

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBOGATITEV DELA IN DRUŽINE PRI ZAPOSLENIH V
SLOVENIJI: ANALIZA DEJAVNIKOV VPLIVA**

Ljubljana, avgust 2016

ANJA JURJEC ŠARLAH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Jurjec Šarlah, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obogatitev dela in družine pri zaposlenih v Sloveniji: analiza dejavnikov vpliva, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBOGATITEV DELA IN DRUŽINE.....	3
1.1 Opre delitev obogatitve dela in družine.....	4
1.2 Umestitev koncepta obogatitve v literaturo in primerjava s sorodnimi koncepti.....	7
1.3 Teoretični model obogatitve dela in družine	11
1.4 Merjenje in dimenzije obogatitve	15
2 ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBOGATITEV DELA IN DRUŽINE	19
2.1 Delovne zahteve in viri.....	21
2.1.1 Opre delitev zahtev in virov na delovnem mestu.....	22
2.1.2 Interakcija med delovnimi viri in zahtevami	23
2.1.3 Vpliv na zavzetost na delovnem mestu.....	24
2.2 Samostojnost.....	26
2.2.1 Opre delitev samostojnosti na delovnem mestu.....	27
2.2.2 Merjenje samostojnosti	27
2.2.3 Vplivi samostojnega odločanja na uspešnost.....	28
2.3 Podpora na delovnem mestu.....	30
2.3.1 Podpora nadrejenih	31
2.3.2 Podpora sodelavcev.....	32
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	33
3.1 Cilj in namen raziskave	33
3.2 Opre delitev problema in hipotez raziskave	33
3.3 Zasnova raziskave in metodologija	37
3.3.1 Predstavitev vzorca	37
3.3.2 Predstavitev vprašalnika	38
3.3.3 Analitične metode	39
3.4 Rezultati raziskave.....	40
3.4.1 Značilnosti vzorca	40
3.4.2 Opisne statistike	43
3.4.3 Preverjanje hipotez.....	49
3.5 Diskusija	63
3.6 Omejitve raziskave	67
3.7 Priporočila za prakso	67
3.8 Priporočila za nadaljnje raziskave	68
SKLEP	70
LITERATURA IN VIRI	72
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini merjenja pozitivne povezanosti med delom in družino - obstoječe lestvice	9
Tabela 2: Raziskave, ki preučujejo odnos povezan med delom (neodvisni dejavnik/odvisni dejavnik) in družino (odvisni dejavnik/neodvisni dejavnik).....	10
Tabela 3: Cronbach Alfa	50
Tabela 4: Povezanost spremenljivk –dimenzija razvoj(preverjanje hipoteze 1d).....	50
Tabela 5: Prikaz regresijskih koeficientov –dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 1d) ...	51
Tabela 6: Koeficienti a –dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 1)	51
Tabela 7: Povezanost spremenljivk-dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 1a).....	51
Tabela 8: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 1a).....	52
Tabela 9: Koeficienti a - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 1a)	52
Tabela 10: Povezanost spremenljivk- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 2a).....	53
Tabela 11: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 2a) ...	53
Tabela 12: Koeficienti a - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 2a)	53
Tabela 13: Povezanost spremenljivk- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 2d)	54
Tabela 14: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 2d). ..	54
Tabela 15: Koeficienti a - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 2d).....	54
Tabela 16: Povezanost spremenljivk- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 3d)	55
Tabela 17: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 3d). ..	55
Tabela 18: Koeficienti a - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 3d).....	56
Tabela 19: Povezanost spremenljivk- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 3a).....	56
Tabela 20: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 3a) ...	56
Tabela 21: Koeficienti a - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 3a)	57
Tabela 22: Povezanost spremenljivk-dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 4d)	57
Tabela 23: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 4d). ..	58
Tabela 24: Koeficienti a- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 4d).....	58
Tabela 25: Povezanost spremenljivk-dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 4a).....	58
Tabela 26: Prikaz regresijskih koeficientov -dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 4a)....	59
Tabela 27: Koeficienti a- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 4a)	59
Tabela 28: Povezanost spremenljivk-dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 5b)	60
Tabela 29: Prikaz regresijskih koeficientov -dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 5b)..	60
Tabela 30: Koeficienti a- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 5b).....	60
Tabela 31: Povezanost spremenljivk-dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 5a).....	61
Tabela 32: Prikaz regresijskih koeficientov -dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 5a)....	61
Tabela 33: Koeficienti a- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 5a)	61
Tabela 34: Opisna statistika- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 6)	62
Tabela 35: T-test asimetričnih sredin- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 6d).....	62
Tabela 36: T-test asimetričnih sredin- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 6a).....	63
Tabela 37: Prikaz končnega stusa zastavljenih hipotez	66

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model obogatitve delo in družina	14
Slika 2:	JD-R model.....	23
Slika 3:	Model zavzetosti za delo	26
Slika 4:	Struktura anketirancev glede na spol (v %).....	40
Slika 5:	Starostna struktura anketirancev po letih (v %).....	41
Slika 6:	Dosežena formalna izobrazba anketirancev	41
Slika 7:	Razporeditev anketirancev glede na vodilni položaj (v %).....	42
Slika 8:	Model preučevanih spremenljivk v analizi.....	43
Slika 9:	WFE dimenzija afekt	44
Slika 10:	WFE dimenzija razvoj	45
Slika 11:	Samostojnost odločanja	46
Slika 12:	Podpora sodelavcev	47
Slika 13:	Podpora nadrejenih	48
Slika 14:	Podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih	49
Slika 15:	Prikaz rezultatov testiranja hipotez.....	64

UVOD

Problem usklajevanja dela in družine je tema različnih raziskovalcev že nekaj desetletij. Vedno več je dokazov, ki kažejo, da neravnovesje med delom in družino privede do konfliktov med le-tema (Grzywacz & Bass, 2003; Major, Klein & Ehrhart, 2002). Konflikt dokazano negativno vpliva na zdravje (Frone, 2000; Madsen, John & Miller, 2005), pa tudi na kvaliteto življenja zaposlenega ter na samo učinkovitost na delovnem mestu (Allen, Herst, Bruch & Sutton, 2000). Fokus raziskovanj je bil tako na začetku usmerjen v preučevanje negativnih posledic neuravnoteženosti med delom in družinskim življenjem. Kasneje, pa so raziskovalci preusmerili zanimanje tudi na morebitne pozitivne učinke. Tako je nastal tudi pojem imenovan obogatitev dela in družina (angl. *Work-family enrichment- WFE*) (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006; Greenhouse & Powell, 2006).

Obogatitev dela in družine je definirana kot obseg, do katerega lahko izkušnje v eni vlogi izboljšajo kvaliteto življenja v drugi vlogi. Obogatitev se pojavi, ko sredstva, pridobljena v eni vlogi, neposredno ali posredno izboljšajo delo v drugi vlogi. Ta sredstva so spretnosti, vidiki, fleksibilnost, psihološki in materialni viri ter družbeno-kapitalska sredstva (Greenhouse & Powell, 2006, str. 79). Z leti so se razvili tudi drugi konstrukti, ki opisujejo pozitivne vplive usklajevanja dela in družine in so se v preteklosti velikokrat pojavljali kot sopomenke, čeprav se po definiciji med sabo razlikujejo; pozitivno prelivanje (Crouter, 1984), olajšanje (Grzywacz & Bass, 2003) in izboljšanje (Sieber, 1974).

V luči obogatitve dela in družine so avtorji (Carlson et al., 2006, str. 140) ugotovili, da vključenost v delo spodbuja ravni psihosocioloških sredstev, kot so občutek varnosti, zaupanja, dosežkov ali samouresničevanja, ki pomagajo posamezniku, da je boljši družinski član. Prav tako naj bi vključenost v delo vodilo tudi do pridobivanja ali izpopolnjevanja veščin, znanj, vedenj ali načinov gledanja na stvari, zaradi katerih je nato posameznik boljši družinski član. Slednje opisuje ena izmed treh dimenzij obogatitve dela in družinskega življenja, in sicer dimenzija razvoj. Raziskave pa pojav obogatitve povezujejo tudi s pozitivnim čustvenim stanjem ali obnašanjem, ki se pojavi, ko je človek zaradi dela boljši družinski član, to pa opredeljuje dimenzija, imenovana afekt.

Delovni viri (npr. podpora na delovnem mestu, samostojnost, povratne informacije ipd.) lahko sprožijo motivacijski proces, ki vodi k pozitivnim rezultatom v organizaciji (Salanova, Agnut & Peiro, 2005). Allen (2001) in Behson (2005) sta dokazala, da lahko podpora kulture delo-družina (podpora s strani organizacije, direktnega nadrejenega ali sodelavcev) naredi organizacijo bolj prijetno za delo, kar deluje pozitivno na zaposlene in njihovo dobro počutje. To pomeni, da lahko delovna podpora prihaja iz različnih virov v organizaciji, in sicer s strani nadrejenega, sodelavcev in organizacije. Z vidika usklajevanja dela in družine zaposleni podporo nadrejenih doživlja v luči, kako je njegov neposredno nadrejeni občutljiv na z družino povezane zadeve posameznika.

Bakker in Demerouti (2007, str. 315) povzemata, da družbena podpora ščiti zaposlene pred patološkimi posledicami stresnih situacij. Prav tako pozitivno na zaposlene in njihovo učinkovitost vplivajo konstruktivne povratne informacije, ki jih zaposleni prejme od svojih nadrejenih, sočasno pa se izboljša tudi komunikacija med njima. Še več, ko so specifične in točne informacije podane na konstruktiven način, lahko zaposleni in nadrejeni izboljšata ali spremenita svojo delovanje in učinkovitost.

Pomen samostojnosti se je v zadnjih 30 letih dodobra uveljavil. Raziskave kažejo, da je samostojnost na delu značilno povezana s spremenljivkami, kot so fluktuacija zaposlenih, uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Po Hackman in Oldham-u (1975) je samostojnost ena izmed petih značilnosti delovnega mesta, ki določajo motivacijski potencial delovnega mesta. Pomen samostojnosti na delovnem mestu sta Greenhaus in Callanan (1994, str. 11) izpostavila z besedami: »Dandanes je za zaposlene ključnega pomena imeti svobodo pri izbiri delovnih projektov in pri odločitvi, na kakšen način ter po kakšnih postopkih bo delo opravljeno«.

Temeljna teza magistrskega dela je, da različni dejavniki na delovnem mestu povečujejo obogatitev dela in družine.

Namen magistrskega dela je s pomočjo teoretične in empirične analize preučiti pojav obogatitve dela in družine. Obravnavana problematika je zanimiva za raziskovanje zaradi dejstva, da trenutni tempo življenja prinaša skrbi, utrujenost, nejevoljo in posledično vpliva na počutje vsakega posameznika, kar posledično vpliva na njegovo učinkovitost na delovnem mestu in v zasebnem življenju. Vedno več raziskovalcev namenja pozornost temu področju, saj se kaže, da so bolj pozitivno naravnani zaposleni bolj talentirani in, kar je z ekonomskega stališča izredno pomembno za vsako organizacijo, nižajo stroške. Z magistrsko nalogo želim s svojimi dognanji in dognanji drugih avtorjev prispevati k boljšemu razumevanju vpliva različnih izbranih dejavnikov na obogatitev dela in družine pri vzorcu zaposlenih iz različnih organizacij v Sloveniji.

Cilj magistrskega dela je raziskati in analizirati dejavnike, ki vplivajo na obogatitev dela in družine. Teoretični cilji so predstaviti teoretična izhodišča, analize in sinteze različnih raziskovalnih del s področja obogatitve dela in družine v različnih podjetjih. To sem naredila s podrobnim pregledom aktualne domače in predvsem tuje literature s področja obravnavane teme. Empirični cilj pa je izvesti raziskavo na vzorcu zaposlenih v Sloveniji in potrditi ali ovreči postavljene hipoteze.

Metodologija. Pri izdelavi magistrske naloge sem uporabila več znanstveno raziskovalnih metod, in sicer najprej teoretično-analitičen, pri čemer sem uporabila literaturo domačih in tujih raziskovalcev. Spoznanja in stališča različnih avtorjev o področju obogatitve in o dejavnikih, ki vplivajo na le-to, sem povzela po metodi kompilacije. Empirično-raziskovalni del magistrskega dela temelji na metodi kvantitativne analize, ki sem jo

naredila na osnovi spletnega vprašalnika in nato podatke obdelala s pomočjo Microsoft Excela in statističnega programa IBM SPSS Statistics. V sklepnem delu naloge sem združila rezultate in spoznanja v smiselne zaključke. V pomoč so mi bila različna teoretična znanja, ki sem jih dobila v času podiplomskega študija, in izkušnje z različnih delovnih mest v različnih podjetjih.

Struktura naloge. Magistrsko delo je sestavljeno iz treh glavnih poglavij, vsebino pa sem natančneje razdelala v podpoglavjih. V uvodu predstavim obravnavano problematiko in opredelim načrt raziskave. V prvem poglavju predstavljam osnovni koncept obogatitve dela in družine, ga umeščam v literaturo in nato s sorodnimi koncepti. Sledi predstavitev modela obogatitve dela in družine po Greenhaus in Powellu (2006), temu sledi predstavitev merila in dimenzij obogatitve. V drugem poglavju predstavljam izbrane organizacijske dejavnike, ki vplivajo na obogatitev dela in družine. V podpoglavjih se tako osredotočim na delovne zahteve in vire, na samostojnost ter na podporo na delovnem mestu. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi empirične raziskave, ki predstavlja največjo dodano vrednost magistrski nalogi. Na začetku opredelim cilj in namen raziskave, čemur sledi opredelitev problema in predstavitev hipotez raziskave. Nato s statističnim programom SPSS preverjam hipoteze in predstavim rezultate. Sledijo diskusija, omejitve in na koncu priporočila za nadaljnje raziskave. V sklepu povzamem glavne ugotovitve magistrskega dela.

1 OBOGATITEV DELA IN DRUŽINE

Zaradi sodobnih demografskih, tehnoloških in okoljskih sprememb ter posameznikovih pričakovanj in želja je postalo ravnovesje med delom in družinskim življenjem predmet zanimanja številnih raziskovalcev kot tudi vodij organizacij.

Tržne spremembe se kažejo v povečanju števila podjetij v storitvenem sektorju, ta pa zahtevajo, da delavci delajo dlje, v različnih časovnih pasovih in so veliko v stiku s strankami. Linija, ki je nekoč razmejevala delo in družino, postaja zaradi tega vedno bolj zabrisana (Ahuja & Thatcher, 2005, str. 428).

Tehnološki napredek se kaže v obliki povečane uporabe in odvisnosti od računalnikov, telekomunikacij in interneta. Tako po eni strani uporaba naštetega pomaga zaposlenim, da so v stiku s strankami in delodajalci tudi izven delovnega časa, po drugi strani vpiva na brisanje meje med delom in družino (Agrawal & Thite, 2003, str. 258–259).

Spremembe na trgu dela povzročajo zaposlenim pritisk in časovne zahteve, ko želijo uskladiti delo in družino. Zaradi teh tehnoloških, ekonomskih in demografskih sprememb, je področje odnosa med delom in družino postalo predmet različnih raziskovanj.

Carlson et al. (2006) razlagajo, da delo in družina nista med seboj vedno v konfliktu, ampak se lahko med njima pojavi obogatitev na podlagi virov in koristi, ki izhajajo iz vsake vloge posebej. Izkušnje, ki so posledica obogatitve dela in družine, povečajo dožemanje zavezanosti organizaciji, zadovoljstva na delovnem mestu, izboljšajo kvaliteto zakonske zveze, pa tudi zadovoljstva z družinskim življenjem (Frone, 2003; Wayne, Musisca, Fleeson, 2004).

Akram, Malik, Nadeem & Atta (2014, str. 733–734) povzemajo, da sta eni izmed vitalnih komponent posameznikovega življenja družina in delo. Nekoč sta se družinsko življenje in delo obravnavala ločeno, sedaj pa raziskave dokazujejo, da sta dejansko ti dve domeni med seboj zelo povezani. V zadnjih nekaj desetletjih je bil središče mnogih raziskav negativni vpliv delovnih in družinskih vlog hkrati. Raziskovalci so namreč opazili, da sodelovanje v obeh vlogah, družinski in delovni, na posameznika deluje stresno in ga izčrpa, vse to pa vpliva na njegovo zdravje ter tudi na delovno uspešnost. Organizacije se posledično trudijo oblikovati delovne pogoje, ki bi zaposlenemu ne le obogatili družinsko življenje, ampak tudi pozitivno vplivali na njegovo delo. Avtorji prav tako razlagajo, da obstaja pozitivna povezanost z obogatitvijo dela in družine z zadovoljstvom ter čustveno predanostjo na delovnem mestu.

Okoljske spremembe so razvidne v povečanju števila podjetij v storitvenem sektorju, ki zahtevajo od zaposlenih, da delajo dlje, v različnih časovnih pasovih in so v pogosti interakciji s strankami. Ravnovesje med delom in družinskim življenjem vpliva na odnos zaposlenih, vedenje, dobro počutje in tudi na organizacijsko učinkovitost. To je prisililo organizacije, da uvajajo različne mehanizme, ki pomagajo zaposlenim pri usklajevanju zahtev in potreb dela in družine, med tem pa ohranjajo svojo učinkovitost na delovnem mestu. Nekateri izmed teh ukrepov so: preoblikovanje delovnih mest, ki zagotovijo zaposlenim več samostojnosti in raznolikosti ter prinašajo koristi, kot je prilagojen delovni čas, zagotavljanje družbene podpore (podpora nadrejenih) in razvoj družini prijazne organizacijske kulture (Baral & Bhargava, 2010, str. 275).

V nadaljnjih poglavjih predstavljam osnovni koncept obogatitve dela in družine, ga umeščam v literaturo in primerjam s sorodnimi koncepti. Prav tako predstavljam temeljni model obogatitve dela in družine po Greenhaus in Powellu (2006).

1.1 Opredelitev obogatitve dela in družine

V zadnji polovici 20. stoletja je veliko raziskav dokazalo, da ima delovno okolje zelo velik vpliv na kvaliteto posameznikovega življenja. Daljša izpostavljenost visokim delovnim zahtevam, kot so velika količina dela, časovni pritiski in emocionalne zahteve, se pogosto kažejo v znižanju kvalitete življenja in je pozitivno povezano z izgorelostjo (Tims & Bakker, 2010, str. 3; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001, str. 499–502). Delovne zahteve se nanašajo na fizične, psihološke, družbene ali organizacijske vidike

službe, ki zahtevajo fizične in/ ali psihološke (čustvene in kognitivne) napore ali spretnosti in so zato povezane z določenimi fiziološkimi in / ali psihološkimi stroški. Po drugi strani, pa delovni viri, kot so kontrola dela, podpora družbe, možnosti učenja in povratne informacije o uspešnosti, pozitivno vplivajo na kvaliteto življenja posameznika in njegovo zavzetost za delo in zadovoljstvo na delovnem mestu (Tims, Bakker & Derks, 2013, str. 230).

Usklajevanju dela in družine se namenja vedno več pozornosti, saj iskanje ravnovesja med njima postaja vedno bolj pomembno tako za zaposlovalce kot zaposlene. Ravnovesje med delom in družino je posameznikova zaznava, da so aktivnosti znotraj in izven dela usklajene in omogočajo rast v skladu s posameznikovimi trenutnimi prioritetai (Kalliath & Brough, 2008, str. 326). Vedno večje zanimanje za konstrukt ravnovesja je deloma posledica skrbi, da ima neuravnoteženost med delom in družino negativen vpliv na zdravje posameznika ter vodi k nižji učinkovitosti posameznika na delu, pa tudi znotraj družine (Kalliath & Brough, 2008, str. 323).

Boljše razumevanje tega konstrukta vodi k bolj učinkoviti in pozitivni integraciji obeh dinamičnih področij našega življenja, torej dela in družine. Obogatitev dela in družine predstavlja pozitiven način integracije, posledica česar je ravnovesje med omenjenima področjema.

Koncept obogatitve dela in družine je definiran kot obseg, do katerega lahko izkušnje v eni vlogi izboljšajo kvaliteto življenja v drugi vlogi. Obogatitev se pojavi, ko sredstva, pridobljena v eni vlogi, neposredno ali posredno izboljšajo delo v drugi vlogi. Ta sredstva so spretnosti, vidiki, fleksibilnost, psihološki in materialni viri ter družbeno-kapitalska sredstva (Greenhouse & Powell, 2006, str. 79).

Avtorja pravita, da obstajajo trije načini, na osnovi katerih opravljanje več vlog hkrati vodi do pozitivnih učinkov pri posamezniku. Prvič, delovne izkušnje in izkušnje pridobljeni v družini lahko vplivajo na boljše počutje posameznika. Raziskave so namreč dokazale, da ima lahko kopičenje vlog pozitivne učinke tako na fizično kot tudi na psihično dobro počutje, še posebej, če gre za kakovostne vloge. Prav tako naj bi zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo v družini dodatno vplivalo na doživljanje sreče posameznika, zadovoljstva z življenjem in zaznavanjem kakovosti življenja. Tovrstne raziskave naj bi predpostavljale, da posamezniki, ki opravljajo več vlog hkrati in so v teh vlogah zadovoljni, doživljajo večjo obogatitev kot posamezniki, ki opravljajo eno vlogo ali so pri sodelovanju v večih vlogah s posameznimi nezadovoljni.

Drugič, sodelovanje v obeh vlogah (delo in družina), lahko posameznike obvaruje pred stresorji, ki izhajajo iz ene izmed vlog. Avtorja za primer povzemata izsledke raziskav, ki so dokazale, da je povezava med stresorji, ki izhajajo iz družine, in slabšim počutjem manjše pri posameznikih, ki imajo bolj zadovoljujoče in bolj kakovostne delovne izkušnje.

Tretjič, izkušnje v eni vlogi lahko povzročijo pozitivne izkušnje in rezultate v drugi vlogi. Avtorja poudarjata da se ta mehanizem razlikuje od prejšnjih dveh, saj predstavlja prenos pozitivne izkušnje iz ene vloge v drugo vlogo.

Greenhouse in Powell (2006, str. 86) v tem svojem ključnem delu, kjer predstavita pojem obogatitve dela in družine, osvetlita tudi možnosti raziskovanja, ki jih ta koncept odpira. Kot prvo predlagata nadaljnje raziskovanje povezave konflikta in obogatitve. Prav tako poudarjata pomembnost preučevanja družbene podpore, katere vpliv bi lahko zaščitil posameznika pred negativnimi posledicami različnih stresorjev.

Avtorja prav tako naslovita razlike med spoloma. Pri tem se nanašata na izsledke različnih raziskav, ki kažejo, da ženske in moški različno dojemajo povezave med delom in družino, posledično Greenhouse in Powell sklepata, da bi prišlo do razlik tudi pri pojavu obogatitve dela in družine glede na spol.

Shein & Chen (2011, str. 6–7) povzemata, da obstaja velik interes za preučevanje obogatitve dela in družine v skupini višjega managementa. Raziskave namreč kažejo, da je koriščenje programov, ki jih omogočajo družinam prijazne organizacije odvisno od tega, kako se organizacija ob tem dejansko obnaša do zaposlenih oziroma kako se ti ob tem počutijo ter stopnje razpoložljivosti omenjenih programov. Znotraj organizacije, bi lahko imelo velik vpliv, če bi dokazali prednosti usklajevanja dela in družinskih vlog med managerji na višjih ravneh organizacije, saj bi se tako lahko ta vpliv prenesel na nižje ravni in posledično spreminjal odnose in klimo znotraj organizacije.

Avtorja pri tem poudarjata, da bi bilo razumljivo pričakovati, da imajo managerji na višjih nivojih, hkrati z večjo odgovornostjo, na voljo tudi več sredstev, kot so materialno bogastvo, status, ugled, priložnost za razvoj samoučinkovitosti in samozavesti, medosebnostnih spretnosti (npr. pogajanja in reševanje konfliktov), družbeno podporo in vpliv. Glede na opisano, bi obstajal razlog, da v tej skupini zaposlenih obstaja veliko priložnosti za pojav obogatitve dela in družine.

Avtorja pa hkrati tudi opozarjata, da obstaja vrsta raziskav, ki kažejo na veliko heterogenost preučevanih skupin. Natančneje, številne raziskave namreč ne ločijo preiskovance glede na stopnjo izobrazbe, s čimer se zakrije učinek ravni delovnega mesta na pojav obogatitve. Prav tako Shein in Chen (2011, str. 7) opozarjata na pomanjkljivost raziskav, kjer večinski del preučevanega vzorca predstavljajo mlajši zaposleni (neposredno po zaključeni fakulteti), saj se poraja vprašanje o uporabnosti ugotovitev za managerje na višji ravni.

Zaposleni, katerih delovno mesto omogoča visok nivo samostojnosti, raznolikosti in ponuja možnost opravljanja pomembnih delovnih nalog, doživljajo večjo osebno izpolnitev in so bolj motivirani na delovnem mestu, to pa se kaže tudi v večjem zadovoljstvu in pripadnosti organizaciji. Prav tako večji nadzor in vpliv na delovne pogoje ter možnost več

družbenih interakcij zaposlenim nudijo priložnost sodelovanja v dodatnih vlogah (Baral & Bhargava, 2010, str. 276).

Ruderman, Ohlott, Panzer, & King (2002, str. 369) so raziskovale možen pozitiven vpliv prepletanja različnih vlog pri ženskah managerkah in vzroke, zaradi katerih pride do pozitivnega vpliva. Kvalitativni rezultati raziskave so pokazali, da opravljanje več vlog hkrati v zasebnem življenju zagotavlja psihološke prednosti, čustveno podporo, izkušnje pri večopravnosti, ustrezno izobrazbo, možnost obogatitve medosebnostnih spretnosti in vodstvenih izkušenj, ki povečajo učinkovitost v vlogi managerk. Kvantitativni rezultati raziskave pa so pokazali, da je opravljanje več vlog hkrati pozitivno povezani s splošnim zadovoljstvom, samozavestjo in samosprejemanjem.

1.2 Umestitev koncepta obogatitve v literaturo in primerjava s sorodnimi koncepti

Povezava in medsebojni vplivi dela in družine so predmet preučevanja že več kot četrto stoletja. Znanstveniki s področja managementa preučujejo vplive, ki jih prinašajo spremembe strukture na delovnem mestu in v družini, kot so vedno večja zaposlenost žensk, ki so hkrati matere, višja izobrazba žensk, spremembe tradicionalnih vlog znotraj družine (Barnett & Hyde, 2001; Edwards & Rothbard, 2000). Na začetku so se raziskovalci predvsem usmerili v preučevanje neravnovesja med delom in družino, do katerega pride zaradi negativnih vplivov, in sicer so koncept poimenovali konflikt med delom in družino (Grzywach & Bass, 2003; Major, Klein, & Ehrhart, 2002).

Konflikt dokazano negativno vpliva tako na zdravje (Frone, 2000; Madsen, John, & Miller, 2005) kot tudi na kvaliteto življenja zaposlenega ter na samo učinkovitost na delovnem mestu (Allen, Herst, Bruch, & Sutton, 2000). Kasneje pa se je zanimanje začelo preusmerjati tudi na opažene pozitivne vplive, do katerih pride med interakcijo dela in družine. Izoblikoval se je pojem obogatitve (angl. *Work-family enrichment- WFE*) (Carlson et al., 2006; Greenhause & Powell, 2006), ki jo bom podrobneje predstavila v naslednjem poglavju.

Pred pojmom obogatitve, je nastalo namreč še nekaj drugih konceptov, ki prav tako opisujejo pozitivne vplive, ki se pojavijo med delom in družino. V preteklosti so se le-ti velikokrat pojavljali kot sopomenke, čeprav se po definiciji med sabo razlikujejo; to so pozitivno prelivanje (Crouter, 1984), olajšanje (Grzywach & Bass, 2003) in izboljšanje (Sieber, 1974). V nadaljevanju predstavljam posamezne koncepte in njihovo razlikovanje s konceptom obogatitve.

Izboljšanje (angl. *Enhancement*): predstavlja pridobitev sredstev in izkušenj, ki predstavljajo korist za posameznika, da se le-ta lažje sooča z življenjskimi izzivi (Sieber, 1974). Medtem ko se izboljšanje nanaša na posameznikove pridobljene koristi in

posledično na njegovo kvaliteto življenja, se obogatitev osredotoča na izboljšano delovanje vlog v eni domeni (delo ali družina) kot funkcija pridobljenih sredstev v drugi domeni.

Pojem izboljšanje bolj posplošeno opisuje učinke povezane z opravljanjem več vlog hkrati in nakazuje, da ti učinki potencialno vplivajo na aktivnosti znotraj dela in družine (Carlson et al., 2006, str. 133).

Pozitivno prelivanje (angl. *Positive spillover*): se nanaša na prenašanje izkušenj z domene delo (razpoloženja, spretnosti, vrednote in vedenje) na družinsko domeno na načine, ki naredi domeni med seboj podobni (Edwards & Rothbard, 2000). V literaturi opisujejo dva tipa pozitivnega prelivanja; en tip opiše prelivanje kot »podobnost« med konstruktom v domeni delo s sicer različnim, vendar povezanim konstruktom v domeni družina, npr.: pozitivna povezava med zadovoljstvom na delu in zadovoljstvom v družini ali med vrednostmi na delu in v družini. Drugi tip pa vidi prelivanje kot izkušnje, ki se med domenama prenašajo intaktno, na primer, ko se utrujenost z dela manifestira v družini, vendar ne vpliva na zmanjšanje opravljanja družinskih obveznosti (Edwards & Rothband, str. 180).

Obogatitev predstavlja nadgradnjo bolj osnovnega pojma pozitivnega prelivanja. Subtilna, vendar pomembna razlika med obema konstruktoma pa je, da se izkušnje lahko prenesejo z ene domene na drugo (tj. prelivanje), vendar ne rezultirajo izboljšanja kakovosti življenja ali uspešnosti posameznika v drugi vlogi. Greenhaus in Powell (2006) sta zapisala, da je za obogatitev bistveno, da se z ene vloge na drugo ne prenesejo le sredstva, ampak se morajo le-ta pokazati v večji uspešnosti ali vplivu posameznika.

Olajšanje (angl. *Facilitation*): pomeni, da sodelovanje v eni domeni prispeva k izboljššanemu delovanju v drugi domeni (Wayne, 2004, str. 111). Ključna razlika med obogatitvijo in olajšanjem pa je raven analize: bogatenje se nanaša na izboljšanje učinkovitosti posameznika ali boljšo kvaliteto življenja, medtem ko se olajšanje nanaša na izboljšanje delovanja sistema (Wayne, 2004, str. 111). Obstaja namreč možnost, da se pojavi obogatitev, ki ne pomeni nujno tudi boljšega delovanja sistema.

Greenhouse in Powell (2006, str. 74) sta pri pregledu objavljenih raziskav naletela na dve smeri, v katerih so različni raziskovalci preverjali soodvisnost vlog pri delu in v družini. V eni smeri so raziskovalci merili obogatitev dela in družine s samoocenitvenimi lestvicami, ki so pogosto iskale vzroke obogatitve. V drugi smeri pa so raziskovalci opazovali pozitivne povezave med z družino in delom povezanimi dejavniki, ki so povezani s pojavom obogatitve dela in družine.

Omenjena avtorja sta tako identificirala devetnajst raziskav, ki so merile obogatitev dela in družine s samoocenitvenimi lestvicami. Večina raziskovalcev je namesto termina obogatitev uporabila termine, opisane v prejšnjem odstavku. Sedem raziskav je merilo

obogatitev le v eni smeri, enajst v smeri delo-družina in družina-delo, v eni raziskavi pa ni bilo določene smeri (Greenhaus & Powell, 2006, str. 75). Način merjenja obogatitve dela in družine s samoocenitvenimi lestvicami v različnih raziskavah je prikazan v Tabeli 1.

Tabela 1: Načini merjenja pozitivne povezanosti med delom in družino - obstoječe lestvice

Ime koncepta	Smer	Avtorji raziskave
Obogatitev virov	Nedelo-delo	Cohen & Kirchmeyer (1995)
Pozitivno prelivanje	Delo-družina /družina-delo	Grzywacz (2000)
Pozitivno prelivanje	Delo-družina /družina-delo	Grzywacz e tal. (2002)
Olajšanje	Delo-družina /družina-delo	Grzywacz & Bass (2002)
Pozitivno prelivanje	Delo-družina /družina-delo	Grzywacz & Marks (2000a)
Pozitivno prelivanje	Delo-družina /družina-delo	Grzywacz & Marks (2000b)
Pozitivno prelivanje	Žene: Delo-družina /družina-delo	Hammer et al. (2002)
	Možje: Delo-družina /družina-delo	
Pozitivno prelivanje	Delo-družina /družina-delo	Hanson e tal. (2003)
Olajšanje	Delo-družina /družina-delo	Hill (2005)
Obogatitev virov	Starševstvo-delo/skupnost-delo/rekreacija-delo	Kirchmeyer (1992a)
Pozitivno prelivanje	Starševstvo-delo/skupnost-delo/rekreacija-delo	Kirchmeyer (1992b)
Pozitivno prelivanje	Starševstvo-delo/skupnost-delo/rekreacija-delo	Kirchmeyer (1993)
Pozitivno prelivanje	Nedelo-delo	Kirchmeyer (1995)
Izboljšanje	Privatno-službeno	Ruderman e tal. (2002)
Pozitivno prelivanje	Delo-negovalec/negovalec-delo	Stephens e tal. (1997)
Pozitivno prelivanje	Delo-dom/dom-delo	Sumer & Knight (2001)
Izoljšanje vlog	Delo-družina	Tiedje e tal. (1990)
Konflikt/ Olajšanje	Nedefinirana	Tomson & Werner (1997)
Olajšanje	Delo-družina /družina-delo	Wayne e tal. (2004)

Vir: J. H. Greenhouse & G. N. Powel, 2006, str. 75.

Greenhouse in Powell (2006, str. 77–78) sta predstavila izsledke raziskav tudi v drugi smeri, in sicer povezavo med z delom in družino povezanimi dejavniki. Tudi v tem primeru niso bile vse raziskave zasnovane z namenom preverjanja obogatitve dela in družine, a so pogosto pokazale pozitivno povezavo med izkušnjam ali rezultati v eno vlogi in izkušnjam ali rezultati v drugi vlogi.

V Tabeli 2 so prikazane raziskave, ki prikazujejo posamezne, z delom ali družino povezane, neodvisni dejavniki, preučevani odvisni dejavniki ter raziskava, ki je podprla povezavo med tema dejavnikoma.

Tabela 2: Raziskave, ki preučujejo odnos povezan med delom (neodvisni dejavnik/odvisni dejavnik) in družino (odvisni dejavnik/neodvisni dejavnik)

Z delom povezan neodvisni dejavnik	Z družino povezan odvisni dejavnik	Raziskava, ki podpira povezavo
Prihodki	Kakovost zakonske zveze in stabilnost, čas preživet z otroki, zdravje otrok, zadovoljstvo z varstvom otrok	Barnett & Hyde (2001), Friedman & Greenhaus (2000), Haas (1999), Voydanoff (2001)
Obseg dela/kompleksnost	Kakovost zakonske zveze, spodbudno in toplo starševstvo (ženske),	Friedman & Greenhaus (2000), Haas (1999), Perry-Jenkins et al. (2000), Voydanoff (2001)
Podporno in fleksibilno delovno okolje	Čas preživet v gospodinjstvu in z otroki, kvaliteta odnosa z dojenčkom (moški), uspešnost, zadovoljstvo, kvaliteta bivanja znotraj družine	Friedman & Greenhaus (2000), Frone et al. (1997); Haas (1999), Parasuraman et al. (1996), Voydanoff (2001)
Mreženje znotraj organizacije in sprejetost s strani sodelavcev	Zdravje otrok (fizično) in uspešnost v šoli (ženske), zadovoljstvo z varstvom otrok (ženske), zadovoljstvo v družini	Friedman & Greenhaus (2000)
Delovna uspešnost	Uspešnost v vlogi starša	Friedman & Greenhaus (2000)
Zavzetost za delo	Vključenost v družino (moški)	Rothbard (2001)
Zadovoljstvo na delovnem mestu	Zadovoljstvo v družini, pozitivno starševstvo, dober odnos z otroki (ženske), otrokovo čustveno zdravje, uspešnost otrok v šoli (ženske)	Barling (1986), Friedman & Greenhaus (2000), Greenhaus & Parasuraman (1999), Stewart & Barling (1996)
Z družino povezan neodvisni dejavnik	Z delom povezan odvisni dejavnik	Raziskava, ki podpira povezavo
Zakonski stan	Prihodki, organizacijska raven, napredovanje, zadovoljstvo na delovnem mestu (primarno moški)	Bretz & Judge (1994), Friedman & Greenhaus (2000), Jacobs (1992), Judge & Bretz (1994), Landau & Arthur (1992), Melamed (1996), Pfeffer & Ross (1982), Schneer & Reitman (1993)
Otrok	Prihodki in zadovoljstvo na delovnem mestu (moški)	Friedman & Greenhaus (2000), Landau & Arthur (1992)
Podpora družine	Prihodki, pozitivna naravnost za delo in zadovoljstvo, obseg dela, aktivnosti za poklicni razvoj, sprejetost na delu	Adams et al. (1996), Friedman & Greenhaus (2000), Frone et al. (1997), Voydanoff (2001)
Zavzetost za družino	Zavzetost za delo (ženske)	Rothbard (2001)

Vir: . H. Greenhause & G. N. Powel, 2006, str. 77–78.

Greenhause in Powell povzemata, da ne glede na smer raziskave podpirajo idejo, da lahko delovne izkušnje obogatijo družinsko življenje, prav tako kot lahko izkušnje, pridobljene v družini, obogatijo delo. Kljub vsem izsledkom pa raziskave še vedno ne razložijo procesa,

na podlagi katerega izkušnje, pridobljene v eni vlogi, izboljšajo rezultate in izkušnje v drugi vlogi. Na podlagi omenjenih dejstev in vprašanj sta avtorja razvila teoretični model obogatitve dela in družine, ki nudi bolj poglobljeno razumevanje pozitivne povezave med delom in družino. Model predstavljam v naslednjem poglavju.

1.3 Teoretični model obogatitve dela in družine

V tem poglavju predstavljam teoretični model obogatitve dela in družine. Greenhaus in Powell (2006, str. 74) sta teoretični model, ki se je dotlej pojavljal v literaturi, razširila z vključitvijo širšega nabora virov, ki jih posameznik pridobi v eni vlogi (delo/družina) in se nato uporabijo v drugi vlogi (družina/delo). Opisala sta tudi dve poti, po katerih se ti viri lahko prenesejo z ene vloge na drugo. Raziskovalca sta identificirala pet virov, na osnovi katerih naj bi se razvila obogatitev, in sicer: spretnosti, vidiki, fleksibilnost, psihološki in materialni viri ter družbeno-kapitalska sredstva (Greenhouse & Powell, 2006, str. 79). Na podlagi različnih predhodnih študij, ki so pokazale pozitiven vpliv med izkušnjami in njihovimi posledicami med delom in družino, sta opisala proces, na osnovi katerega izkušnje, pridobljene v eni vlogi, obogatijo izkušnje in rezultate v drugi vlogi. Avtorja sta tako predlagala dva mehanizma, po katerih pride do pospeševanja obogatitve, in sicer instrumentalna pot in afektivna pot. Kot povezovalni člen pa sta identificirala tri potencialne moderatorje, ki natančno opredelijo pogoje, pod katerimi viri iz ene vloge z največjo verjetnostjo rezultirajo v večji uspešnosti ali pozitivnem vplivu (npr. kvaliteta življenja) druge vloge. Ti moderatorji so pomembnost vloge B, zaznava pomembnosti vira za vlogo B in usklajenost sredstev z zahtevami in normami vloge B (Slika 1).

Na Sliki 1 je podrobno prikazan model obogatitve (Greenhaus & Powell, 2006, str. 79); izkušnje v vlogi A (npr. delo) izboljšajo kvaliteto življenja v vlogi B (npr. družina), pri čemer Greenhaus in Powell pod pojmom izboljšanje kvalitete življenja razumeta doseg večje uspešnosti in pozitivnega vpliva (2006, str. 80).

Greenhaus in Powell (2006, str. 80) sta na osnovi predhodno objavljenih raziskovalnih del, ki so dokazala, da je pridobivanje virov sestavni del obogatitve (Friedman & Greenhaus, 2000; Greenhaus, Parasuraman, & Collins, 2001), definirala vir kot sredstvo, ki se lahko uporabi za reševanje problemov, ko se srečamo z zahtevno situacijo.

Spretnosti sta definirala kot širok nabor z nalogo povezanih kognitivnih in medosebnih veščin, spretnostnih veščin, večopravilnostne sposobnosti ter znanja in modrost, ki izhajajo iz izkušenj, pridobljenih v določeni vlogi (2006, str. 80).

Vidike sta definirala kot načine sprejemanja in obvladovanja situacij, kot so spoštovanje razlik med posamezniki, vrednotenje razlik in kulturnega izvora, razumevanje za težave drugih ter medsebojno zaupanje (2006, str. 80).

Fleksibilnost sta avtorja definirala kot diskrecijo, da se določijo časovni okvir, ritem in lokacija, kjer se zahteve posamezne vloge lahko izpolnijo. Friedman in Greenhaus (2000) sta ugotovila, da fleksibilnost v delovni vlogi posameznika pomeni, da se le-ta bolj posveti družinskim aktivnostim in tako poveča učinkovitost svoje vloge znotraj družine.

Psihološke in materialne vire opišeta kot sposobnost samoocenjevanja, kot sta samoučinkovitost in samozavest. Ti viri vsebujejo tudi trdnost, pozitivno naravnost in fizično zdravje. Greenhausov in Powellov teoretični model definira materialne vire kot denar in darila, nagrade, ki jih pridobimo z vlogo na delu ali v družini. (str. 80).

Razlago **družbeno-kapitalskih sredstev** sta povzela po Adler in Kwonovi (2002) definiciji, in sicer »dobro ime ustvarjeno na podlagi družbenih odnosov, ki omogoča lažje ukrepanje« (str. 80). Sama pa poudarita še dve obliki družbeno-kapitalskih virov v svojem modelu, in sicer vpliv in informacije. Ti viri izhajajo iz medsebojnih odnosov na delu in v družini ter pomagajo posameznikom pri doseganju svojih ciljev.

Avtorja v svojem delu definirata dve poti, mehanizma, po katerih viri, pridobljeni v vlogi A rezultirajo v večji učinkovitosti in pozitivnem vplivu v vlogi B. Ti dve poti sta instrumentalna in afektivna pot.

O **instrumentalni poti** govorimo, ko se vir pridobljen v vlogi A prenese in ima neposreden »instrumentalen« vpliv na učinkovitost v vlogi B (puščica 1 na Sliki 1). V literaturi obstaja veliko empiričnih razlag, ki podpirajo obstoj instrumentalne poti za doseg obogatitve. V literaturi obstaja veliko empiričnih razlag, ki podpirajo obstoj instrumentalne poti za doseg obogatitve. Rudermanova in kolegi (2002) so v svoji objavi ponazorili instrumentalno pot, ko so managerji, sodelujoči v raziskavi, poročali o izboljšanju svoje učinkovitosti na delovnem mestu po uporabi virov, pridobljenih kot člani družine; ti viri so medsebojni odnosi, spoštovanje individualnih razlik in večopravilnostne sposobnosti.

O drugem mehanizmu, **afektivni poti**, pa govorimo, ko vir, pridobljen v vlogi A, povzroči pozitiven vpliv znotraj te vloge in je to izkustvo preneseno v vlogo B, kjer na osnovi tega pride do izboljšanja učinkovitosti in pozitivnega vpliva v vlogi B.

Greenhouse in Powell (2006, str. 82) definirata pozitiven vpliv kot pozitivna čustva in razpoloženje, ki izhajajo iz izkušenj, pridobljenih v določeni vlogi. Raziskovalca menita, da lahko pozitiven vpliv ene vloge, vpliva na delovanje posameznika v drugi vlogi. Pri tem sta pomembna dva elementa, in sicer kopičenje virov v vlogi A povzroči pozitiven vpliv v vlogi A ter pozitiven vpliv doživet v vlogi A, pozitivno vpliva na učinkovitost v vlogi B.

Prvi element sta Greenhaus in Powell razčlenila še naprej, in sicer obstajala naj bi dva načina, na osnovi katerih viri vloge A povzročijo pozitiven vpliv v isti vlogi:

1. način: viri pridobljeni v vlogi A neposredno spodbujajo pozitiven vpliv v vlogi A (puščica 2 na Sliki 1). Primer: podpora sodelavcev v službi posamezniku poveča pozitivne občutke o lastni vlogi na delovnem mestu (Friedman in Greenhaus, 2000).

2. način: viri, pridobljeni v vlogi A lahko izboljšajo učinkovitost v vlogi A (puščica 3 na Sliki 1), ki za tem izboljša pozitiven afekt v tej vlogi (puščica 4 na Sliki 1). Povedano drugače to pomeni, da ko posameznik zazna, da je uspešen v določeni vlogi, to pogosto vodi do pozitivnih občutkov. Drugi element afektivne poti pa se nanaša na vpliv pozitivnega afekta doživetega v vlogi A na povečanje učinkovitosti v vlogi B (puščica 5 na Sliki 1).

Pri razlagi mehanizmov sta Greenhaus in Powell (2006) izhajala predvsem iz Rothbardove raziskave (2001), ki je nakazala tri mehanizme, preko katerih lahko pozitiven vpliv v eni vlogi poveča učinkovitost v drugi vlogi. Ti trije mehanizmi so nastali na predpostavki, da pozitiven vpliv poveča angažiranje, ki nato vpliva na učinkovitost:

- oseba, ki doživlja pozitiven vpliv, bo psihološko bolj zavzeta za opravljanje druge vloge,
- pozitiven vpliv spodbuja medsebojne interakcije in
- pozitiven vpliv poviša nivo energije posameznika ter posledično sposobnost aktivne udeležbe v drugi vlogi.

Greenhouse in Powell v zaključku razlage poudarita, da tako instrumentalna kot afektivna pot lahko spodbujata pozitiven vpliv v vlogi B zaradi vpliva uspešnosti na pozitiven vpliv v tej vlogi (puščica 6 na Sliki 1).

Avtorja v povezavi z moderatorji instrumentalne poti predpostavljata, da posamezniki zavestno prenašajo in uporabljajo vire, pridobljene v eni vlogi, na drugo, z izjemo fizičnih in psiholoških virov. Greenhouse in Powell pri svoji teoriji izhajata iz teorije pričakovanja po Vroom-u (1964), ki je preučevala obnašanje posameznika v organizaciji. Zanimalo ga je, zakaj posameznik določene oblike vedenja zavrača, določene pa sprejme. Poudaril je, da si bo zaposleni posameznik prizadeval za določeno vrsto obnašanje le, če bo izbrano obnašanje vodilo k boljšemu rezultatu na delovnem mestu.

Po Greenhaus in Powellovi razlagi instrumentalne poti je posameznikovo obnašanje odvisno od njegove presoje o uporabnosti vira v vlogi B, ki bi se kazal v visoki učinkovitosti v vlogi B (2006, str. 84). Avtorja predvidevata tudi, da posamezniku visoka učinkovitost v vlogi B pomeni več, če je ta vloga ovrednotena kot najbolj pomembna; še posebej, če je ta vloga ključna za identiteto posameznika.

Greenhouse in Powell pri tem izhajata iz teorije družbene identitete Thoits-a (1991), ki razlaga, da posameznik z različnimi vlogami izkusi različne identitete, jih doživlja kot

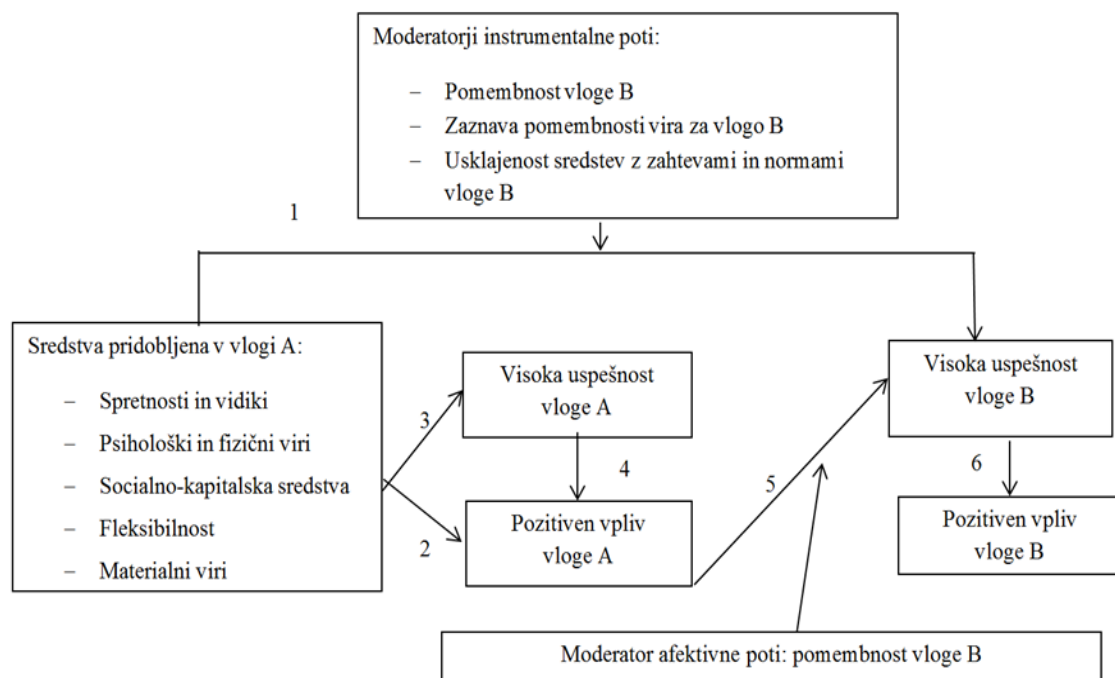
različno pomembne in jih lahko na osnovi tega razporedi po hierarhiji. Na podlagi te teorije avtorja navajata, da je posameznik bistveno bolj zadovoljen s svojim življenjem, če je uspešen v vlogi, ki je zanj pomembna, kot v vlogi, ki je sam ne vidi kot takšne.

Drug moderator, povezan s teorijo pričakovanja, pa naj bi bil »zaznana pomembnost vira«, in sicer naj bi posameznik najverjetneje uporabil vir, pridobljen v vlogi A, v vlogi B, če bo menil, da bo to imelo pozitivne posledice (Greenhouse in Powell 2006, str. 84).

Tretji moderator instrumentalne poti pa avtorja poimenujeta »skladnosti vira z zahtevami in normativi v izvorni domeni«, kar pomeni, da bodo viri, pridobljeni v vlogi A, z večjo verjetnostjo direktno izboljšali učinkovitost v vlogi B, če so skladni z zahtevami in normativi vloge B, kot če niso (2006, str. 86).

Na koncu Greenhaus in Powell obravnavata še moderator afektivne poti, in sicer pomembnost vloge B. Pri tem se ponovno sklicujeta na koncept Rothbarda (2001), ki opisuje nivo angažiranja v določeni vlogi v odvisnosti od pozitivnega vpliva. Avtorja ugotavljata, da se pozitiven vpliv, ki izhaja iz ene vloge, npr. da je koristen, na razpolago in bolje razpoložen, ne prenese na drugo vlogo, če ta želja ne izhaja iz njegove resnične samopodobe (2006, str. 86).

Slika 1: Model obogatitve delo in družina



Vir: J. H. Greenhouse & G. N. Powel, 2006, str. 79.

1.4 Merjenje in dimenzije obogatitve

Greenhause in Powell sta v svojem delu (2006, str. 86) pozvala razvoju splošnega merila (vprašalnik) za vrednotenje obogatitev dela in družine in določitev faktorjev, ki najbolj očitno vplivajo na celotno obogatitev. Leta 2006 so tako Carlsonova et al. na osnovi koncepta omenjenih dveh avtorjev objavili prvo večdimenzionalno empirično merilo za koncept obogatitve dela in družine.

Pred objavo tega merila je v literaturi moč najti različna merila, ki so služila za vrednotenje pozitivnih učinkov med različnimi vlogami; pozitivnega prelivanja, olajšanja in izboljšanja. Nobeno od teh meril pa se ni ujemalo s konstruktom obogatitve, kot sta jo opisala Greenhause in Powell (2006), predvsem nobeno od teh meril ni vrednotilo izboljšanja učinka v drugi, sprejemajoči vlogi (vlogi B) (Carlson et al. 2006). Izziv, na katerega so naleteli, je bil povezan tudi z nekonsistentnostjo definicij in robustnostjo merila pri primerjanju pozitivnega vpliva med delom in družino v različnih raziskavah. Naslednji problem je predstavljalo tudi dejstvo, da so vsa do takrat objavljena merila pozitivnih konstruktov enodimenzionalna, med tem ko so empirični podatki kazali na to, da je obogatitev večdimenzionalna (Carlson et al. 2006).

Carlsonova et al. (2006) so predstavili prvi vprašalnik, zasnovan tako, da zaobjame definicijo obogatitve dela in družine, in sicer "obogatitev dela in družine je obseg, do katerega lahko izkušnje v eni vlogi izboljšajo kvaliteto življenja v drugi vlogi (str. 135). Namen razvoja tega vprašalnika je bil razlikovati obogatitev od drugih konstruktov pozitivnega vpliva, ki nastane ob prepletanju dela in družine.

Z razliko od Greenhause in Powella (2006) se Carlsonova et al. ne omejujejo samo na pet kategorij virov (spretnosti, vidike, fleksibilnost, psihološke in materialne vire in družbeno-kapitalska sredstva), ampak naredijo izčrpen seznam možnih virov, s čimer želijo zagotoviti, da se zaobjamejo vse pomembne poti, na osnovi katerih delo in družina vplivata drug na drugega (2006, str. 135). Na podlagi objavljene literature, osebnih izkušenj, obstoječih meril in soočenja mnenj različnih raziskovalcev so naredili listo 14 virov kot nasprotovanje Greenhaus in Powellovim petim. Te kategorije so: zaznave drugih, vedenja, spretnosti, znanja, perspektive, čas, energija, viri, podpora, samozadostnost, samozavest/samoučinkovitost in odnosi (2006, str. 139). V eksplorativno analizo so vključili 84 dejavnikov in ugotovili, da v vsaki smeri obogatitve (npr. delo-družina in družina-delo) po trije dejavniki opišejo pridobitev virov. Ob tem je zanimivo, da je že tudi Frone (2003) v svojih raziskavah zaključil, da ti dejavniki niso identični za vse dimenzije, saj, kot opiše Carlsonova s kolegi, funkcije in aktivnosti teh sistemov niso povsem enake in lahko pride do kvalitativnih razlik med pridobljenimi viri (2006, str. 135).

Na osnovi tega so Carlsonova et al. (2006, str. 141) določili sledeče dimenzije v dveh smereh, pri čemer se vrednost posamezne dimenzije meri s pomočjo treh trditve :

– smer delo – družina:

Dimenzija 1 je kapital (angl. *Capital*): vključenost v delo spodbuja ravni psihosocioloških sredstev, kot so občutek varnosti, zaupanja, dosežkov ali samouresničevanja, ki pomagajo posamezniku, da je boljši družinski član. Trditve:

1. Moja služba mi prinaša osebno izpolnitev, zaradi česar sem boljši/-a član/-ica družine.
2. Moja služba mi prinaša občutek samouresničevanja, zaradi česar sem boljši/-a član/-ica družine.
3. Moja služba mi prinaša občutek uspešnosti, zaradi česar sem boljši/-a član/-ica družine.

Dimenzija 2 je afekt (angl. *Affect*): pozitivno čustveno stanje ali obnašanje, ki se pojavi, ko je človek zaradi dela boljši družinski član. Trditve:

1. Zaradi službe sem dobro razpoložen/-a, zato sem boljši/-a član/-ica družine.
2. Služba me osrečuje, zato sem boljši/-a član/-ica družine.
3. Zaradi službe sem vesel/-a, zato sem boljši/-a član/-ica družine.

Dimenzija 3 je razvoj (angl. *Development*): vključenost v delo vodi do pridobivanja ali izpopolnjevanja veščin, znanj, vedenj ali načinov gledanja na stvari, ki posamezniku pomagajo biti boljši družinski član. Trditve:

1. Moje delo mi pomaga razumeti različne perspektive, zaradi katerih sem boljši/-a član/-ica družine.
2. Moja služba mi pomaga pri pridobivanju znanj, zaradi katerih sem boljši/-a član/-ica družine.
3. V službi pridobivam spretnosti, ki me delajo boljšega/-o člana/-ico družine.

– smer družina – delo:

Dimenzija 1 je razvoj (angl. *Development*): vključenost v družino vodi do pridobitve ali izpopolnjevanja veščin, znanj, vedenj ali načinov gledanja na stvari, ki bi posamezniku pomagale biti boljši zaposleni. Trditve:

1. Moja služba mi pomaga pri pridobivanju znanj, zaradi katerih sem boljši/-a zaposleni/-a.
2. V službi pridobivam spretnosti, ki me delajo boljšega/-o zaposlenega/-o.
3. Moja služba mi pomaga razširiti moja znanja o novih stvareh, zaradi katerih sem boljši/-a zaposleni/-a.

Dimenzija 2 je afekt (angl. *Affect*): pozitivno čustveno stanje ali obnašanje, ki se pojavi, ko je človek zaradi vključenosti v družino boljši zaposleni. Trditve:

1. Zaradi službe sem dobro razpoložen/-a, zato sem boljši/-a zaposleni/-a.
2. Služba me osrečuje, zato sem boljši/-a zaposleni/-a.
3. Zaradi službe sem vesel/-a, zato sem boljši/-a zaposleni/-a.

Dimenzija 3 je učinkovitost (angl. *Efficiency*): vključenost v družino ustvarja občutek osredotočenosti ali nujnosti, ki pomaga posamezniku, da je boljši zaposleni. Trditve:

1. Moje delo zahteva, da v službi optimalno izkoristim delovni čas, zaradi česar sem boljši/-a zaposleni/-a.
2. Moje delo me spodbuja, da sem pri delu osredotočen, zaradi česar sem boljši/-a zaposleni/-a.
3. Moje delo vpliva na večjo osredotočenost pri delu, zaradi česar sem boljši/-a zaposleni/-a.

Raziskovalci so na koncu, po pregledu obstoječe literature in prečiščenju rezultatov svoje analize, ohranili 18 trditev, ki predstavljajo končno merilo. Ta vprašalnik je bil validiran na več načinov, vključno z oceno ustreznosti vsebine, dimenzionalnosti, zanesljivosti faktorске analize, strukturne povezanosti, konvergentnosti in divergentnosti.

Prednosti tega vprašalnika v primerjavi z ostalimi, ki merijo pozitiven vpliv odnosa delo-družina, je, da vključuje obe dimenziji, torej smer delo-družina in družina-delo. Istočasno zaobjame kompleksnost konstrukta obogatitve, saj vključuje prenos pridobljenih virov (izkušanj v eni vlogi v drugo vlogo), na podlagi česar se nato izboljša učinkovitost delovanja. Avtorji so zasnovali vprašalnik tudi tako, da anketirani ne zaznajo samo pridobitve nekega vira, ampak tudi njegovo uspešno uporabo. Merilo je zasnovano tako, da meri večdimenzionalnost obogatitve.

Vprašalnik, ki so ga zasnovali Carlsonova et al. (2006, str.148), pa se razlikuje od ostalih meril po konvergentni in divergentni veljavnosti. V raziskavi so preučevali, kako se obogatitev empirično razlikuje od obeh, pozitivnih in negativnih, vplivov, do katerih pride med delom in družino (npr. pozitivno prelivanje in konflikt dela in družine). Pri razvoju tega koncepta so želeli preseči težave in pomanjkljivosti obstoječih meril, in sicer:

- nepopolna validacija obremenitve
 - nezadostna pozornost dvosmernemu vplivu dela in družine
 - pomanjkljivo ravnanje z dvosmernim vplivom dela in družine
- Konvergentna veljavnost

Konstrukt, ki so ga do predstavitve vprašalnika Carlsonove in sodelavcev običajno uporabljali za opisovanje pozitivnega vpliva med delom in družino, je pozitivno prelivanje. Le-to se nanaša na prenašanje izkušanj z domene delo (razpoloženja, spretnosti, vrednote

in vedenje) na družinsko domeno na načine, ki naredi domeni med seboj podobni (Edwards & Rothbard, 2000). Je pomemben konstrukt, saj se osredotoča na prenos izkušenj z ene domene na drugo. Razlikuje se po tem, da je za obogatitev bistveno, da se z ene vloge na drugo sredstva ne le prenesejo, ampak se morajo izkazati kot bolj uspešna in vplivna. Z drugimi besedami Carlsonova et al. razložijo, da se spretnosti in vedenja lahko prelijejo ter so na uporabo v drugi domeni, a je pred tem potreben še dodate korak, s katerim se preveri, če je prišlo do večje uspešnosti ali do izboljšanja v kvaliteti življenja. V nadaljevanju razlagajo, da je pozitivno prelivanje ena od poti, po kateri pride do obogatitve in ne sinonim zanjo. Na podlagi opisanega prekrivanja so avtorji vprašalnika obogatitve pričakovali, da bodo meritve pozitivnega prelivanja pozitivno in zmerno povezane z obogatitvijo, kljub temu da gre za konceptualno različna konstrukta.

– Divergentna veljavnost

Obogatitev dela in družine se konceptualno in empirično razlikuje od konflikta med delom in družino (Frone, 2000; Greenhaus, Parasuraman, & Collins, 2001). Prva ključna razlika med omenjenima konceptoma je, da je konflikt psihološki stresor, ki izhaja iz nezdržljivosti med posameznikovimi delovnimi in družinskimi obveznostmi (Carlson et al., 2006), obogatitev pa je razvojni pojav, pri katerem posameznik pridobi koristi z delovanjem v eni domeni, kar nato izkoristi za boljše delovanje v drugi (Wayne et al., 2004).

Druga razlika pa je v vzrokih, ki povzročijo konflikt oziroma obogatitev; vzroki za pojav konflikta so namreč pritiski, ki izhajajo iz dela ali družine (Frone, 2000), med tem ko poglavitni vzroki za pojav obogatitve prihajajo iz okoljskih virov (Greenhaus & Powell, 2006; Gryzwacz & Bass, 2003). Carlsonova et al. so ob tem poudarili, da omenjene raziskave niso merile obogatitve, ampak njej sorodne konstrukte.

Carlsonova et al. (2006) so pri razvoju vprašalnika za merjenje obogatitve dela in družine preverili razmerje te še z drugimi konstrukti. Pri preverjanju, če so dimenzije obogatitve povezane z vzroki in posledicami na pričakovan način, vendar z upoštevanjem razlik med dejavniki, so povezali šest dimenzij obogatitve z vzroki, ki izhajajo z dela in družine ter njihovimi posledicami. V nadaljevanju predstavljam ugotovitve, na osnovi katerih temelji vprašalnik obogatitve med delom in družino.

Za pojav obogatitve sta ključna pridobitev in uporaba virov (Friedman & Greenhaus, 2000, Greenhaus & Powell, 2006). Verjetni vzroki za pojav obogatitve so individualne značilnosti in značilnosti okolja, ki prispevajo k pridobitvi in uspešnemu transferju razvojnih, kapitalskih in čustvenih virov ter učinkovitosti med domenama. Pri nadaljnjem preučevanju veljavnosti vprašalnika obogatitve dela in družine so Carlsonova et al. (2006, str. 149) preučili odvisnost med individualnimi (pomembnost vloge) in delovnimi ter družinskimi lastnostmi (razvojne izkušnje, samostojnost, vzajemnost znotraj družine, odnos z nadrejenim in družino). Posamezniki, ki doživljajo vlogo kot zelo pomembno, so

pripravljeni investirati več časa in čustev v to vlogo ter tako bolj verjetno pridobiti ustrezne vire. Prav tako posamezniki lažje uporabljajo vire za vlogo, ki jo doživljajo kot pomembno, saj je le-ta ključna za njihovo samopodobo (Greenhaus & Powell, 2006).

Empirični ugotovitve kažejo, da sta psihološko sodelovanje in čas, preživet na delovnem mestu, dva možna pokazatelja pomembnosti vloge in hkrati napovedujeta pozitivno povezavo med delom in družino (Wayne et al., 2004).

Iz tega sledi, da je doživljanje pomembnosti vloge ključnega pomena za obogatitev dela in družine; pomembnost dela namreč vpliva na obogatitev v smeri delo-družina, pomembnost družine pa v smeri družina-delo (Carlson et al., 2006).

Delovna in družinska okolja, ki vsebujejo veliko virov, prav tako spodbujajo pojav obogatitve. Primer je spodbudno delovno okolje, vsebina dela ter mrežno povezovanje, ki so povezana s pozitivnimi posledicami, kot so bolj kakovostna zakonska zveza, odnosi med starši in otroki (Greenhouse & Powell, 2006).

Podpora družine je povezana s kariernim uspehom, kar podpira teorijo, da lastnosti ene domene generirajo vire, ki pomagajo delovanju posameznika v drugi domeni.

Izkušnje, ki povzročijo posameznikov razvoj, samostojnost in dober odnos z nadrejenim ustvarijo vire, ki koristijo delovanju v drugi vlogi. Podobno tudi vzajemnost v družini, ki zajema sodelovanje, delitev odgovornosti in kvalitetne odnose, generira vire, ki pomagajo posamezniku v domeni delo.

Wayne et al. (2004) razlagajo, da posamezniki, ki kognitivno pripišejo virom iz prve domene (npr. delo) korist za drugo domeno in nato te vire pošljejo v drugo domeno (družina), zaznajo ta prenos kot občutek zadovoljstva. Carlsonova et al. zaključijo, da so za preučevanje povezave merila obogatitve s splošnim merilom posameznikovega delovanja, vključili tudi merjenje psihičnega dobrega počutja (angl. *Psychological well-being*).

2 ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBOGATITEV DELA IN DRUŽINE

V zadnji polovici stoletja je veliko raziskav dokazalo, da delovno okolje zelo močno vpliva na kvaliteto posameznikovega življenja. Daljša izpostavljenost visokim delovnim zahtevam (angl. *Job demands*), kot so velika količina dela, časovni pritiski in emocionalne zahteve, pogosto rezultira v znižanju kvalitete življenja (angl. *Well-being*) in je pozitivno povezano z izgorelostjo (Tims & Bakker, 2010, str. 3; Demerouti et al., 2001, str. 499–502).

Po drugi strani, pa delovni viri (angl. *Job resources*), kot so kontrola dela, podpora družbe, možnosti učenja in povratne informacije o uspešnosti, pozitivno vplivajo na kvaliteto življenja posameznika (večja zavzetost za delo, zadovoljstvo na delovnem mestu in zmanjšanje pojava izgorelosti) (Tims et. al, 2013, str. 230).

Sousa-Poza A. & Sousa-Poza A. A (2000, str. 518) komentirata, da se je subjektivno zaznano dobro počutje (angl. *Subjective well-being- SWB*) obširno raziskovali na področju psihologije in managementa, ne pa na področju ekonomije, čeprav je dobro počutje posameznika ena izmed ključnih ekonomskih spremenljivk, ki vpliva na njegove odločitve. Pri svojem komentarju se nanašata na pripombo Oswalda (1997, str. 1815), ki pravi: »Gospodarska uspešnost ni sama po sebi zanimiva. Ljudi v splošnem ne zanima, kakšen je bil BDP lansko leto ali kakšen bo menjalni tečaj naslednje leto. Ljudi ne zanima kakšne bodo zaloge denarja, inflacija, gospodarska rast, brezposelnost,....., Pomen gospodarske uspešnosti vidijo v tem, da neuspeh lahko pomeni konec. In konec ne pomenijo poraba govejih burgerjev, kopičenje televizijskih sprejemnikov niti izboljšanje obrestnih mer, ampak obogatitev dobrega počutja ».

Delovni viri so tisti fizični, družbeni, psihološki ali organizacijski vidiki, ki pomagajo pri doseganju delovnih ciljev, hkrati pa spodbujajo osebno rast, razvoj in učenje (Demerouti & Bakker, 2008). V tem pomenu lahko delovni viri vključujejo vidike, kot so podpora na delovnem mestu (s strani nadrejenega ali s strani sodelavcev), z delom povezane možnosti razvoja in samostojnost na delovnem mestu (Marais, Klerk, Nel, & Beer 2014, str. 3). Podpora na delovnem mestu se nahaja na medosebni ravni, z delom povezane možnosti razvoja se nahajajo na makro nivoju, samostojnost na delovnem mestu pa na nivoju naloge (Demerouti & Bakker, 2011).

Maraisova et al. (2014, str. 3) pravijo, da je na osnovi teorije ohranjanja virov (angl. *Conservation of resource theory-COR*) moč bolje razumemo povezavo med omenjenimi delovnimi viri in upravljanjem različnih vlog. Teorija ohranjanja virov trdi, da poskušajo posamezniki pridobiti, obdržati in zaščititi vire z namenom zmanjšati delovno nezavzetost, pa tudi to, da so posamezniki z več viri bolj sposobni reševati probleme in manj pogosto podvrženi vplivom pomanjkanja virov. Teorija tudi predlaga, da zaposleni vlagajo vire na način, ki zagotavlja čim večji donos in na način, ki je najbolj v skladu s specifičnim vloženim virom. Na podlagi tega naj bi se vloženi delovni viri ponovno investirali v delovno mesto (Hobfoll, 2001). Torej, posamezniki s presežkom delovnih virov (npr. tisti z visoko zavzetostjo za delo), naj bi z veliko verjetnostjo ponovno vložili te vire nazaj na svoje delovno mesto tako, da bi svoje delo opravljali nadpovprečno dobro.

Maraisova et al. (2014) razlagajo, da bistvo razumevanja povezave obogatitve dela in družine z zavzetostjo za delo s pomočjo COR teorije sloni na dinamičnosti uvajanja delovnih virov; prva vloga namreč zagotavlja sredstva, ki pomagajo posamezniku upravljati z odgovornostmi znotraj druge vloge in tako izboljšati kvaliteto te druge vloge.

Delovni viri so pozitivni napovedni dejavnik obogatitve dela in družine, kar se kaže, ko so posamezniku na voljo ustrezni delovni viri, posledično ta občuti obogatitev v domeni družine (Hakanen, Peeters, & Perhoniemi, 2011). V nadaljevanju bom opredelila delovne zahteve in vire ter predstavila teoretični model le-teh. Nato bom opredelila izbrane organizacijske dejavnike, pri čemer se bom osredotočila na podporo in samostojnost na delovnem mestu.

2.1 Delovne zahteve in viri

V zadnjih štirih desetletjih je bilo objavljeno veliko raziskav, katerih rezultati so pokazali, da lahko imajo značilnosti delovnega mesta velik vpliv na kvaliteto življenja posameznika (npr.: izgorelost, zavzetost za delo, ipd.). Raziskave so dokazale, da lahko visoke zahteve na delovnem mestu, kot so različni pritiski, čustvene zahteve in nejasno opredeljena vloga, povzročijo nespečnost, utrujenost in različna bolezenska stanja (Halbesleben & Buckley, 2004), med tem ko lahko delovni viri, kot so podpora sodelavcev, povratno mnenje o učinkovitosti in samostojnost na delovnem mestu, spodbudijo motivacijski proces in s tem z delom povezano učenje, večjo zavzetost za delo in zavezanost organizaciji (Demerouti, Bakker, Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001a; Salanova et al., 2005).

Ob predpostavki, da je zavzetost za delo dejavnik, ki napoveduje obogatitev dela in družine, lahko predvidevamo, da dejavniki, ki omogočijo obogatitev dela in družine, vplivajo tudi na samo zavzetost za delo. Po JD-R modelu (angl. *Job-Demands Resources*), ki sta ga predstavila Bakker in Demerouti (2007), so delovni viri pozitivno povezani z zavzetostjo za delo.

Avtorji so v različnih raziskavah prišli do zaključka, da je začetni vir, pomemben za zavzetost za delo, družini prijazna organizacijska politika, npr.: fleksibilen delovni čas, organizirano varstvo otrok zaposlenih, pomoč starejšim (Brough, O'Driscoll in Kalliath, 2005; Lu, Si, Spector, & Shi, 2009). Omenjena politika morda ne vpliva neposredno na zavzetost in obogatitev, vpliva pa na samostojnost, ki jo zaposleni doživlja na delovnem mestu (samostojnost določanja delovnega urnika in samostojnost odločanja o delovnih postopkih), kar pa vpliva na doživljanje obogatitve dela in družine.

Ključna naloga delovnih virov bi lahko bila družinam prijazna organizacijska politika, kamor spadajo delovniku prilagojeno varstvo otrok, prilagodljiv delovni čas, pomoč pri negi starostnikov (Brough et al., 2005; Lu et al., 2009). Tovrstne iniciative družinam prijaznih podjetij morda ne vplivajo direktno na obogatitev dela in družine, vsekakor pa zaposlenim pomagajo povečati kontrolo nad delovnim časom oziroma načinom, kako opravijo svoje delo.

2.1.1 Opredelitev zahtev in virov na delovnem mestu

JD-R model (Bakker, Demerouti, Taris, Shraufeli, & Schreurs, 2003; Demerouti et al., 2001a) predvideva, da ima vsak poklic svoja specifična tveganja, povezana s stresom, kljub temu pa lahko organizacijske dejavnike razdelimo na dve splošni kategoriji (npr. delovne zahteve in delovni viri). Obe sestavljata poglobitni model, ki je uporaben v različnih delovnih okoljih, ne glede na posebne zahteve in vpletene vire. Delovne zahteve se nanašajo na fizične, psihološke, družbene ali organizacijske vidike službe, ki zahtevajo fizične in/ali psihološke (čustvene in kognitivne) napore ali spretnosti, zato so povezane z določenimi fiziološkimi in/ali s psihološkimi stroški. Primeri so veliki pritiski na delovnem mestu, za telo neugodno delovno okolje, čustveno zahtevno delo s strankami. Tudi če delovne zahteve povsem negativne, lahko postanejo stresni dejavnik, ko izpolnitev njihovih zahtev terja veliko truda, po katerem si delavec popolnoma ne opomore (Bakker & Demerouti, 2007, str. 312).

Delovne zahteve so torej fizični, psihološki, družbeni ali organizacijski vidiki delovnega mesta, ki so:

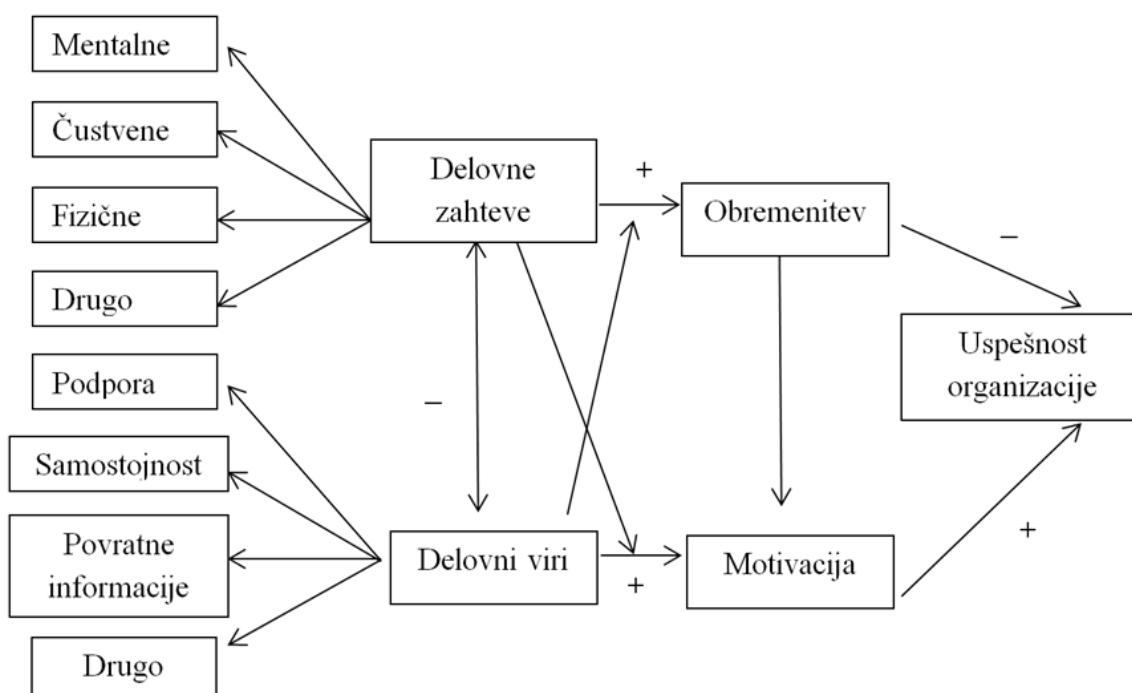
- funkcionalni v doseganju ciljev ali
- zmanjšajo delovne zahteve in so povezani z zmanjšanjem fizioloških in psiholoških stroškov ali
- pospešijo osebno rast, učenje in razvoj posameznika.

Zaradi vsega tega viri niso potrebni le v povezavi z delovnimi zahtevami, ampak so pomembni hkrati sami po sebi. Ta teorija temelji na teoriji značilnosti delovnega mesta Hackman in Oldhama (1980, str. 122–123), ki poudarja tudi motivacijski vpliv delovnih zahtev glede na vrsto naloge, vključujoč samostojnost (angl. *Autonomy*), povratno mnenje in pomembnost naloge. To je skladno s Hobfollovo teorijo ohranjanja virov (angl. *Conservation of resources (COR) theory*) (2001), ki pravi, da je primarna človekova motivacija usmerjena direktno v ohranjanje in zbiranje virov. Delovni viri lahko se lahko nanašajo na organizacijo (npr. plača in karijerne možnosti), na posameznika in družbene povezave (podpora nadrejenih ali sodelavcev, klima v timu), na organizacijo dela (npr. jasnost vlog, vpletenost v sprejemanje odločitev) ali pa se nanašajo na samo vlogo, delovno mesto (npr. raznolikost spretnosti, pomen naloge, vrsta naloge, samostojnost, povratne informacije o uspešnosti). Druga predpostavka JD-R modela je, da se dva različna temeljna psihološka procesa igrata pomembno vlogo pri razvoju obremenitve na delu in motivacije (glej sliko 2).

Prvi proces obravnava vpliv na zdravje, in sicer naj bi slabo zasnovana delovna mesta in kronične delovne zahteve (npr. prevelik obseg dela, čustvene zahteve) izčrpale mentalne in fizične vire zaposlenega, kar vodi do zmanjšanja energije (npr. stanje izčrpanosti) in problemov z zdravjem (Demerouti et al., 2000, 2001a)

Drugi proces, ki ga predlaga JD-R model, pa je motivacijske narave. In sicer predvideva, da imajo delovni viri motivacijski potencial, ki vodi v večjo zavzetost za delo, manjši cinizem in odlično učinkovitost. Iz definicije sledi, da lahko igrajo delovni viri notranjo motivacijsko vlogo, ker spodbujajo rast zaposlenih, učenje in razvoj ali pa delujejo kot zunanji motivatorji, saj so ključnega pomena za doseganje delovnih ciljev. Slika 2 prikazuje model JD-R.

Slika 2: JD-R model



Vir: E. Demerouti & A. B. Bakker, 2011, str. 3.

2.1.2 Interakcija med delovnimi viri in zahtevami

JD-R model opredeljuje odnos med delovnimi viri in zahtevami kot pomemben element pri nastajanju obremenitev in motivacije. Delovni viri naj bi namreč ublažili vpliv delovnih zahtev na obremenitev, tudi pojav izgorelosti (Bakker et al., 2003). Ublažili naj bi tudi nekaj drugih delovnih zahtev, kateri od virov, pa je različno med organizacijami in odvisno od prevladujočih karakteristik delovnega mesta.

Samostojnost pri izvajanju delovnih nalog lahko tako ublaži vpliv preobilice dela, ki povzroči stres. Model pravi, da je tudi veliko potencialnih virov, ki lahko olajšajo doseg določenega cilja/zahteve, kar pomeni, da različni viri vplivajo na določene cilji/zahteve. Ta hipoteza ublažitve je skladna s Kahn in Byosserie (1992, str. 622), ki trdita, da lahko pride do ublažitve ali interakcije med katerimkoli parom spremenljivk v zaporedju stres-

obremenitev. Avtorja trdita, da lahko lastnosti situacije na delu ali lastnosti posameznika ublažijo vpliv stresorja.

Družbena podpora je en izmed najbolj znanih situacijskih dejavnikov, ki ublaži delovno obremenitev (Johnson & Hall, 1988, str. 1336). Ostali dejavniki, ki delujejo kot moderatorji so:

- stopnja, do katere je stresor predvidljiv (npr. jasnost vloge/delovnega mesta in povratna informacija o uspešnosti),
- obseg, do katerega je prisotnost stresorja še razumljiva,
- obseg, do katerega posameznik še lahko kontrolira stresor (npr. samostojnost) (Kahn and Byosserie, 1992).

Razlogi, zakaj lahko delovni viri delujejo kot blažilci, so različni. Zelo dober odnos z nadrejenim lahko na primer ublaži vpliv delovnih zahtev (prevelik obseg dela in čustvene in fizične zahteve) na obremenitev, saj spoštovanje in podpora nadrejenih postavi v oči delavca zahteve v drugo perspektivo. Podpora in spoštovanje nadrejenih tako lahko pomagata posamezniku, da se lažje spopade z delovnimi zahtevami, izboljša svojo učinkovitost in zaščiti zdravje (Väänänen et al., 2003).

Samostojnost na delovnem mestu je lahko ključnega pomena za zdravje posameznika, saj je višja stopnja samostojnosti povezana z večjo sposobnostjo obvladovanja stresnih situacij na delovnem mestu (Karasek, 1998).

Končni predlog JD-R modela je, da delovni viri vplivajo na motivacijo in zavzetost za delo predvsem ob visokih zahtevah. Skladno s Hobfoll's teorijo ohranjanja virov ljudje skušajo pridobiti, ohraniti in zaščititi vire, ki jih cenijo (npr. materialne, osebne in energetske). Ta teorija prav tako pravi, da je stres, ki ga občuti posameznik, posledica dejanske ali potencialne možnosti izgube virov.

2.1.3 Vpliv na zavzetost na delovnem mestu

Glede na predvidevanje JD-R modela, da delovni viri delujejo motivacijsko (Bakker, 2011, str. 266), Tims et al. (2013, str. 231) razmišljajo, da bodo delavci, ki imajo na voljo več delovnih virov, izkusili na delovnem mestu večje zadovoljstvo. V literaturi obstaja več definicij zavzetosti za dela, pri čemer je najpogosteje uporabljena definicija Schaufeli in Bakkerja (2004), ki pravi, da je zavzetost za delo aktivno, pozitivno stanje, povezano z delom, za katerega so značilni vitalnost, predanost in absorpcija. Pri tem je vitalnost definirana kot visoka stopnja energije in vztrajnost soočiti se s težavami; predanost kot navdušenje in občutek, da delo predstavlja nek izziv; absorpcija pa lastnost, biti popolnoma skoncentriran in osredotočen na delovnem mestu.

Kahn (1990, str. 692) je bil prvi, ki je teoretiziral o pojmu zavzetosti na delovnem mestu. Zavzetega zaposlenega je opisal kot osebo, ki je fizično, kognitivno in čustveno popolnoma povezana s svojo vlogo na delovnem mestu. Zavzetost je osredotočena energija, usmerjena k organizacijskim ciljem; zavzeti zaposleni naj bi bili pripravljene vložiti več truda za doseg teh ciljev kot manj zavzeti (Bakker 2011, str. 265).

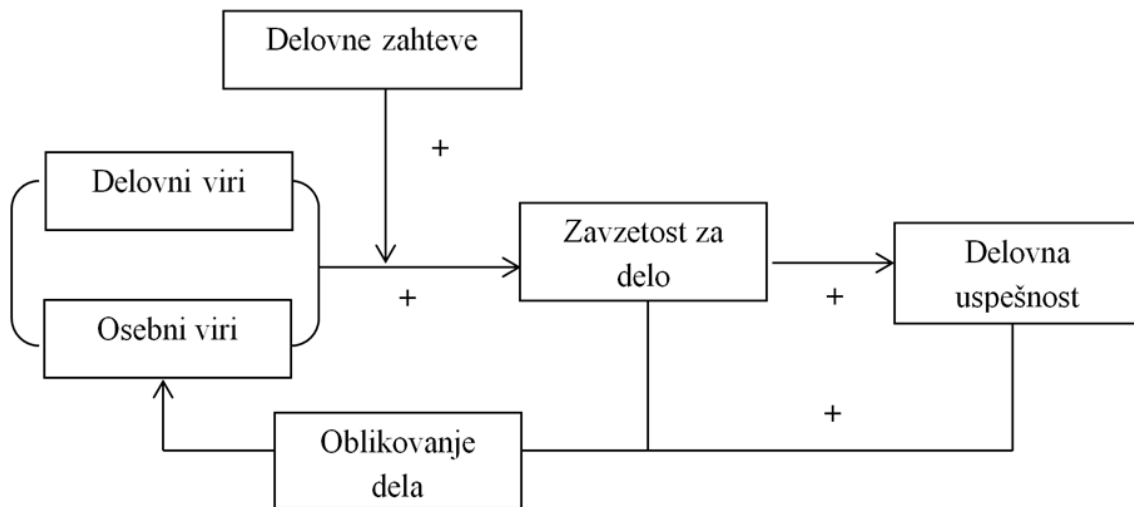
Zavzetost za delo se razlikuje od zadovoljstva pri delu. Prva namreč povezuje velik užitek ob delu (predanost) z visoko aktiviranostjo (vitalnost, absorpcija); zadovoljstvo pa je običajno bolj pasivna oblika dobrega počutja zaposlenega. Značilnost zavzetosti za delo je tudi, da se nanaša na daljše obdobje uspešnosti, ne samo na izkušnjo, ki traja eno uro ali manj. Zavzetost se razlikuje tudi od motivacije, saj ob motivaciji (predanost) vključuje še kognicijo (absorpcija) in vpliv (vitalnost). Zaradi vseh naštetih lastnosti se zavzetost kot napovedovalec delovne uspešnosti uporablja pogosteje kot ostali konstrukti.

Maraisova s sodelavci (2014, str. 4) povzema definicijo zavzetosti na delovnem mestu kot pozitivno, energično, izpopolnjujoče, z delom povezano prepričanje, pri katerem se zaposleni zavzemajo za odlično uspešnost pri delu in so prepričani v svojo učinkovitost. Za to prepričanje pa so značilni vitalnost, absorpcija in predanost.

Med delovne vire spada tudi podpora nadrejenih in sodelavcev, ki so pozitivno povezani z zavzetostjo za delo (Schaufeli & Bakker, 2004). Obe podpori lahko izboljšata zavzetost navznoter in navzven. Podpora nadrejenih in sodelavcev lahko zadosti potrebam posameznika po pripadnosti in mu omogoči, da se poistoveti s svojim delom, kar pospeši njegovo pripravljenost, da se posveti delovni nalogi, kar omogoča boljšo delovno učinkovitost. Bakker in Demerouti (2008) sta med raziskovanjem ugotovila, da podpora sodelavcev in pravilne povratne informacije nadrejenih povečajo verjetnost posameznikove uspešnosti pri doseganju delovnih ciljev.

Vzročno-posledična povezava med posameznimi dejavniki, ki vplivajo na zavzetost za delo opisuje model na Sliki 3 (Bakker 2011, str. 267).

Slika 3: Model zavzetosti za delo



Vir: A. B. Bakker, 2011, str. 26.

Na osnovi tega modela naj bi delovni viri, kot so podpora sodelavcev in nadrejenih, povratne informacije o uspešnosti, raznolikost spretnosti in samostojnost (avtonomija) na delovnem mestu, začeli motivacijski proces, ki vodi k večji zavzetosti za delo in posledično k boljši učinkovitosti. Model prav tako kaže, da postanejo delovni viri bolj pomembni in dobijo hkrati tudi motivacijsko vlogo, ko se zaposleni sooča z visokimi delovnimi zahtevami (npr. več obremenitve, čustvene in fizične zahteve). Prav tako so pomembni tudi osebni viri, ki so lahko neodvisni napovedni dejavniki zavzetosti za delo. Zaposleni, ki so bolj optimistični, samoučinkoviti, vzdržljivi in samozavestni, so lahko tako bolj sposobni aktivirati svoje delovne vire in so po navadi bolj zavzeti za delo.

Iz modela je razvidno, da imajo delovni in osebni viri pozitiven vpliv na zavzetost za delo, ko je nivo delovnih zahtev visok. Zavzetost za delo nato pozitivno vpliva na delovno učinkovitost. Pomembno pa je, da obstaja tudi povratna zanka, ki kaže, da lahko zaposleni, ki so bolj zavzeti in učinkoviti pri delu, ustvarjajo lastne vire, ki nato spodbujajo zavzetost in s tem še dodatno povečajo pozitiven vpliv na cel tokokrog.

2.2 Samostojnost

O pomenu samostojnosti (angl. *Autonomy*) v povezavi z zelo različnimi koncepti, kot so organizacijska klima, oblikovanje delovnega mesta, razpravljajo številni avtorji. Prav tako v literaturi zasledimo različne tipe samostojnosti na delovnem mestu, in sicer samostojnost odločanja delovnega urnika (angl. *Scheduling Autonomy*), samostojnosti odločanja o delovnih postopkih (angl. *Method Autonomy*) in samostojnost določanja kriterijev (angl. *Criteria Autonomy*). Pomen samostojnosti na delovnem mestu sta Greenhaus in Callanan (1994, str. 11) izpostavila z besedami: »Dandanes je za zaposlene ključnega pomena imeti

svobodo pri izbiri delovnih projektov in pri odločitvi, na kakšen način ter po kakšnih postopkih bo delo opravljeno.« Samostojnost se razlikuje od koncepta krepite vlog, ki je psihološko stanje, pri katerem se posameznik osredotoči le na svoje delo (Langfred & Moye, 2004, str. 935).

2.2.1 Opredelitev samostojnosti na delovnem mestu

Pomen samostojnosti se je v zadnjih 30 letih dodobra uveljavil. Tako je na voljo kar nekaj meta-analiz (Spector, 1986; Fried, 1991), ki kažejo, da je samostojnost na delu značilno povezana s spremenljivkami, kot so fluktuacija zaposlenih, uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Kljub temu da je koncept samostojnosti dodobra prepoznan, je v literaturi moč najti različne definicije in vprašalnike, ki merijo le-to. Prav tako se pod pojmom samostojnosti pojavljajo različne podpomenke, in sicer samostojnost na delovnem mestu (angl. *Job autonomy*, *Work autonomy*), samostojnost pri izvajanju delovnih nalog (angl. *Task autonomy*).

Turner in Lawrence (1965, str. 21) opredelita samostojnost kot »diskrecijsko pravico, ki jo delavec pričakuje,....., pri opravljanju dodeljene naloge.«, med tem ko Hackman in Oldham (1975, str. 162) definirata samostojnost kot »stopnjo, do katere delo daje zadostno svobodo, neodvisnost in diskrecijsko pravico, da si posameznik razporedi delo in določi postopke, po katerih bo opravil le-to«. Samostojnost predstavlja tudi četrto dimenzijo Hackman in Oldamovega modela značilnosti dela. Čeprav se njuna definicija omejuje predvsem na samostojnost v povezavi z načrtovanjem in določanjem postopkov dela, sta avtorja razvila vprašalnik, ki preučuje samostojnost kot celoto in ga predstavljam v naslednjem poglavju.

2.2.2 Merjenje samostojnosti

Ob preučevanju literaturnih virov je moč zaslediti, da so raziskovalci na začetku preučevali samostojnost na delovnem mestu kot celoto in ne po posameznih podtipih. Tako sta na primer dve najpogosteje uporabljene lestvici v tistem času, Hackman in Oldham-ova JDS (angl. *Job Diagnostic Survey*) (1975) in JCI (angl. *Job Characteristic Inventory*) lestvica (Sims, Andrew & Keller, 1976), merili le splošno samostojnost. V povezavi s tem modelom merjenja se je nato pojavilo nekaj kritik, ki jih povzema Breugh (1999, str. 359) v svojem članku, mednje sodijo slaba doslednost, nejasna struktura dejavnikov in dejstvo, da lestvici merita večdimenzionalni konstrukt z globalnim indeksom.

Raziskovalci so tako predlagali nekaj priporočil za boljše razumevanje samostojnosti na delovnem mestu in izboljšanje samostojnosti znotraj organizacij. Tako je Fried (1991, str. 695) poudaril, da je razvoj »večih lestvic za ocenjevanje vsebinsko različnih vidikov samostojnosti lahko bistvenega pomena za povečanje skladnosti in veljavnosti informacij glede na raven in vpliv samostojnosti na delovnem mestu«.

Tudi Taber in Taylor (1990, str. 495) razmišljata podobno, in sicer naj bi vsako novo merilo preučevalo samostojnost »bolj objektivno, bolj zanesljivo in z večjo specifičnostjo«. Kljub temu da je po besedah Nicholsona (1984, str. 177) »samostojnost večdimenzionalni konstrukt, ki ima toliko dimenzij, kolikor je elementov v posamezni vlogi«, raziskovalci poudarjajo predvsem pomen treh vidikov samostojnosti, in sicer samostojnost, povezana z delovnimi metodami, razporejanju dela in določanju meril dela.

Jackson, Wall, Martin, & Davids (1993) kot tudi Breugh (1985, 1989), pa so v svojih raziskavah samostojnost odločanja o delovnih postopkih in samostojnost določanja delovnega urnika že obravnavali ločeno. Kot že omenjeno, to nista edina preučevana podtipa, pomembna je namreč tudi samostojnost pri določanju kriterijev, po katerih bodo postavljeni cilji dela in na osnovi katerih bo opravljeno delo tudi ocenjeno. Ta tip samostojnosti sta v svojo raziskavo vključila Greenhaus in Callanan (1994).

Breugh razpravlja (1999, str. 371), da se, kljub pomembnosti, ne smemo vedno osredotočati izključno na omenjene podtipe samostojnosti. To je smiselno le takrat, ko je potrebno meriti samostojnost odločanja o delovnih postopkih, določanja delovnega urnika in samostojnost pri določanju kriterijev. Kot primer avtor navaja začetek kariere raziskovalca na področju raziskav in razvoja, ki ima na začetku svoje poti zelo malo kontrole nad svojim projektom, bistveno več pa mora imeti samostojnosti pri določanju metod dela, potrebnih za rešitev problema. Z razvojem kariere pa raziskovalec postaja samostojnejši pri odločanju o delovnih nalogah in raziskovalnih projektih.

2.2.3 Vplivi samostojnega odločanja na uspešnost

V literaturi, ki obravnava koncepta oblikovanja dela, je povezovalni člen med samostojnostjo in učinkovitostjo na delovnem mestu motivacija. Eden izmed najbolj vplivnih modelov, ki opredeljuje motivacijo, je Hackman in Oldhamov model značilnosti dela (1975), kjer je razložen tudi motivacijski učinek samostojnosti na delovnem mestu. Po Hackman in Oldhamu je samostojnost ena izmed petih značilnosti delovnega mesta, ki določa motivacijski potencial delovnega mesta. Samostojnost naj bi namreč povečala motivacijo in učinkovitost pri opravljanju dela.

Langfred in Moyeva menita (2004, st. 934), da bi bilo koristno razviti celovit model vzročnih povezav med posameznikovo samostojnostjo in uspešnostjo ter tako raziskati različne mehanizme in procese, ki bi razložili, kako samostojnost vpliva na uspešnost ter kje so meje teh vplivov. Fenomen, ki ga njuna teorija poskuša razložiti, je povezava med posameznikovo samostojnostjo opravljanja delovnih nalog in uspešnostjo. Na podlagi tega ju zanimajo dejavniki, ki razložijo, kako in zakaj samostojnost vpliva na delovno uspešnost.

Model, ki ga predstavljata Langfred in Moyeva (2004) pojasnjuje odnos med samostojnostjo in uspešnostjo s pomočjo treh različnih mehanizmov. Vpliv samostojnosti na večjo uspešnost se lahko kaže preko motivacijskega, informacijskega in strukturnega mehanizma. Ob tem model predlaga, da na povečano uspešnost vplivajo različne spremenljivke, od povsem individualnih lastnosti, strukture delovnih nalog do značilnosti/oblike organizacije.

– Motivacijski mehanizem:

Model Langfreda in Moyeve izhaja iz modela značilnosti dela, ki pravi, da samostojnost vodi do ključnega psihološkega stanja (občutka odgovornosti za rezultate dela), ki se kaže v večji uspešnosti opravljanja dela in visoki notranji motivaciji. Avtorja sta temu dodala še en odnos, in sicer naj bi samostojnost preko te motivacije vplivala tudi na delovno uspešnost (visoka delovna učinkovitost).

– Informacijski mehanizem:

Avtorja predlagata, da samostojnost vpliva na posameznikovo uspešnost zaradi informacij in odločitev, povezanih s problemom. Ta informacijska prednost se pokaže, ko ima zaposleni določena znanja, informacije in potrebne uspešno opraviti nalogo, nadrejeni pa tega znanja nima. Raziskovalca to prikažeta na primeru, ko ima inženir programske opreme tehniška znanja o nekem projektu, njegov nadrejeni pa le-teh nima. V taki situaciji je ključnega pomena za uspešnost opravljenega projekta, da je inženir vpleten v procese sprejemanja odločitev kako in kdaj pristopiti k nalogi.

– Strukturni mehanizem:

Pri tem mehanizmu avtorja povezavo med samostojnostjo in uspešnostjo postavita v kontekst strukture delovnih nalog in strukture organizacije, pri čemer ločita med dvema kategorijama strukturnega mehanizma.

V kontekstu strukture delovnih nalog sta pomembna soodvisnost in spremenljivost nalog. Soodvisnost predstavlja stopnjo, do katere je dokončanje naloge odvisno od koordinacije dokončanja drugih nalog. Spremenljivost pa je definirana kot število izjemnih primerov, ki zahtevalo različne metode in postopke, da se delo opravi, in kaže, v kolikšni meri naloga zahteva spremembo procesa.

Struktura organizacije se nanaša na stopnjo formalizacije, ki jo podjetje nalaga v delovno nalogo. Če je odvisnost strukture delovnih nalog odvisna od spremenljivosti in soodvisnosti nalog, na organizacijsko strukturo vpliva bistveno več dejavnikov, med katerimi Langfred in Moyeva izpostavita prepričanja in preference managementa in kultura, zgodovina organizacije ter stopnja birokratizacije.

Ob naštetem model Langfred in Moyeve prinaša tudi pomembne praktične napotke za organizacije, med drugim kdaj, kako in komu dodeliti samostojnost.

2.3 Podpora na delovnem mestu

Družbena podpora na delovnem mestu je dejavnik, ki lahko vpliva na doseganje delovnih ciljev. S podporo sodelavcev lahko zaposleni delo opravi v dogovorjenih časovnih okvirih, hkrati pa ublaži obremenitev, ki jo povzroči prevelik obseg dela (Poulsen, Asaduzzaman, & Poulsen, 2016). Demerouti in Bakker (2006, str. 315) povzemata, da družbena podpora ščiti zaposlene pred patološkimi posledicami stresnih situacij. Prav tako na zaposlene in njihovo učinkovitost pozitivno vplivajo konstruktivne povratne informacije, ki jih zaposleni prejme od svojih nadrejenih, sočasno pa se izboljša tudi komunikacija med njima. Še več, ko so specifične in točne informacije podane na konstruktiven način, lahko tako zaposleni kot nadrejeni izboljšata ali spremenita svojo delovanje in učinkovitost. Hackman in Oldman (1980, str. 122-123) pravita, da ocenjevanje zaposlenih za uspešno opravljeno delo pomaga ohranjati njihovo motivacijo in jim sporoča, da naj nadaljujejo v tej smeri. Prav tako pa pozitiven način komuniciranja, ko je potrebno izboljšati uspešnost, pomaga preprečiti delovne probleme.

Poulsen et al. (2016, str. 135) razlagajo, da lahko družbena podpora prihaja tako s strani prijateljev, družine kot tudi sodelavcev in nadrejenih. Narava podpore, ki jo posameznik prejme na delovnem mestu le lahko v različnih oblikah:

- informacijska: usmeritve, svetovanje in poročila pridobljena s strani sodelavcev glede bistvene zadeve;
- čustvena: nudenje skrbi in ter občutka, da se lahko posameznik zanese na pomoč sodelavcev v primeru, da bi jo potreboval;
- instrumentalna: olajšanje pri izvedbi nalog;
- ocenjevalna: ocenjevanje in povratne informacije, potrjevanje posameznikove vrednosti.

Delovni viri lahko sprožijo motivacijski proces, ki vodi k pozitivnim rezultatom v organizaciji (Salanova et al., 2005). Allen (2001) je v svoji raziskavi dokazal, da lahko podpora kulture delo-družina (podpora s strani organizacije, direktnega nadrejenega ali sodelavcev) naredi organizacijo bolj prijetno za delo, kar deluje pozitivno na zaposlene in njihovo dobro počutje. To pomeni, da lahko delovna podpora prihaja iz različnih virov v organizaciji, in sicer od nadrejenega, sodelavcev in organizacije.

Objavljene raziskave v večini preučujejo vpliv podpore vsakega izmed virov na zadovoljstvo zaposlenega posamezno. Tako Allen (2001) ugotavlja, da ima podpora nadrejenega posredno in neposredno povezavo z odnosom zaposlenega do delovnega mesta. Različne raziskave so med drugim pokazale, da podpora sodelavcev povečuje

verjetnost, da bo posameznik na delu bolj uspešen pri doseganju delovnih ciljev, hkrati pa podpora blaži posledice preobremenjenosti in povečuje zadovoljstvo pri delu (Bakker & Demerouti, 2008). Tang et al. (2014, str. 133) v povezavi z organizacijsko podporo in zadovoljstvom na delovnem mestu ugotavljajo, da predstavlja okolje, kjer je prisotna podpora, bazo virov, ki prihranijo zaposlenemu čas (prilagodljivost, svetovanje) in izboljšajo samosprejemanje (psihološki viri), kar posledično vodi v pozitivno dojemanje svojega dela.

Določene empirične raziskave kažejo pozitiven odnos med podporo na delovnem mestu (delovni viri) in obogatitvijo dela in družine. Podpora nadrejenega, sodelavcev in organizacije so ključni napovedni dejavniki obogatitve dela in družine (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Baral & Bhargava, 2010), saj lahko ta družbena podpora omili z delom povezane napetosti in obremenitve (Poulsen et al., 2016). Takšna podpora lahko zaposlenim posameznikom zagotavlja energijo in psihološke vire, da se vključujejo v družinske aktivnosti, ter poveča njihovo zadovoljstvo in uspešnost, kar posledično vodi do obogatitve dela in družine.

Na osnovi Grenhause in Powellovega modela obogatitve (2006), potekata obogatitev dela in družine, pa tudi podpora na delu, po dveh poteh (instrumentalni in izrazni), ki se nanašata na pozitivne delovne rezultate. Ta dognanja nakazujejo, da lahko obogatitev dela in družine deluje kot mediator: vpliv delovnih virov (podpora na delovnem mestu) se bo preko zaznane obogatitve v smeri delo-družina prenesel na družino, kar bo generiralo pozitivne občutke na delu.

Če povzamem, obstoječe raziskave kažejo, da imajo lahko podporno organizacijsko okolje in podporni odnosi na delovnem mestu signifikanten vpliv na posameznikovo pozitivno dojemanje dela. Na osnovi zapisanega bom v naslednjem poglavju predstavila hipoteze in z njimi povezano empirično raziskavo.

2.3.1 Podpora nadrejenih

Visoko kvalitetni odnosi z nadrejenim lahko olajšajo vpliv delovnih zahtev (npr. preobremenjenost, čustvene in fizične obremenitve) in delovnih obremenitev na zaposlenega, saj mu spoštovanje in podpora nadrejenega postavi delovne zahteve v drugo perspektivo. Podpora in spoštovanje nadrejenih lahko prav tako pomagata zaposlenemu pri obvladovanju delovnih zahtev, izboljšanju uspešnosti in delujeta kot zaščita pred bolezenskimi stanji (Väänänen et al., 2003).

Z vidika usklajevanja dela in družine zaposleni podporo nadrejenih doživlja v luči, kako je njegov neposredno nadrejeni občutljiv na z družino povezane zadeve posameznika.

Direktno nadrejeni lahko namreč zmanjša obseg dela zaposlenega, ki se vpleta v njegovo vlogo v družini, tako da lahko npr. zaposleni predčasno zapusti delovno mesto, da bi poskrbel za bolnega otroka, ali pa da dela polovičen delovni čas (Lapierre & Allen, 2006).

Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986, str. 500) razlagajo, da so nadrejeni v organizaciji odgovorni za usmerjanje in ocenjevanje uspešnosti podrejenih, zaradi česar podrejeni doživljajo njihovo naklonjenost ali nenaklonjenost kot indikator organizacijske podpore. Ocene zaposlenih od nadrejenih so pogosto prenašajo višjim managerjem, kar še dodatno vpliva na zaznavanje organizacijske podpore. Eisenberger et al. sodelavci tudi opažajo, da so v vprašalniku zaznavanja organizacijske podpore besedo nadrejeni nadomestili z besedo organizacija. Naklonjeno obnašanje nadrejenih prispeva tudi k zaznavanju podpore, vendar ne v tolikšni meri kot poštena obravnava. Ker nadrejeni delujejo kot predstavniki organizacije, naj bi njihovo naklonjeno obnašanje do podrejenih vplivalo tudi na zaznavanje organizacijske podpore. Eisenberger et al. zaključujejo, da je potrebno zmanjšati identifikacijo nadrejenih z organizacijo do te mere, da je njihov neformalni položaj v organizaciji nizek ali da se njihova stališča in dejanje dojemajo kot idiosinkratična.

2.3.2 Podpora sodelavcev

Zaradi zahtev po vedno večji produktivnosti je delovno okolje vedno bolj kompetitivno in povzroča marsikateremu zaposlenemu stres. Vedno več raziskovalcev se začinja posvečati tudi pomembnosti podpore sodelavcev. Bakker in Demerouti menita, da podpora sodelavcev poveča verjetnost, da je posameznik uspešnejši pri doseganju zastavljenih ciljev (2008, str. 211). Kramova (1985) je v svojem delu ugotovila, da medsebojni odnosi med zaposlenimi variirajo; od tistih, ki temeljijo na izmenjavi informacij o delu, do tistih odnosov, ki nudijo potrditev in čustveno podporo.

Ducarme in Martin (2000, str. 223) sta dokazala, da družbena podpora sodelavcev povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu vsem sodelavcem. Instrumentalna podpora sodelavcev pa lahko pomaga zaposlenemu, da opravi delo v odmerjenem času in lahko tako ublaži vpliv dela na preobremenitev (Van der Doef & Maes, 1999, str. 107).

Kar nekaj raziskav, pa je pokazalo nasprotno. Tako so Willemse, Jonge, Smith, Depla, & Pot (2012, str. 831) preučevali podporo sodelavcev in njihov vpliv na delovne zahteve v domovih za ostarele. Raziskava je pokazala, da se na delovnih mestih z veliko obremenitvijo (visoke delovne zahteve in nizka samostojnost odločanja) zgodi, da lahko sodelavci, ki nudijo podporo posamezniku pripomorejo, da le-ta zazna delovne pogoje slabše, kot v resnici so. To povzroči, da se posameznik počuti nemočno in brezupno, kar vodi v slabšo samopodobo (npr. osebni dosežek).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Po pregledu koncepta obogatitve dela in družine s teoretične plati, bom v nadaljevanju magistrske naloge predstavila kvantitativno analizo, ki sem jo naredila s pomočjo anketnega vprašalnika (Priloga 1) in nato podatke obdelala s pomočjo Microsoft Excela in statističnega programa IBM SPSS Statistics. V tem delu naloge najprej predstavim cilje in namen raziskave, kateremu sledi opredelitev problema in hipotez raziskave. Nadaljevala bom s predstavitev zasnove raziskave in metodologijo, analizo rezultatov raziskave in preverjanjem zastavljenih hipotez. Poglavje bom zaključila z diskusijo, omejitvami raziskave in priporočili za nadaljnjo prakso.

3.1 Cilj in namen raziskave

Glavni cilj raziskave je preučiti vpliv različnih delovnih zahtev in virov na obogatitev dela in družine.

Namen raziskave je na podlagi rezultatov empirične analize seznaniti zaposlene in organizacije s vplivom različnih delovnih zahtev in virov na obogatitve dela in družine.

3.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave

Obravnavana problematika je zanimiva za raziskovanje zaradi dejstva, da trenutni tempo življenja prinaša skrbi, utrujenost, nejevoljnost in posledično vpliva na počutje vsakega posameznika, kar posledično vpliva na njegovo učinkovitost na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. Različne raziskave, opravljene v obdobju zadnjih desetletij, podajajo dokaze o povezavi psihosocioloških tveganj z doživljanjem stresa na delovnem mestu ter njegovimi negativnimi zdravstvenimi posledicami. Obseg negativnega vpliva dela je težko izmeriti, kljub temu pa je potrebno ob raziskovanju finančnega bremena stresa in psihosocioloških tveganj upoštevati tudi to. Z delom povezana psihosociološka tveganja in stres, skupaj s pridruženimi negativnimi zdravstvenimi in poslovnimi izidi, vplivajo na ogromno število delovnih mest v Evropi. Značilne spremembe, ki v zadnjih desetletjih vplivajo na delovna mesta, in novi izziv na področju zdravstvene varnosti vključujejo globalno družbeno-politično dogajanje, komor sodijo večja globalizacija, vzpostavitev prostega trga, nove vrste pogodbenih in delovnih razmerij, napredek na področju informacij in komunikacijske tehnologije ter demografske spremembe (European Agency for Safety and Health at Work, 2014, str. 4).

Eni izmed vitalnih komponent posameznikovega življenja sta družina in delo. Nekoč sta se družinsko življenje in delo obravnavala ločeno, sedaj pa raziskave dokazujejo, da sta dejansko ti dve domeni med seboj zelo povezani. V zadnjih nekaj desetletjih je bil središče mnogih raziskav negativni vpliv delovnih in družinskih vlog hkrati. Raziskovalci so

namreč opazili, da sodelovanje v obeh vlogah, družinski in delovni, na posameznika deluje stresno in ga izčrpa, vse to pa vpliva na njegovo zdravje ter tudi na delovno uspešnost. Organizacije se posledično trudijo oblikovati delovne pogoje, ki bi zaposlenemu ne le obogatili družinsko življenje, ampak tudi pozitivno vplivali na njegovo delo (Akram et al., 2014, str. 733–734).

Skozi različna obdobja v življenju posameznik zmožnosti v okviru dela in družine namenja različnim vlogam. V profesionalnem življenju prevzema vloge in opravlja naloge vezane z njegovim delovnim mestom. Tako je lahko na delu v vlogi nadrejenega, podrejenega, v določenih obdobjih pa ima lahko tudi vlogo mentorja. V zasebnem, odraslem, življenju oseba namenja svoj čas in energijo partnerju, gospodinjskemu delu, vzgoji otrok, gradnji odnosa s starši in sorodniki (Grandey & Cropanzano, 1999, str. 350–352).

V zadnji polovici stoletja je veliko raziskav dokazalo, da delovno okolje močno vpliva na kvaliteto posameznikovega življenja. Daljša izpostavljenost visokim delovnim zahtevam, kot so velika količina dela, časovni pritiski in čustvene zahteve, se pogosto kaže v znižanju kvalitete življenja in je pozitivno povezano z izgorelostjo (Tims & Bakker, 2010, str. 3; Demerouti et al., 2001, str. 455–502). V luči obogatitve dela in družine so avtorji (Carlson et al., 2006, str. 140) ugotovili, da vključenost v delo spodbuja ravni psihosocioloških sredstev, kot so občutek varnosti, zaupanja, dosežkov ali samouresničevanja, ki pomagajo posamezniku, da je boljši družinski član.

Konceptualno gledano, zavzetost za delo predstavlja kritični faktor pri preverjanju teoretičnega koncepta Greenhausa in Powell (2006). Zavzetost za delo je definirana kot pozitivno, izpopolnjujoče stanje duha, za katerega so značilne vitalnost, zavzetost in absorpcija. (Bakker et al. 2008; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002). Pri tem se vitalnost nanaša na nivo energije, ki jo ima posameznik med delom, zavzetost pomeni vpletenost v delo ter doživljanje občutka pomembnosti in navdušenja, absorpcija pa je popolna osredotočenost in sprostitvev v delu, zaradi česar ima oseba občutek, da čas hitreje mine.

Z vidika vpliva je za zaposlene, ki so bolj zavzeti za delo, značilen pozitiven vpliv, prav tako so pri delu bolj živahni in opravljajo pomembnejše naloge. Pri večji osredotočenosti imajo namreč ljudje občutek, da delovni čas hitreje mine, kar je ponavadi povezano z boljšim počutjem (Seligman, Rashid, & Parks, 2006, str. 774). Z vidika uspešnosti, se zaposleni, ki so bolj zavzeti za delo, močneje poistovetijo z delom in dojemajo svoje delo kot pomembno, navdihujoče, polno izzivov in v večji meri uporabljajo različne vire in znanje pri svojem delu (Bakker & Demerouti, 2007).

Raziskava Demerouti in Cropanzana (2010) dokazuje, da je zavzetost za delo pozitivno povezana z uspešnostjo na delovnem mestu.

Greenhouse in Powell (2006) poudarjata da obstaja pozitivna povezava med zavzetostjo za delo in dvosmernim procesom obogatitve delo in družina.

Na podlagi Greenhouse in Powellove (2006) instrumentalne poti, znanje, spretnosti in druga sredstva, pridobljena v vlogi A, neposredno izboljšajo uspešnost v vlogi B.

Siu, Lu, Brough, & Lu (2010, str. 471) pa to tezo razvijejo še naprej, in sicer naj bi se znanje, spretnosti in drugi pridobljeni viri v domeni delo naj bi se zaradi velike zavzetosti za delo preko izkušenj prenesli in uporabili v domeni družina. Za zaposlene, močnejše zavzete za delo, je namreč značilno, da se bolj poistovetijo z delom in mu dajo večji pomen. Prav tako lažje sprejmejo izzive, ki jih prinaša delo, in menijo, da jim le-ti prinašajo nova znanja in rast (Bakker & Leiter, 2010). Na podlagi takšnega prepričanja ti zaposleni bolje prenesejo vsa pridobljena sredstva in znanja v domeno družina.

Različni raziskovalci obogatitve dela in družine so dokazali tudi pozitivno povezavo med obogatitvijo dela in družine ter podporo na delovnem mestu. Baral in Bhargava (2011) sta celo našla pozitivno povezavo le med podporo nadrejenih in obogatitvijo dela in družine. Ti rezultati so v skladni z raziskavami drugih avtorjev. Tudi Nicklin in McNall (2013) sta objavila rezultate, ki kažejo na pozitivno povezavo med obogatitvijo dela in družine, kar nakazuje, da lahko posameznik, če ima na voljo podporo nadrejenega, integrira svoje obveznosti v obeh domenah (delo in družina).

Podpora nadrejenih in sodelavcev lahko zadosti potrebam posameznika po pripadnosti in mu omogoči, da se identificira s svojim delom. To pa pospeši pripravljenost posameznika, da se posveti delovni nalogi, ki omogoča boljšo delovno učinkovitost. Bakker et al. (2008) je med raziskovanjem ugotovil, da podpora sodelavcev in pravilne povratne informacije nadrejenega povečajo verjetnost posameznikove uspešnosti pri doseganju delovnih ciljev.

Rezultati raziskav prav tako kažejo, da se pri posameznikih, ki izkusijo obogatitev dela in družine, povečajo tudi delovni viri, kot so samostojnost in možnosti z delom povezanega razvoja (Marais et al., 2014). Raziskave, ki so bile narejene na področju povezave med obogatitvijo dela in družine in delovno zavzetostjo so pokazale, da je zavzetost mediator odnosa med podporo nadrejenega in samostojnostjo na delovnem mestu (vsi so del delovnih virov) ter obogatitvijo družine in dela (Siu et al, 2010). Pomeni, da podpora nadrejenega lahko pomaga posamezniku obogatiti delo in družino s pomočjo izboljšanja njihove vloge pri delu.

Prav tako je nakazano, da posamezniki, ki so na delovnem mestu bolj samostojni, doživljajo večjo obogatitev dela in družine, saj samostojnost omogoči posamezniku izbor večšin in kreativnost pri delu, kar spodbuja zavzetost pri delu. (Sui et al., 2010). Predanost, vitalnost in absorpcija prav tako prispevajo k pozitivnemu vzdušju v domeni družina, kar se lahko posledično kaže kot obogatitev dela in družine (Siu et al., 2010).

Teorija ohranjanja virov pravi, da poskušajo posamezniki pridobiti, obdržati in zaščititi vire (npr. materialni viri, osebnostne lastnosti), da bi zmanjšali delovno nezavzetost, pa tudi to, da so tisti z več viri sposobnejši reševati probleme in so manj pogosto podvrženi vplivom pomanjkanja virov.

Samostojnost na delovnem mestu je delovni vir, predstavljen v JD-R modelu, in se nanaša stopnjo, do katere delo daje zadostno svobodo, neodvisnost in diskrecijsko pravico, da si posameznik razporedi delo in odloči postopke, po katerih ga bo opravil (Hackman & Oldham, 1975).

Teorija tudi predlaga, da zaposleni vlagajo vire na način, ki zagotavlja čim večji donos, in na način, ki je najbolj skladen s specifičnim vloženim virom. Na podlagi tega naj bi se vloženi delovni viri ponovno investirali v delovno mesto (Hobfoll, 2001). Uporaba te teorije za razumevanje obogatitve dela in družine poudarja dinamično uvajanja virov, saj ena vloga zagotavlja vire, ki pomagajo posamezniku pri upravljanju nalog in odgovornosti v drugi vlogi, hkrati pa izboljša njeno kvaliteto.

S pomočjo teorije ohranjanja virov bolje razumemo povezavo med omenjenimi delovnimi viri in upravljanjem različnih vlog. Po teoriji ohranjanja virov poskušajo posamezniki pridobiti, obdržati in zaščititi vire, posamezniki z več viri so bolj sposobni reševati probleme in so manj pogosto podvrženi vplivom pomanjkanja virov. Delovni viri so pozitivni napovedniki obogatitve dela in družine, kar se kaže v tem, da ko so posamezniku na voljo ustrezni delovni viri, posledično občuti obogatitev v domeni družine (Hakanen et al. 2011). Maraisova et al. (2014, str. 4) povzemajo, da posamezniki, ki prenesejo energijo in motiviranost z domene delo na domeno družina, generirajo viri, kot so družbena podpora, samostojnost in možnosti razvoja.

Med preučevanjem literature sem ugotovila, da je večina raziskav usmerjena v preučevanje različnih vplivov na celotno obogatitev dela in družine in ne na posamezne dimenzije le-te. Zato sem se odločila, da se pri svoji raziskavi usmerim v dve dimenziji, in sicer v afekt in v razvoj.

Na osnovi teh ugotovitev, sem postavila sledeče hipoteze:

H1: Podpora sodelavcev pozitivno vpliva na zaznavo WFE v obeh dimenzijah.

H2: Podpora nadrejenih pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine v dimenziji afekt (H2a) in razvoj (H2d).

H2c: Podpora nadrejenih bolj vpliva na zaznavo WFE v dimenziji razvoj kot v dimenziji afekt.

H3: Podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih pozitivno vplivajo na obogatitev dela in družine v obeh dimenzijah.

H3a: Podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih ima večji vpliv na zaznavo WFE v dimenziji afekt kot v dimenziji razvoj.

Na podlagi razmišljanj Jackson et al. (1993) in Breugh (1985, 1989), ki so svojih raziskavah samostojnost odločanja o delovnih postopkih in samostojnost določanja delovnega urnika že obravnavali ločeno, jo tudi jaz razdelim, in sicer na samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih in na samostojnost določanja delovnega urnika. Preučim tudi njun vpliv na obogatitev dela in družine s hipotezama 4H4 in H5.

H4: Samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih pozitivno vpliva na zaznavo WFE v obeh dimenzijah.

H5: Samostojnost določanja delovnega urnika pozitivno vplivata na obogatitev dela in družine.

Glede na raziskave, kot je na primer raziskava avtoric Ruderman et al. (2002), ki so raziskovale možen pozitiven vpliv prepletanja različnih vlog pri ženskah managerkah, tudi sama želim preveriti povezavo pojava obogatitve dela in družine glede na spol, pri čemer pa predpostavim, da:

H6: Ženske bolj doživljajo obogatitev dela in družine v dimenziji afekt, moški pa v dimenziji razvoj.

3.3 Zasnova raziskave in metodologija

Za pridobitev podatkov, na osnovi katerih sem naredila kvantitativno raziskavo, sem uporabila metodo anketiranja, in sicer s pomočjo spletne ankete. Vprašalnik je bil, razen iz demografskih vprašanj (npr. starost, spol, izobrazba, vodilni položaj, število otrok v skupnem gospodinjstvu, ...), sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa.

3.3.1 Predstavitev vzorca

Vzorec v tej raziskavi predstavljajo naključni posamezniki, trenutno zaposleni v različnih organizacijah v Sloveniji, ki so izpolnili spletni vprašalnik, ki je bil omejen na slovensko govoreče posameznike. Za takšen način anketiranja sem se odločila zaradi lažje dostopnosti do večjega števila posameznikov in hitrosti zbiranja podatkov.

Spletni vprašalnik je bil aktiven v obdobju od 14.12.2015 do 25.1.2015., na spletnem naslovu <https://www.1ka.si/a/78214> in razposlan različnim posameznikom preko e-maila. V tem času je bilo zabeleženo 178 klikov na samo anketo, 155 jih je začelo izpolnjevati anketo, zaključilo pa jo je 140. V analizo sem zajela osebe, ki so zaključile z odgovarjanjem, in sicer 140 oseb.

Pred aktiviranjem spletne ankete je bil vprašalnik razposlan šestim posameznikom, z namenom preveriti ali je anketa, in hkrati navodila za reševanje te, dovolj razumljiva, jasna ali pa se mogoče pri reševanju ankete pojavljajo zapleti. Obdobje testiranja je potekalo med 10.12.2015 in 14.12.2015. Izbrani posamezniki so bili različnega spola, starosti in zaposleni na različnih delovnih mestih. Glede na povratna mnenja, sem nekoliko prerazporedila sklope vprašanj in dopolnila navodila.

3.3.2 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik je bil razdeljen na pet sklopov. Prvi štirje sklopi so zajemali skupaj 30 trditev, kjer so anketiranci izražali stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo. Zadnji sklop pa je vseboval tudi vprašanja odprtega tipa in se je nanašal na demografske podatke o posameznem anketirancu.

Prvi sklop je vseboval 5 trditev, ki so se nanašale na splošne delovne zahteve (angl. *Workload*); -moje delo zahteva vso mojo pozornost, -zdi se mi, da imam veliko delovnih obremenitev, -zdi se mi, da imam v službi veliko dela, -moje delo od mene veliko zahteva, -naloženega mi je veliko dela. Validacijo slovenske verzije vprašalnika so postavili Temen tet al. (2010), in sicer gre za 5-stopenjsko mersko lestvico, kjer anketiranci ovrednotijo strinjanje s posamezno trditvijo: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se ne strinjam), 3 (sem neodločen), 4 (delno se strinjam), 5 (močno se strinjam).

Drugi sklop vprašanj je naslavljal koncept obogatitve dela in družine, in sicer v dveh dimenzijah: razvoj in viri. 6 trditev za ta koncept so bile povzete po Carlson (2006, str. 147). Trditve so bile sledeče: dimenzija razvoj: -moje delo mi pomaga razumeti različne perspektive, zaradi katerih sem boljši/-a član/-ica družine, -moja služba mi pomaga pri pridobivanju znanj, zaradi katerih sem boljši/-a član/-ica družine, -v službi pridobivam spretnosti, ki me delajo boljšega/-o člana/-ico družine; dimenzija viri: -zaradi službe sem dobro razpoložen/-a, zato sem boljši/-a član/-ica družine, -služba me osrečuje, zato sem boljši/-a član/-ica družine, -zaradi službe sem vesel/-a, zato sem boljši/-a član/-ica družine. Tudi v tem sklopu se je anketiranec opredelil glede strinjanja na osnovi 5-stopenjske lestvice: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se ne strinjam), 3 (sem neodločen), 4 (delno se strinjam), 5 (močno se strinjam).

V tretjem sklopu vprašanj se je preverjala samostojnost pri delu, in sicer so se prve tri trditve nanašale na samostojnost določanja delovnega urnika naslednje tri pa na

samostojnost odločanja o delovnih postopkih. Trditve za preverjanje koncepta samostojnosti sem vzela iz vprašalnika, ki ga je objavil Breugh et al. (1999). V tem sklopu sem uporabila 7-stopenjsko mersko lestvico, ki je preverjala strinjanje oz. nestrinjanje s posamezno trditvijo, in sicer: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (večinoma se ne strinjam), 3 (nekoliko se ne strinjam), 4 (niti strinjam, niti ne strinjam), 5 (nekoliko se strinjam), 6 (večinoma se strinjam), 7 (povsem se strinjam).

V četrtem sklopu se vprašanje nanaša na podporo sodelavcev in nadrejenih. Pri tem sem uporabila trditve, ki jih je objavila Tement et al. (2010) in Behnson (2005). Trditve so: -moji sodelavci so mi pripravljene pomagati, -moji sodelavci so mi občasno pripravljene odvzeti nekaj delovnih nalog, -moji sodelavci so pripravljene prisluhniti mojim težavam, -moji sodelavci so razumevajoči, -moj/-i nadrejeni mi je/so mi pripravljen/-i pomagati, -moj/-i nadrejeni mi je/so mi občasno pripravljen/-i zadati manj delovnih nalog, -moj/-i nadrejeni je/so pripravljen/-i prisluhniti mojim težavam, -moj/-i nadrejeni je/so razumevajoč/-i, -moj/-i nadrejeni je/so pošten/-i in se v odzivih ne ozira na zasebne ali družinske situacije zaposlenih., -moji/-i nadrejeni se mi prilagaja/jo, ko imam zasebne ali družinske opravke (npr. naročilo pri zdravniku, govorilne ure pri otrokovem učitelju), -mojemu/-im nadrejenemu/-im je resnično mar za učinke, ki jih imajo delovnih zahteve na moje zasebno ali družinsko življenje, -moj/-i nadrejeni ima/-jo realistična pričakovanja o moji storilnosti pri delu, -moj/-i nadrejeni je/so razumevajoč/-i, ko govorim o zasebnih ali družinskih težavah, ki vplivajo na moje delo, -počutim se lagodno nadrejenemu/-im omeniti zasebne ali družinske težave. Strinjanje s posamezno trditvijo so anketiranci ovrednotili s 5-stopenjsko mersko lestvico.

V petem, zadnjem, sklopu, pa preverjam, kakšne so demografske lastnosti anketirancev, kot so: spol, starost, izobrazba, zaposlitvi, delovnem mestu in otrocih.

Starost so anketiranci zavedli numerično s celim številom, pri izobrazbi so se opredelili za eno izmed možnosti, in sicer: srednja šola, višješolski program (1. bolonjska stopnja), visokošolski strokovni in univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja), magisteriji stroke (2. bolonjska stopnja), univerzitetni programi pred bolonjsko reformo, znanstveni magisteriji, doktorati znanosti (3. bolonjska stopnja). V naslednjih štirih vprašanjih so se opredelili glede povprečnega števila delovnih ur, kako dolgo so na tem delovnem mestu in, če so zaposleni za krajši oz. polovični delovni čas ter ali imajo vodilni položaj. Sledila so tri vprašanja številu otrok v skupnem gospodinjstvu, koliko je star najmlajši in koliko ur na teden preživijo z njimi.

3.3.3 Analitične metode

Vsi odgovori anketirancev so se avtomatsko beležili v spletni aplikaciji Ika (www.ika.si). V obdelavo je bilo vključenih 140 pravilno zaključenih anket. Zbrane odgovore sem nato izvozila v statistični program IBM SPSS Statistics 20.0.0 in v Microsoft Excel. Slednjega

sem uporabila za izračun sredinskih vrednosti in z njimi oblikovala ustrezne grafe. Program SPSS pa sem uporabila za preverjanje hipotez s pomočjo analize variance, t-testa in regresije.

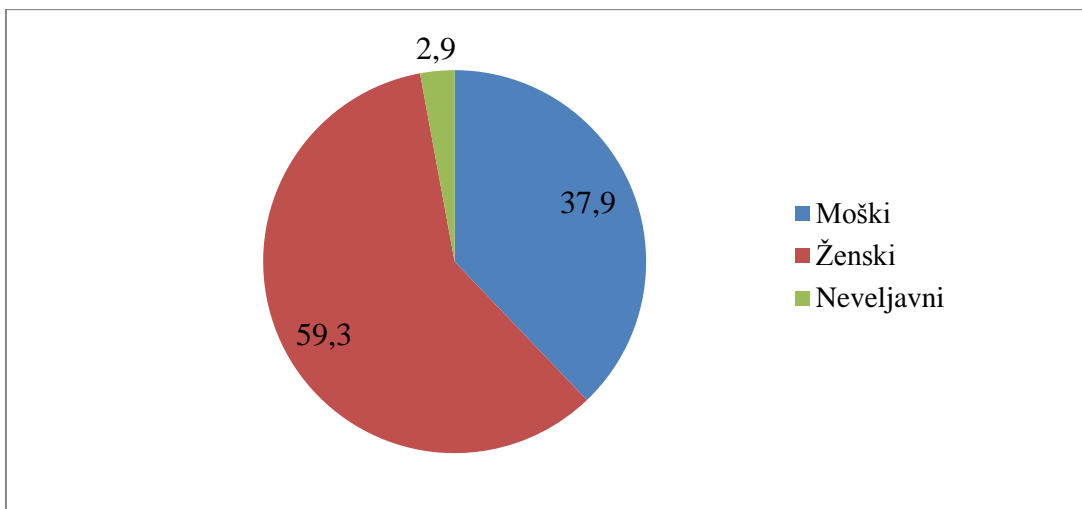
3.4 Rezultati raziskave

V prvem podpoglavju predstavim značilnosti vzorca, in sicer spol, starost, izobrazbo in delovno mesto, kjer je zaposlen anketiranec. V drugem podpoglavju nadaljujem s predstavitvijo analize sredinske vrednosti posameznih trditev glede na obogatitev dela in družine v dimenziji razvoj in viri, samostojnost na delovnem mestu ter podporo sodelavcev in nadrejenih. V zadnjem podpoglavju preverim hipoteze s pomočjo t-testa, analize varianc in regresijske funkcije.

3.4.1 Značilnosti vzorca

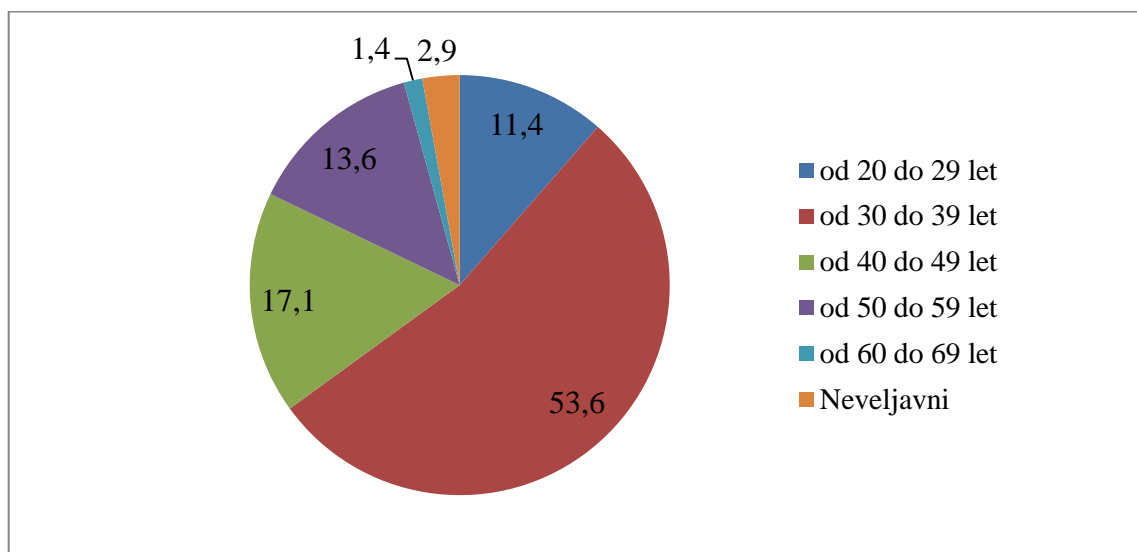
V analizo je bilo zajetih 140 končanih anket, ki so predstavljale analiziran vzorec. Med temi je bilo 83 žensk, kar predstavlja 59,3 % vzorca, moških 53 (37,9 %), 4 anketiranci pa se niso opredelili, kar predstavlja 2,9 % vseh.

Slika 4: Struktura anketirancev glede na spol (v %)



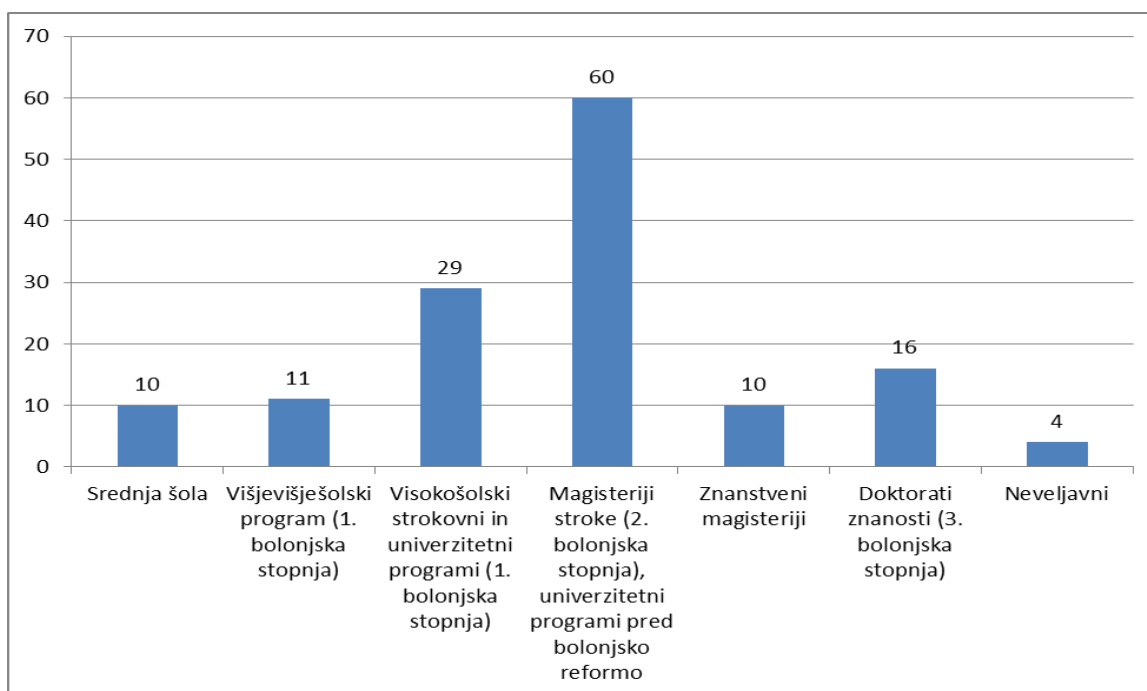
Slika 5 prikazuje starostno strukturo anketirancev, grupirane v intervale. Najnižja starost med anketiranci je bila 24 let, najvišja pa 60 let. V prvem intervalu, in sicer od 20 do 29 let je bilo 16 anketirancev, naslednja starostna skupina, od 30 do 39, je bila najštevilčnejša s 75 anketiranci, s povprečno starostjo 33 let, skupina od 40 do 49 je vsebovala 24 posameznikov, 19 anketirancev je bilo starih od 50-59 in v skupini od 60-69 pa sta pripadala le 2. 4 anketiranci so ostali neopredeljeni.

Slika 5: Starostna struktura anketirancev po letih (v %)



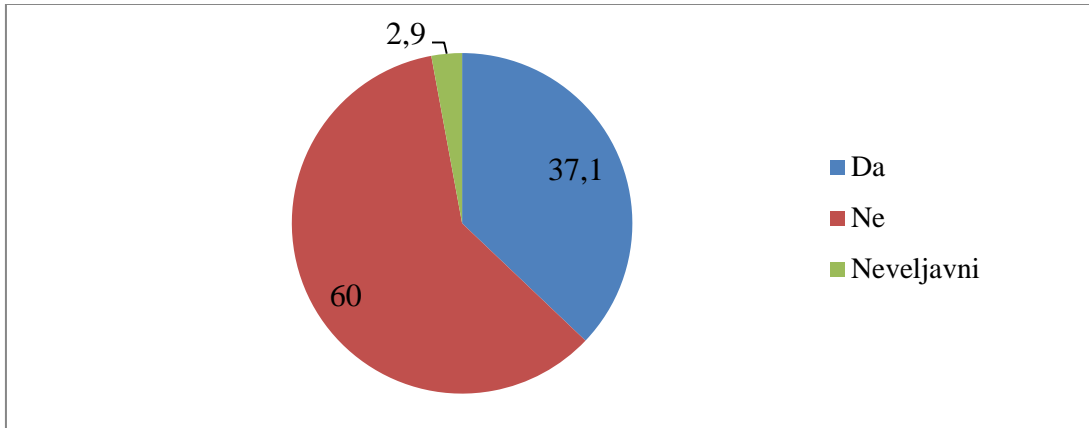
Naslednja Slika 6 prikazuje doseženo formalno izobrazbo anketirancev. Slednja je bila razdeljena na 6 stopenj. Srednjo šolo je končalo 7 % anketirancev, 8 % anketirancev ima višješolsko izobrazbo (1. bolonjsko stopnjo). Visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bolonjska stopnja) je doseglo 21% vseh anketirancev, največ izmed anketiranih pa ima univerzitetno izobrazbo oz. drugo bolonjsko stopnjo, in sicer 43 %. Znanstveni magisterij je je doseglo 7 %, doktorat znanosti pa 11 % anketirancev.

Slika 6: Dosežena formalna izobrazba anketirancev



52 anketirancev, kar predstavlja 37 %, ima na svojem trenutnem delovnem mestu vodilni položaj. 84 (60 %) pa ne. 4 (3 %) odgovorov je bilo neveljavnih. Slika 7.

Slika 7: Razporeditev anketirancev glede na vodilni položaj (v %)



Struktura anketiranih glede na to, kako dolgo so zaposleni na trenutnem delovnem mestu je bila sledeča: 7 anketiranih, kar znaša 5 % je zaposlenih manj kot 6 mesec, med 6 meseci in enim letom, je na trenutnem delovnem mestu zaposlenih 7%, v absolutni številki je predstavlja to 10 anketiranih, med enim in tremi leti je zaposlenih 31 anketiranih (23 %), največ anketiranih, in sicer 88 (65%), pa je na trenutnem delovnem mestu že več kot tri leta. Prestavljeni rezultati se nanašajo na 136 veljavnih anket, pri čemer je bila povprečna doba zaposlitve na trenutnem delovnem mestu 3,5 let.

Naslednje anketno vprašanje se je glasilo »Kakšno je vaše povprečno število delovnih ur na teden (povprečen delovni čas vključno z nadurami)?«. Na osnovi veljavnih odgovorov, je bil rezultat sledeč: najnižje povprečno število delovnih ur na teden je znašalo 7 ur, med tem ko je najvišje število znašalo 80 ur. V povprečju anketirani dosežejo 45 delovnih ur na teden. Tudi pri tem vprašanju je bilo nekaj neveljavnih, v tem primeru 5 in niso vključeni v zgoraj predstavljene rezultate.

V anketi sem tudi preverila, ali so anketiranci zaposleni za krajši oziroma polovični delovni čas. Prejela sem 136 veljavnih odgovorov, in sicer le 4 (3 %) dela omenjeni delovni čas, med tem ko je kar 132 (97 %) anketiranih zaposlena za polni delovni čas.

Naslednje vprašanje v anketi se je nanašalo na število otrok, ki živi v skupnem gospodinjstvu anketirancev. Tudi tu se predstavljeni rezultati nanašajo na 136 veljavnih odgovorov. Brez otrok je največja skupina anketiranih, in sicer 76, kar predstavlja 56 % celotne skupine. Z enim otrok živi 29 (21 %) anketiranih, 2 otroka ima 24 (18 %) anketiranih, 7 (5 %) pa ima v skupnem gospodinjstvu tri ali več otrok. V povprečju živita v skupnem gospodinjstvu anketiranih 2 otroka.

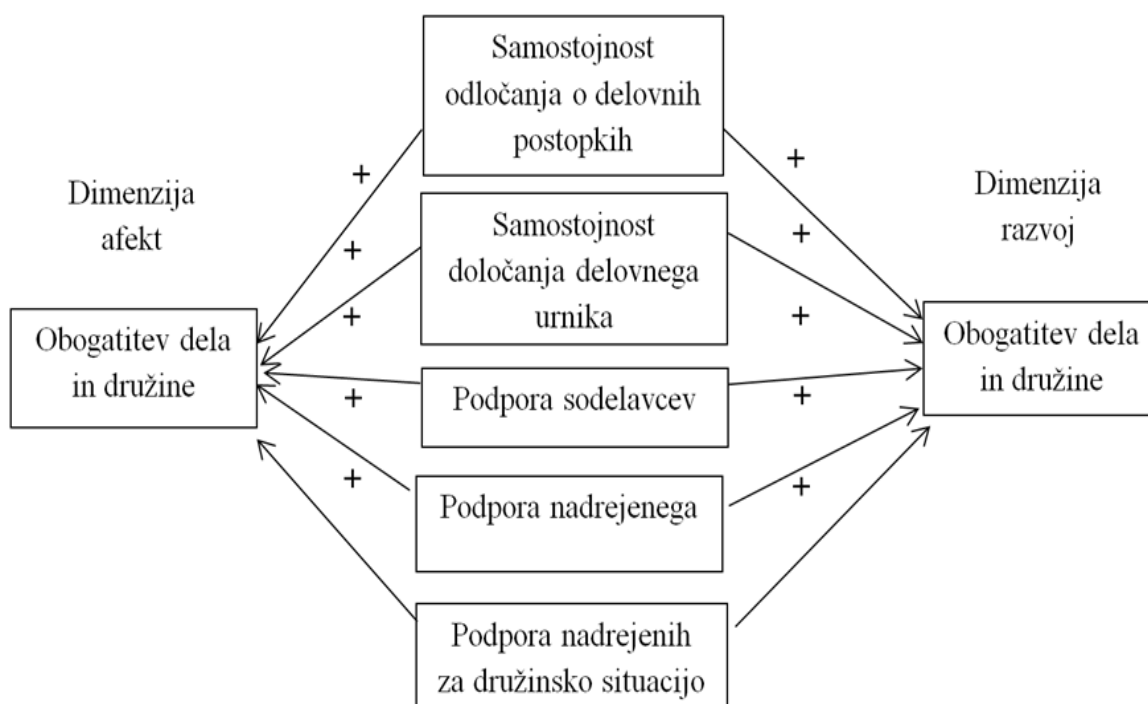
Razpon starosti najmlajšega otroka anketirancev je bil sledeč, in sicer je najnižja starost je bila pod enim letom, največja pa 32 let. V povprečju je bila starost najmlajšega člana družine 6 let.

Glede na tempo življenja in vedno daljše delovne obveznosti, me je zanimalo tudi, koliko ur na teden anketirani aktivno preživijo s svojimi otroki. Razpon ur se je gibal ob 0 do 50 ur na teden, V povprečju pa anketirani aktivno preživijo s svojimi otroki 11 ur na teden.

3.4.2 Opisne statistike

V naslednjem poglavju bom predstavila rezultate empirične analize, in sicer vpliv različnih delovnih zahtev in virov na obogatitve dela in družine ter preveriti model na spodnji Sliki (Slika 10).

Slika 8: Model preučevanih spremenljivk v analizi



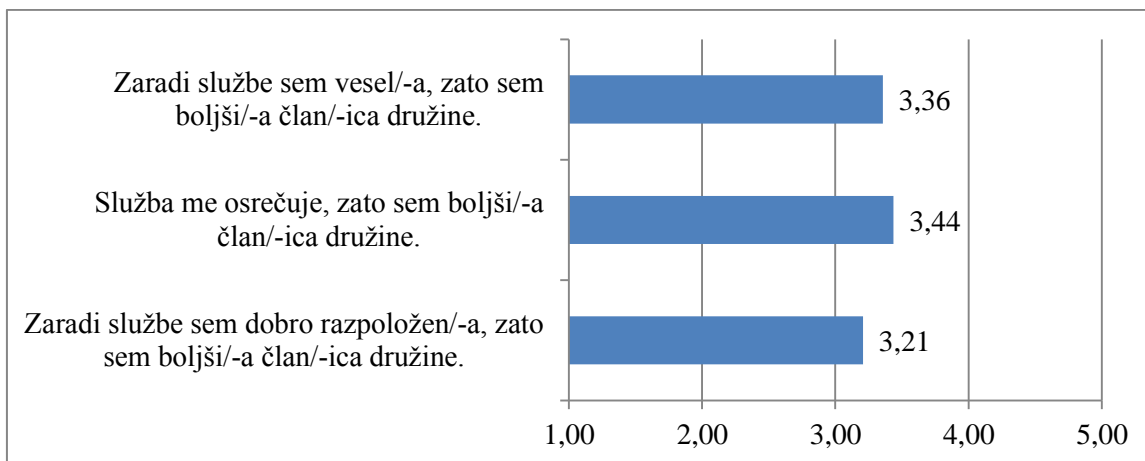
Prvi koncept, ki ga merim, je obogatitev dela in družine v dimenziji razvoj in dimenziji afekt, in sicer s 5-stopenjsko lestvico, kjer 1 predstavlja mnenje sploh se ne strinjam, 2 delno se ne strinjam, 3 sem neodločen, 4 delno se strinjam, 5 pa močno se strinjam. Na spodnji Sliki (slika 9) so predstavljene trditve za obravnavan koncept.

Obogatitev dela in družine v dimenziji afekt preverjam s pomočjo treh trditvev.

V povprečju so se anketirani najbolj strinjali s trditvijo Služba me osrečuje, zato sem boljši-a član/-ica družine (povprečna ocena 3,44), in sicer se jih 13 % močno strinja s

trditvijo, 47 % delno strinja, neodločenih je bilo 20 %, 11 % delno ne strinja, 9% pa se jih sploh ni strinjalo. Najmanj anketirancev se je pri merjenju tega koncepta v dimenziji afekt opredelilo za trditev Zaradi službe sem dobro razpoložen/-a, zato sem boljši/-a član/-ica družine , povprečna ocena znaša 3,21. S to trditvijo se je močno strinjalo le 10 %, 35 % se je strinjalo delno, neodločenih je bilo 28 % anketirancev, 20 % se jih ni strinjalo s to trditvijo delno, 7 % pa v celoti. S povprečno oceno 3,36 so opredelili trditev, da so zaradi službe veseli, in posledično boljši član družine.

Slika 9: WFE dimenzija afekt

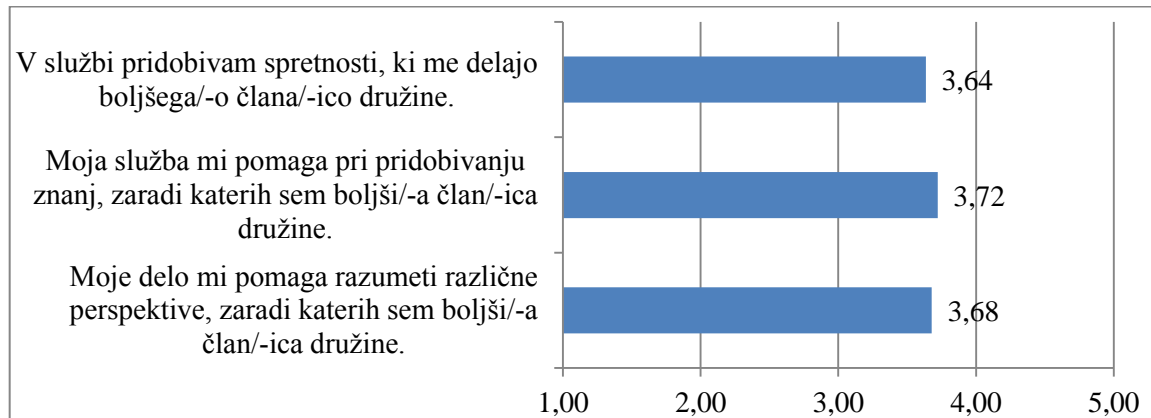


V dimenziji razvoj, pa so se v povprečju anketirani najbolj strinjali s trditvijo Moja služba mi pomaga pri pridobivanju znanj, zaradi katerih sem boljši/-a član/-ica družine (povprečna ocena 3,72), in sicer se jih 25 % močno strinja s trditvijo, 47 % delno strinja, neodločenih je bilo 12 %, 10 % delno ne strinja, 6 % pa se jih sploh ni strinjalo.

S povprečno oceno 3,68 so anketirancu ovrednotili trditev, da jim delo pomaga razumeti različne perspektive, zaradi katerih so boljši član družine, pri čemer se jih 24 % močno strinja s trditvijo, največ, 44 % delno strinja, 14 % anketiranih je neodločenih, 12 % se jih delno ne strinja, 6 % pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da v službi pridobivajo spretnosti, ki bi ga naredile boljšega člana družine. Ta trditev je bila v povprečju ovrednotena s 3,64, pri čemer se je 21 % anketirancev močno strinjalo, 42 % delno strinjalo, 20 % jih je bilo neodločenih, delno se jih ni strinjalo 12 %, splošno nestrinjanje pa je izrazilo 5 % (Slika 10).

Slika 10: WFE dimenzija razvoj



Samostojnost odločanja anketirancev pri svojem delu, merim s pomočjo šestih trditvev, prikazanih na Sliki 10. Pri tem sem uporabila lestvico trditvev, ki jo je objavil Breaugh (1999). Prve tri trditve se nanašajo na samostojnost zaposlenega glede odločanja o delovnih postopkih, preostale tri pa na svobodo, ki jo ima zaposleni glede določanja delovnega urnika.

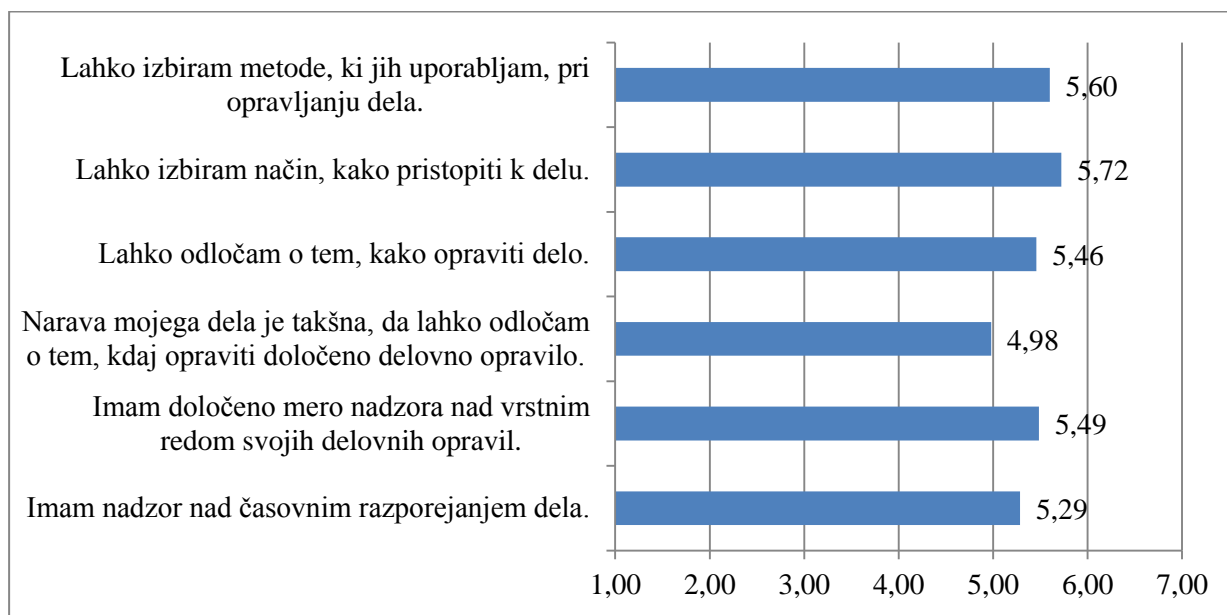
Anketirani so ovrednotili strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo s pomočjo 7- stopenjske merske lestvice, pri čemer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam, 2 večinoma se strinjam, 3 nekoliko se strinjam, 4 niti se strinjam niti ne strinjam, 5 nekoliko se strinjam, 6 večinoma se strinjam in 7 povsem se strinjam.

Anketirani so se najbolj strinjali s trditvijo Lahko izbiram način, kako pristopiti k delu, in sicer je bila povprečna vrednost 5,72. 28 % anketirancev se jih je povsem strinjalo, 39 % se jih je strinjalo večinoma in 23 % se jih je nekoliko strinjalo. Neodločeni so bili 3 %, 7 % se jih nekoliko ni strinjalo, 4 % se jih večinoma ni strinjalo, povsem pa 1 %.

Najmanjše strinjanje so anketiranci označili s trditvijo Narava mojega dela je takšna, da lahko odločam o tem, kdaj opraviti določeno delovno opravilo, pri čemer je bila povprečna ocena 4,98 (15 % se jih je povsem strinjalo, 28 % se jih je strinjalo večinoma in 30 % se jih je nekoliko strinjalo).

Anketiranci so se ovrednotili s povprečno vrednostjo 5,60 strinjanje glede samostojnosti izbire metod, ki jih uporablja pri opravljanju dela. Povsem se jih strinja 30 %, 34 % večinoma, nekoliko 21 %, niti strinja niti ne strinja 3 %, nekoliko ne strinja 5,5, večinoma ne strinja 4 %, sploh se pa ne strinjata 2 % anketiranih.

Slika 11: Samostojnost odločanja



S trditvami na Sliki 12 merim podporo, ki jo anketiranci čutijo s strani sodelavcev. Trditve so vrednotili s pomočjo 5-stopenjske lestvice. V povprečju so anketiranci mnenja, da so jim sodelavci pogosto pripravljene pomagati. To kaže povprečna ocena 4,21, in sicer se jih 41 % s tem močno strinja, 45 % se jih strinja delno, 8 % jih je neodločenih, 4 % se ne strinja delno in 2 % anketirancev je mnenja, da jim sodelavci niso pripravljene pomagati.

Anketiranci so se najmanj s trditvijo Moji sodelavci so mi občasno pripravljene odvzeti nekaj delovnih nalog, povprečna vrednost je znašala 3,64, in sicer se jih 21 % močno strinja s trditvijo, 44 % delno, neodločenih oziroma se delno ne strinja jih je 17 % oziroma 14 %, 4 % pa je mnenja, da jim sodelavci niso pripravljene občasno odvzeti nekaj delovnih nalog.

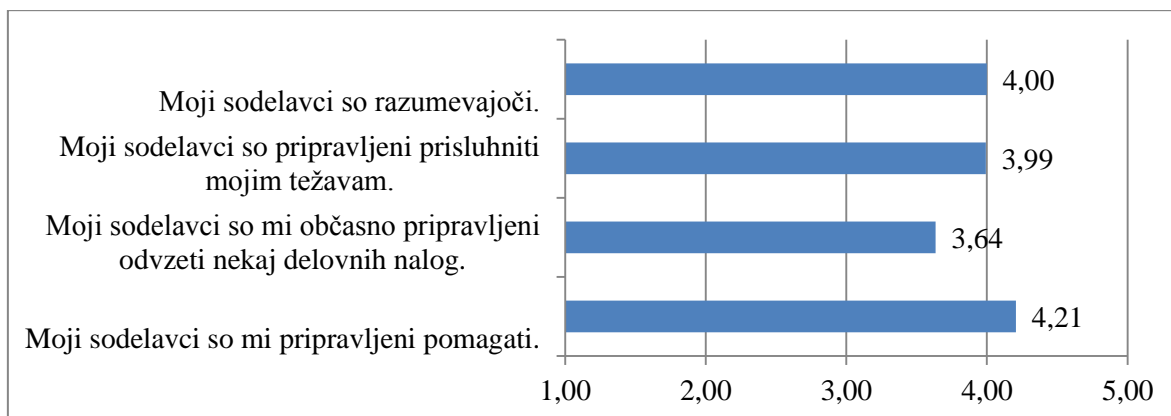
S povprečno vrednostjo 4, pa so anketiranci opredelili trditvi, da so sodelavci pripravljene prisluhniti njihovim težavam in da so le-ti razumevajoči. 30 % anketiranih se močno strinja, da so sodelavci razumevajoči, 50 % se jih s tem delno strinja, 13 % jih je neodločenih, delno nestrinjanje so izrazili 4 %, 3 % pa so ocenili, da njihovi sodelavci sploh niso razumevajoči.

31 % anketiranih se močno strinja, da so sodelavci pripravljene prisluhniti njihovim težavam, 45 % se s te strinja delno. 18 % je neodločenih, polovica od 6 % se s tem delno ne strinja, druga polovica pa je izrazila splošno nestrinjanje.

Za preverjanje podpore sodelavcev in nadrejenih sem uporabila vprašalnik, ki so ga za slovensko okolje validirali Tement, Korunka, & Pfifer (2010). Vprašalnik je del

vprašalnika delovnih zahtev in obremenitev, ki je za merjenje podpore zajemal štiri postavke za merjenje podpore s strani sodelavcev in štiri postavke za merjenje podpore s strani nadrejenih.

Slika 12: Podpora sodelavcev



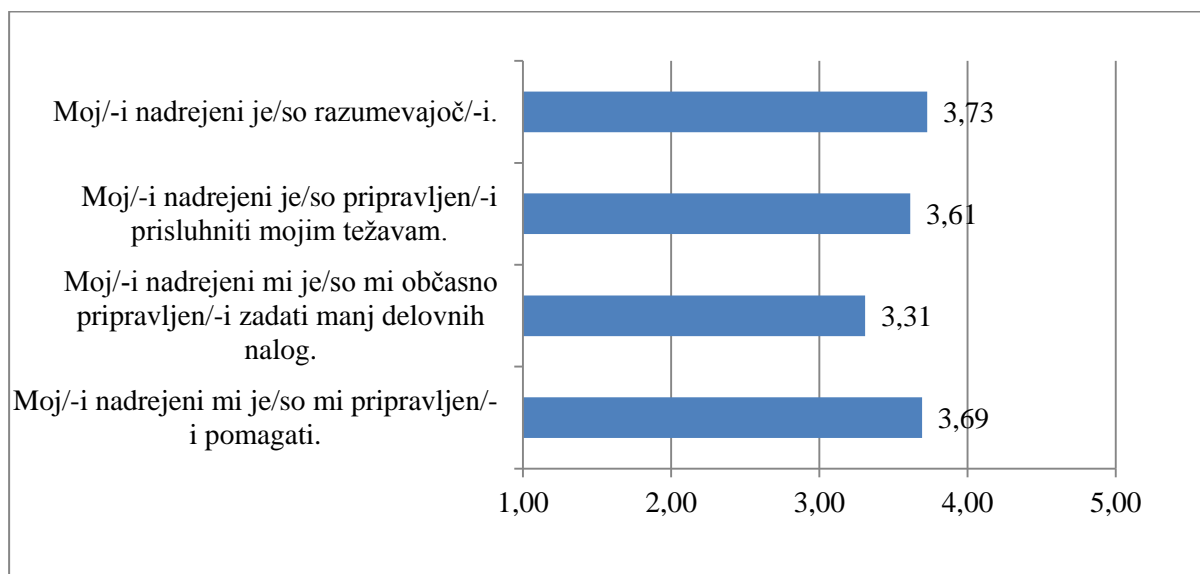
V raziskavi s pomočjo strinjanja oziroma nestrinjanja s štirimi trditvami preverjam tudi podporo nadrejenih, prikazanih na Sliki 13. Merilo je predstavljala ponovno 5-stopenjska lestvica, kjer 1 prestavlja mnenje sploh se ne strinjam, 2 delno se ne strinjam, 3 sem neodločen, 4 delno se strinjam, 5 pa močno se strinjam. Anketirani so najnižje ovrednotili trditev, da so jim njihovi nadrejeni občasno pripravljeni zadati manj delovnih nalog. Povprečna vrednost je bila 3,31, pri čemer se jih je le 15 % močno strinjalo s trditvijo, 40 % delno, neodločenih je bilo 16%. Delno nestrinjanje oziroma splošno nestrinjanje je izrazilo 19 % oziroma 10 % anketiranih.

S povprečno oceno 3,73 so anketiranci ocenili razumevanje s strani nadrejenih, in sicer se jih s tem močno strinja 30 %, 37 % pa delno. 17 % je neodločenih, 11 % se jih delno ne strinja, 6 % pa je ocenilo, da nadrejeni do njih sploh niso razumevajoči.

S povprečno oceno 3,69 je ovrednotena trditev, da so anketiranih nadrejeni pripravljeni pomagati. S tem se je močno strinjalo 25 % sodelujočih v anketi, 44 % pa se jih je strinjalo delno. 13 % je bilo neodločenih, 13 % se je delno ne strinjalo, 6 % pa se jih sploh ni strinjalo.

Z nekoliko nižjo povprečno ceno 3,61 je bila ovrednotena pripravljenost nadrejenih prisluhniti težavam anketiranih, in sicer se jih je 25 % s tem močno strinjalo, 36 % delno, 23 % je bilo neodločenih, nestrinjanje pa je ocenilo 16 %.

Slika 13: Podpora nadrejenih



Odnos z nadrejenimi merim tudi glede na podporo, ki jo anketiranci dobijo za družinsko situacijo s strani nadrejenih. Za vrednotenje te spremenljivke sem uporabila šest trditvev, ki so jih anketiranci ovrednotili s pomočjo 5-stopenjske lestvice. Trditve so prikazane na Sliki spodaj, povprečna ocena za ta dejavnik, pa je bila 3,96.

Anketiranci so se najbolj (povprečna ocena 4,09) strinjali s trditvijo, da se njihovi nadrejeni prilagodijo, ko imajo zasebne ali družinske opravke (npr. naročilo pri zdravniku, govorilne ure pri otrokovem učitelju). Te trditve 6 anketirancev ni ocenilo, kar predstavlja 4 % vseh anketiranih. 40 % se jih je s trditvijo močno strinjalo, 36 % delno, 12 % je bilo neodločenih, 8 % pa je izrazilo delno ali splošno nestrinjanje.

Trditvev, ki je vrednotila lagodnost omeniti nadrejenemu zasebne ali družinske težave je bila v povprečju najnižje ovrednotena, in sicer s povprečno vrednostjo 3,13. 4 anketiranci te trditve niso vrednotili, kar predstavlja 3 % anketiranih. 16 % se jih je močno strinjalo s trditvijo, delno se jih je strinjalo 29 %, neodločenih je bilo 24 %, delno se jih ni strinjalo s trditvijo 11 % in 18 % se jih s tem sploh ni strinjalo.

S povprečno vrednostjo 3,19 so anketiranci ovrednotili strinjanje s trditvijo, da je nadrejenemu resnično mar za učinke, ki jih imajo delovne zahteve na njihovo zasebno ali družinsko življenje. Tudi pri tej trditvi 4 anketiranci ni odgovorilo (3 %), 16 % se jih je s trditvijo močno strinjalo, 25 % delno, 33 % jih je bilo neodločenih, 9% se jih je delno ne strinjalo in 15 % se jih s trditvijo sploh ni strinjalo.

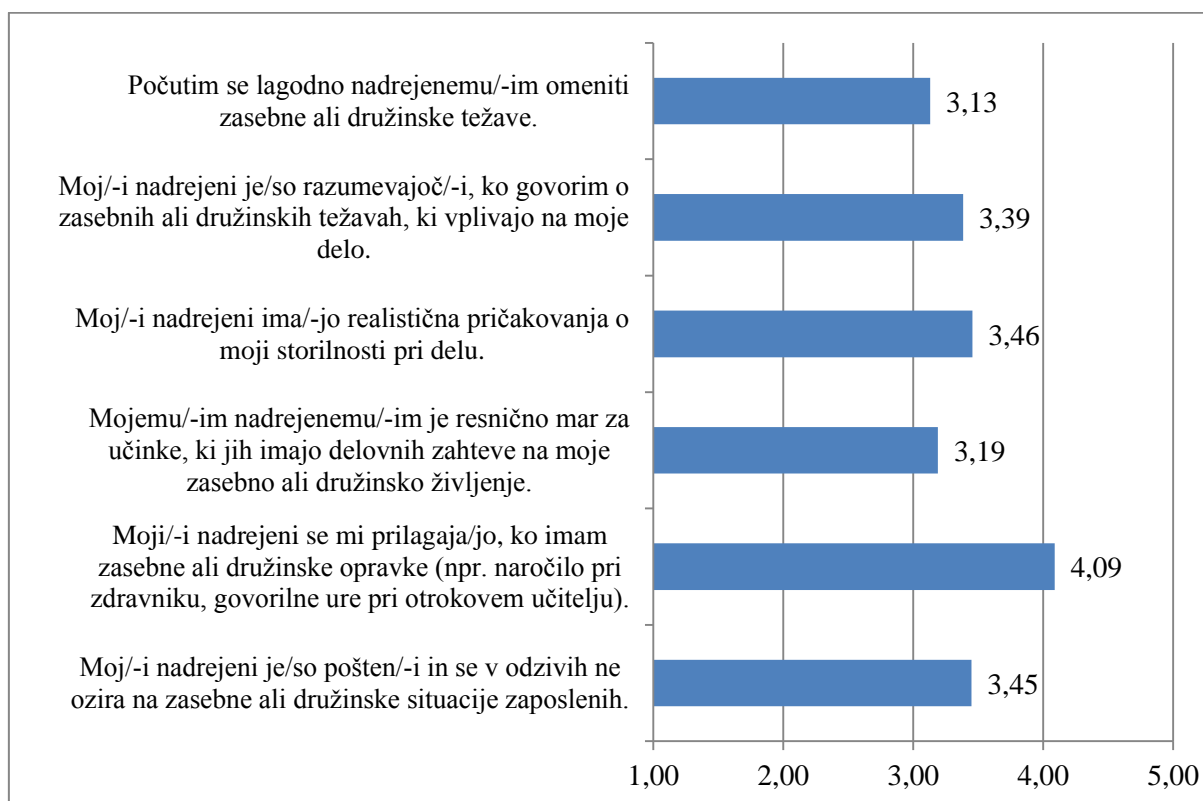
Razumevanje nadrejenih, ko anketiranci govorijo o zasebnih ali družinskih težavah, ki vplivajo na njihovo delo je bilo ovrednoteno s povprečno vrednostjo 3,39. 22 anketiranih (16 %) se je s to trditvijo močno strinjalo, 44 (31 %) delno, 32 % je bilo neodločenih,

delno nestrinjanje oziroma splošno nestrinjanje pa je ovrednotilo enako število anketiranih, in sicer skupaj 24 (18%). 5 anketiranih ni ovrednotilo te trditve.

Realističnost pričakovanj o storilnosti anketiranih pri delu s strani nadrejenih je bila ovrednotena s povprečno vrednostjo 3,46. Tudi pri tej trditvi 4 anketirani niso podali ocene. Skupno 75 (54 %) anketiranih je mnenja, da imajo nadrejeni realistična pričakovanja, 36 (27 %) je neodločenih, 25 (18 %) pa se jih s tem ne strinja.

Zadnja trditev se je nanašala na poštenost nadrejenih, ki se v odzivih ne ozirajo na zasebne ali družinske situacije zaposlenih. Povprečna vrednost za to trditev je bila 3,45. Med odgovori so 4 manjkali, sicer pa se je 18 % s trditvijo močno strinjalo, 35 % delno, 23 % je bilo neodločenih, 30 (22%) anketiranih pa se s trditvijo delno ali sploh niso strinjali.

Slika 14: Podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih



3.4.3 Preverjanje hipotez

V tem podpoglavju bom predstavila rezultate preverjanja hipotez. V Tabeli 3 so za preučevane dejavnike prikazani koeficienti Cronbach alfa, s katerimi se meri indeks zanesljivosti. Vrednosti koeficienta se gibljejo med 0 in 1, pri čemer pomeni višja vrednost večjo zanesljivost preučevanega dejavnika.

Kot je razvidno iz Tabele 3 se vsi koeficienti gibljejo okoli vrednosti 0,80. Najvišjo vrednost koeficienta Cronbach alfa ima samostojnost določanja delovnega urnika, in sicer 0,83, kar pomeni, da so trditve med seboj zelo povezane in da je koncept, ki ga merijo, enak.

Tabela 3: Cronbach Alfa

Preučevani dejavnik	Cronbach Alfa
Obogatitev dela in družina-dimenzija razvoj	0,80
Obogatitev dela in družina-dimenzija afekt	0,80
Samostojnost določanja delovnega urnika	0,83
Samostojnost odločanja o delovnih postopkih	0,82
Podpora sodelavcev	0,82
Podpora nadrejenih	0,80
Podpora nadrejenih za družinsko situacijo	0,79

V **prvi hipotezi** sem predpostavila, da podpora, ki jo posameznik doživlja s strani sodelavcev, pozitivno vpliva na zaznavo obogatitve dela in družine posameznika v dimenziji afekt kot v tudi dimenziji razvoj.

Hipotezo sem testirala s pomočjo linearne regresije, s katero merimo odvisnost dveh slučajnih spremenljivk - kakšen vpliv ima ena na drugo.

Najprej predstavljam rezultate za dimenzijo razvoja, kjer iz tabele 4 razvidno, da je korelacijski koeficient 0,20, kar pomeni nizko/šibko linearno povezanost med obogatitvijo dela in družine v dimenziji razvoj in podporo sodelavcev. Naslednji koeficient v tabeli je determinacijski in pove, kolikšen del variance ene spremenljivke pojasnimo z drugo spremenljivko. V tem primeru znaša 0,04, kar pomeni, da podpora sodelavcev pojasnjuje 4 % celotne variance obogatitve dela in družine v dimenziji razvoj.

Tabela 4: Povezanost spremenljivk –dimenzija razvoj(preverjanje hipoteze 1d)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,200 ^a	0,040	0,033	1,02711

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora sodelavcev

V spodnji tabeli, prikazujem analizo variance, pri kateri sem z F-testom testirala regresijski model. V praksi pomeni, da je regresijski model boljši, manjša je vrednost F-statistike. V tem primeru je vrednost 0,02 ($p < 0,05$), kar pove, da obstaja odvisnost med spremenljivkami regresijskega modela.

Tabela 5: Prikaz regresijskih koeficientov –dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 1d)

Model		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	6,063	1	6,063	5,748	0,018 ^b
	Ostanek	145,583	138	1,055		
	Skupaj	151,647	139			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev dela in družina-dimenzija razvoj, b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora sodelavcev

V spodnji tabeli je prikazan regresijski koeficient (B), ki pri neodvisni spremenljivki podpora sodelavcev v dimenziji razvoj znaša 0,25. Glede na to, da je stopnja značilnosti manjša od 0,05, zavrnem ničelno domnevo in potrdim vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Tabela 6: Koeficienti a –dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 1)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	2,685	,424		6,338	0,000
	Podpora sodelavcev	0,251	0,105	0,200	2,397	0,018

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora sodelavcev

Korelacijski koeficient v dimenziji afekt, pa je nekoliko višji, 0,36, vendar še vedno v območju nizke/šibke povezanosti med obogatitvijo dela in družine v dimenziji afekt in podporo sodelavcev (tabela 7). Determinacijski koeficient znaša 0,13, kar pomeni, da podpora sodelavcev pojasnjuje 13 % celotne variance obogatitve dela in družine v dimenziji afekt.

Tabela 7: Povezanost spremenljivk-dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 1a)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,362 ^a	0,131	0,125	0,96518

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora sodelavcev

Vrednost F-statistike je v tem primeru $p < 0,000$, kar pove, da obstaja odvisnost med spremenljivkami regresijskega modela. Iz tega testa sledi, da lahko trdim, da obstaja

odvisnost med neodvisno spremenljivko, podpora sodelavcev, in odvisno spremenljivko, obogatitev delo in družina.

Tabela 8: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 1a)

Model		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	19,444	1	19,444	20,873	0,000 ^b
	Ostane	128,556	138	0,932		
	Skupaj	148,000	139			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev delo in družina-dimenzija afekt, b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora sodelavcev

Tudi v primeru dimenzije afekt je regresijski koeficient statistično značilen ($p < 0,001$), in sicer znaša 0,45, na podlagi česar potrdim hipotezo, da podpora sodelavcev pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine v dimenziji afekt.

Tabela 9: Koeficienti a - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 1a)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	1,553	0,398		3,903	0,000
	Podpora sodelavcev	0,450	0,098	0,362	4,569	0,000

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora sodelavcev

V **drugi hipotezi** sem predpostavila, da podpora, ki jo posameznik prejme s strani nadrejenih pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine v obeh dimenzijah. Hipotezo sem testirala s pomočjo linearne regresije. Postavila pa sem še eno podhipotezo, in sicer, da je podpora, ki jo prejme s strani nadrejenih večja v dimenziji afekt kot dimenziji razvoj.

Kot je razvidno iz tabele 10 znaša korelacijski koeficient 0,49, kar pomeni, da sta spremenljivki v dimenziji afekt srednje/zmerno pozitivno linearno povezani. Determinacijski koeficient zavzema vrednosti med 0 in 1 in nam pove, kakšen del variance odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z neodvisno spremenljivko. Iz tabele 9 je razvidno, da znaša determinacijski koeficient 0,24, kar pomeni, da 24 % variance obogatitve med delom in družino v dimenziji afekt pojasnimo s podporo nadrejenih.

Tabela 10: Povezanost spremenljivk- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 2a)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,491 ^a	0,241	0,236	0,90408

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih

Na osnovi F-testa in stopnje značilnosti $p < 0,001$ sklepam, da obstaja med spremenljivkami regresijskega modela pozitivna linearna odvisnost.

Tabela 11: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 2a)

Model		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	35,573	1	35,573	43,521	0,000 ^b
	Ostanek	111,980	137	0,817		
	Skupaj	147,552	138			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev dela in družina-dimenzija razvoj, b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih

V primeru neodvisne spremenljivke podpora nadrejenih, je regresijski koeficient statistično značilen ($p < 0,001$), in sicer znaša 0,48, kar nam pove, da v kolikor se podpora na strani nadrejenih spremeni za eno enoto, se obogatitev dela in družina v dimenziji afekt za 0,48. Na podlagi tega potrdim hipotezo, da podpora nadrejenih pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine v dimenziji afekt.

Tabela 12: Koeficienti a - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 2a)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	1,618	0,270		5,982	0,000
	Podpora nadrejenih	0,477	0,072	0,491	6,597	0,000

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih

V naslednji podhipotezi sem po enakem postopku preverila, če podpora nadrejenih pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine v dimenziji razvoj. Z metodo regresije sem izračunala korelacijski koeficient, s katerim opišemo smer in moč povezave med dvema numeričnima spremenljivkama. Ta lahko zavzema vrednosti med -1 in 1, v preučevanem primeru znaša korelacijski koeficient 0,36, kar kaže na nizko/šibko pozitivno linearno

povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Povezanost v tej dimenziji je tako slabša kot povezanost v dimenziji afekt.

Tabela 13: Povezanost spremenljivk- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 2d)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,355 ^a	0,126	0,120	0,98019

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev delo in družina-dimenzija razvoj

Na osnovi F-testa in stopnje značilnosti $p < 0,001$ sklepam, da obstaja med spremenljivkami regresijskega modela tudi v dimenziji razvoj linearna odvisnost.

Tabela 14: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 2d)

Model	Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1 Regresija	19,038	1	19,038	19,816	0,000 ^b
Ostanek	131,625	137	0,961		
Skupaj	150,663	138			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev delo in družina-dimenzija razvoj, b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih

Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki podpora nadrejenih v dimenziji razvoj znaša 0,35. Glede na to, da je stopnja značilnosti manjša od 0,05, zavrnem ničelno domnevo in potrdim vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Tabela 15: Koeficienti a - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 2d)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (konstanta)	2,420	0,293		8,253	0,000
Podpora nadrejenih	0,349	0,078	0,355	4,451	0,000

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih

Glede na dobljene rezultate pa ne morem potrditi postavljene podhipoteze H2c, in sicer, da je podpora, ki jo prejme posameznik s strani nadrejenih večja v dimenziji razvoj kot dimenziji afekt, saj je znašala vrednost v dimenziji afekt $\beta=48$, v dimenziji razvoj pa $\beta=35$.

S **tretjo hipotezo** sem predpostavila, da podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih pozitivno vplivajo na obogatitev dela in družine v obeh dimenzijah.

Tudi tu sem postavila podhipotezo, da je podpora, ki jo prejme s strani nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih večja v dimenziji afekt kot dimenziji razvoj.

Za preverjanje te hipoteze sem uporabila metodo linearne regresije. Najprej sem preverila hipotezo v dimenziji razvoj, kjer je bil korelacijski koeficient 0,40, kar kaže na srednjo/zmerno povezanost med odvisno spremenljivko obogatitev dela in družine v dimenziji razvoj in neodvisno spremenljivko, podporo nadrejenih za družinsko situacijo. Iz izračunanih podatkov lahko povem, da 16 % odvisne spremenljivke pojasnimo z neodvisno.

Tabela 16: Povezanost spremenljivk- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 3d)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,401 ^a	0,161	0,154	0,93980

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih

F-test v tem premeru kaže stopnjo značilnosti $p < 0,001$, iz česar sklepam, da obstaja med spremenljivkami regresijskega modela v dimenziji razvoj linearna odvisnost.

Tabela 17: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 3d)

Model	Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti	
1	Regresija	22,178	1	22,178	25,111	0,000 ^b
	Ostanek	115,701	131	0,883		
	Skupaj	137,880	132			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev delo in družina-dimenzija razvoj

V primeru neodvisne spremenljivke podpora nadrejenih za družinsko situacijo, je regresijski koeficient statistično značilen ($p < 0,001$), in sicer znaša 0,44, kar nam pove, da v kolikor se podpora na s strani nadrejenih spremeni za eno enoto, se obogatitev delo in družina v dimenziji razvoj za 0,44. Na podlagi tega potrdim hipotezo, da podpora nadrejenih za družinsko situacijo pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine v dimenziji razvoj.

Tabela 18: Koeficienti a - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 3d)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	2,201	0,316		6,960	0,000
	Podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih	0,442	0,088	0,401	5,011	0,000

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih

V nadaljevanju sem preverila veljavnost hipoteze še v dimenziji afekt, kjer znaša korelacijski koeficient 0,47 in prav tako kaže na srednjo/zmerno povezanost med spremenljivkama, vendar je v dimenziji afekt vrednost za 0,06 višja kot v dimenziji razvoj. Tudi determinacijski koeficient je v dimenziji afekt višji, in sicer znaša 0,22, kar pomeni, da v tej dimenziji podpora nadrejenih za življenjsko/družinsko situacijo pojasni 22 % variance obogatitve dela in družine.

Tabela 19: Povezanost spremenljivk- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 3a)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,470 ^a	0,221	0,215	0,89572

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih

Na osnovi spodnje tabele in stopnje značilnosti $p < 0,001$ sklepam, da obstaja med spremenljivkami regresijskega modela tudi v dimenziji afekt linearna odvisnost.

Tabela 20: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 3a)

Model		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	29,877	1	29,877	37,238	0,000 ^b
	Ostanek	105,104	131	0,802		
	Skupaj	134,981	132			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev dela in družina-dimenzija afekt

Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki podpora nadrejenih za družinsko situacijo v dimenziji razvoj znaša 0,51. Glede na to, da je stopnja značilnosti manjša od 0,001, zavrnem ničelno domnevo in potrdim vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Tabela 21: Koeficienti a - dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 3a)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	1,599	0,301		5,305	0,000
	Podpora nadrejenih za družinsko situacijo	0,513	0,084	0,470	6,102	0,000

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), podpora nadrejenih za družinsko situacijo

Na osnovi rezultatov lahko potrdim tudi postavljeno podhipotezo, da je podpora, ki jo prejme posameznik s strani nadrejenih za družinsko situacijo večja v dimenziji afekt kot dimenziji razvoj, saj je znašala vrednost v dimenziji afekt $\beta=0,51$, v dimenziji razvoj pa $\beta=47$.

V **četrti hipotezi** sem predpostavila, da samostojnost določanja delovnega urnika na delovnem mestu pozitivno vpliva na obogatitev dela v obeh dimenzijah. Hipotezo sem testirala s pomočjo linearne regresije, pri kateri sem uporabila metodo enter.

Iz tabele 22 je razvidno, da korelacijski koeficient znaša 0,20, kar kaže na nizko/šibko, pozitivno linearno povezanost med spremenljivko obogatitve med delom in družine v dimenziji razvoj in spremenljivko samostojnosti določanja delovnega urnika na delovnem mestu. Zelo nizek je determinacijski koeficient in znaša 0,04, kar pomeni, da je le 4 % variance odvisne spremenljivke pojasnjeno z neodvisno spremenljivko.

Tabela 22: Povezanost spremenljivk-dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 4d)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,199 ^a	0,040	0,033	1,02736

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), samostojnost določanja delovnega urnika

Rezultati tabele 22 kažejo, da obstaja statistično značilna razlika med obogatitvijo dela in družine v dimenziji razvoj in samostojnostjo določanja delovnega urnika na delovnem mestu ($p<0,05$).

Tabela 23: Prikaz regresijskih koeficientov - dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 4d)

Model		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	5,993	1	5,993	5,678	0,019 ^b
	Ostanek	145,654	138	1,055		
	Skupaj	151,647	139			

Legenda: a. a. Odvisna spremenljivka: obogatitev delo in družina-dimenzija razvoj, b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), samostojnost določanja delovnega urnika

Ničelno domnevo, da je regresijski koeficient enak nič, sem preverila s t-testom. V primeru, da je stopnja značilnosti $p < 0,05$ zavrnilo ničelno hipotezo in trdimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno. V tem primeru, je regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki samostojnost pri določanja delovnega urnika znašal 0,16 in je statistično značilen, vrednost 0,02 ($p < 0,05$). Glede na predstavljene rezultate lahko to hipotezo potrdim.

Tabela 24: Koeficienti a- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 4d)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	2,836	,364		7,794	0,000
	Samostojnost določanja delovnega urnika	0,160	0,067	0,199	2,383	0,019

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev delo in družina-dimenzija razvoj

Z naslednjo hipotezo predpostavljam, da posamezniki s samostojnost določanja delovnega urnika doživljajo pozitivno obogatitev dela in družine v dimenziji afekt. V Tabeli 25 korelacijski koeficient znaša 0,27, kar pomeni, da sta spremenljivki tudi v dimenziji afekt nizko/šibko pozitivno linearno povezani. Determinacijski koeficient znaša 0,07, kar pomeni, da 7 % variance obogatitve med delom in družino v dimenziji afekt pojasnimo s samostojnost določanja delovnega urnika.

Tabela 25: Povezanost spremenljivk-dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 4a)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,263 ^a	0,069	0,063	0,99905

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), samostojnost določanja delovnega urnika

Na osnovi F-testa in stopnje značilnosti $p < 0,05$ sklepam, da obstaja med spremenljivkami regresijskega modela pozitivna linearna odvisnost (Tabela 26).

Tabela 26: Prikaz regresijskih koeficientov -dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 4a)

Model		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	10,262	1	10,262	10,281	0,002 ^b
	Ostanek	137,738	138	0,998		
	Skupaj	148,000	139			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev dela in družine-dimenzija afekt, b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), samostojnost določanja delovnega urnika

V tabeli 27 prikazujem regresijske koeficiente. Ta pri neodvisni spremenljivki samostojnost določanja delovnega urnika znaša 0,21 in statistično je značilen ($p < 0,05$). Na osnovi dobljenih rezultatov vzorčnih podatkov potrdim hipotezo 5.

Tabela 27: Koeficienti a- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 4a)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	2,231	0,354		6,305	0,000
	Samostojnost določanja delovnega urnika	0,210	0,065	0,263	3,206	0,002

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev dela in družine- dimenzija afekt

V nadaljevanju sem preverila veljavnost hipoteze še v dimenziji afekt, kjer znaša korelacijski koeficient 0,31 in kaže nizko/šibko povezanost med spremenljivkama. Determinacijski koeficient znaša 0,10, kar pomeni, da v tej dimenziji samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih pojasni 10 % variance obogatitve dela in družine.

V **peti hipotezi** sem predpostavila, da samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih pozitivno vpliva na obogatitev dela v obeh dimenzijah. Hipotezo sem testirala s pomočjo linearne regresije, pri kateri sem uporabila metodo enter.

Najprej sem preverila veljavnost hipoteze še v dimenziji razvoj kjer znaša korelacijski koeficient 0,31 in kaže na srednjo/zmerno povezanost med spremenljivkama. Determinacijski koeficient znaša 0,10, kar pomeni, da v tej dimenziji samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih pojasni 10 % variance obogatitve dela in družine (Tabela 28).

Tabela 28: Povezanost spremenljivk-dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 5b)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,308 ^a	0,095	0,088	0,99740

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih

Iz tabele 29 je razvidno, da obstaja statistično značilna razlika med obogatitvijo dela in družine v dimenziji razvoj in samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih ($p < 0,001$).

Tabela 29: Prikaz regresijskih koeficientov -dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 5b)

Model	Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti	
1	Regresija	14,363	1	14,363	14,438	0,000 ^b
	Ostanek	137,284	138	0,995		
	Skupaj	151,647	139			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev dela in družina-dimenzija razvoj, b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih

Ničelno domnevo, da je regresijski koeficient enak nič, sem ponovno preverila s t-testom. V tem primeru, je regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih znašal 0,26 in je statistično značilen, vrednost ($p < 0,001$). To pomeni, da v kolikor se samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih spremeni za eno enoto, se obogatitev dela in družine v dimenziji razvoj spremeni za 0,26, druga spremenljivka pa pri tem ostaja enaka (Tabela 30).

Glede na predstavljene rezultate lahko to hipotezo potrdim, saj je dejavnik samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih statistično značilen ($p < 0,001$).

Tabela 30: Koeficienti a- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 5b)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti	
	B	Standardna napaka	Beta			
1	(konstanta)	2,242	0,387		5,785	0,000
	Samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih	0,257	0,068	0,308	3,800	0,000

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev dela in družina-dimenzija razvoj

V nadaljevanju sem preverila veljavnost hipoteze še v dimenziji afekt kjer znaša korelacijski koeficient 0,27 in kaže na srednjo/zmerno povezanost med spremenljivkama. Determinacijski koeficient znaša 0,7, kar pomeni, da v tej dimenziji samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih pojasni 7 % variance obogatitve dela in družine.

Tabela 31: Povezanost spremenljivk-dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 5a)

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,265 ^a	0,070	0,063	0,99857

Legenda: a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih

Na osnovi F-testa in stopnje značilnosti $p < 0,05$ sklepam, da obstaja med spremenljivkami regresijskega modela pozitivna linearna odvisnost.

Tabela 32: Prikaz regresijskih koeficientov -dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 5a)

Model	Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti	
1	Regresija	10,394	1	10,394	10,424	0,002 ^b
	Ostanek	137,606	138	0,997		
	Skupaj	148,000	139			

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev delo in družina-dimenzija afekt, b. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih

V Tabeli 33 prikazujem regresijske koeficiente. Ta pri neodvisni spremenljivki samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih znaša 0,22 in je statistično značilen ($p < 0,05$). Na osnovi dobljenih rezultatov vzorčnih podatkov potrdim hipotezo 5.

Tabela 33: Koeficienti a- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 5a)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti	
	B	Standardna napaka	Beta			
1	(konstanta)	2,111	0,388		5,442	0,000
	Samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih	0,219	0,068	0,265	3,229	0,002

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: obogatitev dela in družine- dimenzija afekt

V **šesti hipotezi**, sem preučevala vpliv spola na doživljanja obogatitve dela in družine. Postavljeni podhipotezi sta bili, da ženske bolj doživljajo obogatitev dela in družine v dimenziji afekt, moški pa v dimenziji razvoj.

Za preverjanje teh podhipotez sem uporabila neodvisni t-test, in sicer ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini različna od povprečne vrednosti v drugi skupini.

Tabela 34: Opisna statistika- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 6)

	Spol	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka srednje vrednosti
Obogatitev dela in družine- dimenzij razvoj	Moški	53	3,5346	1,02185	0,14036
	Ženski	83	3,8233	1,01791	0,11173

Za obogatitev dela in družine v dimenziji razvoj je izračun Levenovega testa o enakosti ali neenakosti varianc pokazal stopnjo značilnosti enakosti varianc 0,41 ($p > 0,05$). Na podlagi podatkov vzorca in stopnje značilnosti t-testa, ki znaša 0,98 ($> 0,05$), ne morem potrditi hipoteze, da ženske doživljajo večjo obogatitev delo in družina v dimenziji razvoj kot moški.

Tabela 35: T-test asimetričnih sredin- dimenzija razvoj (preverjanje hipoteze 6d)

		Obogatitev delo in družina-dimenzija razvoj		
		Predpostavka enakosti varianc	Predpostavka neenakosti varianc	
Levenov test enakosti varianc	F	0,694		
	Stopnje značilnosti	0,406		
T-test enakosti aritmetričnih sredin	t	-0,030	-0,030	
	Stopnja prostosti	134	100,937	
	Stopnja značilnosti (dvostranska)	0,976	0,976	
	Razlika srednjih vrednosti	-0,00549	-0,00549	
	Standardna napaka	0,18135	0,18519	
	95% interval zaupanja	Spodnja	-0,36417	-0,37285
		Zgornja	0,35318	0,36187

Za preverjanje druge podhipoteze sem prav tako uporabila Levenov test in t-test enakosti asimetričnih sredin. Tudi tu sta bili obe stopnji značilnost $> 0,05$, in sicer za Levenov test enakosti varianc 0,52, za t-test pa je bila stopnja značilnosti 0,41. Na osnovi teh podatkov tudi podhipoteze, da moški doživljajo večjo obogatitev delo in družina v dimenziji afekt, ne morem potrditi.

Tabela 36: T-test asimetričnih sredin- dimenzija afekt (preverjanje hipoteze 6a)

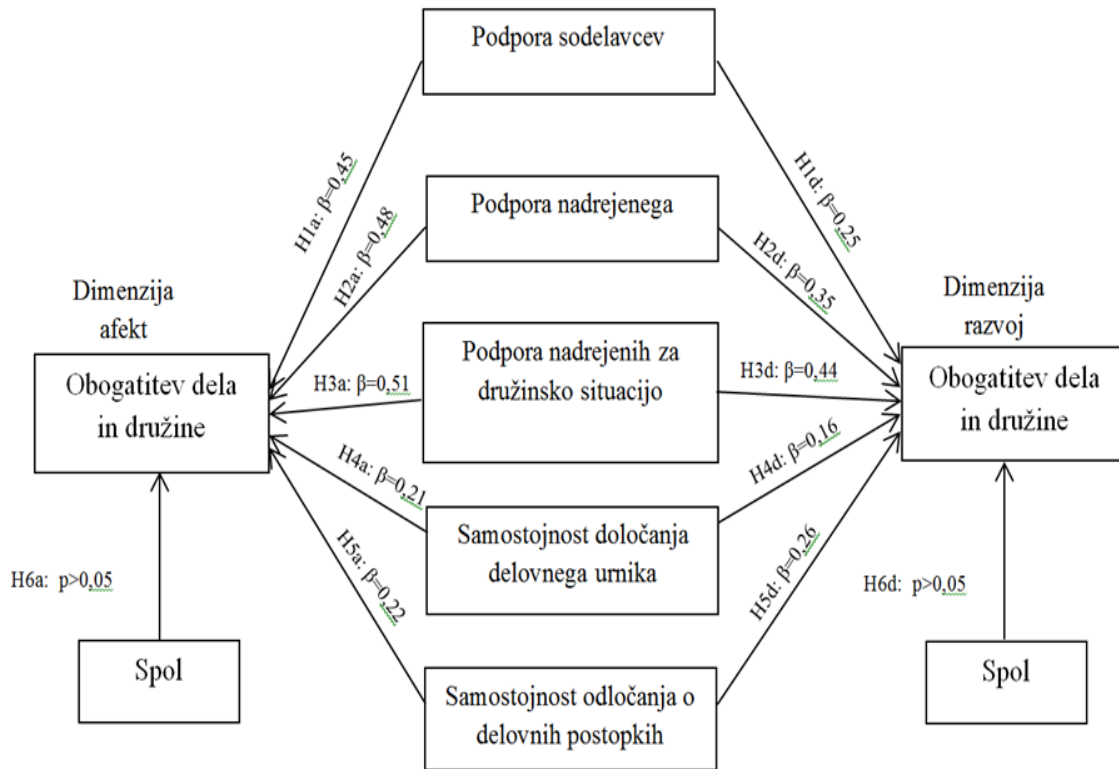
		Obogatitev dela in družine-dimenzija afekt		
		Predpostavka enakosti varianc	Predpostavka neenakosti varianc	
Levenov test enakosti varianc	F	0,422		
	Stopnje značilnosti	0,517		
T-test enakosti aritmetričnih sredin	t	-0,832	-0,837	
	Stopnja prostosti	134	113,106	
	Stopnja značilnosti (dvostranska)	0,407	0,404	
	Razlika srednjih vrednosti	-0,15003	-0,15003	
	Standardna napaka	0,18025	0,17918	
	95% interval zaupanja	Spodnja	-0,50653	-0,50501
		Zgornja	0,20646	0,20495

3.5 Diskusija

Temeljna teza magistrskega dela je bila, da različni dejavniki na delovnem mestu povečujejo obogatitev dela in družine. Z namenom, da s s pomočjo teoretične in empirične analize preučim pojav obogatitve dela in družine, sem postavila glavni cilj raziskave, ki je bil preučiti vpliv različnih delovnih zahtev in virov na obogatitev dela in družine. Dejavniki, katerih vpliv sem preučevala, so bili samostojnost odločanja o delovnih postopkih, samostojnost določanja delovnega urnika, podpora na delovnem mestu s strani nadrejenega in sodelavcev. Na koncu sem tudi preverila vpliv spola na doživljanje obogatitev dela in družine.

Vpliv dejavnikov na obogatitev dela in družine prikazujem na Sliki 15, pri čemer sem v magistrski nalogi preučevala dve dimenziji obogatitve dela in družine, in sicer dimenziji afekt in razvoj.

Slika 15: Prikaz rezultatov testiranja hipotez



Na podlagi rezultatov vzorca lahko sklepam, da ima podpora sodelavcev vpliv na obogatitev dela in družine v obeh dimenzijah. S tem potrdim ugotovitve Bakker & Demeroutijeve (2008) da podpora s strani sodelavcev povečuje verjetnost, da bo posameznik na delu bolj uspešen pri doseganju delovnih ciljev, hkrati pa podpora blaži posledice preobremenjenosti in povečuje zadovoljstvo pri delu ter posledično pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine. Pri merjenju tega dejavnika, so se anketirani najbolj strinjali s trditvijo, da so jim njihovi sodelavci pripravljene pomagati, in sicer to ocenili s povprečno oceno 4,21 na 5-stopenjski lestvici. Se je pa pojavila razlika med dimenzijama, saj rezultati kažejo, da omenjena podpora bolj vpliva na obogatitev dela in družine v dimenziji afekt ($\beta=0,45$) kot razvoj ($\beta=0,25$)- torej pri pojavu pozitivnega čustvenega stanja ali obnašanja, ki se pojavi, ko je človek zaradi dela boljši družinski član.

Prav tako naj bi vplivala pozitivno na obogatitev delo in družina podpora s strani nadrejenih. Vpliv podpore na obogatitev je bil tudi pri tem dejavniku nekoliko večji v dimenziji afekt kot razvoj, vrednosti sta znašali $\beta=0,48$ oziroma $\beta=0,35$, kar pa ne potrjuje moje domneve. Pri merjenju tega dejavnika, so se anketirani najmanj strinjali s trditvijo, da jim je nadrejeni občasno pripravljen zadati manj delovnih nalog, pri čemer je povprečna vrednost 5-stopenjske lestvice znašala 3,31. S tem podprem.

Različne raziskave so tudi pokazale, da podpora s strani sodelavcev povečuje verjetnost, da bo posameznik na delu bolj uspešen pri doseganju delovnih ciljev, hkrati pa podpora blaži posledice preobremenjenosti in povečuje zadovoljstvo pri delu (Bakker & Demerouti, 2008).

S tretjo hipotezo sem preverjala vpliv podpore s strani nadrejenih za družinsko situacijo. Na osnovi vzorčnih podatkov ugotavljam, da tudi ta dejavnik vpliva pozitivno na obogatitev dela in družine, in sicer znaša $\beta=0,50$ v dimenziji afekt in $\beta=0,44$ v dimenziji razvoj. Trditev, ki je bila v vprašalniku najvišje ocenjena, je bila »Moji/-i nadrejeni se mi prilagaja/jo, ko imam zasebne ali družinske opravke (npr. naročilo pri zdravniku, govorilne ure pri otrokovem učitelju)«, in sicer s povprečno vrednostjo 5-stopenjske lestvice 4,09.

Te ugotovitve potrjujejo Grenhouse in Powellov model obogatitve (2006), ki pravi, da potekata tako obogatitev dela in družina kot tudi podpora na delu po dveh poteh (instrumentalni in izrazni), ki se nanašata na pozitivne delovne rezultate. Ta dognanja nakazujejo, da lahko obogatitev dela in družina deluje kot mediator: vpliv delovnih virov (podpora na delovnem mestu) se bo preko zaznane obogatitve v smeri delo-družina prelil na družino, kar bo generiralo pozitivne občutke na delu.

Prav tako se ugotovitve skladajo z drugimi empiričnimi raziskavami, ki kažejo pozitiven odnos med podporo na delovnem mestu (delovni viri) in obogatitvijo dela in družine. Podpora nadrejenega, sodelavcev in organizacije so ključni napovedni dejavniki obogatitve dela in družine (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Baral & Bhargava, 2010), saj lahko ta družbena podpora omili z delom povezane napetosti in obremenitve (Poulsen et al., 2016). Takšna podpora lahko zaposlenim posameznikom zagotavlja energijo in psihološke vire, da se vključujejo v družinske aktivnosti, ter poveča njihovo zadovoljstvo in uspešnost, kar posledično vodi do obogatitve dela in družine.

Naslednja ugotovitev na podlagi vzorčnih podatkov je, da samostojnost določanja delovnega urnika pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine. Pri tem dejavniku je povezava z obogatitvijo nekoliko nižja, in sicer znaša v dimenziji afekt $\beta=0,21$, v dimenziji razvoj pa $\beta=0,16$. Zanimivo je, da so se anketiranci v povprečju najbolj poistovetili s trditvijo, da imajo določeno mero nadzora nad vrstnim redom svojih delovnih opravil (5,49), manj pa kdaj opraviti določeno delovno opravilo in časovnim razporejanjem dela.

V nadaljevanju potrdim domnevo, da samostojnost določanja o delovnih postopkih pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine v obeh dimenzijah. Zanimivo je, da je samo pri tem dejavniku opaziti večjo povezavo z obogatitvijo dela in družine v dimenziji razvoj, torej vključenost v delo vodi do pridobivanja ali izpopolnjevanja veščin, znanj, vedenj ali načinov gledanja na stvari, ki posamezniku pomagajo biti boljši družinski član. S tem potrdim razmišljanje Carlsonove (2006, str. 150), da je samostojnost en zmed delovnih virov, ki pozitivno vplivajo na pojav obogatitve dela in družina.

Raziskave, ki so bile narejene na področju povezave med obogatitvijo dela in družine in delovno zavzetostjo so pokazale, da je zavzetost mediator odnosa med podporo s strani nadrejenega in samostojnost na delovnem mestu (vsi so del delovnih virov) in obogatitvijo družine in dela (Siu et al, 2010). To kaže na to, da podpora s strani nadrejenega lahko pomaga posamezniku do obogatitve dela in družine preko izboljšanja njihove vloge na delu.

Prav tako je zaznati, da posamezniki, ki imajo na delovnem mestu več samostojnosti doživljajo večjo obogatitev dela in družine, saj samostojnost posamezniku omogoči izbor veččin in kreativnost pri delu, ki spodbudijo zavzetost pri delu (Sui et al., 2010). Predanost, vitalnost in absorpcija prav tako pripomorejo k pozitivnemu vzdušju v domeni družina, to pa se lahko posledično kaže kot obogatitev dela in družine (Siu et al., 2010).

Teorija ohranjanja virov pravi, da posamezniki poskušajo pridobiti, obdržati in zaščititi vire (npr. materialni viri, osebnostne lastnosti) z namenom zmanjšati delovno nezavzetost. Prav tako teorija pravi, da so posamezniki z več viri bolj sposobni reševati probleme in manj pogosto podvrženi vplivom pomanjkanja virov. Teorija tudi predlaga, da zaposleni vlagajo vire na način, ki zagotavlja čim večji donos in na način, ki je najbolj v skladu s specifičnim vloženim virom. Na podlagi tega naj bi se vloženi delovni viri ponovno investirali v delovno mesto (Hobfoll, 2001). Uporaba te teorije za razumevanje obogatitve dela in družine poudarja dinamiko uvajanja virov, to pa zato, ker ena vloga zagotavlja vire, ki pomagajo posamezniku pri upravljanju nalog in odgovornosti v drugi vlogi ter hkrati izboljša njeno kvaliteto.

Na podlagi zadnje ugotovitve, pa na podlagi vzorčnih podatkov ne morem potrditi zastavljene hipoteze, da ženske bolj doživljajo obogatitev dela in družine v dimenziji afekt, moški pa v dimenziji razvoj. Dobljeni rezultati namreč niso bili statistično značilni ($p > 0,05$). V tabeli 27 je prikazan končni status preverjanih hipotez.

Tabela 37: Prikaz končnega statusa zastavljenih hipotez

Hipoteze:	Potrditev:
H1: Podpora sodelavcev pozitivno vpliva na zaznavo obogatitve v obeh dimenzijah	✓
H2: Podpora nadrejenih pozitivno vpliva na obogatitev dela in družine v dimenziji afekt (H2a) in razvoj (H2d)	✓
H3: Podpora nadrejenih bolj vpliva na zaznavo obogatitve v dimenziji razvoj kot v dimenziji afekt.	✓
H3a: Podpora nadrejenih za družinsko situacijo zaposlenih ima večji vpliv na zaznavo obogatitve v dimenziji afekt kot v dimenziji razvoj.	✓
H4: Samostojnost pri odločanju o delovnih postopkih pozitivno vpliva na zaznavo obogatitve v obeh dimenzijah.	✓
H5: Samostojnost določanja delovnega urnika pozitivno vplivata na obogatitev dela in družine.	✓
H6: Ženske bolj doživljajo obogatitev dela in družine v dimenziji afekt, moški pa v dimenziji razvoj.	✗

3.6 Omejitve raziskave

Ne glede na zadovoljive rezultate empiričnega dela magistrske naloge, ima ta nekaj omejitev. Najprej bi omenila način anketiranja, in sicer je bila anketa izpeljana s pomočjo spleta, kar lahko predstavlja omejitev vzorca, ki ga zaobjame anketa. Starostna struktura je namreč zajemala kar v 60 % zaposlene, stare med 20 in 39 let in so v večini visoko izobraženi, iz česar tudi sklepam, da imajo relativno malo delovnih izkušenj. Prav tako sklepam, da z anketo nisem zajela zaposlenih v proizvodnji in morebiti tistih, ki delajo terensko delo in na delovnem mestu nimajo računalnika.

Omejitve lahko predstavlja tudi oblika vprašalnika, ki temelji na samoocenitvi. Pomanjkljivost tega načina ocenjevanja lahko predstavlja pristranskost odgovorov. Do te lahko pride zaradi različnih vzrokov, ki nosijo za seboj tudi različne posledice. Tako je ena možnost, da se morda anketiranci želeli predstaviti v boljši luči, lahko pa so v primeru nezadovoljstva na delovnem mestu zaradi različnih vzrokov odgovarjali bolj negativno.

Omejitve raziskave lahko predstavlja tudi spolna struktura anketiranih. V sodelovanje je namreč privolilo večje število žensk kot moških, in sicer je 59 % vseh anketiranih ženskega spola. Raziskave namreč kažejo, da ženske in moški doživljajo zavezanost do organizacije različno, pri čemer posledično pride tudi do razlik v dojemanju obogatitve delo-družina (Marquesa1, A. M., Chambela, M. J., & Pintoa, I., 2015).

Pri raziskavi se je pojavila še ena morebitna omejitev in to je struktura anketirancev glede na vodilni položaj. 37% od anketiranih je namreč na vodilnem položaju, kar bi lahko vplivalo na odgovarjanje v smislu, da lahko posameznik, ki ima izkušnje z vodenjem ljudi doživlja (ne)podpore nadrejenih in samostojnost na delovnem mestu zelo različno od posameznika, ki te izkušnje nima.

3.7 Priporočila za prakso

Priporočila za organizacije. Ključnega pomena, da razumejo pomembnost obogatitve dela in družine in kako ta koncept vpliva na zaposlene ter kako se lahko pridobljeni viri vračajo v samo organizacijo. Razumevanje tega koncepta bo tudi pomagal organizaciji, spodbujati zaposlene pri uporabi virov, pridobljenih na delovnem mestu, ki jim pomaga izboljšati kvaliteto življenja.

Maraisova et al. (2014) tudi poudarjajo, da delovni viri vključujejo podporo (s strani nadrejenih kot tudi sodelavcev), z delom povezano možnost razvoja in samostojnost. Zato je bi bilo priporočljivo, da upravljavci zagotovijo zadostno podporo zaposlenim znotraj organizacije, kot je na primer ustrezna podpora nadrejenih. To je mogoče storiti na način, da so nadrejeni pripravljeni nuditi podporo, oziroma so na voljo svojim zaposlenim, in tako pomagajo krepiti odnos.

Organizacije bi lahko tudi nudili izobraževanja zaposlenim na vodstvenih položajih in jim tudi na ta način približali pomen nudenja podpore in dobrih odnosov s podrejenimi. Prav tako je tudi tu priložnost nadaljnjih raziskav, kjer bi lahko preverili, ali se obogatitev delo in družina pri podrejenih izboljša po tovrstnih izobraževanjih.

Prav tako bi morda organizacije lahko zagotovile raznolikost nalog na različnih delovnih mestih in tako zaposlenim zagotoviti možnost učenja. Na ta način bi zaposleni pridobili nova znanja, spretnosti, to pa bi spodbudilo njegovo kreativnost in inovativnost. Ker bi vse omenjeno lahko iz domene delo prenesel v družinsko domeno, bi tako prišlo do pojava obogatitve.

Organizacije naj bi tudi zagotovile svojim zaposlenim, da uživajo v samostojnosti na delovnem mestu. Da bi to dosegli, morajo organizacije zaupati v sposobnosti svojih zaposlenih in njihovo samostojnost pri aktivnostih v povezavi z delom ter njegovo vsebino (Marais et al., 2014).

Baral & Bhargava (2010) tudi predlagata, da lahko organizacije preoblikujejo delovna mesta in tako zagotovijo zaposlenim več samostojnosti na delovnem mestu za določanje delovnega urnika in odločanja o delovnih postopkih, kar zaposleni doživlja kot družini prijazno podjetje. Raziskave so namreč pokazale, da imajo takšni posegi pozitivne učinke, kot so večje zadovoljstvo na delovnem mestu, večjo zavzetost in kar se posledično kaže v večji uspešnosti zaposlenega na delovnem mestu (Hackman & Oldham, 1976, Marais et al., 2014).

Raziskave so pokazale, da močno vzpodbudo za delo predstavlja tudi možnost razvoja na delovnem mestu. Organizacije bi lahko tako zagotovile, da delo posameznika vključuje izbor različnih delovnih nalog, ki mu dajo možnost za učenje in pridobivanje novih znanj. Pri tem je pomembna tudi inovativnost in ustvarjalnost. Vsa ta pridobljena sredstva, bi se tako prenesla iz delovne domene na družinsko in pri posamezniku spodbudila pojav obogatitve (Marais et al., 2014, str. 12).

3.8 Priporočila za nadaljnje raziskave

Za nadaljnje raziskave bi predlagala naslednja priporočila. Kot omenjeno v prejšnjem poglavju, je pomen podpore nadrejenih izrednega pomena. Eden izmed načinov, kako opozoriti na pomen in posledice nudenja podpore nadrejenih zaposlenim, so med drugim tovrstna izobraževanja zaposlenih na vodstvenih. Tu vidim hkrati priložnost nadaljnjih raziskav, kjer bi lahko preverili, ali in kako, se obogatitev delo in družina pri podrejenih izboljša po tovrstnih izobraževanjih.

V raziskavi je vzorec anketiranih vseboval 94 % zaposlenih za polni delovni čas. Glede na to, da se tudi v Sloveniji pojavlja trend zaposlovanja za krajši ali polovični delovni čas, predlagam, da se naredi raziskava, ki bi preverila vpliv različnih organizacijskih dejavnikov na pojav obogatitve dela in družine pri delavcih, zaposlenih za krajši ali polovični delovni čas.

Na podlagi raziskave Mauno et al. (2015) predlagam, da se tudi v Sloveniji naredi raziskava, ki bi preverjala vpliv podpore s strani sodelavcev in nadrejenih ter samostojnost na delovnem mestu pri zaposlenih v organizacijah, kjer je delo organizirano v različne časovne izmene.

Z vidika preučevanja obogatitve dela in družine bi bilo zanimivo preučiti, kako posameznikove lastnosti vplivajo na zaznavo obogatitve dela in družine. Greenhouse in Powell (2006, str. 87) za primer navajata proaktivnost posameznika, ki lahko pomembno vpliva na pojav bogatitve. Posamezniki, ki so proaktivni v odnosih, bi lahko mogoče prej razvili različne sposobnosti, hitreje sprejemali informacije, nudili družbeno podporo, si morebiti bolje razporedili čas in delovne naloge ter bolj učinkovito uporabljali vire, pridobljene v eni vlogi, v drugi vlogi.

Glede na ugotovitve Shein & Chen (2011, str. 6–7) predlagam, da se izvede raziskava pojava obogatitve dela in družine tudi na skupini višjega nivoja managementa. Avtorja namreč pravita, da se pozitiven vpliv usklajevanja dela in družinskih vlog med managerji na višjih ravneh organizacije, prenese na nižje ravni in posledično spreminja odnose in klimo znotraj organizacije. Pri tem sta tudi poudarila, da imajo managerji na višjih nivojih, hkrati z večjo odgovornostjo, na voljo tudi več sredstev, kot so materialno bogastvo, status, ugled, priložnost za razvoj samoučinkovitosti in samozavesti, medosebnostnih spretnosti (npr. pogajanja in reševanje konfliktov), družbeno podporo in vpliv. Glede na opisano, bi tako obstajal razlog, da v tej skupini zaposlenih obstaja veliko priložnosti za pojav obogatitve dela in družine.

Med preučevanjem literature sem zasledila raziskave, ki so pokazale na nasproten vpliv podpore s strani sodelavcev, kot sem ugotovila jaz. Tako so Willemse et al. (2012, str. 831) preučevali podporo s strani sodelavcev in njihov vpliv na delovne zahteve v domovih za ostarele. Raziskava je pokazala, da se na delovnih mestih z veliko obremenitvijo (visoke delovne zahteve in nizka samostojnost odločanja) zgodi, da lahko sodelavci, ki nudijo podporo posamezniku, pomagajo, da slednji vidi delovne pogoje slabše, kot v resnici so. To povzroči, da se posameznik počuti nemočno in brezupno, kar vodi v slabšo samopodobo (npr. osebni dosežek). Zato bi bilo morda smiselno narediti v Sloveniji raziskavo o večjih delovnih obremenitvah na bolj izbrani populaciji.

SKLEP

Namen magistrskega dela je s pomočjo teoretične in empirične analize preučiti pojav obogatitve dela in družine. Vedno več raziskovalcev namreč namenja pozornost temu področju, saj se kaže, da so bolj pozitivno naravnani zaposleni tudi bolj talentirani in, kar je z ekonomskega stališča izredno pomembno za vsako organizacijo, nižajo stroške. Z magistrsko nalogo želim, s svojimi dognanji in dognanji drugih avtorjev, prispevati k boljšemu razumevanju vpliva izbranih organizacijskih dejavnikov na obogatitev dela in družine v dimenziji afekt in dimenziji razvoj, in sicer pri vzorcu zaposlenih iz različnih organizacij v Sloveniji.

Da bi zapisano dosegla, sem v teoretičnem delu preučila osnovni koncept obogatitve dela in družine, ga umestila v literaturo in nato primerjala s sorodnimi koncepti, ki merijo pozitiven vpliv dela na družino. Sledila je predstavitev modela obogatitve dela in družine po Greenhaus in Powellu (2006) ter predstavitev merila in dimenzij obogatitve.

V drugem poglavju predstavljam izbrane organizacijske dejavnike, ki vplivajo na obogatitev dela in družine. V podpoglavjih se tako najprej osredotočim na delovne zahteve in vire, nato opredelim samostojnost in na koncu podporo na delovnem mestu.

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi empirične raziskave, ki predstavlja največjo dodano vrednost magistrski nalogi. Raziskavo sem izvedla s pomočjo spletne ankete in pridobila odgovore 140 zaposlenih posameznikov v različnih podjetjih v Sloveniji. Na osnovi teh odgovorov sem izvedla statistično analizo in preverila postavljene hipoteze.

Z raziskavo sem ugotovila, da podpora sodelavcev pozitivno vpliva na zaznavo obogatitve dela in družine tako v dimenziji afekt kot v dimenziji razvoj. Ugotovila sem tudi, da pride do skoraj dvakrat večje obogatitve v dimenziji afekt. Prav tako sem z raziskavo potrdila pozitiven vpliv podpore nadrejenih na obogatitev dela in družine v obeh dimenzijah, pri čemer lahko 24 % variabilnosti obogatitve dela in družine v dimenziji afekt pojasnimo s podporo s strani nadrejenih in 13 % v dimenziji razvoj. Rezultati tudi kažejo, da pride do večje obogatitve dela in družine s strani nadrejenega v dimenziji afekt. V četrti in peti hipotezi sem na osnovi vzorčnih podatkov potrdila pozitiven vpliv samostojnosti pri odločanju o delovnih postopkih in samostojnosti določanja delovnega urnika na obogatitev dela in družine. Sam vpliv obeh organizacijskih dejavnikov je bil nekoliko nižji kot vpliv različnih vrst podpore na delovnem mestu, vendar kljub temu statistično značilen.

V šesti hipotezi sem predvidela, da ženske bolj doživljajo obogatitev dela in družine v dimenziji afekt, moški pa v dimenziji razvoj. Na podlagi vzorčnih podatkov in pridobljenih rezultatov te hipoteze ne morem potrditi, saj rezultati ne kažejo statistične značilnosti.

Glede na to, da se fokus raziskovanj preusmerja s preučevanje negativnih posledic neuravnoteženosti med delom in družinskim življenjem na morebitne pozitivne učinke, s tem delom dodam delček k preučevanju tega zanimivega področja.

S preučevanje koncepta obogatitve dela in družine ter vplivov izbranih organizacijskih dejavnikov se odpirajo možnosti tudi za nadaljnje raziskave. Predlagam, da se vpliv organizacijskih dejavnikov raziskuje še bolj poglobljeno, prav tako bi bilo smiselno raziskati doživljanje obogatitve dela in družine na večjem in bolj uravnoteženem vzorcu v luči spola, delovnih izkušenj in starosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
2. Agrawa, N.M & Thite, M. (2003). Human resource issues, challenges and strategies in the Indian software industry. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(3), 249–264.
3. Ahuja, M. K., & Thatcher, J. B. (2005). Moving beyond intentions and toward the theory of trying: effects of work environment and gender on post-adoption information technology use. *MIS Quarterly*, 29(3), 427–459.
4. Akram, H., Malik, N. I., Nadeem, M., & Atta, M. (2014). Work-Family Enrichment as Predictors of Work Outcomes among Teachers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3), 733–743.
5. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
6. Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
7. Aryee, S., Srinivas, E., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work–family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132–146.
8. Bakker, A. B. An evidence-based model of work engagement. (2011). *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
9. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resource model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
10. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
11. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
12. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
13. Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work–family enrichment as a mediator between organizational interventions for work–life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274–300.
14. Baral, R., & Bhargava, S. (2011). Examining the moderating influence of gender on the relationships between work-family antecedents and work-family enrichment. *Gender in Management: An International Journal*, 26(2), 122–147.
15. Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An Expansionist Theory. *American Psychologist*, 56(10), 781–796.
16. Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487–500.

17. Breugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570.
18. Breugh, J. A. (1989). The work autonomy scales: Additional validity evidence. *Human Relations*, 42(11), 1033–1056.
19. Breugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: two studies. *Journal of business and psychology*, 13(3), 357–373.
20. Brough, P., O'Driscoll, M., & Kalliath, T. (2005). The ability of 'family-friendly' organizational resources to predict work–family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(4), 223–234.
21. Carlson, D. S., Kacmar M. K., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164.
22. Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37(6), 425–441.
23. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.
24. Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. V A.B. Bakker & M.P. Leiter (ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 147–163). New York: Psychology Press.
25. Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001a), Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(4), 279–286.
26. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
27. Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*. 27(2), 223–243.
28. Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
29. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
30. European agency for safety and health at work. (2015, 13.november). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Najdeno 22.aprila 2016 na spletni strani https://osha.europa.eu/en/toolsandpublications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks
31. Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690–697.
32. Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.

33. Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The National Comorbidity Survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888–895.
34. Frone, M. R. (2003). Work–family balance. V J. C. Quick & L. E. Tetrick (ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
35. Grandey, A.A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behaviour*, 54(2), 350–370.
36. Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career Management*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
37. Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
38. Greenhaus, J. H., Parasuraman S, & Collins K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 91–100.
39. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D., (2002). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510–531.
40. Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65(1), 248–262.
41. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
42. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. V E. H. Schein, & R. Beckhard (ur.), *Organizational Development*. MA: Addison-Wesley, Reading.
43. Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8–30.
44. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370.
45. Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753–762.
46. Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
47. Kahn, R.L., & Byosserie, P. (1992). Stress in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 571–650.
48. Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
49. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.

50. Karasek, R.A. (1998). Demand/Control Model: a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. V J.M. Stellman, (ur.), *Encyclopaedia of Occupational Health And Safety* (str. 34.06–34.14). ILO: Geneva.
51. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman
52. Langfred, C.W., & Moye, N.A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934–945.
53. Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169–181.
54. Lu, J. F., Siu, O. L., Spector, P., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a four-fold taxonomy of work–family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 182–192.
55. Madsen, S. R., John C. R., & Miller D. (2005). Work-family conflict and health: A study of workplace, psychological, and behavioral correlates. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(3), 225–247.
56. Major, V.S., Klein, K.J., & Ehrhart, M.G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436.
57. Marais, E., Klerk, M., Nel, J. A., & Beer, L. (2014). The antecedents and outcomes of work-family enrichment amongst female workers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–14.
58. Marquesa1, A. M., Chambela, M. J., & Pintoa, I. (2015). The Exchange Relationship between Work-Family Enrichment and Affective Commitment: the Moderating Role of Gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 18(junij), E35.
59. Mauno, S., Ruokolainen, M., & Kinnunen., U. (2015). Work-family conflict and enrichment from the perspective of psychosocial resources: Comparing Finnish healthcare workers by working schedules. *Applied Ergonomics*, 48(maj), 86–94.
60. Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
61. Nicklin, J.M., & McNall, L.A. (2013). Work-family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 67–77.
62. Oswald, A.J. (1997). Happiness and economic performance. *Economic Journal*, 107(april), 1815–1831.
63. Poulsen, G.P., Asaduzzaman, K., & Poulsen, E.E. (2016). Work engagement in cancer care: The power of co-worker and supervisor support. *European Journal of Oncology Nursing*, 21(april), 134-138.
64. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(december), 655–684.
65. Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369–386.

66. Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J.M. (2005), Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
67. Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
68. Seligman, M.E., Rashid, T., & Parks, A.C. (2006). Positive psychotherapy. *American Psychology*, 61(8), 774–788.
69. Shein, J. & Chen, C.P. (2011). *Work-Family Enrichment- A Research of Positive Transfer*. Rotterdam: Sense Publishers.
70. Sieber S. D. (1974). Toward a theory of role accumulations. *American Sociological Review*, 39(4), 567–578.
71. Sims, H. P., Szilagyi, A. D. & Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*. 19(2), 195–212.
72. Siu, O., Lu, J., Brough, P., & Lu, C. (2010). Role resources and work-family enrichment: the role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470–480.
73. Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517–538.
74. Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016.
75. Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey. *Personnel Psychology*, 43(september), 467–500.
76. Tang, S, Siu, O. & Cheung, F. (2014). A Study of Work–Family Enrichment among Chinese Employees: The mediating role between work support and job satisfaction. *Applied psychology: an international review*, 63(1), 130–150.
77. Tement, S., Korunka, C., & Pfifer, A. (2010). Toward the assessment of the work–family interface: Validation of the Slovenian versions of work–familyconflict and work–family enrichment scales. *Psihološka obzorja*, 19(3), 53–74.
78. Thoits, P. A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101–112.
79. Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
80. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
81. Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.

82. Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). Industrial jobs and the worker. An investigation of responses to task attributes. *Boston: Harvard Graduate School of Business Administration*, 13(4), 87–114.
83. Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiro, J.M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science and Medicine*, 57(5), 807–824.
84. Van der Doef, M. P., & Maes, S. (1999). The job demands-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13(2), 87–114.
85. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
86. Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the Big Five to work–family conflict and enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130.
87. Willemse, B. M., Jonge, J., Smit, D., Depla, M. F. I. A., & Pot, A. M. (2012). The moderating role of decision authority and coworker and supervisor support on the impact of job demands in nursing homes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 822–833.

PRILOGA

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani! Vprašalnik, ki je pred vami, je del raziskave o usklajevanju delovnih in zasebnih obveznosti, ki jo v okviru magistrske naloge izvajava Anja Jurjec Šarlah in mentorica, doc. dr. Katarina Katja Mihelič. Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem. Vaši odgovori, ki so anonimni, bodo v analizah uporabljeni izključno v agregirani obliki.

Spodnje trditve se nanašajo na usklajevanje različnih obveznosti. Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

	1- sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – sem neodločen	4 – delno se strinjam	5 – močno se strinjam
Moje delo mi pomaga razumeti različne perspektive, zaradi katerih sem boljši/-a član/-ica družine.					
Moja služba mi pomaga pri pridobivanju znanj, zaradi katerih sem boljši/-a član/-ica družine.					
V službi pridobivam spretnosti, ki me delajo boljšega/-o člana/-ico družine.					
Zaradi službe sem dobro razpoložen/-a, zato sem boljši/-a član/-ica družine.					
Služba me osrečuje, zato sem boljši/-a član/-ica družine.					
Zaradi službe sem vesel/-a, zato sem boljši/-a član/-ica družine.					

Spodnje trditve se nanašajo na vaše delo v službi. Na lestvici od 1 do 7 označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – večinoma se ne strinjam	3 – nekoliko se ne strinjam	4 – niti strinjam, niti ne strinjam	5 – nekoliko se strinjam	6 – večinoma se strinjam	7 – povsem se strinjam
Imam nadzor nad časovnim razporejanjem dela.							
Imam določeno mero nadzora nad vrstnim redom svojih delovnih opravil.							
Narava mojega dela je takšna, da lahko odločam o tem, kdaj opraviti določeno delovno opravilo.							
Lahko odločam o tem, kako opraviti delo.							
Lahko izbiram način, kako pristopiti k delu.							
Lahko izbiram metode, ki jih uporabljam, pri opravljanju dela.							

Spodnje trditve se nanašajo na vaše odnose s sodelavci. Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

	1 - sploh se ne strinjam	2 - delno se ne strinjam	3 - sem neodloče n	4 - delno se strinjam	5 – močno se strinjam
Moji sodelavci so mi pripravljene pomagati.					
Moji sodelavci so mi občasno pripravljene odvzeti nekaj delovnih nalog.					
Moji sodelavci so pripravljene prisluhniti mojim težavam.					
Moji sodelavci so razumevajoči.					

Spodnje trditve se nanašajo na vaše odnose z nadrejenimi. Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

	1 - sploh se ne strinjam	2 - delno se ne strinjam	3 - sem neodloče n	4 - delno se strinjam	5 - močno se strinjam
Moj/-i nadrejeni mi je/so mi pripravljen/-i pomagati.					
Moj/-i nadrejeni mi je/so mi občasno pripravljen/-i zadati manj delovnih nalog.					
Moj/-i nadrejeni je/so pripravljen/-i prisluhniti mojim težavam.					
Moj/-i nadrejeni je/so razumevajoč/-i.					

Spodnje trditve se nanašajo na vaše odnose z nadrejenim. Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – sem neodločen	4 – delno se strinjam	5 – močno se strinjam
Moj/-i nadrejeni je/so pošten/-i in se v odzivih ne ozira na zasebne ali družinske situacije zaposlenih.					
Moji/-i nadrejeni se mi prilagaja/jo, ko imam zasebne ali družinske opravke (npr. naročilo pri zdravniku, govorilne ure pri otrokovem učitelju).					
Mojemu/-im nadrejenemu/-im je resnično mar za učinke, ki jih imajo delovnih zahteve na moje zasebno ali družinsko življenje.					
Moj/-i nadrejeni ima/-jo realistična pričakovanja o moji storilnosti pri delu.					
Moj/-i nadrejeni je/so razumevajoč/-i, ko govorim o zasebnih ali družinskih težavah, ki vplivajo na moje delo.					
Počutim se lagodno nadrejenemu/-im omeniti zasebne ali družinske težave.					

SPOL:

- 1) Moški
- 2) Ženski

Starost (leta): _____

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- 1) Osnovna šola
- 2) Srednja šola
- 3) Višjevišješolski program (1. bolonjska stopnja)
- 4) Visokošolski strokovni in univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
- 5) Magisteriji stroke (2. bolonjska stopnja), univerzitetni programi pred bolonjsko reformo
- 6) Znanstveni magisteriji
- 7) Doktorati znanosti (3. bolonjska stopnja)

Kakšno je vaše povprečno število delovnih ur nateden (povprečen delovni čas vključno z nadurami)? _____

Ste zaposleni za krajši oz. polovični delovni čas?

- 1) Da
- 2) Ne

Kako dolgo ste že zaposleni na trenutnem delovnem mestu?

- 1) Manj kot 6 mesecev
- 2) 6 mesecev do 1 leto
- 3) 1 do 3 leta
- 4) 3 leta ali več

Imate notraj svojega delovnega mesta vodilni položaj?

- 1) Da
- 2) Ne

Kolikot otrok živi z vami v skupnem gospodinjstvu?

- 1) Brez otrok
- 2) 1 otrok
- 3) 2 otroka
- 4) 3 otroci
- 5) 4 ali več otrok

Koliko je star najmlajši otrok, ki živi z vami v skupnem gospodinjstvu?

Koliko ur na teden aktivno preživite z otroki (v povprečju)? (Tukaj ni vključeno skupno življenje nasploh, ampak npr. skupna igra, izdelovanje stvari, izleti ipd.)
