življenja zaposlenih.**

Če želimo to preveriti, moramo najprej preveriti, ali kakovost dela vpliva na kakovost življenja in hkrati, ali delodajalec lahko vpliva na kakovost dela. Zato smo oblikovali dve podtezi.

Podteza 1**:** **Kakovost dela vpliva na kakovost življenja**.
Podteza 2: **Delodajalec lahko vpliva na kakovost dela.**

V prvem poglavju bomo na podlagi analize literature preko različnih definicij in raziskav opredelili pojem kakovosti življenja. Pozorni bomo na področja, ki bi lahko bila povezana z delom. V drugem poglavju bomo pregledali, kaj pomenita pojma kakovost dela in kakovost delovnega življenja. V naslednjem poglavju (3) se bomo na podlagi analize empiričnih virov osredotočili na odnos med kakovostjo dela, kakovostjo delovnega življenja in kakovostjo življenja. Predvsem nas zanima odnos med kakovostjo dela in kakovostjo življenja. V četrtem poglavju bomo predstavili, kakšno težo ima kakovost dela v evropski socialni politiki.

V petem poglavju se bomo osredotočili na ukrepe, s katerimi lahko delodajalec izboljša kakovost delovnega življenja zaposlenih. Poglavje bomo razdelili na štiri podpoglavja. V prvem se bomo dotaknili vprašanja, zakaj bi delodajalca sploh morala zanimati kakovost delovnega življenja zaposlenih. V drugem podpoglavju bomo predstavili motiviranje kot enega od načinov, kako povečati zadovoljstvo zaposlenih. V tretjem bomo izpostavili proces oblikovanja dela in se osredotočili na dejavnike, ki jih je za povečanje zadovoljstva zaposlenih pri oblikovanju dela treba upoštevati, v četrtem podpoglavju pa bomo izpostavili še usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Delodajalec lahko namreč usklajevanje svojim zaposlenim pomembno olajša, s tem pa vpliva na kakovost njihovega življenja.

V sklepnih mislih bomo tezo in podtezi naloge soočili z ugotovitvami, do katerih smo prišli v diplomskem delu.

1. OPREDELITEV POJMA KAKOVOSTI ŽIVLJENJA

Da bi ugotovili, ali je kakovost delovnega življenja sestavni del kakovosti življenja, moramo najprej opredeliti, kaj kakovost življenja je.

Kakovost življenja je večplasten pojem, ki se ukvarja s **celotno blaginjo znotraj družbe.** Gre za precej novo področje raziskovanja, saj so se s preučevanjem kakovosti življenja začeli podrobneje ukvarjati v 60-ih letih prejšnjega stoletja. Da gre za zelo kompleksno področje preučevanja, kaže tudi dejstvo, da ni enotne definicije o tem, kaj kakovost življenja je.

»Kakovost življenja ni odvisna le od sredstev, ki jih imajo ljudje na voljo, ampak predvsem od tega, kako ta sredstva uporabijo« (Svetlik 1996: 5). Za kakovost življenja so poleg materialnih virov pomembni tudi drugi viri – znanje, zdravje, **zaposlitev** in zadovoljevanje nematerialnih potreb, kot so potreba po varnosti, pripadnosti in samouresničitvi (Svetlik 1996: 5, poudarila avtorica). Za kakovost življenja so pomembne številne dimenzije, ki se odvijajo na različnih ravneh in se skozi čas spreminjajo, kakovosti življenja ne moremo izmeriti enkrat in predvidevati oziroma pričakovati, da bo ostala nespremenjena za celotno življenje posameznika (Novak 1996).

V Sloveniji so začeli z raziskovanjem kakovosti življenja v osemdesetih letih prejšnjega stoletja,[1] po mnenju Svetlika je bil glavni razlog enostransko ekonomsko merjenje družbenega razvoja. Kot piše Svetlik (1996: 5): »Rast družbenega proizvoda ne pomeni nujno tudi kakovostnejšega življenja ljudi. Pomembno je, za katere namene se novo ustvarjena vrednost uporabi in kako je porazdeljena med prebivalstvo.« Po letu 1984 so bile v Sloveniji v okviru raziskave Kvaliteta življenja v Sloveniji opravljene še tri terenske raziskave, in sicer leta 1989, 1991 in 1994. Sprva so raziskovali le objektivne kazalce kakovosti življenja na agregatni ravni (državna blaginja), kasneje pa so začeli raziskovati tudi subjektivne kazalce na individualni ravni (individualno blagostanje). Področja, ki jih je pokrivala raziskava Kakovost

[1] Prvo zbiranje podatkov na terenu je opravil Inštitut za sociologijo leta 1984.

življenja v Sloveniji leta 1994, so: otroštvo in starši, krajevna in stanovanjska mobilnost, stanovanje in bivalno okolje, partnerske zveze in gospodinjstvo, otroci, zdravje, izobraževanje, **delovni status in kariera**, **sedanje delo,** materialni standard, premoženje, varnost in prosti čas (Svetlik 1996 in Drobnič 1996, poudarila avtorica).

Koncept kakovosti življenja je **neposredno povezan z zadovoljevanjem potreb ljudi**, ugotavlja Rus (v Novak 1996: 21). Je skupni imenovalec za vse tiste pogoje (fizične, psihične in socialne), ki so potrebni za kakovostno zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb (Rus in drugi v Ilič 1999: 79). Allardt (v Novak 1996: 19, 20, poudarila avtorica) je te potrebe razdelil v tri skupine in delitev je postala osnova za mnoga preučevanja kakovosti življenja, tudi za slovensko. Te tri skupine potreb so:

- **Potrebe »imeti«,** ki so opredeljene kot materialne in neosebne potrebe. Potrebe »imeti« se nanašajo na stvari, ki so potrebne za človekov obstoj in preživetje. Vsak človek namreč za obstoj potrebuje določene stvari, ki jih mora uporabljati, jih hraniti in skrbeti zanje. To velja za naše telo, hrano, zavetje, oblačila in orodja, ki jih potrebujemo za preživetje (Fromm 2004: 81). V raziskavah o kakovosti življenja se proučuje pogoje, ki so potrebni za zadovoljevanje materialnih potreb vsakega posameznika. Te pogoje se meri s kazalci: gmotni viri, bivalne razmere, **zaposlitev, delovne razmere**, zdravje in izobrazba. Našteti kazalci nam kažejo, kakšne pogoje ima posameznik za zadovoljevanje materialnih potreb (Allardt v Novak 1996: 19).

- **Potrebe »ljubiti«** so socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in druženju. Vsak posameznik ima potrebo po stikih z drugimi ljudmi, preko katerih si oblikuje družbeno identiteto. Kazalci teh potreb merijo odnose in stike v lokalni skupnosti, odnose v družini in sorodstvu, pristna prijateljstva, odnose in stike med člani različnih združenj in organizacij ter **odnose s sodelavci na delovnem mestu.** Ti kazalci nam kažejo, kakšne možnosti ima posameznik za zadovoljevanje potreb ljubiti**.**

- **Potrebe »biti« ali osebnostne potrebe,** ki so potrebe po osebnem razvoju in samoaktualizaciji. Pojem »biti« se nanaša na potrebo po vključenosti v družbo in skladnem življenju z naravo. Posameznik se lahko v družbo vključi in pridobi občutek pripadnosti, kar mu omogoča osebnostni razvoj, lahko pa je iz družbe izključen oziroma odtujen. Te potrebe se meri s kazalci sodelovanja pri odločanju in dejavnostih, ki imajo vpliv na življenje posameznika, s političnim udejstvovanjem ter možnostmi za dejavno preživljanje prostega časa, za smiselno delo in uživanje v naravi. Našteti kazalci oziroma pogoji omogočajo zadovoljevanje potreb po osebnem razvoju (Allardt v Novak 1996: 20).

  Temeljna značilnost zadovoljevanja potreb biti je, kot piše Fromm (2004: 83), ustvarjalna uporaba človeških zmožnosti, kar pomeni, da lahko človek izrazi svoje sposobnosti, svojo nadarjenost in bogastvo človeških darov (te ima vsakdo, čeprav v različni meri). To pomeni, da človek obnavlja samega sebe, se zanima, posluša, daje in osebnostno raste. Fromm (2004: 93) namreč poudarja, da imamo ljudje v sebi globoko ukoreninjeno željo po biti, željo, da izrazimo naše zmožnosti, smo dejavni in se z drugimi povezujemo.

V te tri skupine lahko uvrstimo pogoje za obstoj in razvoj človeka, merimo pa jih lahko z objektivnimi in subjektivnimi kazalci.[2] Posamezniki potrebe zadovoljujejo tako, da uporabljajo materialne in nematerialne vire, nad katerimi imajo nadzor. Za verodostojnost rezultatov je nujna primerjava objektivnih in subjektivnih kazalcev, kjer gre za primerjavo med razpoložljivimi viri in tem, v kolikšni meri le-ti omogočajo zadovoljitev potreb in želja posameznika (v Novak 1996).

[2] Allardt sodi med prve, ki so kakovost življenja začeli preučevati z objektivnimi in s subjektivnimi kazalci (v Novak 1996).

Tabela 1.1: Kazalci življenjskih pogojev

	Objektivni kazalci	Subjektivni kazalci
»Imeti« (materialne in neosebne potrebe)	Objektivne mere življenjske ravni in ekoloških razmer	Subjektivni občutki (ne)zadovoljstva z življenjskimi pogoji
»Ljubiti« (socialne potrebe)	Objektivne mere odnosov z drugimi ljudmi	(Ne)Sreča – subjektivni občutki o socialnih odnosih
»Biti« (potreba po osebnem razvoju)	Objektivne mere odnosov do družbe in narave	Subjektivni občutki o odtujenosti in osebnem razvoju

Vir: Allardt v Novak 1996: 19.

Poleg opisanega koncepta so znane tudi druge opredelitve kakovosti življenja, ki se uporabljajo v raziskavah v okviru socialne psihologije. Kakovost življenja opredeljujejo kot:

- (ne)zadovoljstvo z doseženimi življenjskimi pogoji (Groenland v Novak 1996: 19);
- blagostanje, ki je povezano s čustvi in občutki, pomembnimi za življenje (Kammann in Veenhoven v Novak 1996: 19);
- stopnjo zadovoljstva z življenjem kot mero razhajanja med dejansko in želeno situacijo (Rogers in Strumpel v Novak 1996:19).

Rus (v Novak 1996: 21) pravi, da je kakovost življenja »/…/ agregatni pojem za vse tiste pogoje, ki so potrebni za srečo, ne pa sreča kot taka«, meri pa se »/…/ s činitelji, ki omogočajo zadovoljstva, ne pa z merjenjem zadovoljstev kot takih«. V eni izmed opomb kakovost življenja označuje kot »/…/ ideal-tipski način življenja, s socialno blaginjo pa neko realno stanje, ki bolj ali manj ustreza ideal-tipskemu načinu življenja, z življenjsko ravnjo pa označujemo agregatni indeks kontrole nad sredstvi, s katerimi si zagotavljamo socialno blaginjo.«

Fahey, Nolan in Whelan (2003: 14) kakovost življenja definirajo kot celotno blaginjo posameznika. Blaginje ne predstavljajo samo življenjski pogoji, ki jih ima posameznik na voljo, in možnost nadzora nad temi viri, temveč tudi, kaj posameznik čuti glede svojega življenja.

Fahey, Nolan in Whelan so izpostavili tri karakteristike kakovosti življenja (Alber in drugi 2004: 1):

- Kakovost življenja se nanaša na **posameznikovo življenjsko situacijo** (mikro perspektiva), kjer igrajo ključno vlogo okoliščine, v katerih živi posameznik, in njegovo zaznavanje oziroma razumevanje le-teh. Pri tem je pomembno poznavanje ekonomske in socialne situacije družbe, v kateri posameznik živi, saj le tako lahko umestimo posameznika v ustrezen kontekst.
- Kakovost življenja je **multidimenzionalni koncept**. Upoštevati je treba različna področja življenja in ne le prihodka oziroma materialnih dobrin. Ta način je namreč prevladoval v mnogih predhodnih raziskovanjih. Poleg upoštevanja različnih dimenzij je ključnega pomena tudi njihov medsebojni vpliv.
- Kakovost življenja je mogoče meriti z **objektivnimi in subjektivnimi kazalci**. Subjektivni kazalci nam pomagajo identificirati posameznikove cilje in orientacije. Šele ko subjektivne ocene povežemo z objektivnimi življenjskimi pogoji, dobimo celotno sliko kakovosti življenja.

Subjektivna mera kakovosti življenja je zadovoljstvo z življenjem. Kakovostno življenje imajo tisti, ki imajo na razpolago veliko virov za zadovoljevanje potreb in so hkrati zadovoljni z življenjem (Svetlik 1996b: 379). »Zadovoljstvo z življenjem je neke vrste povzetek delnih (ne)zadovoljstev, ki lahko izrazito nihajo v eno ali drugo smer« (Svetlik 1996b: 338).

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev (Eurofound[3]) je leta 2003 izvedla raziskavo o kakovosti življenja ljudi v Evropski Uniji. Poleg petindvajsetih držav članic so v raziskavo vključili tudi Bolgarijo, Romunijo in Turčijo. Gre za prvo tako obsežno raziskavo o kakovosti življenja v Evropi, njeni rezultati so in še vedno služijo kot podlaga za številna druga proučevanja. Osredotočili so se na šest področij življenja: (1) **zaposlitev**, (2) ekonomski viri, (3) gospodinjska struktura in družinska razmerja, (4) življenje v skupnosti in socialna vključenost, (5) zdravje in

[3] Eurofound je agencija EU, ki zagotavlja informacije, svetovanje, strokovno znanje in izkušnje o delovnih in življenjskih razmerah v Evropski uniji.

zdravstvo, (6) znanje, izobrazba in izobraževanje (Alber in drugi 2004, poudarila avtorica).

Fahey, Nolan in Whelan (2003) so izpostavili vprašanje, katera področja življenja je treba vključiti v raziskovanje kakovosti življenja. Ugotovili so, da je to v prvi vrsti odvisno od namena raziskave, so pa določena področja, ki se pojavljajo v večini raziskav. V spodnji tabeli predstavljam najpogosteje uporabljene kategorizacije po Fahely in drugi (2003).

Tabela 1. 2: Primeri različnih kategorizacij proučevanja blaginje

Švedsko proučevanje blaginje	**Nemško socialno poročilo**	**Socialni trendi v Veliki Britaniji**	**Socialno poročilo Nove Zelandije**	**EU poročanje (EuReporting project)**
zdravje in dostop do zdravstvene oskrbe	zdravje	zdravje	zdravje	zdravje
zaposlitev in delovne razmere	**trg dela in delovne razmere**	**trg dela**	**plačano delo**	**trg dela in delovne razmere**
gmotni viri	prihodki	prihodki in premoženje	ekonomski standard življenja	prihodki in življenjski standard
izobrazba in poklicna usposobljenost	izobrazba	izobrazba in izobraževanje	znanje in spretnosti	izobrazba in poklicno izobraževanje
družina in socialni stiki		gospodinjstvo in družina		gospodinjstvo in družina
stanovanje	stanovanje	stanovanje		stanovanje
varnost življenja	javna varnost in kriminaliteta	kriminaliteta	varnost	varnost in kriminaliteta
rekreacija in kultura	prosti čas			prosti čas, mediji in kultura
politična dejavnost				
	okolje	okolje	okolje	okolje
	prevoz	prevoz		prevoz
	poraba in dobava	poraba		
	participacija	življenjski stil in participacija	socialna vključenost	socialna in politična vključenost
	socialno ekonomski status			socialno varstvo
		populacija		populacija
			človekove pravice	
			kultura, identiteta	

Vir: Fahely in drugi 2003: 57 (poudarila avtorica).

Po pregledu različnih definicij in raziskav o kakovosti življenja ugotovimo, da pravzaprav ni primera, ko kakovost življenja ne bi vključevala zaposlitve. Če je zaposlitev in s tem delovno življenje del kakovosti življenja, nanjo gotovo tudi vpliva. V nadaljevanju želimo raziskati, kakšen je ta vpliv, še pred tem pa moramo opredeliti, kaj kakovost dela in kakovost delovnega življenja je.

2. KAKOVOST DELA IN DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Kot smo že predhodno omenili, je kakovost življenja kompleksno področje raziskovanja, ki zajema celotno blaginjo in vključuje različne dimenzije človekovega življenja. Glede na to, da delo predstavlja najbolj homogen in najobsežnejši segment dejavnosti v življenjskem ciklusu posameznika, je kakovost delovnega življenja tesno povezana s kakovostjo življenja, saj je ena izmed njenih pomembnih sestavin. Kot piše Svetlik (1991: 19), je za večino ljudi delovni dan sestavljen iz treh enakih delov, od katerih je eden namenjen izključno delu. Kakovost delovnega življenja tako daje velik pečat celotnemu življenju posameznika.

Eden prednostnih ciljev Evropske unije je vzpostavitev privlačnega delovnega okolja in s tem povezano ustvarjanje več in boljših (bolj kakovostnih) delovnih mest. Delovna zakonodaja in predpisi Evropske unije določajo minimalne zahteve glede delovnega mesta in zaposlitve, ki jih morajo upoštevati vse države članice. Kakovostne delovne razmere namreč vplivajo na fizično in psihično počutje zaposlenih in s tem na splošno delovno in življenjsko zadovoljstvo. Zadovoljstvo pri delu je pomembno za večjo storilnost zaposlenih, to pa za večjo gospodarsko rast (Eures 2007).

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer je določila merila za kakovost delovnega mesta in zaposlitve na naslednji način (European foundation for the improvement of living and working conditions; Kapitány in drugi 2005: 5; Eures 2007):

Kakovostno je tisto delo oziroma zaposlitev, kjer je:

- **poskrbljeno za varnost zaposlitve,** kjer ima zaposleni ustrezen status, dohodek, socialno varstvo in vse pravice, ki pripadajo zaposlenim;
- **poskrbljeno za zdravje in dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu.** Ustrezne delovne razmere naj bi preprečevale nesreče pri delu, izpostavljenost tveganju in izboljševale organizacijo dela;
- **omogočeno razvijanje spretnosti in znanj.** Kakovostno delovno mesto je tisto, kjer je omogočeno izobraževanje, razvoj kariere, s tem se poveča zadovoljstvo z delom in izboljša organizacija dela;
- **omogočeno usklajevanje poklicnega[4] in zasebnega[5] življenja.** Kakovostno delovno mesto omogoča različne razporeditve časa, enake možnosti, nediskriminacijo.

V literaturi s področja upravljanja človeških virov opredeljujejo kakovost delovnega življenja kot »sredstvo za povečanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja ter zmanjševanja odpora do sprememb« (Svetlik 1996a:162).

»Kakovost delovnega življenja je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe,« piše o kakovosti delovnega življenja Dessler (v Svetlik 2002: 179). Kakovost delovnega življenja v organizacijah določi z naslednjimi elementi:

- pošteno, enakopravno in spodbujevalno obravnavanje zaposlenih,
- možnost vseh zaposlenih v podjetju, da v največji meri uporabijo svoje sposobnosti in dosežejo največjo mero samouresničitve,
- odkrito in zaupljivo komuniciranje med vsemi zaposlenimi,
- dejavna vloga vseh zaposlenih pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo njihovo delo,
- ustrezno in pošteno nagrajevanje,

[4] Pojma, ki opredeljujeta poklicno življenje, sta tudi delovno življenje in plačano delo (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007: 5).

[5] Pojmi, ki opredeljujejo zasebno življenje, so družinsko življenje, družinske obveznosti, neplačano delo, skrbstveno delo in gospodinjsko delo (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007: 5).

- varno in zdravo delovno okolje.

V omenjeni raziskavi o kakovosti življenja, ki so jo leta 1994 izvedli v Sloveniji, so se oprli na Allardtov koncept kakovosti življenja (glej stran 6). Izhajajoč iz tega, so kakovost delovnega življenja opredelili kot zmožnost, da delavci s svojim delom ali pri delu zadovoljujejo svoje temeljne potrebe (Svetlik 1996a: 362). Zaposleni tudi pri delu težijo k višji stopnji zadovoljevanja temeljnih potreb. Delodajalci jih morajo torej upoštevati in ustvarjati pogoje za njihovo zadovoljevanje, sicer bodo imeli dolgoročno težave s pridobivanjem zaposlenih.

- Mesečna plača, ugodnosti in dodatki k plači ter razporeditev delovnega časa so kazalci pogojev za zadovoljevanje **potreb »imeti«** oziroma materialnih potreb. Razporeditev delovnega časa pomeni prisotnost oziroma odsotnost neugodnega delovnega časa. Čim večja je prisotnost neugodnega delovnega časa, manjša je možnost zadovoljevanja osnovnih potreb, kar posledično vodi tudi v slabše možnosti zadovoljevanja potreb po druženju in osebnem razvoju (Ilič 1999: 81).

  Vključno s potrebami »imeti« so obravnavali **potrebo po varnosti**. Le ljudje, ki se počutijo varne, lahko ustvarjajo in prispevajo k boljšemu delu in boljši družbi. Možnosti zadovoljevanja potreb po varnosti na delovnem mestu so ugotavljali na podlagi nesreč in obolenj pri delu ter na podlagi fizičnih delovnih pogojev in fizičnih naporov pri delu. Kakovost fizičnega delovnega okolja glede na delovne razmere, kot so hrup, vlaga, prašnost, onesnaženost in neustrezna temperatura, kažejo na stopnjo fizične varnosti. Prisotnost oziroma odsotnost naštetih dejavnikov je kazalec bolj ali manj kakovostnega delovnega okolja (Ilič 1999).

- Posameznik na delovnem mestu poleg zadovoljitve potreb imeti in potreb po varnosti teži tudi k zadovoljitvi **potreb »ljubiti«**. Posameznik želi, da ga sodelavci sprejmejo, da ga upoštevajo, da mu za dobro opravljeno delo izkazujejo priznanje in mu pomagajo. Na ta način posameznik sam sebe doživlja kot člana delovne skupine. Možnosti zadovoljevanja teh potreb so ugotavljali na podlagi individualizacije dela (bolj je delo individualizirano, manj je možnosti za socialne stike), kontrole zaposlenih s strani vodij, kontrole

zaposlenih s pomočjo tehnologije, stopnjo psihičnega napora in s konflikti na delovnem mestu.

Kakovost socialnega delovnega okolja je izražena s prisotnostjo oziroma odsotnostjo izrazito motečih sporov s sodelavci, nadrejenimi, strankami. Večja je pojavnost sporov, manjša je kakovost socialnega delovnega okolja in manjše so možnosti za zadovoljitev potreb po druženju in osebnih stikih s sodelavci (Ilič 1999: 82).

- Zaposleni na delovnem mestu zadovoljujejo tudi osebnostne potrebe ali **potrebe »biti«.** Avtonomija na delovnem mestu, avtonomija glede dela, vključenost v odločanje ter učenje in uporaba znanj pri delu so pogoji, ki omogočajo zadovoljitev teh potreb. Z zadovoljitvijo potreb »biti« posameznik doživlja samopotrditev in osebno rast. Zaposleni mora imeti možnost, da je pri delu avtonomen, da lahko uporablja svoje znanje in pridobiva novo. Več kot ima avtonomije, večje ima možnosti za osebnostni razvoj ter zadovoljitev osebnostnih potreb.

Čeprav se v času velike brezposelnosti zdi, da je katero koli delo dobro, to ne drži, kar nakazuje veliko število nezasedenih delovnih mest. Veliko ljudi išče delo zunaj doma, veliko jih raje dela na črno, kot pa da sprejme na zavodu ponujene zaposlitve. Kot piše Svetlik (1996a: 161), si ljudje želijo dobro plačano delo, ugodne delovne pogoje, delovno okolje, kjer imajo družbo, sodelavce, s katerimi prijateljujejo in rešujejo delovne naloge, delo, kjer lahko izrazijo svojo ustvarjalnost. Delo, kjer bodo njihove temeljne potrebe zadovoljene. Če delodajalci teh potreb pri oblikovanju organizacije dela in delovnega okolja ne bodo upoštevali, bodo prej ali slej naleteli na težave pri pridobivanju primernih delavcev. Zaposleni ob neustreznih delovnih pogojih delodajalcu ne bodo dali na voljo maksimalne delovne in ustvarjalne moči. Glede na to, da je delo vedno bolj zahtevno in da so kakovost in standardi vedno višji, je treba zaposlene tudi ustrezno motivirati, kot piše Svetlik (1996a: 161): »Brez kakovosti delovnega življenja ni mogoče računati na proizvodnjo visoke kakovosti.«

2. 2 ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Zadovoljstvo z delom je subjektivna mera kakovosti delovnega življenja. Kakovostno delovno življenje imajo tisti, ki imajo na razpolago veliko virov za zadovoljevanje potreb in so hkrati zadovoljni z delom (Svetlik 1996b: 379).

»Zadovoljstvo z delom je odvisno od možnosti zadovoljevanja osebnostnih potreb, ki se kažejo v pridobivanju in uporabi znanja pri delu in v samostojnosti pri delu. Zadovoljstvo povečujejo dobri delovni pogoji in ohlapna kontrola vodij« (Svetlik 1996b: 379). V raziskavi Kakovost življenja, ki so jo v Sloveniji opravili leta 1994, so ugotovili, da izboljšanje objektivnih pogojev kakovosti delovnega življenja povečuje zadovoljstvo z delom (Svetlik 1996b).

Zadovoljstvo z delom Locke definira kot »razveseljujoče ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene dela ali delovne izkušnje posameznika« (Locke v Mesner Andolšek 2002: 13). Zadovoljstvo z delom še ne pomeni, da imajo zaposleni zares dobre pogoje za kakovostno delovno življenje. Vendar pa kot pišeta Antončič in Gnidovec (1996: 143), večje zadovoljstvo z delom nedvoumno prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in h kakovosti življenja nasploh.

»Dvig kakovosti delovnega življenja se odraža v delovnem zadovoljstvu zaposlenih« (Pogačnik 2002: 8). Zadovoljstvo z delom je v veliki meri povezano z motivacijo zaposlenih, nanaša se na to, koliko so zaposleni v neki organizaciji zadovoljni s temeljnimi motivatorji, kot so zanimivost dela, delovne razmere, plača in druge materialne ugodnosti, obveščenost, odnosi s sodelavci (Pogačnik 2000).

V zgornjem besedilu smo preko različnih definicij in raziskav na kratko predstavili temeljne pojme diplomskega dela. Ugotovili smo, kaj predstavljajo pojmi kakovost življenja, kakovost dela in kakovost delovnega življenja. Poglejmo še, v kakšnem odnosu so med seboj.

3. VPLIV KAKOVOSTI DELA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA

Od leta 2004, ko je Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer objavila rezultate raziskave o kakovosti življenja v državah Evropske unije ter Bolgariji, Romuniji in Turčiji, so bile na podlagi teh podatkov narejene številne poglobljene analize. V eni izmed analiz[6] (Wallace in drugi 2007) so se osredotočili na odnos med kakovostjo dela in kakovostjo življenja. Zanimalo jih je, kako kakovost dela vpliva na kakovost življenja.

Kakovost dela so merili z nizom kazalcev, ki so jih razdelili na:

- **Delovno okolje**, kamor spadajo kazalci, ki opisujejo delo z objektivnega vidika: status povezan z delom, vrsta delovnega razmerja, število delovnih ur, stopnja nadzora, drugo delo (second job).
- **Subjektivna ocena delovnih razmer**, zaposleni so ocenjevali naslednje značilnosti dela: varnost zaposlitve, zahtevnost dela, plačilo, stopnja avtonomije, zanimivost dela, možnost kariere, delo pod časovnim pritiskom, zdravi/nezdravi delovni pogoji.
- V analizo so vključili še dva dodatna kazalca, pritisk dela in pritisk časa, ki sta predstavljala oziroma merila velikokrat zanemarjen vidik dela – **usklajenost delovnega in zasebnega življenja**. Osredotočili so se na to, v kolikšni meri delo »tekmuje« z ostalimi področji življenja.

Kakovost življenja so merili s kazalcem zadovoljstvo z življenjem.

Pri razlagi odnosa med kakovostjo delovnega življenja in kakovostjo življenja so se oprli na dva sklopa teorij:

1. **Teorije prelivanja (*Spill over theories*)**

   Teorije prelivanja predvidevajo, da se lahko zadovoljstvo iz enega področja življenja prelije na druga področja življenja. Zadovoljstvo se lahko preliva v vertikalni (zadovoljstvo z delom lahko povzroči zadovoljstvo z življenjem kot

[6] V analizo so bile vključene osebe, starejše od 18 let, ki so v delovnem razmerju.

najvišjo domeno) in horizontalni smeri (zadovoljstvo z delom se lahko prelije v zadovoljstvo z zdravjem).

2. Teorija potreb po Maslowu

Teorija potreb po Maslowu temelji na konceptu hierarhije potreb. Vsak človek ima pet stopenj potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Ko so nižje potrebe zadovoljene, se pojavi potreba po zadovoljitvi potreb višjega reda. Potrebe nižjega reda so pomembnejše kot druge in morajo biti zato tudi prej zadovoljene. Zadovoljitev nižje potrebe aktivira višjo potrebo, ki postane motivacijska. Potreba nižjega reda nima več motivacijskega učinka. Toda tudi višja potreba, ki je bila že aktivirana, lahko ne deluje več kot motivator, takoj ko se zaradi prikrajšanja aktivira nekoč že zadovoljena nižja potreba (Možina 1994: 167). Če to apliciramo na delo, pomeni, da je treba najprej zadovoljiti osnovne potrebe (potreba po preživetju – minimalna plača, osnovni delovni pogoji), in ko so te potrebe zadovoljene, postanejo pomembne potrebe višjega reda (Wallace in drugi 2007).

Kot poročajo Schermerhorn in drugi (2005), se je izkazalo, da zadovoljevanje ne gre vedno po natančnem vrstnem redu, ampak večkrat deluje v fleksibilni hierarhiji. Raziskave so pokazale tudi, da potrebe višjega reda postanejo pomembnejše, ko se zaposleni pomikajo po korporacijski lestvici navzgor. Potrebe se lahko razlikujejo tudi glede na kulturo. Na primer v Mehiki, so socialne potrebe zelo visoko na lestvici (Schermerhorn in drugi 2005).

V analizi so se Wallace, Pichler in Hayes (2007) osredotočili najprej na neposredni vpliv kakovosti dela na zadovoljstvo z življenjem. Preučevali so vpliv delovnega okolja in subjektivne zaznave delovnih razmer na kakovost življenja. Kljub temu da povezava obstaja, je vpliv relativno majhen, saj lahko samo nekaj več kot deset odstotkov razlik v zadovoljstvu z življenjem pojasnimo z dejavniki kakovostnega dela. Izkazalo se je, da bolj kot delovno okolje na zadovoljstvo z življenjem vplivajo delovne razmere, še posebej varnost zaposlitve, plačilo, možnost kariere in zanimivost dela.

V drugem delu so preučevali vpliv kakovosti dela na zadovoljstvo z delom. Pokazala se je statistično močna povezava. Kakovostno delo ima torej močen vpliv na kakovost delovnega življenja, manjši vpliv ima na kakovost življenja. Kakovost dela tako odločilno vpliva na kakovost delovnega življenja, pri čemer je bolj kot delovno okolje pomembna subjektivna zaznava delovnih razmer.
Kazalci delovnih pogojev, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom, so:

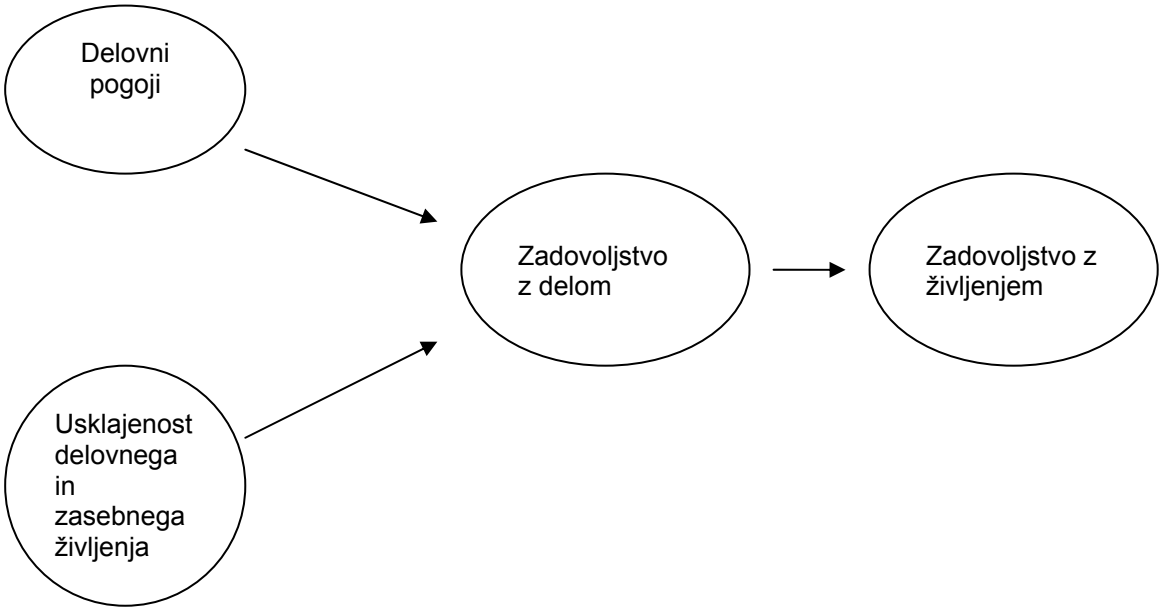
- Ekstrinzične nagrade: varnost zaposlitve, plačilo, možnost kariere.
- Intrinzične nagrade: avtonomija, zanimivost dela.

V različnih državah vplivajo na zadovoljstvo različni dejavniki, s čimer se je potrdila teorija potreb. V manj razvitih državah največ razlik v zadovoljstvu povzročajo zunanje nagrade, vezane na materialna sredstva, ki ljudem omogočajo zadovoljitev osnovnih potreb (eksistenčne potrebe). V bolj razvitih državah pa so vir zadovoljstva »notranje« nagrade, ki omogočajo zadovoljitev ego-potrebe in potrebe po samouresničitvi, saj so osnovne potrebe že zadovoljene.

V tretjem delu so Wallace, Pichler in Hayes (2007) preučevali posredni vpliv kakovosti dela na kakovost življenja in prišli do zaključka, da delovne razmere pomembno vplivajo na zadovoljstvo z življenjem posredno preko zadovoljstva z delom. Nekaj več kot 30 odstotkov razlik v zadovoljstvu z življenjem lahko pojasnimo z zadovoljstvom z delom. Kakovost dela preko kakovosti delovnega življenja pomembno vpliva na kakovost življenja, ki jo lahko izboljša ali poslabša.

V četrtem delu analize so se osredotočili še na vpliv usklajenega delovnega in zasebnega življenja na zadovoljstvo z življenjem in zadovoljstvo z delom. Na kakovost delovnega življenja vpliva, vendar je vpliv zelo majhen, neposrednega vpliva na zadovoljstvo z življenjem skorajda ni. V primerjavi z delovnimi pogoji usklajenost igra majhno vlogo kot prediktor zadovoljstva, tako z življenjem kot z delom (neposredni vpliv delovnih pogojev na zadovoljstvo z življenjem je trikrat večji kot vpliv usklajenosti). So pa ugotovili, da slaba usklajenost delovnega in zasebnega življenja niža kakovost življenja.

Slika 3. 1: Vpliv kakovosti dela na kakovost življenja



Vir: Wallace in drugi 2007: 59.

Kakovost dela preko zadovoljstva z delom (kakovosti delovnega življenja) vpliva na kakovost življenja. S tem so avtorji naredili korak naprej v teorijah prelivanja, saj so pokazali, da posredno obstaja odnos med zadovoljstvom z življenjem in kakovostjo dela. Z izboljšanjem kakovosti delovnega življenja, tako da izboljšamo delovne razmere in v delo vnesemo tiste elemente, ki izboljšujejo zadovoljstvo z delom, lahko izboljšamo kakovost življenja. Za enega pomembnejših dejavnikov se je izkazala varnost zaposlitve, saj je bilo zadovoljstvo z delom in življenjem pri ljudeh, ki se glede zaposlitve čutijo varne, najvišje. Prav tako je pomembno, da imajo zaposleni možnost usklajevanja dela in drugih področij življenja, saj slaba usklajenost niža zadovoljstvo. So pa poleg tega tudi drugi razlogi, ki izpostavljajo pomembnost usklajevanja delovnega in zasebnega življenja, kot sta večja vključenost žensk na trg dela in demografski problemi (Wallace in drugi 2007).

Ugotovili smo, da kakovost dela sicer vpliva na kakovost življenja, da pa je vpliv do trikrat večji posredno, preko kakovosti delovnega življenja. Podtezo, da kakovost dela vpliva na kakovost življenja, smo tako potrdili. V nadaljevanju želimo izpostaviti, zakaj bi si morali tako država kot zasebni delodajalci prizadevati za čim višjo kakovost dela.

4. KAKOVOST DELA KOT CILJ EVROPSKE UNIJE

Amsterdamska pogodba iz leta 1997 je prinesla pomembne novosti s področja zaposlovanja. Države članice je pozvala k usklajenemu razvoju strategij zaposlovanja. Ureja postopke usklajevanja in sistem nadzora nad politiko zaposlovanja. Leta 1998 so na vrhu EU v Luksemburgu šefi držav oz. vlad sprejeli prve smernice za zaposlovanje, ki so napovedale preventivne ukrepe. V ospredje so postavili 4 stebre: izboljšanje zaposljivosti; pospeševanje podjetništva; povečanje prilagodljivosti podjetij in zaposlenih ter okrepitev ukrepov za izenačevanje možnosti zaposlovanja žensk in moških. Te smernice, na podlagi katerih države članice oblikujejo svoje akcijske načrte državne socialne politike, vsako leto sprejme oziroma dopolnjuje Svet Evropske unije. Marca 2000 so v Lizboni sprejeli izhodišča za posodobitev evropskega socialnega sistema. Države članice so pozvali k večjemu vlaganju v človeške vire in kot prednostno nalogo Lizbonske strategije s področja zaposlovanja postavili ustvarjanje več, predvsem pa boljših delovnih mest (Kopač in drugi 2002).

Žarišče evropske socialne politike je torej modernizacija evropskega socialnega modela, ki bi temeljil na vlaganju v ljudi in boju proti socialni izključenosti. Znotraj širše politične agende, ki se osredotoča na kakovost kot vodilno silo, je med drugimi cilji tudi doseči polno zaposlenost in kakovost dela (Fahey in drugi 2003: 30). Oba cilja sta zelo pomembna, saj sta tako brezposelnost kot slabe delovne razmere vir nezadovoljstva, ki se odraža v kakovosti življenja ljudi (Wallace in drugi 2007: 60).

Cilj slovenske države, tako v vlogi delodajalca kot regulatorja trga dela, mora biti torej čim višja kakovost dela. V nadaljevanju želimo odgovoriti na vprašanji, ali (in zakaj) bi moral biti to tudi cilj zasebnih delodajalcev in s katerimi ukrepi lahko delodajalec izboljša kakovost dela, s tem pa kakovost delovnega življenja ter življenja zaposlenih.

5. UKREPI DELODAJALCA ZA IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH

5. 1 ZAKAJ BI DELODAJALCA MORALA ZANIMATI KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH?

Že v prejšnjih poglavjih smo ugotovili, da kakovost dela preko kakovosti delovnega življenja močno vpliva na kakovost življenja. Poleg tega, da lahko delodajalec, ki poskrbi za kakovostno delo, posredno pozitivno vpliva na kakovost življenja svojih zaposlenih, bo tudi sam od tega imel številne koristi.

Osnovna naloga vodstva je, da organizacijo uspešno vodi, kar pomeni, da organizacija uspešno posluje. Vsa uspešna podjetja imajo nekaj skupnega – kader z znanjem. Ljudje so namreč v podjetju tisti, v katerih se skriva največ potenciala. Ljudje spreminjajo zamisli v dejanja, ljudje so tisti, ki dosegajo začrtane cilje (Možina 1996: 75).

Rezultati raziskav so pokazali, da je zadovoljstvo zaposlenih z delom povezano s kontekstualno učinkovitostjo posameznika v organizaciji. Posameznik, ki je z delom zadovoljen, bo več prispeval k širšemu delovnemu kontekstu, kar omogoča večjo delovno učinkovitost skupine, organizacije kot celote. Gre za dejanja, ki jih organizacija ne zahteva od posameznika, ampak jih ta opravi prostovoljno, kot npr. pomoč sodelavcu, dajanje predlogov, širjenje dobre volje, zaščita organizacije. Vsa ta dejanja v končni fazi prispevajo k uspešnosti organizacije, zato je zadovoljstvo zaposlenih z delom močno povezano z uspešnostjo organizacije (Mesner Andolšek 2001: 13).

Delodajalec ima lahko od zaposlenega, ki je z delom zadovoljen, številne koristi, tako finančne kot nefinančne narave, nezadovoljni zaposleni pa lahko podjetju povzroči veliko škode.

5. 1 .1 ZNAKI NEZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Keenanova (1996) piše, da nezadovoljstva zaposlenih ni vedno lahko prepoznati. Delodajalec mora biti pozoren na znamenja, ki odražajo nezadovoljstvo in se kažejo v splošnem vedenju zaposlenih. Takšna znamenja so:

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud,
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo,
- prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj domov,
- podaljšajo si odmor za malico ali kosilo, tako da bi bili čim več časa z dela,
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno,
- ne dosegajo zastavljenih norm,
- pritožujejo se zaradi nepomembnih stvari,
- obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete,
- nočejo ravnati po navodilih.

Če delodajalec opazi enega izmed teh znakov, še ne pomeni, da je zaposleni nezadovoljen. Če pa se pojavijo dva ali trije, je to znamenje, da z delovnimi razmerami nekaj ni v redu.

5. 1. 2 POSLEDICE NEZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM

Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže na ravni organizacij v obliki odsotnosti in povečane možnosti za odpoved zaposlitve. Zaposleni so za delo manj zavzeti, kar negativno vpliva na ostale zaposlene v bližini, produktivnost in učinkovitost sta manjši, zaposleni so bolj nagnjeni k stavkanju, več je odsotnosti zaradi bolezni, povezanih z delom ... (glej The Work Foundation, Schermerhorn in drugi 2005).

5. 1. 3 POSLEDICE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM

Zaposleni, ki so z delom in delovnim okoljem zadovoljni, so produktivnejši, pri čemer ne gre zgolj za količinsko povečanje, pač pa predvsem za dvig kakovosti. Stopnja absentizma je nižja, s tem se znižajo tudi stroški rekrutiranja. Z uvajanjem določenih prožnih oblik dela, kot je npr. delo na domu, odpadejo stroški prevoza. Ker so zaposleni zadovoljni, so za delo bolj motivirani in bolj zavzeti ter boljše delajo, delo je

opravljeno kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih, delovna zavest zaposlenih je visoka, kar ustvarja dobro delovno ozračje (glej The work foundation, Keenan 1996).

Poleg vsega naštetega delodajalec z uvajanjem ukrepov, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, pridobi na ugledu, podjetje z dobrim ugledom pa privlači nov in perspektiven kader.

Kot lahko vidimo iz zgoraj opisanih prednosti in slabosti, je zadovoljstvo zaposlenih z delom zelo pomembno, in sicer ne le za zaposlene, temveč tudi za podjetje. V nadaljevanju se bomo osredotočili na možnosti, ki jih ima delodajalec na razpolago za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

5. 2 MOTIVIRANJE – SREDSTVO ZA USTVARJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM

Kot sem napisala že v poglavju o zadovoljstvu z delom, se kakovost delovnega življenja odraža v delovnem zadovoljstvu zaposlenih. Ker je slednje v veliki meri povezano z motivacijo zaposlenih, kot piše Pogačnik (2002), si bomo v tem poglavju pogledali, kako z motiviranjem ustvariti oziroma povečati zadovoljstvo.

Opredelitev motivacije

Motivacija spodbuja in usmerja vedenje ljudi. Vsak človek ima določene potrebe, nagone, motive, ki ga ženejo, hkrati pa je vedenje ljudi usmerjeno k različnim ciljem (vrednote, ideali). Ko se pojavi potreba, se pojavi tudi cilj, h kateremu se usmerimo, da bi lahko zadovoljili potrebo. Če želimo določene potrebe ali motive zadovoljiti, je treba ustrezno ukrepati, brez ustreznega obnašanja namreč ni mogoče uresničiti motivov (Musek in Pečjak 1993).

Motivacija je tesno povezana z delom. Možina (1994: 167) o odnosu med delovno aktivnostjo in motivacijo meni, »da morajo za vsako človekovo aktivnost obstajati

vzrok, potreba in povod, cilj, ki ga kanimo z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči. Potreba in cilj vsake aktivnosti sta v interakcijskem odnosu, ki pogojuje motivacijski splet.«

Človek ima torej določene potrebe, motive, ki jih skuša zadovoljiti z delom. Motivacija se tako ukvarja z vprašanjem, kako ravnati z zaposlenimi, da bodo zadovoljni z delom ter da bodo njihove potrebe zadovoljene. Pri tem se pojavljajo vprašanja, kaj zaposlene motivira, kako jih motivirati, kaj spodbuja določen način vedenja … In ko organizacija dobi odgovor na našteta vprašanja, lahko z ustreznimi spodbudami, ki so pozitivne ali negativne, spodbuja oziroma ovira določeno vedenje (Možina 1994).

Horn je motivacijo opredelil kot notranjo silo, ki je utemeljena z intenzivnostjo,[7] smerjo[8] in vztrajnostjo[9] truda, porabljenega pri delu (v Schermerhorn in drugi 2005: 120).

»Na motivacijo lahko gledamo kot na sredstvo za zagotovitev soglasja, sredstvo, ki ga menedžerji uporabljajo za doseganje svojih ciljev ali ciljev, ki so jih zastavili organizaciji« (Adizes 1996: 21).

Potrebe, motivi in cilji

Potrebe so lahko **organske**, kot je npr. potreba po hrani, vodi, kisiku, ali **psihološke**, kot npr. potreba po varnosti, veljavi, ugledu, samouresničevanju. Če se določena potreba pojavi, pomeni, da je v organizmu vzpostavljeno stanje neravnovesja, zato se pojavi težnja po njeni zadovoljitvi. Nezadovoljene potrebe so namreč vzrok nezadovoljstva. Zadovoljevanje organskih in fizioloških potreb poteka homeostatično, kar pomeni, da se po zadovoljitvi potrebe vzpostavi prvotno stanje. Zadovoljevanje psiholoških potreb pa poteka progresivno, kar pomeni, da ko se določena potreba zadovolji, se pojavi nova, višja potreba.

[7] Nanaša se na količino truda, ki ga posameznik vloži v delo (veliko/malo).

[8] Nanaša se na posameznikovo izbiro, ali se bo odločil za kvaliteto ali kvantiteto.

[9] Nanaša se na količino časa, ko posameznik pri določenem vedenju vztraja.

Motivi so vse, kar nas v danem trenutku privlači, odbija, usmerja, opozarja. Na ljudi navadno deluje več motivov hkrati.

Motivacijski cilji so objekti in pojavi, ki omogočajo zadovoljitev potreb in motivov. Motivacijski cilji so lahko pozitivni, pri čemer govorimo o nagradah, ali negativni, ko govorimo o kaznih (glej Musek in Pečjak 1993).

5. 2. 1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Z motivacijo so se ukvarjali številni raziskovalci, ki so poskušali ugotoviti, kaj je razlog določenega vedenja pri posamezniku, zakaj človek dela in kakšen je njegov odnos do dela. Ker se mi za moje delo zdijo najbolj uporabne vsebinske motivacijske teorije, bom te podrobneje predstavila. Sicer ločimo tri glavne pristope:

- vsebinske motivacijske teorije,
- procesne motivacijske teorije,
- teorijo okrepitve.

5. 2. 1. 1 Vsebinske teorije motivacije

Vsebinske teorije motivacije se osredotočajo na posameznikove potrebe, tako psihološke kot fiziološke. Te teorije zagovarjajo, da je vloga vodje oziroma delodajalca, da ustvari delovno okolje, ki pozitivno odgovarja na potrebe zaposlenih. Če potrebe zaposlenih ne bodo zadovoljene, se bo kot posledica pojavilo nezaželeno vedenje, slabo delo in nezadovoljstvo. Motivacija je rezultat posameznikove želje, da bi zadovoljil potrebe. Vsebinske teorije se zaradi preprostosti v praksi veliko uporabljajo. Imajo pa tudi slabosti, kot je npr. ta, da ne upoštevajo individualnih, kulturnih in profesionalnih razlik (Schermerhorn in drugi 2005).

Med te teorije med drugim sodita Maslowa teorija potreb, ki sem jo predstavila že v 3. poglavju, in Herzbergova dvofaktorska teorija, ki jo bom predstavila v nadaljevanju. Omenjeni teoriji se mi zdita pomembni pri razlagi problematike, s katero se ukvarjam v tem delu.

Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je prišel do ugotovitve, da nekateri dejavniki, ki jih imenuje motivatorji (notranji dejavniki), predvsem motivirajo, kar pomeni, da njihova prisotnost v organizaciji zadovoljstvo povečuje, higieniki (zunanji dejavniki) pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost higienikov povzroča nezadovoljstvo.

Higieniki so dejavniki, ki so povezani bolj z delovnim okoljem kot s samo naravo dela, zato nanje zaposleni nimajo velikega vpliva . Delodajalec, ki bo v delo vnesel higienike, bo preprečil nezadovoljstvo, ne bo pa povečal zadovoljstva. Med higieniki je tudi plača, kar je presenetljivo. Zaposleni, ki bodo imeli nizko plačo, bodo nezadovoljni, vendar pa bo višja plača samo preprečila nezadovoljstvo, ne pa povečala zadovoljstva.

Motivatorji so dejavniki, ki se nanašajo na vsebino dela. Delodajalec, ki bo v delo vnesel motivatorje, bo povečal zadovoljstvo zaposlenih (Schermerhorn in drugi 2005, Svetlik 2002).

Tabela 5. 1: Viri zadovoljstva in nezadovoljstva v Herzbergovi dvofaktorski teoriji

MOTIVATORJI	**HIGIENIKI**
delovni dosežki	ustrezna organizacijska politika
priznanje za opravljeno delo	ustrezno vodenje
delo samo po sebi	dobre delovne razmere
napredovanje	ustrezne plače
odgovornost	dobri odnosi s sodelavci
osebna rast	dobri odnosi s podrejenimi
	delovni status
	varnost

Vir: Herzberg v Schermerhorn in drugi 2005: 125.

Organizacija, ki želi imeti zaposlene zadovoljne z delom in pri tem dosegati nadpovprečne rezultate, mora pri oblikovanju dela upoštevati zgoraj omenjene motivacijske prvine. Poleg prizadevanja za povečanje zadovoljstva zaposlenih z vključevanjem motivatorjev mora enako skrb nameniti tudi preprečevanju nezadovoljstva zaposlenih z vključevanjem higienikov (Svetlik 2002).

5. 2. 1. 2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije proučujejo kognitivne procese, ki se odvijajo v mislih ljudi in ki vplivajo na njihovo obnašanje. Proučujejo razloge, ki vplivajo na to, da se ljudje v delovnih situacijah vedejo na določen način. Te teorije so povezane s percepcijo zaposlenih o delovnem okolju in njihovem načinu razumevanja le-tega (Schermerhorn in drugi 2005).

5. 2. 1. 3 Teorija okrepitve

Teorija okrepitve se osredotoča na dejavnike, ki jih lahko opazujemo, ki so vidni. Predpostavlja, da določeno vedenje povzroči neko posledico v obliki nagrade ali kazni. Od posledice je odvisno, kakšno bo vedenje v prihodnje. Delodajalec lahko vpliva na to, kakšna bo posledica, in s tem posredno na motivacijo zaposlenih. (Schermerhorn in drugi 2005).

5. 3 OBLIKOVANJE DELA

Kakovostno delo oziroma zaposlitev je po kriterijih Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer varno, omogoča razvijanje spretnosti in znanj zaposlenih, poskrbljeno je za zdravje in dobro počutje zaposlenih ter omogoča usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Kapitány in drugi 2005). O kakovostnem delovnem življenju govorimo, ko so zaposleni z delom zadovoljni in imajo dobre objektivne pogoje dela. Zadovoljstvo lahko povečamo z uvajanjem motivacijskih dejavnikov, ki omogočajo zadovoljitev raznih potreb. Kako naj delodajalec to naredi?

Delodajalec mora biti zelo pozoren na to, kako oblikuje delovno mesto.[10] Z ustreznim oblikovanjem dela lahko namreč poveča motivacijo zaposlenih za delo in s tem posledično vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih kot tudi na boljše delovne

[10] »Delovno mesto je položaj posameznika v organizacijski strukturi in je določeno z zaokroženo celoto delovnih nalog, ki pomenijo normalno delovno obremenitev za enega delavca« (Svetlik, 2002:123).

rezultate (Torrington in Hall v Svetlik 2002: 180). Delo[11] mora prilagoditi zaposlenemu tako, da ta iz njega črpa osebno zadovoljstvo, da mu predstavlja izziv in ga hkrati motivira. Motivirani zaposleni, ki je v dobrih medsebojnih odnosih tako z zaposlenimi kot z vodstvom, ki se lahko osebno razvija, ki je samostojen in odgovoren, bo z delom bolj zadovoljen (Svetlik 2002).

Podrobneje poglejmo proces oblikovanja delovnega mesta. »Oblikovanje delovnega mesta podrobno opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi tako zadostili tehnološkim in organizacijskim zahtevam, kakor tudi socialnim in osebnostnim zahtevam delavcev« (Davis v Svetlik 2002: 177).

Oblikovanje dela, pri čemer imamo v mislih predvsem oblikovanje delovnega mesta, je dejavnost, ki med seboj povezuje ljudi in organizacijo. Dobro oblikovanje delovnega mesta vpliva na **povečanje motivacije zaposlenega**, višjo storilnost in **večje zadovoljstvo zaposlenega**, slabo oblikovanje pa na izostajanje z dela, težnjo k odhodu iz organizacije, pritoževanje, sabotaže, nizko storilnost itd. (Svetlik 2002: 177). **Zelo pomembno je, da so organizacijske zahteve in potrebe usklajene s posameznikovimi potrebami in sposobnostmi**. V tem primeru govorimo o optimalno oblikovanem delovnem mestu (Schermerhorn in drugi 2005: 146).

Ključnega pomena je, da se že na začetku v podjetju postavi vprašanje, kako delo prilagoditi delavcu, da ga bo lahko opravljal uspešno in iz njega črpal osebno zadovoljstvo. Če si bo podjetje na to vprašanje uspešno odgovorilo in tudi ukrepalo v tej smeri, bo rezultat delovno mesto, ki iz zaposlenega izvablja veliko ustvarjalnih moči (Svetlik 2002: 177).

Pri oblikovanju dela moramo upoštevati tudi življenjsko situacijo posameznika in temu primerno omogočiti ustrezne oblike dela (npr. prožne oblike dela). Zaposleni bo na ta način lažje upravljal s svojim časom in ga razporedil glede na svoje potrebe.

[11] »Delo je proces izvajanja delovnih nalog, ki jih posameznik opravlja na nekem delovnem mestu« (Svetlik 2002:123).

Skozi čas so se izoblikovali različni pristopi k oblikovanju dela. Eden prvih je bil znanstveni managament, ki je v ospredje postavil specializacijo, pri tem pa zanemaril delavce. Sledijo so še številni pristopi. Nekateri dajejo poudarek organizacijsko-tehničnim elementom, drugi se oblikovanje dela lotevajo z vidika človekovih potreb. Kot alternativa oblikovanju dela nasploh se pojavi način z vidika kakovosti delovnega življenja, ki v ospredje postavlja kakovost in potrebe zaposlenih (Svetlik 2002).

Ko se delodajalec zave, da je delovne razmere treba izboljšati, se pojavi vprašanje, kako to izvesti. Možina (2002: 5) navaja, da si je treba prizadevati za uresničevanje delavčevih potreb, želja in pričakovanj v zvezi z delom. Te potrebe in pričakovanja pa naraščajo sorazmerno z izobrazbo in splošno razgledanostjo. Zaposleni si pri svojem delu želijo samostojnosti in odgovornosti, občutka, da so za organizacijo pomembni, občutka, da so tudi oni prispevali k skupnim dosežkom. Prav tako je treba zaposlenim omogočiti dajanje predlogov, saj ti lahko bistveno pripomorejo k dvigu kakovosti in produktivnosti.

5. 3. 1 MODEL ZNAČILNOST DELA

Hackman in Oldham (v Možina 1994) sta razvila model, ki je podlaga za oblikovanje dela. Opredelila sta osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Skušala sta ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo.

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da zaposleni dosegajo notranjo motivacijo so:

- Zaposleni mora imeti občutek, da je delo, ki ga opravlja, **smiselno in pomembno.**
- Zaposleni mora verjeti, da je za delo, ki ga opravlja in za rezultate svojega dela **osebno odgovoren.**
- Zaposleni mora **poznati rezultate svojega dela**.

Zaposleni bodo notranje motivirani, ko bodo vsi trije izpolnjeni. Avtorja omenjene pogoje opredelita kot kritična psihična stanja.

Pri oblikovanju dela je pomembno upoštevati pet glavnih značilnosti, ki jih mora vsebovati delo, da omogoča ustrezno motivacijo:

- **Raznolikost sposobnosti**: delo mora biti oblikovano tako, da vključuje različne dejavnosti. Čim več znanja, talenta ter veščin je potrebnih za delo, večji bo občutek pomembnosti dela za posameznika.
- **Istovetenje z delom**: zaposleni bolj skrbno in kvalitetno opravljajo delo, če se z delom poistovetijo.
- **Pomembnost dela**: pomembnost se poveča, če zaposleni ve, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi.
- **Samostojnost pri delu**: z večjo samostojnostjo zaposlenih (pri načrtovanju in izvajanju dela) se bo povečala tudi odgovornost za uspeh.
- **Povratne informacije**: Zaposleni mora biti jasno in neposredno obveščen o rezultatih svojega dela.

Na stopnjo motivacije vpliva vseh pet značilnosti dela. Stopnja motivacijskega potenciala prikazuje, kolikšen je vpliv posamezne značilnosti.

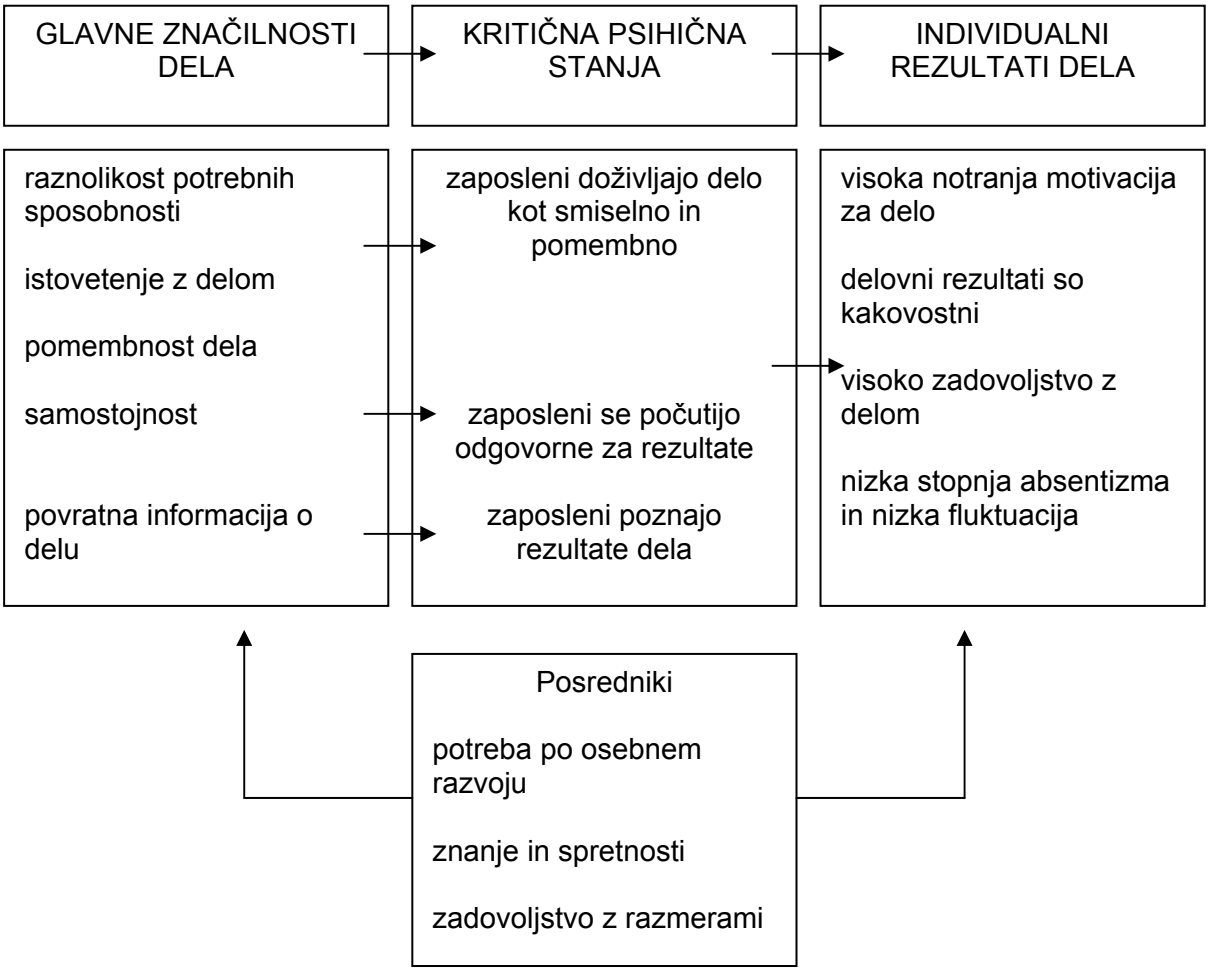
$$\text{stopnja motivacijskega potenciala} = \frac{\text{raznolikost sposobnosti} + \text{istovetenje z delom} + \text{pomembnost dela}}{3} \times \text{samostojnost pri delu} \times \text{povratne informacije}$$

Visoka stopnja samostojnosti ali povratne informacije lahko močno vplivata na količino skupnega motivacijskega potenciala. Visoka notranja motivacija, ki je odvisna od pomembnosti dela, istovetenja z delom ter možnostjo uporabe svojih sposobnosti, pa sama po sebi še ne zagotavlja visoke stopnje možne količine motivacije.

Model poleg pogojev in značilnosti dela upošteva tudi lastnosti ljudi, ki vplivajo na to, koliko bodo omenjene lastnosti dela dosegle želen učinek. Te lastnosti so:

- **Potreba po osebnem razvoju**, koliko posameznik čuti potrebo po osebnem razvoju, učenju, osebni izpolnitvi. Pri tistih zaposlenih, kjer je ta potreba izražena, bo delo, ki vsebuje zgoraj naštete lastnosti, doseglo pozitivne učinke.
- **Znanje in izobrazba,** ali ima zaposleni dovolj znanja, je dovolj usposobljen za delo. Če je delo prezahtevno, mu ne bo predstavljajo motivacije, temveč frustracijco.
- **Zadovoljstvo pri delu,** bolj zadovoljni zaposleni bodo bolj dovzetni za delo, ki bo vsebovalo motivacijske dejavnike.

Slika 5. 1: Model značilnosti dela



Vir: Hackman in Oldham v Schermerhorn in drugi 2005: 148.

5. 3. 2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA

Da bi razumeli, kaj posameznika motivira in navdaja z zadovoljstvom, moramo upoštevati osnovne človekove potrebe, o katerih sem pisala že v prejšnjih poglavjih. Nezadovoljene potrebe so vzrok nezadovoljstva, zato je treba v delo vključiti čim več dejavnikov, ki omogočajo njihovo zadovoljitev.

Dejavnike, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu oziroma z delom, lahko posplošimo v šest skupin: (1) vsebina dela; (2) samostojnost pri delu; (3) plača, dodatki in ugodnosti; (4) vodenje in organizacija dela; (5) odnosi pri delu; (6) delovne razmere (Svetlik 2002).

5. 3. 2. 1 Vsebina dela

Zaposleni mora imeti možnost uporabe in pridobivanja znanja ter strokovnega razvoja. Od vodje je odvisno, ali bo zaposlenemu dodeljeval naloge, ki mu bodo predstavljale izziv in bo moral za uspešno izvedbo vlagati dodaten trud ali ne. Vodja mora skupaj z zaposlenim odkrivati tudi šibke točke, ki jih lahko odpravi z dodatnim usposabljanjem. »Delo, ki delavca postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, strokovni rasti in možnostim napredovanja« (Torrington in Hall v Svetlik 2002: 185).

Možnost napredovanja pa je, po kriterijih JDI,[12] ki je eden izmed najpogosteje uporabljenih vprašalnikov merjenja zadovoljstva zaposlenih, eden izmed petih dejavnikov, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Schermerhorn in drugi 2005: 143).

V moderni organizaciji, ki deluje v hitro spreminjajočih se razmerah, kjer se veliko vlaga v nove tehnologije, potrebe tržišča zahtevajo nenehno pridobivanje novega znanja, novih sposobnosti in izkušenj. Znanje, ki smo ga prinesli iz šole, v današnjem času v moderni organizaciji ne zadostuje več. »Potrebno je široko znanje, ki omogoča posamezniku, da dela, živi in se razvija. To je v bistvu investicija, ki se nikdar ne neha.« (Možina 1996:77)

[12] Job Descriptive Index – Opisni kazalci dela.

Delo je treba oblikovati tako, da je za zaposlenega zanimivo in raznoliko. Pomembna je raznolikost delovnih orodij, strojev, naprav, mest, kjer posameznik dela, in ljudi, s katerimi dela (Svetlik 2002; Torrington in Hall v Svetlik 2002).

Psihologa Emery in Thorsrud (v Birch in Paul 2003: 19) menita, da mora delo izpolnjevati šest psiholoških zahtev, da bo za zaposlene smiselno in da jih bo motiviralo: (1) predstavljati mora izziv, (2) nuditi možnost učenja, (3) dopuščati določeno stopnjo odločanja, (4) omogočiti samostojnost, (5) omogočati mora družabno življenje, (6) voditi k želeni prihodnosti.

5. 3. 2. 2 Samostojnost pri delu

Torrington in Hall (v Svetlik 2002) pišeta, da so samostojni delavci bolj odgovorni in s tem dobijo občutek samospoštovanja in priznanja, nesamostojni pa so apatični in delovno neuspešni. Samostojnost lahko vodstvo omogoči tako, da zaposlenemu omogoči odločanje o tem, kaj in kako bo delal, da zaposleni lahko sam razporeja svoj delovni čas in ga prilagodi obveznostim, ki jih ima tudi zunaj dela (Svetlik 2002).

V razmerah vse hitrejših sprememb se vedno hitreje spreminja tudi tehnologija. Ko se vodstvo odloča za uvedbo novih tehnologij, je pomembno, da pri izbiri in uvajanju »sodelujejo« vsi, ki jih to zadeva, saj je v nasprotnem primeru mogoče pričakovati veliko negativnih posledic (npr. tehnologija ni izbrana glede na sposobnosti zaposlenih). Zaposleni morajo še vedno imeti možnost izbire in vplivanja na samo uporabo tehnologije (Možina 1996).

5. 3. 2. 3 Plača, dodatki in ugodnosti

Ker osebni dohodek deluje kot higienik (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot motivator (dejavnik zadovoljstva), je pomembno, da se ga vzdržuje na primerni ravni. Raven je določena z višino osebnih dohodkov za podobna dela v drugih organizacijah. Če bo dohodek zaposlenega nižji od te ravni, bo to lahko povzročalo nezadovoljstvo. Vendar tudi dviganje nad to raven ne bo povzročilo posebnih motivacijskih učinkov oziroma bodo ti kratkotrajni (Svetlik 2002).

V podjetjih se poslužujejo denarnih in nematerialnih nagrad, s katerimi pokažejo, da cenijo delo in dosežek zaposlenega. Denarna spodbuda oziroma nagrada lahko deluje motivacijsko (pretežno kot motivator in ne le kot higienik) le pod določenimi pogoji, in sicer:

- če je namenjena izjemnim dosežkom in trudu in ne sprotnim rezultatom dela,
- če je nagrada v občutnem znesku,
- če je po frekvenci občasna (Gruban 2006).

Zelo učinkovite so lahko tudi nematerialne nagrade in priznanja, kot so ustna pohvala, pisna pohvala ali pismo z zahvalo za dobro opravljeno delo, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah … Čeprav pozitivno vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno gledano brez sprememb pri plači delodajalec ne bo dosegel želenega učinka (Zupan 2002).

Tako za denarne kot nedenarne nagrade je bistvenega pomena, da se jih podeljuje samo v primeru, če so si jih zaposleni res zaslužili, ko so s svojim delom prispevali k uspešnemu poslovanju podjetja. Velikost nagrade mora biti primerna dosežku (Zupan 2002).

5. 3. 2. 4 Vodenje in organizacija dela

Delovna uspešnost zaposlenih je odvisna od njihovih kompetenc, vendar pa še bolj od tega, kako so vodeni. Ustrezna organizacija dela je nujen pogoj uspešnosti. V primeru slabe organizacije dela zaposleni čutijo frustracijo, ki jo povzročajo dejavniki, na katere sami nimajo vpliva. Vodje morajo biti usmerjeni v ljudi in omogočiti nemoten potek dela, jasno morajo opredeliti cilje, pri čemer je dobro, da sodelujejo tudi zaposleni. Redno je treba preverjati, koliko se cilji uresničujejo, in o tem obveščati zaposlene. Za dobro opravljeno delo je zaposlene treba pohvaliti, za izjemne dosežke dati priznanje, neposreden nadzor vodij mora biti ohlapen, zaposlenim je treba posredovati povratne informacije o njihovem delu … (Svetlik 2002)

Ljudje pomen in vrednost pripisujejo zelo različnim stvarem, zato je pomembno, da se skupaj z zaposlenimi določa cilje, predvsem pa, da so ti cilji dosegljivi, sicer bo

motivacija zaposlenega popustila. Nedoseženi cilji bodo vzrok nezadovoljstva zaposlenih.

5. 3. 2. 5 Odnosi pri delu

Dobri medsebojni odnosi povečujejo zadovoljstvo z delom, zato je pomembno, da je med zaposlenimi mogoča sproščena komunikacija in da vlada dobro delovno vzdušje. To je mogoče doseči tako, da je vodja pozoren na oblikovanje delovnih skupin, da je usmerjen v ljudi, da spremlja dogajanje med sodelavci in poskrbi, da se morebitne konflikte in napetosti razrešuje sproti. Ker zaposlenemu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce in organizacijo, je pomemben prost pretok informacij (Svetlik 2002).

Ko govorimo o odnosih pri delu, so tu pomembni tako notranji kot zunanji odnosi organizacije. Potrebno je zaupanje tako zaposlenih kot poslovnih partnerjev v podjetje. Vsak del organizacije mora za čim večji prispevek delovati usklajeno z ostalimi deli organizacije. In glede na vse bolj nestabilne in tekmovalne razmere, ki vladajo na trgu, je zelo pomembno, da je v organizaciji omogočen prost pretok informacij, tako med zaposlenimi kot tudi med podjetjem in porabniki. Podjetja namreč načrtujejo izdelke in storitve glede na zadovoljstvo uporabnikov. Kakovostni izdelki pa lahko nastanejo le, če je v organizaciji ustrezno znanje in kvaliteta dela. Torej kakovost v ljudeh in v njihovem delu omogoča doseganje želenih rezultatov (Možina 1996).

5. 3. 2. 6 Delovne razmere

Nujen pogoj za uspešno opravljanje dela so ustrezne delovne razmere. Delovno mesto mora biti prilagojeno tako, da zaposleni ni izpostavljen poškodbam in obolenjem, prav tako ne sme biti motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodne temperature, hrup, prah … (Svetlik 2002).

V analizi o vplivu kakovosti dela na kakovost življenja, ki so jo opravili Wallace in drugi (2007), so ugotovili, da v vseh državah na zadovoljstvo zaposlenih zelo

pomembno vpliva **varnost zaposlitve**. Negotovost glede dela v prihodnje je vir nezadovoljstva zaposlenih v vseh državah, ki so bile v raziskavo vključene.

Oblikovanje delovnega mesta in s tem povezano motiviranje zaposlenih ima zelo velik vpliv na kakovost delovnega življenja. Zaposleni, katerih delovno mesto je prilagojeno njihovim sposobnostim, pričakovanjem in potrebam, v delu najdejo vir zadovoljstva, ki pomembno vpliva na kakovost življenja.

5. 3. 3 KAKO DEJAVNIKE ZADOVOLJSTVA VKLJUČITI V DELO

Pogledali smo si, kakšne značilnosti naj ima delo, da bo zaposlenim nudilo vir zadovoljstva. Poglejmo tri možne načine, kako lahko delodajalec te elemente vključi v delo.

1. Razširitev delovnih nalog

Razširitev delovnih nalog je tehnika, s katero delodajalec različne delovne naloge, ki jih je prej ločeno opravljalo več zaposlenih, dodeli enemu zaposlenemu. Zaposleni tako izvaja več različnih delovnih nalog, ki so si po zahtevnosti podobne. Povečuje se raznolikost dela, zaposleni ima večji nadzor nad delom in zmanjšuje se utrujenost, ki izvira iz opravljanja enih in istih nalog (Schermerhorn in drugi 2005: 147; Svetlik 2002: 187).

2. Kroženje med delovnimi mesti

S tem ko zaposleni med delovnimi mesti kroži, se povečuje raznolikost delovnih nalog. Po zahtevnosti in odgovornosti so delovne naloge podobne prejšnjim. Kroženje lahko poteka v raznih časovnih razporedih: dnevno, tedensko ali mesečno. Prednost kroženja je usposabljanje, saj se zaposleni usposablja za opravljanje različnih delovnih nalog, pri čemer pridobiva nove sposobnosti (Schermerhorn in drugi 2005: 147; Svetlik 2002: 187).

3. Obogatitev dela

Pri obogatitvi dela so zaposlenim dodeljene nove delovne naloge, kot so načrtovanje dela, razporejanje delovnega časa, usklajevanje delovnega časa, ki jih običajno opravljajo vodje. V primerjavi z zgoraj opisanima načinoma gre tukaj za dodeljevanje nalog, ki so zahtevnejše od predhodnih. Zaposleni imajo več možnosti, da pokažejo, kaj zmorejo, in več možnosti za priznanje, imajo več odgovornosti in s tem tudi priložnost za osebno rast (Schermerhorn in drugi 2005: 147; Svetlik 2002: 187).

Herzberg meni (v Schermerhorn in drugi 2005: 147), da obogatitev dela omogoča zadovoljitev višjih potreb, ki jih ljudje lahko zadovoljijo pri delu. Predlaga, da se pri obogatitvi dela zaposlenemu omogoči:

- da sam načrtuje,
- da sam nadzoruje,
- da je samostojen,
- večjo zahtevnost delovne naloge,
- da postane strokovnjak za svoje delo,
- povratno informacijo,
- celovitost delovne naloge.

Nekateri so do tega načina oblikovanja kritični, saj je precej zahtevno in drago. Pojavlja se tudi vprašanje, ali bodo zaposleni, s tem ko bodo dobili bolj odgovorno in zahtevno delo, zahtevali še višje plačilo.

Izpostavili smo glavne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, in si pogledali, kako jih v praksi vključiti v delo.

V drugem poglavju smo ugotovili, da je usklajevanje delovnega in zasebnega življenja element kakovostnega dela. Pokazalo se je, da sicer nima odločilnega neposrednega vpliva na kakovost življenja, **vendar pa je neusklajenost vir nezadovoljstva zaposlenih, ki niža kakovost življenja**. Poleg tega, da povzroča nezadovoljstvo, je usklajevanje pomembno za izboljšanje demografske situacije (prebivalstvo se drastično stara) in večjo vključenost žensk na trg dela. Mnogo ljudi se je na situacijo, ki vlada na trgu dela, »privadilo« in svoje življenje prilagodilo razmeram. Zaradi službe in kariere se mnogi ne odločajo za otroke, drugi zaradi

togega trga dela, ki ne omogoča usklajevanja dela in družine, izstopajo iz trga dela. V naslednjem poglavju si bomo pogledali, s katerimi ukrepi lahko delodajalec zaposlenim omogoči usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti in s tem posredno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

5. 4 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

»Usklajevanje dela in drugih področij življenja, ali na kratko uravnoteženje dela in življenja, pomeni prožnost, pridobivanje in vzpostavljanje smiselnega ravnotežja med časom in različnimi oblikami investicij (vložkov) na tak način, da lahko opravljamo svoje delo učinkovito, obenem pa imamo dovolj časa za druge pomembne stvari v življenju, kot so družina, skupnost, hobiji, učenje in različne dejavnosti v prostem času« (Černigoj Sadar in Lewis v Černigoj Sadar in Vladimirov 2004: 260).

Čeprav je usklajevanje delovnih in drugih področij življenja načeloma odgovornost vsakega posameznika, je za uresničevanje določenih načrtov nujno sodelovanje z drugimi ljudmi. Uspešnost usklajevanja je namreč odvisna od prepletanja dejavnikov na družbeni ravni – zakonodaja in institucionalni okvir, organizacijski ravni – prakse in politike delodajalca ter individualni ravni - strategije posameznikov in posameznic (Kanjuo Mrčela 2007a: 22). Kot pišeta Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadarjeva (2007: 8), se je usklajevanje delovnega in zasebnega življenja dolgo časa obravnavalo kot zasebni problem zaposlenih, v zadnjem času pa postaja vse bolj »javni problem«, s čimer postajajo tudi načini reševanja teh težav legitimna sestavina reševanja javnih problemov.

Usklajevanje je dinamično, zato ga moramo vedno znova vzpostavljati, saj spremenjena osebna situacija spremeni tudi osebni pomen posameznih področij življenja. Černigoj Sadarjeva in Vladimirova (2004) menita, da usklajenost različnih življenjskih področij vpliva na večjo učinkovitost zaposlenih, kar kaže na to, da problematika usklajevanja **ni izključno problem posameznika** ali določene skupine, temveč tudi organizacijski problem, ki ga mora organizacija upoštevati pri možnih

organizacijskih izboljšavah. Posledično to vodi v spremembo organizacijske kulture,[13] kjer imajo vsi zaposleni možnost, da se seznanijo s strategijami usklajevanja delovnega in zasebnega življenja. Pri spreminjanju organizacijske klime igra ključno vlogo delodajalec oziroma vodja na različnih nivojih. Vodja je namreč tisti, ki je v podjetju usposobljen za uvajanje in vzpodbujanje sprememb (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004).

»Strategije usklajevanja vključujejo procese, s katerimi organizacija želi doseči strateške poslovne cilje na ta način, da upošteva potrebe zaposlenih za kakovostno integracijo dela in ostalih področij življenja« (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004: 260).

Politika usklajevanja dela z ostalimi področji življenja je nastala kot razširitev in povezava družini prijazne organizacijske politike (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004: 261), s katero lahko delodajalec ustvari delovno okolje, ki bo zaposlenemu omogočilo usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti.

Černigoj Sadarjeva in Vladimirova (2004: 262) družini prijazni menedžment definirata kot »dogovorjeno in usklajeno uporabo družini prijaznih praks in zavzemanje delodajalca za pomoč zaposlenim pri usklajevanju njihovih delovnih in družinskih obveznosti. Treba je upoštevati različna življenjska obdobja in s tem povezane probleme, kot so rojstvo, vzgoja in izobraževanje otrok, načrtovanje upokojitev in skrb za ostarele«. Družini prijazni ukrepi preprečujejo konflikte in zmanjšujejo napetosti, ki nastajajo zaradi težav pri usklajevanju dela in družine. Še posebej so pomembni za starše majhnih ali nesamostojnih otrok ter za zaposlene, ki skrbijo za starejše družinske člane (Stropnik 2007a: 137).

[13] »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravnajo« (Možina, 2002: 14). Organizacijska kultura je sistem vrednot, mnenj, prepričanj, ki so značilna za posamezno organizacijo, so sheme, ki jih posamezniki uporabljajo za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju. Prav po teh lastnostih se organizacije ločijo med seboj (Možina, 2002:14). Običajno organizacijsko kulturo oblikuje oziroma začrta vodstvo s svojimi predstavami o pravilnem oziroma ustreznem vedenju in obnašanju.

Družinam prijazni programi so se začeli v podjetjih v Evropi[14] in ZDA uveljavljati v 90-ih letih. Kasnejše analize uresničevanja v ZDA so pokazale, da ti programi sicer so del formalnih politik, vendar pa se zmeraj ne uresničujejo. Glavni razlog naj bi bile organizacijske kulture podjetij, ki zaposlene, koristnike teh programov, vidijo kot manj zanesljivo in ambiciozno delovno silo, kar je razlog, da se zaposleni programov ne poslužujejo. Med tistimi, ki programe koristijo, pa so večinoma ženske z majhnimi otroki (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2006: 721).

»Družini prijazni programi lahko dajo optimalne rezultate v primeru, ko s podporo najvišjega menedžmenta postanejo del celovitega spreminjanja organizacije dela k večji avtonomiji zaposlenih pri določanju organizacije in poteka dela, večje časovne in prostorske prilagodljivosti ter spremembah upravljanja, ki ne temelji več na nadzoru, ampak zaupanju« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2006: 721).

S številčnim zmanjševanjem delovne sile, vse večjimi zahtevami delodajalcev in pojavom novih tehnologij so možnosti usklajevanja delovnega in zasebnega življenja zaposlenih še dodatno omejene (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2004: 4). Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadarjeva (2004: 3) sta v raziskavi Starši med delom in družino povzeli rezultate raziskav javnega mnenja in kakovosti življenja v svetu in pri nas. Rezultati so pokazali, da imajo ljudje premalo časa za zasebno življenje, ugotovljena pa je tudi povezanost med nadpovprečnimi delovnimi obremenitvami in bolezensko problematiko.

[14] V drugi polovici 20. stoletja je bila v Sloveniji državna socialna politika, ki je staršem pomagala pri usklajevanju družinskega in delovnega življenja, dobro razvita, zato se podjetja s to problematiko niso ukvarjala. Z razvojem in uvedbo tržne ekonomije, s prilagajanjem slovenske zakonodaje evropski, pa je tudi pri nas to postala vse bolj aktualna tema. Konec dvajsetega stoletja so nekatera podjetja že razvijala družini prijazno politiko. V začetku enaindvajsetega stoletja pa se je kot odgovor nepredvidljivemu in obremenjujočemu delu pojavila politika povezovanja dela in ostalih področij življenja, ki naj bi vzpodbujala predvsem pozitivne oblike fleksibilizacije dela in življenja (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004: 259, 260).

5. 4. 1 PLAČANO DELO, DRUŽINA, PROSTI ČAS

S pojavom industrializacije se ekonomska in neekonomska vloga človeka začneta deliti. Plačano delo, družina in prosti čas tako postanejo med seboj ločene sfere. Anderson (v Černigoj Sadar 1986) opredeli čas kot enega izmed pomembnih organizacijskih principov, ki ločuje privatno in javno področje življenja. Analiza časovnih, materialnih in psihičnih omejitev je pokazala, da je za večino zaposlenih, izjema so mladi brez otrok, način porabe prostega časa oz. izven delovnega časa že v naprej določen (Černigoj Sadar 1986).

S. Parker (v Černigoj Sadar 1986: 86) je ponazorila odnose med različnimi področji življenja z modelom življenjskega prostora. Življenjski prostor je po Parkerjevi definiciji celota aktivnosti ali načinov porabe časa, ki ga imajo ljudje na razpolago. Loči pet skupin:

- **Delo, delovni čas, »prodani čas«**: čas, v katerem si zagotovimo sredstva za preživljanje.
- **Delovne obveznosti:** čas, povezan z delom, kot npr. čas, porabljen za prevoz na delovno mesto, priprave na delo, plačano nadurno delo, honorarno delo, druge oblike plačanega neformalnega dela.
- **Eksistenčni čas:** čas, ki ga porabimo za zadovoljevanje fizioloških potreb.
- **Polprosti čas**: nedelovne obveznosti. Vključuje aktivnosti, ki s posameznikovega stališča spadajo v prosti čas, vendar pa predstavljajo različno velike obveznosti.
- **Prosti čas**: neobvezni čas, čas brez dolžnosti. Prosti čas je čas, v katerem je možna svobodna izbira aktivnosti.

Vsebina izven delovnega časa ni odvisna le od želja in preferenc posameznika, ampak jo določajo interakcije med številnimi socialnopsihološkimi značilnostmi, kot so spol, življenjski cikel, delovni status in ekonomsko stanje (Černigoj Sadar 1986: 87). Število možnosti izbire posameznika bo odločilno vplivalo na kvaliteto njegovega življenja. Dejstvo pa je, kot piše tudi Černigojeva (1986), da z vidika prostega časa

med spoloma obstaja izrazita neenakost. Ženske imajo bistveno manj možnosti izbire aktivnosti.

Vendar kot delo ne smemo razumeti samo plačano formalno zaposlitev, saj ima za gospodarstvo velik pomen tudi delo, ki ga ljudje opravijo zunaj zaposlitve, v zasebnem življenju. Družbena delitev dela implicira na neenako vrednotenje vlog, ki so vezane na javno (plačano delo) in zasebno (neplačano delo in družinski odnosi), kjer ima javno večjo veljavo in je zasebnemu nadrejeno (Kanjuo Mrčela 2007a: 13).

5. 4. 2 VPLIV SPREMENJENIH DRUŽINSKIH OBLIK NA DELO

Večje zaposlovanje žensk v Zahodni Evropi je eden izmed najpomembnejših trendov na trgu dela v zadnjih desetletjih. Družin, v katerih služi samo moški, ženska pa skrbi za družino, je vedno manj. Prevladujoča oblika gospodinjstev v Evropi so danes tista, v katerih sta zaposlena moški in ženska[15] (Waite in Nielsen v Dulk in drugi 2005: 13). In tako ženske kot moški potrebujejo oziroma si želijo najti pravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.

Družina in kariera oziroma zaposlitev sta za ženske velikokrat nezdružljivi. Skrb za otroka je pogosto ovira za vstop na trg dela in obratno. Černič Istenič (v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2004: 4) piše, da je približno vsaka tretja ženska ob prehodu v 21. stoletje želela delati s polovičnim delovnim časom, ko je razmišljala o usklajevanju delovnega in družinskega življenja.

Čeprav je po zakonu (Zakon o delovnih razmerjih, neuradno prečiščeno besedilo 2007: 142. člen) določeno, da tedensko delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur, pa Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2004: 4) pišeta: »/…/ zaposleni vse pogosteje

[15] Po podatkih Eurostata je bilo v Sloveniji leta 2006 delovno aktivnih 61,8 odstotkov žensk, kar je nad povprečjem EU, kjer je povprečna delovna aktivnost žensk 57,3 odstotkov. Delovna aktivnost moških v Sloveniji je bila 71,1 odstotna, kar je pod povprečjem EU, kjer je delovna aktivnost moških 71,6 odstotna (Eurostat 2007a, Eurostat 2007b).

poročajo o podaljšanem delavniku, ki pogosto ni plačan. Še več, podaljšan delavnik je pogosto pogoj za ohranitev zaposlitve ali pa za napredovanje.«

5. 4. 3 PRAKSE USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH

Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja omogočajo razne politike na nacionalni ravni, kot so starševski dopusti in varstvo otrok, ter ukrepi na ravni organizacij. V tem poglavju nas zanimajo predvsem ukrepi, s katerimi lahko **delodajalec** zaposlenim omogoči usklajevanje delovnega in zasebnega življenja.

Politike in prakse, ki jih omogočajo organizacije za lažje usklajevanje zasebnih in delovnih obveznosti, lahko razdelimo na štiri skupine, in sicer:

- uvajanje različnih oblik dela,
- ugodnosti za zaposlene,
- dodatni dopusti poleg zakonsko določenih in
- neposredne spodbude za organizacijske politike usklajevanja dela in preostalih področij (Černigoj Sadarjeva in Lewisova v Černigoj Sadar in Vladimirov 2004: 264).

5. 4. 3. 1 Uvajanje različnih prožnih oblik dela

Prožne oblike dela so eden pomembnejših načinov usklajevanja različnih področij življenja. Začele so se pojavljati po letu 1975, kot alternativa do nedavno edini »normalni« zaposlitvi, zaposlitvi za nedoločen čas, na katero so bile vezane tudi vse socialne pravice, ki izhajajo iz dela (Svetlik 1994). Nastale so kot posledica fleksibilizacije, ki jo Kanjuo Mrčela in Ignjatovič (2004: 230) opredelita kot: »/…/ proces spreminjanja pogojev zaposlovanja in načina organizacije dela v smeri vse večje raznovrstnosti. Fleksibilnost je bila in je prisotna na področju formalnega[16] in

[16] Formalno delo je aktivnost, za katero dobi moški/ženska plačilo, ko se vključi v formalni trg delovne sile (Černigoj Sadar 2000: 32).

neformalnega[17] dela. Pojem ima različne pomene in pozitivno/negativno konotacijo, ki je odvisna od okoliščin, v katerih poteka, in vidika, s katerega ga ocenjujemo.«

Fleksibilizacija dela lahko za posameznika predstavlja več možnosti izbire in lažje usklajevanje različnih delov življenja (delovnega, družinskega, zasebnega, političnega …) ter različnih vrst dela (plačanega, gospodinjskega, skrbstvenega, prostovoljnega, učenja …). Pri tem je pomembno, da destandardizirane oblike dela postanejo normalizirane, kar pomeni, da pridobijo enak status kot do sedaj prevladujoče standardne oblike zaposlitve (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004: 231).

Z vidika zaposlenega, njegovih možnosti avtonomije in delovne obremenjenosti, ter glede na prevladujočo zakonodajo v Evropski uniji, lahko fleksibilne oblike dela razdelimo na tiste, pri katerih je z razumnim uvajanjem pričakovati **pozitivne učinke,** in tiste s potencialno **negativnimi učinki**[18] (Černigoj Sadarjeva in Vladimirova 2004: 271).

a) Fleksibilne oblike dela, pri katerih je z razumnim uvajanjem pričakovati pozitivne učinke, so**:**

- **delo za krajši delovni čas,**
- **delitev delovnega mesta,**
- **prožen delovni čas,**
- **delo na domu in delo na daljavo.**

Naštete možnosti posamezniku dajejo svobodo, da sam odloča o delovnem času in na ta način zmanjšuje konfliktnost potreb različnih življenjskih področij. Z uvedbo naštetih oblik dela lahko delodajalec svojim zaposlenim omogoči lažje usklajevanje poklicnih in zasebnih obveznosti.

---

[17] Neformalno delo so vse neplačane aktivnosti za člane in članice družine, ki se izvajajo v gospodinjstvu ali zunaj njega (Černigoj Sadar 2000: 32).

[18] V raziskavi, ki sta jo Černigoj Sadarjeva in Vladimirova (2004) izvedli med petimi državami, je Slovenija poleg Velike Britanije prva pri uvajanju prožnih oblik, ki imajo potencialno negativne učinke. Poleg nadurnega dela je najbolj pogosto uporabljena pogodba za določen čas. Je pa Slovenija skupaj s Portugalsko za ostalimi pri uvajanju prožnih oblik s potencialno pozitivnimi učinki na zaposlene. Fleksibilnim oblikam s potencialno negativnimi posledicami so še posebej izpostavljeni mladi, ki zaradi pomanjkanja izkušenj velikokrat nimajo druge izbire.

b) Fleksibilne oblike dela s potencialno negativnimi učinki so**:**

- delo ob vikendih,
- delo v izmenah,
- nadurno delo,
- priložnostno delo in
- pogodba za določen čas.[19]

Naštete oblike dela poleg intenzifikacije dela, ki povzroča negativne zdravstvene in socialne učinke, tudi omejuje možnosti, ki jih ima posameznik glede povezovanja različnih področij življenja.

Ker se v diplomski nalogi osredotočam na ukrepe, ki zaposlenemu omogočajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in s tem vplivajo na višjo kakovost delovnega življenja in življenja nasploh, se bomo osredotočili na prvo skupino, na fleksibilne oblike dela s potencialno pozitivnimi učinki.

Pri uvedbi prožnih oblik dela, katerih namen je olajšati usklajevanje poklicnih in zasebnih obveznosti zaposlenih, je zelo pomembno, da se **uskladijo** zahteve in potrebe delojemalca in organizacije. Organizacija bo na ta način dosegala boljše poslovne rezultate, posameznik pa bo imel večji nadzor nad svojim življenjem izven plačane sfere. Zelo je pomembno, da se doseže **vzajemna prožnost,** sicer ne moremo govoriti o pozitivnih posledicah prožnih oblik dela za zaposlene. Pomembno je, da podjetje uvaja tiste ukrepe, ki odgovarjajo potrebam in željam zaposlenih. Od nepotrebnih ali slabo opredeljenih ukrepov namreč ne moremo pričakovati pozitivnih učinkov (Stropnik 2007a: 147). Gottlieb in drugi (v Stropnik 2007a) priporočajo, da se zaposlene vključi v proces oblikovanja, uvajanja in ocenjevanja prožnih oblik dela.

Zavedati se moramo, da samo uvedba fleksibilnega zaposlovanja še ne pomeni, da bodo zaposleni našli ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, imajo pa možnost. V kakšni meri in kako jo bodo izkoristili, je odvisno od njih samih. Na tej

[19] Delo za določen čas v Sloveniji narašča. Leta 1999 je bilo po podatkih Eurostata v Sloveniji 10,5 odstotkov vseh zaposlitev za določen čas. Leta 2002 je ta odstotek narasel na 14,3. Leta 2006 je bilo zaposlitev za določen čas v Sloveniji 17,3 odstotkov, kar je nad evropskih povprečjem 14,3 odstotkov (Eurostat 2007c).

točki želimo poudariti, da skrb za ravnovesje med delovnimi in zasebnimi obveznostmi še zdaleč ne zadeva samo žensk, ampak je eden najpomembnejših pogojev za uveljavljanje enakih možnosti spolov, kar se še posebej kaže pri zaposlovanju in na trgu dela. Prav tako ne zadeva samo zaposlenih, temveč tudi delodajalce. Fleksibilizacija dela je torej način, ki lahko zaposlenim pomaga do lažjega usklajevanja delovnega in zasebnega življenja, delodajalcem pa do višje ekonomske učinkovitosti (Svetlik 1994).

V nadaljevanju si bomo pogledali prožne oblike dela, ki ob razumnem uvajanju predstavljajo enega pomembnejših načinov usklajevanja poklicnega in zasebnega področja življenja.

5. 4. 3. 1. 1 Delo s krajšim delovnim časom

Delo s krajšim delovnim časom je namenjeno ljudem, ki želijo delo kombinirati z drugimi dejavnostmi, ki so jim v življenju pomembne. Tistim, ki si bodisi želijo ali morajo več časa nameniti družinskim članom, je na ta način omogočena neprekinjena zaposlitev. Lahko pomeni krajši delovni dan, teden, mesec ali leto. Ker zaposleni na delovnem mestu preživijo manj časa, lahko čas, ki jim ostane, namenijo ostalim področjem življenja (družini, izobraževanju, prostemu času …).

V Sloveniji je zaposlitev za nedoločen čas še vedno prevladujoča in tudi najbolj zaželena oblika zaposlitve.[20] Uvajanje dela s krajšim delovnim časom je večinoma posledica individualnih potreb zaposlenih, ki zaradi določenih razlogov ne morejo opravljati dela s polnim delovnim časom in izhajajo iz predpisov o pokojninskem, invalidskem, zdravstvenem zavarovanju ali starševskem dopustu (Mežnar 2006).

Zaposlovanje s krajšim delovnim časom ima lahko ob »razumni« uporabi številne prednosti tako za zaposlenega kot za delodajalca.

[20] V primerjavi s trgi razvitih evropskih držav je slovenski trg dela precej tog, saj je delež fleksibilnih oblik zaposlovanja pod evropskim povprečjem (Ignjatović 2002: 26). Leta 2006 je po podatkih Eurostata v Evropski uniji 18,8 odstotkov vseh zaposlenih delalo s krajšim delovnim časom, v Sloveniji je ta delež znašal 9,2 odstotkov (Eurostat 2007d).

Zaposlenemu je omogočeno lažje usklajevanje delovnega področja z družinskim in zasebnim življenjem. Omogoča mu lažji vstop in izstop iz trga dela. Mladi iskalci zaposlitve lahko lahko delo kombinirajo z izobraževanjem; matere se preko dela s skrajšanim delovnim časom lažje vrnejo na delovno mesto, starejši delavci pa se lahko postopno upokojijo (Mežnar 2006).

Ker zaposleni lažje usklajujejo zasebne in delovne obveznosti, ima **delodajalec** manj stroškov z izostanki z dela, poveča se produktivnost in s tem konkurenčnost. Ker so zaposleni na delovnem mestu prisotni manj časa, je zbranost, in s tem tudi intenzivnost dela, večja (Mežnar 2006).

Vendar ima delo s skrajšanim delovnim časom tudi pomanjkljivosti. Ker ta oblika dela še ni povem »normalizirana«, je pogosto zaznamovana z nižjo plačo, nižjo socialno varnostjo in manjšimi možnostmi osebnega in poklicnega razvoja. Delovna obremenitev je lahko večja kot pri delu s polnim delovnim časom. Ni namreč nujno, da se s skrajševanjem delovnega časa sorazmerno zmanjša tudi obseg delovnih nalog. Grayeva (v Stropnik 2007a) ugotavlja, da zaposlene, ki delajo s krajšim delovnim časom ali zunaj podjetja, pogosto obravnavajo marginalno. To bi bilo mogoče spremeniti tako, da bi se jih vključilo v dodatna izobraževanja in informacijske tokove znotraj podjetja. Na delo s krajšim delovnim časom so velikokrat »obsojene« določene skupine ljudi, in sicer ženske,[21] ki se zaradi družine odpovejo službi; mladi, katerim ta oblika dela ne predstavlja prostovoljne izbire, temveč nujno in edino izbiro; zaposleni, ki so na začetku ali koncu karierne poti … Delodajalec ima lahko težave z vzdrževanjem proizvodnje visoke kakovosti in z oblikovanjem timov (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, Stropnik 2007a).

O delu s skrajšanim delovnim časom lahko kot o instrumentu usklajevanja različnih področij življenja govorimo takrat, ko je uvedba te oblike dela posledica potreb in želja zaposlenega in ne le izhod v sili delodajalca.

[21] Svetlik (1994) piše o nadpovprečni zastopanosti žensk pri delu za določen čas in delu s skrajšanim delovnim časom, kar pomeni, da je negotovost žensk na trgu delovne sile večja od negotovosti moških. Dela s skrajšanim delovnim časom se poslužujejo zato, ker še vedno prevladuje tradicionalni vzorec delitve dela, kjer ženske opravljajo neplačano delo varovanja družinskih članov in gospodinjska dela. Plačanemu delu se odpovedujejo zaradi dela doma.

5. 4. 3. 1. 2 Delitev dela ali delovnega mesta

»Delitev delovnega mesta pomeni različne kombinacije dveh delavcev na enem delovnem mestu, ki sicer zaposluje enega samega delavca s polnim delovnim časom« (Svetlik 1994: 125). Delovno mesto s polnim delovnim časom si lahko delita tudi več kot dva zaposlena. Med seboj se dogovorijo, kdaj in kako bodo delali. Če si delo delita dva, običajno vsak dela pol dneva, sicer so pa možni tudi drugi dogovori, kot npr. tedenska ali mesečna menjava (Schermerhorn 2005). Stropnikova (2007) je delitev delovnega mesta uvrstila med družini prijazne ukrepe, ki zaposlenemu omogoča lažje usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti in s tem vpliva na zmanjšanje konfliktov, ki bi nastali zaradi neusklajenih obveznosti.

Čeprav te oblike dela delodajalci ne uporabljajo pogosto, strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri menijo, da gre za dobro alternativno obliko dela. Delodajalec lahko npr. zaposli zelo dobrega delavca, ki sicer ne bi mogel delati s polnim delovnim časom. Od tega imata koristi tako delodajalec, ki je zaposlil dobrega delavca, kot zaposleni, ki mu služba omogoča delo na njemu ustrezen način. Zaposleni, ki delajo na ta način, poročajo, da so bistveno manj podvrženi stresu (Schermerhorn 2005: 155).

Slaba lastnost je, da si ti zaposleni pridobijo manj izkušenj in manjkajo na dodatnih izobraževanjih in sestankih zunaj svojega delovnega časa, kar ima lahko negativen vpliv na razvoj njihove poklicne kariere (Stropnik 2007a: 164). Problem je lahko tudi najti dva delavca, ki se bosta brez težav dogovarjala (Schermerhorn 2005: 155).

5. 4. 3. 1. 3 Prožen delovni čas

Ker so vsakodnevne družinske obveznosti neposredno povezane z delovnim časom v podjetju, je ureditev delovnega časa osrednje področje, kjer lahko delodajalec zaposlenim pomaga pri usklajevanju (Stropnik 2007a: 139). Delodajalec lahko z alternativno razporeditvijo delovnega časa zaposlenemu olajša opravljanje obveznosti, ki jih ima poleg dela. Zaposleni razporedi svoj čas glede na ostale potrebe, ki se pojavljajo na drugih področjih življenja. Gibljiv delovni čas in krajši

delovni teden sta dve izmed takšnih oblik, ki sta najpogosteje uporabljeni, težita pa tako k povečanju delovne uspešnosti kot k povečanju zadovoljstva zaposlenih (Svetlik, 2002: 186).

Gibljiv delovni čas

Zaposleni lahko izbira začetek in konec delovnega dne, vendar mora biti delo, ki je za ta dan predvideno, opravljeno. V posameznem mesecu mora zaposleni opraviti določeno število ur. V večini podjetij, ki omogočajo ta način dela, imajo določeno sredino dneva, ko morajo biti vsi zaposleni na delovnem mestu. Veliko se uporablja drseči delovni čas, kjer zaposleni sami izbirajo začetek in konec dela, vendar pa morajo dnevno delati točno določeno število ur. V določenih primerih, ko govorimo o gibljivem delovnem času, lahko zaposleni nekaj dela opravijo tudi izven delovnega mesta, npr. doma. (Svetlik, 2002: 190).

Gibljiv delovni čas omogoča boljše razmerje med časom, ko zaposleni delajo, in časom, za katerega so plačani, storilnost dela je večja (predvsem proti koncu dneva). Ko dela ni veliko, gredo zaposleni lahko prej domov, kar kompenzirajo z ostajanjem v službi dlje, kadar je dela veliko. Zaposleni lahko delovni čas prilagodijo ostalim dejavnostim in potrebam, ki jih imajo, kar jim daje občutek samostojnosti. Samostojnost pa je, kot sem opisala že v enem prejšnjih poglavij, eden pomembnejših dejavnikov zadovoljstva, ki prispeva k višji kakovosti delovnega življenja in posredno h kakovosti življenja.

Slabost te oblike dela je predvsem registracija prisotnosti, v določenih tehnoloških procesih pa sam način dela ne omogoča gibljivega delovnega časa. (Svetlik, 2002).

Krajši delovni teden

Zaposleni lahko namesto pet dni v tednu po osem ur dela štiri dni v tednu po deset ur ali tri dni v tednu po dvanajst ur. Ostale dni je prost. Ker zaposleni manjkrat potuje, so stroški za delodajalca manjši, delo se manjkrat začne in konča, zato je storilnost večja in stalni stroški organizacije nižji. Lahko pa se pojavijo slabši delovni rezultati zaradi večje utrujenosti (Svetlik 2002).

Čeprav zgoščen delovni teden pomeni za zaposlenega dodaten prosti dan, ko lahko čas posveti drugim obveznostim, pa vseeno štiri dni v tednu preživi večino časa v službi, kar pomeni, da ima te dni še manj časa, kot bi ga za druge zasebne stvari imel sicer. Še posebej se mi zdi ta način problematičen za mlade družine, kjer starši tako štiri dni v tednu skorajda ne vidijo svojega otrok/a. Je pa v primerjavi z delom s skrajšanim delovnim časom to dobra izbira za tiste, ki si zaradi finančnih razlogov dela s skrajšanim delovnim časom ne morejo privoščiti.

5. 4. 3. 1. 4 Teledelo

Pojav novih tehnologij je korenito spremenil način dela. Eden izmed načinov dela, ki se je pojavil z novimi informacijskimi tehnologijami, je teledelo, ki je odličen način za lažje usklajevanje dela z drugimi obveznostmi.

Schermerhorn in drugi (2005: 156) teledelo opredelijo kot delo, ki ga delavec opravlja doma ali na kakšni drugi lokaciji, ki ni ista kot lokacija delodajalca. Pri tem uporablja računalnike in druge napredne tehnologije, ki mu služijo kot povezovalni instrument z delodajalcem. Huws (v Jackson in Van der Wielen 1998: 24) teledelo definira kot » delo na lokaciji, ki je neodvisna od lokacije delodajalca ali pogodbenika in je lahko spremenjena glede želje posameznega zaposlenega in /ali organizacije, za katero zaposleni dela. Gre za delo, ki v veliki meri temelji na uporabi elektronske opreme, katere rezultat dela zaposleni oddaljeno posreduje delodajalcu ali pogodbeniku. Ni nujno, da so oddaljene komunikacijske povezave direktne telekomunikacije, ampak lahko vključujejo uporabo elektronske pošte ali kurirske službe«.

Teledelo zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost, sami lahko zbirajo, kdaj in kako bodo delali, delovno okolje si lahko prilagodijo po svojih željah, lokacija dela je skladna s posameznikovim življenjskim stilom, zaposleni delajo v delovnem okolju, kjer se dobro počutijo. Manj so izpostavljeni pritiskom, nimajo časovno določeno, kdaj morajo delati, delovni ritem lahko prilagodijo drugim obveznostim, ni nepotrebnega izgubljanja časa s prevozom na delo in nazaj. Zaposleni tudi niso izpostavljeni stalni kontroli nadrejenih. Osebe, ki zaradi kakršnih koli razlogov ne morejo vsak dan prihajati v podjetje, si lahko na ta način zagotovijo ekonomsko

neodvisnost. Ker si zaposleni sami določajo delovni ritem in urnik, imajo manj težav pri opravljanju starševskih obveznosti (prilagajajo se lahko odpiralnemu času vrtcev, ko otroci končajo šolo, lahko poskrbijo zanje). Vse to naj bi vplivalo na večjo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih pa je, kot smo videli že v prejšnjih poglavjih, povezano z zadovoljstvom z življenjem. Poleg tega, da delodajalec z uvajanjem teledela vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, bistveno prihrani pri stroških (Schermerhorn in drugi 2005: 156, Stropnik 2007a).

Kljub številnim prednostim, ki jih teledelo nudi, ima tudi slabosti. Ker delo velikokrat poteka na domu zaposlenega, so socialni stiki z drugimi zaposlenimi redkejši, zato se težje poistoveti z delovno skupino, ki delo opravlja v pisarni (Schermerhorn in drugi 2005: 156). Težava je tudi, da se ločnica med zasebnim in delovnim lahko zabriše in tako zaposleni dela še več, kot bi sicer. Čeprav delodajalec ne more nadzirati, koliko posameznik dela, Grayeva (v Stropnik 2007a: 162) navaja ugotovitve, da so zaposleni, ki delajo na oddaljeni lokaciji, bolj nagnjeni k pretiranemu delu.

Teledelo je eden izmed načinov, ki ima lahko ob primerni uporabi številne pozitivne učinke tako za zaposlenega kot za delodajalca. Je pa bistvenega pomena, da zaposleni in delodajalec uskladita potrebe.

Pregledali smo prožne oblike dela, s katerimi lahko delodajalec omogoči zaposlenim usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti. Naj še enkrat poudarimo, da mora biti uvedba teh oblik dela, če želimo govoriti o pozitivnih posledicah za usklajevanje dela in drugih področij življenja, nujno odraz potreb in želja zaposlenih.

5. 4. 3. 2 Ugodnosti za zaposlene, ki skrbijo za druge

Poleg uvajanja prožnih oblik dela ima delodajalec pri omogočanju usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti zaposlenih na razpolago tudi druge možnosti. Zaposlenim, ki skrbijo za druge, lahko nudi različne ugodnosti.

Zaposlenim lahko pomaga v obliki neposredne finančne pomoči. Delodajalec lahko podpira razvoj infrastrukture v organizaciji ali skupnosti (npr. vrtec v okviru podjetja

za otroke zaposlenih). Zaposlene lahko pisno ali ustno informira o možnih pomočeh, saj je velikokrat težava prav v pomanjkanju informacij in tako kljub temu, da podjetje ali država zaposlenim nudita določene programe, ti zaradi neinformiranosti ostajajo neizkoriščeni.

Podjetje lahko staršem pomaga pri iskanju in plačevanju otroškega varstva, če ni druge možnosti, tudi organizira otroško varstvo. Za družine je otroško varstvo zelo pomembno. V Sloveniji je večina otrok vključena v mrežo javnih vrtcev, zato je vloga podjetij pri zagotavljanju otroškega varstva manjša. Podjetja se na tem področju angažirajo predvsem v primerih, ko delovni čas staršev ni združljiv z odpiralnim časom vrtcev ali pa če morajo zaposleni zaradi nujnega dela podaljšati delovnik (Stropnik 2007a: 141). Podjetje lahko organizira otroško varstvo v nepredvidljivih primerih, kot je npr. v primeru bolezni ali druge zadržanosti osebe, ki sicer varuje otroka. Zagotavljanje varstva v takih primerih je smiselno, saj bi sicer zaposleni morda morali ostati doma z otrokom. Nenadno potrebo po varstvu ali negi zaposlenim lahko bistveno olajša tudi možnost plačanega ali neplačanega dopusta. Zaposlenim tako ni treba prikrivati dejanskih razlogov za odsotnost in to formalno prikazovati kot bolniško odsotnost (Stropnik 2007a: 141).

Da bi zaposlenim, ki so na starševskem dopustu, olajšali vrnitev na delovno mesto, jih podjetje lahko obvešča o dogajanju na njihovem delovnem mestu in v podjetju. Po vrnitvi na delovno mesto lahko delodajalec organizira programe usposabljanja in ponovnega uvajanja v delo. Stropnikova (2007a) meni, da je ohranjanje stika s podjetjem in stroko bistvenega pomena, če se želi preprečiti večje izgube človeškega kapitala. Po daljši odsotnosti zaradi družinskih obveznosti je priporočljivo, da se tem osebam z vnovičnim usposabljanjem pomaga doseči tako raven znanja in veščin, kakršna je bila pred odsotnostjo.

Med daljšo odsotnostjo lahko delodajalec zaposlenim zaupa dodatno plačane naloge, ki so združljive z družinskimi obveznostmi (povzeto po: Černigoj Sadarjeva in Lewisova v Černigoj Sadar in Vladimirov 2004: 264, Stropnik 2007a).

5. 4. 3. 3 Dodatni dopusti poleg zakonsko določenih

V Sloveniji je z zakonom poskrbljeno za starševski dopust predvsem v prvem letu otrokove starosti, vendar se pri zaposlenih tudi v drugih življenjskih obdobjih in situacijah pojavljajo potrebe in obveznosti, ko bi zaposleni potrebovali več časa. Zelo pomembno je, da skuša delodajalec z zaposlenimi najti rešitev, ki jo zahteva trenutna življenjska situacija posameznika.

Delodajalec lahko usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenim, poleg zakonsko določenih, olajša z različnimi dopusti. V primeru, da se zaposleni dodatno izobražuje, mu lahko delodajalec nudi študijski dopust. V primeru starševstva lahko zaposlenim, ki to potrebujejo, omogoči dodaten starševski dopust, dopust za nego, zaposlenim lahko omogoči prekinitev zaposlitve za določeno obdobje (Černigoj Sadarjeva in Lewisova v Černigoj Sadar in Vladimirov 2004: 264).

Zaposlenim lahko nudi dodatne proste dneve, kot je npr. odsotnost staršev na prvi šolski dan ali neplačan dopust med šolskimi počitnicami, omogoči jim lahko daljše obdobje, ko je še mogoča vrnitev na delovno mesto (Stropnik 2007a).

Možnosti, ki jih ima podjetje oziroma delodajalec na razpolago, je veliko. Od sposobnosti za učenje in pripravljenosti za sodelovanje in sprejemanje sprememb pa je odvisno, ali in v kolikšni meri jih bodo zaposlenim omogočili (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2004).

5. 4. 3. 4 Neposredne spodbude za organizacijske politike usklajevanja dela in preostalih področij življenja

Zadnji, a zelo pomemben ukrep, ki ga ima delodajalec na razpolago za omogočanje usklajevanja delovnega in zasebnega življenja zaposlenih, so neposredne spodbude. Delodajalec mora ustvariti organizacijsko kulturo, kjer je omogočeno nesankcionirano uresničevanje formalnih obstoječih pravic in ugodnosti. Oblikovati je treba organizacijske prakse, ki so usmerjene v reševanje specifičnih problemov

zaposlenih. Nujno je informiranje in izobraževanje vodstva in zaposlenih o problemih, vezanih na usklajevanje in načine reševanja le-teh. V organizaciji je treba spreminjati stališča in vzpodbujati pozitivne spremembe, spodbujati je treba družini prijazno politiko in vsem zaposlenim v enaki meri omogočiti uporabo teh programov (Kanjuo Mrčela 2007a: 23, Černigoj Sadarjeva in Lewisova v Černigoj Sadar in Vladimirov 2004: 264).

Ključnega pomena pri tem je komunikacija. Žaucer Šefman (2007) poudarja, da je treba posebno pozornost nameniti komuniciranju z zaposlenimi, saj so oni tisti, katerim so programi namenjeni. Ukrepe si morajo želeti in jih tudi znati uporabljati. Delodajalcem priporoča, da zaposlene vključujejo v samo odločitev za uvajanje ukrepov;[22] zaposleni morajo biti vključeni v oblikovanje ukrepov; podjetje mora zagotavljati podporo za uveljavljenje ugodnosti; pogovor o težavah in rešitvah, povezanih z usklajevanjem, je smiselno institucionalizirati.[23] Sodelovanje zaposlenih je **nujno.** Zaposlene je o možnostih, ki so jim na voljo, treba obveščati, obveščati jih je treba tudi o tem, kako lahko te možnosti koristijo in jih motivirati za sodelovanje. Pri tem je odločilnega pomena podpora srednjega menedžmenta. Vzpostaviti je treba zavedanje, da lahko zaposleni programe koristijo brez kakršnih koli skrbi ali posledic in torej ne bodo diskriminirani. Vse to je odvisno od vodstva, ki pa se mora, da bo seznanjeno s problemi in načini reševanja, nujno izobraževati. Seznaniti se mora s prednostmi in pomanjkljivostmi možnih rešitev, šele nato pa lahko v delo vpeljuje tiste oblike dela, ki prispevajo tako k doseganju poslovnih ciljev kot k pozitivni motivaciji zaposlenih (Mrčela in Černigoj Sadar 2004).

---

[22] Stališča zaposlenih o uvajanju ukrepov usklajevanja lahko delodajalec pridobi z raziskavami organizacijske klime, mnenjskimi raziskavami ali s posvetovanji z zaposlenimi znotraj primernih forumov (Žaucer Šefman 2007: 116).

[23] Pogovori o tovrstnih težavah se, kot piše Žaucer Šefman (2007), običajno odvijajo ob neformalnih priložnostnih stikih med zaposlenimi in nadrejenimi. Prav zato je institucionalizacija pogovora o usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, ki bi vnašala sistematiko in preglednost ter zaposlenim olajšala odločitev, da svoje težave delijo z nadrejenimi, zelo pomembna. Institucionalizacija pogovora lahko poteka v obliki govorilnih ur, podjetje ima lahko pooblaščenca za tovrstna vprašanja, usklajevanje je lahko točka dnevnega reda na delovnih srečanjih (Katalog ukrepov za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje v Žaucer Šefman 2007: 121).

Pregledali smo možnosti, s katerimi lahko delodajalec omogoči usklajevanje delovnega in zasebnega življenja svojim zaposlenim. Poglejmo si še, kaj uvajanje oziroma neuvajanje družini prijaznih ukrepov pomeni za delodajalca.

5. 4. 4 POSLEDICE (NE)UVAJANJA DRUŽINI PRIJAZNIH UKREPOV ZA DELODAJALCA

Stropnikova (2007: 8) opozarja na vse več podatkov o tem, da imajo delodajalci od uvajanja družini prijaznih oblik dela tudi finančne koristi. Če zaposlenim ni omogočeno usklajevanje zasebnega in družinskega življenja, lahko iz tega izhajajo številni stroški, ki so prikazani v tabeli 5.2.

Tabela 5. 2: Stroški delodajalca, povezani z neusklajenostjo dela in družine

NEPOSREDNI STROŠKI	**POSREDNI STROŠKI**
Nesodelovanje zaposlenih	**Manjša delovna prizadevnost**
1. večji absentizem	1. nezadovoljstvo z delom
2. večja fluktuacija	2. nizka predanost del
3. več stavk in prekinitev dela	
Uspešnost pri delu	**Nižja kvaliteta medsebojnih odnosov**
1. neugodno razmerje med porabljenim časom ter obsegom in kvaliteto opravljenega dela	1. nezaupanje
2. več nesreč pri delu	2. sovraštvo
	3. agresivnost

Vir: Stropnik 2007: 13.

Zaposleni, ki imajo določen nadzor nad porabo in organizacijo svojega časa, bodo lahko glede na svoje potrebe uskladili poklicne in zasebne obveznosti. Da ti dve sferi ne bosta več v konfliktni vlogi, bo posledično vplivalo na njihovo zadovoljstvo. Stropnikova (2007: 9) piše, da zadovoljni zaposleni delo opravijo bolj učinkovito in kvalitetno, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo strank in posledično na poslovanje podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih se kaže v večji čustveni navezanosti na podjetje, večji motiviranosti, prizadevnosti in produktivnosti zaposlenih. Manj je stresnih

situacij, nezgod pri delu in bolniških odsotnosti. Zaposleni se s takšnim podjetjem bolj identificirajo in so mu bolj predani. Fluktuacija se zmanjša in delodajalec nima stroškov z iskanjem novih kadrov in njihovim izobraževanjem. Prav tako ni izgub zaradi vlaganj v izobraževanje zaposlenih, ki podjetje zaradi nezadovoljstva zapuščajo. Podjetje, ki je do svojih zaposlenih prijazno, ima v javnosti dobro podobo, kar pomeni, da ima večjo možnost izbire pri zaposlovanju novih kadrov, poleg tega pa ima manjše izdatke za oglaševanje novih delovnih mest. Ker so zaposleni zadovoljni, delajo bolj učinkovito in kakovostno, s kakovostnimi storitvami so zadovoljne tudi stranke, kar se pozitivno odraža v poslovnih rezultatih. Dolgoročno gledano lahko delodajalec s pozitivnimi učinki preseže stroške, ki se pojavijo z uvajanjem družini prijazne politike (Stropnik 2007a: 149, 150).

V nekaterih sektorjih je že čutiti pomanjkanje ustrezno kvalificirane delovne sile. Ti kadri lahko izbirajo med podjetji glede na pogoje dela. Podjetje, ki ponudi več (sem spadajo tudi ukrepi usklajevanja), si na trgu delovne sile ustvarja konkurenčno prednost. Takšno podjetje je bolj privlačno za nove kadre, po drugi strani pa obstoječih kadrov ne izgublja zaradi slabih delovnih pogojev. Podjetje najlažje zapustijo prav kadri, katerih znanje in sposobnosti imajo veliko tržno vrednost, delodajalec pa jih tudi najtežje pogreša (Stropnik 2007a).

Pri uvajanju družini prijaznih programov je torej zelo pomembna organizacijska klima. Lahko se namreč zgodi, da kljub investiciji podjetja v čas, denar in znanje za razvoj, zaposleni programov preprosto ne koristijo, ker organizacijska klima temu ni naklonjena. Koncept je lahko formalno popoln, pa vendar od tega nihče nima koristi. Posameznik se programe boji izkoristiti, saj meni, da bo to negativno vplivalo na njegovo delo in kariero[24] (Vladimirov 2005).

Pri tem je zelo pomembno, da delodajalec ne prenaša stroškov uvajanja ukrepov na zaposlene v obliki nižjih plač. Duxbury in drugi (v Stropnik 2007a: 162) poudarjajo, da bi imel delodajalec tudi v primeru odsotnosti ukrepov za usklajevanja stroške. Bilo bi

[24] A . Hochchild je na osnovi analize prakse usklajevanja dela in družinskega življenja v neki ameriški družbi v devetdesetih letih 20. stoletja ugotovila, da kljub vzorni družini prijazni politiki podjetja, skorajda ni bilo očeta, ki bi izkoristil starševski dopust ali možnost dela s skrajšanim delovnim časom. Razlog je bil, sodeč po izjavah zaposlenih, deloholično okolje (Kanjuo Mrčela 2007a: 14).

več zamud, več nenačrtovanih odsotnosti, pogostejša telefoniranja, zamud na sestanke, zaposleni bi bili manj osredotočeni na delo ...

Delodajalec ima torej na razpolago številne možnosti, s katerimi lahko omogoči usklajevanje dela in drugih področij življenja zaposlenim. Zaposleni se tako izognejo nezadovoljstvu zaradi neusklajenosti, ki negativno vpliva na kakovost življenja. Poleg tega, da lahko z uvedbo omenjenih ukrepov pozitivno vpliva na kakovost življenja zaposlenih, pa imajo našteti ukrepi ob pravilni uporabi številne pozitivne učinke tudi za podjetje.

V petem poglavju smo omenili, da usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti zaposlenih poleg delodajalca, z raznimi politikami, omogoča tudi država. Javne politike, zakonodaja in institucionalni okvir so v Sloveniji dobro urejeni, vendar je uresničevanje le-teh močno odvisno od praks in strategij na organizacijski in individualni ravni.

5. 4. 5 UKREPI DRŽAVE

V okviru Razvojnega partnerstva Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje je bilo med letoma 2005 in 2007 v Sloveniji opravljeno raziskovalno delo in eden najpomembnejših rezultatov je bilo spoznanje, da je ključnega pomena pri iskanju rešitev na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja **partnersko sodelovanje** države, delodajalcev in zaposlenih (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007: 7). V Sloveniji so na nacionalni ravni staršem na razpolago različne možnosti, mnoge izmed njih pa vseeno ostajajo neizkoriščene.

Že pred prehodom Slovenije v nov politični in ekonomski sistem so bili starševski dopusti v Sloveniji urejeni z ustrezno zakonodajo. Po prehodu je bilo z novo zakonodajo še dodatno spodbujeno enakopravno sodelovanje obeh staršev pri skrbi otrok (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2006: 719). Leta 2002 je bil sprejet Zakon o delovnih razmerjih, ki ščiti zaposlene na starševskih dopustih in delodajalcu prepoveduje odpuščanje zaposlenih v času koriščenja starševskega dopusta. Prav

tako je bil leta 2002 sprejet Zakon o enakih možnostih, ki je podlaga za enakopravno udeležbo žensk in moških na trgu delovne sile. Zelo pomemben je tudi Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih, sprejet leta 2001, ki določa pravice staršev do raznih oblik starševskih dopustov in nadomestil, staršem omogoča tudi delo s krajšim delovnim časom.[25] Zakon je uvedel tudi očetovski dopust kot neprenosljivo pravico očetov, s čimer vzpodbuja enakopravnejše sodelovanje obeh staršev pri skrbi otrok.
V letu 2004 je po podatkih Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve očetovski dopust z očetovskim nadomestilom izkoristilo 72 odstotkov očetov, približno 9 odstotkov očetov pa je izkoristilo očetovski dopust brez nadomestila (zanje so bili plačani prispevki za socialno varnost). Približno 2 odstotka očetov si z materami deli del dopusta za nego in varstvo otroka (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2007). Renerjeva (2005: 48) meni, da na koriščenje očetovskega dopusta pomembno vpliva trg dela, bodisi v obliki zahtevanja prisotnosti, dosegljivosti ali stalnega razpolaganja z delovno silo.

V raziskavi, ki sta jo leta 2007 med mladimi starši[26] izvedli Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2007), sta anketirane spraševali o razlogih, zakaj očetje ne izkoristijo vseh zakonskih možnosti, ki jih imajo na razpolago. Med tremi najpogostejšimi odgovori je bil pritisk delovnega okolja. Tretjina očetov, starih do 25 let, je imela težave z nadrejenimi, ki neradi sprejmejo njihovo odsotnost. 13 odstotkov anketiranih je predčasno končalo dopust, namenjen otrokom, med njimi je dobra polovica mater kot razlog navedla neodobravanje nadrejenega, očetje pa finančne razloge. Avtorici poudarjata, da je še posebej pri koriščenju očetovskega dopusta posebno pozornost treba nameniti osveščanju očetov, prav tako pa tudi **vzpodbujanju ustrezne organizacijske klime**, od katere je v veliki meri odvisna stopnja koriščenja teh

[25] Pravico do krajšega delovnega časa ima eden od staršev, ki neguje in varuje otroka do 3. leta starosti ali težje gibalno oviranega otroka (pravico ima delati krajši delovni čas tudi po otrokovem 3. letu starosti, vendar ne več kot do 18. leta starosti otroka). Krajši delovni čas mora obsegati vsaj polovično tedensko delovno obveznost. Delodajalec mora delavcu zagotoviti plačo po dejanski delovni obveznosti, Republika Slovenija pa zagotovi plačilo prispevkov za socialno varnost do njegove polne delovne obveznosti od sorazmernega dela minimalne plače. Rezultati raziskave iz leta 2004, ki so jo opravili v okviru Razvojnega partnerstva Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, so pokazali, da le 3,8 odstotkov staršev izrablja pravico do skrajšanega delovnega časa po dopolnjenem prvem letu otrokove starosti (Kanjuo Mrčela 2007: 19).

[26] V raziskavo so bili vključeni mladi starši, stari od 22 do 35 let.

pravic. Spodbujati je treba odgovornost podjetij do staršev oziroma zaposlenih nasploh (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007: 39). V podjetju, kjer organizacijska kultura ni naklonjena družinskemu življenju zaposlenih, se zaposleni zaradi strahu pred morebitnimi negativnimi posledicami za nadaljnjo kariero bojijo izkoristiti družini prijazne programe (Vladimirov 2005).

Čeprav so starševski dopusti zakonsko določeni,[27] pa je tudi od delodajalca odvisno, koliko bo v podjetju spodbujal oziroma odobraval koriščenje teh pravic. Organizacije lahko k lažjemu usklajevanju delovnega in družinskega življenja pripomorejo, poleg vseh že naštetih ukrepov, s podpiranjem in vzpodbujanjem koriščenja dopusta za starševsko varstvo. Delodajalec mora imeti aktivno vlogo pri osveščanju zaposlenih o možnostih zakonodaje. V Sloveniji se namreč dogaja, da moški redko koristijo ta dopust, velikokrat je razlog, da so zaposleni v podjetju, kjer organizacijska kultura temu ni naklonjena. Formalna pravila sicer lahko obstajajo, vendar so pomembnejša neformalna pravila, od katerih je odvisno, kaj se v organizaciji dejansko podpira in uresničuje. Zaposlene je treba seznaniti z možnostmi, ki jih imajo, ter jih vzpodbujati h koriščenju le-teh. Raziskave namreč kažejo, da zaposleni pogosto niso seznanjeni s možnostmi oziroma pravicami, ki jih imajo (Kanjuo Mrčela 2007a: 22).

Glavna ovira za učinkovito in širšo uporabo tako zakonskih kot organizacijskih praks je torej organizacijska kultura. Brez podpore najvišjega menedžmenta namreč optimalno uresničevanje le-teh ni mogoče. Potrebna je sprememba organizacijske klime v smeri večjega razumevanja za potrebe staršev z majhnimi otroki. Predvsem pa je pomembno, da je temelj ocenjevanja zaposlenih doprinos, ki ga ustvarijo za podjetje, in ne število ur, ki jih preživijo na delovnem mestu (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2004).

[27] Delodajalec je zakonsko določene pravice staršev po zakonu dolžan omogočiti. Zakon o delovnih razmerjih v 187. členu namreč določa, da mora delodajalec delavcem omogočiti lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti (Zakon o delovnih razmerjih, neuradno prečiščeno besedilo 2007).

SKLEPNE MISLI

V diplomskem delu smo potrdili podtezo 1, da kakovost dela vpliva na kakovost življenja. Izsledki obsežne raziskave, ki smo jo predstavili v tretjem poglavju, kažejo, da kakovost dela posredno preko kakovosti delovnega življenja močno vpliva na kakovost življenja. Z razlikami v kakovosti delovnega življenja lahko namreč pojasnimo več kot 30 odstotkov razlik v kakovosti življenja ljudi.

Druga podteza je bila, da delodajalec lahko vpliva na kakovost dela. Prav kakovost dela oziroma vzpostavitev privlačnega delovnega okolja in s tem povezano ustvarjanje več in boljših delovnih mest je eden prednostnih ciljev evropske socialne politike. Zakonodaja in predpisi Evropske unije določajo minimalne standarde glede delovnega mesta, ki jih morajo države članice upoštevati. Od delovnih razmer je namreč odvisno fizično in psihično počutje zaposlenih in s tem njihovo splošno delovno in življenjsko zadovoljstvo. Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer je določila merila kakovostnega dela oziroma zaposlitve, po katerih je kakovostno delo tisto, kjer je poskrbljeno za varnost zaposlitve, zdravje in dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, zaposlenim je omogočeno razvijanje spretnosti in znanj ter omogočeno usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Na te dejavnike pa ima največji vpliv prav delodajalec. S tem smo po našem mnenju potrdili tudi drugo podtezo.

Delodajalec z izboljšanjem kakovosti dela ne zvišuje le zadovoljstva delavcev, ampak hkrati pozitivno vpliva tudi na poslovanje podjetja. Ne gre torej zgolj za altruizem delodajalca, ampak je višja kakovost dela tudi njegov interes, saj ima od nje številne koristi. Za povečanje zadovoljstva zaposlenih ima delodajalec na razpolago številne možnosti. Glede na to, da zaposleni v delovno razmerje vstopajo z določenimi potrebami, ki jih z delom želijo zadovoljiti, je zelo pomembno, da se delodajalec trudi ustvarjati delovne pogoje, ki omogočajo zadovoljitev teh potreb. To lahko naredi z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delo. Z vnašanjem motivatorjev, kot so priznanje za opravljeno delo, možnost napredovanja, zanimivost dela ipd. se zadovoljstvo zaposlenih povečuje, z vnašanjem higienikov, kot so ustrezna

organizacija, dobre delovne razmere, ustrezna plača, pa preprečuje morebitno nezadovoljstvo.

Delo mora oblikovati tako, da je čimbolj prilagojeno zaposlenemu, njegovim željam in potrebam. Pri uvajanju kakršnega koli ukrepa, ki ga ima delodajalec na razpolago, je ključnega pomena, da se potrebe in zahteve zaposlenega in organizacije čim bolj uskladijo. Prednosti in pomanjkljivosti je treba sproti ocenjevati in sistem po potrebi spreminjati. Pri tem je zelo pomembna redna komunikacija med zaposlenim in delodajalcem oziroma organizacijo. Samo ukrepi, ki so odraz potreb in želja zaposlenih in ne le potreba delodajalca, lahko doprinesejo k večjemu zadovoljstvu z delom in življenjem. Npr. sobotno delo s prostimi ponedeljki lahko tako zadovoljstvo zaposlenega zviša ali pa zniža, odvisno od tega, kako je bilo uvedeno in če zaposlenemu ustreza ali ne.

Neusklajenost poklicnega in zasebnega življenja niža kakovost življenja. Poleg tega, da neusklajenost vpliva na življenja zaposlenih, negativne posledice čuti tudi podjetje. Da bi se temu izognili, ima delodajalec na razpolago številne možnosti, s katerimi lahko zaposlenim olajša usklajevanje: uvajanje prožnih oblik dela; omogočanje ugodnosti za zaposlene, ki skrbijo za druge; dodatni dopusti in neposredne spodbude. Izjemno pomembno pa je, da sta organizacijska kultura podjetja in najvišji menedžment tem politikam naklonjena, sicer lahko formalno še tako popolni programi in ukrepi ostanejo neizkoriščeni, saj se zaposleni bojijo sankcij, če bodo predvidene možnosti izkoristili.

Organizacijska kultura ni pomembna samo za uresničevanje organizacijskih praks, temveč tudi za uveljavljanje zakonsko določenih pravic in možnosti, ki jih omogoča država. Tudi tukaj ima delodajalec pomembno vlogo. Zaposlene mora obveščati in seznanjati s pravicami, ki jih imajo, predvsem pa jim omogočiti koriščenje teh pravic, brez strahu, da bo to negativno vplivalo na njihovo kariero.

V rokah delodajalca so številne možnosti, s katerimi lahko spremeni delo in delovno mesto v smislu boljše kakovosti. Kakovostno delo pa je vir kakovostnejšega delovnega življenja zaposlenih, ki odločilno vpliva na kakovost življenja. Teza, da delodajalec lahko vpliva na kakovost življenja zaposlenih, se je tako potrdila.

VIRI

Adisez, Ichak (1996): Življenjska pot podjetja. V Stane Možina (ur.): *Človeku prijazno in uspešno vodenje,* 15–71. Ljubljana: Pantha Rei –Sineza.

Alber, Jeans, Jan Delhey, Wolfang Keck, Ricarda Nauenburg, Tony Fahey, Bertrand Maître, Christopher Whelan, Robert Anderson, Henryk Doma´nski, Antonina Ostrowska, Manuela Olagnero in Chiara Saraceno (2004): *Quality of life in Europe***.** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Publications office. Dostopno na http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2004/105/en/1/ef04105en.pdf (10. september 2007).

Antončič, Vojko in Meta Gnidovec (1996): Zaposlitvena pot z vidika samostojnosti. V Ivan Svetlik (ur.): *Kakovost življenja v Sloveniji*, 143–160. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Birch, Charles in David Paul (2003): *Life and work: challenging economic man*. University of New South Wales: Sydney.

Černigoj Sadar, Nevenka (2000): Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Družboslovne razprave* 16(34/35), 31–52. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Černigoj Sadar, Nevenka in Petra Vladimirov (2004): Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoteženega življenja. V Ivan Svetlik Ivan in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu,* 259–281. Ljubljana: Založba Sophia.

Černigoj Sadar, Nevenka (1986): Možnosti v izvendelovnem času. *Družboslovne razprave* 3(4), 85–99.

Den Dulk, Laura, Bram Peper in Anneke Van Doorne Huiskes (2005): Work and family life in Europe: employment patterns of working parents across welfare states. V Bram Peper, Anneke Van Doorne Huiskes in Laura den Dulk (ur.): *Flexible working and organisational change*, 13–38. Cheltenham: Edward Elgar.

Drobnič, Sonja (1996): Metodološki vidiki proučevanja kvalitete življenja. V Ivan Svetlik (ur.): *Kakovost življenja v Sloveniji*, 25–43. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

European foundation for the improvement of living and working conditions (2007): *Quality of work*. Dostopno na http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork (10. september 2007).

Eurostat (2007a): *Employment rate – females*. Dostopno na: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em012 (7. januar 2008).

Eurostat (2007b): *Employment rate – males*. Dostopno na http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em013 (7. januar 2008).

Eurostat (2007c): *Employees with a contract of limited duration (annual average)*. Dostopno na http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population/C/C4/C41/ccb24848 (7. januar 2008).

Eurostat (2007d): *Persons employed part-time, by sex*. Dostopno na http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population/C/C4/C41/tps00159 (7. januar 2008).

Fahey, Tony, Brian Nolan in Christopher Whelan (2003): *Monitoring living conditions and quality of life in Europe***.** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Publications office. Dostopno na http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/108/en/1/ef02108en.pdf (11. november 2007).

Fromm, Erich (2004): *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale – Novak.

Gruban, Brane (2006): Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM* 4(11), 20–25.

Ignjatović, Miroljub (2002): Trg delovne sile v devetdesetih letih 20. stoletja. V Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc (ur.): *Politika zaposlovanja,* 12–31. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ilič, Branko (1999): Kakovost delovnega življenja in značilnosti medorganizacijske mobilnosti zaposlenih v Sloveniji. V Srna Mandič (ur.): *Kakovost življenja, 75–91*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

J. Jackson, Paul in Jos M. Van der Wielen (1998): *Teleworking: International perspectives*. London: Routledge.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović (2004): Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu,* 230–258. Ljubljana: Založba Sophia.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar (2004): *Raziskava Starši med delom in družino.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Vlada RS – Urad za enake možnosti. Dostopno na http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/ocetovstvo_raz_por_starsevstvo.pdf (10. junij 2007).

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar (2006): Starši med delom in družino. *Teorija in praksa* 43(5-6), 716–735. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar (2007): *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2007a): Plačano delo in »ostalo«. V Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar (ur.): *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, 11–26. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kapitány, Balazs, Katalin Kovacs in Hubert Krieger (2005): *Working and living in an enlarged Europe*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Publications office. Dostopno na http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/95/en/1/ef0595en.pdf (10. november 2007).

Keenan, Kate (1996): *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kopač, Anja, Vanja Hazl in Ivan Svetlik (2002): Evropska politika zaposlovanja. V Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc (ur.): *Politika zaposlovanja*, 57–93. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mesner Andolšek, Dana (2002): »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1), 10–29.

Mežnar, Drago (2006): Kako spodbuditi fleksibilno zaposlovanje. *Finance* november (226). Dostopno na http://www.finance.si/168919 (7. januar 2008).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2007): *Družinski prejemki*. Dostopno na http://www.mddsz.gov.si/si/statistika/druzinski_prejemki/ (23. november 2007).

Urad za enake možnosti (2007): *Moje pravice: Enaka obravnava žensk in moških v delovnem razmerju.* Dostopno na http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Moje_pravice__2004.pdf (22. november 2007).

Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Možina, Stane (1996): Teamsko vodenje podjetja. V Stane Možina (ur.): *Človeku prijazno in uspešno vodenje,* 73–122. Ljubljana: Pantha Rei –Sineza.

Možina, Stane (2002): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov,* 43–97*.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane (2002a): Strateški pomen kadrovskih virov. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Musek, Janek in Vid Pečjak (1993): *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Novak, Irena (1994): Prihodnost dela. *Podjetnik* december (11), 18–21.

Novak, Mojca (1996): Konceptualna vprašanja proučevanja kakovosti življenja. V Ivan Svetlik (ur.): *Kakovost življenja v Sloveniji*, 7–24. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Pogačnik, Vid (2002): Še velike rezerve za izboljšanje kakovosti delovnega življenja. *Industrijska demokracija* november (3), 8–11.

Rener, Tanja, Alenka Švab, Tjaša Žakelj in Živa Humer (2005): *Raziskava Aktivno očetovstvo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Vlada RS – Urad za enake možnosti. Dostopno na http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Ocetovstvo_porocilo.pdf (14. februar 2008).

Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard Osborn (2005): *Organizational behaviour.* Ninth edition. United States of America: John Witey & Sons.

Statistični urad Republike Slovenije (2007): *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Dostopno na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1272 (20. november 2007).

Stropnik, Nada (2007): *Ekonomski vidiki vlaganj v družini prijazno zaposlovanje in primeri družini prijazne politike v podjetjih.* Dostopno na http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/druzini_prijazno_zaposl_ek_vidik.pdf (22. november 2007).

Stropnik, Nada (2007a): Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. V Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar (ur.): *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja,* 133–181. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan (1991): Delo in kakovost življenja. *Družboslovne razprave* 8(12), 19–34.

Svetlik, Ivan (1994): Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji. V Sonja Pirher in Ivan Svetlik (ur.): *Zaposlovanje: približevanje Evropi,* 123–138. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan (1996a): Kakovost delovnega življenja. V Ivan Svetlik (ur.): *Kakovost življenja v Sloveniji,* 161–182. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan (1996b): Zadovoljstvo z življenjem in delom. V Ivan Svetlik (ur.): *Kakovost življenja v Sloveniji, 337*–351. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan (2002): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan (2002a): Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 99–130. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

The Work Foundation (2005): Employers and work-life balance: Work-life balance - The big picture. Dostopno na http://www.employersforworklifebalance.org.uk/business/benefits.htm (16. september 2007).

Urad za enake možnosti (2007): *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.* Dostopno na http://www.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti_zensk_in_moskih/usklajevanje_druzinskega_in_poklicnega_zivljenja/ (21. november 2007).

Vladimirov, Petra (2005): Do družine prijazni in hkrati konkurenčni? *Manager* marec (3), 45–46.

Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji (2007): *Lizbonska strategija*. Dostopno na http://evropa.gov.si/lizbonska-strategija/ (18. november 2007).

Wallace, Claire, Florian Pichler in Bernadette C. Hayes (2007): *First European quality of life survey: Quality of work and life satisfaction.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Publications office. Dostopno na http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/95/en/1/ef0695en.pdf (2. februar 2008).

Zakon o delovnih razmerjih, neuradno prečiščeno besedilo (2007). Dostopno na http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=delovnih+razmerjih&mandate=-1&unid=UPB|CE5E8F4BC5319735C12573A000433BC5&showdoc=1 (3. december 2007).

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih - uradno prečiščeno besedilo (2007). Dostopno na http://www.uradnilist.si/1/ulonline.jsp?urlid=2006110&dhid=85336 (1. december 2007).

Zavod republike za zaposlovanje (2007): *Delovni pogoji.* Dostopno na http://www.ess.gov.si/slo/Eures/DelZivPogoji/DelovniPogoji.htm#Delovni_čas, (9. november 2007).

Zupan, Nada (2002): Plače in nagrajevanje zaposlenih. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Žaucer Šefman, Barbara (2007): Komunikacijski vidiki uvajanja ukrepov za usklajevanje družine in plačanega dela. V Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar (ur.): *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja,* 113–131. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.